



# Die Bedeutung von Corporate Social Responsibility in KMU

Johannes Kepler Universität Linz  
Institut für Soziologie  
Abteilung für Wirtschafts- und Organisationssoziologie

Verfasst von

Maria Gumpinger / Verena Hahn / Katharina Kirchschlager / Sigrid Landl / Harald Lehner /  
Sebastian Naderer / Sabine Riedl / Simone Schabetsberger / Kerstin Weber  
im Rahmen der LVA *Spezialisierung im Praxisfeld (Industrie, Betrieb und Arbeit)*

SS2014 & WS 2014/15

*LVA-Leiterin: Mag.<sup>a</sup> Dr.<sup>in</sup> Ursula Rami*

# **Vorwort**

## **Eine spannende Projekt- und Studienzeit**

Der hier vorliegende vielschichtige wie komplexe Bericht über das Thema „Corporate Social Responsibility – warum übernehmen Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung“ wurde im Rahmen einer zweisemestrigen Lehrveranstaltung „Spezialisierung im Praxisfeld“ von 9 Studierenden erarbeitet. Ein Praxisfeld soll – wie der Name schon sagt – Studierende an die Praxis heranführen. Die bisherige theoretische Beschäftigung in anderen Fächern kann nun in der konkreten Anwendung ihre Tauglichkeit beweisen. So lernen die Studierenden in dieser Lehrveranstaltung ihr theoretisches Wissen in die Praxis – durch geeignete Projekte – umzusetzen. Ziel dieser zweisemestrigen Lehrveranstaltung war aber nicht nur die Zusammenführung von Theorie und Praxis, sondern vor allem die kompetente Anwendung der Methoden der empirischen Sozialforschung.

Förderlich für diese Art der praxisorientierten Lehrveranstaltungen ist es, ein Thema aufzugreifen, hinter dem auch konkrete Auftraggeber bzw. konkrete Auftraggeberinnen stehen, die die Ergebnisse der Forschung möglicherweise auch in (strategische) Entscheidungen einfließen lassen, in unserem Zusammenhang vor allem in Organisationsentwicklungsprozesse und vielleicht auch in wirtschaftspolitische Entscheidungen. Gibt es Organisationen die sich für die Thematik interessieren, so besteht die Chance, dass die Ergebnisse der Forschung nicht in einer „Schublade“ oder im „Rundordner“ verschwinden, sondern auch mögliche Ideen und Vorschläge umgesetzt werden. Weiters spornt dies Studierende und auch die LVA-Leitung an, eine gute und brauchbare Qualität zu liefern. Dem aber noch nicht Genüge getan, schafft dies auch eine Verknüpfung zwischen dem gesellschaftlichen Leben und dem Feld der Wissenschaft.

Gegenstand des hier vorliegenden Praktikumsberichts ist die Durchführung einer qualitativen Befragung in unterschiedlichen Unternehmen im Bereich Umwelttechnik mit Schwerpunkt Wasser. Zentrale Zielsetzung der Untersuchung war, zu eruieren, welche Gründe für KMU bestehen um CSR ein- und umzusetzen. Dabei sollten Antworten auf folgende Fragen gefunden werden:

- Welche konkreten Maßnahmen werden zur Umsetzung von CSR gesetzt?
- Welche Chancen und Risiken ergeben sich für KMU in Bezug auf CSR?
- Welche Wirkungen werden durch den Einsatz von CSR-Maßnahmen im Unternehmen ersichtlich?

Eine Kooperation zwischen der Johannes Kepler Universität, Unternehmen, Körperschaften, (gemeinnützigen) Organisationen, Vereinen oder auch Privatpersonen ist allerdings nicht (immer) selbstverständlich. Danken darf ich an dieser Stelle deshalb den Geschäftsführern und Geschäftsführerinnen der untersuchten Unternehmen, die von der Notwendigkeit der

praxisorientierten Ausbildung von Studierenden überzeugt waren und sich und Ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen für ein Interview zur Verfügung gestellt haben.

Wie bereits erwähnt, stand für die Studierenden die Verknüpfung von Forschung und Praxis, vor allem in methodischer Hinsicht im Vordergrund. Der zeitliche Rahmen für das Projekt war knapp bemessen und unerwartete Verzögerungen (welche in der Theorie nie vorkommen, in der Praxis aber des Öfteren) sind dann durch die vorgegebene Struktur einer Universität kaum aufzuholen, sodass den Studierenden ein überdurchschnittlich hoher Zeit- und Arbeitsaufwand abverlangt wurde. Deshalb möchte ich jetzt den Studierenden für ihr Engagement, ihren Arbeitseinsatz, ihren Fleiß und ihre Ausdauer, vor allem bei der Berichtslegung, meine Anerkennung und meinen Dank aussprechen. Ich bedanke mich auch für das sehr gute Arbeitsklima – jeder Lehrveranstaltungstag bereitete mir Freude und ich habe sehr gerne mit ihnen gearbeitet!

Der hier vorliegende Bericht ist in Eigenverantwortung der Studierenden entstanden. Meinerseits wurden lediglich unbedingt notwendige Korrekturen durchgeführt. Die Studierenden zeigen in ihrem Bericht auf, dass die von KMU meist intuitiv und unbewusst eingesetzten CSR-Maßnahmen positive Wirkungen auf Kunden und Kundinnen wie auch auf die eigenen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen haben. Durch CSR bekommen Unternehmen ein Instrument zur Hand, um nachhaltig innerhalb einer ständig kritischer werdenden Gesellschaft erfolgreich arbeiten und wachsen zu können. Damit CSR im Unternehmen gelingen kann, muss das soziale Engagement glaubwürdig von Oben vorgelebt werden. Die Führungskräfte bzw. der Unternehmensinhaber muss hinter den ausgewählten Projekten stehen und diese auch lebendig gestalten. Herkömmliche Unternehmenshierarchien müssen überwunden werden, damit sich die unterschiedlichen Interessengruppen auf Augenhöhe begegnen können. Übernimmt man gemeinsam Verantwortung, so verbindet dies über Hierarchiegrenzen hinweg meist auch langfristig.

Ursula Rami

# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung und Einführung in die Problemstellung.....</b>	<b>6</b>
1.1 Ziele der Arbeit.....	8
1.2 Forschungsfragen.....	8
1.2 CSR im theoretischen Kontext.....	9
1.2.1 Unternehmensethik.....	11
1.2.2 Unternehmensethik in KMU.....	15
1.2.3 Das CSR-Reifegradmodell.....	16
<b>2. CSR – eine Begriffsbestimmung.....</b>	<b>17</b>
2.1 Europäische Kommission.....	17
2.2 ISO 26000 (International Organization for Standardization).....	18
2.3 Johnson/Whittington/Scholes.....	19
2.4 Gabler Wirtschaftslexikon.....	20
2.5 World Business Council for Sustainable Development (WBCSD).....	21
2.6 Zusammenfassung der genannten Definitionen.....	22
2.6.1 Corporate Citizenship.....	23
2.6.2 Corporate Giving.....	23
2.6.3 Corporate Volunteering.....	24
2.6.4 Corporate Governance.....	24
2.6.5 Corporate Sustainability.....	24
2.7 CSR als Geschäftszweck.....	25
2.8 Stakeholder/Anspruchsgruppen.....	25
2.9 Reputationsmanagement.....	25
2.10 Socially Responsible Investment (SRI).....	25
2.11 Code of Conduct.....	26
<b>3. Historischer Abriss.....</b>	<b>26</b>
<b>4. CSR in KMU.....</b>	<b>27</b>
4.1 Interne und externe Dimension von CSR.....	28
4.2 CSR in KMU in Österreich.....	28
4.3 Zehn Argumente für CSR.....	29
4.4 CSR als strategisches Managementkonzept.....	32
4.5 Chancen und Nutzen für Unternehmen.....	33
4.6 Rahmenbedingungen einer strategischen CSR (reaktiver- versus pro-aktiver Ansatz).....	34
4.7 CSR aus Sicht der Konsumentinnen und Konsumenten.....	35
4.8 Kritik an CSR.....	37
<b>5. Entwicklung, Umsetzung und Dokumentation von CSR-Strategien.....</b>	<b>39</b>
<b>6. Methodische Vorgehensweise.....</b>	<b>46</b>
6.1 Qualitative Sozialforschung.....	47
6.2 Forschungsfeld.....	47
6.3 Qualitative Erhebung: die Befragung.....	48
6.4 Frageformulierungen der qualitativen Forschungspraxis.....	49
6.5 Konstruktion des Leitfadens.....	50
6.6 Definition, Kennzeichen und Gütekriterien der empirischen Sozialforschung.....	51
6.7 Zusammenfassende qualitative Inhaltsanalyse und Kategorienbildung.....	52
6.8 Auswahl und nähere Beschreibung der befragten Personen und Unternehmen.....	53
<b>7. Analyse, Interpretation und Darstellung der Ergebnisse.....</b>	<b>55</b>
7.2 Ergebnisvergleiche des Begriffsverständnisses von CSR .....	55
7.2.1 Unternehmensziele und Leitbild.....	55
7.2.2 Bedeutung gesellschaftlicher Verantwortung .....	57
7.2.3 Die Umsetzung gesellschaftlicher Verantwortung.....	60
7.2.4 Begriffsverständnis von CSR.....	62
7.2.5 Verantwortungsbereiche von CSR.....	64
7.3. Bedeutung von CSR im Unternehmen.....	67
7.3.1 Äußere Erscheinung des Unternehmens durch CSR-Maßnahmen.....	67

7.3.2 Zukünftige Bedeutung von CSR aus unternehmerischer Sicht.....	67
7.4 Einsatzgebiete von CSR im Unternehmen.....	68
7.4.1 CSR Maßnahmen in KMU.....	68
7.4.2 Gründe für CSR Maßnahmen im Betrieb.....	71
7.4.3 Auswirkungen von CSR für KMU.....	74
7.5 Notwendige Rahmenbedingungen für CSR.....	76
7.5.1. Voraussetzungen für das Umsetzen von CSR Maßnahmen.....	76
7.5.2. Veranlassung der Einführung und Durchführung von CSR-Maßnahmen.....	77
7.5.3. Informationsbeschaffung für die Umsetzung von CSR.....	78
7.5.4. Unterstützung und Hilfe bei der Umsetzung von CSR.....	79
7.5.5. Zusammenfassende Darstellung der notwendigen Rahmenbedingungen.....	79
7.6 Zusätzliche Anmerkungen zum Leitfaden und dem Thema CSR.....	82
<b>8. Zusammenführung aller Ergebnisse und Beantwortung der Forschungsfragen...</b>	<b>83</b>
<b>9. Handlungsempfehlungen.....</b>	<b>87</b>
<b>Quellenverzeichnis.....</b>	<b>90</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Reifegradmodell.....	18
Abbildung 2: Vergleich der CSR Definitionen.....	23
Abbildung 3: Modell des CSR-Hauses.....	24
Abbildung 4: Erfolgswirkungen von CSR.....	37
Abbildung 5: Übersicht reaktive und Strategische CSR.....	38
Abbildung 6: Aufbau und Umsetzung der CSR-Strategie.....	43
Abbildung 7: Operative Ausrichtung der CSR-Strategie.....	44
Abbildung 8: Zielgruppenansprüche an CSR-Kommunikation.....	46
Abbildung 9: Stakeholdergruppen in Bezug auf Kommunikation.....	51
Abbildung 10: Kategorien zur Bedeutung von gesellschaftlicher Verantwortung.....	63
Abbildung 11: Kategorien für die Umsetzung gesellschaftlicher Verantwortung.....	66
Abbildung 12: für das Begriffsverständnis von CSR.....	68
Abbildung 13: Verantwortungsbereiche der befragten Unternehmen.....	70
Abbildung 14: Einsatzgebiete von CSR.....	74
Abbildung 15: Gründe der sozialen Dimension.....	77
Abbildung 16: Gründe der ökonomischen Dimension.....	78
Abbildung 17: Gründe der ökologischen Dimension.....	79
Abbildung 18: Notwendigen Rahmenbedingungen.....	85
Abbildung 19: Gesamtmodell zu den Forschungsergebnissen.....	92

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: ISO 26000 SR-Prinzipien.....	20
Tabelle 2: Daten zum Unternehmen und demographische Daten der Befragten.....	55
Tabelle 3: Kategorien zu Dimension, Leitbilder und Ziele.....	57
Tabelle 4: zusätzliche Anmerkungen und Statements zum Thema CSR.....	83
Tabelle 5: Gründe kleinerer und mittlerer Unternehmen, CSR einzuführen.....	84
Tabelle 6: beobachtete, konkrete CSR-Maßnahmen.....	85

# 1. Einleitung und Einführung in die Problemstellung

Das Bild bzw. die Auffassung einer von der restlichen Gesellschaft abgetrennten und von jeglicher sozialer und gesellschaftlicher Verantwortung befreiter Wirtschaftssphäre der Firmen, Unternehmen und Konzerne, scheint noch immer ebenso weitläufig präsent, wie überholt. Unter dem Einfluss und der öffentlichen Thematisierung von unter anderem Umweltverschmutzung, Klimawandel, menschenunwürdigen Arbeitsverhältnissen, moderner Sklaverei bzw. allgemeiner wirtschaftlicher Ausbeutung usw. entwickelte sich besonders in der sogenannten westlichen Welt ein Bewusstsein für (wirtschaftliche) Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit, welches durch die Finanzkrise und deren anhaltenden Folgen nur verstärkt wurde. Konsumenten und Konsumentinnen sowie Bürger und Bürgerinnen interessieren sich immer mehr für Herkunft und Herstellung von Produkten und somit (indirekt) auch für die Praktiken dahinterstehender Firmen und Unternehmen. Dieser Wandel stellte und stellt Unternehmer und Unternehmerinnen vor die Herausforderung sich gesellschaftlich verantwortlich zu zeigen. Gerade im Hinblick auf die Finanzmarktkrise, welche im Jahre 2007 ihren Anfang nahm, zählt „Corporate Social Responsibility“ zu einem der hochaktuellsten und wichtigsten Themen der Ökonomie (vgl. Rommelspacher 2011: 1f).

Debatten um endliche Ressourcen kurbeln überdies die Diskussion um zukunftssträchtiges und nachhaltiges Wirtschaften an (vgl. Schmidpeter 2012: 1f). Die zunehmende Deregulierung der Finanzmärkte und anderer Sektoren, aber ebenso die explosionsartige Entfaltung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien, bietet Unternehmen immer mehr Möglichkeiten, einerseits ihre Produktionsstätten und Standorte ins Ausland zu verlagern und ihre Fabrikate zudem international zum Verkauf anzubieten, andererseits jedoch auch „Gesetzeslücken“ zu finden und quasi im „Deckmantel der Justiz“ verantwortungslos zu handeln. Aufgrund der neuen Möglichkeiten für Unternehmen, auch am globalen Markt agieren zu können, steigt jedoch, parallel zur nationalen, auch die internationale Konkurrenz zusehends an (vgl. Rommelspacher 2011: 1f).

Hinzu kommt, dass aufgrund des seit geraumer Zeit stark angewachsenen Wohlstandes in der Bevölkerung, Konsumenten und Konsumentinnen mehr Bereitwilligkeit aufweisen, nicht nur Preise und Qualität bei den zu erstehenden Produkten zu beachten, sondern auch ethische Aspekte in Augenschein zu nehmen (vgl. Rommelspacher 2011: 2), wie etwa das Vermeiden von Kinderarbeit und moderner Sklaverei oder das Beziehen von Produkten, die mit dem Gütesiegel „Fair Trade“ versehen sind.

Das CSR-Verständnis der Gegenwart hat allerdings eine lange Vorgeschichte und reicht bis in die 1930er Jahre zurück (vgl. Waßmann 2014: 3ff). Der Begriff lässt sich bereits seit den 1970er Jahren in einschlägiger Managementliteratur im angloamerikanischen Raum finden (z.B. Blomstrom/Davis 1975). Aufgrund unzähliger neuer Richtungen, in welche sich CSR seither weiterentwickelt hat, und auch wegen vieler Überschneidungen mit anderen Konzepten, existieren

mittlerweile sehr differente Definitionen dieses Terminus (vgl. Waßmann 2014: 3ff), wie etwa jene der EU-Kommission, einem wohl stark richtunggebenden Gremium, gerade für Betriebe im europäischen Raum, die den Begriff folgendermaßen deutet:

„[Corporate Social Responsibility ist] [...] *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*“ (EU-Kommission 2001: 7; zit. nach Waßmann 2014: 11).

Darüber hinaus lassen sich unter unternehmerischer Gesellschafts- bzw. Sozialverantwortung jedenfalls alle freiwilligen Beiträge zur nachhaltigen Entwicklung seitens der Wirtschaft zusammenfassen, welche über die gesetzlichen Forderungen hinausgehen (vgl. Dubielzig/Schaltegger 2005: 240f).

CSR umfasst somit ein breites Spektrum an Verantwortungsbereichen, angefangen von verantwortlichem Handeln der Wirtschaftsakteuren und Wirtschaftsakteurinnen innerhalb ihrer Geschäftstätigkeit, über ökologisch nachhaltige Aspekte, bis hin zur Beziehung zu Beschäftigten und deren Vertretungen. „Verantwortung insofern, als dass Unternehmen nicht unabhängig von Ihrem Umfeld agieren können, sondern in Wechselwirkung mit der Umwelt und der Gesellschaft stehen und folglich in diese eingebettet sind. Unternehmen tragen gegenüber verschiedensten gesellschaftlichen Gruppen Verantwortung. Dies sind unternehmensintern die Beschäftigten und das Management, unternehmensextern unter anderem Nicht-Regierungs-Organisationen, Behörden, Anwohner und Anwohnerinnen, Shareholder usw. oder allgemein formuliert alle Gruppen, die einen Anspruch an ein Unternehmen geltend machen: sogenannte Anspruchsgruppen oder Stakeholder“ (vgl. Dubielzig/Schaltegger 2005: 240).

Dem Zitat der EU-Kommission zufolge steht der Begriff CSR jedoch mehr für soziale und ökologische Verantwortung und sieht sich mehr den Anforderungen der Stakeholder verpflichtet, als daneben auch moralische Grundsätze und ein „Corporate Governance“ zu verfolgen, wie es die Managementlehre für das Konzept des CSR vorsieht (vgl. Rommelspacher 2011: 6). Zudem stellt sich die Frage, ob große Konzerne oder Unternehmen, die bereits über eigene CSR-Abteilungen und Arbeitsgruppen verfügen, CSR-Maßnahmen nicht doch in anderen Formen, wie etwa der Public Relations sowie Imagepflege und Imageschaffung nützen. Diesbezüglich kann konstatiert werden, dass es einen Unterschied macht, ob CSR lediglich einen PR-Gag darstellt oder ob aus Überzeugung gehandelt wird, wodurch wiederum die Glaubwürdigkeit und die Authentizität der jeweiligen Unternehmen auf dem Markt beeinflusst wird (vgl. Mahrer 2008: o. S.).

Die wirtschaftlichen Leistungs- und Strukturdaten (Stand 2011) zeigen, dass 87,1 % aller österreichischen Unternehmen Kleinstbetriebe mit weniger als zehn Beschäftigten sind und dagegen nur 0,4 % große Konzerne in Österreich existieren. Somit besteht die österreichische

Unternehmenslandschaft zu 99,6 % aus Klein- und Mittelbetrieben (bis maximal 249 Beschäftigte) (vgl. Statistik Austria 2012: o. S.). Eine Untersuchung von CSR in Verbindung mit KMU erscheint deswegen besonders sinnvoll, weil diese einerseits die österreichische Wirtschaftslandschaft dominieren und andererseits überprüft werden soll, ob tatsächlich ein Großteil dieser Unternehmen bereits Maßnahmen im Sinne von CSR setzt, wenngleich sie sich dessen nicht immer bewusst sind. Diese Maßnahmen können sehr mannigfaltig sein, sollten aber dennoch die Gemeinsamkeit haben, dass sie in der Regel eher in Beziehung mit lokalen Anspruchsgruppen stattfinden.

Es tut sich die Frage auf, wie es mit kleineren Unternehmen und Betrieben steht, deren Einflussgebiet eher lokal zu betrachten ist? Betreiben diese auch CSR und wenn ja, was ist die dahinterliegende Motivation? Wann und wie nehmen Kleinst-, Klein- und Mittelunternehmen (KMU) ihre gesellschaftliche Verantwortung wahr, ohne über (große) zweckgebundene Budgets für CSR-Maßnahmen zu verfügen?

### **1.1 Ziele der Arbeit**

Für die Motivation der Untersuchung sprechen die Aktualität der Thematik und das persönliche Interesse als Konsument und Konsumentin. Das Ziel der Arbeit ist es zu erforschen, welche Gründe Klein- und Mittelbetriebe dazu veranlassen CSR ein- und umzusetzen. Dabei gilt es zu ermitteln, was die Unternehmen unter dieser Begrifflichkeit verstehen, welche Bedeutung CSR derzeit und zukünftig zugeschrieben wird und in welchem Ausmaß der gesamtgesellschaftlichen Verantwortung anhand konkreter Maßnahmen in den jeweiligen Unternehmen nachgegangen wird. Des Weiteren gilt es festzustellen, ob durch den Einsatz von CSR-Maßnahmen beobachtbare Veränderungen festzustellen sind. In der Untersuchung ist auch von Interesse, was zur Umsetzung von CSR notwendig ist und war und ob sich Schwierigkeiten bei der Umsetzung ergeben haben.

### **1.2 Forschungsfragen**

Die Forschungsfragen, mit denen sich diese Arbeit beschäftigt, lauten:

1. Welche Gründe bestehen für Klein- und Mittelbetriebe CSR ein- und umzusetzen?
  - Wie definieren bzw. was verstehen klein und mittelständische Unternehmen unter CSR? (Auslegungssache?)
2. Welche konkreten Maßnahmen werden zur Umsetzung von CSR gesetzt?
3. Welche Chancen und Risiken ergeben sich für klein und mittelständische Unternehmen in Bezug auf CSR?
4. Welche beobachtbare Wirkung wird durch den Einsatz von CSR Maßnahmen im Unternehmen ersichtlich?



## 1.2 CSR im theoretischen Kontext

Goldschmidt und Homann (2011) verdeutlichen, dass es durch das Entstehen neuer Herausforderungen für die Unternehmen – aufgrund von neuen gesellschaftlichen und technologischen Entwicklungen sowie der Globalisierung – notwendig geworden ist, das bisherige CSR-Konzept zu erweitern (vgl. Goldschmidt/Homann 2011: 12). So ist etwa der Ansatz von Röpke (1979b, 377f), welcher beschreibt, dass Unternehmen dann gesellschaftliche Verantwortung übernehmen, wenn sie sich ausschließlich auf ihr Kerngeschäft – d.h. auf die Herstellung von Waren und Dienstleistungen und damit auf die Gewinnerzielung – konzentrieren, da nur dadurch das „wohlfahrtschaffende System von Markt und Wettbewerb“ Erfolg haben könnte, nicht länger tragbar und bedarf einer Erneuerung (vgl. Röpke 1979b, 377f; zit. nach Goldschmidt/Homann 2011: 7).

Goldschmidt und Homann schlugen deshalb vor, hauptsächlich die bisherige Handlungsverantwortung, die sich nur auf das Hauptgeschäft von Unternehmen und die direkt daraus folgenden Konsequenzen bezog, um regionale Aspekte im Bereich des Umweltschutzes, Arbeitsmarktes oder soziale Belange zu ergänzen.

Da die Ordnungsverantwortung grundsätzlich der politischen Sphäre obliegt, kann diese von Groß-, Klein- und Mittelbetrieben nur mitgetragen werden. Ein Einfluss seitens der Betriebe ist aber nicht unmöglich, da der Staat bei politischen Entscheidungen häufig auf das Wissen und die Erfahrung der Unternehmen zurückgreift. Gleiches trifft auf die Verantwortung für gesellschaftliche und ökonomische Diskurse zu, die vornehmlich der Schaffung von adäquaten Ordnungsregelwerken und der Hinterfragung von Zweckmäßigkeit sozialer Kooperationen, moralischer Vertretbarkeit, der Akzeptanz von ökonomischen Prozessen sowie Wirtschaftssystemen dient (vgl. Goldschmidt/Homann 2011: 12f).

Angesichts des Fehlens einer einheitlichen Definition des CSR-Begriffes können allerdings auch keine einheitlichen Verantwortungsfelder bestimmt und nicht geklärt werden, was nun genau unter ökonomischer, ökologischer und sozialer Verantwortung sowie Nachhaltigkeit konkret verstanden werden kann. Folglich ist es auch unmöglich, die unterschiedlichen Handlungsspielräume einzelner Betriebe zu definieren und miteinander zu vergleichen. (vgl. Aßländer 2011: 59)

Die Untersuchung von Ungerich, Korenjak und Raith (2008) zeigt jedoch auf, dass es zumindest „kognitiv wahrgenommene Verantwortungsfelder“ gibt, die aber je nach Unternehmen stark variieren können. Sogar das Erzielen von Gewinn wird vereinzelt als ein Aufgabengebiet sozialer Verantwortung angesehen. Die Betrachtungsweise, was nun zu gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung zählt, ist dabei stark vom Typus der jeweiligen Unternehmerschaft abhängig. Demnach macht es einen großen Unterschied, ob es sich dabei um idealistische, pragmatische, traditionell verortete, markt-fatalistische oder diffuse Personen handelt. Ein Drittel der Befragten kann den „Idealisten“, die vornehmlich am wirtschaftlichen Handeln – jedoch nicht so sehr am materiellen Erfolg – orientiert sind und beispielhaft – ohne dabei auch fallweise Kosten zu

scheuen – versuchen, einen Ausgleich zwischen Moral und Markt zu schaffen, zugeordnet werden. Dieser Typus ist vor allem in Klein- und Mittelbetrieben aus dem Bereich Handel und Gewerbe zu finden. Nahezu die Hälfte der befragten Betriebe können als pragmatisch eingestuft werden.

Kennzeichnend für diesen Typus sind die Orientierung an einer Win-Win-Situation und die Ausrichtung an einer wirtschaftlichen Leitlinie, die vor allem eine langfristige Verbesserung des Mitteleinsatzes – nicht selten mittels technologischem Fortschritt und der Einbeziehung von Beschäftigten – im persönlichen Kerngeschäft vorsieht, wie etwa Öko-Effizienz oder Produktivität, um daraus einen Vorzug hinsichtlich Kosten, Innovationen und Image zu erhalten. Dieser Typ lässt sich vor allem in großen, international ausgerichteten Industriebetrieben vorfinden. Etwa ein Fünftel aller interviewten Betriebe gelten als traditionalistisch eingestellt und verfolgen ihrerseits weniger strategische und innovative Ziele, sondern sehen soziale Verantwortung eher als selbstverständlich an, zum Teil auch als religiöse Aufgabe oder Forderung nach „gesundem Menschenverstand“. Den Ausgleich zwischen Moral und Geschäft stellen dabei tradierte Werte und altbewährte Erkenntnisse dar. Dieser Charakterzug ist vornehmlich in stark wettbewerbsorientierten Bereichen vertreten.

Markt-fatalistische Unternehmer und Unternehmerinnen sehen die Umsetzung von freiwilliger gesellschaftlicher Verantwortung als eher problematisch an, da damit hohe Kosten einhergehen, die sich wiederum negativ auf die Wettbewerbsstellung auswirken oder mitunter sogar ein Weiterbestehen des Betriebes bedrohen können. Dem letzten Typus, den „Diffusen“, können lediglich 5 % der Befragten zugerechnet werden. Das Wort „diffus“ wird deshalb für diese Personengruppe verwendet, da diese keine einheitlichen und aussagekräftigen Argumente liefern, warum CSR wahrgenommen werden sollte oder was dagegen spricht. Vielmehr wird augenscheinlich, dass die gesellschaftliche Verantwortung hier eher eine beliebig in Szene gesetzte PR-Maßnahme darstellt, welche dem Unternehmen zu höherem Ansehen und Gewinnen verhelfen soll, wobei das Beachten jeglicher Moral dabei völlig ausgeblendet wird. (vgl. Ungericht/Korenjak/Raith 2008: 5ff)

Die Untersuchung der Bertelsmann Stiftung (2006), welche sich auf die im Jahre 2005 stattgefundenen Befragung von 500 „Entscheidern“, also Geschäftsführern und Geschäftsführerinnen, Vorstandsmitgliedern oder Bereichsvorständen, der deutschen Wirtschaft stützt, unterscheidet wiederum zwischen drei Charakteren: Unternehmen, die sich „aktiv“ mit unternehmensspezifisch bedeutsamen Themen auseinandersetzen, Betriebe, die „reaktiv“, also in Bezug auf gesellschaftlich gestellte Anforderungen reagieren, und Firmen, die als „proaktiv“ – d.h. als avantgardistisch – eingestuft werden. „Reaktiv“ reagierende Unternehmen sind dabei vor allem kleinere Betrieben mit weniger als 200 Beschäftigten zuzuordnen und „proaktiv“ agierende Firmen lassen sich vor allem in Großbetriebe mit mehr als 500 Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen finden. (vgl. Bertelsmann Stiftung 2006: 4ff)

Eine dritte Typologie lässt sich bei Deuerlein, Riedel und Pomper (2003) finden. Sie differenzieren

anhand ihrer Untersuchungsergebnisse zwischen „CSR Leader“, „Mitarbeiter- und Kundenorientierte“, „Traditionalisten“ und „Shareholderorientieren“. „CSR-Leader“ stellen hierbei führende Unternehmen dar, die sich in den unterschiedlichsten Aufgabengebieten gesellschaftlicher Verantwortung im Betrieb betätigen, wie etwa der Einsatz für eine Gleichbehandlung von Beschäftigten oder Entwicklungsarbeit. Diese Unternehmen können als Protagonisten in der CSR-Debatte betrachtet werden. „Mitarbeiter- und Kundenorientierte“, vor allem in mittleren Betrieben zu finden, setzen sich zwar für Beschäftigte und Kunden ein, beschäftigen sich aber dafür weniger mit regionalen und ökologischen Belangen. „Traditionalisten“, hauptsächlich Klein- und Familienbetriebe, üben Verantwortung in Form von Pflege ihrer Beschäftigten, Kunden und Kundinnen, sowie Lieferanten aus, und betrachten Prozesse und Ideale als unnötig – viel wichtiger ist ihnen das tägliche Handeln.

Die Gruppe der „Shareholderorientieren“, die vor allem bei mittleren und großen Betrieben zu finden ist, konzentriert sich wiederum vermehrt auf Eigentümer bzw. Eigentümerinnen und Investoren und Investorinnen, beschäftigt sich aber weniger mit Corporate Governance, der Unterstützung von Frauen in Führungspositionen und Menschenrechten sowie Entwicklungsarbeit. (vgl. Deuerlein/Riedel/Pomper 2003:34f)

### **1.2.1 Unternehmensethik**

Wenn jemand ein Unternehmen führt, eine Erfindung macht, Gesetze erlässt, als Konsument oder Konsumentin Wirtschaft und Technik nutzt, ist Akteur und Akteurin, Betroffener und Betroffene, Nutznießer und Nutznießerin als auch Geschädigter und Geschädigte, Handelnder und Handelnde und ethisches Individuum. Wenn sich die Wirtschaft, Technik und Ethik in den Individuen aber gleichzeitig realisiert, dann wird versucht eine Verbindung zwischen beiden herzustellen. Dies vollzieht sich dadurch, dass die Motive und Verhaltensweisen der Akteure und Akteurinnen, das heißt der Produzenten und Produzentinnen, der Techniker und Technikerinnen und der Nutzer und Nutzerinnen bezüglich der Frage untersucht werden, was sie dazu bewegt und was sie hemmt sich ethisch zu verhalten. Ganz allgemein ist unter Ethik zu verstehen, sich mit den nicht beabsichtigten (Neben-) Folgen von Handeln auseinanderzusetzen und zwar so, dass die Handelnden die Gelegenheit haben für diese Nebenwirkungen die Verantwortung zu übernehmen und dies möglichst in direkter Auseinandersetzung mit den Betroffenen (vgl. Steger 1992: 36f).

*„Wo immer auch nicht-intendierte Nebenwirkungen berücksichtigt werden, heißt Handeln, konkurrierende Zielbeziehungen zwischen Gewolltem und Unbeabsichtigtem zur Leitlinie von Entscheidungen zu machen – das ist der Beginn von Ethik in Wirtschaft und Technik und bedeutet eine größere Chance für die Realisierung ethischer Werte“ (Stitzel 1992: 37).*

Bevor der Begriff Unternehmensethik definiert werden kann, muss zuerst zwischen Moral und Ethik unterschieden werden. Unter Moral werden soziale Regeln verstanden, welche den Handelnden zur Orientierung dienen und anhand derer sich bestimmen lässt, inwieweit eine Handlungsweise sozial erwünscht ist. Hierbei handelt es sich um vorherrschende Wertorientierungen in einer sozialen Gemeinschaft, unabhängig davon, ob diese über die Grenzen der Gemeinschaft hinaus verallgemeinerbar sind oder nicht. Die Wertorientierungen werden in Sozialisierungsprozessen im Verlauf von Generationen weitergegeben und entwickeln sich durch Veränderungen der Umwelt weiter. Im Unterschied dazu ist die Ethik die Wissenschaft der systematischen Überprüfung und Beurteilung von Normen und Werten an denen sich die Handlungen orientieren. Folglich steht die Ethik für eine kritische Reflexion der Moral. Die Unternehmensethik betrachtet den Gegenstandsbereich der Unternehmung und zielt auf die systematische Analyse unternehmerischer Normen, Werte und Handlungsweisen und ihre Folgen ab (vgl. Scherer/Picot 2008: 5f). *„Sie untersucht Normen und Werte, an denen sich die Handlungen der in der Wirtschaft tätigen Menschen orientieren. Dabei kann zwischen deskriptiver (Untersuchung der Existenz und Wirkungen von Normen), normativer (Begründung und Empfehlung von Normen) und analytischer (Untersuchung von Wertkonflikten und ethischen Diskursen) Unternehmensethik unterschieden werden“* (Scherer/Picot 2008: 6).

