

# *Journal für korporative Kommunikation*

<i>Feline Heck</i> <i>Podcasts in der Corporate Communication – Eine empirische Analyse des Trendmediums für Unternehmen .....</i>	<i>2</i>
<i>Alina Sophie Hermes</i> <i>Does quality really matter? Der Wert der Qualität im Werbeumfeld.....</i>	<i>13</i>
<i>Stephanie Jakobi</i> <i>Cooler Helme oder kaputte Schädel – Der Einsatz von Framing zur Kommunikation mit jungen Erwachsenen.....</i>	<i>23</i>
<i>Johanna Skepenat</i> <i>Gute Miene zum bösen Spiel? – Die fragwürdige Verwendung von CSR in Unternehmen.....</i>	<i>32</i>
<i>Inga Kristin Stöver</i> <i>Gute Unternehmen – Gute Mitarbeiter .....</i>	<i>43</i>
<i>Marc Oliver Technow</i> <i>Wie Gerechtigkeit und Diskurs das allgemeine Wohl fördern .....</i>	<i>55</i>

*Ausgabe 2/2020*

*journal-kk.de - ISSN: 2365-6662 - Herausgeber: Dr. Jan Rommerskirchen*

## *Journal für korporative Kommunikation*

Das Journal für korporative Kommunikation (JkK) ist das Forum für alle Themen der Kommunikation korporativer Akteure. Die fachwissenschaftliche und interdisziplinäre Diskussion von Fragen und Thesen aus der Soziologie, der Ökonomie und der Psychologie sowie angrenzender Bereiche steht im Fokus des Journals. Es wendet sich an Wissenschaftler, Studierende und fachlich Interessierte, erscheint halbjährlich als Onlinepublikation und versteht sich als begutachtetes Open Access-Forum zur Vermittlung und Besprechung wissenschaftlicher Erkenntnisse.

Zur Publikation eingereichte Fachartikel sollen einen Beitrag zur theoretischen und/oder empirischen Forschung bieten, eine Verknüpfung von Theorie und Praxis herstellen sowie den aktuellen Stand der wissenschaftlichen Debatte reflektieren und erweitern. Eingereichte Manuskripte dürfen nicht anderweitig veröffentlicht sein und bis zum Abschluss der Begutachtung keinen anderen Stellen zur Veröffentlichung angeboten werden. Die Fachartikel werden in Form des Portable Document Format (pdf) veröffentlicht.

Manuskripte können von Wissenschaftlern, Dozierenden und Studierenden eingereicht werden. Ein Gutachterkreis bewertet die Qualität und die Relevanz der Fachartikel. Von Studentinnen und Studenten der Hochschule Fresenius können geeignete Fachartikel eingereicht werden, die auf der Grundlage von Masterarbeiten erstellt und als überdurchschnittlich bewertet wurden.

Das Journal für korporative Kommunikation bietet damit auch einen Einblick in aktuelle Themen der Masterstudiengänge der Hochschule Fresenius und soll die konsequente Fortführung von längerfristigen Hochschulprojekten ermöglichen. Studierenden und Interessierten werden somit Forschungsthemen nähergebracht, Dozierende und Forschende der Hochschule Fresenius wird der interdisziplinäre und interregionale Austausch ermöglicht. Zum Gutachterkreis und wissenschaftlichen Beirat gehören:

Dr. Christoph Caesar  
Prof. Dr. Jan-Dirk Kemming  
Dr. Kerstin Kipper  
Prof. Dr. Thomas Levermann  
Prof. Dr. Jan Rommerskirchen (Herausgeber)  
Dr. Michael Roslon  
Prof. Dr. Verena Wölkhammer

## *Hinweise für Autoren*

Das Journal für korporative Kommunikation erscheint halbjährlich als Onlinezeitschrift auf [www.journal-kk.de](http://www.journal-kk.de). Manuskripte können in deutscher oder englischer Sprache als Microsoft Word-Dateien (.doc) eingereicht werden. Die Manuskripte unterliegen einer wissenschaftlichen und redaktionellen Überprüfung. Die Herausgeber oder die Vertreter des wissenschaftlichen Beirates behalten sich das Recht auf Nichtveröffentlichung oder notwendig werdende Änderungen und Kürzungen vor. Mit der Einreichung des Manuskripts sichern die Autoren dem Herausgeber zu, dass er über alle Rechte an der Veröffentlichung des Texts und aller Abbildungen frei verfügen kann.

Der Umfang der Beiträge soll 30.000 Zeichen inkl. Leerzeichen nicht unter- und 40.000 Zeichen inkl. Leerzeichen nicht überschreiten. Die Manuskriptseiten sollen im A4-Format, einseitig, anderhalbeilig mit der Schriftart Arial oder Calibri (11 pt) beschrieben und mit ausreichenden Seitenrändern (oben, links, rechts 2,5 cm; unten 2 cm) versehen sein. Auf der Titelseite sollen der Titel und der Untertitel des Beitrags, eine kurze Zusammenfassung (Abstract, ca. 1.500 Zeichen) sowie Name(n) und Anschrift(en) des Autors/der Autoren stehen. Zitationen im Text bitte nach Autor-Jahr-Seite-Zitierweise (Harvard-Zitation), im Literaturverzeichnis nach den Regeln der APA.

Die Redaktion haftet nicht für Manuskripte, die unverlangt eingereicht werden. Mit der Annahme eines Manuskripts erhält der Herausgeber von den Autorinnen und Autoren alle Rechte, insbesondere auch das Recht der weiteren Vervielfältigung zu gewerblichen Zwecken durch fotomechanische oder andere Verfahren.

## *Impressum*

Prof. Dr. Jan Rommerskirchen  
Hochschule Fresenius  
Im MediaPark 4c  
D – 50670 Köln  
Tel.: 0049 (0) 221 – 973 199 770  
E-Mail: [info@journal-kk.de](mailto:info@journal-kk.de)

## **Johanna Skepenat: Gute Miene zum bösen Spiel? – Die fragwürdige Verwendung von CSR in Unternehmen**

*Das Markenführungskonzept des Social Branding im Web 2.0 sowie die Dynamiken sozialer Netzwerke und Online-Communities sind gegenwärtig eine große Herausforderung für Unternehmen. Durch die Prozesse der Digitalisierung verändern sich Konsumenten-Marken-Beziehungen nachhaltig und stellen die traditionellen Ansätze der Identitätskonstruktion und – inszenierung von Marken in Frage. Die potenziellen Erfolgsfaktoren für eine konsumentenorientierte Markeninszenierung im Web 2.0 wurden im Rahmen einer Case Study untersucht. Dazu wurden die Beiträge der Smoothie-Marken true fruits und innocent in dem sozialen Netzwerk Facebook ausgewertet. Auf Grund der theoretischen und empirischen Ergebnisse kann festgestellt werden, dass die Entscheidungen der Markenführung hinsichtlich der Markenidentität im Social Web niemals ohne den reflexiven Rückbezug auf gesellschaftliche Aspekte getroffen werden können. Die Prozesse der Individualisierung und Vergemeinschaftung bilden die Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Inszenierung der Markenidentität. Des Weiteren wird die Identität der Marke auf sozialen Plattformen in einem reziproken Dialog zwischen dem Konsumenten als Ko-Kreator, der Marke und der Community ausgehandelt. Partizipation, Interaktion, Inszenierung und der Aspekt der Identifikation stellen die Basis für eine konsumentenorientierte Markeninszenierung dar und werden durch die Erfolgsfaktoren von Attraktivität, Authentizität, Flexibilität, Transparenz, Aktualität sowie Einzigartigkeit der Marke gestützt. Diese Aspekte stellen gleichzeitig die Erwartungshaltung der Konsumenten bezüglich der Marke und ihrer Inszenierung dar. Es können somit keine spezifischen, jedoch allgemeine und praxisorientierte Handlungsempfehlungen ausgesprochen werden*

