

# 02.14

# ZCG

9. Jahrgang  
April 2014  
Seiten 49–96

Zeitschrift für  
**Corporate Governance**

[www.ZCGdigital.de](http://www.ZCGdigital.de)

## Leitung und Überwachung in der Unternehmens- und Prüfungspraxis

### Fachbeirat:

*Prof. Dr. Alexander Bassen,*  
Universität Hamburg

*Prof. Dr. Dr. h. c. Theodor Baums,*  
Johann Wolfgang Goethe-Universität  
Frankfurt am Main

*Prof. Dr. Thomas Berndt,*  
Universität St. Gallen

*WP/StB Prof. Dr. Manfred Bolin,*  
International School of Management,  
Dortmund

*Dr. Christine Bortenlänger,*  
Geschäftsführendes Vorstandsmitglied  
Deutsches Aktieninstitut e. V.

*Prof. Dr. Henning Herzog,*  
Quadriga Hochschule Berlin

*Ulrich Hocker,* Hauptgeschäftsführer  
Deutsche Schutzvereinigung für  
Wertpapierbesitz e. V.

*Prof. Dr. Anja Hucke,* Universität Rostock

*Prof. Dr. Annette G. Köhler,*  
Universität Duisburg-Essen

*Prof. Dr. Stefan Müller,* Helmut Schmidt  
Universität Hamburg

*Prof. Dr. Axel von Werder,*  
Technische Universität Berlin

*WP/StB Prof. Dr. Norbert Winkeljohann,*  
Mitglied des Vorstands  
PricewaterhouseCoopers AG/WPG

*Prof. Dr. Henning Zülch,*  
Handelshochschule Leipzig (HHL)

### ZCG Management

Nachhaltigkeit versus Konzepte unternehmerischer  
Verantwortung [Lorson / Peters / Fuhrmann, 53]

Das Controlling als Qualitätssicherungsinstrument  
der Corporate Governance [Eulerich / Velte / Mohr, 58]

Die Strategische Planung – Königsdisziplin oder Pflicht-  
übung? [Grenz, 64]

Aufsichtsratsvergütung im Wandel [Pacher / v. Preen, 68]

### ZCG Recht

Aktuelle Rechtsprechung zur Corporate Governance  
[Gebhardt, 73]

### ZCG Prüfung

Begrenzte Rationalität des Abschlussprüfers  
[Dittmar, 79]

Datenbank zum regelmäßigen Informationsaustausch  
[Fölsing, 82]

### ZCG Rechnungs- legung

Die Richtlinie zur Offenlegung nichtfinanzieller In-  
formationen in der Diskussion [Bortenlänger / v. Alten-  
bockum, 87]

# Nachhaltigkeit versus Konzepte unternehmerischer Verantwortung

## Systematisierung und Vergleich

Prof. Dr. Peter Lorson / Sascha Peters / Christiane Fuhrmann\*

**Im Schrifttum existiert inzwischen eine Vielzahl von Beiträgen zu Nachhaltigkeit (sustainability) und nachhaltiger Entwicklung sowie zu Konzepten unternehmerischer Verantwortung. Dieser Beitrag soll Interessierten eine Orientierung im Begriffsdschungel bieten. Es wird ein Vorschlag erarbeitet, der die bedeutsamsten Konzepte (sustainable development, corporate citizenship, corporate social responsibility, corporate sustainability) in eine konsistente Systematik überführt und in einen synoptischen Vergleich mündet.**

### 1. Einleitung

Im Jahr 1970 veröffentlichte der Ökonom Milton Friedman unter dem Titel „*The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*“<sup>1</sup> einen Aufsatz, in dem er eine umfassende gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen ablehnt. Vor der politischen Tendenz, die in der Forderung nach einer nachhaltigen Entwicklung zum Ausdruck kommt und die 1992 mit der Agenda 21 ihren vorläufigen Höhepunkt fand, wirkt die Sichtweise von Friedman (1970) mittlerweile wie eine Provokation<sup>2</sup>. In der Praxis vieler Unternehmen haben die Agenda-21-Ideen inzwischen ihren Niederschlag gefunden. Dies zeigt sich u. a. in den Veränderungen des individuellen Corporate-Governance-Systems.

Auch im Schrifttum existiert inzwischen eine Vielzahl von Beiträgen zu Nachhaltigkeit (*sustainability*) und nachhaltiger Entwicklung (*sustainable development*). Zudem sind zahlreiche Arbeiten zu Konzepten unternehmerischer Verantwortung erschienen. Damit gehen neue Worterschöpfungen einher, ohne dass immer ersichtlich ist, ob die neuen Begriffe für neue Inhalte stehen (sollen). Zudem können sich auch hinter übereinstimmenden

Begriffen bei näherer Betrachtung erhebliche inhaltliche Divergenzen verbergen<sup>3</sup>.