Bei der Frage nach den Verpflichtungen der Unternehmen gegenüber der Gesellschaft wird im angelsächsischen Raum vom Begriff Corporate Social Responsibility gesprochen, der mittlerweile auch im deutschsprachigen Raum vertreten ist. Wenn von CSR die Rede ist wird hauptsächlich die Verantwortung von Unternehmen betrachtet. Die Rolle von Individuen wie beispielsweise Unternehmer und Unternehmerinnen, Manager und Managerinnen, Führungskräfte und Organisationsmitglieder wird nicht betrachtet. Die wissenschaftlichen Debatten zur Unternehmensethik sind sehr heterogen und zur Orientierung können unterschiedliche Positionen nach Analysedimensionen Hilfe leisten. Die Analysedimensionen sind Ziel und Methode gleichermaßen und setzen sich aus Analyseebene und zugrunde liegender Gesellschaftstheorie zusammen. Bei den Zielen und Methoden gilt es zu begründen, ob eine Norm, ein Wert oder eine Handlung akzeptabel oder inakzeptabel ist. Die Auffassungen darüber, wie eine Begründung zu erfolgen hat, gehen aber in der Betriebswirtschaftslehre auseinander.

Großteils geht die Betriebswirtschaftslehre von dem Anspruch aus, dass mit Hilfe wissenschaftlicher Methoden lediglich empirische oder logische Wahrheitsfragen geklärt werden können und nicht normative Fragen. Es sind jedoch mit Hilfe empirischer Methoden keine normativen Aussagen begründbar, da der Schluss vom Sein auf Sollen einen nicht zulässigen naturalistischen Fehlschluss aufweist (vgl. Scherer/Picot 2008: 6f). *„Diese Auffassung stützt unter anderem auch die Werturteilsfreiheitsthese von Max Weber, derzufolge über persönliche Werturteile wissenschaftlich nicht entschieden werden könne. In der Wissenschaftstheorie werden allerdings auch Verfahren zur Beurteilung und Begründung von Normen diskutiert, die teilweise*

*auch bereits in der Betriebswirtschaftslehre aufgegriffen werden und im Kontext der Unternehmensethik zur Anwendung kommen, so z.B. tugendethische (Aristoteles), pflichtenethische (Kant), utilitaristische (Bentham, Mill), vertragstheoretische (Rawls) oder diskursethische (Apel, Habermas) Ansätze“ (Scherer/Picot 2008: 7).*

Die Dimension der Analyseebene markiert einen wesentlichen Unterschied zwischen Wirtschafts- und Unternehmensethik. Bei der Unternehmensethik werden die Handlungsspielräume auf der Meso- und Mikroebene der Unternehmung analysiert und sie erkennt eine eigenständige Verantwortung auf diesen Ebenen. Die Mesoebene nimmt in erster Linie Bezug auf das Regelwerk des Unternehmens (z.B. Unternehmensverfassung, Organisationsstruktur), die Mikroebene fokussiert auf die Führungs- oder Individualethik und analysiert die moralische Qualität individueller Entscheidungen bzw. Handlungen. Im Gegensatz dazu ist die Wirtschaftsethik auf der Makroebene angesiedelt und fragt nach den ethischen Grundlagen und Wirkungen der Wirtschaftsordnung (z.B. dem System der kapitalistischen Wettbewerbswirtschaft und seinen Institutionen Eigentum und Vertrag) und den tatsächlichen Rahmenbedingungen (z.B. dem Wirtschafts- und Unternehmensrecht), in die die Unternehmen und ihre Verhaltensweisen (Meso- und Mikroebene) integriert sind.

Die angegebenen Ebenen sind nicht überschneidungsfrei. Ferner bestimmen existente Regeln und Normen oder der Wettbewerb das unternehmerische Handeln keineswegs vollständig, sondern lassen bzw. ermöglichen Handlungsspielräume, bei deren Ausschöpfung sich Fragen nach Moral, Verantwortung und ethischer Vertretbarkeit stellen. Im Zentrum der Analysedimension der Gesellschaftstheorie steht das Spannungsfeld zwischen Freiheit des Individuums und Zusammenhalt der Gemeinschaft. Im Zusammenhang der Unternehmensethik geht es darum, wie die freie Entfaltung der in der Wirtschaft tätigen Individuen möglich wird, ohne dass die Gesellschaft Schaden nimmt. Dabei stellt sich die Frage, welche Rolle dabei vor allem die staatliche Politik und die Verantwortung des Individuums bzw. der Unternehmen spielen. Es stehen hier diverse gesellschaftstheoretische Konzepte (z.B. Liberalismus, Republikanismus, Kommunitarismus) zur Debatte, die unterschiedliche Trennlinien zwischen privater Wirtschaft und staatlicher Politik kennzeichnen und demzufolge spezifische Folgen für die Rolle und die Verantwortung der Unternehmen in der Gesellschaft nach sich ziehen (vgl. Scherer/Picot 2008: 8).

*„Dies betrifft etwa die Antworten auf die folgenden, unmittelbar für die Unternehmensethik relevanten, Fragen: Reicht die Einhaltung der Gesetze aus oder sollen die Unternehmen sich auf darüber hinaus gehende Standards freiwillig verpflichten? Sollen die Unternehmen eine über gesetzliche Verpflichtungen hinaus gehende Verantwortung für die öffentliche Sache übernehmen?“ (Scherer/Picot 2008: 8).*

Unternehmensethik setzt sich demnach mit dem Problem auseinander, „wie und welche

moralischen Normen in der Wirtschaft von Unternehmen zur Geltung gebracht werden können“ (Kreikebaum et al. 2001: 8, In: Unruh 2007: 10).

*„Es sind demnach Fragen der angewandten Ethik, die hier behandelt werden. Ethische Grundsätze wie Transparenz, Vertrauen, Respekt oder der faire Umgang miteinander sollen in die Unternehmensethik integriert werden“* (Unruh 2007: 10). Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass sich CSR nur auf einen Ausschnitt der Unternehmensethik bezieht (vgl. Unruh 2007: 10).

Der Ruf nach Unternehmensethik wird im Besonderen mit der Frage konfrontiert, ob ethische Orientierungen der Unternehmensführung in Bezug auf ökonomische Zwänge in einer marktwirtschaftlichen Wettbewerbsordnung überhaupt durchsetzbar sind. In der Praxis zeigt sich dies vornehmlich in der Behauptung, dass der Luxus ethischer Orientierungen wegen des harten Wettbewerbs einfach nicht leistbar sei. Dies scheint für Laien als auch für theoretische Überlegungen plausibel zu sein. Die neoklassische Wettbewerbstheorie betont ausdrücklich, dass Unternehmen möglichst große Gewinne zu erreichen haben, da diese ansonsten über kurz oder lang aus dem Wettbewerb ausscheiden. Wer sich Ethik leiste, werde systematisch zum Grenzproduzenten oder zur Grenzproduzentin und damit zum ökonomisch Schwächsten avancieren. Gemäß Milton Friedman hat die Unternehmensführung lediglich die ökonomische Verantwortung für das wirtschaftliche Überleben zu leisten und die Unternehmung habe keine ethische Aufgabe zu leisten (vgl. Löhr 1996: 60). Aber Friedman verweist ebenso auf die Notwendigkeit, dass zusätzlich bestimmte moralische Mindeststandards einzuhalten sind, ohne die eine Marktwirtschaft nicht gelingen kann. Ethische Selbstverpflichtungsakte gelten einerseits als chancenlose Alleingänge, welche in absehbarer Zeit in den Ruin führen oder sich als getarnte erfolgsstrategische Maßnahmen durchsetzen, wenn und solange damit überdurchschnittliche Gewinne erreicht werden, respektive Unternehmensethik als Marketing-Gimmick.

Es kann konstatiert werden, dass die betriebswirtschaftliche Unternehmensethik auf die Entwicklung konsensfähiger Strategien des Unternehmens fokussiert und dieser den Kerngedanken im Sinne des wohlverstandenen Republikanismus ausmache. Die Unternehmensethik soll den Blick für die Notwendigkeit subsidiärer Friedensbemühungen schärfen. Ebenso soll sie auch einen Unternehmensbeitrag zur gesellschaftlichen Friedenssicherung einfordern, um das Konfliktpotential der Marktwirtschaft zu begrenzen und auch weitere Erfolgsvoraussetzungen für ihre Funktionsfähigkeit und Legitimation zu ermöglichen (vgl. Löhr 1996: 61ff).

*„Die Marktwirtschaft braucht eine solche Unternehmensethik, weil ethische Geltungsansprüche über die Rahmenordnung niemals hinreichend aufgegriffen und durchgesetzt werden können“* (Löhr 1996: 72). In den letzten Jahren war die Entwicklung der Wirtschaftswissenschaften zunehmend mathematisch geprägt und mit Modellrechnungen wurden wirtschaftliche Entwicklungen erklärt und prognostiziert. Dabei kam das menschliche Verhalten, als bestimmender Faktor, oftmals zu kurz. Mathematische Analysen bleiben zwar nach wie vor unverzichtbar, aber

sie werden durch Ergebnisse der Verhaltensforschung erweitert. Denn die Antriebe der Menschen zum Handeln sind maßgeblich für die Entwicklung einer Volkswirtschaft (vgl. Winnes 1996: 95).

Für die Unternehmensethik ist die wichtigste Multi-Stakeholder-Initiative (MSIs) die ISO 26000 (vgl. Scholz 2013: 174).

*„Diese nicht zertifizierbare Leitlinie mit insgesamt sieben Kernthemen (Organisationsführung, Menschenrechte, Arbeitspraktiken, Umwelt, Faire Betriebs- und Geschäftspraktiken, Konsumentenangelegenheiten, Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft) definiert anhand von wiederum sieben Grundprinzipien (Rechenschaftspflicht, Transparenz, ethisches Verhalten, Achtung der Rechtstaatlichkeit, Achtung internationaler Verhaltensstandards, Achtung der Menschenrechte) verantwortliches Verhalten von Unternehmen [...]. Die Aufgaben der Unternehmensethik bestehen u.a. darin, diese neue Art der nicht mehr durch unilaterale Aktivitäten von staatlichen Behörden geprägten Normentwicklungen kritisch zu überprüfen. Wenn Unternehmen sich in Abwesenheit eines globalen Souveräns eigene Regeln für ihre (transnationalen) Aktivitäten geben, stellen sich Fragen nach der Legitimität der entsprechenden Normen, Standards, Leitlinien etc.“ (Scholz 2013: 174).*

### **1.2.2 Unternehmensethik in KMU**

Der Großteil der unternehmensethischen Forschungen fokussierte in der Vergangenheit in erster Linie auf große und oftmals transnational agierende Unternehmen. Die an KMU adressierten Ansätze waren oft nur geringfügig modifizierte Versionen von Konzepten, die ursprünglich für Großunternehmen entwickelt wurden. Bedeutende Unterschiede zwischen Großunternehmen und KMU wie beispielsweise der Managementstruktur (Eigentümer und Eigentümerinnen, Manager und Managerinnen) der geringeren Ressourcenausstattung und der Einbettung in die Gesellschaft wurden häufig ausgeblendet.

In den vergangenen acht Jahren wurde dieser Problematik Rechnung getragen und es entstanden vermehrt wissenschaftliche Beiträge, die sich den speziellen Bedürfnissen von KMU annahmen. Die Ergebnisse werden hier kurz dargelegt: große, transnational, agierende Unternehmen und KMU haben gemeinsam, dass das Nachhaltigkeitsmanagement als etwas gesehen wird, das vornehmlich aus betriebswirtschaftlichen Gründen (zur Optimierung des Geschäftserfolgs) implementiert werden soll. Darüber hinaus sind aber starke Unterschiede bei den Gründen zur Implementierung von Nachhaltigkeitskonzepten zwischen großen Unternehmen und KMU feststellbar. Große Unternehmen wollen vorrangig die Reputation ihrer Marken durch ethische Maßnahmen verbessern, KMU sind in erster Linie an Subsidiarität, Attraktion und Motivation von Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen, als auch am Aufbau von Sozialkapital interessiert. Des

Weiteren sehen Großunternehmen ihr Nachhaltigkeitskonzept als strategisches Thema und können verstärkt auf Managementwerkzeuge zurückgreifen, welche von Wissenschaftlern und Wissenschaftlerinnen sowie Unternehmensberatern und Unternehmensberaterinnen entwickelt worden sind.

Im Gegensatz dazu engagieren sich KMU hauptsächlich ad hoc und ohne eindeutiges Konzept. Vor allem aber fehlt bei den KMU oftmals eine strategische Ausrichtung des Engagements an den Werten und entlang der Kernbereiche des Unternehmens sowie auch eine klare Erfolgsüberprüfung und entsprechende Kommunikation. Diese mangelnde strategische Einbettung von Nachhaltigkeitskonzepten, in der besonderen Struktur von KMU begründet, welche oftmals keine aufwändigen Ansätze zulässt. Zusätzlich gibt es bis dato zu wenig praxistaugliche Managementwerkzeuge, die auf die besonderen Bedürfnisse von KMU ausgerichtet sind. Ebenso kann die unternehmensethische Forschung kaum normative Konzepte, im Sinne von ausgereiften Managementmodellen für KMU vorweisen, abgesehen von einer Analyse der entsprechenden Probleme und wenigen Best-Practice-Ansätzen. Auf Grund der dominierenden Wirtschaftsstruktur in Europa, 23 Millionen KMU machen 99 % der Unternehmen aus, wird sich die unternehmensethische Forschung verstärkt im Bereich KMU weiterentwickeln müssen. (vgl. Scholz 2013: 175f)

### 1.2.3 Das CSR-Reifegradmodell

Grundsätzlich wird unter „Reifegrad“ die „Feststellung einer Momentaufnahme“ verstanden, die einem Entwicklungsprozess, welcher etwas völlig Durchdachtes und Vollkommenes hervorbringen soll, unterliegt. (vgl. Reiter 2011: 28f)

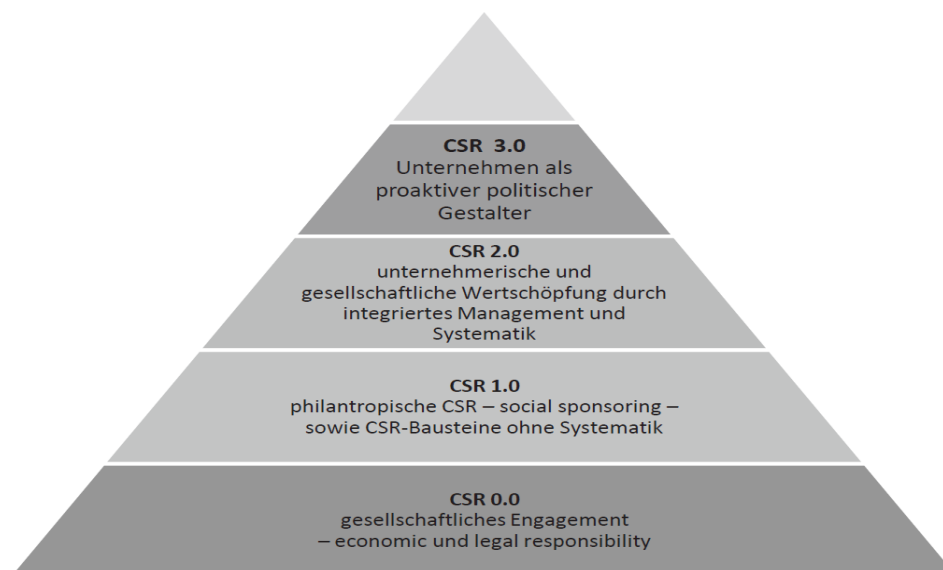


Abbildung 1: Reifegradmodell, Quelle: Schneider 2012 o. S.; zit. nach Loew/Rohde 2013: 23



Das Reifegradmodell von Schneider beschreibt vier Stufen von Corporate Social Responsibility. CSR 0.0 bedeutet gesellschaftliches Engagement, welches entweder durch Produkte und Dienstleistungen hervorgerufen wird oder per Zufall entsteht, wenn beispielsweise ein Personalverantwortlicher bestimmte, nichtmonetäre Benefits für die Belegschaft eingeführt hat. CSR 1.0 stellt philanthropisches CSR dar, welches auch in Verbindung mit Corporate Citizenship, also einem nicht methodisch angestrebten und reflektiertem bürgerschaftlichen Engagement steht.

Dabei handelt es sich aber um einzelne, nicht koordinierte Maßnahmen, die außerhalb des Kerngeschäftes gesetzt werden. CSR 2.0 stellt die Stufe der unternehmerischen und sozialen Wertschöpfung durch ein eingegliedertes Management, welche sich nun auf das Kerngeschäft konzentriert, dar. Befindet sich ein Unternehmen auf der Stufe CSR 3.0, so gilt dieses Unternehmen als „proaktiver“ politischer Initiator, der nebenbei nicht nur Befürworter für eine bessere Regelung von nachhaltiger Entwicklung ist, sondern darüber hinaus auch selbst regulativ tätig ist (Loew/Rohde 2013: 22). Zudem ist durch das Reifegradmodell ersichtlich, dass, je höher die Stufe des Engagements, auf welcher sich ein Unternehmen befindet, desto größer ist das Potential zur Ausbildung von gesellschaftlichem Nutzen und Mehrwert für die Umwelt, für die Gesellschaft als auch für das jeweilige Unternehmen. Das Reifegradmodell ist jedoch als inklusives Modell und nicht als demotivierender, exklusiver Ansatz (vgl. Schneider 2012: 28) zu verstehen. (vgl. Abbildung 1)

## 2. CSR – eine Begriffsbestimmung

Es gibt keine allumfassende Definition von CSR, vielmehr kreisen viele verschiedene Vorstellungen um die Thematik, was zum Teil die theoretische als auch praktische Entwicklung der Managementstrategie erschwert. Zählt etwa „social sponsoring“ bereits zu CSR, muss CSR von Nachhaltigkeitsstrategien abgrenzen werden. Können Chemie- und Autobranche überhaupt CSR betreiben? Hinzu kommen interkontinentale Differenzen, CSR in Europa sieht anders aus als CSR in den USA. Die unterschiedlichsten Interessenlagen spiegeln auch die vielfältigen Zugänge zu CSR wider (vgl. Schneider 2012: 17). Schneider (2012: 19) sieht CSR vor dem Hintergrund kontinuierlicher Verbesserungsprozesse, d.h. CSR charakterisiert sich über Grundpfeiler, die detaillierte Ausgestaltung ist jedoch einem Entwicklungsprozess unterworfen. Im Folgenden werden die Grundpfeiler von CSR herausgearbeitet und es wird versucht, eine Arbeitsdefinition zu erstellen, die als Grundlage für das Projekt dienen soll.

### 2.1 Europäische Kommission

Die Europäische Kommission legte 2001 eine Definition von CSR vor. Sie sollte eine Grundlage für Unternehmen bilden, die „auf **freiwilliger Basis** soziale Belange und **Umweltbelange** in ihre

**Tätigkeit** und in die **Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern**“ (Schneider 2012: 20, Hervorhebung wie im Original) integrieren möchten. Die Veröffentlichung dieser Definition wird mitunter als „Meilenstein und wichtiger Impuls der CSR-Diskussion in Europa“ (Altenburger 2013: 3) bezeichnet, was die Bedeutung der genannten Definition hervorstreichen soll. Im Jahr 2011 wurde die Definition überarbeitet und stellt sich nun wie folgt dar:

*„The Commission puts forward a new definition of CSR as ‘the responsibility of enterprises for their impacts on society’. Respect for applicable legislation, and for collective agreements between social partners, is a **prerequisite** for meeting that responsibility. To fully meet their corporate social responsibility, enterprises **should have in place** a process to integrate **social, environmental, ethical, human rights and consumer concerns in to their business operations and core strategy in close collaboration with their stakeholders...**“* (Europäische Kommission 2011: 6, Hervorhebung der Autorinnen)

Der Definition lässt sich entnehmen, dass neben der Einhaltung gesetzlicher Regelungen, zusätzliche Maßnahmen für CSR notwendig sind. CSR soll in den strategischen Kern der Unternehmen aufgenommen werden, damit langfristige positive Wirkungen auf interne und externe Stakeholder erzielt werden können. Die jüngsten Wirtschaftskrisen haben das Vertrauen der Konsumenten und Konsumentinnen in Unternehmen gedämpft, was die Europäische Kommission mitunter veranlasste, den Aspekt der Freiwilligkeit, der in der ersten Definition noch betont wurde, durch den Aspekt der Notwendigkeit zu ersetzen. Zudem wurde der soziale, ökonomische und ökologische Aspekt um den Bereich der Menschenrechte und Ethik erweitert.

## **2.2 ISO 26000 (International Organization for Standardization)**

Die Europäische Kommission definiert CSR auf europäischer Ebene, global gesehen stellt die ISO 26000 international anerkannte Standards für gesellschaftliche Verantwortung bereit. Die CSR-Definition der ISO 26000 hebt sich insofern von der Definition der Europäischen Kommission ab, als sie weniger von CSR und mehr von Social Responsibility (SR) spricht. Nicht nur Unternehmen, sondern auch andere Organisationen tragen gesellschaftliche Verantwortung. Die ISO 26000 definiert SR als „Verantwortung einer Organisation für die Auswirkungen ihrer Entscheidungen und Tätigkeiten auf die Gesellschaft und Umwelt durch transparentes und ethisches Verhalten das

- zur **nachhaltigen Entwicklung**, Gesundheit und Gemeinwohl eingeschlossen, beiträgt;
- die Erwartungen der **Anspruchsgruppen** berücksichtigt;
- einschlägiges **Recht einhält** und mit **internationalen Verhaltensstandards** übereinstimmt; und

- in der gesamten Organisation integriert ist ...“ (Schneider 2012: 23, Hervorhebung wie im Original).

Die ISO 26000 führt zudem eine genauere Auflistung wichtiger SR-Prinzipien an, folgende Tabelle bietet einen Überblick:

7 SR-Prinzipien	7 Kernpunkte gesellschaftlicher Verantwortung
Rechenschaftspflicht	Organisationsführung
Transparenz	Menschenrechte
Ethisches Verhalten	Arbeitspraktiken
Achtung der Interessen der Anspruchsgruppen	Umwelt
Achtung der Rechtsstaatlichkeit	Faire Betriebs- und Geschäftspraktiken
Achtung internationaler Verhaltensstandards	Konsumentenbelange
Achtung der Menschenrechte	Regionale Einbindung und Entwicklung des Umfelds

*Tabelle 1: ISO 26000 SR-Prinzipien, Quelle: Eigene Darstellung nach Schneider 2012:23f.*

Die sieben Kernpunkte gesellschaftlicher Verantwortung stellen den Ausgangspunkt für nachhaltige Innovation dar. Nachhaltige Innovation beginnt bei dem Ansporn, ökologische Standards übertreffen zu wollen und an dieser Stelle bereits Innovationen zu fördern und führt bis zur Schaffung neuer Märkte, die der Nachhaltigkeits-Logik folgen (vgl. Altenburger 2013: 11).

Beide oben genannten Definitionen gehen über die Frage der Verwendung von erwirtschafteten Gewinnen hinaus und wollen vielmehr ergründen, wie die Gewinne überhaupt erwirtschaftet wurden (vgl. Altenburger 2013: 3).

### 2.3 Johnson/Whittington/Scholes

Die Autoren Johnson et al. (2008) verwenden in ihrem Buch „Exploring Corporate Strategy“ die CSR-Definition von J. Charkham (1992), welcher Corporate Social Responsibility als die Möglichkeit sieht, die Mindestpflichten der Versorgung zu übersteigen. Es werden dabei verschiedene Interessengruppen unterschieden, zum einen die vertraglich gebundenen Stakeholder, wie Lieferanten oder Beschäftigte, und zum anderen die vertragsfreien, etwa Kunden und Kundinnen oder Kommunen. CSR-Maßnahmen sollten vor allem der letzteren Gruppe dienen, da diese nicht an das Unternehmen gebunden sind. (vgl. Johnson/Whittington/Scholes 2008: 146) Jede Organisation hat einen anderen Umgang mit sozialer Verantwortung, daher werden in dem Buch vier verschiedene Haltungen dargestellt, um die Unterschiede erkenntlich zu machen.

Die **laissez-faire Ansicht** stellt eine extreme Haltung eines Unternehmens dar. Man ist der Ansicht, dass die einzige Verantwortung des Unternehmens darin liegt, kurzfristige Interessen der

Aktionäre zu bedienen, Steuern zu zahlen und Arbeitsplätze zu erhalten. Die Organisation bedient die Vorschriften der Regierung, zusätzliche soziale Maßnahmen können aber von der Regierung nicht vorgeschrieben werden. Meist sind kleinere Unternehmen in dieser Kategorie zu finden, da sich diese aufgrund ihrer Größe keine CSR Maßnahme leisten. (Johnson/Whittington/Scholes 2008: 146f)

In der Haltung des **aufgeklärten Eigeninteresses** wird durch gut geführte Beziehungen mit anderen Stakeholdern versucht, die langfristigen finanziellen Vorteile für den Aktionär/die Aktionärin zu gewährleisten. Wirtschaftliche Interessen stehen hier im Vordergrund. Als Beispiel könnte das Sponsoring einer sportlichen oder künstlerischen Veranstaltung gesehen werden. Weiters ist die Überwachung sozialer Leistungen und die Kommunikation mit Anspruchsgruppen ein wichtiger Teil dieser Kategorie. (Johnson/ Whittington/ Scholes 2008: 147)

Das **Forum für Stakeholderinteraktion**, als dritter Bereich, berücksichtigt verschiedene Interessengruppen und Erwartungen. Es ist dabei nicht nur der finanzielle Vorteil von Relevanz sondern auch das soziale Wohl. Vor allem Familienunternehmen fallen in diese Kategorie, da sie oftmals nicht funktionieren würden, wenn sie nicht auf Gesundheit im Betrieb achten würden. Angelegenheiten wie soziale Mitarbeiter- und Mitarbeiterinnenführung etc., fallen auch in diesen Handlungsbereich. (Johnson/ Whittington/ Scholes 2008: 147f)

Die **Gestaltung der Gesellschaft** durch Unternehmen stellt die vierte Kategorie dar. Dabei werden finanzielle Vorteile durch Maßnahmen ganz hinten angereicht. Das wichtigste Ziel ist, die soziale Rolle des Unternehmens in den Vordergrund zu stellen. Oft kommt es auch vor, dass zu diesem Zweck Organisationen gegründet, oder externe Unternehmen zur Beratung herangezogen werden. (Johnson/ Whittington/ Scholes 2008: 148)

CSR wird bei dieser Definition sehr weitläufig gefasst, die obige Kategorisierung in vier Gruppen findet entlang der Unternehmensziele statt. Bereits jede Tat, die das "Muss" übersteigt, wird als CSR-Maßnahme definiert.

## **2.4 Gabler Wirtschaftslexikon**

Das Gabler Wirtschaftslexikon definiert Corporate Social Responsibility wie folgt:

*„CSR stellt einen aus dem Anglo-Amerikanischen kommenden (normativen) Schlüsselbegriff der Unternehmensethik dar, welcher die Frage nach der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen aufspannt“* (Gabler Wirtschaftslexikon 2014).

Diese Definition ist sehr allgemein gehalten und legt den Schwerpunkt auf die gesellschaftliche Verantwortung. Dabei ist nicht nur das Erfüllen dieser Verantwortung wichtig, sondern auch, dass die Organisation einen Nachweis bietet, dass sie dieser nachkommt. Ist dies nicht der Fall, kann es passieren, dass die Gesellschaft Vertrauen und Akzeptanz in das Unternehmen verliert. CSR ist somit ein wichtiger Bestandteil eines guten Managements. „Die zunehmende gesellschaftliche Nachfrage nach CSR sowie die steigende Relevanz für Unternehmen sind auf diverse Veränderungen von Rahmenbedingungen der unternehmerischen Wertschöpfung zurückzuführen. Diese Veränderungen können als Triebkräfte von CSR bezeichnet werden“ (Gabler Wirtschaftslexikon 2014). Im Lexikon wird CSR in vier zentrale Interpretationslinien unterteilt:

- **CSR als Wohltätigkeit** (Sponsoring, Spenden, etc. sind ein sichtbarer Beitrag für das Gemeinwohl und die Gewinnerzielung ist dabei nebensächlich)
- **CSR als Gewinnmaximierung** (der effiziente Umgang mit Ressourcen stellt die Verantwortung des Unternehmens dar, Ziel ist die Maximierung der gesellschaftlichen Wohlfahrt)
- **CSR als Stakeholderorientierung** (dabei werden besonders die Interessen der Stakeholder (Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter, Gewerkschaften,...) berücksichtigt, und versucht, eine Win-Win-Situation zu schaffen)
- **CSR als Management der Wertschöpfung** (hier wird besonders die unerwünschte ökologische und soziale Auswirkung verringert, indem grundlegende Standards im Bereich Armut, Umwelt und Soziales sichergestellt werden). (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon 2014)

## **2.5 World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)**

Die Organisation WBCSD ist der Ansicht, dass eine nachhaltige Entwicklung auf drei Bereiche aufbaut: Wirtschaftswachstum, ökologisches Gleichgewicht und sozialer Fortschritt. Der soziale Fortschritt kann durch CSR Maßnahmen gedeckt werden und hilft den Unternehmen, in einer sich schnell verändernden Welt, zu überleben. Daher definiert das *World Business Council for Sustainable Development Corporate Social Responsibility* wie folgt:

*„Corporate Social Responsibility is the continuing commitment by business to contribute to economic development while improving the quality of life of the workforce and their families as well as of the community and society at large“* (WBCSD 2014).

Laut WBCSD (2014) gibt es keinen universellen Standard für das Durchführen von CSR Maßnahmen, da dies von der Kultur, der Religion und den staatlich-rechtlichen Rahmenbedingungen abhängt.

## 2.6 Zusammenfassung der genannten Definitionen

Die in diesem Abschnitt angeführten Definitionen stellen lediglich einen kleinen Ausschnitt der großen Bandbreite am CSR-Begriffsverständnis dar. Mit der Definition der Europäischen Kommission und der ISO 26000 sind jedoch zwei wegweisende Organisationen vertreten. Ihre Definition von CSR ist relativ umfangreich und beinhaltet sieben Hauptbereiche, die auch in der vorliegenden Arbeit als Grundpfeiler für CSR gelten werden. Abbildung 2 arbeitet Gemeinsamkeiten und Unterschiede im Verständnis von CSR heraus.

3 Säulen der Nachhaltigkeit



	Soziales, Gesellschaft	Umwelt	Ökonomie	Menschenrechte, Ethik	Stakeholder Intern/Extern	Strategische Integration	Rechenschaftspflicht, Transparenz
EK	X	X	X	X	X	X	
ISO 26000	X	X	X	X	X	X	X
Johnsen et al.	X	X	X	X	X	X	
Wirtschaftslexikon	X	X	X	X	X	X	X
WBCSD	X		X	X			

Abbildung 2: Vergleich der CSR Definitionen, Quelle: Eigene Darstellung

Der Bereich „Rechenschaftspflicht und Transparenz“ wird nur in zwei Definitionen explizit erwähnt. An dieser Stelle muss jedoch auf die genaueren Ausführungen der Europäischen Kommission hingewiesen werden, da auch hier Rechenschaftspflicht und Transparenz als wesentlich erachtet werden – in der Kurzdefinition finden sie jedoch keinen Platz. Weiters ist ersichtlich, dass der Council nur wenige Punkte explizit erwähnt und die Formulierung sehr allgemein hält. Diese Haltung spiegelt einerseits den kulturspezifischen Zugang wider, der individuelle, verhältnisanangepasste CSR-Konzeptionen ermöglicht, andererseits wird durch den großen Spielraum die Vergleichbarkeit und womöglich die Glaubwürdigkeit nach außen eingeschränkt.

In fast allen Definitionen kommt das Konzept der „Nachhaltigkeit“ (Soziales/Gesellschaft, Umwelt und Ökonomie) sowie der Bereich der „Menschenrechte und Ethik“ vor. Daraus lässt sich schließen, dass diese Bereiche die Basis für CSR bilden und Voraussetzung für weitere Überlegungen sind.

Auch im „CSR-Haus“ bildet Nachhaltigkeit einen Grundpfeiler. Dem Begriff CSR werden hier jedoch noch weitere Bedeutungen zugeordnet, welche in Abbildung 2 dargestellt sind. CSR dient als Oberbegriff und lässt sich in einzelne Teilbereiche untergliedern, welche sich in bestimmten

Voraussetzungen und Bedingungen unterscheiden.



Abbildung 3: Modell des CSR-Hauses, Quelle: Eigene Darstellung

Die einzelnen Begriffe, welche sich unter CSR einordnen lassen, werden nachfolgend kurz erläutert.

### 2.6.1 Corporate Citizenship

Corporate Citizenship bedeutet „das gesamte koordinierte, einer einheitlichen Strategie folgende und über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinausgehende Engagement eines Unternehmens zur Lösung gesellschaftlicher Probleme“ (Roth 2006: 26). Es werden dabei Spenden- und Sponsoringmaßnahmen sowie pro-bono-Aktivitäten, welche durch das Einrichten von Stiftungen oder die Freistellung von Beschäftigten für gemeinnützige Zwecke erfolgen kann, als typische Formen des Engagements bezeichnet. Corporate Volunteering fällt dabei auch in diesen Bereich. Ein weiterer wichtiger Punkt für professionell ausgestaltetes Corporate Citizenship ist die strategische Zusammenarbeit mit Regierungs- oder Nicht-Regierungs-Organisationen, etwa in Form von Public Private Partnerships. (Gabler Wirtschaftslexikon 2014)

### 2.6.2 Corporate Giving

Corporate Giving meint das Bereitstellen von Geldmitteln für Forschung, Bildung, Kultur, Sport oder soziale Arbeit. Der Unterschied zum Sponsoring liegt darin, dass das Unternehmen keine

gegenseitige wirtschaftliche Leistungsvereinbarung abschließt, wie es beim Sponsoring üblich ist, sondern dass „das gebende Unternehmen ein Förderer ist“. (Spendwerk 2014)

### **2.6.3 Corporate Volunteering**

Beim Corporate Volunteering handelt es sich um den persönlichen Einsatz und die freiwillige Arbeit von Menschen für Menschen. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen können bei dieser CSR-Maßnahme zeitweise für gemeinnützige Aufgaben im Non-Profit-Bereich freigestellt werden und erhalten während dieser Zeit ihr volles Gehalt. Meist ist diese Freistellung zeitlich begrenzt. (vgl. Pommerening 2005: 23f.)