Ausbeutung, Hungersnöte, Klimaerwärmung und verschmutzte Meere – alles spürbare Konsequenzen der globalisierten Welt, in der wir leben. Längst sind wir an einem Punkt angekommen, an dem die Gesellschaft Verantwortung übernehmen muss. Die Verantwortungsübernahme wird jedoch häufig von den Mitgliedern der Gesamtgesellschaft auf Unternehmen oder die Politik übertragen, da diese über ein größeres Potential zur Lösungsfindung verfügen (vgl. Schleer 2014: 1). Denn der Einzelne geht, gesteuert von seiner subjektiv empfundenen Machtlosigkeit, davon aus, dass er auf gesellschaftliche Missstände keinen Einfluss nehmen kann. Die gesellschaftliche Verpflichtung sowie der Druck von Regierungs- und Nichtregierungsorganisationen zur Berücksichtigung nachhaltiger Kriterien in den Wertschöpfungsketten der Unternehmen wird immer größer. CSR ist eine Möglichkeit für Unternehmen, der von der Gesellschaft erwarteten Verantwortungsübernahme gerecht zu werden. Folgt man der häufig zitierten Definition der Europäischen Union (EU), gilt CSR „als ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbezie-

hungen mit den Stakeholdern zu integrieren“ (Europäische Kommission 2001: 7). Weiter heißt es: „Die soziale Verantwortung der Unternehmen betrifft Maßnahmen, die die Unternehmen über ihre rechtlichen Verpflichtungen gegenüber Gesellschaft und Umwelt hinaus ergreifen“ (Europäische Kommission 2011: 4). Die Definition ist jedoch bei weitem nicht die einzige, die sich zu CSR finden lässt und ist zudem nicht rechtlich bindend. Bereits hier zeigt sich ein Problem der Greifbar- und Definierbarkeit des Konzeptes – eine einheitliche Definition und daraus folgende klare Richtlinien gibt es nicht.

Ein aktueller Grund für Unternehmen, sich mit CSR auseinanderzusetzen, ist der Druck, der im Markt durch die steigende Anzahl von Substitutionsgütern entsteht. Dieser treibt Unternehmen zunehmend in die Position, sich von konkurrierenden Unternehmen abgrenzen zu müssen (vgl. Brønn/Vrioni 2001: 207). Zu diesen Positionierungsüberlegungen gehört auch die Verantwortungsübernahme im Bereich von sozialem und ökologischem Engagement (vgl. Noll 2013: 19). Ob nun markt- oder gesellschaftsgesteuert: „Der Ruf nach der gesellschaftlichen Verantwortung von Un-

ternehmen – bekannt unter der Bezeichnung *Corporate Social Responsibility* – ist aktueller denn je“ (Schleer 2014: 1).

Die Corona-Krise lässt erkennen: Unternehmen haben Verantwortung für ihre Mitarbeitenden und die Gesellschaft – diese sind sie auch bereit zu übernehmen. Feststellbar ist auch, dass nicht nur Angestellte und die Gesellschaft profitieren, sondern auch die Arbeitgeber. Längst ist dieses Konzept keines mehr, welches auf Einseitigkeit oder ausschließlich Gemeinnützigkeit beruht. Durch globalisierte wirtschaftliche Verflechtungen ist eine Art Abhängigkeitsverhältnis entstanden, welches in den vergangenen Jahren an Bedeutung gewonnen hat (vgl. Leitz 2008: o. S.). Dies hat gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in den letzten Jahren zu einem der wichtigsten Themen für und in Wirtschaft und Gesellschaft gemacht (vgl. Münstermann 2007: 11). *CSR* ist dabei keine wissenschaftliche Erfindung, die als Konzept in die Wirtschaft integriert wurde. Vielmehr handelt es sich um ein Konstrukt, welches auf Probleme in der Unternehmenspraxis zurückzuführen ist. Dem gesellschaftlichen Legitimationsdruck, der unter anderem durch die Konsequenzen der globalisierten Welt entsteht, wollen Unternehmen damit gerecht werden (vgl. Beschoner 2010: 112).

Der Bedeutungszuwachs der letzten Jahre lässt sich darauf zurückführen, dass „ständig wachsende und damit mächtiger werdende Unternehmen (...) in der Lage [sind] in zunehmendem Maße die ökonomische, ökologische und soziale Situation einer Gesellschaft zu beeinflussen“ (Leitz 2008: o. S.). Mit der Machtzunahme der Firmen änderten sich Erwartungen und Befürchtungen gegenüber Unternehmen - beide stiegen an (vgl. Hansen/Schrader 2005: 377 f.). Für Unternehmen bedeutet diese Zunahme von Erwartungen und Befürchtungen eine Herausforderung: Da *CSR* die Tätigkeitsbereiche Ökonomie, Ökologie und Soziales berührt und eine freiwillige Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung bedeutet, wird damit das gesamte Wirkungsspektrum unternehmerischen Handelns eingebunden (vgl. Habisch/Schmidpeter/Neureiter 2008: V).

Trotz der Gegenwärtigkeit des Themas nimmt *CSR* in der Forschung allgemein und in der deutschsprachigen betriebswirtschaftlichen Literatur im Speziellen bisweilen lediglich eine Nebenrolle ein (vgl. Hansen/Schrader 2005: 374).

Aus diesem Grund konnte bis heute nicht nachvollzogen werden, welchen Stellenwert *CSR* für Unternehmen wirklich hat – feststeht, die *CSR*-Medaille hat zwei Seiten. Immer öfter werden kritische Stimmen laut, die in *CSR* einen interpretationsoffenen Sammelbegriff für gesellschaftlich-normative Rollenerwartungen an Unternehmen sehen (vgl. Noll 2013: 26). Die Unbestimmtheit des *CSR*-Konzepts, welches sich an den vielen nebeneinander existierenden Definitionen sowie einem Theoriepluralismus erkennen lässt, bietet Managern die Möglichkeit, sich aus der Verantwortung zu ziehen und *CSR* gezielt als reines Marketing- und Differenzierungsinstrument einzusetzen. Zunehmend dringt der *Business Case* als Ziel von *CSR* in den Vordergrund (vgl. Wagner 2019: 22). An diesem Punkt wird die Themenrelevanz besonders deutlich: Denn durch den strategischen Einsatz von *CSR* und die abgestimmte Kommunikation darüber scheint es mehr und mehr möglich zu sein, den Konsumenten gezielt zu täuschen. *CSR* als Deckmantel zu nutzen, um ausschließlich Profitsteigerung zu erreichen und seine Anspruchsgruppen ruhig zu stellen, scheint einfacher denn je. Und das nicht nur, weil die Legislative kaum stichhaltige Gesetze erlässt, sondern auch, weil die Unstrukturiertheit des ganzen Konstrukts viele Schlupflöcher bietet, die den Unternehmen die Möglichkeit eröffnet, *CSR* für sich passend zu definieren und auszunutzen.

Ziel dieser Arbeit ist es, unterschiedliche Motive aufzugreifen, sowohl im Sinne der Gemeinnützigkeit als auch im Sinne des Eigennutzes von *CSR* für Unternehmen und sie gegeneinander abzuwägen. Im Mittelpunkt steht dabei *CSR* als Mittel der Komplexitätsreduktion im Zuge des Stakeholdermanagements.

## Unternehmen und ihre Umwelt

Unternehmen und Märkte sind gesellschaftlich eingebettet. Sie agieren in und mit einem System, bestehend aus verschiedensten Teilsystemen. Diese sozialkonstruktivistische Perspektive auf Märkte legt nahe, Unternehmen nicht losgelöst vom jeweiligen Kontext – ob historisch oder gesellschaftlich – zu betrachten (vgl. Donaldson/Dunfee 1999: 29).