Die Begriffsvielfalt und die Divergenzen sind so groß, dass sie den Zugang zu dieser wichtigen Corporate-Governance-Thematik erschweren. Vor diesem Hintergrund ist es Ziel dieses Beitrags, Interessierten eine Orientierung im Begriffsdschungel zu bieten, indem die in Forschungsarbeiten am häufigsten aufgegriffenen Konzepte in eine konsistente Systematik überführt werden. Die Basis hierzu bildet eine hermeneutische Arbeit der Verfasser<sup>4</sup>. Darin werden gemischt induktiv und deduktiv Definitionen für die bedeutsamsten Konzepte erarbeitet und deren Begriffsinhalt in gegenseitiger Abgrenzung festgelegt. Ob die nachfolgend zu entwickelnde Systematik Akzeptanz finden wird, hängt also auch davon ab, dass die vorgeschlagenen Begriffsdefinitionen Zustimmung erfahren.

### 2. Systematisierung nach Anwendungsebenen

Im Folgenden gilt es, die in ZCG 1/2014 hergeleitete Systematik zum Zusammenhang der Konzepte unternehmerischer

Verantwortung zu nutzen, um die Beziehung zum Leitbild *Sustainable Development* (SD) herauszuarbeiten. Ausgehend von der dort vorzufindenden Anordnung der Konzepte *Corporate Sustainability* (CS), *Corporate Social Responsibility* (CSR) und *Corporate Citizenship* (CC)<sup>5</sup> ist SD als übergeordnetes politisches Leitbild anzusehen. Aus gesamtgesellschaftlicher Perspektive steht dieses Leitbild für das Ziel, eine nachhaltige Entwicklung im Interesse gegenwärtiger und künftiger Generationen zu ermöglichen. Dies bedarf der gleichrangigen Berücksichtigung von ökonomischen, ökologischen und sozialen Anforderungen<sup>6</sup>. Hierzu sollen gerade auch die Unternehmen beitragen. CS steht für die Anwendung des Leitbilds SD auf der Unternehmensebene. Analog zum Leitbild der Nachhaltigkeit umfasst CS ebenfalls die drei Nachhaltigkeitsanforderungen Ökonomie, Ökologie und Soziales. Für Unternehmen gilt es unter der Prämisse des Erhalts der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit, den Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung systematisch zu optimieren. Der Zusammenhang von CS zu den Konzepten CSR und CC bleibt unverändert. Demnach kann stark vereinfachend CC unter CSR und CSR unter CS subsumiert werden<sup>7</sup>. Abb. 1 (S. 54) veran-

\* Prof. Dr. Peter Lorson ist Inhaber des Lehrstuhls für ABWL: Unternehmensrechnung und Controlling der Universität Rostock. Sascha Peters, M.Sc. ist Absolvent des Studiengangs Dienstleistungsmanagement an der Universität Rostock. Christiane Fuhrmann, M.Sc. with Honors ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für ABWL: Unternehmensrechnung und Controlling der Universität Rostock. Dieser Artikel sowie Lorson et al., *Nachhaltige Unternehmensführung*, ZCG 2014 S. 11 ff. basieren auf der Masterarbeit von Sascha Peters.

1 Friedman, *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, *The New York Times Magazine* 1970 S. 122 ff.

2 Vgl. Schranz, *Wirtschaft zwischen Profit und Moral*, 2007, S. 13.

3 Vgl. Lorson et al., *Nachhaltige Unternehmensführung: Sustainability versus Corporate Social Responsibility und ähnliche Konzepte: Abgrenzung und Vergleich auf der Basis aktueller Studien*, ZCG 2014 S. 11 ff.

4 Vgl. Lorson et al., *Nachhaltige Unternehmensführung*, ZCG 2014 S. 11 ff.

5 Vgl. Lorson et al., *Nachhaltige Unternehmensführung*, ZCG 2014 S. 18 f.

6 Vgl. Lorson et al., *Nachhaltige Unternehmensführung*, ZCG 2014 S. 12 f.

7 Vgl. Lorson et al., *Nachhaltige Unternehmensführung*, ZCG 2014 S. 18 f.

► **Obschon CSR und CS nachweislich unterschiedliche Entstehungsgeschichten haben, sind die Divergenzen zwischen CSR und CS geringer geworden.** ◀

