

**Pommerening Thilo:** Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. WorldOne 2005

[http://www.upj-online.de/media/upj/downloads/Service/Forschung/Diplom\\_etc\\_Arbeiten/Pommerening\\_Thilo.pdf](http://www.upj-online.de/media/upj/downloads/Service/Forschung/Diplom_etc_Arbeiten/Pommerening_Thilo.pdf)

## 1. Einleitung

- In der Wissenschaft, Wirtschaftspraxis und auf Kapitalmärkten gab es ab den 80er Jahren eine Zunahme an Beiträgen, Zeitschriften, Fonds und Studiengängen zu Nachhaltigkeit. Nachhaltigkeit heisst, die Bedürfnisse der Gegenwart nachzukommen, ohne dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können.

## 2. Grundlagen

- Um die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen zu untersuchen ist eine Strukturierung der gesellschaftlichen Erwartungen und Ansprüche sinnvoll. Dazu soll der Begriff „Gesellschaft“ zu „konkreten Akteuren und Inhalten“ aufgliedert werden.
- *Stakeholder* entsprechen Anspruchsberechtigten oder Interessensvertreter, welche von den Unternehmen berücksichtigt werden sollten. Sie haben Erwartungen und Ansprüche an die Unternehmen.  
Bsp.: Mitarbeiter, NGOs, Gewerkschaften, Kunden, Staat, Medien/Öffentlichkeit, Konkurrenten, Lieferanten, Eigentümer, Investoren
- **Stakeholder- vs. Shareholder-Ansatz:**
  - Stakeholder-Ansatz: Jede Anspruchsgruppe, die betroffen sein oder Einfluss nehmen könnte, sollte berücksichtigt werden.
  - Shareholder-Ansatz: Shareholder sind als Aktionäre Teil von Stakeholder; verfolgen Profitmaximierung

⇒ Das Gleichgewicht zwischen Stakeholder- und den Unternehmens- bzw. Shareholderinteressen ist für die Wettbewerbsfähigkeit und den langfristigen Erfolg der Unternehmung wichtig
- **Stakeholder-Management und mögliche Formen der Umsetzung (5 Schritte):**
  - 1) *Stakeholder-Analyse* soll Anspruchsgruppen identifizieren und Einflusspotenzial, Dringlichkeit und Legitimität ihrer Ansprüche klassifizieren sowie hinsichtlich ihrer Relevanz für das Unternehmen bewerten.
  - 2) *Strategieformulierung* für jede relevante Anspruchsgruppe; wie soll sich Unternehmen gegenüber den Interessensvertreter verhalten?
    - inaktive Strategie: Umwelt ändert sich, Unternehmen ändert sich nicht
    - reaktive Strategie: Umwelt ändert sich, Unternehmen sträubt sich zuerst, ändert sich dann doch
    - proaktive Strategie: Unternehmen initialisiert Änderung, Umwelt wird (dadurch) geändert
    - interaktive Strategie: Unternehmen und Umwelt ändern sich gleichzeitig und in die gleiche Richtung

⇒ nicht nur auf diejenigen Stakeholder reagieren, die ihr Anliegen mit Druck geltend machen!
  - 3) Operationalisierung in konkrete *Ziele*
  - 4) Operationalisierung in *Massnahmen*
  - 5) regelmässige *Umsetzungskontrollen*
  - 5b) *Prozesswiederholung*, da sich Gruppenzugehörigkeit, Interessen und Einflusspotenzial der Stakeholder im Zeitablauf ändern können

**Pommerening Thilo:** Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. WorldOne 2005

[http://www.upj-online.de/media/upj/downloads/Service/Forschung/Diplom\\_etc\\_Arbeiten/Pommerening\\_Thilo.pdf](http://www.upj-online.de/media/upj/downloads/Service/Forschung/Diplom_etc_Arbeiten/Pommerening_Thilo.pdf)

## • 2 Grundauffassungen

### 1. Corporate Social Responsibility als Dachkonzept

→ schliesst CC als philanthropischen Teil der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen ein

### 2. Corporate Citizenship als Dachkonzept

→ gesellschaftlich verantwortliches Verhalten wird von einem Unternehmen als guten korporativen Bürger erwartet

Zudem:

