

Vahlen kompakt

## Corporate Social Responsibility

Die Ethik der gesellschaftlichen Verantwortung und ihre Umsetzung

Bearbeitet von  
Von Prof. Dr. Rolf Brühl

1. Auflage 2018. Buch. Rund 200 S. Kartoniert  
ISBN 978 3 8006 5327 0  
Format (B x L): 14,1 x 22,4 cm

[Wirtschaft > Management > Unternehmensführung](#)

Zu [Leseprobe](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://beck-shop.de) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Brühl  
Corporate Social Responsibility

  
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

# Corporate Social Responsibility

Eine Ethik der gesellschaftlichen Verantwortung  
und ihre Umsetzung

von

Rolf Brühl

  
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Verlag Franz Vahlen München

**Rolf Brühl** ist Professor an der ESCP Europe Wirtschaftshochschule Berlin (Lehrstuhl für Unternehmensethik und Controlling).



**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

978-3-8006-5327-0

© 2018 Verlag Franz Vahlen GmbH  
Wilhelmstraße 9, 80801 München  
Satz: Fotosatz Buck

Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen  
Druck und Bindung: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG  
In den Lissen 12, 76547 Sinzheim  
Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie  
Bildnachweis: © Creative-idea – istockphoto.com

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier  
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

# Vorwort

„Wir haben verstanden. Wir übernehmen Verantwortung.“ Diese Sätze wird wohl jeder schon einmal von Unternehmen gehört haben. Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen ist in aller Munde. Warum dies so ist, diese Frage will ich mit diesem Buch beantworten. Da die modernen, westlichen Gesellschaften einem grundlegenden Wandel unterliegen, der in diesem Buch schlagwortartig mit den Phänomenen – Digitalisierung, Globalisierung und Klimawandel – nur unvollkommen beschrieben wird, stellen sich an Unternehmen Fragen, was sie zu diesen Phänomenen beitragen und wie sie sich zu den Konsequenzen ihres Mitwirkens stellen.

Der Untertitel dieses Buches ist ernst zu nehmen. Es geht um die ethischen Grundlagen der gesellschaftlichen Verantwortung. So ist ein taktisches Einschwenken auf die gesellschaftliche Verantwortung, solange es nicht den eigenen (Gewinn-)Interessen zuwiderläuft, nicht Gegenstand dieses Lehrbuchs. Vielmehr prägt der Gedanke dieses Buch, dass Verantwortung zu übernehmen als ethische Verpflichtung gegenüber der Gesellschaft aufgefasst werden kann.

Zu den ethischen Grundlagen der gesellschaftlichen Verantwortung zählt auch die Nachhaltigkeit, die insbesondere in ihrer starken Variante Herausforderungen für unternehmerisches Handeln bereithält. Den negativen Folgen des inflationären Gebrauchs dieses Konzepts kann dadurch entgegnet werden, dass eine Konzeption der gesellschaftlichen Verantwortung vorgestellt wird, in der dieses Konzept seinen sachgerechten Platz findet.

Angesichts der Breite dieser Themen bietet dieses einführende Lehrbuch einen Überblick und damit (hoffentlich) einen ersten Einblick in eine dynamische Teildisziplin der betriebswirtschaftlichen Forschung und Praxis. Was macht diese Teildisziplin und damit auch dieses Buch besonders?

1. Wer dieses Fach studiert, stellt bald eine Vielfalt der Forschung fest. Corporate Social Responsibility, Nachhaltigkeit und Unternehmensethik bieten eine große Zahl an theoretischen Zugängen und Methoden. Dies ist zwar ein allgemeines Phänomen in den Sozialwissenschaften, ist aber in dieser Teildisziplin besonders ausgeprägt. Es ist daher auch angebracht, dass sich diese Vielfalt angemessen in diesem Lehrbuch wiederfindet.
2. Ethische Theorien sind essentiell für die Beurteilung von Handlungen im Hinblick auf ihre gesellschaftliche Verantwortung und die Nachhaltigkeit. Ein Lehrbuch muss sie insoweit integrieren,

als plausibel wird, warum Unternehmen durch ihr Handeln bestimmte Pflichten eingehen.