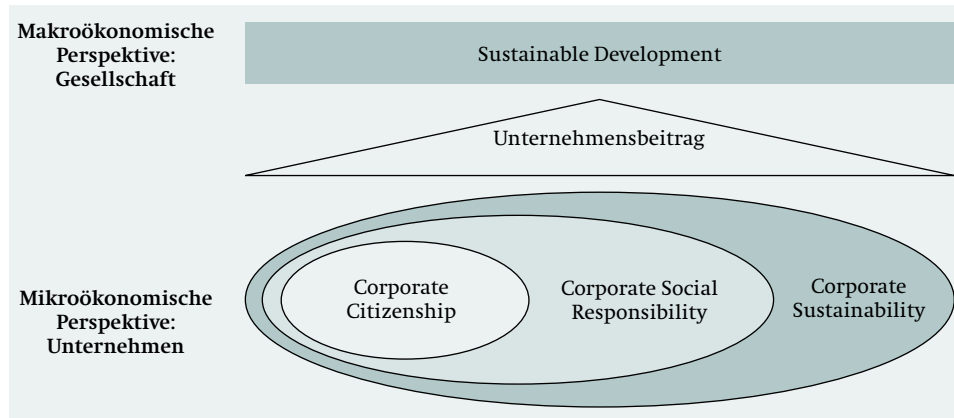


Abb. 1: Das Verhältnis von CS, CSR und CC zu SD<sup>8</sup>

schaulich darüber hinaus das Verhältnis von CS, CSR und CC zu SD.

Aus der Grafik ist zunächst ersichtlich, dass die Konzepte unterschiedlichen Anwendungsebenen zuzuordnen sind:

- SD ist Ausdruck einer makroökonomischen Perspektive,
- CS, CSR und CC sind auf einer mikroökonomischen Perspektive angeordnet. Sie stehen für die Ausprägung, in der die Unternehmen ihren spezifischen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung leisten.

Die farbliche Abstufung der Ellipsen CS, CSR und CC soll verdeutlichen, dass die ökologische Komponente in den Konzepten von rechts nach links an Bedeutung verliert, während die soziale Komponente zunehmend Beachtung findet. CS wird als Bindeglied zwischen SD und CSR aufgefasst. Die Sonderstellung von CS verdeutlicht vor allem ein Blick auf die historische Entwicklung dieses Ansatzes. So entwickelte sich CS um 1990 durch Konzeptualisierung des Leitbilds SD auf Unternehmensebene. Damit verglichen ist CSR jedoch aus Sicht von Wissenschaft und Forschung das ältere Konzept. Ursprünglich befasste sich CSR vorrangig mit sozialen Fragestellungen. SD hingegen entstand aus dem Umweltschutzgedanken. Inzwischen ist hierfür die gleichrangige Beachtung der drei Nachhaltigkeitselemente kennzeichnend. Im Zuge der Anwendung von SD auf Unternehmen blieb das Drei-Säulen-Modell erhalten, wobei es aber zu einer vorrangigen Gewichtung der Ökonomie kam. In der Auseinan-

dersetzung der CSR-Protagonisten mit CS erreichten die drei Nachhaltigkeitselemente auch CSR. Obschon CSR und CS nachweislich unterschiedliche Entstehungsgeschichten haben, sind die Divergenzen zwischen CSR und CS geringer geworden. Die Erwartung eines Teils des Schrifttums, dass diese Entwicklung weitergehen könnte<sup>9</sup>, kann pointiert so ausgedrückt werden, dass sich CS und CSR nur noch in einem „R“ unterscheiden. Ungeachtet des Wegs, den CS und CSR zukünftig nehmen werden, ist anzuneh-