### **2.6.4 Corporate Governance**

Corporate Governance kann nicht wörtlich ins Deutsche übersetzt werden, gehört aber „zu den zentralen Voraussetzungen für die Verbesserung von wirtschaftlicher Effizienz und Wachstum, wie auch für die Stärkung des Anlegervertrauens“. Die Aufgabe der Corporate Governance besteht darin, „den strukturellen Rahmen für die Festlegung der Unternehmensziele, die Identifizierung der Mittel und Wege zu ihrer Umsetzung und die Modalitäten der Erfolgskontrolle festzulegen. Ein gutes Corporate-Governance-System sollte dem Aufsichtsorgan und der Unternehmensleitung die richtigen Anreize zur Verfolgung der im Interesse des Unternehmens und seiner Aktionäre liegenden Ziele geben und eine wirkungsvolle Überwachung erleichtern“. (OECD 2004)

### **2.6.5 Corporate Sustainability**

Corporate Sustainability setzt sich laut Wilson (2003: 1) aus vier Konzepten zusammen:

- Zum einen aus Sustainable Development, welches sich auf den Ausgleich zwischen dem ökonomischen Wachstum, dem Umweltschutz und der sozialen Situation konzentriert. Es hilft, die Bereiche, welche ein Unternehmen beachten sollte, aufzustellen.
- Der nächste Bereich ist Corporate social responsibility, und beschäftigt sich vor allem mit der Rolle von Wirtschaft und Sozialem.
- Der dritte Punkt ist die Stakeholdertheorie, welche zur Aufgabe hat, die Bedürfnisse und Interessen dieser zu vertreten.
- Das letzte Konzept, das Mel Wilson in seiner Definition von Corporate Sustainability erwähnt, ist Corporate Accountability. Dabei handelt es sich um die Legalität und die ethnische Vertretbarkeit von Nachhaltigkeitsmaßnahmen. (Wilson 2003: 1-5)

Somit ist Corporate Sustainability ein Wirtschaftskonzept, welches versucht, einen Langzeitnutzen



für alle Shareholder zu schaffen, indem Möglichkeiten genutzt und Managementrisiken, ausgehend von Wirtschaft, Umwelt und Sozialem, minimiert werden. (RobecoSAM AG 2014)

## **2.7 CSR als Geschäftszweck**

Es gibt keine Definition die CSR als Geschäftszweck betrachtet, doch es wird davon ausgegangen, dass jede CSR Maßnahme Vorteile für das Unternehmen bringt. Es wird versucht, das Image und die Wahrnehmung des Unternehmens in der Gesellschaft zu verbessern.

*„Mit Hilfe von CSR-Engagement [soll] die Motivation der Mitarbeiter, die Mitarbeiterzufriedenheit, die Zusammenarbeit und damit letztendlich das Betriebsklima positiv beeinflusst werden. Durch diese Zusammenhänge verspricht sich ein Unternehmen eine direkte Auswirkung auf seinen wirtschaftlichen Erfolg“. (Bauer Angela, 2014)*

## **2.8 Stakeholder/Anspruchsgruppen**

Anspruchsgruppen „sind alle internen und externen Personengruppen, die von den unternehmerischen Tätigkeiten gegenwärtig oder in Zukunft direkt oder indirekt betroffen sind“ (Gabler Wirtschaftslexikon 2014) und daher ihre Interessen an das Unternehmen herantragen.

Dazu zählen etwa Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, ihr Anspruch könnte ein sicherer, ansprechender und sinnvoller Arbeitsplatz sein. Anspruchsgruppen können aber auch die Kunden und Kundinnen, die Lieferanten und Lieferantinnen der Staat und die Gesellschaft sein, denn sie alle haben bestimmte Erwartungen, die sie an Unternehmen herantragen.

## **2.9 Reputationsmanagement**

„Reputationsmanagement umfasst Planung, Aufbau, Pflege, Steuerung und Kontrolle des Rufs einer Organisation gegenüber allen relevanten Stakeholdern“ (Gabler Wirtschaftslexikon 2014).

Die Anspruchsgruppen gewinnen je einen spezifischen Eindruck über das Unternehmen, etwa wie vertrauenswürdig ein Unternehmen erscheint. Vertrauen spielt eine zentrale Rolle, ein guter Ruf hängt stark davon ab.

## **2.10 Socially Responsible Investment (SRI)**

Nachhaltige Anlageprodukte sind für all jene von Interesse, die neben der erzielten Rendite auch noch „Kriterien wie soziale Lebensqualität, Umweltbewusstsein, Transparenz, Ehrlichkeit, Gemeinnutzen und Sicherheit berücksichtigt sehen“ wollen (Kopp 2012: 551). Dabei ist die Definition für SRI noch sehr weit gefasst und meint all jene Produkte am Finanzsektor, die in irgendeiner Art

und Weise auch soziale und ethische Bedingungen erfüllen.

### **2.11 Code of Conduct**

Mit der Einführung von CSR wird oftmals auch ein Code of Conduct erstellt. Dabei ist ein Dokument gemeint, das unternehmensinterne Richtlinien/Regelungen festlegt – ein Verhaltenscode an den sich das Unternehmen freiwillig bindet. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen haben so einen Orientierungsrahmen zur Verfügung, der (un)erwünschte Verhaltensweisen aufzeigt. „Thematisch kann das Regelwerk sehr breit sein und von Korruption über den Umgang mit Kunden bis hin zu Arbeitszeitregelungen reichen“. (Gabler Wirtschaftslexikon 2014)

## **3. Historischer Abriss**

Die jüngsten Wirtschaftskrisen, Kinderarbeit, Umweltkatastrophen aber auch die Debatte um endliche Ressourcen kurbeln die Diskussion um zukunftsträchtiges Wirtschaften an. CSR ist eine Managementstrategie die in diesem Zusammenhang an Bedeutung gewinnt. Dies äußert sich mitunter darin, dass CSR in vielen wissenschaftlichen Disziplinen als relevanter Forschungsgegenstand aufgenommen wurde. (vgl. Schmidpeter 2012: 1f.)

Durch veränderte Wirtschaftsstrukturen und steigende Machtkonzentration bei Unternehmen wurden Fragen der gesellschaftlichen Verantwortung eben dieser immer wichtiger. Anspruchsgruppen fordern Transparenz, Verantwortlichkeit und Nachhaltigkeit. Absatz 2 widmet sich den dahinterliegenden Prozessen und macht sich auf die Suche nach historischen Entwicklungspfaden.

Aus der historischen Entwicklung ist bekannt, dass Ansätze von gesellschaftlicher Verantwortung (ehrbare Kaufleute aus Venedig, Zünfte, etc.) bereits vor dem 15. Jahrhundert begannen (vgl. Schneider 2012: 25). Durch die Entwicklung der Wirtschaft und den kaufmännischen Überlegungen von Unternehmen wurde das Thema der Nachhaltigkeit und Verantwortlichkeit immer wichtiger.

Dadurch versuchten manche Unternehmen, ihren Beschäftigten mehr Wohlstand zukommen zu lassen. (vgl. Loew/Ankele/Braun/Clausen 2004: 2). So die Schokoladenfirma Cadbury, oder Henry Ford, welche unter anderem Wohnungen für ihre Beschäftigten zur Verfügung stellten. Dies geschah bereits Ende des 19. und Anfang des 20. Jahrhunderts. (vgl. Bassen/Jastram/Meyer 2005: 231)

Der Begriff Corporate Social Responsibility fiel erstmalig von dem Autor Bowen, welcher 1953 das Buch „Social Responsibilities of the Businessmen“ veröffentlichte. Dabei schreibt er über die soziale Verantwortung der Unternehmen gegenüber den gesellschaftlichen Erwartungen (vgl. Loew/Ankele/Braun/Clausen 2004: 2). Der Begriff CSR wurde im Laufe der Zeit immer umfangreicher. Zu Beginn der Entwicklung lag der Schwerpunkt des Konzeptes von CSR bei der

sozialen Komponente unternehmerischer Verantwortung. Heute gilt die Definition der Europäischen Kommission als weit verbreitete und beinhaltet soziale Belange, Umweltbelange sowie Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern (Die genaue Definition ist unter Punkt 1.1.1. zu finden.). (vgl. Bassen/Jastram/Meyer 2005: 231f.)

*„Damit erweitert sich die ursprüngliche Bestimmung eines Unternehmens, ökonomischen Profit zu erwirtschaften, um die Aufgabe, einen Beitrag zum Wohlergehen der Gesellschaft zu leisten unter Berücksichtigung von sowohl sozialen als auch ökologischen Aspekten“* (Bassen/Jastram/Meyer 2005: 232). Seit den 1980er Jahren wird die Diskussion um CSR und Nachhaltigkeit immer intensiver und zugleich beginnen die Konzepte, stärker ineinander zu greifen. Die in Abschnitt 1.1.6. zusammengeführten Definitionen verdeutlichen diesen Prozess: In fast allen Definitionen ist Nachhaltigkeit ein wesentlicher Bestandteil von CSR.

Heute gibt es zahlreiche Richtlinien und Initiativen bezüglich CSR: die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen, der Global Compact der Vereinten Nationen (UNGC) oder die Global Reporting Initiative, um nur einige wenige zu nennen. Diese Organisationen bieten Hilfe an, etwa bei der Einführung von CSR, oder bilden weltweite Netzwerke. Die UNGC vernetzt beispielsweise mehr als 10.000 teilnehmende Organisationen. (vgl. respACT 2011)

Um im CSR-Dschungel den Überblick nicht zu verlieren, entwickelte Schneider (2012: 29) ein Analyseinstrument, das bei der Einordnung einzelner Unternehmen dienlich sein kann. Dabei handelt es sich um eine nach oben hin offene, CSR-Reifegradpyramide, die eine Zuordnung einzelner Entwicklungsstufen erlaubt. Von der untersten Stufe, die für „gesellschaftliches Engagement“ allgemein steht, bis hin zu „Unternehmen als proaktive politische Gestalter“, sind diverse CSR-Reifegrade beschrieben. Unternehmen, die CSR integrieren möchten entwickeln sich vielmals entlang dieser Pyramide, vom passiven Sponsoring bis hin zum aktiven, strategischen Gestalter.

Die historische Herleitung zeigt, dass CSR das Verhältnis von Staat, Wirtschaft und Gesellschaft neu denkt. Wirtschaft wird nicht als ein in sich abgeschlossener Bereich betrachtet, dessen einziges Ziel es ist, Gewinne zu schreiben. Vielmehr werden die wechselseitigen Abhängigkeiten erkannt und in unternehmerische Tätigkeiten integriert. CSR heute bedeutet lokales Agieren und globales Denken inmitten starker CSR-Netzwerke. (vgl. Schneider 2012: 34)

#### **4. CSR in KMU**

Im Zuge des globalen Wirtschaftens hat sich in der Bevölkerung ein breites Bewusstsein bezüglich Nachhaltigkeit ausgebildet. Dadurch ist es Unternehmen kaum mehr möglich verantwortungslos und nur für ihren eigenen, finanziellen Erfolg abzielend, zu handeln. Fast alle großen Betriebe betreiben heute CSR und verabschieden sogenannte CSR - Berichte, mittels deren sie die Umwelt, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Kundinnen und Kunden, Investoren oder aber auch

Geschäftspartner wissen lassen, wie verantwortungsvoll sie wirtschaften. Auch eine stetig wachsende Zahl von KMU schließt sich diesem Trend an. Die Hoffnung ist, die Erwartungen der unterschiedlichen Stakeholder erfüllen und darüber neue Beziehungen knüpfen zu können. Einen hinzukommenden Aspekt bildet die Notwendigkeit, auf zukünftige Entwicklungen und Herausforderungen vorbereitet zu sein, was sich durch das Betreiben von CSR erhofft wird. Denn es sind vorausschauende Unternehmen, die in einer schnellebigen Gesellschaft und oft schwankenden Wirtschaft Wettbewerbsvorteile erzielen können. (vgl. Dell 2008: 3)

Im Zentrum steht eine nachhaltige Entwicklung, sozusagen ein erweitertes Vorsorgeprinzip auf drei Ebenen, nämlich einer ökonomischen (langfristige Perspektiven als übergeordnetes Ziel), einer ökologischen (nachhaltige Nutzung erneuerbarer oder nicht erneuerbarer Ressourcen, Klimaschutz usw.) und einer sozialen Ebene. (vgl. Anzinger 2009: 14f)

#### **4.1 Interne und externe Dimension von CSR**

Die Europäische Kommission unterscheidet eine interne von einer externen Dimension von CSR. Die interne Dimension meint die internen Leistungsträger und beschäftigt sich mit den Themen Humanressourcenmanagement, Arbeitsschutz, Anpassung an den Wandel, Umweltverträglichkeit oder natürliche Ressourcen. CSR kann hier beispielsweise Maßnahmen zum lebenslangen Lernen, zu einer besseren Informationspolitik, zur Gleichstellung, zur Sicherstellung der Arbeitsschutzstandards, oder den Schutz der Rechte der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bedeutet. Die externe Dimension hingegen ist die Unternehmensumwelt. CSR bezieht sich hier beispielsweise auf die Zusammenarbeit mit Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern, das Wirken auf Versorgungsketten oder die Wünsche der Kundinnen und Kunden. (vgl. Dell 2008: 6ff)

#### **4.2 CSR in KMU in Österreich**

Während große Unternehmen CSR in den eigenen Unternehmenszielen verankert haben und nachweislich daraus Profit schlagen, sieht das bei KMU oft anders aus. Zwar scheinen diese instinktiv einiges für ihr Umfeld zu tun, doch ohne erkennbare Wirkung. Für das Forschungsvorhaben dieses Projektes interessant ist, wie sich CSR im Mittelstand begreifen lässt, wie es verstanden und gelebt wird. Karmasin und Weder (2008) führten dazu eine österreichweite Studie zum Thema CSR in KMU durch. In ihrer Befragung sehen sie CSR sehr allgemein als ein Netz, ein Muster, über das Unternehmen ihr Handeln reflektieren können. CSR wird nicht statisch angenommen, sondern es verändert sich im Zuge der Kommunikation mit seiner Umwelt. Als Basiswerte, die CSR zu Grunde liegen, werden Werte wie Fairness, Toleranz, Aufmerksamkeit oder Offenheit, gesehen. Im Folgenden seien die wichtigsten Ergebnisse der Studie kurz wiedergegeben:

Den Ergebnissen nach stellten mit 56 % die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst die höchsten Ansprüche an das Unternehmen, sich gesellschaftlich zu engagieren. Der Druck von Außen, also von der Umwelt ist damit geringer als jener von Innen, vom Unternehmen selbst. 97 % der befragten Unternehmen gaben an, in erster Linie für die Kundinnen und Kunden verantwortlich zu handeln. An zweiter Stelle für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, mit 95 %.

Als Motive wurden genannt:

- Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung (81 %)
- Bindung und Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (63 %)
- Reputation und Imageverbesserung (50 %)
- Aus Gründen der Unternehmenstradition (44 %)
- Potentielle Kostenersparnis (10 %)
- Vorteile am Kapitalmarkt (4 %)

60 % aller angegebenen Gründe lagen im Bereich des Unternehmens selbst. Also beispielsweise die Wahrnehmung als „gutes Unternehmen“ durch die Gesellschaft, die Motivation der Belegschaft oder deren Kompetenzerhöhung. 62 % aller Befragten nannten wirtschaftliche Gründe, wie eine bessere Reputation oder einen Wettbewerbsvorteil durch CSR Maßnahmen. Die deutliche Mehrheit bildeten die ethischen Gründe mit 80 %. Hierunter fällt die Übernahme der Verantwortung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder die Sicherung der Arbeitsplätze. Die CSR Ausrichtung nach Innen, also zu Gunsten des Unternehmens und der Belegschaft überwog bei allen angegebenen Gründen. (vgl. Bader 2011: 356ff)

### **4.3 Zehn Argumente für CSR**

Unsere Gesellschaft befindet sich in einem starken Wandel. Die Rahmenbedingungen für Gesellschaft, Staat, Unternehmen und Bürger bzw. Bürgerinnen verändern sich. Mit Hilfe von CSR können Unternehmen ein Zeichen setzen, sich den neuen Herausforderungen zu stellen und diese im besten Fall für sich zu nutzen. Sie schauen nicht passiv zu sondern gehen aktiv mit und versuchen, neue Chancen zu entdecken und diese vor ihrer Konkurrenz zu nutzen. Die Umsetzung von CSR erfordert einen hohen personellen, finanziellen und ideellen Aufwand, der sich aus Unternehmenssicht natürlich rechtfertigen muss. Fuchs- Gamböck (2006) formuliert zehn hilfreiche Argumente für KMU, warum es sich lohnt, CSR zu betreiben:

#### **1. Lebendige Unternehmenskultur**

Unternehmen, die Leitbilder erarbeiten, Visionen und Ziele vereinbaren und diese auch leben, werden als authentisch wahrgenommen. Durch die Umsetzung gemeinsamer Werte

und Vorstellungen gewinnt der Betrieb an Glaubwürdigkeit. Ziele und Visionen geben ihm eine gewisse Richtung bzw. Orientierung. Geteilte Ziele und Werte führen die Belegschaftsmitglieder zusammen, weshalb gesagt werden kann, dass CSR die Unternehmenskultur unterstützt.

## **2. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: Motivation, Loyalität, Kompetenz**

CSR beginnt bei der Belegschaft. Identifizieren sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihrer Arbeit und dem Unternehmen, so leisten sie gute Arbeit und verhalten sich loyal.

Wertvolle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bleiben gerne im Unternehmen und engagieren sich für dieses. Durch die gute Reputation ergibt sich ein größeres Bewerberpool im Personalbedarfsfall. Auch Lehrlinge reagieren auf ein renommiertes Unternehmen mit breiterem Interesse. Da es längst nicht mehr nur die fachliche Kompetenz ist, die in der Wirtschaft gefragt ist, sondern auch immer mehr die soziale Kompetenz, die sogenannten Schlüsselqualifikationen, über die die perfekten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verfügen sollten bzw. die sie hervorstechen lässt, müssen Maßnahmen getroffen werden, über die sich diese fördern lässt. CSR bietet eine gute Möglichkeit soziale Kompetenzen zu erweitern.

## **3. Stärkung von Image und Ansehen**

Wie bereits erörtert stehen Unternehmen immer stärker im Blitzlicht der Öffentlichkeit. Der Wert eines Betriebs wird zunehmens von immateriellen Werten bestimmt. Aus diesem Grund werden Faktoren wie Bekanntheit, Ansehen und Image immer wichtiger. Ein Unternehmen das gesellschaftliches Engagement leistet, erfreut sich automatisch einer besseren Stellung im Ansehen der Gesellschaft.

## **4. Kundinnen und Kundenbindung**

Aufgrund des stetig steigenden Angebotes am Markt herrscht ein starker Konkurrenzdruck unter den Anbietern. Die potentiellen Kundinnen und Kunden sind sehr gut informiert, anspruchsvoll und fordernd. Sie wägen die möglichen Alternativen gut ab, bevor sie sich festlegen. Stammkunden zu halten spielt für Unternehmen daher eine große Rolle, da sie so bereits einen großen Teil des Absatzes verwertet wissen. Bezüglich neuer Kundschaft kann gesagt werden, dass es einem Unternehmen deutlich teurer kommt, neue Kundinnen und Kunden zu gewinnen als Bestehende zu halten, weshalb es umso wichtig ist, diese an die eigene Ware bzw. Dienstleistung binden zu können. Nicht zuletzt natürlich auch, weil überzeugte Käuferinnen und Käufer bzw. Nutzerinnen und Nutzer Empfehlungen abgeben und neue Kundinnen und Kunden schaffen können.

## **5. Produktdifferenzierung und Wettbewerbsvorteil**

Der kritischen Kundin, dem kritischen Kunden, reicht ein reines Preis- Leistungs- Kalkül in den meisten Fällen nicht mehr aus. Um ihre Kaufentscheidung zu treffen, benötigen sie ein zusätzliches Kaufargument. Dies könnte beispielsweise ein verantwortungsvoller Ruf, ein sehr gutes Image des Unternehmens sein, da sie in diesem Fall ihr Geld gut investiert wissen und auch einen gewissen eigenen Standpunkt darlegen. Handelt es sich um eine „Marke mit Seele“ werden Konsumenten und Konsumentinnen eher bereit sein, einen höheren Preis zu bezahlen.

## **6. Kontaktpflege**

Stellt sich ein Unternehmen der Herausforderung und setzt interessante, effektive CSR Projekte in Gang, so nimmt es eine Vorreiterposition ein. Andere Betriebe und Geschäftsleute werden davon hören und möglicherweise Interesse bekunden. Dadurch können neue Kontakte geknüpft und das Netzwerk des Unternehmens erweitert werden. Natürlich müssen an dieser Stelle auch Werbekampagnen als mögliches Mittel zum Zweck genannt werden. CSR kann also gewissermaßen mit aufwändigen Imagekampagnen verglichen werden.

## **7. Stärkung des Nachhaltigkeitsstrebens**

Sowohl die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch die Unternehmensführung profitieren von einer ökonomischen Nachhaltigkeit, da sie mit einer langen Lebensdauer des Unternehmens rechnen können. Erträge werden gesichert und der Wert des Unternehmens steigt. Neben der wirtschaftlichen Nachhaltigkeit ist die soziale Nachhaltigkeit, im Sinne einer Sicherung der sozialen Existenz durch Gesundheits- oder Bildungsmaßnahmen, als genauso wichtig anzusehen. Nur wenn beide gegeben sind, lassen sich die Herausforderungen von morgen meistern.

## **8. Überwindung von PR Krisen**

Durch den Stellenwert in der Gesellschaft müssen Betriebe sehr auf ihr Auftreten und auf ihr Image achten. Schon der kleinste Fehler oder Mängel oder eine negative Nachrede können sich negativ auf den Output auswirken. Natürlich sollte es generell zu keiner negativen Schlagzeile kommen, doch sollte dies doch einmal der Fall sein, schützt eine gute PR, die mittels vorhergegangener CSR Maßnahmen aufgebaut wurde, vor einer totalen Katastrophe.

## **9. Standort- und Regionalentwicklung**

Dieser Punkt spielt speziell bei regional verankerten Unternehmen eine große Rolle. Ein

funktionierendes Gemeinwesen, die regionale Umwelt, bildet die Basis für ein funktionierendes Unternehmen, das hier Absatz- und Beschaffungsmarkt zugleich ist. Störungen im Umfeld haben direkte Auswirkungen auf das Innenleben des Unternehmens, weshalb es diese zu vermeiden gilt.

#### **10. Transparenz bei Spenden**

Oft sehen sich Betriebe einer großen Flut an Spendenanfragen gegenüber. Da sie nicht allen nachkommen können (oder wollen) müssen sie einige ablehnen, was zu Unmut bei den Adressaten und Adressatinnen führen kann. Um hier nicht ein negatives Bild zu erzeugen, können sich jene Unternehmen, die bereits CSR betreiben, darauf berufen, bereits etwas für die Gemeinschaft, die Gesellschaft zu erledigen und damit ihr Möglichstes bereits leisten. Eine Absage vor diesem Hintergrund scheint leichter akzeptiert zu werden. (vgl. Fuchs-Gamböck 2006: 37ff)

#### **4.4 CSR als strategisches Managementkonzept**

„CSR als Managementansatz“ stellt einen Paradigmenwechsel für das Verhältnis von Unternehmen und Gesellschaft dar. Dabei können Unternehmen vielschichtig Nutzen stiften. Dies hat aber zur Konsequenz, dass CSR aus Sicht der Unternehmen, nicht als singuläre Maßnahme gedacht, sondern vielmehr als ein strategisch eingesetztes Modell vollzogen wird. (vgl. Friesl 2008: 67) CSR rückt in dieser Konsequenz zunehmend in das Blickfeld von Unternehmen und findet damit auch mehr und mehr Einzug in das strategische Management in der Wissenschaft und der Praxis. Die begriffliche Bandbreite ist dabei umfassend und reicht von einem fairen Umgang mit den Angestellten, einer umweltfreundlichen Produktionsweise bis zur transparenten Geschäftspraxis. (vgl. Schmitz 2013: 1)

Unternehmen, die sich entscheiden CSR in ihre Strategie zu implementieren bzw. Maßnahmen aktiv umsetzen wollen, stehen dabei zahlreiche Möglichkeiten zur Verfügung:

- Unterstützung der Gemeinschaft (z.B. Unterstützung von Kunst und Gesundheitsprogrammen)
- Reduktion von Ungleichheit (z.B. Initiativen innerhalb und außerhalb der Unternehmen zur Gleichbehandlung)
- Arbeitnehmerinnen- und Arbeitnehmerunterstützung (z.B. Aktionen zur Sicherheit am Arbeitsplatz)
- Umwelt (z.B. Verwendung und Herstellung von umweltfreundlichen Produkten)
- Produkt (z.B. Produktsicherheit) (vgl. Schmitz 2013: 110)

Dem Begriff CSR aus einer betrieblichen Sichtweise liegen unterschiedliche Vorstellungen zu



Grunde. Aus der Perspektive des strategischen Managements wird CSR nach dem Nobelpreisträger Milton Friedman etwa als Mittel zum Zweck der Profitmaximierung und Unternehmenswertsteigerung aufgefasst. (vgl. Schmitz 2013: 3) Um die Tragweite und Bedeutung von CSR hinreichend erfassen zu können, ist es daher notwendig unterschiedliche Theorien bzw. Ansätze, in Bezug auf die begriffliche Reichweite von CSR, in den Blick zu nehmen. In dieser Hinsicht lassen sich primär vier wesentliche Theoreme identifizieren, die bezüglich ihrer Schwerpunktsetzung und Definition teils gravierend voneinander abweichen:

- Instrumentale Theorien: CSR ist ein reines Instrument zur Vermögensvermehrung. Soziale Aktivitäten sind lediglich ein Mittel zur Erreichung wirtschaftlicher Ergebnisse
- Politische Theorien: Verantwortungsvoller Umgang unternehmerischer Macht steht im Vordergrund
- Integrative Theorien: Unternehmen sind primär auf gesellschaftliche Anforderungen fokussiert
- Ethische Theorien: basieren auf der moralischen Verantwortung der Unternehmen gegenüber der Gesellschaft (vgl. Huber, Meyer, Bulut 2012: 11)

#### **4.5 Chancen und Nutzen für Unternehmen**

In Bezug auf den strategischen Einsatz von CSR für Unternehmen wird auch die Frage nach dem betrieblichen Nutzen immer zentraler. Die ökonomischen Auswirkungen von CSR-Maßnahmen sind jedoch schwierig zu evaluieren und in der Praxis sowie der Wissenschaft umstritten. Es können nachfolgend aber, je nach Einsatz und Engagement der eingesetzten Maßnahmen, unterschiedliche Potentiale angeführt werden:

- Beiträge zur Risikominimierung, Kostensenkungseffekte (z.B. im Zuge eines nachhaltigen Human-Ressources Managements)
- Höhere Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung, verbesserte Unternehmenskultur
- Bessere Marktpositionierung (z.B. Schaffung von Vertrauen seitens der Öffentlichkeit) (vgl. Friesl 2008: 71f)
- Steigerung des Aktienkurses, Umsatzsteigerung, verbesserter ROI (vgl. Friesl 2008: 80)

Abbildung 4 soll die Potentiale von CSR für das strategische Management aus einer ökonomischen und nicht-ökonomischen Sichtweise noch einmal herausstreichen.



Abbildung 4: Erfolgswirkungen von CSR, Quelle: Friesl 2008: 81

Sie zeigt, dass die nichtökonomischen Potentiale in ökonomische Effekte münden. In dieser Hinsicht findet eine direkte Umlage der vorökonomischen Größen statt, was nicht unkritisch zur Kenntnis genommen werden darf, da diese Umlagen zweifelsfrei nicht eindeutig zu belegen bzw. nachzuweisen sind.

#### 4.6 Rahmenbedingungen einer strategischen CSR (reaktiver- versus pro-aktiver Ansatz)

Nach den beiden Strategieforschern Porter und Kramer sind die überwiegenden CSR-Maßnahmen von Unternehmen reaktiver Natur und zielen darauf ab, die aktuellen Anliegen der Stakeholder zu bedienen sowie die Schäden möglichst gering zu halten. Die Autoren plädieren jedoch weniger für einen reaktiven-, als vielmehr für einen proaktiven- und damit strategischen CSR-Blickwinkel, der einen betrieblichen Prozess mit mehreren Elementen beinhaltet:

- Berührungspunkte zwischen Unternehmen und Gesellschaft identifizieren
- gesellschaftliche Themen auswählen
- eine soziale Unternehmensagenda erstellen
- dem Angebot eine soziale Dimension geben
- die Organisation anpassen (vgl. Friesl 2008: 70ff)

Untenstehende Abbildung 5 verweist auf die zentralen Unterschiede zwischen einer rein reaktiv umgesetzten CSR-Maßnahme im Kontrast zu einem pro-aktiven strategischen Managementansatz.

### „Reaktive“ und „strategische“ CSR

Reaktive CSR		Strategische CSR
Gegensatz von Unternehmen und Gesellschaft	Grundlegende Position	Integration von Unternehmen und Gesellschaft
Externe (u.a. Forderungen nach Nachhaltigkeit und „Moral“)	Treiber	Externe und interne (inklusive ökonomischer Erfolg des Unternehmens)
Extern: Stakeholderansatz Intern: Shareholderansatz	Managementorientierung	Shared Value: Mehrwert für Unternehmen und Gesellschaft
Gesellschaft	Nutzen	Gesellschaft und Unternehmen
PR, Unternehmenskommunikation	Ort von CSR	Kerngeschäft, Wertschöpfungskette, Kultur, Vision
Einzelprojekte	Umsetzung	In die Strategie integriert

Abbildung 5: Übersicht reaktive und Strategische CSR, Quelle: Friesl 2008: 73

Im Mittelpunkt der „strategischen CSR-Strategie“ steht eine einzigartige Positionierung des Unternehmens, indem pro-aktive Initiativen gestartet werden, deren wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Nutzen unverwechselbar und bedeutend für ein Unternehmen ist. In dieser Hinsicht lassen sich aus sozialen Themen auch neue Geschäftsfelder ableiten, die eine Symbiose aus dem Unternehmenserfolg und dem Gesellschaftserfolg einleiten können. (vgl. Friesl 2008: 74) CSR ist in dieser Betrachtungsweise damit in Zukunft weniger eine betriebliche Chance, als vielmehr eine strategische Notwendigkeit im Kampf um Differenzierung und Wachstumspotential.

#### 4.7 CSR aus Sicht der Konsumentinnen und Konsumenten

Aufgrund der Bedeutung der Stakeholder für die betriebliche CSR soll nachfolgend die Konsumentensicht, als zentralste Anspruchsgruppe, einer genaueren Betrachtung unterzogen werden. Wie bereits eingangs beschrieben, sind es die Kaufkräfte selbst, die über Kauf- oder Nichtkauf bzw. Inanspruchnahme einer Dienstleistung, die Unternehmen leiten und kontrollieren können. (vgl. Rommelspacher 2011: 1ff) Konsumentinnen und Konsumenten werden als wichtigste Stakeholder Gruppe gesehen. Ob Unternehmen künftig CSR betreiben oder nicht hängt nicht zuletzt davon ab, ob die Kundinnen und Kunden dieses durch ihr Einkaufsverhalten belohnen oder nicht. Mit steigendem Wohlstand der Gesellschaft sind zu den üblichen Kaufkriterien Preis und Qualität ethische Aspekte in die Kaufentscheidung einbezogen worden. Annahme ist, dass sofern Preis und Leistung stimmen, die CSR eines Unternehmens die endgültige Kaufentscheidung der Kundin bzw. des Kunden beeinflusst. Voraussetzung dafür sind glaubwürdige Informationen, die über die normalen Produktinformationen hinaus gehen und über die soziale und ökologische Herstellung der Produkte informieren. Nur so können die Konsumenten und Konsumentinnen beurteilen, wie verantwortungsvoll das Handeln eines Unternehmens ist. Laut einer Untersuchung

des Institutes für Markt, Umwelt und Gesellschaft (imug) haben Verbraucher und Verbraucherinnen kein umfassendes Verständnis von CSR und konzentrieren sich meist auf einzelne soziale oder ökologische Aspekte, die gerade einen hohen Stellenwert in der gesellschaftlichen Diskussion haben. Soziale und ökologische Aspekte der gesellschaftlichen Verantwortungsübernahme von Unternehmen stehen im Vergleich zu Transparenz und Informationsoffenheit klar im Vordergrund des Verständnisses.

Nach den Ergebnissen der imug Studie äußern zwar 61 % der Befragten Interesse an Information zu CSR, doch nur 26 % haben sich explizit darüber informiert. Bereits existierende Informationsangebote wie die CSR-Tests der Stiftung Warentest (0,2 %) oder von Unternehmen veröffentlichte Nachhaltigkeitsberichte (4,2 %) sind den Befragten kaum bekannt. Die Gruppe der am besten Informierten lässt sich durch ein relativ hohes Erwerbseinkommen und ein relativ hohes Alter charakterisieren. Sie ist es, in der überdurchschnittlich ökonomisch- und sozial verantwortungsbewusstes Handeln auftritt und die die meiste Boykott- und Belohnungsbereitschaft aufweist.