3. Unternehmerische Praxis blickt zwar mit einer gewissen Erfahrung auf ihre gesellschaftliche Verantwortung zurück. Allerdings wandeln sich die Ansprüche, die von Gesellschaften an Unternehmen gestellt werden. In den letzten Jahren ist zu beobachten, dass tendenziell die Verantwortung von Unternehmen auf viele Bereiche ausgeweitet wird und ihr Stellenwert damit zunimmt.

Lehrbücher sollen den Stand des Wissens in einer Disziplin möglichst so darstellen, dass nicht ein Teilgebiet oder eine besondere Sichtweise unangemessen bevorzugt wird. Da auch Lehrbuch-Autoren Vorlieben haben, besteht die Gefahr, dass sie ihre Steckenpferde besonders ausführlich behandeln. Sollte es mir nicht gelungen sein, dieser Versuchung zu widerstehen, dann übernehme ich – ganz im Sinne dieses Buches – die alleinige Verantwortung und die folgenden Danksagungen ändern daran nichts.

Besonderer Dank gilt meinen Mitarbeitern, Melanie Eichhorn und Johannes Jahn, die sich die Mühe gemacht haben, die ersten Manuskriptfassungen dieses Lehrbuchs kritisch zu lesen und mir viele Hinweise für Verbesserungen zu geben. Sehr profitiert habe ich von den konstruktiven Kommentaren und Ratschlägen zu einzelnen Kapiteln meiner geschätzten Kollegen Dominik van Aaken (Salzburg), Kerstin Alfes (Berlin), Christian Durach (Berlin), Florian Lüdeke-Freund (Berlin), Martin Schmidt (Berlin) und Thomas Wrona (Hamburg), denen ich dafür herzlich danke. Meiner Frau Gabriele Brühl danke ich für ihren nimmermüden Einsatz bei den Endkorrekturen. Nicht zuletzt danke ich meinem Verlagslektor Herrn Thomas Ammon für die stets vertrauensvolle Betreuung.

Der erste Entwurf eines Lehrbuchs in einem sich entwickelnden Gebiet ist ein Wagnis. Anregungen und Kritik von den Lesern und Nutzern sind daher mehr als willkommen und an meine Emailadresse ([rb@rolf-bruehl.de](mailto:rb@rolf-bruehl.de)) zu senden. An diese Adresse richten sich auch Dozenten, die an Folien zum Buch interessiert sind. Es finden sich weitere Informationen und Downloads zum Buch auf meiner Webseite ([www.rolf-bruehl.de](http://www.rolf-bruehl.de)).

Berlin, 2018

*Rolf Brühl*

# Inhaltsübersicht

Vorwort .....	V
Inhaltsverzeichnis .....	IX
Abbildungsverzeichnis .....	XIII
Tabellenverzeichnis .....	XV
Beispielsverzeichnis .....	XVII

## Teil A: Grundlagen der gesellschaftlichen Verantwortung

1. Zur Einleitung – Unternehmen und Verantwortung .....	3
2. Begriff und Theorie der CSR .....	19
3. Normative Grundlagen der gesellschaftlichen Verantwortung .....	53

## Teil B: Management der gesellschaftlichen Verantwortung

4. Stakeholder-Management .....	95
5. Ziele, Werte, Strategien und gesellschaftliche Verantwortung .....	123
6. Gestaltung und Steuerung .....	149
7. Kommunikation mit Stakeholdern .....	181

## Teil C: Unternehmen als politische Akteure

8. Politische Verantwortung von Unternehmen .....	209
Literaturverzeichnis .....	241
Sachindex .....	267



  
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	V
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	XIII
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	XV
<b>Beispielsverzeichnis</b> .....	XVII