- 8 In Anlehnung an Loew et al., Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung, 2004, S. 72.
- 9 Vgl. Montiel, Corporate social responsibility and corporate sustainability: Separate pasts, common futures, *Organization & Environment* 2008 S. 245 ff.
- 10 CR steht für corporate responsibility. Für nähere Informationen siehe u. a. Rohm, *Corporate Responsibility im Trend: Eine explorative Untersuchung*, 2010.
- 11 COSY steht für company oriented sustainability. Siehe beispielsweise Schneidewind et al., *Instrumente zur Umsetzung von COSY (Company oriented Sustainability) in Unternehmen und Branchen*, *UmweltWirtschaftsForum* 1997 S. 36.
- 12 Die Rangfolge basiert auf einer subjektiven Einschätzung, die sich während der Sichtung von rund 250 Quellen ergeben hat. Dies wird auch aus dem Vergleich der bei Lorson et al. (2014) zu findenden Tab. 1 bis 4 ersichtlich; vgl. Lorson et al., *Nachhaltige Unternehmensführung*, ZCG 2014 S. 11 ff.
- 13 TBL steht für triple bottom line. Für nähere Informationen siehe u. a. Elkington, *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*, 1999.
- 14 CSP steht für corporate social performance. Für nähere Informationen siehe u. a. Orlitzky et al., *Corporate social and financial performance*, *Organization Studies* 2003 S. 403; Sandberg, *Einführung: Corporate Social Responsibility (CSR) als Gegenstand der Öffentlichen Betriebswirtschaftslehre*, in: Sandberg/Lederer (Hrsg.), *Corporate Social Responsibility in kommunalen Unternehmen*, 2011, S. 12; Wood, *Corporate social performance revisited*, *Academy of Management Review* 1991 S. 691 ff.; Loew et al., *Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung*, 2004, S. 23.
- 15 CFP steht für corporate financial performance. Für nähere Informationen siehe u. a. Carroll/Shabana, *The business case for corporate social responsibility*, *International Journal of Management Reviews* 2010 S. 85 ff.; Orlitzky et al., *Corporate social and financial performance*, *Organization Studies* 2003 S. 403 ff.; Yang et al., *The linkage between corporate social performance and corporate financial performance*, *African Journal of Business Management* 2010 S. 406 ff.
- 16 CER steht für corporate environmental responsibility. Für eine detaillierte Darstellung siehe z. B. Das, *Corporate environmental responsibility*, 2006, oder DesJardins, *Corporate environmental responsibility*, *Journal of Business Ethics* 1998 S. 825 ff.
- 17 CA steht für corporate accountability. Für nähere Informationen siehe u. a. Newell, *Civil society, corporate accountability and the politics of climate change*, *Global Environmental Politics* 2008 S. 122 ff., oder Valor, *Corporate social responsibility and corporate citizenship*, *Business and Society Review* 2005 S. 191 ff.
- 18 CP steht für corporate philanthropy. Für nähere Informationen siehe z. B. Carroll/Shabana, *The business case for corporate social responsibility*, *International Journal of Management Reviews* 2010 S. 85 ff., oder Werther/Chandler, *Strategic corporate social responsibility*, 2006.
- 19 CEC steht für corporate environmental citizenship. Für eine detaillierte Darstellung siehe z. B. Özen/Küskü, *Corporate environmental citizenship variation in developing countries*, *Journal of Business Ethics* 2009 S. 297 ff.
- 20 GCC steht für global corporate citizenship. Für nähere Informationen siehe z. B. Crittenden et al., *Implementing global corporate citizenship*, *Business Horizons* 2011 S. 447 ff.
- 21 OCB steht für organizational citizenship behavior. Eine detaillierte Darstellung bieten z. B. Podsakoff et al., *Organizational citizenship behaviors*, *Journal of Management* 2000 S. 513 ff., sowie Wesche/Muck, *Freiwilliges Arbeitsengagement*, *Psychologische Rundschau* 2010 S. 81 ff.
- 22 WCED, *Our common future*, 1987, S. 54.
- 23 Europäische Kommission, *Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen*, 2001, S. 5. Allerdings fand diese Definition in den untersuchten Studien kaum Anwendung.
- 24 Ortiz et al., *Sustainability in the construction industry*, *Construction and Building Materials* 2009 S. 29.
- 25 Lorson et al., *Nachhaltige Unternehmensführung*, ZCG 2014 S. 18.
- 26 Lorson et al., *Nachhaltige Unternehmensführung*, ZCG 2014 S. 15.
- 27 Lorson et al., *Nachhaltige Unternehmensführung*, ZCG 2014 S. 17.

