

# 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 1995er-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>41</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