→ beide Konzepte werden von einigen Akteuren auch als eigenständig betrachtet

## 3. Corporate Social Responsibility

### • Entstehung:

- 30er: erstmals als theoretisches Konzept
- Bis 50er ethisch-normative Definition: Unternehmen sollen sich so verhalten, dass die Ergebnisse ihrer Handlungen hinsichtlich der Ziele und Werte der Gesellschaft wünschenswert wären.
- Späte 60er: Unterstützung durch Stakeholder-Ansatz; in der Praxis wird ökonomischer Nutzen von verantwortungsvollen Verhalten und Prinzip der Freiwilligkeit nach und nach erkannt.
- 70er: CSR als verantwortungsbewusste Einstellung der Manager bei der Entscheidungsfindung
- 80er & 90er: Aufspaltung in Einzeldisziplinen wie Stakeholder-Management und Unternehmensethik

### • Definitionen:

- dt.: „gesell. Verantwortung von Unternehmen“
- „Ein Konzept, das dem Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belangen und Umweltbelangen in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren“ (europäische Kommission 2001)
- CSR ist kein „Ersatz für rechtliche Regelungen (...), sondern [wird] als freiwillige Selbstverpflichtung von Unternehmen zu verantwortlichem Handeln entlang ihrer gesamten Wertschöpfungskette (...) über die blosse Gesetzeskonformität hinaus [verstanden]“

### • Motive für Selbstverpflichtung:

- 1) Gefühl moralischer Verantwortung
- 2) Ökonomischer Nutzen

### • Selbstverpflichtungsinstrumente:

- *Verhaltenskodizes:* (Bsp.: UN Global Compact)
  - Prinzipien, Austausch
  - Initiativen
  - öff. Erklärung, was für eine Art gesellschaftliche Verantwortung
  - Problematik: Trittbrettfahrer, da keine externe Prüfung
- *Label:* (Bsp.: Bio Siegel)
  - Prinzipien
  - „Siegel“
  - mehr Glaubwürdigkeit gegenüber Verhaltenskodizes, da externe Prüfung
- *Standards und Leitlinien:* (Bsp.: SA 8000: ethische und soziale Zertifizierung)

**Pommerening Thilo:** Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. WorldOne 2005  
[http://www.upj-online.de/media/upj/downloads/Service/Forschung/Diplom\\_etc\\_Arbeiten/Pommerening\\_Thilo.pdf](http://www.upj-online.de/media/upj/downloads/Service/Forschung/Diplom_etc_Arbeiten/Pommerening_Thilo.pdf)

- Prozess vs. Ergebnis
- nicht nur Ziel, sondern auch Handlungsanweisungen zur dessen Erreichung

**Pommerening Thilo:** Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. WorldOne 2005

[http://www.upj-online.de/media/upj/downloads/Service/Forschung/Diplom\\_etc\\_Arbeiten/Pommerening\\_Thilo.pdf](http://www.upj-online.de/media/upj/downloads/Service/Forschung/Diplom_etc_Arbeiten/Pommerening_Thilo.pdf)

## 4. Corporate Citizenship

### • Entstehung:

- 50er: Corporate Giving: „ethisch-religiös geprägte Forderungen, einen Teil des Vermögens, dessen Erwerb die Gesellschaft erst ermöglicht, an diese zurückzugeben“ (Pommerening 2005, S. 20)
- 70er: Corporate Philanthropy: “Neben den ethischen Imperativ trat nun auch die Erkenntnis des langfristigen ökonomischen Nutzens unternehmerischen Engagements.” (ebd., S. 20)
- 80er: Wirtschaftsflaute in USA: Wie können Unternehmen ihre Situation (selbst) verbessern?
- 90er: Unternehmen werden als Teil der Gesellschaft und somit als „korporativer Bürger“ betrachtet, der wie jeder andere Bürger auch gesellschaftliche Rechte und Pflichten hat.

### • Definitionen:

- dt.: „bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen“
- Idee: nicht nur Privatpersonen engagieren sich für Gemeinwohl, sondern auch Unternehmer und Unternehmen.
- CC bezieht sich auf das lokale Engagement von Unternehmen.
  - Durch Globalisierung u. Ä. gibt es immer mehr internationale Unternehmen, die nicht nur immer grösser sind, sondern auch immer mehr Bürgerpflichten nachkommen sollen.
  - Multinationale Unternehmen als „good global citizens“, von denen erwartet wird, dass sie sich in Entwicklungsländern engagieren.

### • Instrumente unternehmerischen Engagement:

- *Corporate Giving*: Spenden, Sponsoring
- *Corporate Volunteering*: persönlicher Einsatz aller Mitarbeiter
- *Corporate Foundations*: Stiftungen

### • Bereiche:

- Sport, Kultur, Bildung, Soziales, Gesundheit, Umweltschutz

### • Motive für bürgerschaftliches Engagement:

- Ethisch-moralische und ökonomisch-strategische Motive
- Wettbewerbsvorteil/langfristiger Unternehmenserfolg
- Chancenerhöhung bei Personalrekrutierung
- ⇒ *Win-Win-Situation*, weil „gemeinnützige Organisationen und gesellschaftliche Gruppen ebenso von den gemeinsamen Projekten und den ihnen zur Verfügung gestellten Ressourcen profitieren“ (ebd., S. 26)
- ⇒ **Idealfall**: „das gesellschaftliche Engagement [führt] zu langfristigen so genannten trisektoralen Partnerschaften mit öffentlichen Behörden und gemeinwohlorientierten NGOs, im Rahmen derer ein gemeinsamer Lösungsansatz für gesellschaftliche Probleme gesucht und umgesetzt wird.“ (ebd., S. 26)

**Pommerening Thilo:** Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. WorldOne 2005

[http://www.upj-online.de/media/upj/downloads/Service/Forschung/Diplom\\_etc\\_Arbeiten/Pommerening\\_Thilo.pdf](http://www.upj-online.de/media/upj/downloads/Service/Forschung/Diplom_etc_Arbeiten/Pommerening_Thilo.pdf)

## 5. Abgrenzung von CSR und CC

### • Gemeinsamkeiten:

- **Grundgedanke:** Unternehmen sollen ihre Verantwortung gegenüber Gesellschaft wahrnehmen.  
→ Mehrleistung wird als Investition verstanden, die sich auch für das Unternehmen langfristig auszahlt.
- systematische & partnerschaftliche Auseinandersetzung mit unternehmerischen Anspruchsgruppen
- Ansätze als kommunikations- und personalpolitisches Instrument
- ⇒ **Idealfall:** ein proaktives verantwortungsbewusstes Unternehmen sollte beide Konzepte einführen.

### • Differenzen: Abgrenzung nach dem Wirkungsbereich

#### CSR:

- „Wahrnehmen von Verantwortung [bezieht sich] auf die eigentliche Geschäftstätigkeit des Unternehmens“ (Pommering 2005, S.12)
- Das heisst: „Verantwortung gegenüber der Gesellschaft **im Rahmen eigentlicher Geschäftstätigkeit** von Unternehmen“ (Pommering 2005, S. 27)
  - ⇒ Verhaltenskodizes, Labels und Standards
  - ⇒ freiwillige Selbstverpflichtung über die Gesetzesvorgaben hinaus

#### CC:

- Unternehmerisches Engagement, welches über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinausgeht.
- Das heisst: „Verantwortung gegenüber der Gesellschaft **ausserhalb eigentlicher Geschäftstätigkeit**“ (Pommering 2005, S.27)
  - ⇒ Unternehmen greifen ins Gemeinwesen ein und fördern bestimmte Anspruchsgruppen ihres Umfeldes
  - ⇒ Corporate Giving, Corporate Volunteering und Corporate Foundations

### • Kritik an den Konzepten:

- Problematik, wenn Themen und Stakeholder Beachtung finden, die entweder Öffentlichkeitswirksamkeit versprechen oder Bedrohung für Unternehmen sind und andere Stakeholder Gefahr laufen, vernachlässigt zu werden.
- Fragwürdig, ob die Zertifizierung von Verhaltenskodizes nachhaltige Änderungen zur Folge hat.
- Uneinheitliche Verwendung der beiden Begriffe, was zu einem grösseren Handlungsspielraum für die Unternehmen führt.

## 6. Kritik zum Text

- Der Text ist einfach zu lesen, bedauerlicherweise ist die Thematik des Helfens nur indirekt enthalten. Spenden und Freiwilligenarbeit als Bestandteile der vorgestellten Konzepte CSR und CC. Inwiefern das Vollziehen von Spenden und Ähnlichem als „Helfen“ betrachtet werden darf, ist unklar und wird nicht genauer untersucht. Das Implementieren dieser beiden Ansätze dürfte allerdings nicht nur strategische Vorteile für das Unternehmen mit sich bringen, sondern auch ein Respekt zollendes Verhalten gegenüber und innerhalb der Gesellschaft.