	Sustainable Development (SD)	Corporate Sustainability (CS)	Corporate Social Responsibility (CSR)	Corporate Citizenship (CC)
<b>Übersetzung</b>	nachhaltige Entwicklung	nachhaltiges Unternehmensmanagement	soziale/gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen	Unternehmensbürgerschaft
<b>Herkunft</b>	Europa	Europa/USA	USA	USA
<b>Entstehungszeit</b>	1987 (allerdings: erste Nennung 1713 in Deutschland)	1990er-Jahre	1953	1990er-Jahre
<b>Einordnung in die Wissenschaft</b>	Wirtschaftsethik			
<b>Anwendungsebene</b>	Gesellschaft/makroökonomisch	Unternehmensebene/mikroökonomisch		
<b>Räumlicher Bezug</b>	global	global denken – vorwiegend lokal und regional handeln		vorwiegend lokal
<b>Art des Managements</b>	normativ: politisches Leitbild	<b>normativ</b> und strategisch: Unternehmensphilosophie und -strategien	normativ, <b>strategisch</b> und operativ: Unternehmensphilosophie, -strategien und -aktivitäten	strategisch und operativ: Unternehmensstrategien und -aktivitäten
<b>Teil des Kerngeschäfts</b>	n/a	n/a	ja	nein (zusätzliche Aktivitäten)
<b>Zielsetzung</b>	Ermöglichung einer nachhaltigen Entwicklung; Erhaltung oder, sofern möglich, Verbesserung der Lebensqualität gegenwärtiger und künftiger Generationen	Beitrag zur gesellschaftlichen Wohlfahrt und einer nachhaltigen Entwicklung	kurzfristig und vor allem langfristig die Vorteilsgenerierung für das Unternehmen, wobei das Eigeninteresse nicht zentral ist (moderne Sichtweise)	Vorteilsgenerierung für das Unternehmen
<b>Gewichtung der Nachhaltigkeitsdimensionen:</b>				
► <b>Ökologie</b>	1	2	2	3
► <b>Ökonomie</b>	1	1	3	1
► <b>Soziales</b>	1	2	1	1
<b>Synonyme</b>	Sustainability	CSR, Sustainability, SD, Ecological Sustainability, COSY <sup>11</sup>	CC, CR <sup>10</sup> , COSY	CSR, CR
<b>Schnittmenge</b>	CS und CSR	SD und CSR	SD, CS und CC	CSR
<b>Anzahl an Publikationen (Rangfolge)<sup>12</sup></b>	2.	4.	1.	3.
<b>Verwandte Konzepte</b>	TBL <sup>13</sup>	TBL	CSP <sup>14</sup> , CFP <sup>15</sup> , CER <sup>16</sup> , CA <sup>17</sup> , CP <sup>18</sup> , CR	CEC <sup>19</sup> , GCC <sup>20</sup> , OCB <sup>21</sup> , CP
<b>Offizielle Definition</b>	ja	nein	(ja) nur für Europa:	nein
	„Nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, die den Bedürfnissen heutiger Generationen Rechnung trägt, ohne die Möglichkeiten zukünftiger Generationen zu gefährden, ihren eigenen Bedürfnissen nachzukommen.“ <sup>22</sup>		„ein Konzept, 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.“ <sup>23</sup>	
<b>Vorgeschlagene Definition</b>	„Sustainable development can be described as enhancing quality of life and thus allowing people to live in a healthy environment and improve social, economic and environmental conditions for present and future generations.“ <sup>24</sup>	„Corporate Sustainability ist ein strategischer Ansatz der Unternehmensführung, bei dem Unternehmen versuchen, ihre Beiträge zu den sozialen, ökologischen und ökonomischen Nachhaltigkeitsherausforderungen, ausgehend von den Stakeholderinteressen, systematisch zu optimieren.“ <sup>25</sup>	„CSR ist ein Konzept mit Prozesscharakter, bei dem Unternehmen freiwillig, d.h. über die eigenen Interessen und die Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen hinaus, Verantwortung für die Umwelt und soziale Belange, ausgerichtet an den Interessen ihrer Stakeholder übernehmen.“ <sup>26</sup>	„Corporate Citizenship ist ein Teil der Unternehmensstrategie und umfasst dabei Unternehmensaktivitäten, die primär darauf ausgelegt sind, unter Berücksichtigung der Stakeholderinteressen (ökonomische) Vorteile für das Unternehmen zu generieren.“ <sup>27</sup>

Tab. 1: Synoptischer Vergleich von SD, CS, CSR und CC (Fn. 10 – 27 auf S. 54)



## ► Der Vergleich der Entstehungszeit zeigt, dass CSR das älteste der Konzepte ist. ◀

men, dass sich SD aufgrund seines politischen Charakters und CSR aufgrund seiner Historie als die Landmarken im Konzepte-Dschungel behaupten werden und dass sich weiterhin etwaige neue Konzepte hieran orientieren bzw. hiervon abgrenzen müssen, um als eigenständig gelten zu können.

### 3. Synoptischer Vergleich

Tab. 1 auf S. 55 verdichtet die Ergebnisse der hermeneutischen Abgrenzung von SD, CS, CSR und CC sowie der vorstehenden Systematik zu einer Synopse, aus der Eigentümlichkeiten, Unterschiede und Gemeinsamkeiten dieser vier Konzepte, die im wissenschaftlichen Schrifttum vorherrschen, ersichtlich sind.

Der synoptische Vergleich in der Tabelle beginnt mit drei Kriterien, die primär auf eine formale Kennzeichnung gerichtet sind („Übersetzung“, „Herkunft“ und „Entstehungszeit“). Bezüglich der Herkunft lassen sich Unterschiede feststellen. Die Konzepte unternehmerischer Verantwortung haben ihren Ursprung in den USA, wogegen SD aus dem europäischen Raum stammt. Eine Zwischenstellung nimmt wiederum CS ein, da dessen Entstehung von beiden Regionen beeinflusst wurde. Der Vergleich der Entstehungszeit zeigt, dass CSR das älteste der Konzepte ist. Zwar stammt der Begriff der Nachhaltigkeit aus dem Deutschen und kann auf 1713 datiert werden<sup>28</sup>, für diese Kategorie ist jedoch der Beginn der wissenschaftlichen Arbeit zum Thema relevant. Daher wird CSR auf das Werk von Bowen (1953) zurückgeführt und SD auf seine Nennung mit der heutigen Bedeutung in dem Brundtland-Report von 1987<sup>29</sup>. Sowohl CS als auch CC konnten nicht genau datiert werden und lassen sich nur auf die 1990er-Jahre einschränken.

Eine vollständige Zuordnung zu Wissenschaftsgebieten unterbleibt. So wird in der Synopse unter „Einordnung in die Wissenschaft“ lediglich der Bezug zur Wirtschaftsethik herausgestellt<sup>30</sup>. Insofern leistet auch dieses Kriterium keinen Beitrag zur Abgrenzung der Konzepte.

Erste nennenswerte materielle Unterschiede finden sich indes bei den Kriterien „Anwendungsebene“ und „Räumlicher Be-

zug“. In der Kategorie „Anwendungsebene“ unterscheidet sich SD (makroökonomisch) von den Konzepten unternehmerischer Verantwortung (mikroökonomisch). Diese Differenzierung zeigt erneut, dass SD den anderen Konzepten übergeordnet ist. Das bestätigt sich auch in der Kategorie „Räumlicher Bezug“, wo von SD zu CC eine Tendenz zur räumlichen Fokussierung bzw. zu einem zunehmend lokaleren Handeln erkennbar wird. Dabei nimmt der globale Anspruch, den SD auszeichnet, ab, ohne dass es zwischen CS und CSR – wegen deren materiellen Überschneidungen – zu Divergenzen kommt. Zwar ist durch die Übertragung der Nachhaltigkeitselemente von SD zu CS und CSR das globale Denken bzw. der globale Anspruch indirekt weitergegeben, die einzelnen Aktivitäten zeichnen sich jedoch durch einen lokalen und regionalen Bezug aus. Schließlich weist CC einen noch kleineren Aktionsraum auf und hat meist nur einen lokalen (nationalen bzw. regionalen) Bezug.

Die vier Kategorien „Art des Managements“, „Teil des Kerngeschäfts“, „Zielstellung“ sowie „Gewichtung der Nachhaltigkeitsdimensionen“ beziehen sich auf die inhaltlichen Aspekte der Konzepte. Die Kategorie „Art des Managements“ zeigt auf, inwieweit die Konzepte im Management verankert sind. Dabei werden die drei Teilkategorien normativ, strategisch und operativ unterschieden. Die Einteilung kann jedoch nicht trennscharf und eindeutig erfolgen, da die Einschätzungen in der Literatur stark auseinandergehen und da sich die Konzepte überschneiden können. Für den Fall, dass die Konzepte mehrere Managementbereiche ansprechen, ist der am stärksten betroffene hervorgehoben. Zusätzlich zeigt sich auch hier – wie bei der Kategorie „Räumlicher Bezug“ – eine Tendenz, welche die Hierarchie und die erarbeitete Systematik der Konzepte unterstreicht. Dabei ist festzustellen, dass von SD als politisches Leitbild (nur normativ) zu CC (nur operativ) eine Abstufung stattfindet. Sowohl Teil des normativen als auch des strategischen Managements ist CS. CSR wiederum spricht alle drei Managementarten an und kann sich daher in der Unternehmensphilosophie, -strategie oder den -aktivitäten wiederfinden.

Die Kategorie „Teil des Kerngeschäfts“ gibt Auskunft darüber, ob die Aktivitäten der Konzepte der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit zuzuordnen sind. Da die Konzepte SD und CS vorrangig normativ sind und keine konkreten Maßnahmen ansprechen, ist dieses Kriterium hierauf nicht anwendbar (n/a). Die Konzepte CSR und CC hingegen können anhand dieses Kriteriums gut unterschieden werden. Während CSR sich durch die gewöhnliche Geschäftstätigkeit ausdrückt, stellen sich CC-Aktivitäten klar als „Zusatzleistungen“ dar. Bezogen auf die „Zielsetzung“ der Konzepte lässt sich vor allem zwischen SD und CS auf der einen Seite und CSR und CC auf der anderen Seite unterscheiden. Die beiden Nachhaltigkeitskonzepte SD und CS weisen eine eher altruistische und von Eigeninteresse freie Zielstellung auf, wogegen CSR sowie CC darauf ausgerichtet sind, Vorteile für das Unternehmen zu generieren. Dabei unterscheidet sich CC von CSR dadurch, dass bei CC das Eigeninteresse an den entsprechenden Aktivitäten von zentraler Bedeutung ist.