Märkte sind von Menschen kreiert und setzen geteilte soziale Übereinstimmungen voraus. In Form von formellen und informellen Regeln sind Annahmen darüber, wie wir kaufen und verkaufen oder produzieren und tauschen, festgelegt (vgl. Curbach 2009:

55). Aus der engen Verbindung von Märkten mit kulturellen und institutionellen Gegebenheiten in einer Gesellschaft ergibt sich das soziale Fundament für Marktorganisation, -akteure und -handeln. Das soziale Fundament besteht aus Normen, die entweder einen rechtlich-legalen oder einen normativ-kulturellen Charakter haben. Diese Normen legen die „legitimen organisationalen Gestaltungs- und Handlungsräume“ (Curbach 2009: 57) fest und regulieren Handlungsentscheidungen. Rechtlich-normative Normen sind dabei gesetzliche Vorgaben (sog. *hard laws*) und vielmehr die formale Variante der regulierenden und handlungsweisenden Vorgaben der Gesellschaft (vgl. Curbach 2009: 58). Neben den *hard laws* entstehen durch das Gefüge, in welches Markt und Unternehmen eingebettet sind, auch sogenannte *soft laws*. Diese Normen sind kein Bestandteil der Rechtsordnung, sondern jenseits dieser gültig. Daraus ergibt sich ein sozialer Kontrakt, der „gesellschaftliche, kulturelle, ethische Vorstellungen davon (...), was ‚gut‘ und ‚erwünscht‘ ist im Hinblick auf Organisationsformen und Handlungsorientierungen“ (Curbach 2009: 59) eint. Bei Einhaltung der Vorgaben des sozialen Kontraktes, erhalten die Unternehmen eine *Licence to operate* – eine gesellschaftliche Geschäftslizenz, die „die Legitimität des Unternehmens in ihrem gesellschaftlichen Kontext“ (Curbach 2009: 60) sichert. Er steuert das Handeln von Unternehmen, ohne rechtlich einklagbar zu sein und wird von der Gesellschaft durchgesetzt. Er äußert sich im speziellen in Rollenerwartungen, die an die Unternehmen gestellt werden. Diese sind konzeptionell nicht direkt an Unternehmen anknüpfbar. Denn folgt man einigen Philosophen und Soziologen, wie unter anderem Aristoteles und Kant, so kann nur ein Individuum für seine eigenen Handlungen verantwortlich sein (vgl. Aristoteles 1995: 1113) und den Unternehmen fehlt es an Moralfähigkeit, Vernunft und Autonomie (vgl. Kant 1990: 36).

Hier schließt das sozialpsychologische Konzept der Persona die Lücke. Die Persona „ist aber (...) nur eine Maske der Kollektivpsyche, (...) die Individualität vortäuscht, die andere und einen selbst glauben macht, man sei individuell, während es doch nur eine gespielte Rolle ist, in der die Kollektivpsyche spricht“ (Jung 1991: 41). Bei Zuschreibung des Persona-Konzeptes auf eine Korporation, kann diese eine soziale Rolle in der Gesellschaft einnehmen, parasoziale Interaktionen durchführen und Beziehungen aufbauen (vgl. Rommerskirchen 2019: 172). In Interaktion mit dieser Persona treten die sogenannten Shareholdern

und Stakeholdern mit ihren Rollenerwartungen, die sie an Unternehmen richten.

Shareholder sind Anteilseigner einer Firma. „Die Konzeption [des Anteilseigners] unterstellt, dass die finanzielle Nutzenhaftigkeit das einzige Kriterium für die Investition (...) und für die Aufrechterhaltung dieser Investition darstellt“ (Poeschl 2013: 79). Stakeholder sind: „Any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the firm’s objectives“ (Freeman 1984: 46). Diese Definition von Freeman, der als prominenter Vertreter der Stakeholder-Theorie gilt, ist recht weit gefasst und ermöglicht fast jedem, seinen Anspruch gegenüber einem Unternehmen als Stakeholder gültig zu machen. „Ausgeschlossen sind nur jene ohne Macht - also jene, welche die Unternehmung nicht beeinflussen können - und jene ohne Anspruch bzw. Beziehung zur Unternehmung - also jene, die nicht vom Wirken der Unternehmung beeinflusst werden“ (Poeschl 2013a: 129). Stakeholder sind und werden immer größere Einflussnehmer und Entscheidungstreiber für Unternehmen, welche auf verschiedenen Managementfunktionen und unternehmerische Handlungsfelder Einfluss nehmen. „Der Begriff Stakeholder findet sich in mannigfachen *Corporate Missions*, Leitbildern und politischen Statements und ist aus der Diskussion um Rolle, Natur und Aufgabe der Unternehmung in einer (post-)modernen Gesellschaft nicht mehr wegzudenken“ (Karmasin 2007: 72; Hervorhebungen durch J. S.), weshalb die Auseinandersetzung mit Stakeholdern für Unternehmen, die heutzutage am Markt bestehen wollen, unumgänglich geworden ist. In regelmäßigen Abständen sollte diesbezüglich eine Analyse durchgeführt werden, um Anliegen, Haltungen und Möglichkeiten der Einflussnahme der Stakeholder zu bestimmen und festzuhalten. Gleichzeitig können die Stakeholder und ihr Einfluss auf das Unternehmen neu strukturiert und überdacht werden – positioniert werden sie dann in Stakeholder-Typologien.

Für diese Arbeit im Fokus steht das *Stakeholder Salience Model* und die *Power-Interest-Matrix*. Sie gelten als die am häufigsten genutzten Modelle, um Stakeholder zu klassifizieren (vgl. Cornelissen 2011: 67).

Zu den bewerteten Kriterien für eine Sortierung der Stakeholder gehören im *Stakeholder Salience Model* Macht- oder Einflusspotentiale, legitime Ansprüche und Dringlichkeit (vgl. Mitchell/Agle/Wood 1997: 874 ff.). Macht ist dabei die „Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese

Chance beruht“ (Weber 1972: 28). Für Stakeholder bedeutet dies, ihre Ansprüche gegenüber dem Unternehmen im Vergleich zu anderen Anspruchsgruppen durchsetzen zu können. Ausschlaggebend sind dafür Machtbasen wie „Geld, Informationen, Know-how, Rechte und Persönlichkeitsmerkmale“ (Theuvsen 2001: 7 f.). Auch die Machtbereiche, die als inhaltlich abgegrenzte Handlungsfelder gelten, auf die ein Stakeholder Einfluss nimmt, sind wichtig für die Feststellung des Machtausmaßes. Zusätzlich wird auch die Machtstärke, also „die Intensität der Einflußmöglichkeiten“ (Theuvsen 2001: 8) sowie die Wahrscheinlichkeit, mit der eine Anspruchsgruppe in der Lage ist, auch andere Akteure zu einer bestimmten Handlung zu bewegen, abgeschätzt. Ein weiteres Kriterium zur Positionierung von Stakeholdern in einer Typologie ist die Legitimität ihrer Ansprüche. Je mehr die Handlungen und Forderungen der Anspruchsgruppe in der Gesamtgesellschaft als angemessen und richtig erachtet werden, desto legitimer und durchsetzbarer sind sie gegenüber dem Unternehmen (vgl. Theuvsen 2001: 8 f.). Das letzte Kriterium ist die Dringlichkeit. Sie beschreibt, wie unmittelbar sich das Unternehmen mit dem Stakeholder und seinen Ansprüchen beschäftigen muss. Dabei ist zu beachten, dass das Maß an Zeitkritik für die Ansprüche immer von den Stakeholdern bestimmt wird (vgl. Theuvsen 2001: 9).

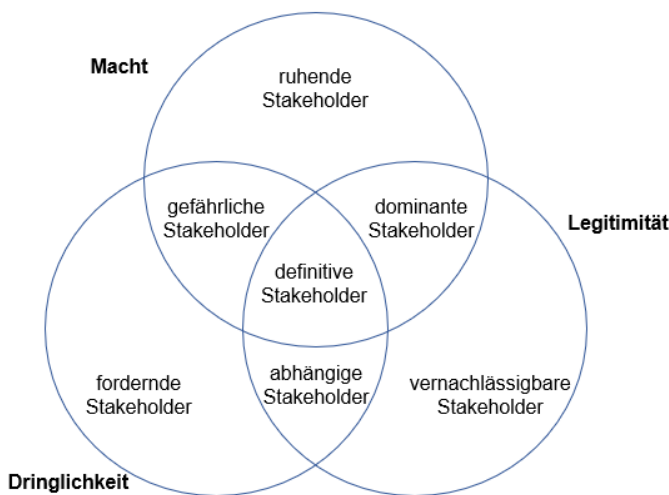


Abb. 1: Stakeholder Salience Model (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Theuvsen 2001: 10)

Die Kombination der drei Kriterien Macht, Dringlichkeit und Legitimität ist die Grundlage für die Gruppierung der Stakeholder in sieben mögliche Gruppen (s. Abb. 1).

Eine weitere Möglichkeit, Anspruchsgruppen zu klassifizieren stellt die *Power-Interest-Matrix* in Abb. 2 dar (vgl. Cornelissen 2011: 70). Dafür werden die Stakeholder anhand ihres Macht- und Interessensgrades in eine zweidimensionale Matrix eingeordnet. Als Macht (power) ist, wie beim *Stakeholder Salience Model*, auch hier die Möglichkeit der Einflussnahme der Anspruchsgruppen gegenüber dem Unternehmen zu werten. Das Interesse (interest) ist hier als Grad der Betroffenheit/Interesse an der Durchsetzung der eigenen Ansprüche gegenüber dem Unternehmen zu definieren.

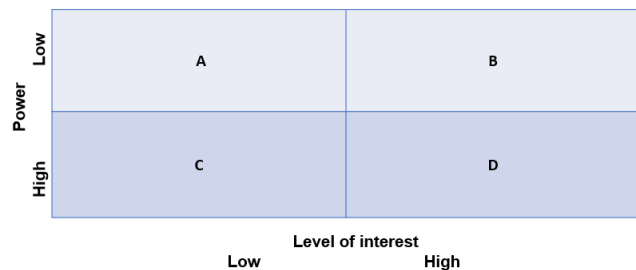


Abb. 2: Power-Interest-Matrix (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Cornelissen 2011: 70)

Für die Gruppen in den verschiedenen Quadranten gilt jeweils ein unterschiedlicher Grad der Macht und des Interesses. Davon abhängig kommt den Anspruchsgruppen im Rahmen des Stakeholder-Managements in unterschiedlichem Maße Aufmerksamkeit zu.

Das Stakeholder-Management wiederum ist ein zunehmend komplexes Konstrukt, mit dem Firmen sich auseinandersetzen. Es ermöglicht Unterstützung bei der Definition des Selbstverständnisses und der strategischen Orientierung von Unternehmen, bei der Erfüllung von Firmenzielen sowie „Unterstützung bei der Wahrnehmung sozialer Verantwortung in Form von Selbstverpflichtungen, die über rechtliche Anforderungen hinaus (...) eingegangen werden“ (Hentze/Thies 2014: 26). Der Stakeholder-Ansatz bietet die Möglichkeit, Anspruchsgruppen zu managen und Ansprüche gegenüber der eigenen Firma festzustellen und zu leiten. „Das Stakeholdermanagement basiert auf der Annahme, dass Unternehmen für ihre Leistungserstellung darauf angewiesen sind, Ressourcen aber auch Legitimität gegenüber der Öffentlichkeit zu erhalten“ (Müller/Hübscher 2008: 146). Das kann sowohl positiv als auch negativ genutzt werden, denn Stakeholder-Management bietet die Möglichkeit, Ansprüche von Stakeholdern zu ignorieren, um



unter anderem die herrschende Komplexität zu verringern.

## Komplexität & Reduktion

Wie sich durch die Darstellung der Anspruchsgruppen bereits angedeutet hat, ist das System, in welches die Unternehmen eingebunden sind, sehr komplex. Komplexität beschreibt die „Gesamtheit aller voneinander abhängigen Merkmale und Elemente, die in einem vielfältigen, aber ganzheitlichen Beziehungsgefüge (System) stehen. Unter [ihr] wird die Vielfalt der Verhaltensmöglichkeiten der Elemente und die Veränderlichkeit der Wirkungsverläufe verstanden.“ (Fuess 2020: o. S.)

Seit der zweiten Hälfte des letzten Jahrhunderts ist die steigende Komplexität in der wirtschaftlichen Umwelt zu beobachten (vgl. Rittmann 2014: 233). Um die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit eines Unternehmens zu sichern, muss sich die Firma so aufstellen, dass sie den Markt und seine zukünftige Entwicklung, samt externen und internen Einflussfaktoren einschätzen und entsprechend handeln kann (vgl. Rittmann 2014: 233). Um diese Herausforderungen bewältigen können, sind Unternehmen ständig an einer Komplexitätsreduktion interessiert. Dies geschieht durch „den Einsatz komplexitätsreduzierender Verfahren wie etwa Abstraktion oder Vereinfachung durch Reduktion auf das Wesentliche“ (Funke 2004: 22).

Zum Verständnis der angestrebten Komplexitätsreduktion des Systems ‚Unternehmen‘ durch CSR ist die Beachtung der Systemtheorie von Niklas Luhmann unumgänglich, denn „Luhmann will mit seinem systemtheoretischen Ansatz die Komplexität der Weltgesellschaft reduzieren“ (Rittmann 2014: 58). Er definiert Komplexität mithilfe von zwei Begriffen: Element und Relation (vgl. Luhmann 1997: 173) und dadurch entsteht, dass „bei Zunahme der Zahl der Elemente die Zahl der zwischen ihnen abstrakt möglichen (denkbaren) Beziehungen überproportional ansteigt und sehr rasch Größenordnungen erreicht, die nicht mehr nutzbar, nicht mehr realisierbar sind“ (Luhmann 2009: 257). Daraus leitet Luhmann ab: „Als komplex wollen wir eine zusammenhängende Menge von Elementen bezeichnen, wenn aufgrund immanenter Beschränkungen der Verknüpfungskapazität der Elemente nicht mehr jedes Element jederzeit mit jedem anderen verknüpft sein kann“ (Luhmann

1984: 46). Komplexität ist die Differenz von vollständiger und bedingter Verknüpfbarkeit, die durch Merkmale der Elemente entsteht, die multilaterale Vernetzungen billigen oder ausklammern (vgl. Luhmann 2009a: 60 f.). Ab einer bestimmten Größe lässt sich diese Vernetzung nicht mehr durchführen - die Interdependenz von allem mit allem ist nicht mehr realisierbar (vgl. Rittmann 2014: 60). Die Systemumwelt wird komplex und unbestimmbar. Das erfordert die Bildung eines neuen Systems, um das Unbestimmbare wieder bestimmen zu können. Kurz um: Nur neue Komplexität kann bestehende Komplexität reduzieren (vgl. Luhmann 1987: 49).

## Corporate Social Responsibility

CSR ist ein Konzept, welches sich inhaltlich schwer konkretisieren lässt. Spätestens seit den 1950er Jahren wird es viel diskutiert, denn „it means something but not always the same thing, to everybody“ (Votaw 1973: 11). Eine einheitliche Definition gibt es nicht, da ein CSR-Konzept den Werte- und Moralvorstellungen einer Gesellschaft unterliegt, die wiederum von einem stetigen Wandel geprägt ist. Sicher ist jedoch, dass CSR, als eines von vielen Konzepten, eine Möglichkeit für Unternehmen darstellt, Verantwortung im Wirtschaftssystem zu übernehmen.

Für diese Arbeit wird ein enges Verständnis von CSR vorausgesetzt. Das bedeutet, um CSR-Handlungen in einem engeren Rahmen „labeln“ zu können, muss die CSR-Maßnahme mit dem Kerngeschäft des Unternehmens in Verbindung stehen, auf freiwilliger Basis geschehen sowie meist implizit auf die Nachhaltigkeit der Ressourcen abzielen (vgl. Raupp/Jarolimek/Schulz 2011: 11). Für das enge Verständnis wird die sogenannte *Triple-Bottom-Line* (vgl. Elkington 1998: 19 ff.) von Elkington herangezogen, die drei Säulen des CSR-Engagements aufzeigt: Ökologische, soziale und ökonomische Verantwortung. Auch die *Europäische Kommission* orientiert sich in ihrem *Grünbuch* (2001) *Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen* an einem engen CSR-Verständnis (vgl. Europäische Kommission 2001: 8).

Da kein einheitliches Verständnis existiert, ist auch eine einheitliche Definition schwierig. Für dieses Arbeitspapier soll dennoch eine Arbeitsdefinition gelten, die dem Konzept CSR einen Rahmen gibt. CSR wird nachfolgend verstanden als freiwillige Integration

von gesellschaftlichen Belangen in die Unternehmenstätigkeit sowie in die Wechselbeziehungen mit Anspruchsgruppen (vgl. Müller/Schaltegger 2008: 18).

Rund um das Konzept *CSR* ergeben sich immer häufiger Möglichkeiten für Unternehmen, ihre *CSR*-Maßnahmen eigenständig und absichtlich falsch zu labeln, fehlende rechtliche Rahmen auszunutzen und Gemeinnützigkeit vorzutäuschen. Die wahren Gründe sowie Motivation für *CSR* für Firmen sollen im nächsten Kapitel genauer betrachtet werden.

### Guter Wille böses Spiel?

Die Beweggründe für *CSR*-Engagement liegen weit auseinander. Der Rahmen spannt sich zwischen einem „altruistic standpoint – doing good for its own sake“ (Gardberg/Fombrun/Barnett 2006: 329) und einem „instrumental standpoint – doing good for its possible financial benefit to companies“ (Gardberg/Fombrun/Barnett 2006: 329) auf.

Es werden die Motive berücksichtigt, die in der wissenschaftlichen Literatur am häufigsten genannt werden. Zum überwiegenden Teil liegt der Artikel *The Case For and Against Business Assumption of Social Responsibilities* von Davis (1973) den theoretischen Annahmen zugrunde. Bereits er stellt fest, dass es oft schwer zu bestimmen ist, ob das Engagement eines Unternehmens auf Eigeninteresse oder Selbstlosigkeit beruht (vgl. Brønn/Vidaver-Cohen 2009: 7).

Zu den positiven Motiven gehört jenes, dass Unternehmen rein altruistisch gerne für die Gesellschaft etwas Gutes tun wollen. Dies geschieht ohne Hintergedanken und den Anspruch auf Gegenleistung. Unternehmen erweisen sich häufig als letzte Institutionen, die bestimmte soziale Probleme, aufgrund ihrer außergewöhnlichen Ressourcen, lösen können (vgl. Davis 1973: 316). Als Ressourcen gelten hier nicht unbedingt finanzielle Mittel, sondern viel mehr die *man power*, die sich in einer Firma befindet, wie zum Beispiel Fachkompetenzen in bestimmten Bereichen.

Ein weiteres Motiv ist die Sicherung der Rahmenbedingungen der Belegschaft und Wirtschaft über *CSR*-Maßnahmen. Die Rahmenbedingungen für Unternehmen sind in Deutschland in Gesetzen festgehalten. Man möchte meinen, dass wenn Unternehmen diese Rahmenbedingungen erfüllen und nach diesen handeln, von zentralen gesellschaftlichen Gruppen als moralisch legitim anerkannt werden. Dem ist aber

nicht so, da dieser Annahme zu Grunde liegt, dass moralische Ansprüche immer schon durch den Markt und die Rahmenbedingung durchgesetzt werden. Konkret handelt es sich um vier wesentliche Defizite, die Unternehmen durch ihr Engagement ausgleichen. Zum einen sind Gesetze immer nur äußere Grenzen, die, auch wenn sie gerecht und effizient sind, Handlungsspielräume eröffnen (vgl. Noll 2013: 132). Zum anderen entstehen gültige Gesetze zeitlich verzögert (vgl. Noll 2013: 132). In der globalisierten und dynamischen Welt ändern sich die moralischen Bewertungen von Problemlagen schnell (vgl. Noll 2013: 132 f.). Dem nachzukommen ist aufgrund des bürokratischen Aufwandes zeitlich nur verschoben möglich. Des Weiteren können Politiker, die die gesetzlichen Rahmenbedingungen mitgestalten, durch die Eigengesetzlichkeit der Demokratie, ihrer Aufgabe eine effiziente und faire Rahmenordnung zu schaffen, nicht ausreichend nachkommen. Ein weiteres Defizit ist die fehlende Weltwirtschaftsordnung, weshalb nach wie vor Interessen und Rechte in verschiedenen Gegenden der Welt unterschiedlich gewahrt werden (vgl. Noll 2013: 133). Alle beschriebenen Mängel werden bei einer gesellschaftlichen Verantwortungsübernahme im Sinne der Unternehmensethik systematisch aufgearbeitet, um sie möglichst zu eliminieren. Der gute Wille besteht in dem Fall aus der Stabilisierung und Festigung der gesellschaftlichen Strukturen sowie Selbstregulation der Unternehmen.

Ein weiterer guter Wille liegt zudem im *CSR* als *Business Case*. Obwohl sich hier zunächst viele negative Motive feststellen lassen, ist es dennoch so, dass die Firmen mit der Durchsetzung von *CSR*-Maßnahmen auch Innovation und Fortschritt für die Gesellschaft und ihre Strukturen sichern. Bei diesem Motiv handelt es sich um eins der vielen zweiseitigen Motive.

Motive, die im Vordergrund ein Eigeninteresse der Firmen vermuten lassen, sollen nachfolgend betrachtet werden. Auffällig ist, dass sowohl in der wissenschaftlichen Literatur als auch in der Online-Suche, einfacher und zahlreicher Motive zu finden sind, die keinen altruistischen Hintergrund vermuten lassen. Jedoch ist auch zu erwähnen, dass ‚böse‘ Motive oft eine beidseitige Win-win-Situation ermöglichen.

Der Aspekt, der die Diskussion um egoistische *CSR*-Maßnahmen wohl am stärksten angestoßen hat, ist das Thema ‚*CSR* als ein Erfolgsfaktor für Unternehmen‘. Der Erfolgsfaktor ermöglicht eine Verknüpfung von sozialem Engagement und ökonomischem



Erfolg, bei der sich zwischen den zentralen Komponenten ein Ungleichgewicht bildet. CSR als einen Erfolgsfaktor haben viele Manager erkannt. Mit ihm wollen sie sich finanzielle Erfolge und Wettbewerbsvorteile sichern. Dafür müssen sie sich im Vergleich zur Konkurrenz besser, verantwortungsvoller und nachhaltiger positionieren. Es kommt zu einem Wettkampf der Unternehmen untereinander immer mehr und nachhaltigere Initiativen zu starten. An sich keine schlechte Entwicklung, aber der eigentlich altruistische Sinn von CSR geht verloren. Die Intention, die Konkurrenz überbieten zu wollen, mit dem Zweck sich finanzielle Erfolge und Wettbewerbsvorteile zu sichern, verschiebt das Gleichgewicht aus sozialem Engagement und ökonomischem Erfolg zu Gunsten des ökonomischen Erfolgs. Der Nachweis von CSR-Engagement und dem finanziellen Abschneiden von Unternehmen ist schwierig. Dennoch kommen die Forscher Orlitzk/Schmidt/Rynes (2003) sowie Margolis und Walsh (2001) in ihren Studien, in denen sie jeweils in einer Meta-Analyse zahlreiche quantitative Studien zum Thema ‚CSR als Business Case‘ aus der einschlägigen Forschungsliteratur untersucht haben, zu einem tendenziell positiven Fazit.

Ein weiteres negatives Motiv ist das ausschließliche Streben nach Sicherung und Aufbau von Image und Reputation. Da der gesellschaftliche Wandel mehr und mehr ein Engagement vorschreibt, nimmt derjenige, der nicht mitmacht in Kauf, Image und Reputation einzubüßen. „This concept rationalizes that society expects business to accomplish a variety of social goods, and it must accomplish these goods if it expects to profit in the long-run“ (Davis 1973: 313). Bei diesen Motiven stehen die Krisenprävention sowie Gewinnerzielung im Mittelpunkt. Mit dem Wandel der gesellschaftlichen Werte ist es für Unternehmen immer wichtiger, für ein gutes öffentliches Image gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen, da dies von der Gesellschaft verlangt wird (vgl. Davis 1973: 313). Es ist ein Eigeninteresse der Firmen festzustellen.

Des Weiteren stellt sich für Firmen heraus, dass: „Prevention (...) better than curing“ (Davis 1973: 317) ist. Dabei betont er, dass es in jedem Fall wirtschaftlicher sei, sich jetzt mit einem gesellschaftlichen Problem auseinanderzusetzen, als später mit akuten Problemen zu kämpfen. Zumal, so stellt Davis fest, diese mit der Zeit im Regelfall nur größer werden, sodass eine Lösung immer so schnell wie möglich folgen sollte (vgl. Davis 1973: 313 ff.).

Davis geht ebenfalls auf den Aspekt der *Licence to operate* ein: „[T]he institution of business exists only because it performs valuable services for society“ (Davis 1973: 314). Ihre Daseinsberechtigung erhalten Firmen durch die Anerkennung in der Gesellschaft. Die Lizenz kann ihnen aber jederzeit wieder entzogen werden, was sich dann in Boykott-Maßnahmen äußern kann. Durch den strategischen Einsatz von CSR-Maßnahmen könnte dieser durch die Gesellschaft nicht ganz so konsequent oder plötzlich geschehen, sodass das Eigeninteresse in diesem Fall auf die Sicherung von Rentabilität abzielt. Außerdem ist es bis heute so, dass Unternehmen, genauso wie ihren Anspruchsgruppen oder anderen gesellschaftlichen Gruppen, eine Art soziale Macht im Gesellschaftssystem zukommt. Wenn sie diese Macht sichern möchten, müssen sie auf die Bedürfnisse der Konsumenten eingehen. Nehmen sie sich diesen nicht an, droht ihnen der Machtentzug (vgl. Davis 1973: 314).

Davis erwähnt auch die Ordnungsverantwortung, die er als Motiv mit Eigeninteresse einordnet. Das begründet sich damit, dass Regulierungen, wenn sie durch die Regierung vorgeschrieben werden, für Unternehmen meist in einer Weise einschränkend sowie häufig recht kostspielig sind. Nun kann man durchaus rechtfertigen, dass Unternehmen mit ihrem CSR-Engagement und den Selbstregulierungsmaßnahmen nur ihre aktuellen Handlungsspielräume sichern möchten. Aus diesem Blickwinkel lässt sich aus Unternehmenssicht ein Eigeninteresse in Bezug auf das Abwenden von Regularien diagnostizieren.

Nach genauer Betrachtung der negativen Motive für CSR lässt sich feststellen, dass Firmen durchaus in der Lage sind CSR-Maßnahmen zu nutzen, um diese für ihr Eigeninteresse einzusetzen. Zu diesem Punkt lässt sich schon vermuten, dass CSR-Maßnahmen auch eingesetzt werden, um damit firmengetrieben eine Komplexitätsreduktion zu erreichen. Hinzu kommt, dass die Möglichkeiten der Ausnutzung des CSR-Konzeptes, die eine Komplexitätsreduktion des Stakeholdergefüges für Firmen ermöglichen können, durch konzeptionelle Lücken gestärkt werden. Das CSR-Konzept ist ein sehr umfassendes, zeitgleich aber auch ein sehr diffuses Konzept von Verantwortung (vgl. Rommerskirchen 2019: 174).

Diese Diffusität hat laut Leitz mehrere Gründe (vgl. Leitz 2008: o. S.). Zum einen kann die unüberschaubare Menge an Definitionen zum Begriff CSR genannt werden. Diese begründet sich darauf, dass der Begriff

„(Wirtschafts-)Ethik“, auf den CSR letztendlich zurückzuführen ist, nicht „greifbar“ ist, weshalb für jedes Individuum eine subjektive Bedeutung des Begriffs entsteht. Die Subjektivität und Vielfalt spiegeln sich im CSR-Begriff wider und behindern die Festlegung eines einheitlichen Verständnisses von CSR (vgl. Leitz 2008: o. S.). Die große Anzahl an verwandten Begriffen von CSR ist ein zweites Problem im Zusammenhang mit einer Definitionsfindung für CSR. Dazu kommt das Problem der Übersetzungsschwierigkeit des Begriffs *Corporate Social Responsibility* in der deutschsprachigen Literatur. Problematisch ist die Abhängigkeit des Begriffs von Zeit und gesellschaftlichen Ansichten. Die damit einhergehende Dynamik des Begriffs stärken das Konzeptionsproblem rund um CSR (vgl. Leitz 2008: o. S.). Diese konzeptionellen Lücken bieten Unternehmen die Chance, CSR als böses Spiel auszunutzen und für sich zu instrumentalisieren.

Die Wahrheit liegt vermutlich in der Mitte: Forscher fanden heraus, dass die CSR-Motive der Geschäftsführer sowohl von ethischen als auch instrumentellen Überlegungen beeinflusst sind. Instrumentalismus meint in diesem Fall „Ethik ohne Moral (...) und ist keine ethisch tragfähige Basis legitimen und verantwortungsvollen Unternehmenshandelns“ (Thielemann 2012: 76).

Außerdem sind interne Werte und auch extern herrschender Druck in Bezug auf die CSR-Aktivitäten eines Unternehmens große Einflussfaktoren. Die Motive zur Implementierung lassen sich von der Geschäftsführung aus einer strategischen Perspektive und einer moralischen Perspektive beurteilen. Einige Forscher, wie zum Beispiel Kotler und Lee sehen jedoch die moralischen durch die strategischen Motive unternehmensseitig ersetzt (vgl. Kotler/Lee 2005: o. S.). Allerdings existieren auch Studien, die belegen, „dass persönliche moralische Werte und der Wunsch nach einem positiven Beitrag zur Zukunft der Gesellschaft starke Motive hinter dem gesellschaftlichen Engagement von Unternehmen sind“ (Kienberger 2008: 89).

Nun lässt sich für dieses akademische Arbeitspapier festhalten: Alle Beweggründe scheinen sich mehrfach zu überschneiden – die eindeutige Bestimmung des überwiegenden Motives für CSR-Engagement eines Unternehmens ist unmöglich (vgl. Brønn/Vidaver-Cohen 2009: 7). Beenden könnte man dieses Dilemma, wenn an die Stelle von Rechtsfreiheit und Unverbindlichkeit „moralische Verbindlichkeit (...)

[und] sanktionsbewehrte Rechtsverbindlichkeit“ (Thielemann 2012: 81) treten würden. Denn beide scheinen sich wechselseitig zu bedingen und unverzichtbar zu sein. Diese Lösung muss gemeinsam von Politik und Unternehmen erarbeitet werden, denn beiden Parteien kommt eine ordnungspolitische Verantwortung zu. Für Unternehmen würde das nicht nur im „ethischen Eigeninteresse“ stehen, sondern auch ein Ausweg aus dem Zumutbarkeitsproblem sein. Aber solange diese Ordnungsverantwortung nicht wahrgenommen wird, bietet sich weiterhin die Möglichkeit der Ausnutzung des Konstruktes. Eine Option ist die Komplexitätsreduktion des Stakeholdergefüges.

### Fazit: CSR als Stakeholder-Komplexitätsreduktion

Ziel des akademischen Arbeitspapiers ist eine überblicksartige Beantwortung der Frage: Ermöglicht der Einsatz von CSR-Maßnahmen Unternehmen eine firmengetriebene Komplexitätsreduktion ihres Stakeholdergefüges?

Die Klärung spielt eine bedeutende Rolle, da CSR von der Bedeutung her immer mehr zunimmt – für Gesellschaft und Wirtschaft. Der ursprüngliche Gedanke hinter CSR war, dass Firmen der Gesellschaft etwas zurückgeben beziehungsweise für ihr Handeln Verantwortung übernehmen. In den letzten Jahrzehnten scheint dieser Aspekt jedoch immer öfter aus dem Blick zu geraten. Firmen erkennen, dass CSR nicht nur gutes Tun heißt, sondern auch andere Vorteile mit sich bringt. Es findet eine Verschiebung statt, die Firmen dazu ermuntert, CSR nicht mehr aus einem altruistischen Grund zu vollziehen, sondern vielmehr auf den eigenen Vorteil bedacht anzuwenden. Die Offenheit und Unbestimmtheit des Konstruktes, die daraus resultierende Selbstbestimmung der Unternehmen über das Konstrukt ermöglichen den Unternehmen ihre Maßnahmen so einzusetzen, dass sie ihr Stakeholdergefüge verkleinern können.