## Teil A: Grundlagen der gesellschaftlichen Verantwortung

<b>1. Zur Einleitung – Unternehmen und Verantwortung</b> .....	3
1.1 Nationale Gesellschaft und Weltgesellschaft .....	3
1.2 Unternehmen in der Welt .....	5
1.2.1 Globalisierung .....	5
1.2.2 Unternehmen und natürliche Umwelt .....	7
1.2.3 Technologie und Digitalisierung .....	9
1.3 Verantwortung von Unternehmen – erste Annäherung .....	11
1.4 Ziele des Buchs .....	15
1.5 Aufbau des Buchs .....	16
1.6 Lernhilfen .....	17
<b>2. Begriff und Theorie der CSR</b> .....	19
2.1 Zum Begriff der Corporate Social Responsibility .....	19
2.2 Der Begriff Verantwortung .....	21
2.2.1 Das Verantwortung-Rechenschaftsmodell .....	21
2.2.2 Verantwortung: Zwei Begriffsauffassungen .....	22
2.3 Verantwortung von Unternehmen .....	25
2.3.1 Verantwortung kollektiver Akteure .....	25
2.3.2 Von der Nachhaltigkeit zum Drei-Säulen-Modell .....	29
2.3.3 Nachhaltigkeit: eine normative Bestimmung .....	34
2.3.4 Starke Nachhaltigkeit und allgemeine Handlungsregeln .....	37
2.3.5 Verantwortung gegenüber der Gesellschaft .....	40
2.4 Theoretische Ansätze zur Erklärung von CSR .....	43
2.4.1 Ein kurzer Überblick .....	43
2.4.2 Ein theoretischer Bezugsrahmen .....	45
2.5 Lernhilfen .....	49

<b>3. Normative Grundlagen der gesellschaftlichen Verantwortung</b> .....	53
3.1 Ethik und Moral .....	53
3.2 Grundlegende Ansätze einer allgemeinen Ethik .....	57
3.2.1 Normative ethische Theorien – ein Überblick .....	57
3.2.2 Teleologische Ethik .....	59
3.2.3 Deontologische Ethik und Gerechtigkeit .....	62
3.2.4 Tugendethik und Fähigkeiten .....	67
3.2.5 Diskursethik .....	69
3.2.6 Ethik und Pluralismus .....	73
3.3 Unternehmensethik und allgemeine Ethik .....	74
3.3.1 Angewandte Ethik und allgemeine Ethik .....	74
3.3.2 Das Besondere an der Unternehmensethik .....	76
3.3.3 Der Business-Case von CSR-Investitionen .....	79
3.3.4 Ökonomische Moral oder moralische Ökonomie ..	82
3.4 Unternehmensethik als Grundlage des CSR-Managements .....	85
3.5 Lernhilfen .....	86
 <b>Teil B: Management der gesellschaftlichen Verantwortung</b>  	
<b>4. Stakeholder-Management</b> .....	95
4.1 Stakeholder-Analyse und -Engagement .....	95
4.1.1 Schritte der Stakeholder-Analyse .....	95
4.1.2 Stakeholder-Engagement .....	99
4.2 Partizipatives Stakeholder-Engagement .....	103
4.3 Management einzelner Stakeholder-Gruppen .....	106
4.3.1 Mitarbeiter .....	106
4.3.2 Kunden .....	108
4.3.3 Zulieferer und Wettbewerber .....	110
4.3.4 Finanzielle Stakeholder .....	112
4.3.5 Gemeinden und Zivilgesellschaft .....	114
4.4 Integration von Stakeholder-Interessen .....	117
4.5 Lernhilfen .....	118
 <b>5. Ziele, Werte, Strategien und gesellschaftliche Verantwortung</b> .....	 123
5.1 Werte und Zieldimensionen .....	123
5.1.1 Werte und Stakeholder .....	123
5.1.2 Festlegung von Werten und Zielen .....	127
5.2 Unternehmensstrategien im CSR-Management .....	129
5.2.1 Strategien und Umfeldanalyse .....	129