Die Kategorie „Gewichtung der Nachhaltigkeitsdimensionen“<sup>31</sup> eignet sich insbesondere, um die Gründe für die Überschneidungen der verschiedenen Konzepte nachzuvollziehen. Die Gewichtung der drei Nachhaltigkeitsdimensionen gibt Auskunft über die relative Bedeutung der Elemente innerhalb der einzelnen Konzepte. Diese kann jedoch nicht genutzt werden, um konzeptübergreifend die Bedeutung der einzelnen Elemente zu vergleichen. Um CC und CSR besser zu unterscheiden, können die Nachhaltigkeitsdimensionen hinzugezogen werden. Zwar weisen beide Konzepte das soziale (gesellschaftliche) Element als wichtigsten Bestandteil auf, unterscheiden sich jedoch bei den ökonomischen und ökologischen Elementen. Während das ökologische Ele-

28 Vgl. Hauff/Kleine, Nachhaltige Entwicklung, 2009.

29 Vgl. Bowen, Social responsibilities of the businessman, 1953; WCED, Our common future, 1987.

30 Demgegenüber wird etwa bei den Konzepten unternehmerischer Verantwortung darauf verzichtet zu betonen, dass sie auch der Management- oder der Corporate-Governance-Forschung zurechenbar sind.

31 Das Verhältnis 1>2>3 wird der Gewichtung zugrunde gelegt.

## ► CSR kann als Fixpunkt zwischen den Konzepten unternehmerischer Verantwortung gesehen werden. ◀

ment bei CC relativ unbedeutend ist, nimmt es bei CSR eine wichtige Rolle ein. Entgegengesetzt verhält es sich bei der Ökonomie, die bei CSR als Voraussetzung angesehen und nicht konkret von den CSR-Aktivitäten angesprochen wird. Bei CC hingegen ist vor dem Hintergrund, dass CC-Aktivitäten aus einem Eigeninteresse heraus durchgeführt werden, die Ökonomie von zentraler Bedeutung und erhält daher bei der Gewichtung die gleiche Kennzeichnung wie das soziale Element. Dieser Einteilung ist hinzuzufügen, dass die niedrige Gewichtung der Ökonomie bei CSR kritisch zu hinterfragen ist, da auch CSR Vorteile für das Unternehmen generieren soll. Da die Integration der drei Nachhaltigkeitsdimensionen bei SD zentral ist, ist von einer Gleichgewichtung aller Elemente auszugehen. Bei CS verhält sich dieser Aspekt anders. Dadurch, dass ein Unternehmen sein Bestehen wirtschaftlich absichern muss, ist die Ökonomie stärker gewichtet. Diese Argumentation birgt jedoch Konfliktpotenzial und zeigt die Probleme bei der Abgrenzung der Konzepte auf. Während bei CSR die Ökonomie als Voraussetzung zur Randerscheinung des Konzepts deklariert wird, lässt sich feststellen, dass bei CS mit gleicher Argumentation die Ökonomie hervorgehoben wird. Das kann letztendlich dadurch begründet sein, dass der Bereich ökonomische Nachhaltigkeit noch sehr uneinheitlich interpretiert wird. In der Kategorie „Gewichtung der Nachhaltigkeitsdimensionen“ wurde bei den Konzepten SD und CSR zusätzlich durch die Hervorhebungen deren ursprüngliche Dimension gekennzeichnet. Außerdem kann diesem Teil der Tab. 1 entnommen werden, dass die Ökologie von SD zu CC an Bedeutung verliert und damit relativ betrachtet die soziale Komponente innerhalb der Konzepte stärker betont wird.

Die Kategorie „Synonyme“<sup>32</sup> indiziert, weshalb die einzelnen Konzepte häufig miteinander vertauscht werden. Hierin enthalten ist der originäre Wortlaut in den untersuchten Studien. Es ist also zu beachten, dass die angeführten „Synonyme“ nach Einschätzung der Autoren auch unzutreffend bzw. irreführend sein können. Die Kategorie „Schnittmenge“ kennzeichnet die Überschneidungsbe-

reiche zwischen den vier untersuchten Konzepten. Dabei fällt auf, dass es scheinbar keine festen Grenzen gibt, da sich jedes Konzept aus hierarchischer Sicht mit seinem vorangehenden und nachfolgenden Konzept überschneidet. Das Kriterium „Anzahl an Publikationen“ repräsentiert einen Vergleich der Anzahl an ausgewerteten wissenschaftlichen Veröffentlichungen zu den einzelnen Konzepten. Gleichwohl handelt es sich auch hierbei um eine subjektive Bewertung. Das ergibt sich nicht nur aus der Subjektivität der Stichprobenauswahl, sondern auch daraus, dass die Studien nicht in jedem Fall einen eindeutigen Konzeptsschwerpunkt aufweisen. Die Kategorie „Verwandte Konzepte“ unterstreicht nachdrücklich, wie reich das Schrifttum an Konzepten und Konzeptmodifikationen ist<sup>33</sup>. Hierbei fällt auf, dass SD und CS relativ eigenständig sind. Sie sind allein mit dem TBL-Ansatz (*triple bottom line approach*) verwandt. Demgegenüber kann für CSR und CC eine Vielzahl an nahestehenden Ansätzen identifiziert werden. Ein möglicher Grund für diesen Unterschied ist, dass für CSR und CC jeweils keine einheitlich anerkannte Definition auffindbar ist. Zwar ist das bei CS ebenfalls so, der Interpretationsspielraum ist dort jedoch deutlich kleiner, da für SD eine allgemein anerkannte Definition existiert und diese im Sinne von CS für Unternehmen angepasst wird. Die letzten beiden Kategorien der Tab. 1 befassen sich mit den Definitionen der Konzepte. Lediglich für SD und CSR wurden in der Literatur allgemein anerkannte Definitionen identifiziert, die hier wiedergegeben werden. Abschließend werden die in ZCG 1/2014 entwickelten Definitionen für die vier untersuchten Konzepte<sup>34</sup> einander gegenübergestellt.

### 4. Zusammenfassung

Die Öffentlichkeit richtet ihre Aufmerksamkeit in hohem Maße auf die Themen der Nachhaltigkeit und der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen<sup>35</sup>. Die Vielfalt an Begriffen und Ansätzen sowie an Interpretationen der Konzepte fördern jedoch eine Unsicherheit in Bezug auf die spezifischen Inhalte der „Nachhaltigkeitsansätze“ in den Unternehmen, in der Politik und durchaus

auch in der Wissenschaft<sup>36</sup>. Diese Unsicherheit drückt sich u. a. darin aus, dass die Begriffe nicht klar voneinander abgegrenzt, sondern oftmals miteinander vermischt, vertauscht oder verwechselt werden<sup>37</sup>. Im Rahmen dieses Beitrags wird jedoch deutlich, dass eine unterscheidbare und schlüssige Verwendung der Konzepte durchaus möglich ist.

Die in dem Beitrag vorgeschlagene Systematik der Konzepte stellt sich wie folgt dar: An der Spitze steht das politische Leitbild SD, gefolgt von CS, das SD auf die Unternehmensebene anwendet. Neben CS sind CSR und CC ebenfalls auf einer mikroökonomischen Anwendungsebene verortet und stellen den Unternehmensbeitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung dar. CSR kann als Fixpunkt zwischen den Konzepten unternehmerischer Verantwortung gesehen werden, da zum einen CC als Teilelement von CSR und zum anderen CSR als Teil nachhaltiger Unternehmensführung (CS) betrachtet werden kann.

Insgesamt kann festgestellt werden, dass die erarbeitete Systematik in sich konsistent ist, obwohl die betrachteten Konzepte einen hohen Überschneidungsgrad aufweisen. Zusammenfassend verdeutlicht der Beitrag, dass es sich bei den diskutierten Konzepten um unterschiedliche Ideen handelt, die sinnvoll in ein System mit sich überschneidenden Grenzen eingeordnet werden können.

- 32 Die angeführten Synonyme sind nicht als abschließend zu betrachten.
- 33 Diese Konzepte finden hier Erwähnung, um interessierten Lesern den Zugang zum „Nachhaltigkeitsschrifttum“ zu erleichtern. Ihre Nennung illustriert auch, dass der Begriffsdschungel in der Literatur dichter ist, als er hier dargestellt wird.
- 34 Vgl. Lorson et al., Nachhaltige Unternehmensführung, ZCG 2014 S. 11 ff.
- 35 Vgl. Hansen/Schrader, Corporate Social Responsibility als aktuelles Thema der Betriebswirtschaftslehre, DBW 2005 S. 373; Galonska et al., Einleitung, Die gesellschaftliche Verantwortung der Wirtschaft, in: Imbusch/Rucht (Hrsg.), Profit oder Gemeinwohl?, 2007, S. 9; Málóvics et al., The role of corporate social responsibility in strong sustainability, Journal of Socio-Economics 2008 S. 908.
- 36 Vgl. Loew et al., Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung, 2004, S. 17.
- 37 Vgl. Lorson et al., Nachhaltige Unternehmensführung, ZCG 2014 S. 19.