Die Komplexitätsreduktion ist deshalb von Interesse, weil Komplexität in Unternehmen durch die immer dichter werdenden Verflechtungen mit den Anspruchsgruppen ins Unermessliche ansteigt. Das Managen der Anspruchsgruppen ist dann nicht mehr möglich, was die Firmen ihren Legitimitätsanspruch kosten könnte.

Der gewählte theoretische Hintergrund zur Prüfung der möglichen Komplexitätsreduktion durch CSR-Maßnahmen ist die Systemtheorie von Luhmann.

Denn: „Luhmann will mit seinem systemtheoretischen Ansatz die Komplexität der Weltgesellschaft reduzieren“ (Rittmann 2014: 58) und leitet ab, dass nur neue Komplexität bestehende Komplexität verringern kann (vgl. Luhmann 1987: 49). Sein Forschungsergebnis lässt sich sehr gut auf die Verwendung von CSR in Firmen übertragen und damit auch die Forschungsfrage beantworten: Der Einsatz von CSR-Maßnahmen ermöglicht Unternehmen eine firmengetriebene Komplexitätsreduktion ihres Stakeholdergefüges. Ob es sich bei diesen Maßnahmen um CSR-Maßnahmen im guten Willen oder als böses Spiel handelt, ist in erster Linie irrelevant, da allein die steigende Anzahl der Maßnahmen für die zunehmende Komplexität sorgt.

Die Probleme, die eine Ausnutzung von CSR für eine Komplexitätsreduktion ermöglichen, sind die Uneinigkeit über Standards, Definitionen und Wirkungsbereiche, welche Unternehmenseigentümern ihre „Autokratie infolge ihrer Deutungshoheit der Stakeholder-Definition“ (Wagner 2019: 22) sichert.

Studien belegen, dass sich über 152 CSR-Merkmale auflisten lassen (vgl. Wagner 2019: 22). Die Komplexität, die dadurch entsteht oder absichtlich hervorgehoben wird, ermöglicht eine Komplexitätsreduktion, wie Luhmann sie mit seiner Systemtheorie beschrieben hat.

Für Firmen bedeutet dies, dass sie durch die vermehrte Anwendung von CSR-Maßnahmen, welche möglich ist, weil es kaum Standardisierung oder ein verlässliches Label-Regelwerk gibt, die Komplexität in ihrem System erhöhen können. Durch die Erhöhung der Komplexität folgt eine Ausdifferenzierung des Systems und zwangsweise auch der Anspruchsgruppen. Durch mehr und verschiedenes Engagement in unterschiedlichen Bereichen werden die Anspruchsgruppen, die Firmen mit ihren Maßnahmen ansprechen, künstlich verkleinert, da sie immer spezifischer adressiert werden. Folglich büßen die Anspruchsgruppen durch die Komplexität der Maßnahmen ihre Macht gegenüber Unternehmen zu einem gewissen Teil ein. Diese Macht ist aber wichtig, um die Ansprüche gegenüber dem Unternehmen geltend zu machen. Außerdem ist es den Unternehmen durch den Stakeholder-Ansatz auch möglich, ihre finanziellen Ressourcen freier einzusetzen. Für die Verteilung eines Überschusses zwischen Stakeholdern gibt es keine Vorgaben, „weshalb auch kein finanzieller Maßausdruck erarbeitet wurde“ (Wagner 2019: 22).

Es liegt in der völligen Entscheidungsfreiheit der Firmen, wie sie ihre finanziellen Ressourcen unter den Anspruchsgruppen verteilen. Dadurch ist es ihnen möglich, die bereits ausdifferenzierten Anspruchsgruppen mit vergleichsweise geringerer Macht auch in ihrem Interesse der Durchsetzung zu schwächen, da sie den Anspruchsgruppen in Teilen ihrer Ansprüche entgegenkommen und sich mit ihnen auseinandersetzen. Ein weiteres Element, welches Ansprüche von Stakeholdern gegenüber Unternehmen geltend macht, ist Legitimität. Auch diese können Unternehmen aushebeln, indem sie die Stakeholdergruppen mit ihren CSR-Maßnahmen verkleinern. So geht der gesellschaftliche Anerkennungsgrad der Ansprüche in der Bevölkerung zurück.

Für die Unternehmen bedeutet dies nicht, dass sie im Gesamten weniger Anspruchstellern gegenüberstehen, aber kleineren Gruppen mit unterschiedlichen Interessen, die ihre Ansprüche mit fehlenden Machtbasen immer weniger gut durchsetzen können. Ohne Anspruchsgrundlage können Stakeholder weniger Ansprüche stellen. Eine Stakeholder-Komplexitätsreduktion ist die Folge.

Von den Ergebnissen ist abzuleiten, dass es wichtig wäre, ein gemeinsames Verständnis von CSR zu schaffen. Für die zukünftige Forschung ist interessant, sich mit den Motiven der Unternehmen in einer vergleichenden Analyse auseinanderzusetzen. Dafür ist es sinnvoll die CSR-Kommunikation einiger Unternehmen mit den tatsächlich durchgeführten Maßnahmen zu vergleichen.

CSR hat in den vergangenen Jahrzehnten so stark an Bedeutung gewonnen, dass eine weitere Erforschung des Konzeptes im Interesse der Gesellschaft, der Wirtschaft und der Politik liegt.

## Literaturverzeichnis

Aristoteles [1995]

*Nikomachische Ethik*, in: Aristoteles: Philosophische Schriften (Bd.3), Hamburg 1995.

Beschorner, T. [2010]

*Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship: Theoretische Perspektiven für eine aktive Rolle von Unternehmen*, in: Backhaus-Maul, H./Biedermann, C./Nährlich, S./Polterauer, J. (Hrsg.): *Corporate Citizenship in Deutschland. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Bilanz und Perspektiven*, 2. Aufl., Wiesbaden 2010, S. 111-130.

Brönn, P. S./Vidaver-Cohen, D. [2009]

*Motives for Societal Engagement: Legitimacy, Sustainability or the Bottom Line?*, in: *Journal of Business Ethics*, Nr. 87, 2009, S. 91-109.

- Brønn, P. S./Vrioni, A. B. [2001]  
*Corporate social responsibility and cause related marketing: An overview*, in: International Journal of Advertising, Nr. 20, 2001, S. 207-222.
- Cornelissen, J. P. [2011]  
*Corporate communication: A Guide to Theory and Practice*. London 2011.
- Curbach, J. [2009]  
*Die Corporate-Social-Responsibility-Bewegung*. Wiesbaden 2009.
- Davis, K. [1973]  
*The Case For and Against Business Assumption of Social Responsibilities*, in: Academy of Management Journal, 16. Jg., Nr. 2, 1973, S. 312-322.
- Donaldson, T./Dunfee, T. W. [1999]  
*Ties that Bind. A Social Contracts Approach to Business Ethics*, Boston 1999.
- Elkington, J. [1998]  
*Accounting For The Triple Bottom Line*, in: Measuring Business Excellence, 2. Jg., Nr. 3, 1989, S. 18-22.
- Europäische Kommission [2001]  
 GRÜNBUCH. *Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen*, verfügbar unter: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0366:FIN:DE:PDF> (17.07.2020).
- Europäische Kommission [2011]  
 MITTEILUNG DER KOMMISSION AN DAS EUROPÄISCHE PARLAMENT, DEN RAT, DEN EUROPÄISCHEN WIRTSCHAFTS- UND SOZIALAUSSCHUSS UND DEN AUSSCHUSS DER REGIONEN. *Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR)*, verfügbar unter: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0681&from=DE> (26.07.2020).
- Feess, E. [2020]  
*Komplexität*, verfügbar unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/komplexitaet-39259> (28.07.2020).
- Freeman, R. [1984]  
*Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston 1984.
- Funke, J. [2004]  
*Psychologische Erkenntnisse im Umgang mit komplexen Problemstellungen und zur Bedingung kreativer Problemlösungen*, in: Fisch, R./Beck, D. (Hrsg.): *Komplexitätsmanagement. Methoden zum Umgang mit komplexen Aufgabenstellungen in Wirtschaft, Regierung und Verwaltung*. Wiesbaden 2004, S. 21-34.
- Gardberg, N. A./Fombrun, C. J./Barnett, M. L. [2006]  
*Corporate Citizenship: Creating Intangible Assets Across Institutional Environments*. Academy of Management Review, 3. Jg., Nr. 2, 2006, S. 329-346.
- Habisch, A./Schmidpeter, R./Neureiter, M. (Hrsg.) [2008]  
*Handbuch Corporate Citizenship: Corporate Social Responsibility für Manager*, Berlin/Heidelberg 2008.
- Hansen, U./Schrader, U. [2005]  
*Corporate Social Responsibility als aktuelles Thema der Betriebswirtschaftslehre*, in: Die Betriebswirtschaftslehre, 65. Jg., Nr. 4, 2005, S. 373-395.
- Hentze, J./Thies, B. [2014]  
*Stakeholder-Management und Nachhaltigkeits-Reporting*. Heidelberg 2014.
- Jung, G. C. [1991]  
*Die Beziehungen zwischen dem Ich und dem Unbewussten*. Olten 1991.
- Kant, I. [1990]  
*Grundlegung zur Metaphysik der Sitten*, in: Weischedel, W. (Hrsg.): *Werkausgabe* (Bd. VII), Frankfurt a. M. 1990.
- Karmasin, M. [2007]  
*Stakeholder-Management als Grundlage der Unternehmenskommunikation*, in: Piwinger, M./Zerfaß, A. (Hrsg.): *Handbuch Unternehmenskommunikation*, Wiesbaden 2007, S. 71-87.
- Kienberger, M. [2008]  
*CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY. Zu den Motiven österreichischer Unternehmen*, Wien, Universität Wien, Diplomarbeit, 2008.
- Leitz, C. [2008]  
*Corporate Social Responsibility: Stand der Forschung und Entwicklungstrends*, Gießen, Justus-Liebig-Universität, Diplomarbeit, 2008. (verfügbar unter <https://www.grin.com/document/123239>, 17.06.2020).
- Luhmann, N. [1984]  
*Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*, 1. Aufl., Frankfurt a.M. 1984.
- Luhmann, N. [1987]  
*Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*, 2. Aufl., Frankfurt a. M. 1987.
- Luhmann, N. [1997]  
*Die Gesellschaft der Gesellschaft*, Frankfurt a.M. 1997.
- Luhmann, N. [2009]  
*Soziologische Aufklärung 2. Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft*, 6. Aufl., Wiesbaden 2009.
- Luhmann, N. [2009a]  
*Soziologische Aufklärung 5. Konstruktivistische Perspektiven*, 4. Aufl., Opladen 2009.
- Margolis, J. D./Walsh, J. P. [2001]  
*People and Profits: The Search for a Link Between a Company's Social and Financial Performance*. Mahwah 2001.
- Mitchell, R./Agle, B./Wood, D. [1997]  
*Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, in: The Academy of Management Review, 22. Jg., Nr. 4, 1997, S. 853-886.
- Münstermann, M. [2007]  
*Corporate Social Responsibility. Ausgestaltung und Steuerung von CSR-Aktivitäten*. Wiesbaden 2007.
- Müller, M./Hübscher, M. [2008]  
*Stakeholdermanagement und Corporate Social Responsibility – strategisch oder normativ?*, in: Müller,

- M./Schaltegger, S. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility. Trend oder Modeerscheinung?, München 2008, S. 143-158.
- Müller, M./Schaltegger, S. (Hrsg.) [2008]  
*CSR zwischen unternehmerische Vergangenheitsbewältigung und Zukunftsgestaltung*, in: Müller, M./Schaltegger, S. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility. Trend oder Modeerscheinung?, München 2008, S. 17-29.
- Noll, B. [2013]  
*Wirtschafts- und Unternehmensethik in der Marktwirtschaft*, 2. Aufl., Stuttgart, 2013.
- Orlitzky, M./Schmidt, F. L./Rynes, S. L. [2003]  
*Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis*, in: Organization Studies, 24. Jg., Nr. 3, 2003, S. 403-441.
- Poeschl, H. [2013]  
Shareholder-Value-Ansatz, in: Poeschl, H.: Strategische Unternehmensführung zwischen Shareholder-Value und Stakeholder-Value, Wiesbaden 2013, S. 79-125.
- Poeschl, H. [2013a]  
*Stakeholder-Value-Ansatz*, in: Poeschl, H.: Strategische Unternehmensführung zwischen Shareholder-Value und Stakeholder-Value, Wiesbaden 2013, S. 127-167.
- Raupp, J./Jarolimek, S./Schultz, F. [2011]  
*Corporate Social Responsibility als Gegenstand der Kommunikationsforschung. Einleitende Anmerkungen, Definitionen und disziplinäre Perspektiven*, in: Raupp, J./Jarolimek, S./Schultz, F. (Hrsg.): Handbuch CSR. Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen, Wiesbaden 2011, S. 9-18.
- Rittmann, G. [2014]  
*Der Umgang mit Komplexität. Soziologische, politische, ökonomische und ingenieurwissenschaftliche Vorgehensweisen in vergleichender systemtheoretischer Analyse*, Baden-Baden 2014.
- Rommerskirchen, J. [2019]  
*Das Gute und das Gerechte. Eine Einführung in die praktische Philosophie*, 2. Aufl., Wiesbaden 2019.
- Schleer, C. [2014]  
*Corporate Social Responsibility und die Kaufentscheidung der Konsumenten*. Wiesbaden 2014.
- Theuvsen, L. [2001]  
*Stakeholder-Management - Möglichkeiten des Umgangs mit Anspruchsgruppen. Münsteraner Diskussionspapiere zum Nonprofit-Sektor*, verfügbar unter: [https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/36221/ssoar-2001-theuvsen-Stakeholder-Management\\_-\\_Möglichkeiten\\_des\\_Umgangs.pdf?sequence=1&isAllowed=y&lnkname=ssoar-2001-theuvsen-Stakeholder-Management\\_-\\_Möglichkeiten\\_des\\_Umgangs.pdf](https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/36221/ssoar-2001-theuvsen-Stakeholder-Management_-_Möglichkeiten_des_Umgangs.pdf?sequence=1&isAllowed=y&lnkname=ssoar-2001-theuvsen-Stakeholder-Management_-_Möglichkeiten_des_Umgangs.pdf) (23.07.2020).
- Thielemann, U. [2012]  
*Ethik als Erfolgsfaktor? The case against the Business Case und die Idee verdienter Reputation*, in: Pfeleiderer, G./Seele, P. (Hrsg.): Wirtschaftsethik kontrovers. Positionen aus Theorie und Praxis, Zürich 2012, S. 57-88.
- Votaw, D. [1973]  
*Genius Becomes Rare*, in: Votaw, D./Sethi, S. P. (Hrsg.): The Corporate Dilemma – Traditional Values versus Contemporary Problems, New Jersey 1973, S. 11-45.
- Wagner, F. W. [2019]  
*Wozu ist die Firma gut?*, in: Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, Nr. 52 vom 29.12.2019, S. 22.
- Weber, M. [1972]  
*Wirtschaft und Gesellschaft*. 5. Aufl., Tübingen 1972.



## Die Autorinnen und Autoren

*Feline Heck* ist Absolventin des Masterstudiengangs Corporate Communication an der Hochschule Fresenius Köln im Wintersemester 2019/2020.

*Alna Sophie Hermes* ist Absolvent des Masterstudiengangs Corporate Communication an der Hochschule Fresenius Köln im Wintersemester 2019/2020.

*Stephanie Jakobi* ist Absolvent des Masterstudiengangs Corporate Communication an der Hochschule Fresenius Düsseldorf im Wintersemester 2019/2020.

*Johanna Skepenat* ist Absolventin des Masterstudiengangs Corporate Communication an der Hochschule Fresenius Köln im Sommersemester 2020.

*Inga Kristin Stöver* ist Absolvent des Masterstudiengangs Corporate Communication an der Hochschule Fresenius Köln im Sommersemester 2020.

*Marc Oliver Technow* ist Absolvent des Masterstudiengangs Corporate Communication an der Hochschule Fresenius Köln im Sommersemester 2020.

Kontakt zu den Autorinnen und Autoren über den Herausgeber des Journals.