5.2.2	Geschäftsmodell-Integration der Nachhaltigkeit . . .	132
5.2.3	Marktstrategien . . . . .	134
5.2.3.1	Nachhaltigkeitsorientierte Marktstrategien . . . .	134
5.2.3.2	Base-of-Pyramid-Strategien . . . . .	138
5.2.3.3	Strategien von sozialen Unternehmen . . . . .	140
5.2.4	Nichtmarktstrategien am Beispiel von politischen Strategien . . . . .	142
5.3	Lernhilfen . . . . .	145
<b>6.</b>	<b>Gestaltung und Steuerung . . . . .</b>	<b>149</b>
6.1	Organisation des CSR-Managements . . . . .	149
6.1.1	Aufgaben im CSR-Management . . . . .	149
6.1.2	Stellenaufbau im CSR-Management . . . . .	152
6.2	Steuerung im CSR-Managementsystem . . . . .	154
6.2.1	Grundlegende Funktionen von Steuerungssystemen . . . . .	154
6.2.2	Planung und Kontrolle der Nachhaltigkeit . . . . .	156
6.2.2.1	Zielplanung . . . . .	156
6.2.2.2	Zielvorgaben und Budgetplanung . . . . .	159
6.2.3	Kennzahlen und Balanced Scorecard . . . . .	160
6.2.3.1	Nachhaltigkeit und Kennzahlen . . . . .	160
6.2.3.2	Nachhaltigkeit und Balanced Scorecard . . . . .	165
6.2.3.3	Kontrollrechnungen . . . . .	169
6.2.4	Nachhaltigkeitsorientierte Anreizsysteme . . . . .	170
6.2.5	Von Kodizes und Richtlinien . . . . .	172
6.3	Lernhilfen . . . . .	177
<b>7.</b>	<b>Kommunikation mit Stakeholdern . . . . .</b>	<b>181</b>
7.1	Konzeption der Nachhaltigkeits-Kommunikation . . . .	181
7.2	Kommunikationskanäle für CSR-Aktivitäten . . . . .	187
7.3	Verantwortungs-Rechenschaftsmodell . . . . .	189
7.4	Standards der Berichterstattung . . . . .	195
7.4.1	Finanzberichterstattung und Nachhaltigkeit . . . . .	195
7.4.2	GRI als internationaler Standard . . . . .	198
7.4.3	Integrierte Berichterstattung . . . . .	201
7.5	Abschließende Bemerkungen . . . . .	203
7.6	Lernhilfen . . . . .	204

### **Teil C: Unternehmen als politische Akteure**

<b>8.</b>	<b>Politische Verantwortung von Unternehmen . . . . .</b>	<b>209</b>
8.1	Politische Verantwortung in einer globalisierten Welt . .	209

8.2 Achtung der Menschenrechte . . . . .	214
8.2.1 Menschenrechte und Verantwortung von Unternehmen . . . . .	214
8.2.2 Achtung und Schutz sozialer und wirtschaftlicher Rechte . . . . .	219
8.2.3 Ziele für nachhaltige Entwicklung . . . . .	222
8.3 Politik als Arena für Unternehmensverantwortung . . . . .	225
8.4 Systemverantwortung . . . . .	227
8.4.1 Grundlagen einer Systemverantwortung . . . . .	227
8.4.2 Systemverantwortung als Ordnungsverantwortung . . . . .	230
8.4.3 Unternehmen und private Regulierung . . . . .	232
8.5 Politische Verantwortung von Unternehmen – eine Kritik . . . . .	234
8.6 Lernhilfen . . . . .	237
<b>Literaturverzeichnis</b> . . . . .	241
<b>Sachindex</b> . . . . .	267



**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG