

Jadwiga Adamczyk
Professor PhD

Ökonomische Universität in Krakau

Rakowickastr. 27

31-510 Krakau

Polen

adamczyk@uek.krakow.pl

Tel.: +48 12 293 53 67

MARKETINGASPEKTE DER STRATEGIE ZUR SOZIALEN VERANTWORTUNG DER UNTERNEHMEN

Inhaltsangabe

Die soziale Verantwortung als eine freiwillige Berücksichtigung der sozialen Ziele durch Unternehmen im Rahmen ihrer Gewerbetätigkeit, über rechtliche Anforderungen und Verpflichtungen hinausgehend, beeinflusst das Image einer Firma. Durch Realisierung von CSR kann das Unternehmen von Konkurrenten unterschieden werden. In diesem Beitrag sind einzelne Stufen bei Erstellung einer Strategie zur sozialen Verantwortung der Unternehmen dargestellt. Es werden verschiedene Strategie dieser Verantwortung, ihre Bedingungen und Nutzen analysiert. Berücksichtigt wird die Rolle der sozialen Verantwortung als einer der Methoden zum Kreieren der Konkurrenzüberlegenheit. Es werden Forschungsergebnisse zur Relevanz der sozialen Beziehungen der Unternehmen dargestellt.

MARKETING ASPECTS OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY STRATEGY

Summary

Social responsibility as voluntary compliance with social targets by a company in its business operations, which is beyond rules and legal obligations, have an influence on company's image. Realization of CSR is becoming an asset that differentiates the company from its competitors. This article presented the levels of forming corporate social responsibility strategy. Different strategies were analyzed together with its conditions and benefits. The role of social responsibility strategy was considered as the method of building competitive advantage. The research results on importance of social relations of companies were presented.

Hauptworte: Unternehmen, Marketing, public relations, soziale Verantwortung, Stakeholders, Strategie.

Key words: enterprises, marketing, public relations, social responsibility, stakeholders, strategy.

Einleitung

Die Unternehmen suchen nach Quellen der Einzigartigkeit ihres Angebotes und sehen diese unter anderem in der Schaffung und Implementierung der Strategie zur sozialen Verantwortung. Für die Ermittlung der Motivation und der Präferenzen von Kunden ist die Identifizierung ihrer Erwartungen erforderlich. Dazu zählen u. a. außerwirtschaftliche, insbesondere soziale Ziele. Angesichts der Änderungen im Umfeld werden auch die Beziehungen der Unternehmen geändert, an Relevanz gewinnen Beziehungen zu strategischen Anspruchsgruppen (Keystakeholder), die für Geschäfte von Bedeutung sind. Es wurde die Hypothese aufgestellt, dass die Strategien der sozialen Verantwortung der Unternehmen auch Marketingzwecke erfüllen. Ziel der Forschungen war es, auf den Zusammenhang zwischen der Strategie zur sozialen Verantwortung und der Marketingausrichtung der Unternehmen hinzuweisen. Detaillierte Forschungen bezogen sich auf die Beziehungen der Unternehmen zu strategischen Anspruchsgruppen, dabei galten als Beispiel die in Polen ansässigen Unternehmen. Aufgrund der Übersicht über die ausgewählte Fachliteratur und der vorgenommenen Forschungen wurde auf die Bedeutung der sozialen Verantwortung für die Verbesserung von Unternehmerimage hingewiesen.

Sozialen Voraussetzungen für strategisches Management

Bei der Fällung einer strategischen Entscheidung kommt es darauf an, Bedingungen und Tendenzen im sozialen Umfeld eines Unternehmens zu berücksichtigen. Die strategischen Entscheidungen der Unternehmen haben wesentliche positive und negative Folgen für das Umfeld und auch das Umfeld beeinflusst seinerseits die Unternehmensstrategien. Die Bereiche der strategischen Entscheidungen sollten deswegen offengelegt und verhandelt werden, was eine wichtige Bedingung zur Akzeptanz und Realisierung einer erfolgreichen Strategie ist. Die Analyse des Umfeldes erlaubt es, Chancen und Gefährdungen als auch Unternehmenskompetenzen und Ressourcen des Unternehmens einzuschätzen, welche seine Chancen verstärken oder begrenzen [Kreikebaum, 1996]. Eine Analyse des Umfeldes muss es möglich machen, zukünftige Chancen und Gefahren zu erkennen, welche vom Umfeld geschaffen werden. Welche konkreten Bedingungen des Umfeldes relevant sind, hängt auch vom Potential des Unternehmens ab. Die externe Ausrichtung auf das Umfeld soll mit der internen Unternehmenskompetenz gleich betrachtet werden. Das Umfeld kann neue Möglichkeiten zur Aufnahme der Gewerbetätigkeit schaffen, andererseits aber die bisherigen Bedingungen verschlechtern.

Die sozialen Bedingungen können die Bildung der Unternehmensstrategie beeinflussen und deshalb müssen sie im System der strategischen Ziele berücksichtigt werden. Die Berücksichtigung der sozialen Verantwortung kann in einer allgemeinen Unternehmensstrategie oder als eine getrennte Teilstrategie erfasst werden.

Die allgemeine Strategie umfasst alle Vorhaben (Unternehmungen) welche darauf ausgerichtet sind, ein gemeinsames, grundlegendes Ziel des Unternehmens zu realisieren. Die soziale Verantwortung wird die Bildung der allgemeinen Strategie beeinflussen, obwohl der Handlungsbereich verschiedene strategische Ziele umfassen wird. Die Strategie bestimmt hier Ziele, wie diese zu erreichen sind sowie nennt die dazu unentbehrlichen Ressourcen. Je nach Bedeutung verschiedener Verantwortungsbereiche und Abhängigkeit der Realisierung der allgemeinen Strategie von den genannten Bereichen werden Teilstrategien entwickelt. Die Teilstrategie hat zum Ziel, richtige Aufgaben für den jeweiligen Bereich oder für die Funktion des Unternehmens zu bestimmen. Die Idee der sozialen Verantwortung soll alle Managementstufen durchdringen und dem System der strategischen Ziele Richtung geben. Die Entwicklung der Strategien hängt davon ab, was sich ereignet hat und ob das weiterhin im Umfeld dauern wird. Die strategische Auffassung ist unentbehrlich, um auf Änderungen des Umfeldes reagieren zu können.

Im strategischen Management ist die Identität wichtig, d.h. es handelt sich dabei um eine Gruppe von Eigenschaften, welche das jeweilige Unternehmen von anderen, besonders von Konkurrenten unterscheidet. Für den Aufbau der erwünschten Identität ist die Schaffung eines positiven Image im Umfeld erforderlich. Das Image entsteht im Umfeld und ist zugleich eine Sammlung von rationalen wie auch emotionalen Vorstellungen über die Unternehmenstätigkeit. Das Image spiegelt wider, wie die Umgebung auf den Ruf des Unternehmens reagiert. Es kann durch das System der Kommunikation des Unternehmens mit dem Umfeld verändert werden. Durch das konsequent aufgebaute Image entsteht das Ansehen des Unternehmens, was mit Hilfe der Strategien der sozialen Verantwortung erreicht werden kann.

Strategien zur sozialen Verantwortung des Unternehmens

Nach Griffin kann man charakteristische Verhaltensweisen der Unternehmen gegenüber der sozialen Verantwortung unterscheiden, dazu gehören: Widerstand, soziale Pflicht, soziale Reaktion, sozialer Beitrag [Griffin, 1996]. Der Widerstand gegenüber der sozialen Verantwortung ist für solche Unternehmen charakteristisch, welche nicht gern auf soziale

Probleme reagieren. Die Betrachtung der sozialen Verantwortung als eine soziale Pflicht bedeutet das Handeln im Rahmen gesetzlicher Grenzen. Die soziale Reaktion ist eine Einstellung zur sozialen Verantwortung, welche mit den rechtlichen und ethischen Pflichten übereinstimmt. Das Unternehmen kann nicht nur das Gefühl der sozialen Verantwortung haben, sondern auch nach Möglichkeiten des sozialen Beitrags aktiv suchen.

Art und Umfang der sozialen Verantwortung der Unternehmen werden durch folgende Kriterien bestimmt: ökonomische, rechtliche, ethische und utilitaristische, d.h. die wirtschaftliche Freiheit, das Gesetz, welches die Grenzen dieser Freiheit regelt, moralische Grundsätze, welche das Recht unterstützen sowie das Streben nach Wohl [Carroll, 1993]. Diese Grundsätze bilden zusammen das soziale Gleichgewicht zwischen dem Unternehmen und der Gesellschaft.

Man kann vier Stufen der sozialen Verantwortung unterscheiden: eine aufgezwungene, erzwungene, übernommene und kreierte. Die aufgezwungene Verantwortung ist die niedrigste Stufe der Verantwortung, die aus Notwendigkeit zur Anpassung an das geltende Recht resultiert. Die erzwungene Verantwortung tritt unter dem Druck der öffentlichen Meinung auf. Das Unternehmen entscheidet sich im eigenen Bereich, Folgen seiner Tätigkeit zu tragen. Die Übernahme der Verantwortung bedeutet eine zusätzliche Verpflichtung gegenüber den Keystakeholdern und Ausübung der Tätigkeit in Übereinstimmung mit dem Gesetz und der Geschäftsethik. Das Kreieren der sozialen Verantwortung kommt vor, wenn das Unternehmen den Wert nicht nur für Stakeholder bildet, sondern auch einen Beitrag für die ganze Gesellschaft leistet. Das Unternehmen engagiert sich für soziale Tätigkeiten, z.B. Sponsoring, Mäzenatentum, karitative Zwecke und kreierte bei dieser Gelegenheit unbeabsichtigt oder absichtlich das Image eines Schenkers (Tabelle 1).

Tabelle 1. Strategien zur sozialen Verantwortung der Unternehmen

Strategie des Unternehmens	Art der Verantwortung	Bereich der Verantwortung	Kriterien der Tätigkeit
Passiv	Widerstand	ökonomisch	Handlungsfreiheiten
Reaktiv	soziale Pflicht	rechtlich	legalistisch
Proaktiv	soziale Reaktion	ethisch	Stakeholder
Interaktiv	sozialer Beitrag	philanthropisch	Utilitarismus

Quelle: Eigene Erstellung in Anlehnung an Carrol, 1993; *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, College Division South-Western Publishing Co, Cincinnati, Ohio und Frederick, Davis und Post, 1988, *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, McGraw-Hill Publishing Company, New York-Toronto.

Strategie der sozialen Verantwortung bildet das Modell der Unternehmensentwicklung im System der Interaktion mit dem Umfeld. Berücksichtigt man die Reaktion der Unternehmen auf soziale Probleme im Umfeld sowie Art und Weise, wie die sozialen Ziele aufgenommen und in den Managementprozess einbezogen werden, so kann man passive, reaktive, proaktive und interaktive Strategien der sozialen Verantwortung aussondern, die sich von der allgemeinen Unternehmensstrategie ableiten lassen [Frederick, Davis und Post, 1988].

Eine passive Strategie der sozialen Unternehmensverantwortung besteht darin, dass auf soziale Probleme nicht reagiert wird und die Konfliktsituationen, welche die Gewerbetätigkeit gefährden, nur neutralisiert werden. Charakteristisch für diese Einstellung sind Widerstand, Vermeidung oder Mangel an irgendwelcher sozialen Verantwortung. Die Unternehmen tun sehr wenig, um soziale Probleme zu lösen, sie beseitigen lediglich oder entschärfen soziale Konflikte. Die soziale Verantwortung wird als eine vom Gesetz aufgezwungene Verantwortung betrachtet und das Recht wird durch das Unternehmen zu seinem Gunsten ausgelegt. Die Verantwortung wird lediglich für Folgen der Handlungen übernommen, welche rechtswidrig waren. Im Sinne der Handlungsfreiheit dominieren ökonomische Zwecke und Verantwortung für Gewinnmaximierung.

Eine reaktive Strategie der sozialen Verantwortung besteht darin, dass das Unternehmen auf das sich ändernde Recht oder Umfeld reagiert. Eine typische Einstellung sind soziale Pflichten, d.h. das gesetzmäßige Vorgehen. Das Unternehmen übernimmt rechtliche Verpflichtungen und erfüllt diese sorgfältig. Das Unternehmen kommt seinen Verpflichtungen gegenüber den Gruppen von Stakeholdern nach, welche durch Rechtsverträge abgesichert sind (z.B. Mitarbeiter, Lieferanten, Kreditgeber, Großhändler). Die sozialen Handlungen werden unter öffentlichem Druck durchgeführt.

Eine proaktive Strategie der sozialen Verantwortung des Unternehmens stützt sich auf die Einstellung zur sozialen Reaktion, d.h. man reagiert auf Erwartungen des Umfeldes, hinterher tauchen Sozialprobleme auf. Das Unternehmen setzt sich für deren Lösung ein, daher lernt es Erwartungen der Stakeholder und ihre Kraft kennen sowie versucht, Interessen ins Gleichgewicht zu bringen. Das Unternehmen knüpft positive Beziehungen zu Stakeholdern an, welche mit dem Recht und den ethischen Normen übereinstimmen. Erwarten die Kunden sichere und innovative Erzeugnisse oder Technologien, so führt das Unternehmen diese ein, was für die Zukunft eine größere Konkurrenzfähigkeit sichert.

Eine interaktive Strategie der sozialen Verantwortung stützt sich auf ein aktives Engagement des Unternehmens für Realisierung der sozialen Ziele. Dies bedeutet, dass die Erwartungen und das Potential aller Stakeholder ins Managementsystem einbezogen werden. Zusammen mit sozialen Partnern sucht das Unternehmen nach Methoden, Verfahren und Formen zur Wertbildung. Verschiedene soziale Maßnahmen für lokale Bevölkerung, bzw. die ganze Gesellschaft werden ergriffen. Das Unternehmen fühlt sich sozial verantwortlich und sucht aktiv nach Möglichkeiten, einen sozialen Beitrag zum sozialen Wohl zu leisten, indem es vor allem wohltätige Tätigkeiten ausübt (eigene Stiftungen, Schirmherrschaft nach Exklusivrechten oder finanzielle Unterstützung wichtiger Missionen).

Grundlage für die Strategie der sozialen Verantwortung der Unternehmen ist die Ansicht, dass jedes Unternehmen zugunsten des Umfeldes handelt und sich unter seinem Einfluss befindet. Das Unternehmen funktioniert dank des Umfeldes und durch die Realisierung seiner Bedürfnisse findet die Akzeptanz seiner Existenz bestätigt. Deswegen ist es bei Erstellung einer Strategie notwendig, erstmal das Umfeld zu erkennen, denn nur die Befriedigung entsprechender Bedürfnisse des Umfeldes liefert dem Unternehmen eine Existenzberechtigung und ermöglicht ihm das Überdauern. Beim Formulieren der Unternehmensstrategien müssen Ziele des Umfeldes berücksichtigt werden (Tabelle 2).

Tabelle 2. Keystakeholder im Zyklus des Unternehmenslebens

Phase	Ziel	Keystakeholder
Entstehung	Erhaltung der Marktposition und Überdauern	Eigentümer (Aktionäre), Kunden, Geldinstitute, Mitarbeiter, Regierungs- und Selbstverwaltungseinrichtungen
Wachstum	Stabilisierung der Organisation	Mitarbeiter, Lieferanten und Partner, Kunden, Regierungseinrichtungen, soziale Organisationen
Reifezeit	Streben nach Erfolg	alle Stakeholder
Zusammenbruch	Rückkehr zur Stabilisierung	Kunden, Geldinstitute, Aktionäre und sonstige Eigentümer

Quelle: Eigene Erstellung in Anlehnung an: I.M. Jawahae, G.L. McLaughlin, 2001, *Toward a Descriptive Stakeholder Theory: An Organizational Life Cycle Approach*, The Academy of Management Review, S. 26.

Für die Formulierung der Strategie zur sozialen Verantwortung des Unternehmens ist die Erfüllung folgender Faktoren erforderlich [nach Jawahae, McLaughlin, 2001]:

- Bestimmung von Erwartungen, Bestrebungen, Vorhaben, die zu realisieren sind,

- Akzeptanz der Unternehmungsvorhaben durch die wichtigsten Gruppen, die an seiner wirksamen Tätigkeit interessiert sind (Keystakeholder),
- Kenntnisse zur Art und Weise der Beeinflussung durch Stakeholder, zur Fähigkeit der Anpassung an externe Anforderungen oder zu Möglichkeiten der Überwachung dieser Beeinflussung.

Soziale Verantwortung des Unternehmens als Quelle der Konkurrenzüberlegenheit

Das Konzept der sozialen Verantwortung gilt als Werkzeug zur Gewinnung der Konkurrenzüberlegenheit im globalen Markt, in dem Kunden, Mitarbeiter und Investoren immer größere Bedeutung den außerwirtschaftlichen Werten beimessen. Unternehmen, welche das Vertrauen des Umfeldes zu unternommenen Geschäftshandlungen genießen wollen, entwickeln Strategien der sozialen Verantwortung. Die Strategie der sozialen Verantwortung setzt sich aus komplexen, formulierten und programmierten Handlungen zusammen, die Beziehungen nicht nur zu den Keystakeholdern, wie z.B. Kunden, Eigentümern, Mitarbeitern, Geschäftspartnern, sondern auch zu Sozialorganisationen, Massenmedien, Behörden, zur lokalen und globalen Bevölkerung umfassen [Janisch,1993]. Der Aufbau der sozialen Verantwortung erfolgt stufenweise (Tabelle 3).

Die Unternehmen, welche die soziale Verantwortung übernehmen, bestimmen und erfassen Ziele und soziale Aufgaben im System der strategischen Ziele. Diese werden dann veröffentlicht, damit die Öffentlichkeit ihre Realisierung kontrollieren kann. Unter dem Druck der Öffentlichkeit (unter Mediendruck) wird nicht nur die grundlegende, sondern auch die soziale Tätigkeit übersichtlicher. Die gegenwärtige Auffassung von der sozialen Verantwortung der Unternehmen wird immer häufiger als ein Element für den Aufbau der Konkurrenzüberlegenheit betrachtet [Harrison, 1994]. Die Realisierung der Strategie der sozialen Verantwortung wird zu einem Vorteil des Unternehmens gegenüber der Konkurrenz und gilt somit als Quelle der Konkurrenzüberlegenheit [Grzegorzewska-Ramocka, 2005]. Eine Änderung der sozialen Erwartungen im Umfeld gibt Chancen für neue Typen der Konkurrenzstrategie. Die Strategie, nach der sich das Unternehmen durch die soziale Tätigkeit auszeichnet, wird zu einem Mittel für die Erzielung der externen Überlegenheit durch das Unternehmen. Damit dies erreicht wird, ist es erforderlich, dass das Unternehmen auf Bedürfnisse der Stakeholder eingestellt ist. Diese Bedürfnisse sind für Entwicklungsrichtungen und das Wachstum des Unternehmens maßgebend. Auf allen Stufen

der Strategie der sozialen Verantwortung des Unternehmens werden Ziele vom Marketingcharakter realisiert.

Tabelle 3. Aufbaustufen der Strategie zur sozialen Verantwortung des Unternehmens

Niveaus	Hauptziel	Genaue Ziele
Niveau 1	Erfüllung der Verpflichtungen, die sich aus gesetzlichen Regelungen ergeben	Grundstufe der sozialen Verantwortung des Unternehmens ist die Fähigkeit, ökonomische Stabilität, Gewinne und Wachstum zu erreichen, indem es gemäß dem geltenden Recht handelt.
Niveau 2	Aufbau und Schutz des Unternehmensrufs	Prozesse, welche die sozialen Verpflichtungen durch Politik der sozialen Verantwortung des Unternehmens verstärken, z.B.: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Beachtung der Menschenrechte, d.h. Arbeitsverbot für Kinder, Vereinigungsrecht, ▪ Beachtung der Arbeiterrechte, d.h. Arbeitsschutzbestimmungen, gerechte Löhne, Entwicklung und Gleichgewicht zwischen dem beruflichen und persönlichen Leben, ▪ Umweltschutz, ▪ Antikorruptionspolitik und dazu gehörige Regelungen, ▪ Transparenz der Informationen zur Gewerbetätigkeit, ▪ Achtung für Kunden durch Qualität und Sicherheit der Produkte und Dienstleistungen, gute Marketingpraktiken (darunter Werbung).
Niveau 3	Bildung eines sich auszeichnenden Unternehmensmodells	Diese Stufe bedeutet, dass die soziale Verantwortung als ein charakteristisches Merkmal des Unternehmens betrachtet wird. Vorhandensein von philanthropischen, karitativen Aktiven, von Sponsoring.

Quelle: J.A. Segarra, D.L. Garcia, C.Martinez-Mari, 2006, *Corporate Reputation: Fad or Paradigm?*, IESE Alumni Magazine, No 101, S. 14-19.

Bestimmung der Strategie durch das Unternehmen hat zum Ziel, Rentabilität und Beständigkeit anzustreben. Ökonomische Ausmaße können eine notwendige, aber nicht ausreichende Bedingung zur Gewinnung der strategischen Überlegenheit sein. M. Porter und M.R. Kramer unterscheiden vier Gruppen der Konkurrenzfaktoren für Unternehmen [Porter und Kramer, 2002]:

- 1) Produktionsfaktoren (menschliche, natürliche Ressourcen, Zugang zum Kapital, Infrastruktur);
- 2) Kaufkraft einer Region, eines Landes, gestützt auf Marktgröße, Produktstandards und Verbrauchieranforderungen;
- 3) Konkurrenzpraktiken, die gesetzliche Regelungen zur Förderung von Investitionen und gleichzeitig zur Vorbeugung gegen unlauteren Wettbewerb schaffen;
- 4) Zugänglichkeit der Nachunternehmer und lokaler Zulieferanten.

Die strategische Überlegenheit entsteht meistens durch einmalige und schwer nachzuahmende Ressourcen, welche sich im Besitz des Unternehmens befinden. Diese Ressourcen können folgende Formen annehmen [Allgire und Firsirotu, 2000]:

- physikalische Merkmale – Vertriebsnetz, Informationssystem, geschützter Inlandsmarkt, bevorrechtigter Zugang zu Rohstoffen, Finanzressourcen, Produktionstechnologie;
- besonders begabtes, erfahrenes und gut motiviertes Personal;
- ausgezeichnete Organisationsfähigkeiten betreffs Management, Betrieb, Planung, Vergütung, Kontrolle und Koordination;
- erweiterte zwischenmenschliche Beziehungen, die sich auf Gegenseitigkeit, Vertrauen und Engagement der Organisationsmitglieder stützen.

Durch langfristige strategische Entscheidungen, Finanzinvestitionen und das Lernen werden diese Ressourcen zu materiellen und immateriellen Vermögenswerten des Unternehmens. Die Effektivität der Strategie wird nach dem Kriterium bewertet, auf welche Weise es gelingt, die Ressourcen auf Erreichung der Unternehmensziele zu richten.

Die Strategien der sozialen Verantwortung können zu einem Mittel zum Kreieren der Konkurrenzüberlegenheit eines Unternehmens werden. Der Erfolg der Unternehmensstrategie wird durch vier Grundfaktoren bestimmt [Nelson, 1996]:

- Ansehen,
- Beziehungen,
- Wahrnehmung der Umfeldbedürfnisse,
- Effektivität bei Nutzung der Ressourcen und Steigerung ihrer Werte.

Das Ansehen bedeutet den Aufbau solcher Eigenschaften wie: Bonität, Qualität, Ehrlichkeit, Vertrauen gegenüber Stakeholdern und Glaubwürdigkeit.

Unter den Beziehungen, unterhalten vom Unternehmen und eng verbunden mit dem Ansehen, versteht man die Beziehungen des Unternehmens zu primären und sekundären Stakeholdern, d.h. Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten, Investoren, Eigentümern, Konkurrenten, örtlichen Gemeinschaften, Behörden, sozialen Organisationen, Forschungseinrichtungen. Die Wahrnehmung der Umfeldbedürfnisse ist die Fähigkeit des Unternehmens, Marktrends, künftige Herausforderungen, Bedürfnisse der Stakeholder zu verstehen und auf diese innovativ zu reagieren. Eine solche Sensibilität spielt eine Schlüsselrolle beim Aufbau des

Ansehens und der Konkurrenzfähigkeit. Die Berücksichtigung der Erwartungen von Stakeholdern zum Unternehmensmanagement beeinflusst ihr Engagement beim Aufbau der Konkurrenzüberlegenheit.

Die Effektivität der Ressourcennutzung und Steigerung der Werte sind eng mit dem Ansehen des Unternehmens und seiner Konkurrenzfähigkeit verbunden. Der Zugang des Unternehmens zu menschlichen, natürlichen, sachlichen, finanziellen oder Informationsressourcen und ihre Anpassung im Managementprozess bietet Möglichkeiten, Werte dieser Ressourcen wirksam und mit Verantwortungsbewusstsein zu erhöhen. Dies beeinflusst die Kostenstruktur des Unternehmens durch Qualität des Prozesses, der Produkte und Dienstleistungen, Einwirkung auf die Umwelt, Produktivität, Fähigkeit zum schnellen Reagieren auf Marktbedürfnisse und Beziehungen zu anderen Firmen, Einrichtungen und Personen, mit denen es zusammenarbeitet (Abbildung 1).

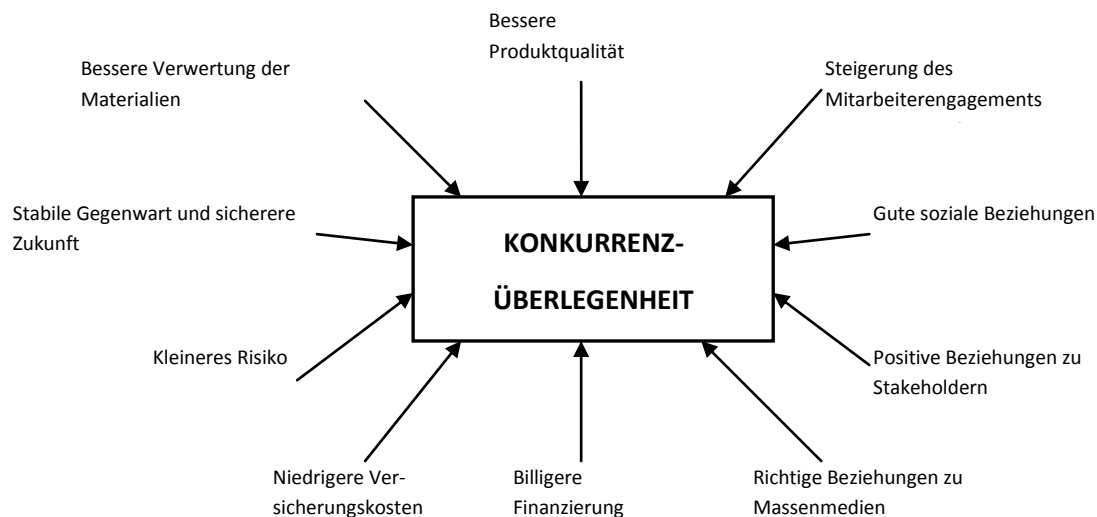


Abbildung 1. Faktoren der Konkurrenzüberlegenheit der CSR - Unternehmensstrategie

Quelle: Eigene Erstellung in Anlehnung an: R. Welford, A. Gouldson, 1994, *Environmental Management and Business Strategy*, Pitman Publ., London 1994, S. 11.

Die Vorteile, die sich aus der Umsetzung des Konzeptes der sozialen Verantwortung ergeben, kann man in zwei Bereichen, d.h. intern und extern, erwägen [CSR Management, 2007].

Zu den internen Vorteilen des Unternehmens gehören:

- Erhöhung des Engagements und der Motivation der Mitarbeiter,
- Bildung der Organisationskultur,

- Niedrigere Aufsichtskosten,
- Erhöhung der Innovationsfähigkeit,
- Marketingnutzen durch Spenden und Schenkungen.

Als externe Vorteile des Unternehmens gelten:

- positives Image unter Stakeholdern,
- konfliktlose Ausübung der Gewerbetätigkeit unter der lokalen Bevölkerung,
- Erhöhung der Anzahl von treuen Kunden,
- höhere Konkurrenzfähigkeit,
- Interesse der Investoren,
- Prestige im Umfeld dank Sponsoring und karitativer Tätigkeit.

Von Bedeutung der Strategie zur sozialen Verantwortung zeugt das Streben, daraus ein Grundelement von *public relations* zu machen. Die Übernahme der sozialen Ziele als normativer Elemente in die Unternehmenspolitik und deren Umwandlung in konkrete Handlungen ermöglicht dem Unternehmen, das Image eines sozial verantwortlichen Unternehmens zu schaffen.

Bei der Realisierung der sozialen Verantwortung der Unternehmen spielen soziale Beziehungen die wichtigste Rolle. Eine innovative Einstellung in der Umsetzung der Strategie der sozialen Verantwortung ist die Schaffung einer Stelle für soziale Beziehungen. Ihre Rolle ist vergleichbar mit der Marketingfunktion, d.h. sowohl mit einem „Fenster nach draußen“, das der Geschäftsleitung Änderungen der sozialen Erwartungen überwachen und analysieren lässt als auch mit einem „Fenster nach drinnen“, durch das die Stakeholder die Politik und Unternehmensaktivitäten beeinflussen können. Die Schaffung der Funktion für soziale (öffentliche) Angelegenheiten macht es möglich, Kenntnisse zur Beeinflussung der einzelnen sozialen Gruppen durch Unternehmensaktivitäten einerseits und zu Änderungen der Ansprüche von Stakeholdern sowie zu ihrem Einfluss auf verschiedene Managementbereiche andererseits in einem Entscheidungszentrum zu konzentrieren. Die Stelle für öffentliche Angelegenheiten macht es auch möglich, den Finanzfluss unter Stakeholdern (z.B. Daten zu Verkaufs- und Lieferungsbeiträgen, zur Erhöhung des Eigen- und Fremdkapitals, zu Dividendenausschüttungen, kommerziellen und karitativen Beiträge für die Gesellschaft u. ä.) oder einen immateriellen Beitrag zur Entwicklung des Umfeldes (Prestige, Macht, Lobbying, Beratung) zu verfolgen und dementsprechend zu erforschen.

Marketing in der Strategie der sozialen Verantwortung des Unternehmens

Die soziale Verantwortung bedeutet für ihre Befürworter eine Anregung der Unternehmen zur Verbesserung von Arbeitsbedingungen und zur Schaffung des sozialen Wohlstands in einem größeren Umfang als durch das Recht verlangt. Die Gegner behaupten, dies sei eine Marketingform zur Kreierung des Image eines sozial verantwortlichen Unternehmens. Die Unternehmen stehen unter Druck der Aktionäre, Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten, Kreditgeber, usw. Die Konkurrenzbedingungen erlauben es nicht, die erwarteten Werte für jede dieser Gruppen zu vermindern. Sie müssen eine möglichst große Kapitalwiedergewinnung bei Erhaltung von Konkurrenzpreisen und Sicherung von günstigen Lohnsätzen für qualifizierte Mitarbeiter garantieren.

Die Forschungen zeigen, dass sich fast zwei drittel der Einwohner in Europa beim Einkaufen von Produkten vom sozialen Ansehen der Firmen leiten lassen und etwa ein fünftel der Kunden bereit ist, mehr Geld für ein Produkt mit „sozialer Botschaft“ (z.B. zusätzliche Kinderernährung) zu bezahlen. In Polen erklären fast 76 Prozent der Befragten, dass sie Waren der sozial verantwortungsbewussten Unternehmen erwerben. Das soziale Image der Unternehmen in Polen beeinflussen u.a.: Produktqualität (70%) Behandlungsweise der Mitarbeiter und Lieferanten (65%), Steuerzahlung (50%), Schaffung von Arbeitsplätzen (60 %) [Ipsos Polen, 2006].

Die in Polen durchgeführten Forschungen suggerieren, dass die Implementierung der Strategie zur gesellschaftlichen Verantwortung vor allem auf folgende Faktoren zurückzuführen ist: Verkaufswachstum (67%), Imageverbesserung (56%), Gewinnung der besten Mitarbeiter (35%), guter Ruf in Massenmedien (28%) sowie Erhöhung der Motivation bei Mitarbeitern (19%) [CSR als Werkzeug zum Aufbau eines positiven Image von Unternehmen 2009].

Durch die Unternehmen werden die Bedürfnisse von Stakeholdern nicht nur identifiziert, sondern auch immer mehr in ihre strategischen Ziele einbezogen (Tabelle 4). Tabelle 4 zeigt Ergebnisse der Forschungen, bezogen auf Analysen der Beziehungen von 40 Unternehmen in Polen in den Jahren 2005 und 2009. Die Forschungsfrage bezog sich auf die Relevanz der Beziehungen des Unternehmens zu folgenden Anspruchsgruppen: Eigentümer, Mitarbeiter, Kunden, Zulieferanten, lokale Bevölkerung, Geldinstitute, Regierungseinrichtungen, Massenmedien, soziale und wirtschaftliche Organisationen.

Tabelle 4. Soziale Beziehungen der Unternehmen zu Stakeholdern

Beziehungen zu Stakeholdern	Anteil der Unternehmensbeziehungen in %	
	2009	2005
Beziehungen zu Kunden	75	60
Beziehungen zu Lieferanten	50	56
Beziehungen zu Eigentümern	47	72
Beziehungen zu Geldinstituten	40	40
Beziehungen zu (karitativen, sportlichen, kulturellen) Organisationen	40	30
Beziehungen zu Regierungseinrichtungen, staatlichen Einrichtungen	30	40
Beziehungen zur Lokalbevölkerung	28	20
Beziehungen zu Massenmedien	25	23
Beziehungen zu wirtschaftlichen Organisationen	17	15

Quelle: Eigene Forschungen.

In diesem Beitrag wurden derartige Beziehungen berücksichtigt, die von Bedeutung waren und mindestens durch 10 untersuchte Unternehmen in ihren Entscheidungen berücksichtigt wurden. Aus den durchgeführten Forschungen geht hervor, dass sich die Bedeutung von einzelnen Stakeholder - Gruppen ändert. Gemäß den Forschungen, durchgeführt von der Verfasserin Ende der 90-er Jahre, identifizierten die Unternehmen damals ihre Verantwortung mit Umweltschutz, Sicherheit der Technologien und es dominierten vor allem Beziehungen zu Lieferanten, Regierungseinrichtungen und Geldinstituten.

In den letzten Jahren (2005-2009) kam es zu Änderungen im Kundenstatus und in Verbraucherfragen, die größten Umwandlungen sind aber in den Beziehungen zur Gesellschaft, sowohl zu sozialen (karitativen, vormundschaftlichen, erzieherischen) Organisationen, Massenmedien als auch zur Lokalbevölkerung eingetreten. Die Forschungsergebnisse von 2005 haben auf die Wichtigkeit der Beziehungen zu Eigentümern und in weiterer Folge zu Kunden und Lieferanten hingewiesen. Der Einfluss der Weltwirtschaftskrise 2008 war für die Beziehungen zu Unternehmen maßgeblich. Die im Januar 2009 durchgeführten Forschungen zeugen von wachsender Bedeutung der Kunden und Gesellschaft, u.a. von Zunahme der Beziehungen zu sozialen Organisationen, zur Lokalbevölkerung und den Massenmedien. Daraus kann man schließen, dass die Gestaltung

eines positiven Unternehmensimage in diesen letzten Beziehungen zu einem wichtigen Element der Managementstrategie wird.

Aus den durchgeführten eigenen Forschungen der Verfasserin geht hervor, dass die Übernahme der sozialen Verantwortung durch polnische Unternehmen nicht auf „Evolutionbasis“, d.h. nicht systematisch über die einzelnen Verhaltensphasen, beginnend von der Verpflichtung, über die Reaktion bis hin zum sozialen Beitrag verläuft [Adamczyk, 2009]. Die Übernahme der sozialen Verantwortung verläuft sehr oft „sprunghaft“, nach Erfüllung von gesetzlichen Grundpflichten engagieren sich die Unternehmen für eine philanthropische Tätigkeit. Die Forschungsergebnisse zur übernommenen sozialen Verantwortung zeigen, dass die Unternehmen sehr oft den Verpflichtungen gegenüber den Keystakeholdern zwar nicht nachkommen, sie nehmen jedoch verschiedene Aktivitäten zugunsten der Bevölkerung vor, z.B. bilden eigene Stiftungen und Hilfsprogramme oder unterstützen finanziell soziale Vorhaben von großer medialer Bedeutung.

Die Übernahme der sozialen Verantwortung wird in der Praxis sehr oft mit Sponsoring, karitativen Tätigkeiten und *public relations* gleichgesetzt. Dabei vergisst man, dass dies keine einmalige Aktion, sondern ein langfristiges Handeln ist, welche der Unternehmensstruktur angehört. Informationen der Unternehmen zur sozialen Verantwortung werden auf deren Internetseiten für Marketingzwecke veröffentlicht. Nicht selten weisen diese Informationen auf den Altruismus der Unternehmen hin, während die Vorstellung der sozialen Sensibilität eine Marketingform ist. Natürlich kann ein sozial engagiertes Marketing (*Causa Related Marketing*) vorkommen, das auf das Entwerfen sämtlicher Promotions-, Werbungstätigkeiten aus dem Bereich von *public relations* orientiert ist, dieses muss aber mit dem sozialen Interesse übereinstimmen und sich auf gemeinsame Werte aller Mitglieder berufen. Die Handlungen des sozialen Marketings haben zum Ziel, ein möglichst großes Vertrauen und die besten Beziehungen zu Verbrauchern durch die Verbesserung sowie die Festigung eines positiven Image der Firma zu gewinnen und im Endeffekt eine Verkaufs- und Gewinnsteigerung zu erzielen [Budzyński, 1998].

Zusammenfassung

Von Marketingaspekten der Strategie zur sozialen Verantwortung der Unternehmen zeugt eine hohe Kundenposition innerhalb der Stakeholder – Hierarchie. Die Forschungsergebnisse weisen darauf hin, dass die Unternehmen ihre soziale Sensibilität im Rahmen ihres Produktinformationssystems zum Ausdruck bringen. Dies betrifft in erster Linie Informationen über

philanthropische Tätigkeit, Umweltschutz, Mitarbeiterfürsorge, die dazu dienen, das eigene Image zu verbessern. In der „Rangliste“ zur Relevanz der Beziehungen der Unternehmen zu Stakeholdern sind die Beziehungen zu den Kunden zwar die wichtigsten, bemerkbar ist aber auch die wachsende Bedeutung der Beziehungen zur Bevölkerung (einschließlich Lokalbevölkerung) und zu Massenmedien. Die Änderungen in den Beziehungen der Unternehmen zu Stakeholdern weisen darauf hin, dass die Marketingziele der Strategie zur sozialen Verantwortung realisiert werden. In der Strategie zur sozialen Verantwortung übernehmen die Unternehmen die Wertbildung nicht nur in Bezug auf die Kunden, sondern auch auf sog. „Gruppen außermärklicher Beziehungen“ und kreieren somit das eigene positive Image. Gleichzeitig werden durch soziale Erwartungen Richtungen für Marketingaktivitäten der Unternehmer vorgegeben. Als Beispiel für derartige Aktivitäten können Informationen zur sozialen Tätigkeit der Unternehmen auf ihren Internetseiten oder direkt auf Produktverpackungen dienen. Dadurch soll sich ein Unternehmen als sozial verantwortungsbewußt zeigen. Somit kann man behaupten, die soziale Verantwortung wird in die Marketingstrategie der Unternehmen implementiert.

Viele Unternehmen haben aus der sozialen Verantwortung ein wichtiges Element von ihrem Image gemacht. Für solche Unternehmen ist der Verbraucher bereit, einen höheren Preis für derartige Produkte zu bezahlen und dies ist wiederum vom Bewusstsein der Bevölkerung abhängig. In der Praxis spiegelt sich aber die soziale Verantwortung der Unternehmen nicht immer in ihren Finanzergebnissen wider. Auf jedes Beispiel eines ökonomischen Erfolgs des Unternehmens mit sozialer Verantwortung fällt ein anderes Unternehmen, dessen Ergebnisse sich verschlechtert haben [London 2005]. Ähnliche Schlussfolgerungen resultieren aus Forschungen von Investitionsfonds, welche Kapitale in verschiedenen Gesellschaften, darunter auch mit sozialer Verantwortung, anlegen. Die effektivsten sind solche, welche am meisten in „sauberen“ Branchen oder Technologien investieren; die sozialen Kriterien bedeuten nicht immer, dass später Erfolge erzielt werden. Die Verwirklichung der sozialen Verantwortung durch Unternehmen soll nicht als eine Vorbedingung zum Erfolg im Geschäft, sondern als ein Strategiemass betrachtet werden. Da Unternehmen, die mehr Geld für Marketing ausgeben, nicht unbedingt effektiver sind als Unternehmen, welche niedrigere Kosten tragen, gibt es keinen Anlass zur Vermutung, dass Unternehmen mit sozialer Verantwortung bessere Ergebnisse als die anderen erreichen werden. Das Risiko, verbunden mit der Übernahme der sozialen Verantwortung, unterscheidet sich nicht vom Risiko, das mit anderen Strategien einhergeht. Daraus kann man einen Schluss ziehen, dass es in der

Marktwirtschaft nicht nur Platz für Unternehmen mit sozialer Verantwortung gibt, sondern auch für Firmen, die weniger empfindlich gegen soziale Bedürfnisse sind.

Nach Beobachtungen der wirtschaftlichen Praxis kann man folgendes feststellen: Erstens kann man nicht erwarten, dass Marktmechanismen eine Selektion durchführen und alle Unternehmen verantwortlicher werden. Zweitens sind Unternehmen, welche die sozialen Ziele hoch auf der Liste ihrer strategischen Prioritäten platzieren, eingeschränkt in ihren Aktivitäten damit, was sie machen können, denn die Realisierung kostet viel und dafür ist die Akzeptanz der Anteilseigner, Kunden und Mitarbeitern erforderlich. Die Erwartungen jeder Gruppe müssen ausgeglichen werden, damit durch die Kosten der sozialen Tätigkeit die Unternehmenskonkurrenzfähigkeit nicht beeinträchtigt wird. Zwar begünstigt die Konkurrenz die soziale Verantwortung, andererseits aber begrenzt sie diese. Deswegen spielt das institutionelle Umfeld eine große Rolle bei Übernahme der sozialen Verantwortung von Unternehmen, darunter auch der Staat, der entsprechende gesetzliche und ethische Standards zu schaffen hat.

Literatur

Adamczyk J., (2009), *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Teoria i praktyka* [Soziale Verantwortung der Unternehmen. Theorie und Praxis.], PWE, Warszawa

Allgire Y., Firsirotu M. E.,(2000), *Myślenie strategiczne* [Strategisches Denken], PWN, Warszawa

Budzyński W., (1998), *Public relations. Zarządzanie reputacją firmy* [Public relations. Management von Firmenimage], Poltext, Warszawa

Carroll A.B., (1993), *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, College Division South-Western Publishing Co, Cincinnati, Ohio

Frederick W.C., Davis K., Post J.E., (1988), *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, McGraw-Hill Publishing Company, New York-Toronto

CSR jako narzędzie budowania pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa [CSR als Werkzeug zum Aufbau eines positiven Image des Unternehmens],(2009), <http://www.bcc.org.pl>

Griffin R.W., (1996), *Podstawy zarządzania organizacjami* [Grundlagen für Management von Organisationen], PWN, Warszawa

Grzegorzewska –Ramocka E., (2005), *Koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa a marketing strategiczny* [Konzept der sozialen Verantwortung und strategisches Marketing], Politechnika Świętokrzyska, Kielce

Harrison J.G., (1994), *Strategic Management of Organization and Stakeholder*, West, St.Paul, MN

Janisch M., (1993), *Das strategische Anspruchsgruppenmanagement: Vom Shareholder Value zum Stakeholder Value*, Verlag Paul Haupt, Bern

Jawahar I.M., McLaughlin G. L., (2001), *Toward a Descriptive Stakeholder Theory: An Organizational Life Cycle Approach*, The Academy of Management Review

Kreikebaum H., (1996), *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie [Strategische Planung im Unternehmen]*, PWN, Warszawa

London S., (2005), *Odpowiedzialność przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej [Verantwortung der Unternehmen in der Marktwirtschaft]*, Rzeczpospolita, 15.12.

Nelson J., (1996), *Business as Partners in Development, Creating wealth for countries, companies and communities*, The Prince of Wales Business Leaders Forum, The World Bank and The United Nations Development Programme, London

Porter M., Kramer M.R., (2002), *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*, "Harvard Business Review" December

Postawy wobec społecznej odpowiedzialności biznesu [Einstellungen zur sozialen Verantwortung im Geschäft], Ipsos Polska, (2006), Warszawa; www.ipsos.pl

Segarra J.A., Garcia D.L., Martinez-Mari C., (2006), *Corporate Reputation: Fad or Paradigm?*, IESE Alumni Magazine, No 101,

Welford R., Gouldson A., (1994), *Environmental Management and Business Strategy*, Pitman Publ., London