Als wichtige Informanten werden Verbraucherorganisationen, Medien und Umweltverbände gesehen. Verbraucher und Verbraucherinnen, die sich gut mit CSR auskennen, sind stärker informationssuchend, weniger bequem und weniger preisorientiert, da für sie die ökologische- und soziale Verantwortung eine größere Rolle spielt. Des Weiteren zeigt die Studie, dass Verbraucher und Verbraucherinnen Unternehmen nicht nur theoretisch „fördern“ oder „bestrafen“ können, sondern dass sie dies auch praktisch umsetzen. So bekunden 80 % eine Präferenz- bzw. Boykottbereitschaft für Unternehmen aufgrund der CSR Informationen. Themen, die mit CSR in Verbindung gebracht werden und von den Konsumenten und Konsumentinnen als wichtig erachtet werden betreffen an oberster Stelle den Umweltschutz, den Umgang mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die Arbeitsplatzsicherung und die Einhaltung von Sozialstandards. An letzter Stelle werden Informationsoffenheit und Wirtschaftlichkeit erwähnt.

Nach der konkreten Präferenzbereitschaft befragt, nennen die meisten die Schaffung neuer Arbeitsplätze, die Herstellung von energiesparenden und umweltverträglichen Produkten, die Einhaltung von Umweltstandards, die Beachtung der Sozialstandards in ärmeren Ländern sowie die Förderung von sozialen und ökologischen Projekten. Auf der anderen Seite werden der Abbau von Arbeitsplätzen, eine unterdurchschnittliche Entlohnung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Nichtherstellung von energiesparenden und umweltverträglichen Produkten sowie die Nichtbeachtung sozialer Standards in ärmeren Ländern als Hauptmotivatoren für einen Boykott genannt. Studien beweisen, dass ein relevanter Anteil von Verbrauchern und Verbraucherinnen bereit ist, den Herstellungskontext in ihre Kosten- Nutzen Überlegungen miteinzubeziehen und verantwortungsvoll handelnde Unternehmen zu präferieren bzw. andere zu boykottieren. (vgl. imug) Dass der ethische Konsum ein stark wachsender Sektor ist, beweist der Ethical Consumerism Report der co-operative bank Großbritanniens. Demnach steigen die

Haushaltsausgaben für einen ethisch motivierten Konsum stetig an. (vgl. co-operatice bank)

#### 4.8 Kritik an CSR

In der Auseinandersetzung mit CSR könnte der Eindruck entstehen, es würde sich um ein Konzept mit ausschließlich positiver Resonanz handeln. Im Folgenden wird auf bedeutende Argumentationen eingegangen, welche sich gegen ein gesellschaftlich gewissenhaftes Agieren von Unternehmen aussprechen oder eine kritische Position zu CSR einnehmen.

Bereits Anfang der 1970er Jahre übte Milton Friedman Kritik an der CSR-Bewegung und galt als entschiedener Gegner. In seinem Artikel *„The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits“* (vgl. Friedman 1970) benennt er die Maximierung des Gewinnes für die Kapitaleignerinnen bzw. Kapitaleigner, als einzige Pflicht eines Unternehmens gegenüber der Gesellschaft.

Seine Erklärung basiert auf dem neoliberalen Grundgedanken:

*„Es gibt wenige Entwicklungstendenzen, die so gründlich das Fundament unserer freien Gesellschaft untergraben können, wie die Annahme einer anderen sozialen Verantwortung durch Unternehmer als die, für die Aktionäre ihrer Gesellschaften so viel Gewinn wie möglich zu erwirtschaften. Alles andere ist eine zutiefst subversive Doktrin“* (Friedmann 2004: 165).

Die Vorstellung, einen Teil des Unternehmensprofits für freiwillige gemeinnützige Maßnahmen zu verwenden, erscheint von dem gerade erwähnten Standpunkt aus völlig absurd.

Jene Unternehmen, die tatsächlich CSR-Initiativen unterstützen, müssen eher mit einem Geldverlust als mit einem Gewinn rechnen. Innerhalb der damit einhergehenden markt- und profitorientierten Wettbewerbslogik ist es den Unternehmen gar nicht möglich, gesellschaftlich Verantwortung zu übernehmen. Vor allem der starke Wettbewerbsdruck engt die finanziellen Ressourcen eines Unternehmens in dessen Freiheit ein. Somit führen wirtschaftliche Einschränkungen dazu, dass es Unternehmen nicht möglich ist, gesellschaftlich verantwortlich zu handeln. Die Übernahme dieser liegt laut Friedman beim Individuum. Die Marktgesetze und die Eigenverantwortung der Individuen sind demgemäß die Hauptgegenargumente, welche im neoliberalen Duktus gegen CSR sprechen (vgl. Jonker et al. 2011: 19).

Ein weiteres Argument gegen CSR ist, dass sich Firmen mit diesen Maßnahmen ihr Image aufbessern wollen und sich von der Konkurrenz abheben möchten, ohne tatsächlich zur allgemeinen Verbesserung und Nachhaltigkeit beizutragen. Daher wird Corporate Social Responsibility als Marketinginstrument verwendet. Vor allem umweltbezogene CSR-Aktivitäten werden immer mehr kritisiert und als sogenanntes Greenwashing bezeichnet (vgl. RESET-Redaktion 2009: o. S.). Dabei soll gegenüber den Kundinnen und Kunden und der Öffentlichkeit

der Eindruck des grünen Images der Firma entstehen und verkauft werden, was letzten Endes jedoch nur die Konsumentinnen und Konsumenten hinsichtlich ihrer Produkte und Dienstleistungen täuschen soll. (vgl. Jonker et al. 2011: 24)

Die Studie von Ulrich Müller für LobbyControl aus dem Jahr 2007 hat zahlreiche Gründe für Greenwashing aufgedeckt, wie zum Beispiel, dass der Kauf eines grünen Produktes, welches bereits ein besseres Ansehen hat, bei der Verbraucherin bzw. dem Verbraucher ein gutes Gewissen erzeugt. Ein weiteres Beispiel für die Betreibung von Greenwashing ist, dass ein höherer Preis mit der Herstellung einer ökologischen Ware gerechtfertigt wird. Außerdem wird in der Untersuchung angegeben, dass, wenn sich ein Unternehmen an bestimmte Standards bei der Produktion von Gütern aus freien Stücken hält, die Politik dann auch weniger mit strengen Maßnahmen betreffende Umweltrichtlinien durchgreift. Somit möchten die Betriebe ein von außen gesteuertes Einmischen vermeiden (vgl. Müller 2007: 24). Die unter CSR zusammenfassbaren Öko-Initiativen von Unternehmen und Konzernen, welche den Schein einer „Selbstregulierung“ bzw. „Co-Regulierung“ erwecken wollen, verfehlen meist ihre propagierte (nachhaltige) Wirkung, was neben anderen auch eine Studie zu freiwilligen Umweltvereinbarungen der OECD zeigt und zu dem Ergebnis kommt, dass es nur wenige Fälle gibt, in denen solche freiwilligen Lösungsansätze zu signifikanten Umweltverbesserungen geführt haben, die nicht ohnehin (teilweise durch Drittfaktoren) passiert wären (vgl. OECD 2003: 14).

Für die Berichte über Nachhaltigkeit gibt es keine vorgeschriebenen Regelungen. Diese basieren nur auf freiwilligen Standards, daher haben die Firmen auch die Kontrolle über den Inhalt ihrer eigenen „Corporate Social Responsibility Reports“ (vgl. ebd.: 4ff.). Sie machen ihre umweltbezogenen Auswirkungen zwar sichtbar, aber determinieren selbst das Ausmaß ihrer Berichterstattung. In diesen Reports rühmt sich das Unternehmen selbst mit wohltätigen und umweltfreundlichen Handlungen und dienen somit als PR-Instrumente.

Manche Unternehmen möchten auch, dass ihre Berichte über Nachhaltigkeit von Umweltorganisationen geprüft werden, damit deren Einschätzungen ebenfalls publik gemacht werden können. Falls diese zu negativ ausfallen sollten, werden diese Überprüfungen nicht veröffentlicht, wie zum Beispiel bei DaimlerChrysler 2005 über die Deutsche Umwelthilfe.

Alleine durch die von den Unternehmen benutzte „Öko-Sprache“, wie beispielsweise Verantwortung, Umwelt oder Nachhaltigkeit, soll der Betrieb sympathisch und vertrauenerweckend auf die Gesellschaftsmitglieder wirken, wobei damit auch neue Begriffe oder Euphemismen eingeführt werden. Beispiele hierfür wären, dass statt Atomenergie der Begriff Kernenergie oder statt Gentechnologie das Wort Biotechnologie verwendet werden. Dieser Öko-Jargon wird von den Unternehmen abstrakt und ohne Sinn verstanden und auch verwendet (vgl. Müller 2007: 24).

Zu guter Letzt können CSR-Initiativen und Maßnahmen in manchen sozialen und kulturellen Bereichen dazu führen, dass sich die öffentliche Hand (wie Gemeinden, Bund und Länder) vermehrt zurückzieht. Das Engagement von Unternehmen im kulturellen Bereich könnte so zum

Beispiel ein Legitimierungsdefizit seitens des Staates mit sich bringen und somit Steuerung und/oder Finanzierung von Kultur vermehrt in den Einflussbereich von Unternehmen fallen. (vgl. Jonker et al. 2011: 24) Eine allgemeine Kunst- und Kulturförderung, wie sie nun von öffentlicher Seite betrieben wird, würde darunter leiden, was zu einem verstärkten Mäzenatentum und somit zu „einer quasifeudalen Machtposition für die Unternehmen“ (ebd.) führen könnte.

## **5. Entwicklung, Umsetzung und Dokumentation von CSR-Strategien**

Die Wirtschaftskammer Österreich (WKO) will Unternehmen die Chance geben CSR umzusetzen. Um sie dabei zu unterstützen bietet die WKO einen Ratgeber (vgl. Wirtschaftskammer 2014: o.S.) an, welche nachfolgende Tipps zur Implementierung von CSR in das eigene Unternehmen gibt: Zuerst erfolgt eine Bestandsaufnahme bzw. eine Ist-Analyse, in welcher unter anderem erhoben wird, was zum Kerngeschäft des Unternehmens zählt und nach welcher Werteorientierung das Unternehmen ausgerichtet ist. Das Aufzeigen bereits bestehender Unternehmenskennzahlen, sowie die Überlegung was über das Unternehmen gesagt werden kann, sind ebenso Schritte der Ist-Analyse. Danach folgt eine Soll-Analyse, in der sich das Unternehmen über ihr Zukunftsbild klar wird und Ziele für das Unternehmen definiert. In dieser Phase bewegt sich das Unternehmen auf der Ebene des strategischen Managements. Es wird überlegt, wen man erreichen will und wie die Zielgruppe erreicht werden kann. Darüber hinaus wird bestehende Kritik diskutiert und über lang- und kurzfristige Risiken gesprochen. Sind diese Fragen geklärt, kann über mögliche CSR-Maßnahmen gesprochen werden. Dabei werden auch die Grenzen des unternehmerischen Handlungsbereichs sowie ganz grundlegend durchdacht, welche Maßnahmen gesetzt werden können. Ein wesentlicher Punkt ist die Verständigung und der Austausch über erfolgte Maßnahmen: maßnahmenbetreffende Berichte und Informationen müssen systematisch festgehalten und gesamtstrategisch verarbeitet werden, um ein ganzheitliches, managementstrategisches Bild von CSR im Hauptgeschäft umsetzen zu können.

Für Meder bedeutet „eine verantwortungsbewusste CSR-Implementierung [...], eine Politik der kleinen Schritte zu wählen“ (Meder o.J.: 102). Für die erfolgreiche Umsetzung von CSR, ist es von größter Wichtigkeit, dass sich das Unternehmen an Langfristigkeit und Nachhaltigkeit orientiert.

Gesellschaftsrelevante Themen stehen dabei ebenso im Vordergrund. Die Autorin begründet die Relevanz von CSR in der Annahme, dass ein Unternehmen nur dann erfolgreich wirtschaften kann, wenn es in einem gut funktionierenden gesellschaftlichen Umfeld eingebettet ist. Besonders in KMU bildet der Kern der Entwicklung und Umsetzung von CSR eine engagierte Geschäftsleitung. Die Einführung einer neuen Managementstrategie bedeutet neue Herausforderungen, neue Ziele und neue Arbeitsabläufe. Somit müssen etablierte und von der Geschäftsführung bereits eingeführte Abläufe und Unternehmensprozesse neu ausgerichtet werden, welche oft entscheidende und nicht zu unterschätzende Auswirkungen auf die

Unternehmenspersönlichkeit mit sich bringt. Da es sich bei CSR um eine ganzheitliche Strategie handelt, darf bei der Entwicklung und Umsetzung auf keine Hierarchiestufe vergessen werden.

Meder (ebd.) empfiehlt eine heterogene Steuerungsgruppe, welche nicht nur Strategen sondern auch Vertreter und Vertreterinnen des operativen Geschäfts in den Prozesse der CSR-Implementierung miteinbezieht, um die Möglichkeit der praktischen Umsetzung zu gewährleisten.

In KMU ist eine langfristige Planung oft mit vielen Hürden verbunden. Anstatt sich die Frage zu stellen, wo das Unternehmen in fünf Jahren gesehen wird, stellt sich vielmehr die Frage ob das kommende Geschäftsjahr ausreichend Aufträge „an Land gezogen werden“ um wirtschaftlich erfolgreich arbeiten zu können.

Laut Kirchhoff (2006: 23ff) muss das Unternehmen seine Identität gefunden haben und in der Lage sein, seine Werte zu managen, um Corporate Social Responsibility mit Erfolg einbauen zu können. Das Unternehmen muss diese Aspekte genau definieren und klarstellen, welche Rolle das Unternehmen als gesellschaftlicher Bestandteil einnimmt, sowie welche unternehmerische Wahrnehmung es an die Gesellschaft vermitteln will. Je mehr gesellschaftliche Verantwortung zum unternehmerischen Leitbild zählt, umso erfolgreicher wird das Unternehmen auch in diesem Bereich werden. Die Grundlage dazu bilden Grundwerte und strategische CSR-Grundsätze, welche festgelegt werden müssen.

Die nachfolgende Abbildung 6 zeigt den Aufbau und die Umsetzung der CSR-Strategie.

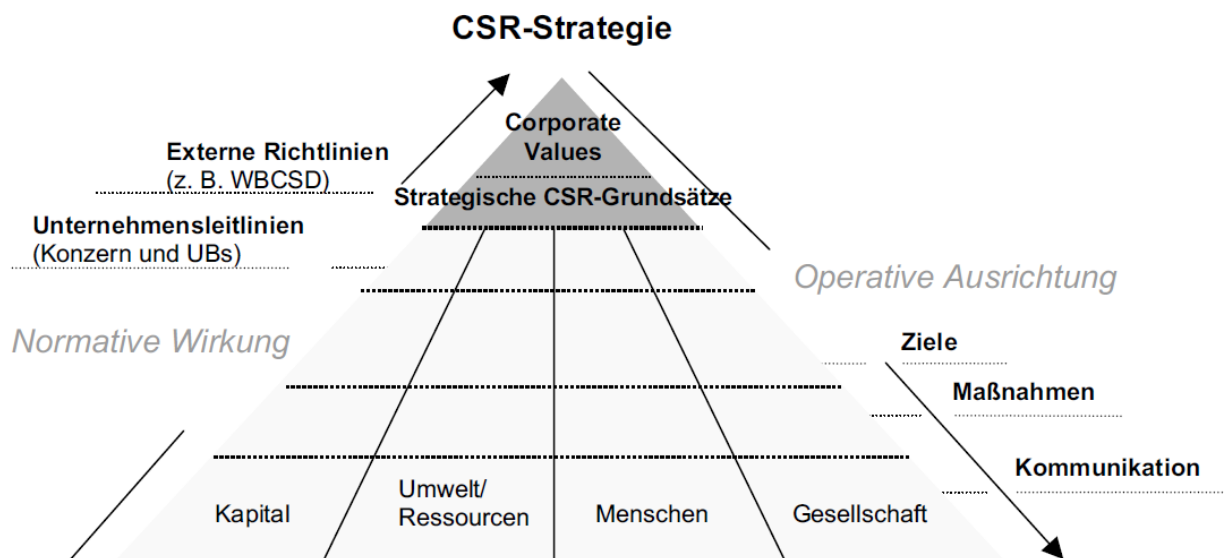


Abbildung 6: Aufbau und Umsetzung der CSR-Strategie, Quelle: Kirchhoff 2006: 24

Um eine CSR-Strategie aufbauen und diese implementieren zu können, muss vorerst eine Ist- und eine Soll-Analyse durchgeführt werden, um dadurch systematische Potenziale und eventuelle Risiken bewerten zu können. Zudem müssen CSR-Maßnahmen für entsprechende Unternehmensbereiche untersucht werden. Außerdem sollte auch eine innere Organisation



bezüglich Corporate Social Responsibility aufgebaut, eine Zukunftsvision ausgearbeitet, eine Position feststehen und eine Roadmap kreiert werden. Mittels CSR-Grundsätzen und deren Spezifizierungen gelingt es, Maßnahmen und Projekte anhand der umgesetzten Vision zu verwirklichen. Wie in Abbildung 7 ersichtlich ist, werden Projekte durch diese CSR-Strategie in die vier Hauptthemen Kapital, Umwelt/Ressourcen, Menschen und Gesellschaft an die Corporate Values angeglichen. Aus diesen Werten wiederum ist die Ableitung der CSR-Grundsätze möglich. Bei der operativen Ausrichtung geht es um die Umsetzung von konkreten Zielen und Maßnahmen. Deren Ergebnisse müssen dann konsequent über eine bestehende Unternehmenskommunikation an die Stakeholder mitgeteilt werden. Angestrebt werden sollte, dass CSR-Maßnahmen zu festen Bestandteilen werden und in die Unternehmenskommunikation eingeschlossen sind. Nach dieser Basis-Analyse erfolgt die Entwicklung eines Katalogs bezüglich der Ziele und Maßnahmen. Dieser ist in Abbildung 7 ersichtlich.

<p><b>Ziel: Aufbau und Implementierung einer CSR-Strategie</b></p> <p><b>Maßnahmen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Aufbau einer CSR-Organisation</b></li> <li>✓ <b>Überarbeitung der Vision, Positionierung und Roadmap</b></li> <li>✓ <b>Ergänzung und Neuentwicklung des Leitbildes um das Thema CSR</b></li> <li>✓ <b>Entwicklung strategischer CSR-Grundsätze/Ziele</b></li> <li>✓ <b>Entwicklung Kommunikationskonzept</b></li> </ul>
--

*Abbildung 7: Operative Ausrichtung der CSR-Strategie, Quelle: Kirchhoff 2006: 25*

Jedes Projekt kann mit diesem Katalog an Stakeholder-Gruppen vermittelt werden und macht strukturierte Vorgehensweisen und Besprechungen von Resultaten ausführbar. Die zentralen Fragen, welche im Zusammenhang mit der Unternehmenspolitik und CSR-Maßnahmen stehen, lauten:

- Welche Güter/Dienstleistungen werden produziert?
- Welche Prozesse/Methoden/Technologien kommen zum Einsatz?
- In welchen kulturellen, ökonomischen, sozialen und ökologischen Bereichen ist das Unternehmen tätig?

Während auf der internationalen Ebene die Bestimmung von einer CSR-Gesamtstrategie und die Verhaltensgrundsätze, nach denen das Unternehmen agiert, erfolgt, kümmert man sich auf der nationalen Ebene um die Entwicklung und Umsetzung einzelner Maßnahmen. Wenn die gleichen Waren produziert werden, können sich dennoch die deutschen CSR-Maßnahmen von jenen der Asiaten und Asiatinnen extrem unterscheiden. Zentrale Auswirkungen auf die CSR-Politik können zudem die Branchen, die gesellschaftliche Form und die Betriebsgröße haben. Daher ist es

unmöglich, eine CSR-Strategie zu konstruieren, die sich auf alle Unternehmen anwenden lässt. Hauptsächlich haben kleinere und mittelständische Unternehmen die Chance, international zu handeln und ökonomisch erfolgreich zu sein, wenn sie sich im Bereich Corporate Social Responsibility engagieren. Hilfestellungen bei der Verwirklichung von gesellschaftlicher Verantwortung bieten interne und externe Richtlinien, wie zum Beispiel die OECD-Leitlinien, Managementsysteme (EMAS, SA 8000) oder die Teilnahme an Netzwerken, wie Global Compact, welche auch in Abbildung 1 erkennbar sind.

Besonders wichtig ist es, den Inhalt und die Strategie der zu unterstützenden Bereiche zu präzisieren. Um mit Erfolg Strategien durchführen zu können, braucht es Klarheit über die CSR-Konzeption und die daraus entstehenden Konsequenzen. Jene Betriebe mit einer strategischen Durchführung, erledigen ihre sozialen Handlungen genauso sorgfältig und professionell wie sie ihre operativen geschäftlichen Aktivitäten abschließen.

Die **zehn relevantesten Faktoren** für den Erfolg in der CSR-Strategie sind:

- 1.) Ausarbeitung des Konzeptes über die CSR-Strategie
- 2.) Spezifizierung von quantitativen und qualitativen Methoden
- 3.) Zertifikate über nachhaltige Aktivitäten
- 4.) Durchführung branchenbezogener CSR-Handlungen
- 5.) Kommunikation mit Stakeholdern
- 6.) Festlegung der Kerngebiete am Standort
- 7.) Nachhaltigkeit als permanenter Grundsatz
- 8.) Konkrete strukturelle Organisation
- 9.) Indikatoren für die Evaluierung von Handlungen
- 10.) Konsequente Kontrolle und Überwachung

Laut Kirchhoff (2006: 27ff) gibt es drei Merkmale, die für eine Unternehmenskommunikation von Bedeutung sind: Erstens die Glaubwürdigkeit, zweitens die Transparenz und drittens die Dialogorientierung. Unternehmen sollten über eine Kommunikationsfähigkeit verfügen, die es ihnen erlaubt, über umweltbezogene, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen betreffende, sowie gesellschaftliche Konsequenzen sachgerecht und transparent zu vermitteln. Dieses adäquate Mittel für die Gewährleistung der glaubwürdigen Tätigkeiten steht in Abhängigkeit zum Einzelfall und folgt keiner strikten Regel. Die Verbreitung des unternehmerischen nachhaltigen Wirtschaftens wird zunehmend sichtbarer, worauf die vermehrten Berichte, Debatten und andere Instrumentarien von Betrieben hinweisen.

Die Kommunikation zwischen Firmen und eingebetteten Stakeholder-Gruppen, welche in Abbildung 8 ersichtlich ist, kann zur Informationsverbreitung und zu einer gesteigerten Akzeptanz des Unternehmens beitragen.



Abbildung 8: Zielgruppenansprüche an CSR-Kommunikation, Quelle: Kirchhoff 2006: 28

Es gibt zahlreiche Möglichkeiten, welche sich Unternehmen zunutze machen können, um Informationen und Meinungen in puncto Corporate Social Responsibility auszutauschen, wie zum Beispiel ein „Tag der offenen Tür“, Diskussionen und Informationsmessen mit Anrainern und Anrainerinnen oder Umweltverbänden, Gespräche mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, Informationsbroschüren für das Personal. Neben den herkömmlichen Instrumentarien, wie einem Nachhaltigkeitsbericht, können Unternehmen auch auf spezielle Kommunikationsinstrumente zurückgreifen, die für die Kundschaft, die Öffentlichkeit, die Anteilseigner und Anteilseignerinnen oder die Behörden angemessen sind. Sowohl alte als auch neue Medien, wie beispielsweise das Internet, können für den Diskurs zwischen einem Unternehmen und seinen Zielgruppen eingesetzt werden.

Bei den meisten Organisationen besteht noch ein großer Nachholbedarf, was das erfolgreiche Reporting, bei dem es sich um die transparente, strukturierte und systematische Vermittlung von CSR-Aktivitäten handelt, betrifft. Die Studie von Roland Berger Consultants über das kulturelle, gesellschaftliche Engagement von Unternehmen zeigt die Hauptmaßnahmen an, welche bei der Verbreitung von Informationen verwendet wurden. Dazu gehören die Informationen, die an die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen weitergereicht werden, die einen Prozentanteil von 27 umfassen, die Medienberichte mit 24 % sowie das Internet mit 23 %. Hingegen machen die Jahres- und Sozialberichte nur einen Umfang zwischen 9 bis 17 % aus.

Im Handelsblatt des Monats April 2005 hieß es bereits, dass eine Veröffentlichung von Berichten bezüglich Nachhaltigkeit auf nationaler und internationaler Ebene nötig sei, um Vergleiche mit Strategien, Daten, umwelt- und sozialbezogenen Leistungen anstellen zu können. Laut Analysten und Analystinnen werden nämlich auch in Zukunft zunehmend Anleger und Anlegerinnen von

Institutionen ihre Politik auf gesellschaftliche Verantwortung spezialisieren, daher ist es von großer Bedeutung, dass Unternehmen ihre Berichterstattung transparent und glaubwürdig umsetzen (vgl. Kirchhoff 2006: 28ff).

Immer mehr wird CSR ein fester Bestandteil der unternehmerischen Kommunikation und lässt sich in die Unterkategorien Public Affairs, interne Kommunikation und Corporate Reporting eingliedern. Die CSR-Strategien sollten mit den anderen Instrumenten der Kommunikation übereinstimmen, um integrierte Kommunikation zu betreiben. Um Kommunikation mit Erfolg über CSR-Konzeptionen über einen längeren Zeitraum zu managen, ist ein individuelles Maßnahmenkonzept, welches entsprechend der vorhandenen Konditionen und Ansprüche ausgearbeitet wurde, ein langfristiges CSR-Engagement, ein permanentes, modifiziertes Reporting und die dialogische Bedürfnisbefriedigung der Interessenten und Interessentinnen bezüglich Informationen, sowie eine transparente, andauernde modifizierte Kompetenz im Unternehmen in puncto nachhaltigem Wirtschaften nötig (vgl. Kirchhoff 2006: 28ff).

*RespACT – austrian business council for sustainable development* (2014: o. S.) ist die Nummer eins unter den Unternehmensplattformen für CSR und Nachhaltige Entwicklung in Österreich. RespACT hilft mit sechs Schritten vor allem KMU ihre Aktivitäten bezüglich Nachhaltigkeit in Form eines Berichtes zu dokumentieren. CSR-Experten und Expertinnen, das Lebensministerium und die Wirtschaftskammer Österreich waren bei der Entwicklung dieses respACT-Leitfadens „*In sechs Schritten zum Nachhaltigkeitsbericht*“ dabei, welcher zu Beginn des Jahres 2014 veröffentlicht wurde. Die nachfolgenden Schritte stellen die Basis des Leitfadens dar, um einen Bericht über Nachhaltigkeit erstellen zu können:

- 1.) Definition der Vision sowie der Strategie bezüglich Nachhaltigkeit
- 2.) Festlegung der Rahmenbedingungen für den Bericht
- 3.) Klarstellung der Zielgruppe und die zentralen Themenbereiche
- 4.) Daten- und Informationsakkumulation unter Rücksichtnahme der wichtigsten G4-Aspekte
- 5.) Ableitung von genauen Zielen und Maßnahmen für Ihr Unternehmen
- 6.) Gestaltung, Verschriftlichung und Veröffentlichung

Außerdem werden praxisbezogene Tipps von KMU angeboten. Als Orientierung dienen dem Leitfaden die G4-Richtlinien der *Global Reporting Initiative* (international anerkannter Rahmen für Berichte). Indem diese Bestimmungen angewendet werden, können Organisationen ihre Berichte bezüglich Nachhaltigkeit mit anderen vergleichen.

Man könnte meinen, dass es sich bei der Kommunikation von CSR-Prozessen in der Regel um eine eindeutig positive Angelegenheit handelt. Große internationale Konzerne scheinen schon lange begriffen zu haben, wie sie ihre CSR-Maßnahmen möglichst wirkungsmächtig an die jeweiligen Stakeholder kommunizieren. Als Kunde bzw. Kundin nimmt man dies normalerweise in

der Form von Werbung (in Fernsehen, Social Media, als virale Kampagnen usw.) wahr. Das verbreitete Misstrauen gegenüber CSR-Maßnahmen von Konzernen, als lediglich einer neuen Form der PR und Imagepflege und -schaffung, ist mit Fokus auf KMU ebenso fehl am Platz, wie falsch. Gerade in Hinsicht auf KMU lässt sich zeigen, dass die Kommunikation von CSR-Maßnahmen nicht synonym bzw. gleichzusetzen ist, mit schlichter Werbung. Wie sich zeigt, kann die Kommunikation sogar Probleme für die KMU mit sich bringen.

Eine 2007 im Auftrag der Berliner Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen durchgeführte Untersuchung (vgl. Bader/Bauerfeind/Giese 2007) zum Thema CSR in KMU, kommt zu dem Ergebnis, dass etwa die Hälfte (44 %) der befragten kleinen bis mittleren Unternehmen aus dem Raum Berlin ihre CSR-Maßnahmen nicht ausdrücklich kommunizieren (vgl. Bader/Bauerfeind/Giese 2007: 40 und Bader 2011: 358).

Die erwähnte Untersuchung legt den Umstand nahe, dass KMU in der Allgemeinheit die Kommunikation um CSR-Maßnahmen bisher nicht als Instrument erkennen, um die Wirkung ihres Engagements als unternehmensrelevante Ressource zur Gestaltung der Unternehmensumwelt zu nutzen. Die Ergebnisse der Befragung zeigen auf, dass KMU *„ihr CSR-Engagement gegenüber Stakeholder-Gruppen und Medien, der Öffentlichkeit im Marktumfeld, Verbänden und öffentlicher Verwaltung sowie gegenüber weiteren Multiplikatoren bisher kaum [kommunizieren]. Dies betrifft laufende wie abgeschlossene CSR-Projekte.“* (Bader 2011: 358)

Die befragten KMU begründeten ihre Zurückhaltung einerseits mit der Befürchtung, dass folglich Druck seitens bestimmter Stakeholder-Gruppen (hierbei hauptsächlich Kunden und Kundinnen sowie Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen) ausgeübt werden könnte, die meinen könnten, dass man das für CSR-Maßnahmen aufgewendete Geld, besser zur Senkung von Preisen bzw. zur Anhebung von Löhnen und Gehältern verwendet hätte sollen. Andererseits gaben einige der befragten KMU an, dass sie durch verstärkte Kommunikation ihres Engagements, womöglich verstärkt in den Fokus von Fundraising-Aktionen bzw. –Anfragen seitens gemeinnütziger Organisationen Dritter geraten würden, was sie wiederum dem zusätzlichen Druck bestimmter Stakeholder-Gruppen aussetzen würden (vgl. Bader 2011: 359). Wie sich daraus schließen lässt, scheuen viele KMU die Kommunikation von CSR-Prozessen, aus Bedenken, so eventuell unter Zugzwang zu geraten und sich kritischer Aufmerksamkeit und Druck der Stakeholder auszusetzen. Die KMU, welche regelmäßig über ihre CSR-Prozesse kommunizieren, schätzen allerdings Verlauf und Ergebnisse der Kommunikation als durchwegs positiv ein (vgl. Bader 2011: 359).

Interessant in diesem Zusammenhang scheint, dass sich in der Untersuchung eine konkrete Gruppe von Stakeholdern festmachen ließ, welche KMU in Bezug auf die Kommunikation die meiste Bedeutung beimisst. Am wichtigsten scheint den befragten KMU die Kommunikation mit jenen Stakeholdern zu sein, welche direkt am Kerngeschäft beteiligt sind: Kunden und Kundinnen, sowie Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, wie in Abbildung 9 ersichtlich. Daraus erklärt sich auch, warum gerade diese Gruppen, wie weiter oben beschrieben, bei den KMU die größten Bedenken

bezüglich steigenden Drucks auslösen.

### Kommunikation an die Zielgruppen

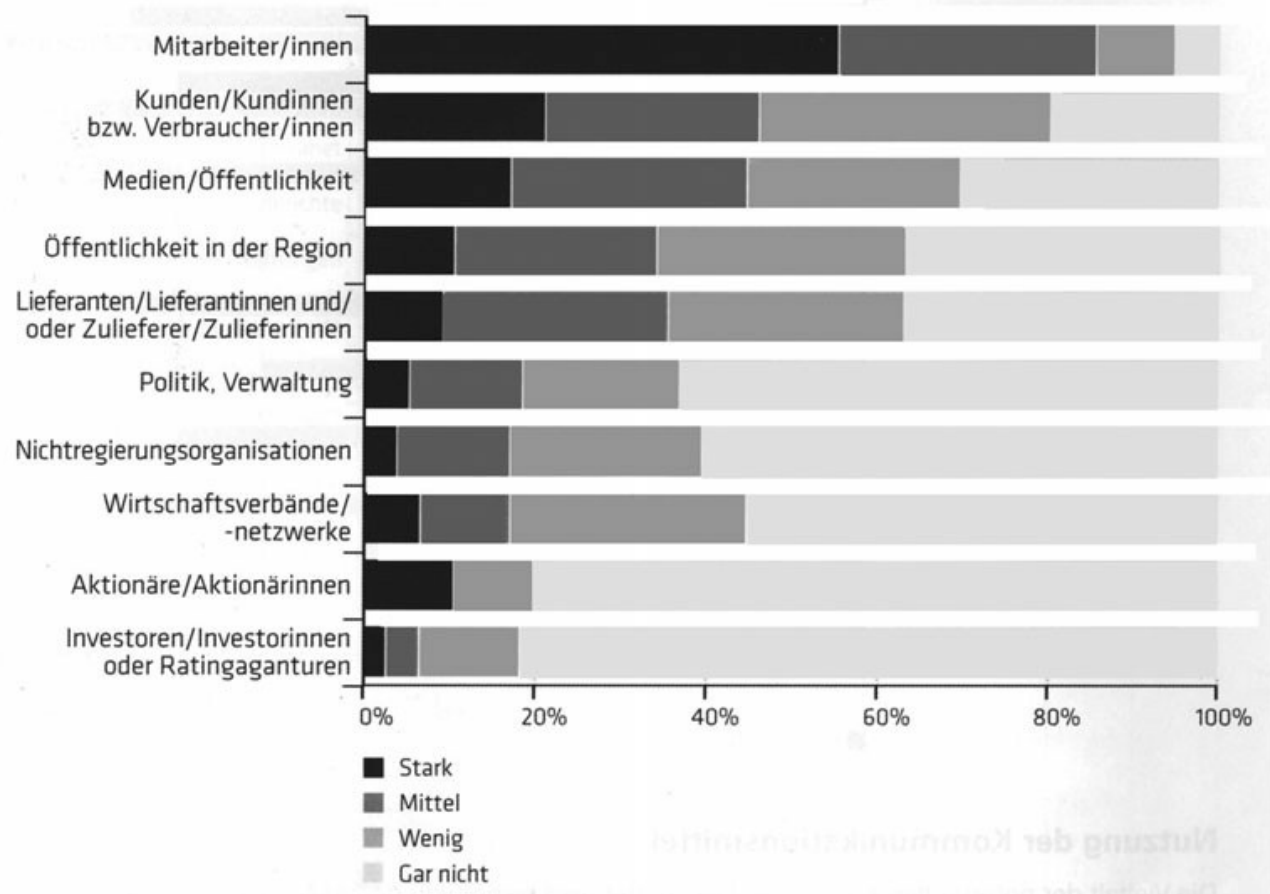


Abbildung 9: Stakeholdergruppen in Bezug auf Kommunikation, Quelle: Bader 2011: 361

## 6. Methodische Vorgehensweise

In den Sozialwissenschaften werden unter Methoden verschiedene Techniken zur Erhebung und Auswertung empirischer Daten verstanden. Alle Methoden stellen gemeinsam das Inventar der „Werkzeugkiste“ dar und der Arbeitsort an dem die Werkzeuge durch die Forscherinnen und Forscher zum Einsatz kommen, ist das soziale Feld. Die Auswahl verschiedener Methoden richtet sich nach der Fragestellung und dem Untersuchungsziel (vgl. Diekmann 2009: 18ff). Dabei „sollte in der Regel nicht die Methode das Problem, sondern umgekehrt das Problem, die Auswahl der Methode bestimmen“ (Diekmann 2009: 18ff).

Das qualitative Forschungsdesign dieser Arbeit wurde auf Grund der Forschungsfragen (siehe Abschnitt 1.1) entschieden, da diese eine offene Herangehensweise erfordern, um die Tiefenstruktur der Materie erfassen zu können. Die qualitative Befragung in Form von Leitfadeninterviews wurde deshalb gewählt, da der Untersuchungsgegenstand mit einer explorativen Methode am besten zu erforschen schien. Die Auswahl des Themas Corporate Social

Responsibility erfolgte auf Grund der öffentlichen Diskussionen um Umweltverschmutzung, Klimawandel, menschenunwürdigen Arbeitsverhältnissen und wirtschaftlichen Ausbeutungsverhältnissen.

Diese schärfen in westlichen Gesellschaften zunehmend den Blick auf wirtschaftliche Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit, welche aus der Finanzkrise und deren anhaltenden Folgen resultierten.

## **6.1 Qualitative Sozialforschung**

Im Bereich der Sozialwissenschaften existiert kaum ein Forschungsfeld, in dem qualitative Forschung nicht zumindest auch angewandt wird (vgl. Flick et al 2012: 13). In Zeiten in denen die Pluralisierung von Lebenswelten und –stilen immer dynamischer wird, sind exakte und dichte Beschreibungen durch die qualitative Forschung wesentlich und hier gilt es vornehmlich die individuellen Sichtweisen, als auch sozialen Konstruktion der Akteure und Akteurinnen in ihrer Welt zu beachten (vgl. Flick et al 2012: 17). In ihrer Zielsetzung ist qualitative Forschung eine „entdeckende Wissenschaft“ und an die Entdeckung von Neuem in den Daten folgt oftmals die Entwicklung von Theorien aus der Empirie (vgl. Flick et al 2012: 24f).

Der Einsatz qualitativer Forschung sollte dort Anwendung finden, wo es sich um das Erschließen eines wenig erforschten Bereiches der Wirklichkeit handelt (vgl. Flick et al 2012: 25). Qualitative Sozialforschung ist seit den 1960er Jahren in den USA etabliert und findet seit den 1970er Jahren im deutschsprachigen Raum ein immer stärkere Verbreitung (vgl. Flick et al 2012: 26). Für die Erhebung qualitativer Daten sind folgende Forschungsprinzipien relevant: Offenheit, Prozesscharakter von Forschung und Gegenstand, Reflexivität der Forschung, Explikation des Vorgehens, Kommunikation und Problemorientierung (vgl. Atteslander 2010: 77f). Zudem stehen bei der qualitativen Sozialforschung am Anfang des Forschungsablaufs keine aus der Theorie abgeleiteten Begriffe und Hypothesen. Diese werden erst im Laufe des Forschungsprozess generiert, modifiziert und verallgemeinert. Demnach gibt es auch keine Trennung zwischen Erhebungs- und Begründungszusammenhang, sondern die Hypothesengenerierung und Hypothesenprüfung erfolgt stets abwechselnd durch den Prozess der Datenerhebung und Auswertung. Der Forschungsablauf verläuft nicht linear, sondern reflexiv und oftmals rückkoppelnd (vgl. Atteslander 2010: 96).

## **6.2 Forschungsfeld**

Bei einem Forschungsfeld handelt es sich um keine künstlichen Situationen für Forschungszwecke, sondern um natürliche soziale Handlungsfelder, wie öffentliche Orte, Gruppen, soziale Milieus oder Organisationen. Dabei sind zwei Aspekte zu beachten. Einerseits gilt es darauf Bedacht zu nehmen, wie der Kontakt zum Forschungsfeld hergestellt und die untersuchten

Personen zur Teilnahme an der Forschung bewogen werden können. Hierfür ist es überdies erforderlich, dass die notwendigen zeitlichen Ressourcen für das Interview, ein Hinterfragen von verinnerlichten Selbstverständlichkeiten und Beziehungen zu weiteren Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern sowie das Vertrauen zur Forscherin bzw. zum Forscher durch die zu Befragenden gewonnen werden kann. Andererseits muss beachtet werden, wie sich die Forscherin oder der Forscher selbst (vgl. Wolff 2012: 335f) „[...] im Verhältnis zum Feld so positionieren [...]“ (Wolff 2012: 336) kann, „[...] dass die sachlichen, zeitlichen und sozialen Rahmenbedingungen für eine sachgerechte Durchführung der geplanten Forschungsarbeit gewährleistet oder zumindest seine entsprechenden Handlungsmöglichkeiten nicht entscheidend eingeschränkt sind“ (Wolff 2012: 335f). Dennoch gibt es keine allgemeinen gültigen Lösungswege bei der Suche nach und beim Hineinfinden in das Feld (vgl. Wolff 2012: 335f).

In der vorliegenden Arbeit gelang der Feldzugang folgendermaßen: für die Auswahl der Befragten wurde zunächst eine Liste mit Unternehmen, die im Bereich Energieeffizienz und Nachhaltigkeit agieren, zur Verfügung gestellt. Aus dieser Liste konnten alle Studierenden, die am Projekt beteiligt waren, ein Unternehmen frei auswählen. Anschließend wurden die ausgesuchten Unternehmen kontaktiert und die Interviews durchgeführt. Insgesamt kann konstatiert werden, dass sich der Feldzugang weitgehend unproblematisch gestaltet hat, aber dennoch vereinzelt Erschwernisse, wie etwa eine fehlende Bereitschaft zur Teilnahme an der Befragung von Seiten der Unternehmen oder ein mangelndes Begriffsverständnis von CSR, aufgetreten sind.

### **6.3 Qualitative Erhebung: die Befragung**

Bei einer Befragung handelt es sich um ein Gespräch zwischen zwei oder mehreren Subjekten bzw. Personen. Dabei sollen die gestellten Fragen (verbale Stimuli) Antworten (verbale Reaktion) hervorrufen, wobei auch eine Nichtbeantwortung eine Art Antwort darstellt. Es existiert jedoch ein Unterschied zwischen normativ ausgerichteten Alltagsgesprächen und wissenschaftlicher Befragung, die eine zielgerichtete und theoriegeleitete Kontrolle bei der Vorgehensweise erfordert. Bei der wissenschaftlichen Methode gilt es zu überprüfen, ob das erhobene Datenmaterial von den Bedingungen, unter welchen das Interview stattgefunden hat, die Befragung möglicherweise beeinflusst hat (vgl. Atteslander 2010: 109ff). Zudem sind die Ansichten der interviewten Personen und ihre Sinndeutungen für die qualitative Forschung wesentlich und es muss beachtet werden, dass eine Tiefenstruktur erreicht wird, die Befragten ihre Ausführungen zu Ende bringen können und das erhobene Datenmaterial einer intensiven Auswertung unterzogen wird (vgl. Diekmann 2009: 531f).

Diekmann differenziert bei der Befragung drei Typen: das persönliche Interview (face-to-face), das telefonische Gespräch und die schriftlichen Erhebung (questionnaire). Ferner gilt es zwischen dem Grad der Strukturierung oder der Standardisierung zu unterscheiden (vgl. Diekmann 2009: 437).



Die Durchführung von qualitativen Interviews ist jedoch keine selbstverständliche und unkomplizierte Aufgabe. Vielmehr müssen die Forscher und Forscherinnen eine Anzahl von Kompetenzen mitbringen, aber auch mit dem zugrundeliegenden Forschungsgegenstand und dem Projekt vertraut sein, um „Kunstfehler“, wie beispielsweise eine falsche Einschätzung der geplanten Interviewdauer, überlange Leitfäden oder die oberflächliche Behandlung der Fragen zu vermeiden. Des Weiteren ist es erforderlich, einen dominierenden Gesprächsstil, der oftmals ein Suggestieren und Interpretieren von Sachverhalten beinhaltet, zu unterlassen. Ebenso soll ein starres Festhalten am Leitfaden gemieden werden (vgl. Hopf 1995: 181f).

#### **6.4 Frageformulierungen der qualitativen Forschungspraxis**

Ein wesentlicher Punkt für den Erfolg qualitativer Forschung ist die Formulierung der Fragestellungen, mit welchen die Erhebung durchgeführt wird. Dabei gilt es folgende Grundregeln zu beachten:

- kurz, verständlich, genau;
- keinen Dialekt, sondern Hochdeutsch;
- keine doppelte Verneinung;
- Antwortkategorien geschlossener Fragen sollen disjunkt, erschöpfend und genau sein;
- vorsichtiger Umgang mit wertbesetzten Begriffen;
- keine mehrdimensionalen Fragen;
- keine indirekten Fragen;
- keine Suggestivfragen;
- Zustimmungstendenz (unabhängig vom Frageninhalt) in Fragebatterien mit mehreren Items durch Polen der Aussagen in unterschiedliche Richtungen abwenden;
- keine Überforderung der Befragten (vgl. Diekmann 2012: 479ff).

Des Weiteren sollen folgende Fehlerquellen vermieden werden:

1. „Befragtenmerkmal (soziale Erwünschtheit, Response-Set, «Meinungslose»),
2. Fragemerkmale (Frageformulierung, Frageposition, Effekt von Antwortkategorien),
3. Merkmale des Interviewers und der Interviewsituation (Interviewermerkmale, Anwesenheit Dritter, Interviewsituation)“ (Diekmann 2012: 447).

Darüber hinaus ist anzumerken, dass entsprechende Frageformulierungen den Zugang zu einem Forschungsfeld erleichtern (vgl. Flick 2011: 140).

## 6.5 Konstruktion des Leitfadens

Für die Erhebung wurde ein teilstandardisiertes Leitfadeninterview gewählt, da dieses in seiner Gestaltung relativ offen ist. So können etwa die Länge und Ausführlichkeit des Gesprächsleitfadens verschieden sein und einzelne, unpassende Fragen wieder aus dem Leitfaden entfernt werden oder die Reihenfolge der Fragen willkürlich gewählt werden. Des Weiteren kann die Formulierung der Fragen seitens der Forscherinnen und Forscher frei ausgesucht werden. Darüber hinaus ist ein Nachfragen während des Gespräches möglich, damit eventuelle Unklarheiten beseitigt oder wichtige Zusatzinformationen eingeholt werden können (vgl. zu Problemen hierbei u.a. Hopf 1978; Hoffmann-Riem 1980: 357ff; Schumann et al. 1982: 43ff; zit. nach Hopf 1995: 177).

Halbstandardisierte Leitfadeninterviews weisen im Gegensatz zu standardisierten Interviews keine Antwortvorgaben auf, damit die Befragten die Formulierung ihrer Ausführungen frei wählen können (vgl. Hopf 1995: 177). Für die Durchführung teilstandardisierter Interviews gibt es zahlreiche Anwendungsmöglichkeiten (vgl. als zusammenfassende Darstellungen u. a. Spöhring 1989: 147ff; Flick 2007a: 194ff; Lamnek 1995: 35ff; Friebertshäuser 1997; zit. nach Hopf 2012: 351). Für diese Arbeit wurde das „problemzentrierte Interview“ nach Witzel (1982: 66ff; 1985; zit. nach Hopf 1995: 178) gewählt. Für diese Interviewform ist vor allem eine lockere Bindung an einen eher kurzen Leitfaden, der lediglich der Orientierung dienen soll, charakteristisch (vgl. Hopf 1995: 178). Der Leitfaden dieser Arbeit setzt sich aus folgenden Themenbereichen zusammen:

- Fragen zur Person und zum Unternehmen
- Begriffsverständnis von CSR
- Bedeutung von CSR
- Einsatzgebiete von CSR-Maßnahmen
- Notwendige Rahmenbedingungen (Voraussetzungen) für CSR

Der erste Block umfasst die demographischen Daten der Befragten.

Der zweite Themenbereich setzt sich aus den Zielen bzw. dem Leitbild des Unternehmens, der Bedeutung gesellschaftlicher Verantwortung in Bezug auf das Unternehmen, der Umsetzung gesellschaftlicher Verantwortung im Betrieb, dem Begriffsverständnis von CSR und den Verantwortungsbereichen von CSR, zusammen.

Der dritte Abschnitt untergliedert sich in die Bedeutung von CSR und die Gründe dafür, die für das Unternehmen relevant erscheinen, das Bild oder die Botschaft, die das Unternehmen durch CSR-Maßnahmen nach außen vermitteln möchte und in die Einschätzung der zukünftigen Bedeutung von CSR für die jeweiligen Unternehmen.

Beim vierten Bereich geht es darum, welche CSR-Maßnahmen derzeit in den Unternehmen gesetzt werden und wie diese konkret aussehen, warum diese Maßnahmen gesetzt werden und

welche Veränderungen sich in den Unternehmen durch den Einsatz von CSR-Maßnahmen ergeben.

Im fünften Frageblock werden die Voraussetzungen für die Umsetzung von CSR, die Zuständigkeit für die Durchführung oder Einführung von CSR in den Unternehmen, mögliche Informationsquellen für die Umsetzung von CSR und eventuelle Unterstützungen von außen zur Umsetzung von CSR abgefragt.

Der Leitfaden wurde gemeinsam von allen an dem Projekt beteiligten Studierenden erstellt und finalisiert. Anschließend erfolgte die Kontaktaufnahme mit den ausgewählten Unternehmen seitens aller Studierenden und die Durchführung der Interviews, sowie die Transkription der Gespräche.

## **6.6 Definition, Kennzeichen und Gütekriterien der empirischen Sozialforschung**

Die qualitative Sozialforschung stellt einen Sammelbegriff für eine Reihe verschiedener Forschungsmethoden (vgl. Flick/von Kardorff/Steinke 2012: 18), die sich „[...] in ihren theoretischen Annahmen, in ihrem Gegenstandsverständnis und methodischen Fokus“ (Flick/von Kardorff/Steinke 2012: 18) sowie „[...] in ihren Forschungszielen und in den eingesetzten Methoden“ (Flick/von Kardorff/Steinke 2012: 18) voneinander unterscheiden (vgl. Flick/von Kardorff/Steinke 2012: 18), dar. Gemäß Georg Henrik von Wright (1974) und Manfred Riedel (1978) ist die qualitative verstehende Wissenschaft eine induktive Ausrichtung am Besonderen (am Individuellen) und nicht wie die quantitative Methode, eine deduktive Orientierung am Allgemeinen und an Gesetzmäßigkeiten (vgl. Mayring 2010: 19).

In der Literatur lassen sich unterschiedliche Definitionen für die qualitative Sozialforschung finden. Gemäß Hofstätter (1957: 69ff) geht es bei der qualitativen Sozialforschung darum, „[...] *Gegenstände, Zusammenhänge und Prozesse nicht nur analysieren zu können, sondern sich in sie hineinzusetzen, sie nachzuerleben oder sie zumindest nacherlebend sich vorzustellen*“ (Hofstätter 1957: 69ff; zit. nach Mayring 2010: 19).

Des Weiteren können mit qualitativen Methoden auch individuelle „[...] Lebenswelten 'von innen heraus' aus der Sicht der handelnden Menschen [...]“ (Flick/von Kardorff/Steinke 2012: 14) beschrieben werden. Zudem hat die qualitative Sozialforschung „[...] immer mit individuellen Fällen zu tun, die so kein zweites Mal vorkommen; aber sie interessiert sich nicht für ihre Individualität als solche, sondern versucht, sie zu begreifen“ (Bude 2012: 577).

Neben der großen Anzahl von qualitativen Methoden existieren noch weitere Kennzeichen qualitativer Sozialforschung: die auf den jeweiligen Forschungsgegenstand abgestimmte Vorgehensweise, eine starke Orientierung am Alltagsgeschehen und –wissen der untersuchten Personen, die Erhebung von Daten in natürlicher Umgebung, die Untersuchung längerer Aussagen im Interviewverlauf und die Berücksichtigung verschiedener Betrachtungen. Darüber hinaus ist die Entdeckung von Neuem und das daraus mögliche Generieren neuer Theorien ein wesentliches

Merkmal qualitativer Forschungspraxis (vgl. Flick/von Kardorff/Steinke 2012: 23f).

Davon abgesehen gibt es in der qualitativen Sozialforschung verschiedene Gütekriterien, die der Einschätzung der Resultate dienen. Dabei werden Maßstäbe zur Messung der Qualität der Forschungsergebnisse entwickelt. Bei den Gütekriterien qualitativer Forschung ist es erforderlich, dass die Maßstäbe für die Methode und das Ziel der Untersuchung geeignet sind, das bedeutet, dass die Geltungsbegründung der Ergebnisse flexibler ausgeführt werden muss und eine stärkere argumentative Vorgehensweise einzuhalten ist (vgl. Mayring 2002: 140). Bei den Gütekriterien handelt es sich um: „Intersubjektive Nachvollziehbarkeit“, „Indikation des Forschungsprozesses“, „Empirische Verankerung“, „Limitation“, „Kohärenz“, „Relevanz“ und „Reflektierte Subjektivität“ (vgl. Steinke 2012: 324ff).

Die „Intersubjektive Nachvollziehbarkeit“ kann zum Beispiel entweder durch „Dokumentation des Forschungsprozesses“, das heißt die Beurteilung der Forschungsergebnisse durch ein externes Publikum (vgl. Steinke 2012: 324), oder durch die „Interpretation in Gruppen“ mit anderen Forscherinnen und Forschern sichergestellt werden (vgl. Oevermann et al. 1979: 393; Garz & Kraimer 1994b: 13; Lincoln & Guba 1985: 308; zit. nach Steinke 2012: 326). Mit der „Indikation des Forschungsprozesses“ soll eine Überprüfung der Forschungsfrage(n) gemacht werden, inwiefern diese tatsächlich für die qualitative Methode und für das zu untersuchende Phänomen geeignet sind. Anhand der „Empirischen Verankerung“ sollen überdies Hypothesen und Theorien abgeleitet und entweder bestätigt (verifiziert) oder widerlegt (falsifiziert) werden.

Die „Limitation“ wiederum soll die im Forschungsprozess generierten Theorien auf ihre Begrenztheit und Reichweite überprüfen. Mittels „Kohärenz“ kann beurteilt werden, ob die entwickelte Theorie widerspruchsfrei ist und ob ungeklärte Probleme und Gegensätze offen aufgezeigt wurden. Ferner soll die „Relevanz“ aufzeigen, ob die neue Theorie auch einen gewissen Beitrag für die Sozialwissenschaft leisten kann. Das Gütekriterium „Reflektierte Selbstbeobachtung“ soll zudem beurteilen (vgl. Steinke 2012: 326ff), *„[...] inwiefern die konstituierende Rolle des Forschers als Subjekt (mit seinen Forschungsinteressen, Vorannahmen, Kommunikationsstilen, biographischem Hintergrund etc.) und als Teil der sozialen Welt, die er erforscht, möglichst weitgehend methodisch reflektiert in die Theoriebildung einbezogen wird“* (Steinke 2012: 330f).

## **6.7 Zusammenfassende qualitative Inhaltsanalyse und Kategorienbildung**

Die Inhaltsanalyse nach Mayring (2012) dient der Verwertung des erhobenen Datenmaterials einer Kommunikation, welche sich in Form von Texten, Musikstücken, Bildern oder plastischem Material gestalten kann und aufgezeichnet werden soll (vgl. Mayring 2012: 468ff). Bei der Analyse des Materials muss systematisch und regelgeleitet vorgegangen werden, damit die Analyse nachvollzogen, verstanden und überprüft werden kann. Zudem ist es bedeutsam, eine bestehende

Theorie heranzuziehen, die an vorhandenem Wissen und Erfahrungen anschließt. Es kann jedoch festgehalten werden, dass die qualitative Inhaltsanalyse nicht uneingeschränkt zur Anwendung kommen kann, da es einer Kombination einer speziellen Auswertungstechnik der Datenerhebung und –aufbereitung bedarf, für das zu untersuchende Phänomen oder die Forschungsfrage geeignet und dass die Inhaltsanalyse nicht zu starr sein soll (vgl. Mayring 2010: 124).

Die qualitative Inhaltsanalyse kann für differente Methoden verwendet werden. Bei der „Zusammenfassenden Inhaltsanalyse“ wird das Datenmaterial auf die wesentlichen Aussagen gekürzt und es werden lediglich die Inhalte des Materials genutzt, um eine bessere Übersichtlichkeit zu gewährleisten. Mittels „Induktiver Kategorienbildung“ werden im Anschluss dazu für das erhobene Datenmaterial Schritt für Schritt Kategorien gebildet (vgl. Mayring 2012: 472ff). In der vorliegenden Arbeit erfolgte die Kategorienbildung anhand einer Paraphrasierung, anschließender Generalisierung und Reduzierung des erhobenen Datenmaterials.

## **6.8 Auswahl und nähere Beschreibung der befragten Personen und Unternehmen**

In diesem Abschnitt wird beschrieben, welche Grundgesamtheit für die Untersuchung herangezogen wurde. Des Weiteren werden nähere Informationen über die einzelnen Unternehmen und Befragten ausgeführt.

Die zu befragende Grundgesamtheit setzt sich aus unten in Tabelle 2 stehenden Klein- und Mittelbetrieben verschiedener Branchen im Bereich Energieeffizienz und Nachhaltigkeit zusammen:

<b>Branche</b>	<b>Standort</b>	<b>Betriebsgröße</b>	<b>Geschlecht</b>	<b>Alter</b>	<b>Höchste Schulbildung</b>	<b>Tätigkeitsbereich</b>	<b>Jahre im Unt.</b>
Gasversorgung, Handel	Linz	-	Weiblich	48	Lehre	Finanzen, BR	20
Produktentwicklung, Grafik	Grieskirchen	25 MA	Männlich	34	Universität	Produktmanagement	12
Energie	Linz	25 MA	Männlich	29	Universität	Vertrieb	3
Industrieanlagenbau	Steinhaus	200-220 MA	Männlich	38	Universität	GF	10
Industrieanlagenbau	Steinhaus	200-220 MA	Männlich	59	Lehre	Betriebsrat	16
Maschinenbau	Linz	100 MA	Weiblich	43	Lehre	HR-Management	3,5
Großhandel und Erzeugung chemischer Produkte	Enns	16 MA	Weiblich	-	MBA	GF	22
Großhandel und Erzeugung chemischer Produkte	Enns	16 MA	Weiblich	-	Lehre	Personal, Buchhaltung	14
Public Affairs	Wien	EPU	Männlich	61	Universität	GF	15
Werbung, Kommunikation	Linz	-	Männlich	-	BHS-Matura	GF	-
Consulting	Wien, Linz	-	Männlich	-	Universität	GF	10
EVU-Elektrizitätsversorgung	Linz, Gmunden, Timelkam	100 MA	Weiblich	51	Universität	BR und Büro der Konzernvertretung	33
Energie- und Dienstleistungsversorger	Linz, Gmunden u. weitere	-	Männlich	34	Universität	GF, Personal	19
Getränke	Ried im Innkreis	52 MA	Männlich	48	HS	BR	27
Getränke	Ried im Innkreis	50 MA	Weiblich	31	HBLA-Matura	Finanzbuchhaltung, Lohnverrechnung	2
Getränke	Ried im Innkreis	52 MA	Männlich	50	Fachausbildung Marketing (Studium)	GF	1 Monat
Baunebengewerbe, Bauhandelsgewerbe	-	49 MA	Weiblich	54	Handelschule	Stellvertreterin des BR-Vorsitzenden, Chefsekretärin	37
Baunebengewerbe, Bauhandelsgewerbe	-	49 MA	Männlich	51	Universität	Prüfgruppenleiter (Gruppe Beton, Zertifizierungsstelle)	15
Baunebengewerbe, Bauhandelsgewerbe	-	49 MA	Männlich	43	Lehre	Techniker	5

*Tabelle 2: Daten zum Unternehmen und demographische Daten der Befragten, Quelle: Eigene Darstellung*

## **7. Analyse, Interpretation und Darstellung der Ergebnisse**

Wie bereits weiter oben beschrieben, wurden vier Themengebiete erfasst: das Begriffsverständnis von CSR, die Bedeutung von CSR, die Einsatzgebiete von CSR-Maßnahmen und die notwendigen Rahmenbedingungen für CSR. Jedes dieser Themengebiete wurde wiederum mittels Unterfragen (Dimensionen) untersucht und die Auswertung dessen erfolgt in der Ergebnisdarstellung anhand einer Beschreibung der Positionen der jeweiligen Interviewpartnerinnen und Interviewpartner. Die Dimensionen des jeweiligen Themenbereiches wurden theoretisch abgehandelt und anschließend in Kategorien unterteilt und soweit als möglich graphisch veranschaulicht. Des Weiteren wurden die Aussagen der Befragten durch Ankerbeispiele in Form von Zitaten aus den Interviews ergänzt.

### **7.2 Ergebnisvergleiche des Begriffsverständnisses von CSR**

In Bezug auf das „Begriffsverständnis von CSR“ wurden im Leitfaden fünf Dimensionen abgefragt. Hierzu zählen neben dem Leitbild bzw. den Zielen der befragten Unternehmen auch die Bedeutung von gesellschaftlicher Verantwortung im Betrieb, das Übernehmen der von den Firmen definierten gesellschaftlichen Verantwortung und die Umsetzung von CSR mittels dazugehöriger Verantwortungsbereiche.

#### **7.2.1 Unternehmensziele und Leitbild**

Gemäß Fuchs-Gamböck (2006: 37ff) werden Unternehmen, die Leitbilder erarbeiten, Visionen und Ziele vereinbaren und diese auch leben, als authentisch wahrgenommen. Durch die Umsetzung gemeinsamer Werte und Vorstellungen gewinnt ein Unternehmen ebenfalls an Glaubwürdigkeit. Der theoretische Ansatz von Fuchs-Gamböck (2006: 37ff) verdeutlicht, dass Ziele und Visionen richtunggebend sind und der Orientierung dienen, da geteilte Ziele und Werte das Personal zusammenführen. Aufgrund dessen kann des Weiteren gesagt werden, dass CSR die Unternehmenskultur positiv beeinflusst (vgl. Fuchs-Gamböck 2006: 37ff).

Im ersten Teil der Befragung wird das Verfolgen der allgemeinen Unternehmensziele in den Fokus der Analyse gestellt. Hier wird untersucht, was die Befragten unter dem Leitbild und/oder den Zielen des Unternehmens verstehen. Die allgemeinen Ziele des Unternehmens, sowie das Leitbild wurden von den Befragten unterschiedlich definiert, dennoch sind aber auch Gemeinsamkeiten festzustellen.

Für diese Dimension wurden aus dem erhobenen Datenmaterial sechs Kategorien gebildet: **a) Qualität und Zuverlässigkeit, b) Kundenorientierung, c) Wettbewerbsorientierung und Outsourcing, d) Unabhängigkeit, e) Standortabsicherung und Zukunftsinvestitionen sowie f) nachhaltige Unternehmensführung.**

<b>a) Wettbewerbsorientierung und Internationalisierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kontinuierliche Anpassung</li> <li>• Prinzip des Outsourcings</li> <li>• flexible Chancenrealisierung</li> <li>• Produktvielfalt und technische Überlegenheit</li> <li>• positives Wirtschaften für Unternehmenserfolg</li> <li>• Entwicklung von Alternativen</li> <li>• Innovationen</li> </ul>
<b>b) Kundenorientierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• faires Preis-Leistungsverhältnis</li> <li>• zeitlich und örtlich unbegrenzter Service</li> <li>• Produkte mit kundengerechten Lösungen</li> </ul>
<b>c) Qualität und Zuverlässigkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verantwortung für nachhaltiges Denken im Vordergrund</li> <li>• hoher Qualitätsstandard</li> <li>• Effizienz und Präzision</li> </ul>
<b>d) Standortabsicherung und Zukunftsinvestitionen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ausreichend finanzielle Ressourcen für Investitionen</li> <li>• Generationendenken und langfristige Investitionen</li> </ul>
<b>e) Unabhängigkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• keine Einmischung von außenstehenden Personen</li> </ul>
<b>f) Nachhaltige Unternehmensführung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sicherheit für Beschäftigte</li> <li>• gutes Betriebsklima</li> <li>• familiäre Unternehmensstrukturen</li> <li>• Gewinnorientierung aber keine Gewinnmaximierung vordergründig</li> </ul>

Tabelle 3: Kategorien zu Dimension, Leitbilder und Ziele, Quelle: Eigene Darstellung

Wie aus obiger Tabelle 3 ersichtlich, kann festgehalten werden, dass **a) Wettbewerbsorientierung** in Form von Produktvielfalt, technische Überlegenheit, Alternativen entwickeln und Neues auf den Markt bringen zur Stärkung der Wettbewerbsposition beiträgt, wobei auch Outsourcing dabei eine Bedeutung hat.

*„Als Ziel bzw. Mission würde ich die Internationalisierung voran stellen. Hier soll vor allem das Netzwerk an internationalen Partnerschaften weiter ausgebaut werden. Zu unserem Leitbild zählt mit Sicherheit, sich fortlaufend verändernden Rahmenbedingungen dynamisch anzupassen und hier auch Chancen realisieren zu können. An dieser Stelle ist also die erwähnte Flexibilität von höchster Bedeutung für unser Unternehmen.“*

Mit der Kategorie **b) Kundenorientierung** verbinden die Befragten ein faires Preis-Leistungsverhältnis, einen zeitlich und örtlich unbegrenzten Service sowie das Herstellen und Vertreiben von Produkten mit kundengerechten Lösungen. Punkto **c) Qualität und Zuverlässigkeit** wurden darüber hinaus Verantwortung für nachhaltiges Denken, das Erzielen und Bewahren eines hohen Qualitätsstandards sowie ein schnelles und unbürokratisches Agieren als auch Korrektheit genannt.



*„[...] also wenn ich da das Leitbild kurz zitieren darf, also wir stehen für höchste Qualität und Zuverlässigkeit unserer Produkte, Prozesse und Services. Als kompetentes und wettbewerbsorientiertes Unternehmen garantieren wir unseren Kunden ein faires Preis-Leistungsverhältnis [...]“*

Überdies sollen ausreichend finanzielle Ressourcen für Investitionen zur Verfügung stehen und aufgrund eines Generationendenkens sollen das Tätigen **d) langfristiger Investitionen** und eine **Standortsabsicherung** möglich sein. Des Weiteren nannten vereinzelt Befragte ebenso die **e) Unabhängigkeit** als angestrebtes Unternehmensziel, da keine Einmischung von außenstehenden Personen erwünscht ist. Unter **f) nachhaltiger Unternehmensführung** wird wiederum von manchen Befragten Sicherheit für Beschäftigte, ein gutes Betriebsklima, familiäre Unternehmensstrukturen und eine Gewinnorientierung, aber keine vordergründige Gewinnmaximierung verstanden.

*„Wir sind ein auf Gewinn ausgerichtetes Unternehmen, wobei das Ziel aber ganz klar ist, wir wollen keine Gewinnmaximierung, sondern wir wollen positiv wirtschaften, halt so wirtschaften, dass wir, dass wir im, als Firma bestehen können und auch so viel Geld haben, dass man, dass man halt in, in die Zukunft investieren kann.“*

Abgesehen von den bereits ausgeführten Kategorien, konnte ein befragtes Unternehmen kein Leitbild definieren, da es sich dabei um ein Ein-Personen-Unternehmen handelt und als Begründung nur beschränkte Umsetzungsmöglichkeiten angegeben wurden.

### **7.2.2 Bedeutung gesellschaftlicher Verantwortung**

In Bezug auf die Zufriedenheit von Kundinnen und Kunden wurde von den Befragten angegeben, dass die Bereitstellung von Informationen für Kundschaften als deren Unterstützung dient. Gemäß Fuchs-Gamböck (2006: 37ff) kann aber festgehalten werden, dass mit dem steigenden Angebot am Markt auch ein Wettbewerbsdruck unter den Unternehmen einhergeht und daher die potenzielle Kundschaft bereits sehr gut informiert ist und daher auch hohe Ansprüche stellt (vgl. Fuchs-Gamböck 2006: 37ff). In Bezug auf die Kategorie Orientierung am Wohle der Beschäftigten kann überdies angeführt werden, dass für die Befragten ein gutes Arbeitsklima, faire Arbeitsbedingungen, ein Sicherstellen von Arbeitsplätzen und ein guter Umgang miteinander von Bedeutung ist, aber auch die Arbeit an sich ansprechend sein soll. Fuchs-Gamböck (2006: 37ff) zufolge beginnt CSR mit den Beschäftigten im Unternehmen, die, wenn sie sich mit ihrer Arbeit und dem Betrieb identifizieren können, loyal, engagiert sind und schließlich dem Unternehmen erhalten bleiben (vgl. Fuchs-Gamböck 2006: 37ff).

Die zweite Dimension der Befragung zielt auf die Bedeutung gesellschaftlicher Verantwortung in den Unternehmen ab. Dabei gilt es zu ermitteln, welche Parallelen, die aus den Aussagen der Unternehmen in Bezug auf die Fragestellung resultieren, bestehen. Die Bedeutung gesellschaftlicher Verantwortung untergliedert sich in sechs Bereiche: **a) Zufriedenheit von Kunden und Kundinnen**, **b) Orientierung am Wohle der Beschäftigten**, **c) Unternehmenserfolg**, **d) Gesellschaftliche Belange**, **e) Ökologie** und **f) sonstige Bedeutung**.

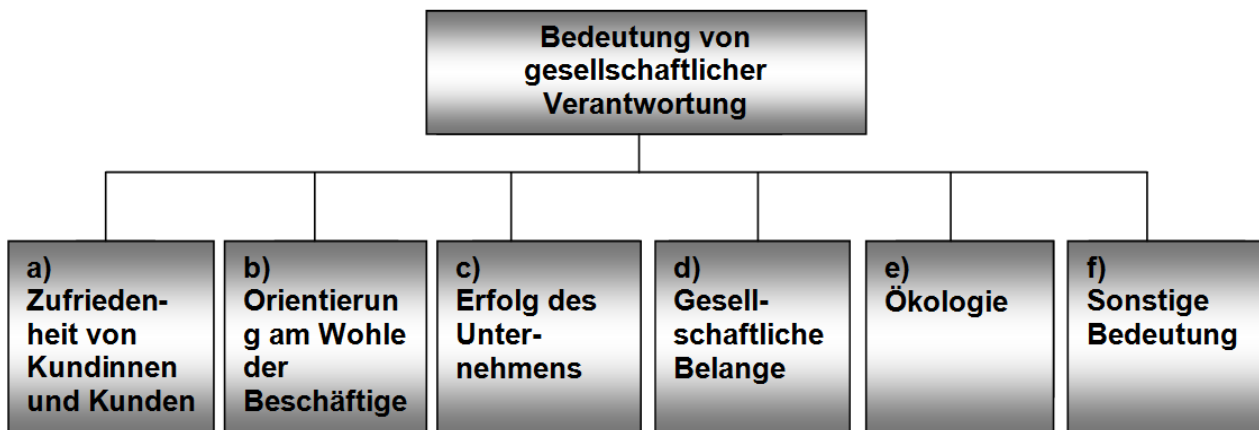


Abbildung 10: Kategorien zur Bedeutung von gesellschaftlicher Verantwortung, *Quelle: Eigene Darstellung*

Abbildung 10 veranschaulicht die Bedeutung gesellschaftlicher Verantwortung aus Sicht der Unternehmen mittels sechs Kategorien. In Bezug auf die **a) Zufriedenheit von Kundinnen und Kunden** steht die Erfüllung von Wünschen seitens Kundinnen und Kunden im Vordergrund. Hierbei soll anhand von Informationen eine Hilfestellung für die Kundschaft gewährleistet werden. Hinsichtlich der **b) Orientierung am Wohle der Beschäftigten** kann konstatiert werden, dass eine Erhöhung der Motivation und Produktivität der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, Maßnahmen für eine bessere Vereinbarung von Familie und Beruf und eine Förderung des Fachkräftebedarfs mittels älteren Beschäftigten wesentlich ist. Zudem wird die Arbeit von Betriebsrätinnen und Betriebsräten als Unterstützung des Personals in vielen Lebenslagen betrachtet. Darüber hinaus werden eine adäquate Entlohnung, ein gutes Betriebsklima, das Gewährleisten fairer Arbeitsbedingungen, entsprechende Schutzbekleidungen, ein Sicherstellen von Arbeitsplätzen und ein guter Umgang mit den Beschäftigten als zentral erachtet, da die Arbeit auch Freude bereiten soll.

*„[...] wo es um unsere Mitarbeiter geht, wo wir natürlich schauen dass das Arbeitsumfeld stimmt, dass sie sich wohl fühlen, dass die Bezahlung passt und dass auch irgendwie Probleme die vielleicht am Tisch liegen, mit in die Firma genommen werden können und dann drüber geredet wird.“*

Der **c) Erfolg des Unternehmens** setzt sich aus der Wirtschaftlichkeit eines Betriebes hinsichtlich unternehmerischen Erfolges, der Senkung der Produktionskosten, einer mitarbeiterorientierten Personalpolitik, einem Fördern gut durchdachter und abschließbarer Projekte, ethischen Unternehmenspraktiken und Methoden, einem Reporting mit Managementtools für Wirtschaftsprüfer und einem kurzfristigen Unternehmenswachstum zusammen. Außerdem werden hierfür eine Marktanalyse durch Expertinnen und Experten, ein gutes Betriebsklima, Teamarbeit, Kommunikation, aber auch ökonomische Zusammenhänge, das heißt, das Zusammenspiel von Unternehmen, Lieferanten und Partnerinnen bzw. Partner als wichtig erachtet.

*„[...] dass man die Mitarbeiter natürlich möglichst fair behandelt oder möglichst, dass man ihnen einen guten, guten Grundstock gibt zum Arbeiten, dass sie einfach, ja, so möglichst eine Freude haben am Arbeiten, dass sie motiviert sind“.*

Wenn von **d) gesellschaftlichen Belangen** die Rede ist, wird vor allem von gesellschaftlicher Verantwortung für das Gemeinwohl, von Produktqualität im Sinne von Haltbarkeit und Beständigkeit, von guten Arbeitsbedingungen und dem Sicherstellen einer guten Infrastruktur, vom Erfüllen von Kundinnen- und Kundenerwartungen sowie einer Nachhaltigkeit für Qualitäts- und Umweltmanagementsystem, aber auch dem Nachkommen von gesetzlichen Auflagen gesprochen. Ebenso wird erwähnt, dass sich die gesellschaftliche Verantwortung mit den Zielen im Betrieb deckt, alle Verantwortungsfelder im Unternehmen berücksichtigt werden sollen, aber auch moralische Wertmaßstäbe der Führungsebene als ein Dienst an die Gesellschaft verstanden werden können. Die Kategorie **e) Ökologie** umfasst des Weiteren einen schonenden und effizienten Umgang mit natürlichen Ressourcen, wie beispielsweise ein papierloses Büro. Ferner werden ein ökologisches Zukunftsdenken seitens der Unternehmen, aber auch ein Umweltdenken der Allgemeinheit im Sinne von Inanspruchnahme öffentlicher Verkehrsmittel angestrebt.

*„Dass auch (...) mit den Ressourcen, sprich Strom, Wasser und so weiter, oder mit dem Grund in dem Sinn ganz, ganz vernünftig umgeht [...]“.*

Davon abgesehen werden der gesellschaftlichen Verantwortung noch **f) sonstige Bedeutungen** zugesprochen, wie etwa die Thematisierung von Nachhaltigkeit im Stadium der Entwicklung, ein faires Miteinander und keine ausschließliche Gewinnorientierung. Überdies wird in einem Fall auf festgehalten, dass keine exakte Vorstellung über die Bedeutung von gesellschaftlicher Verantwortung existiert, wobei hierfür eventuell der Umweltgedanke stehen könnte.

### 7.2.3 Die Umsetzung gesellschaftlicher Verantwortung

Nachhaltiges Wirtschaften impliziert neben wirtschaftlichen Agenden auch die soziale Nachhaltigkeit, im Sinne einer Sicherung der sozialen Existenz, wie etwa der Durchführung von Gesundheits- oder Bildungsmaßnahmen für das Personal. Wenn beides vorhanden ist, lassen sich die Herausforderungen von morgen besser bewerkstelligen. Des Weiteren spielt die Förderung von regionalen Beziehungen für ein gut funktionierendes Unternehmen eine wesentliche Rolle, da hier Absatz- und Beschaffungsmarkt gleichermaßen vorzufinden sind. Darüber hinaus werden die Betriebe häufig mit einer großen Anzahl an Spendenanfragen konfrontiert. Da es aber unmöglich ist, allen Spendenanfragen nachzukommen, müssen einige davon abgelehnt werden, was allerdings ein negatives Bild bei den Adressatinnen und Adressaten hinterlassen kann. Wenn allerdings Unternehmen bereits mit CSR arbeiten und somit schon einen Beitrag für die Gesellschaft leisten, kann eine Absage besser argumentiert und diese dadurch möglicherweise einfacher von den Antragstellerinnen und Antragstellern akzeptiert werden (vgl. Fuchs- Gamböck 2006: 37ff). Davon abgesehen kann für das Engagement von Unternehmen im kulturellen und sozialen Bereich gesagt werden, dass sich durch CSR-Initiativen und Maßnahmen die öffentliche Hand, wie etwa Gemeinden, Bund und Länder, zunehmend zurückzieht und daher die Steuerung und Finanzierung von Kultur verstärkt in den Wirkungsbereich von Unternehmen fallen würde (vgl. Jonker et al. 2011: 24).

Bei der **Umsetzung gesellschaftlicher Verantwortung** ergeben sich aufgrund der Aussagen der Befragten fünf unterschiedliche Aspekte: **a) Zufriedenheit von Kundinnen und Kunden, b) Interesse am Wohlergehen der Belegschaft, c) Ökologie, d) Gesellschaftliche Ausrichtung und e) Unternehmensspezifische Faktoren.**

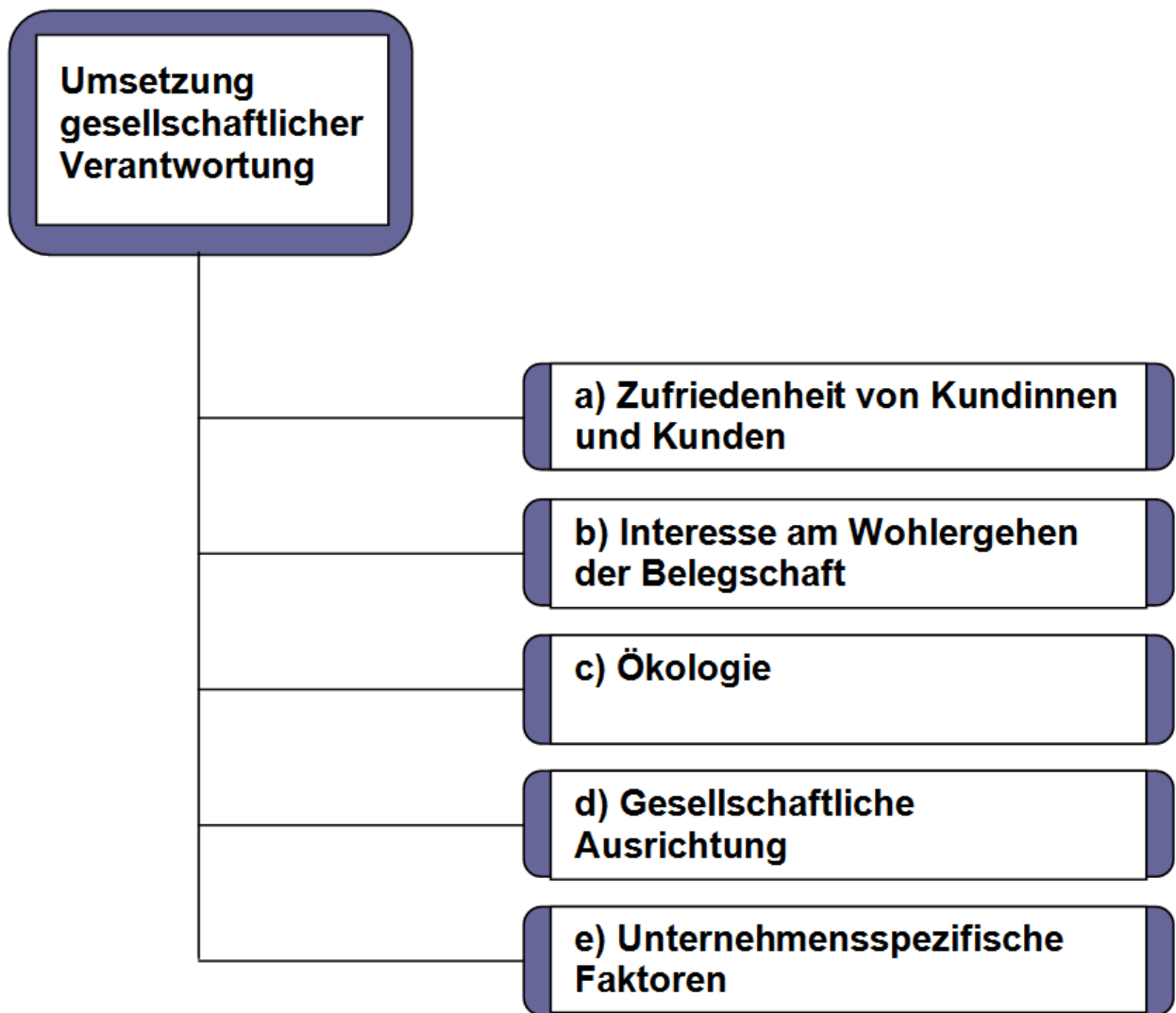


Abbildung 11: Kategorien für die Umsetzung gesellschaftlicher Verantwortung , Quelle: Eigene Darstellung

Wie in Abbildung 11 dargestellt, haben sich hinsichtlich des Gerechtwerdens gesellschaftlicher Verantwortung fünf Kategorien herausgebildet. Die Kategorie **a) Zufriedenheit von Kundinnen und Kunden** ergibt sich aus den Aussagen, dass die Zufriedenheit von der Kundschaft abhängig ist und dass auf die Wünsche von Kundinnen und Kunden eingegangen werden soll. Bei **b) Interesse am Wohlergehen der Belegschaft** können Lösungen für soziale Probleme der Belegschaft, betriebliche Gesundheitsprogramme für das Personal, flexible Arbeitszeiten, gut qualifizierte und geschulte Beschäftigte, Zufriedenheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und gute Rahmenbedingungen für Arbeitsplätze hinzugezählt werden. Die Kategorie **c) Ökologie** umfasst wiederum ökologisches Denken, ein Umweltmanagementsystem, Strom sparen und Mülltrennung. Punkto **d) gesellschaftlicher Ausrichtung** wurde ein wertschätzender Umgang mit Stakeholdern, die Benutzung öffentlicher Transportmittel, eine gute Nachbarschaftspflege zur

Umgebung des Betriebes, damit diese vom Unternehmen profitieren kann, angeführt. **e) Unternehmensspezifische Faktoren** setzen sich wiederum aus einer scharfen Kalkulation der Preise, Investitionen, flexiblen Arbeitszeiten, einer guten Zusammenarbeit zwischen Betriebsrätinnen und Betriebsräten sowie der Geschäftsführung und nachhaltigem Wirtschaften zusammen. Die Führungsebene spielt ebenfalls eine entscheidende Rolle bei der Vermittlung von Werten, denn wenn Fairness vermittelt wird, dann färbt diese auch auf die Belegschaft ab. Eine gute Führung ist daher notwendig, um alle auf den richtigen Weg zu führen. Zudem werden gut qualifizierte und geschulte Beschäftigte für die Wahrnehmung sämtlicher Aufgaben im Unternehmen, aber auch ein hohes Qualitätssicherungssystem, die Ablehnung unmoralischer Aufträge, die Realisierung sehr allgemein gültiger Regeln, wie etwa die Befolgung der Sicherheitsvorschriften, und die Förderung der lokalen Kultur (Vereine etc.) als wichtig erachtet.

*„Das ist schwierig konkret runter zu brechen. Ich würde einmal sagen, wie eben erwähnt, in der Art und Weise, wie wir mit unseren Stakeholdern (also Mitarbeitern, Lieferanten, Kunden, Geschäftspartner) in Verbindung treten und welche Wertschätzung und Achtung wir diesen entgegen bringen. Wir versuchen aber auch unsere Dienstleistungen stets unter moralischen Aspekten anzufertigen. Konkret bedeutet dies für uns, unmoralische Aufträge nicht an zu nehmen.“*

#### 7.2.4 Begriffsverständnis von CSR

Zum Begriffsverständnis von CSR existieren in der Literatur eine große Anzahl unterschiedlicher Definitionen. Gemäß der EU-Kommission stellt Corporate Social Responsibility

*„[...] 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“ (EU-Kommission 2001: 7; zit. nach Waßmann 2014: 11)*

dar.

Eine weitere Definition führt die ISO 26000 an:

*„Verantwortung einer **Organisation** für die Auswirkungen ihrer Entscheidungen und Tätigkeiten auf die Gesellschaft und **Umwelt** durch transparentes und **ethisches Verhalten** das zur **nachhaltigen Entwicklung**, Gesundheit und Gemeinwohl eingeschlossen, beiträgt; die Erwartungen der **Anspruchsgruppen** berücksichtigt; einschlägiges **Recht einhält** und mit **internationalen Verhaltensstandards** übereinstimmt; und in der gesamten Organisation **integriert** ist ...“ (Schneider 2012: 23).*

Darüber hinaus hat sich bei der Befragung gezeigt, dass das Verständnis von CSR aber auch eine unternehmensspezifische Auslegungssache ist.

„[...] dass man eben als großes Unternehmen auch eine Verantwortung hat gegenüber der Gesellschaft, gegenüber (...) zukünftigen Generationen, dass man einfach als Unternehmen nicht nur auf den höchsten wirtschaftlichen Profit schauen soll, sondern sehr wohl auch darauf schauen soll, was hinterlasse ich zum Beispiel für einen ökologischen Fußabdruck was, wie, wie schaue ich auch auf meine Ressourcen die teilweise einfach auch begrenzt zur Verfügung stehen.“

Die vierte Dimension des Leitfadens, „Begriffsverständnis von CSR“, setzt sich aus den Kategorien **a) Unternehmensspezifische Aspekte**, **b) Beschäftigtenwohl**, **c) Gesellschaftliche Ausrichtung**, **d) Umweltgedanke** und **e) Sonstiges** zusammen.

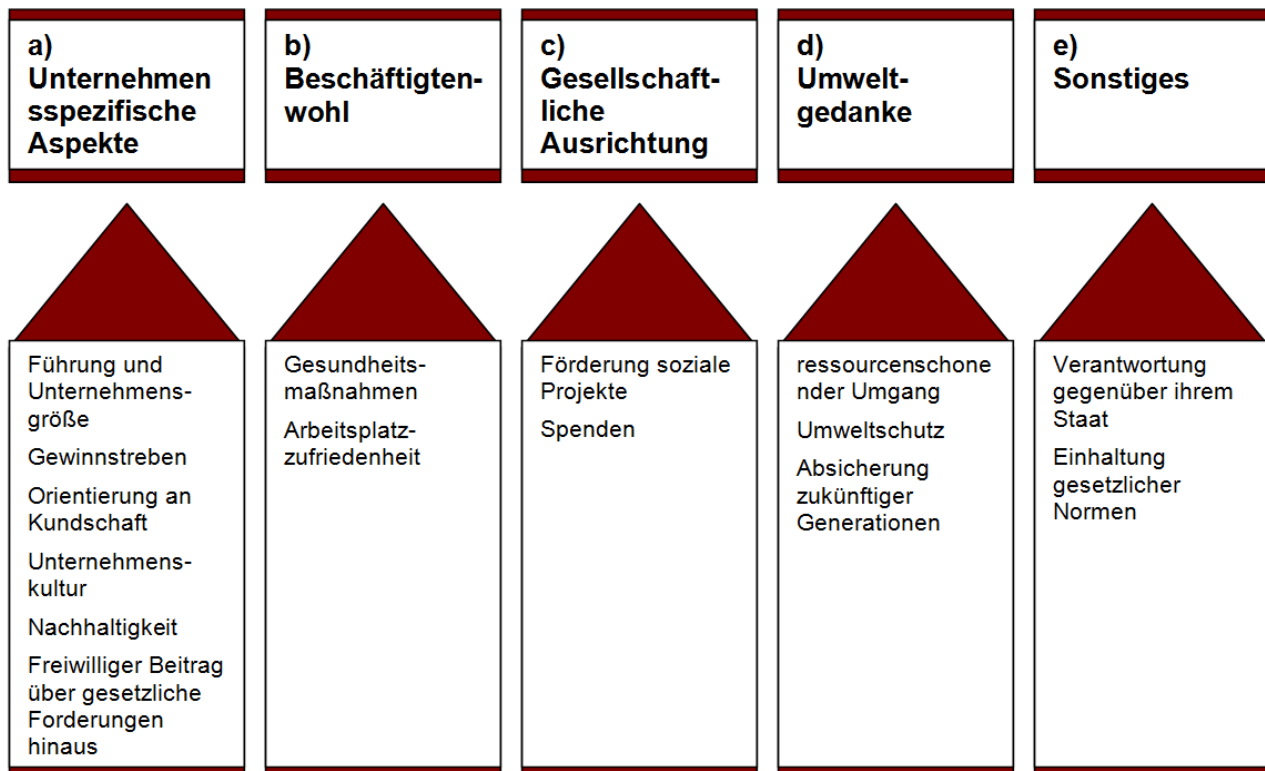


Abbildung 12: für das Begriffsverständnis von CSR, Quelle: Eigene Darstellung

Das **a) Begriffsverständnis von CSR** ist nicht nur von Führung und abhängig, sondern auch von der Unternehmensgröße, da größere Unternehmen mehr gesellschaftliche Verantwortung tragen. Darüber hinaus wird unter CSR neben einem Gewinnstreben, auch eine Orientierung am Wohle der Kundschaft und ein Übernehmen von inner- und außerbetrieblich Verantwortung verstanden. Punkto Unternehmenskultur wurde erwähnt, dass Betriebsrätinnen und Betriebsräte zwar z.B. bei

der Leitbilderstellung involviert sind, aber nicht bei der Umsetzung von CSR und bei ökologischen und nachhaltigen Aspekten in betriebswirtschaftlichen Entscheidungen beteiligt sind. Darüber hinaus sind positives Wirtschaften und Nachhaltigkeit, aber auch, wie die Unternehmenskultur gelebt wird und wofür dieses Unternehmen steht, maßgeblich, weil das Unternehmen eine Verantwortung und Vorreiterrolle hat. Zudem gilt es die Unternehmenszukunft zu sichern und auch gemeinsame Strategien zu entwickeln, und ebenso eine kritische Sicht auf CSR einzunehmen. Außerdem wurde erwähnt, dass ein ISO-Zertifikat sowie ein freiwilliger Beitrag der Wirtschaft zu einer nachhaltigen Entwicklung über gesetzliche Forderungen hinaus beitragen.

*„Ich verstehe darunter, unternehmerische Gesellschaftsverantwortung, also, sprich, einen freiwilligen Beitrag der Wirtschaft zu einer nachhaltigen Entwicklung, die über die gesetzlichen Forderungen hinausgeht [...]“*

Bei **b) Beschäftigtenwohl** haben die Befragten eine betriebliche Gesundheitsförderung, die Evaluierung betrieblicher Maßnahmen mit Beschäftigten für Verbesserungen im Unternehmen, die Zurverfügungstellung einer Kantine für die Belegschaft, einen sicheren Arbeitsplatz und eine Arbeitsplatzzufriedenheit sowie adäquate Entlohnung angegeben. Unter **c) gesellschaftliche Ausrichtung** fallen ein hohes Engagement für soziale Projekte und Spenden an Vereine sowie ein ehrlicher Umgang miteinander. Hinsichtlich **d) Umweltgedanke** wurde ein ressourcenschonender Umgang (z.B. Strom sparen und Papier sparen) und eine geringe Verschmutzung der Umwelt (z.B. Mülltrennung) erwähnt. Des Weiteren sollen zukünftige Generationen bedacht werden (ökologischer Fußabdruck) und der wirtschaftliche Profit nicht im Vordergrund stehen. Die Kategorie **e) Sonstiges** steht für eine Verantwortung gegenüber dem Staat in Form von Steuerabgaben, damit dieser seine Funktion erfüllen kann. Ebenso wird das Einhalten gesetzlicher Normen als wichtig erachtet. Abgesehen von den bisherigen Ausführungen kann noch konstatiert werden, dass der Begriff CSR nicht allen Befragten bekannt war, da der Terminus entweder noch nicht geläufig war oder darüber zu wenig Informationen vorlagen.

### **7.2.5 Verantwortungsbereiche von CSR**

Die Studie von Ungerich, Korenjak und Raith (2008) verdeutlicht, dass „kognitiv wahrgenommene Verantwortungsfelder“ je nach Unternehmen differieren können und sogar das Erzielen von Gewinn vereinzelt als ein Aufgabengebiet sozialer Verantwortung angesehen wird (vgl. Ungerich/Korenjak/Raith 2008: 5ff). Überdies wird in dieser Untersuchung festgehalten, dass fast die Hälfte der befragten Betriebe in der Untersuchung als **pragmatisch** eingestuft werden, da sie an einer Win-Win-Situation interessiert und an einer wirtschaftlichen Leitlinie orientiert sind. Hierbei liegt der Fokus auf einer langfristigen Verbesserung des Mitteleinsatzes, was oftmals mittels



technologischem Fortschritt und der Einbeziehung des Personals erreicht wird (vgl. Ungericht/Korenjak/Raith 2008: 5ff). Die Studie von Deuerlein, Riedel und Pomper (2003:34f) zeigt zudem auf, dass vor allem in mittleren Betrieben „**Mitarbeiter- und Kundenorientierte**“ zu finden sind. Diese setzen sich zwar für ihr Personal und ihre Kundschaft ein, beschäftigen sich aber dafür weniger mit regionalen und ökologischen Angelegenheiten (vgl. Deuerlein/Riedel/Pomper 2003:34f). Der Ansatz von Goldschmidt und Homann (1979) verdeutlicht außerdem, dass Unternehmen dann gesellschaftliche Verantwortung übernehmen, wenn nicht nur ihr Kerngeschäft, d.h. auf die Herstellung von Waren und Dienstleistungen und damit auf die Gewinnerzielung konzentrieren, im Vordergrund steht. Deshalb wird empfohlen, die bisherige Handlungsverantwortung um regionale Aspekte im Bereich des Umweltschutzes, Arbeitsmarktes oder soziale Belange zu erweitern (vgl. Goldschmidt/Homann 2011: 12f).

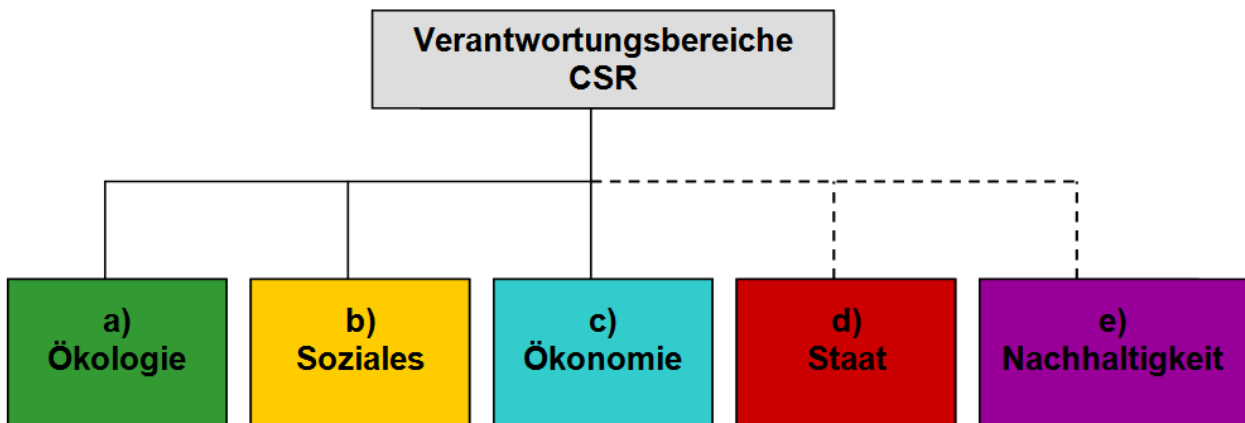


Abbildung 13: Verantwortungsbereiche der befragten Unternehmen, Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 13 veranschaulicht fünf Verantwortungsbereiche von CSR. Bei diesen Kategorien handelt es sich um: **a) Ökologie**, **b) Soziales**, **c) Ökonomie**, **d) Staat** und **e) Nachhaltigkeit**. **a) Ökologie** umfasst dabei die Förderung des Umweltbewusstseins, die Auswahl von schadstoffarmen Rohstoffen und Produkten, das Beachten strenger Produktauflagen als Förderung von Gesundheit, erneuerbaren Energien, Mülltrennung und einen sorgfältigen Umgang mit Ressourcen, wie z.B. Strom und Papier sparen. Die Kategorie **b) Soziales** beinhaltet die Tätigkeit von Betriebsrätinnen und Betriebsräten, die Kontakte nach außen erfordert, damit diese immer gut informiert sind, aber auch eine Präsenz ihrer Person nach außen, da dadurch Beziehungen entstehen, von denen die Mitarbeiter ebenfalls profitieren können. Des Weiteren zählen hierzu an Beschäftigten orientierte Programme zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, eine flexible Arbeitszeitgestaltung und Bildungs- oder Entwicklungshilfeprojekte im gesellschaftlichen Bereich, aber auch ein flexibles, positives, barrierefreies, gesundes und sicheres Arbeitsumfeld sowie ein guter Umgang mit zeitlichen Ressourcen. Darüber hinaus werden aus das Bereitstellen von Obstkörben, Getränke- und Kaffeeautomaten sowie gemeinsame Aktivitäten mit

der Belegschaft (wie etwa Schiausflug, Weihnachtsfeier, jährlicher Gesundheitstag mit Vorträgen über Burn-Out oder über Gefahren im Arbeitsumfeld mit gesunder Jause, Betriebsausflug, Höhenrausch, gemeinsames Klettern usw.) forciert. Mittels dieser Veranstaltungen soll vornehmlich das Betriebsklima gestärkt werden, da das Personal für die Unternehmen wichtig ist. Davon abgesehen wird aber auch angesprochen, dass eine Orientierung an und Informationen für die Kundschaft wichtig sind und dass CSR eine Grundeinstellung und kein Marketing-Gag sein soll. Von den bisherigen Beschreibungen des Sozialen Bereiches abgesehen kann indessen auch festgehalten werden, dass die Verantwortungsbereiche als solche in einem Fall noch nicht bekannt waren, aber aufgrund der Vorgabe möglicher Handlungsfelder seitens der Interviewerin wurde von dem befragten Unternehmen noch angemerkt, dass CSR aufgrund der nun vorliegenden Informationen im Prinzip aber gemacht wird. Der Bereich **c) Ökonomie** beinhaltet unternehmensspezifische Handlungsprinzipien in Form von Nachhaltigkeit und Chancengleichheit, aber auch das Bereitstellen einer gesunden Jause beim Gesundheitstag mit regionalen und saisonalen Produkten sowie das Aufsuchen und die Inanspruchnahme regionaler Werkstätten für die Reparatur von Maschinen und ein verantwortungsvoller Umgang mit Gewinnen. Die Organisationskultur und Arbeitsabläufe werden auf das gesamte Unternehmen bezogen betrachtet. Abgesehen von den in der Literatur angeführten Verantwortungsfeldern, wird auch **d) Staat** als ein eigener Verantwortungsbereich für CSR betrachtet. Begründet wird dies damit, dass der Staat die Struktur darstellt, in welche die Gesellschaft als ganzes eingebettet ist. Bei der Dimension „Begriffsverständnis von CSR“ lässt sich diesbezüglich noch finden, dass die Unternehmen dem Staat gegenüber Verantwortung tragen und ihre Steuern abführen müssen, damit dieser seine Funktionen auch wahrnehmen kann. Die unterbrochene Linie, welche die Dimension Verantwortungsbereiche CSR mit dem Kästchen **d) Staat** in der graphischen Darstellung verbindet, soll verdeutlichen, dass der Staat nur von den befragten Unternehmen als Verantwortungsbereich verstanden wird, in der Theorie aber nicht als Handlungsfeld von CSR ausgewiesen ist bzw. in diesem Zusammenhang überhaupt keine Erwähnung findet. **e) Nachhaltigkeit** kann deshalb als eigenes Verantwortungsfeld betrachtet werden, da diese unter anderem auch als ein eigener Bereich von den befragten Unternehmen verstanden wird. Davon abgesehen wird aber auch erwähnt, dass Nachhaltigkeit alle Bereiche umfasst und daher, also aufgrund einer integrierten Sichtweise, keine Reduktion möglich ist. Wie die Kategorie **d) Staat** wird auch **e) Nachhaltigkeit** mit unterbrochener Verbindungslinie zur Dimension **Verantwortungsbereiche CSR** graphisch dargestellt.

*„Auf der einen Seite, einmal im Bereich der Mitarbeiter und das Andere, im Bereich gegenüber die, die Allgemeinheit. (...) Umwelt ist auch noch ein Bereich, ... (...) die Mitarbeiter und (...) der Staat (...). Die wirtschaftliche Strukturen (...), die gesellschaftlichen Strukturen (...). Einfach die gesellschaftliche Organisation [...]“*

### 7.3. Bedeutung von CSR im Unternehmen

Durchgängig war erkennbar, dass keines der Unternehmen eine ganzheitliche CSR-Strategie im strategischen Management implementiert hat, jedoch werden viele Teilaspekte von CSR als wichtig empfunden. So findet der Begriff CSR zwar nicht explizit Erwähnung in der Unternehmensphilosophie bzw. im Leitbild, den Maßnahmen wird aber doch ein großer Stellenwert eingeräumt.

In den Befragungen konnten sechs Dimensionen für die Bedeutung von CSR in den Betrieben in Erfahrung gebracht werden: Wettbewerbsfähigkeit, zum anderem mit einem gesteigerten Professionalisierungsgrad, positiven Marketing, Druck durch Markt und Öffentlichkeit (d), Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sowie dem Umweltschutz.

#### 7.3.1 Äußere Erscheinung des Unternehmens durch CSR-Maßnahmen

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es für die meisten untersuchten Firmen wichtig ist, dass ihr Bild von einem guten und korrekten Unternehmen nach außen hin übertragen werden soll und dabei vor allem das Personal im Mittelpunkt steht, hingegen sind es nur wenige Unternehmen, die die Botschaft des Gemeinwohls und der Umwelt in die Öffentlichkeit tragen möchten.

Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen werden von den meisten Unternehmen in verschiedenen Bereichen, insbesondere bei ihrer Ausbildung, Gesundheit und ihren internen Beziehungsverhältnissen unterstützt.

#### 7.3.2 Zukünftige Bedeutung von CSR aus unternehmerischer Sicht

Es lassen sich drei Gründe anführen, warum CSR in absehbarer Zukunft für die jeweiligen Unternehmen bedeutungsvoller wird: Einerseits bietet CSR (neue) Möglichkeiten **Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und Kunden und Kundinnen an das Unternehmen zu binden**. Sei es durch konkrete Maßnahmen oder den erweiterten Dimensionen zur Identifikation mit den Unternehmen oder deren Produkten. Andererseits werden Belange des **Umweltschutzes und der ökologischen Nachhaltigkeit** als eine treibende Kraft für die Entwicklung von CSR gesehen. Schließlich lag der Antrieb um dementsprechende Maßnahmen zu veranlassen, teilweise auch darin, dass es von den Unternehmen als **Kundenwunsch bzw. Kundenzwang** wahrgenommen wird und tendenziell auch als Distinktionsmerkmal gegenüber der Konkurrenz genutzt (werden kann).

Wenn vom Ausbau von bereits bestehenden bzw. der Umsetzung von neuen CSR-Maßnahmen seitens des Unternehmens abgesehen wird, dann ist dies primär dem Mangel an personellen und monetären Ressourcen geschuldet.

## **7.4 Einsatzgebiete von CSR im Unternehmen**

Der nachfolgende Abschnitt beleuchtet die Einsatzgebiete von CSR-Maßnahmen in KMU. Im Zentrum der Betrachtung stehen damit sowohl die Art der eingesetzten Maßnahmen, die Ursache bzw. die Erklärung, warum bestimmte Instrumente eingesetzt werden, sowie die Ergebnisse bzw. Auswirkungen, die im Zuge von umgesetzten CSR-Maßnahmen für die befragten KMU von Bedeutung sind. Diese Vorgehensweise soll gewährleisten, dass der Einsatz von CSR-Maßnahmen aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet werden kann und damit aussagekräftige Schlussfolgerungen hinsichtlich der operativen wie strategischen Chancen aber auch Risiken bzw. Herausforderungen für KMU abgeleitet werden können.

### **7.4.1 CSR Maßnahmen in KMU**

Das nachfolgende Abschnitt geht der Frage nach den zentralen Einsatzgebieten bzw. Maßnahmen von CSR in Bezug auf KMU auf den Grund. Dabei gilt es die unterschiedlichen Einsatzfelder aber auch die damit verbundenen Chancen und Risiken für Organisationen in den Blick zu nehmen. Die Einsatzgebiete von CSR im Unternehmen sind dabei vielschichtig. In welchen Bereichen Unternehmen CSR Maßnahmen setzen, ist abhängig von der zu Grunde liegenden Unternehmensstrategie, den Interessen, aber auch der Organisationsgröße.

Je nach Unternehmen lassen sich demnach unterschiedliche Verantwortungsfelder definieren, die sich für den strategischen Einsatz von CSR verantwortlich zeichnen. (vgl. Ungerich/Korenjak/Reith 2008: 5ff) Vor diesem Hintergrund liefern Deuerlein, Riedel und Pomper (2003) eine Typologie, innerhalb der sich die einzelnen Betriebe klassifizieren lassen. Zwar handelt es sich hierbei um eine idealtypische Darstellung, doch kann dieses Modell als gute Heuristik zur Einordnung der verschiedenen Typen in Verwendung gebracht werden. (vgl. Deuerlein/Riedel/Pomper 2003: 34f) So unterscheiden die Autoren zwischen Unternehmen, die sich aktiv mit CSR auseinandersetzen und CSR in den unterschiedlichsten Aufgabengebieten einsetzen, wie der Gleichbehandlung oder der Entwicklungsarbeit. Diese Gruppe wird als CSR-Leader bezeichnet.

Belegschaftsorientierte- oder kundeninnen- und kundenorientierte Unternehmen finden sich hingegen meist in kleineren und mittleren Betrieben. Im Zentrum deren CSR Politik stehen dabei die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Kundinnen und Kunden. Regionale und ökologische Belange werden eher wenig beachtet. Vereinzelt lassen sich an dieser Stelle in relativ kostengünstigen Umweltmaßnahmen (z.B. öffentlicher Transport, Mülltrennung) identifizieren, die auch für KMU leicht zu finanzieren bzw. realisieren sind. Die Traditionalisten sind aber in erster Linie Klein- und Familienbetriebe, die die Pflege der Beziehung zur eigenen Belegschaft, zu den Konsumenten, aber auch zu den Lieferanten sehr ernst nehmen. Aufgrund der regionalen Verbundenheit ist den Unternehmen ein korrektes und fürsorgliches Handeln sehr wichtig. Und schließlich lassen sich shareholderorientierte Unternehmen nennen, die ihren

Schwerpunkt der CSR Maßnahmen im Sinne von Eigentümer- und Investoreninteressen setzen. Dem entsprechen meist mittlere und große Unternehmen.

Die der Untersuchung zu Grunde liegenden Befragungen spiegeln ein ähnliches Bild wider. Abbildung 14 macht deutlich, dass sich zwar eine Reihe von CSR Maßnahmen in KMU finden lassen, diese sich aber primär auf Mittel beziehen, die auch mit wenig personellen- und finanziellen Ressourcen zu bewerkstelligen sind.

### Einsatzgebiete von CSR in KMU



Abbildung 14: Einsatzgebiete von CSR, Quelle: Eigene Darstellung

Demnach handelt es sich überwiegend um Maßnahmen, die in die operative Geschäftstätigkeit einfach integriert werden können und nicht eigens ins Leben gerufen bzw. initiiert werden müssen. Damit laufen die untersuchten KMU auch weniger Gefahr sogenanntes „Greenwashing“ zu betreiben, da derartige Maßnahmen wenig bis kaum geeignet sind in die Öffentlichkeit zu kommunizieren.

Das aus dem wissenschaftlichen Diskurs vorgezeichnete Bild von CSR in KMU spiegelt sich demnach in der vorliegenden qualitativen Erhebung gut wider. Denn die zu Grunde liegende Untersuchung zeigt hinsichtlich des Einsatzgebietes von CSR in KMU einen klaren Fokus in Richtung Kunden- und Mitarbeiterorientierung. Dieser Fokus kann in Bezug auf die untersuchten Unternehmen auf der einen Seite auf die geringen finanziellen aber auch personellen Mittel zurückgeführt werden, die den Organisationen für CSR-Maßnahmen zur Verfügung stehen, aber auch auf den Umstand, dass KMU weniger im Fokus der öffentlichen bzw. medialen Aufmerksamkeit präsent sind und damit weniger Gefahr laufen in das Zentrum der Kritik zu geraten. Der nachfolgende Interviewausschnitt zeigt in diesem Zusammenhang, dass KMU einen erheblichen Anteil der Einsatzpotentiale von CSR Maßnahmen eher größeren Unternehmen zuspricht:

*„Gerade jetzt durch die Social Media Kampagnen. Sobald irgendwo nur ein Problem auftaucht, kann der größte Shitstorm passieren und das Unternehmen hat eine komplette Rufschädigung und es kann ziemlich schnell zu Fehlern kommen und das Unternehmen ist weg. Das ist auf jeden Fall sehr interessant für größere Firmen. Die sollen sich auf jeden Fall darum kümmern.“*

In Bezug auf die konkreten Einsatzgebiete von CSR-Maßnahmen in KMU konnten entlang der befragten Unternehmen eine Reihe von übergeordneten Kategorien identifiziert werden, die eine zentrale Bedeutung (vgl. Abbildung 14) einnehmen. Als wichtigste Kategorie lässt sich hier zunächst die **a) soziale Dimension** identifizieren, die primär auf ein faires und nachhaltiges Verhältnis zu den Mitarbeitern beruht. Im Zentrum dieser Dimension steht damit die Bestrebung CSR als Instrument zur Mitarbeiterbindung einzusetzen. Entlang der befragten Unternehmen können in diesem Zusammenhang Leistungen, wie etwa ein gutes Betriebsklima, flexible Arbeitszeitmodelle oder faire Bezahlungsmodalitäten gefunden werden:

*„Und das ist schon ganz wichtig, dass ein gutes Betriebsklima ist. Also für mich persönlich, ich habe noch keinen einzigen Tag gehabt, wo ich mir gedacht habe, ich gehe nicht gerne in die Firma, das ist für mich total wichtig und ich würde auch jeden raten, dass wenn er nicht glücklich ist in seiner Firma, dass er dort nicht bleibt und dass wird bei uns schon sehr hoch geschrieben, dass muss ich schon sagen, durch die Geschäftsleitung, weil wir so viele Sachen machen und bekommen, das ist nicht selbstverständlich überall so.“*

Neben dieser sozialen Dimension spielen für die befragten Unternehmen in Bezug auf CSR aber auch betriebswirtschaftliche Überlegungen eine Bedeutung. In diesem Zusammenhang gilt es auch eine **b) ökonomische Dimension** in den Blick zu nehmen. Hierzu lassen sich entlang der interviewten Organisationen beispielsweise Maßnahmen hinsichtlich eines nachhaltigen Produktdesigns bzw. Verpackung oder einer nachhaltigen Produktionsweise finden, die der Kundenbindung dienen. Neben den bereits genannten Kategorien kann auf Basis der zu Grunde liegenden Untersuchung aber schließlich auch noch eine **c) ökologische Dimension** identifiziert werden. Hierzu zählen etwa umweltschonende Transport- und Reisemittel aber auch eine ökologische Betriebsmittelverwendung und ein nachhaltiges Abfallmanagement.

*„Wir haben einen Herren, der (...) den Müll auch wegbringt zum Beispiel, der vermittelt das natürlich auch. Oder eben es wird eben auch, es werden auch Mails geschrieben, es wird halt geredet, also man sagt, passt auf, so und so.“*

Die Einsatzgebiete von CSR-Maßnahmen in KMU sind demnach vielschichtig. Es ist an dieser Stelle daher notwendig sich den Ursachen bzw. Gründen für den Einsatz von CSR-Maßnahmen zuzuwenden. Der nachfolgende Abschnitt setzt sich aus diesem Grund mit den spezifischen Motivationsgrundlagen der KMU auseinander, die für die operative wie strategische Positionierung des Themas eine maßgebliche Bedeutung einnehmen.

#### **7.4.2 Gründe für CSR Maßnahmen im Betrieb**

Nachdem im vorhergehenden Abschnitt die Einsatzgebiete bzw. Maßnahmen von CSR in KMU beleuchtet wurden, gilt es in diesem Abschnitt den Ursachen für den unternehmerischen Einsatz auf den Grund zu gehen. In diesem Zusammenhang liegen in der Literatur bereits unterschiedliche Ergebnisse vor. So formulieren etwa Bader (2011) aus den Ergebnissen ihrer Untersuchung Motive für die Setzung von CSR-Maßnahmen in Unternehmen. An erster Stelle liegen demnach ethische Gründe, wie die Motivation der Belegschaft oder die Sicherheit am Arbeitsplatz. An zweiter Stelle finden sich Gründe, die in der Unternehmensstrategie selbst liegen. Schließlich sind es wirtschaftliche Gründe, die die Basis für CSR-Maßnahmen bilden. (vgl. Bader 2011: 356ff)

Die Erhebung bzw. Ergebnisreflexion entlang der untersuchten KMU muss an dieser Stelle differenzierter erfolgen. Es scheint zunächst sinnvoll die Gründe, den bereits identifizierten drei Dimensionen (sozial, ökonomisch, ökologisch) zuzuordnen. Ähnlich dem Abschnitt 1.1 zeigt sich auch hier, dass die interne Unternehmensperspektive eine prominente Stellung einnimmt. In diesem Zusammenhang können entlang der geäußerten Interviewaussagen primär Gründe hinsichtlich der Mitarbeitermotivation bzw. Mitarbeiterbindung der **a) sozialen Dimension** zugeordnet werden:

*„Ich denke mir da geht es einfach ein Stück weit um, um eine Zufriedenheit und motivierte Mitarbeiter (...) ich denke mir wo man einfach darauf schauen, dass es möglich ist, dass Frauen zum Beispiel Teilzeit arbeiten, dass Frauen zum Beispiel home-office machen können, ja, dass Frauen während der Karenz schon wieder die Möglichkeit kriegen Schulungen zu machen, Seminare zu besuchen, ebenso tageweise wieder integriert werden, dass einfach auch am Ball bleiben, ein Stück weit, ja, weil das ist einfach die große Gefahr.“*

Abbildung 15 soll die zentralen Beweggründe in Bezug auf die soziale Dimension verdeutlichen:

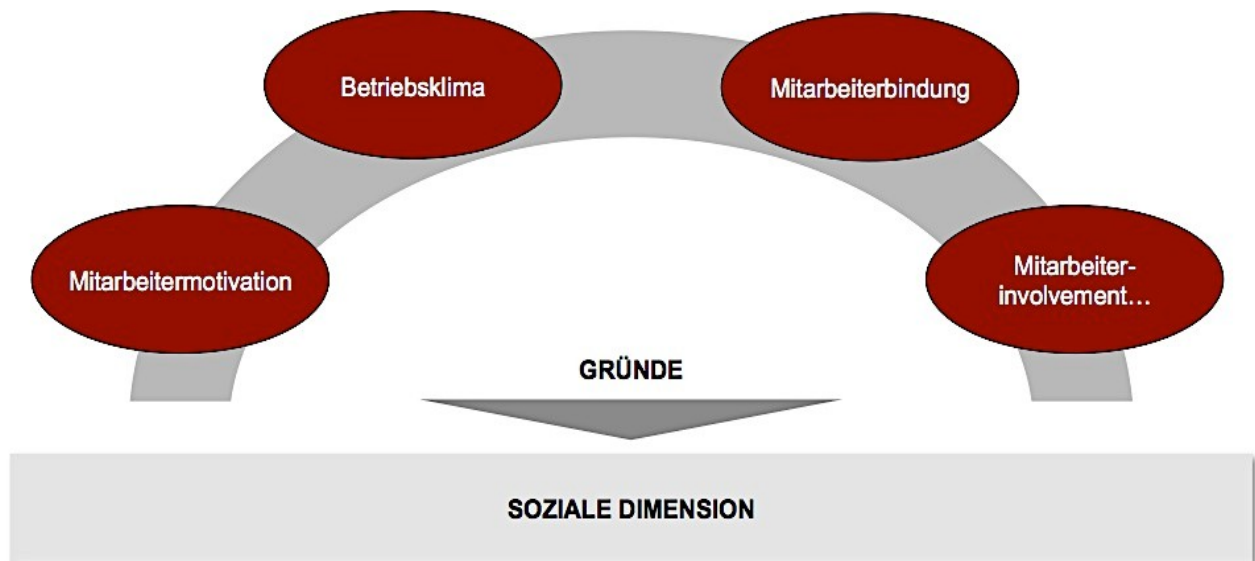


Abbildung 15: Gründe der sozialen Dimension, Quelle: Eigene Darstellung

Hier wird deutlich, dass eine zentrale Motivationsgrundlage der untersuchten KMU die Beziehung zum Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterin und damit ein verbessertes Betriebsklima darstellt.

Bezüglich **b) ökonomischen Dimension** können vor allem Gründe identifiziert werden, die sich auf die Stärkung der Wettbewerbssituation sowie einer verbesserten Kundenbindung beziehen. Die durchgeführten Maßnahmen werden in dieser Konsequenz auch deshalb durchgeführt, um diese einem entsprechenden Personenkreis (z.B. Kunden) transportieren zu können, aber auch um qualifizierte Mitarbeiter für das Unternehmen gewinnen zu können:

*„Ich glaube durchaus, dass das auch ein Vorteil ist jetzt für interne, jetzt sage ich einmal für Recruiting zum Beispiel, auch für die Motivation der Mitarbeiter glaube ich, dass es gut ist wenn man sagt, ok und ich bin da in einem Unternehmen das auf die, auf, auf diese Themen schaut wie ich bin bei einem Unternehmen der alles andere egal ist. Ich glaube, dass man da durchaus auch die richtigen Mitarbeiter dadurch wieder anzieht.“*



Abbildung 16 verdeutlicht die zentralen Beweggründe hinsichtlich ihrer ökonomischen Dimension:

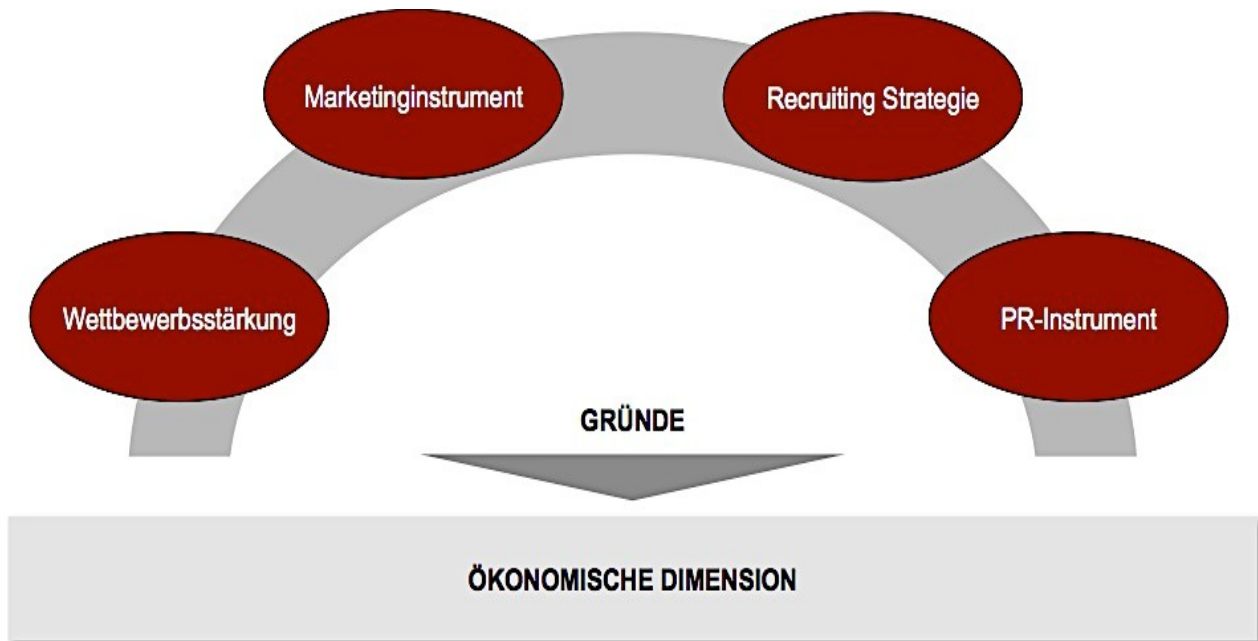


Abbildung 16: Gründe der ökonomischen Dimension, Quelle: Eigene Darstellung

Die Auswertung der zu Grunde liegenden Interviews macht hier deutlich, dass KMU die Bedeutung der CSR auch aus einer normativen Erwartungshaltung von Seiten der Konsumenten ableiten. Demnach wird die Notwendigkeit mit den verbundenen negativen Konsequenzen begründet, die sich bei einer Missachtung dieser Erwartungshaltung zu Buche schlagen kann:

*„Gerade jetzt durch die Social Media Kampagnen. Sobald irgendwo nur ein Problem auftaucht, kann der größte Shitstorm passieren und das Unternehmen hat eine komplette Rufschädigung und es kann ziemlich schnell zu Fehlern kommen und das Unternehmen ist weg.“*

Schlussendlich gilt es auch noch den Ursachen der **c) ökologischen Dimension** auf den Grund zu gehen. Hierzu können vor allem Aussagen hinsichtlich der ethischen Verantwortung aber auch der öffentlichen Legitimation identifiziert werden. Demnach sehen sich die betrachteten KMU hinsichtlich dieser Dimension gleich doppelt verpflichtet. Zunächst einmal aus einer intrinsischen Motivation (Eigenverpflichtung), aber auch aus einer allgemein vorherrschenden gesellschaftlichen Erwartungshaltung (externe Verpflichtung). Abbildung 17 verdeutlicht in diesem Zusammenhang den Stellenwert der ökologischen Ursachen.

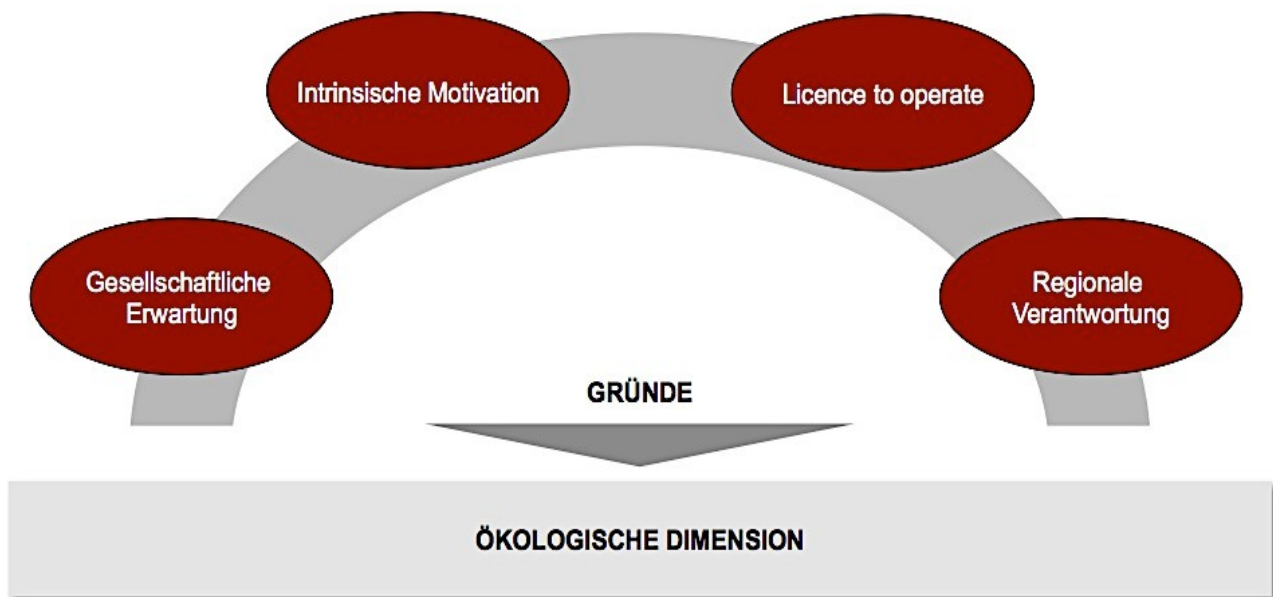


Abbildung 17: Gründe der ökologischen Dimension, Quelle: Eigene Darstellung

Die Auswertung der zu Grunde liegenden Unternehmen macht an dieser Stelle deutlich, dass sich KMU durchaus auch der ökologischen Dimension bewusst sind und diese auch in die Überlegungen mit einbezogen wird. Wie aus Abschnitt 1.1 ersichtlich sind die befragten KMU hier jedoch auf Grund von fehlenden personellen wie finanziellen Ressourcen nur sehr bedingt in der Lage, diese auch tatsächlich zu realisieren.

Nachdem nun die Maßnahmen, als auch die damit verbundenen Gründe bzw. Ursachen in den Blick genommen wurden, gilt es nun die Auswirkungen von CSR-Maßnahmen für KMU zu untersuchen. Der nachfolgende Abschnitt widmet sich daher den positiven wie negativen Konsequenzen, die mit der Durchführung von CSR für KMU einhergehen.

### 7.4.3 Auswirkungen von CSR für KMU

In Bezug auf die Auswirkungen von CSR-Maßnahmen können in der Literatur unterschiedliche Ansätze identifiziert werden. Zu den am meisten genannten Auswirkungen bzw. Konsequenzen wird eine positive Unternehmensreputation gezählt, die sich sowohl hinsichtlich des Mitarbeiter- als auch des Kundenverhaltens positiv auswirkt. Mit dieser positiven Reputation werden in weiterer Folge auch ein erhöhter Wettbewerbsvorteil, sowie eine gesteigerte Profitabilität verbunden.

In Bezug auf die CSR-Forschung ist an dieser Stelle festzuhalten, dass all diese Auswirkungen kurzfristig kaum zu erreichen sind und sich daher eher längerfristig realisieren lassen. Jüngste Forschungsergebnisse hinsichtlich des Konsumentenverhaltens zeigen einen deutlichen Zusammenhang hinsichtlich der eingesetzten CSR-Maßnahmen und den Einstellungen von KonsumentInnen. So zeigen repräsentative Ergebnisse aus den USA, dass 90% der Befragten auf

unethisches Verhalten mit einem Anbieterwechsel reagieren würden. Ein ähnliches Bild kann auch in einer deutschen Erhebung festgestellt werden, wobei 54% der deutschen KonsumentInnen Produkte und Dienstleistungen von gesellschaftlich verantwortlich agierenden Unternehmen bevorzugt. (vgl. Zirinig 2009: 46ff)

In der vorliegenden Untersuchung zeichnet sich hinsichtlich der Auswirkungen von CSR in KMU ein klares Bild ab. In diesem Zusammenhang betrachten die befragten Unternehmen, die mit CSR-Maßnahmen verbundenen Konsequenzen als durchwegs positiv für die betriebliche Praxis. Anders als dies die theoretische Einführung in Bezug auf große Unternehmen vermuten lässt, sehen die betrachteten KMU nicht primär die Unternehmensreputation als maßgebliche Konsequenz an, sondern betrachten, die mit CSR verbundenen Konsequenzen durchaus vielschichtig. So wird von unterschiedlichen Auskunftspersonen betont, dass sich die positiven Einflüsse nicht auf einzelne Bereiche reduzieren lassen, sondern diese auf unterschiedliche Art und Weise wirken:

*„Ganz allgemein gesprochen, ohne jetzt auf konkrete Maßnahmen reduziert zu werden, glaube ich, dass die Vorteile sehr groß sind, ohne auch diese quantifizieren zu können. Ich glaube es wirkt sich langfristig auf alle Bereiche des Unternehmens, wie etwa der Mitarbeiterrekrutierung, der Kundenakquise oder auch bei den Geschäftspartnern positiv aus.“*

Neben dieser vielfältigen Wirkungsweise von CSR-Maßnahmen lassen sich auch konkrete Auswirkungen identifizieren, die von Seiten der befragten KMU als kostenreduzierende Faktoren angesehen werden. In diesem Zusammenhang spielen etwa effiziente Energiekonzepte (z.B. Verwendung automatischer Lichtanlagen, Wohnraumlüftung) auch einen Beitrag zu einer kostenschonenden Betriebsausstattung:

*„In Sachen Umwelt (...) unser gesamtes Unternehmen ist eigentlich ökologisch aufgebaut (...) zum Beispiel Wohnraumlüftung oder das Licht schaltet sich automatisch ab (...) und wir verwenden auch Tassen (...) also keine Plastikbecher.“*

Diese überaus positive Konnotation der CSR in Bezug auf KMU muss durch vereinzelte kritische Äußerungen etwas relativiert werden. So werden hinsichtlich der positiven Auswirkungen von CSR-Maßnahmen auch damit verbundene hohe Kosten und ein damit einhergehender Qualitätsverlust angeführt:

*„Es wird teurer oder die Qualität leidet darunter. Meistens hat das nachhaltige Papier irgendeinen Grauton und sieht nicht prickelnd aus.“*

Neben den Kosten wird von den befragten Personen aber auch der hohe Einsatz von personellen Ressourcen angeführt, der für die Umsetzung von CSR Maßnahmen notwendig ist und damit gerade KMU häufig an ihre Grenzen stoßen.

Das Fazit des Einsatzgebietes von CSR für KMU muss in Bezug auf die durchgeführte Untersuchung differenziert erfolgen. Zwar sprechen KMU dem Thema CSR und den damit verbundenen Maßnahmen vermehrt Bedeutung zu und setzen diese in ihrer betrieblichen Praxis auch vielschichtig und zunehmend ein, doch verhindern die finanziellen- wie personellen Rahmenbedingungen eine strategische Verankerung bzw. Positionierung. Auch lassen sich hinsichtlich der zu Grunde liegenden Potentiale bzw. Möglichkeiten, die mit CSR verbunden sind, starke Wissenslücken bei den untersuchten KMU feststellen. Damit wird zwar CSR gerade in der internen Perspektive (z.B. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen) auch von KMU sehr wohl gelebt, doch lassen sich in der externen Perspektive (z.B. Öffentlichkeit, Umwelt) im Vergleich zu großen Unternehmen noch deutliche Unterschiede ausmachen, die sich auf die betriebliche Integration von vielfältigen CSR-Maßnahmen niederschlägt. Die zu Grunde liegende Untersuchung macht aber auch die zunehmende Bedeutung dieses Themenkomplexes für KMU deutlich, sodass mit steigender Aufmerksamkeit hinsichtlich der Bedeutung von CSR, womöglich auch die durchgeführten CSR-Maßnahmen in KMU vielschichtiger werden können.

## **7.5 Notwendige Rahmenbedingungen für CSR**

Die fünfte Frage des Leitfadens behandelte das Thema „notwendige Rahmenbedingungen für CSR“. Im Speziellen ging es darum, herauszufinden welche Voraussetzungen CSR-Maßnahmen brauchen, wer für die Ein- bzw. Durchführung verantwortlich ist, wo Informationen eingeholt werden und ob externe Hilfe herangezogen wird. Notwendige Rahmenbedingungen sind hier immer auf die KMU selbst bezogen, d.h. politische oder gesellschaftliche Rahmenbedingungen wurden in den Interviews nicht erfragt. Dennoch bewegen sich KMU innerhalb nationaler Rahmenbedingungen, die durch die historische Entwicklung des Landes, die Kultur und das nationale Wirtschaftssystem vorgegeben werden. An dieser Stelle unterscheidet man zwischen expliziten und impliziten CSR-Maßnahmen. Wobei sich explizite CSR-Maßnahmen durch die Freiwilligkeit der Maßnahme von den impliziten, welche eine Verpflichtung durch das Gesetz vorsieht, unterscheiden. Wo Freiwilligkeit anfängt und Verpflichtung aufhört wird dabei durch das nationale Wirtschaftssystem definiert. (vgl. Schneider 2012: 602)

### **7.5.1. Voraussetzungen für das Umsetzen von CSR Maßnahmen**

Damit CSR-Maßnahmen umgesetzt werden können wurden verschiedenste Voraussetzungen genannt: (a) Die Bereitschaft der Führungsetage muss gegeben sein, einerseits die finanziellen

Ressourcen frei zu geben und andererseits den zeitlichen und organisatorischen Rahmen dafür zu schaffen. (b) Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind für die CSR-Maßnahmen zu gewinnen. (c) Zusammenarbeit auf mehreren Ebenen ist nötig, innerhalb vom Unternehmen, aber auch unternehmensübergreifend, wenn sich etwa die Betriebsräte und Betriebsrätinnen zusammenschließen. (d) Weiters wird die gesellschaftliche Notwendigkeit als Voraussetzung genannt. (e) Wissen über CSR und das bewusste Erlernen von Verhaltensweisen wurden ebenfalls als nötige Voraussetzung erkannt. (f) Letztlich sind unbürokratische Unternehmensstrukturen, die schnelles Agieren erlauben, von Vorteil.

Aus den Interviews geht folglich hervor, dass die Voraussetzungen für CSR-Maßnahmen auf unterschiedlichsten Ebenen erkannt werden: Von personellen Voraussetzungen, hin zu strukturellen Voraussetzungen, aber auch die Fähigkeit der Zusammenarbeit oder der Wissensverarbeitung. Die Gesellschaft wird zudem als Push-Faktor erlebt, ohne dessen Wirkung gäbe es wohl auch kein CSR.

Kirchhoff geht von 4 Hauptthemen aus, welche notwendig sind, um strategische CSR-Grundsätze zu entwickeln. Dies sind Kapital, Umwelt/Ressourcen, Menschen und die Gesellschaft. In diesem Zusammenhang ist wichtig, dass Unternehmen wissen, wohin sie sich bewegen wollen. Bei dieser Strategiefindung wird etwa eine Ist- Soll-Analyse empfohlen. Die Interviewten sehen diese CSR-Vorbereitungsarbeiten in erster Linie bei der Führungsetage. Diese hat dabei die Aufgabe, ein Umdenken im Management zu vollziehen, denn ‚ein weiter wie bisher‘ führt zu keiner erfolgreichen Zukunft. Laut Piercher-Friedrich/Friedrich (2012:203f.) ist es wichtig, Selbstverantwortung und Authentizität zu erlangen, um nachhaltig zu wirtschaften – dies betrifft die Führungsetage und auch die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Die Autoren fordern von den Führungskräften nicht nur besseres Zeitmanagement sondern auch eine permanente Entwicklung der Persönlichkeit, Persönlichkeitsentwicklung sollte auf allen Ebenen im Unternehmen möglich sein. Denn nur wenn CSR von den Führungskräften als echte Führungs- und Gestaltungsverantwortung gelebt wird und sie dies in ihre Lebensgestaltung integriert haben, kann sich CSR als ganzheitliche Verantwortung im Unternehmen integrieren. (vgl. Piercher-Friedrich/Friedrich: 206)

### **7.5.2. Veranlassung der Einführung und Durchführung von CSR-Maßnahmen**

Ob es bestimmte Personen gäbe, die CSR Durchführen/Einführen, war Thema der nächsten Frage: (a) Wieder wird die Führungsetage als erste und letzte Instanz genannt – sie ist vor allem für den ersten Anstoß von CSR-Maßnahmen verantwortlich. (b) Erst bei der Durchführung wird das ganze Unternehmen wichtig, ein ganzheitlicher Prozess soll (idealerweise) ins Rollen kommen. (c) CSR-Maßnahmen wurden von keiner bestimmten Person veranlasst, sie hätten sich im Laufe der Zeit entwickelt und seien „spontan“ entstanden.

Die Analyse der drei genannten Arten der Veranlassung von CSR ergeben zwei mögliche

Handlungsstrategien von Unternehmen: Einerseits die bewusste Herbeiführung von CSR durch die oberste Etage, und andererseits das Unbewusste-sich-Ergeben von CSR. Beide Strategien benötigen schlussendlich Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die die CSR-Maßnahmen mittragen. Wenn CSR eine eindeutige Wirkung zeigen soll, dann ist jedoch eine systematische Einführung notwendig.

Großunternehmen verfügen meist über ein Nachhaltigkeitskonzept, welches einen strategischen Plan beinhaltet und von Unternehmensberatern und Unternehmensberaterinnen erstellt wurde. KMU gehen meist ohne eindeutiges Konzept an CSR heran. Es gibt laut Scholz keine Best-Practice-Ansätze oder praxistaugliche Managementwerkzeuge für die besonderen Bedürfnisse von KMU. (vgl. Scholz 2013: 175f) Diese Ansicht wird von der Wirtschaftskammer nicht vertreten. Es gibt Informationsbroschüren für verschiedene Branchen, die speziell für KMU entwickelt wurden und bei der Integration von CSR helfen sollten. Weiters wurde eine CSR-Strategie mit sieben Schritten als Ratgeber entwickelt, welche die Umsetzung von CSR erleichtern sollte und eine Art Hilfe zur Selbsthilfe darstellt. (vgl. Schneider 2012: 590f) Seit dem Jahr 2008 gibt es von der WKÖ auch ein Handbuch über Best-Practice-Aktivitäten zum Thema CSR. (vgl. Schneider 2012: 592) Trotz dieser vorhandenen Unterstützungsmaterialien der WKÖ lässt sich aus unseren Ergebnissen ableiten, dass kein Unternehmen eine bewusste CSR-Strategie ins Unternehmenskonzept integriert hat. Vielmehr wird CSR mehr oder weniger bewusst gelebt. Bei manchen ist die CSR-Maßnahme auch unbewusst und schleichend ins Unternehmen gekommen, und daher auch ohne Konzept und strategischen Plan erfolgt.

### **7.5.3. Informationsbeschaffung für die Umsetzung von CSR**

Die nächste Frage betraf die Informationsgenerierung, ob und wo Informationen eingeholt wurden: (a) Es wurden keine Informationen eingeholt oder erhalten. (b) Bestimmte Personen sensibilisieren für das Thema (z. B. Belegschaft, Betriebsrat, Betriebsarzt). (c) Eigenständige Recherche in Zeitungen, Onlinemedien, Ausbildungsunterlagen. (d) Externe Beratung (z. B. durch Wirtschaftskammer, Arbeiterkammer, Gewerkschaften, Unternehmensberater und Unternehmensberaterinnen oder Rechtsanwälte und Rechtsanwältinnen) wurde herangezogen. (e) Unternehmen, die auditiert werden, erhalten im Zuge der Audits Feedback und Anstoß für mögliche CSR-Maßnahmen.

Wie unschwer zu erkennen ist, reicht das Spektrum der Informationsgenerierung von keiner Information bis hin zu ganz spezieller Information, von interner bis hin zu externer Informationsbeschaffung.

Laut der Theorie gibt es zahlreiche Möglichkeiten, wie Unternehmen zu Informationen über CSR kommen können. Dabei spielt nicht nur die eigene Information über das Thema CSR eine Rolle, sondern auch die Frage, was und wie viel erwarten sich die Stakeholder von Unternehmen in

diesem Bereich. Ein „Tag der offenen Tür“, Diskussionen und Informationsmessen können diese Informationen einbringen. (vgl. Kirchhoff 2006: 28ff) Doch wurde diese Art der Informationsbeschaffung bei unseren Befragten nicht angegeben. Die Antworten deckten den Bereich der Information zum Thema CSR im Unternehmen ab und vernachlässigten die Informationsbeschaffung von Externen wie zum Beispiel Stakeholdern, Beschäftigten, etc. Es wurde also keine Information eingeholt, ob und in welchen Bereich CSR erwünscht oder notwendig ist.

Laut einer imug Studie haben 61 % der Befragten Interesse an Informationen zu CSR, doch nur 26 % haben sich wirklich informiert. Es wird dabei vor allem auf Informationen von Verbraucherorganisationen, Medien und Umweltverbände zurückgegriffen. (vgl. co-operatice bank) Bei den vorliegenden Antworten wurden Umweltverbände und Verbraucherorganisationen nicht als Informationsquelle wahrgenommen, sondern mehr auf Medien hingewiesen. Es stellte sich auch heraus, dass sich manche Unternehmen nicht über CSR informieren.

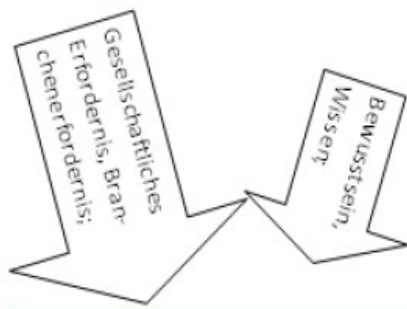
#### **7.5.4. Unterstützung und Hilfe bei der Umsetzung von CSR**

Die letzte Frage zu diesem Themengebiet betraf mögliche Hilfestellungen bei der Umsetzung von CSR-Maßnahmen: (a) Es gab keine (generelle) Unterstützung von außen, es sei denn man holt sich explizit Hilfe. (b) Eigeninitiative ist wichtig. (c) Die Führungsetage muss CSR-Maßnahmen bewilligen und fördern. (d) Man vergleicht sich mit anderen Unternehmen der Branche und untersucht, welche Maßnahmen dort gesetzt werden. (e) CSR wird unbewusst gemacht und daher gibt es keine speziellen Anlaufstellen.

Zu Beginn muss das Unternehmen entscheiden, ob es CSR im Unternehmen umsetzen will. Ist das gegeben, gibt es verschiedenste Möglichkeiten der Hilfestellung. Weiter vorne wurde bereits auf einige Beispiele verwiesen, die Informationen und Hilfe bieten, so zum Beispiel bei den OECD-Leitlinien, bei Managementsystemen wie EMAS, SA 8000, etc. oder bei Netzwerken wie Global Compact. Weiters bietet die WKÖ diverse Leitfäden, Handbücher und Informationsbroschüren zu diesem Thema an (vgl. Schneider 2012: 590ff).

#### **7.5.5. Zusammenfassende Darstellung der notwendigen Rahmenbedingungen**

Nachdem eine Zusammenfassung des Themas „Notwendige Rahmenbedingungen für CSR“ gegeben wurde, soll nun eine Gesamtbetrachtung weitere Analyseschritte ermöglichen. Die gegebenen Antworten werden an dieser Stelle in eine logische Abfolge gebracht und ergeben schlussendlich ein kohärentes Bild. (vgl. Abbildung 18)



**Führungsetage als Ermöglicher von CSR**

Vorraussetzung für CSR-Maßnahmen ist immer der Wille der obersten Etage: Chefin, GeschäftsführerIn, Vorstand, Management als Dreh- und Angelpunkt für den Start von CSR-Maßnahmen.



**MitarbeiterInnen müssen CSR mittragen**

Nach dem ersten Anstoß der Führungsetage kommt die Akzeptanz bei den MitarbeiterInnen. MitarbeiterInnen müssen Interesse und Engagement für CSR zeigen. CSR sollte in die Unternehmenskultur übergehen, dann erst ist die volle Umsetzung möglich.



**CSR als Kostenfaktor:**

CSR stellt immer einen Kostenfaktor dar, von finanzielle Ressourcen bis hin zu personellen Ressourcen.

Jemand muss dafür zahlen wollen, das Unternehmen selbst, oder die Kundenschaft.



**Interne und Externe Anlaufstellen für CSR**

Informationen werden meist selbst eingeholt oder sind bereits im Unternehmen vorhanden. Selten werden spezielle UnternehmensberaterInnen herangezogen.

intern	extern
Betriebsarzt	Arbeiterkammer
Betriebsrat	Wirtschaftskammer
Internetrecherche	Gewerkschaften
Zeitungen/ Zeitschriften	Vortragende
Eigeninitiative: ein Problem fällt auf, man reagiert;	Rechtsanwälte

Abbildung 18: Notwendigen Rahmenbedingungen, Quelle: Eigene Darstellung

Als erste Notwendigkeit wird das eigene Bewusstsein, das eigene Wissen über CSR angesehen. Der notwendige Rahmen ist in diesem Fall das Bewusstsein selbst: Nur wer CSR als Möglichkeit wahrnimmt, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen, wird CSR auch im Unternehmen integrieren. Dabei kommt zum Ausdruck, dass das eigene Bewusstsein durchaus auch von außen beeinflusst wird. Gewisse Maßnahmen sind plötzlich eine gesellschaftliche Anforderung, oder ein Branchenerfordernis – die dahinterstehende Motivation ist also oftmals extrinsischer Natur.



*„Also, ... wir haben von der Regierung ja auch etwas gesteckt bekommen... die hat zu uns gesagt, wir müssen im Betrieb selber nachfragen inwieweit unsere MA von Burn out gefährdet sind. Das kommt nicht von uns, das kommt von außen... das kommt vom Arbeitsinspektor z.B.“*

In einem nächsten Schritt wird meist die Führungsetage als erste Instanz genannt. Sie muss den Willen zeigen, den Anstoß geben und die Organisation veranlassen. Der erste Schritt Richtung CSR ist also Top-Down.

*„Also ja, das war eigentlich die Geschäftsführung...die hat den meisten Beitrag dazu geleistet...ja, von der kam eigentlich alles.“*

In weiterer Konsequenz werden die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen als tragendes Element erkannt. Sie müssen CSR akzeptieren und Interesse daran entwickeln, ansonsten sei eine volle Umsetzung schwierig. Das gesamte Unternehmen wird sozusagen zum notwendigen Rahmen.

*„Weil wenn da ein Mitarbeiter da ist und sagt mich interessiert das nicht, mich freut das nicht, dann ist das auch nicht da. Es kommt zum Teil von den Mitarbeitern, dass gewisse Wünsche sind und das wir einfach schauen, dass wir das gemeinsam umsetzen ... Das ist ein Miteinander. Ein totales Miteinander. Da arbeitet jeder ein bisschen mit.“*

Zudem wird CSR als Kostenfaktor betrachtet, d. h. die entstehenden Kosten müssen entweder vom Unternehmen selbst getragen werden wollen oder die Kunden und Kundinnen sind bereit dafür, zu zahlen. Hier reicht die Auffassung von CSR als reinen Kostenfaktor, über CSR als Branchenerfordernis bis hin zu CSR als Kundengewinnung.

*„Man braucht, ja, ..., eine Geschäftsführung, die nicht nur zu 100 % auf Gewinnmaximierung aus ist, sage ich, ja, weil das kostet einfach auch Zeit und das kostet auch Geld, ja. Und ist vielleicht manches eh nicht, nicht ganz erforderlich oder nicht, ja, da kann man sich halt einiges sparen.“*

Die nötigen Informationen werden entweder intern oder extern eingeholt. Meist wird selbst recherchiert oder das Wissen ist bereits im Unternehmen vorhanden. Manche CSR-Maßnahmen werden z. B. vom Betriebsarzt oder vom Betriebsrat initiiert, andere wiederum von der Geschäftsführung. Eher selten werden UnternehmensberaterInnen engagiert, nötige Informationen werden meist bei der Wirtschaftskammer, der Arbeiterkammer, den Gewerkschaften oder auch von Rechtsanwälten eingeholt.

## 7.6 Zusätzliche Anmerkungen zum Leitfaden und dem Thema CSR

Am Ende des Leitfadens gab es von den Interviewteilnehmern und Interviewteilnehmerinnen noch einige Anmerkungen und Statements zum Thema CSR. Diese Anmerkungen lassen sich in drei Bereiche gliedern: **a. Maßnahmen** **b. Begriff CSR** und **c. CSR Umsetzung** (vgl. Tabelle 4).

<b>Maßnahmen</b>	Es wurde gefragt, welche Maßnahmen andere Unternehmen integriert haben
<b>Begriff CSR</b>	Mit dem Begriff konnte nichts angefangen werden Es wurde sich mit dem Thema zu wenig auseinander gesetzt Keine Information darüber
<b>CSR Umsetzung</b>	Hängt von der finanziellen und wirtschaftlichen Lage des Unternehmens ab Ist bei schlechter wirtschaftlicher Lage ein Einsparungsbereich Sollte ein Unternehmenskonzept sein und in die Unternehmensstrategie integriert sein Wird in der Zukunft wichtiger werden Sollte kein Marketinginstrument werden

*Tabelle 4: zusätzliche Anmerkungen und Statements zum Thema CSR, Quelle: eigene Darstellung*

Die meisten Interviewteilnehmer und -teilnehmerinnen hatten keine Frage oder Ergänzung zum Leitfaden, nur ein Teil der Befragten erwähnte, dass sie sich mit dem Begriff CSR und dem, was dahinter steht nie so richtig auseinander gesetzt haben. Daher hatten sie beim Beantworten der Fragen Bedenken, zu wenig Information über CSR zu haben.

Trotz des teilweise ungewissen Verständnisses über den CSR-Begriff stellte sich heraus, dass für viele die finanzielle und wirtschaftliche Lage des Unternehmens eine entscheidende Rolle für die tatsächliche Durchführung von CSR Maßnahmen spielt. Denn, geht es dem Unternehmen finanziell oder wirtschaftlich nicht gut, so sind CSR Maßnahmen jener Bereich, bei denen eingespart wird. Trotzdem sehen die Interviewpartner und Interviewpartnerinnen CSR als Unternehmenskonzept welches wichtig ist und in die Unternehmensstrategie integriert werden sollte.

Für manche stellte sich zum Ende des Interviews noch die Frage, welche Maßnahmen andere Unternehmen umsetzen und im Unternehmenskonzept integriert haben.

## 8. Zusammenführung aller Ergebnisse und Beantwortung der Forschungsfragen

Nachdem die einzelnen Teilbereiche des Interviewleitfadens vorgestellt wurden und kleine Zwischenfazits die Ergebnisse veranschaulichten, werden in diesem Abschnitt alle Ergebnisse zusammengeführt und die Forschungsfragen beantwortet. Die empirischen Ergebnisse bestätigen größtenteils die theoretischen Ausarbeitungen: KMU haben ein großes Interesse an einzelnen CSR-Maßnahmen, sie sehen die große Bedeutung der Thematik und reagieren innerhalb ihrer teils eingeschränkten Möglichkeiten. CSR wird jedoch nicht als strategisches Management erkannt und ist daher auch nicht strategisch verankert. Dies kann auf personelle und/oder finanzielle Rahmenbedingungen zurückgeführt werden, aber auch auf Wissenslücken bezüglich CSR als strategisches Management.

Die Gründe, CSR einzuführen, sind vielschichtiger Natur, lassen sich jedoch auf die folgenden drei Dimensionen reduzieren: die soziale, die ökonomische und die ökologische Dimension. Tabelle 5 führt die drei Dimensionen an und fasst die Ergebnisse zum Themenbereich „Begriffsverständnis und Bedeutung von CSR“ zusammen.

Soziale Dimension	Ökonomische Dimension	Ökologische Dimension
Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen		Übererfüllung geltenden Rechts
Druck von außen		
externe soziale Projekte, Gesellschaft	Wettbewerbsfähigkeit, Erfolg	
	Kundenorientierung	
	Marketing	
	Qualität, Professionalität	

*Tabelle 5: Gründe kleinerer und mittlerer Unternehmen, CSR einzuführen, Quelle: Eigene Darstellung*

Innerhalb der sozialen Dimension sind vor allem Maßnahmen genannt worden, die mit den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in Zusammenhang stehen. Darunter fallen Gesundheitsvorsorge, Sicherheitsmaßnahmen, Weiterbildungsmöglichkeiten oder auch ein gutes Betriebsklima. Der Bereich der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen überschneidet sich zudem mit der ökonomischen Dimension: Zufriedene Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen verweilen länger in einem Unternehmen und tragen so langfristig zum Unternehmenserfolg bei.

Eine weitere Überschneidung der sozialen und ökonomischen Dimension wird im Bereich „Druck von außen“ identifiziert. Auf den ersten Blick mag diese Verquickung unlogisch erscheinen, bei näherer Betrachtung ist jedoch der Zusammenhang feststellbar: Die ökonomische Dimension ist klar, KMU müssen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Anforderungen gerecht werden, nur so

können sie ihre Aufträge sichern und Kunden und Kundinnen an sich binden. Die gesetzten Maßnahmen sind daher oftmals eine Reaktion auf äußeren Druck.

An dieser Stelle lässt sich auch die soziale Dimension ausmachen: Unternehmen sind Teil des gesellschaftlichen Gefüges und können nicht isoliert betrachtet werden. Das Wechselspiel zwischen Unternehmen und deren Stakeholdern darf im Zusammenhang mit CSR nicht unterschätzt werden. Externe soziale Projekte und gesellschaftliches Engagement zählen ebenfalls zur sozialen Dimension. Hierunter fallen professionell aufgebaute Projekte, aber etwa auch die schlichte Förderung von Vereinen. Viele der genannten CSR-Maßnahmen lassen sich in der ökonomischen Dimension verankern und haben im weitesten Sinne mit Wettbewerbsfähigkeit, Erfolg, Kundenorientierung und Marketing zu tun. Qualität bzw. Professionalität der Arbeit und der Produkte sind der ökonomischen und der ökologischen Dimension zuzuordnen. Qualitativ hochwertige Produkte und professionelle Arbeit ergänzen einander und tragen vielfach zum ökonomischen Erfolg bei. Gleichzeitig sind qualitative Produkte oftmals ökologischer als manche vergleichbare Produkte im Billigsegment – hier wurden vor allem Materialersparnis und Energieeffizienz genannt.

Die ökologische Dimension ist für viele KMU nebensächlich; diesbezüglich könnte mehr Bewusstsein geschaffen werden, unternehmensintern und innerhalb der Gesellschaft. Aus den Interviews geht nicht eindeutig hervor, ob die gesetzten ökologischen Maßnahmen die gesetzlichen Anforderungen übererfüllen. Einige der genannten Maßnahmen bewegen sich jedoch innerhalb gesetzlicher Regelungen und zählen daher nicht zu CSR.

Die soeben genannten Gründe, CSR einzuführen, wurden entlang dreier Dimensionen aufgearbeitet; auch die konkreten Maßnahmen können entsprechend eingeteilt werden.

<b>Soziale Dimension</b>	<b>Ökonomische Dimension</b>	<b>Ökologische Dimension</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flexible Arbeitszeitgestaltung</li> <li>- Faire Entlohnung</li> <li>- Betriebliche Fortbildung</li> <li>- Gesundheitsvorsorge</li> <li>- Förderung externer sozialer Projekte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unternehmensreputation</li> <li>- Nachhaltige Produktionsweise</li> <li>- Produktreputation</li> <li>- Nachhaltiges Produktdesign</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Umweltschonende Verkehrsmittel</li> <li>- Ökologische Betriebsmittelverwendung</li> <li>- Abfallmanagement</li> </ul>

*Tabelle 6: beobachtete, konkrete CSR-Maßnahmen, Quelle: Eigene Darstellung*

Bezugnehmend auf die unter 2. erläuterte Definition von CSR und unter 1.2.3 angeführte Reifegradpyramide sind die beobachteten konkreten CSR-Maßnahmen nur eingeschränkt zu CSR zu zählen. In der Reifegradpyramide würden sie unter CSR 0,0 „gesellschaftliches Engagement“ und/oder unter CSR 1,0 „philanthropische CSR, social sponsoring, sowie CSR-Bausteine ohne Systematik“ fallen (vgl. Schmidpeter 2012: 29). CSR 0,0 beschreibt die positive Wirkung von Unternehmen die durch ihre Tätigkeit an sich erwächst und unter anderem auch eine

gesellschaftliche Wirkung entfaltet, etwa durch die Schaffung von Ausbildungsplätzen. CSR 1,0 fasst alle Spenden- und Sponsoringaktivitäten zusammen, die mit der eigentlichen Tätigkeit des Unternehmens nichts zu tun haben. „Philanthropische CSR ohne Kerngeschäft ist streng genommen ein Kostenfaktor – mit beschränktem Nutzen für die Gesellschaft und sehr geringem Nutzen für das Unternehmen“ (Schmidpeter 2012: 30). CSR 1,0 kann jedoch als erste Orientierung in Richtung CSR betrachtet werden und ermöglicht eventuell einen späteren strategischen Zugang.

Besonders unsystematische CSR-Maßnahmen, die sich beispielsweise nur auf eine der oben genannten Dimensionen stützen, könnten hier einen Anknüpfungspunkt schaffen: Ein KMU etwa, das stark auf Energieeffizienz setzt, hat bereits die ökologische Dimension im Fokus und verbindet diese sogar mit seinem Kerngeschäft – hier könnte man ansetzen und weitere Dimensionen hinzunehmen. Aus den Interviews geht hervor, dass für viele KMU die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eine wichtige Rolle einnehmen; auch hier bietet sich eine gute Möglichkeit, CSR strategisch in des Unternehmen einzuführen: Die Förderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ein gutes Arbeitsklima oder auch die Gesundheitsvorsorge bedeuten gleichzeitig auch, die Interessen der Belegschaft ernst zu nehmen, ihnen Verantwortung zu übertragen und sie in strategische Prozesse einzugliedern – CSR fruchtet schließlich nur dann, wenn die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen den ganzheitlichen Prozess mittragen. Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass KMU oft intuitiv und unbewusst einzelne CSR-Maßnahmen setzen. Diese mehr oder weniger bewussten Maßnahmen haben einen hohen Stellenwert in KMU und könnten daher als erster Ansatzpunkt dienen, CSR systematischer einzuführen. Die geringe strategische Verankerung liegt wohl an personeller und/oder finanzieller Überforderung. KMU haben von vornherein eine enge Verbindung zu ihrer Umgebung, und das Denken in Generationen sichert oftmals die langfristige Orientierung – möglicherweise haben KMU mit dem Begriff CSR wenig zu tun, ihre Tätigkeiten gehen jedoch intuitiv in diese Richtung.

Wenn KMU die Chancen und Risiken bezüglich CSR abwägen, erkennen sie in erster Linie die positive Wirkung auf ihre Stakeholder. Die Zufriedenheit der Stakeholder ist für KMU von großer Bedeutung; CSR bietet eine Möglichkeit, diese Zufriedenheit aufrechtzuerhalten. Zudem wird die große gesellschaftliche Bedeutung von CSR erkannt und als Chance für das Unternehmen genützt. Als Risiko werden die Kosten bzw. der hohe Aufwand bei der Einführung von CSR-Maßnahmen gesehen.

Hierzu ist anzumerken, dass vereinzelte Maßnahmen oftmals eine begrenzte Wirkung aufweisen und so lediglich als Kostenfaktor erscheinen. Dieses Risiko könnte mit einer strategischen Verankerung minimiert werden. Weiters könnte das Risiko durch eine Schließung der Wissenslücken minimiert werden. Gelbmann/Baumgartner (2012: 287) sprechen auch von einer dynamischeren Herangehensweise, CSR für KMU kann nicht gleich CSR für große Konzerne sein. „Denn speziell KMU benötigen einfache CSR-Instrumente, die wenig bürokratischen Aufwand

verursachen, aber doch CSR effektiv zur Erringung von Wettbewerbsvorteilen nutzen“ (Gelbmann/Baumgartner 2012: 288).

Auch Schneider (2012: 586) argumentiert in diese Richtung: „KMU benötigen einfache, unbürokratische CSR-Instrumente, die eine CSR-Unternehmensstrategie, die auf das Kerngeschäft des KMU fokussiert, als Ergebnis generiert und positiv zu einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess anregt.“ Die vorhin angesprochenen Wissenslücken fallen in diesen Bereich: KMU haben keine einfachen, unbürokratischen CSR-Instrumente zur Hand. CSR erscheint als unüberschaubare Managementstrategie, die bloß Kosten und Mühen verursacht. In der Fachliteratur gibt es dazu bereits neue Ansätze, die auch KMU in ihrem Bestreben, CSR ein- und umzusetzen, unterstützen sollten.

Der Einsatz von CSR ruft keine in Zahlen ausdrückbare Wirkung hervor, die Wirkung der Maßnahmen ist eher subtiler Natur und oft erst mittelfristig beobachtbar. KMU erleben jedoch durchaus eine positive Wirkung von CSR auf Kunden und Kundinnen. Gewisse CSR-Maßnahmen sind sogar obligatorisch, um mit bestimmten anderen Unternehmen ins Geschäft zu kommen. Die positive Reputation wirkt natürlich auch auf die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen; diese sind mitunter stolz, einen bestimmten Arbeitgeber, eine bestimmte Arbeitgeberin zu haben. Manche CSR-Maßnahmen helfen sogar, Kosten zu reduzieren, etwa durch Materialersparnis oder Energieeffizienz. Dem steht CSR als Kostenfaktor gegenüber. Die Kosten müssen entweder vom Unternehmen selbst getragen werden, oder die Kundschaft ist bereit, dafür zu zahlen. Manche CSR-Maßnahmen haben sogar eine firmenübergreifende Wirkung, wenn sich etwa Betriebsräte zusammenschließen und so ein größeres politisches Gewicht erzielen.

Abbildung 10 stellt ein Gesamtmodell zu den eben erläuterten Forschungsfragen dar. Gründe, Maßnahmen und ihre Wirkung sowie Chancen und Risiken stehen in wechselseitiger Beziehung zueinander, was durch die Doppelpfeile ausgedrückt wird. Die drei großen Rechtecke zusammen lassen schließlich die im Trapez angeführten Schlussfolgerungen zu.

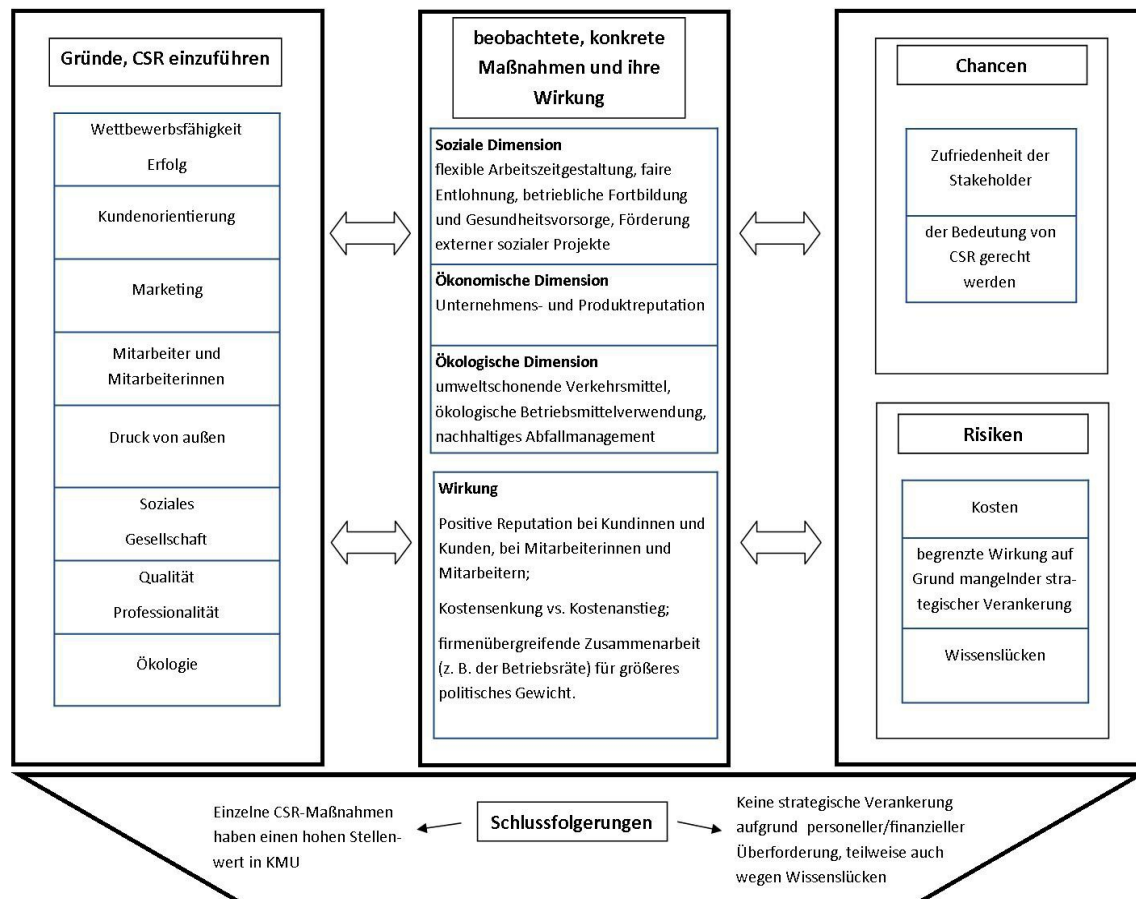


Abbildung 19: Gesamtmodell zu den Forschungsergebnissen, Quelle: Eigene Darstellung

## 9. Handlungsempfehlungen

Auf Basis der ausgewerteten Daten soll nun der Versuch unternommen werden, relevante Schlussfolgerungen aus dem gesammelten Datenmaterial zu ziehen und praktische bzw. operationalisierbare Handlungsempfehlungen für KMU abzuleiten. Sämtliche Schlussfolgerungen basieren somit auf der durchgeführten empirischen Studie und fassen die Ergebnisse systematisch zusammen, wobei auf eine maximale Anwendbarkeit für KMU geachtet wird.

Zwar basieren die nachfolgenden Handlungsempfehlungen auf den erhobenen Daten einer Vielzahl an KMU und können damit etwa hinsichtlich ihrer Größe und Branchenzugehörigkeit, als auch ihrer strategischen Ausrichtung, aus unterschiedlichen Perspektiven in den Blick genommen werden, dennoch sollte bei einer Implementierung im konkreten Einzelfall immer auch der spezifische Unternehmenskontext, wie etwa die Unternehmenskultur mit berücksichtigt werden.

Die nachfolgenden Empfehlungen sind in dieser Hinsicht als Anreiz für KMU zu betrachten, sich mit dem Thema CSR weiterführend auseinanderzusetzen und die Tragweite von CSR-Maßnahmen besser einschätzen zu können.

Ein grundlegend erster Schritt besteht zunächst einmal in der **Bewusstseinsbildung** des Themenkomplex CSR und der damit verbundenen konkreten Chancen- aber auch Risikopotentiale für KMU. Dieser Schritt muss sowohl auf der Ebene der Geschäftsführung, als auch auf der Mitarbeiterebene stattfinden. Dabei gilt es bei allen beteiligten Akteuren zunächst einmal eine Wissensbasis zu schaffen, welche Maßnahmen bzw. Instrumente bereits gegenwärtig zum Einsatz kommen. Die vorliegende Untersuchung konnte in dieser Hinsicht etwa zeigen, dass bereits eine Vielzahl an KMU instinktiv CSR-Maßnahmen einsetzen, ohne dies eigentlich bewusst strategisch geplant oder „ritualisiert“ zu haben. Eine derartige Bewusstseinsbildung ist notwendig, um die Zugänglichkeit des durchaus komplexen Themenbereichs der CSR in einer ersten Annäherung zu gewährleisten. Diese Vorgehensweise soll damit einen bewussten Reflexionsprozess einleiten und in weiterer Konsequenz auch eine wichtige Motivationsgrundlage für die Geschäftsführung, aber auch die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eines Betriebs gewährleisten. Es ist in dieser Hinsicht wichtig, dass der Themenbereich CSR in KMU integriert (aus unterschiedlichen Perspektiven) kommuniziert wird, um eine gemeinsame Wissens- bzw. Motivationsbasis zu schaffen.

**Interne Kommunikation** sollte in KMU daher groß geschrieben und mittels unterschiedlicher Instrumente in die Tat umgesetzt werden. Hierfür qualifizieren sich zunächst einmal **wöchentliche Teamgespräche**, die entweder innerhalb der Abteilungen stattfinden, oder bei kleineren Firmen auch innerhalb der gesamten Belegschaft durchgeführt werden können. Neuigkeiten können so bewusst kommuniziert, Informationen weitergegeben, und ein etwaiger CSR-Soll-Ist Vergleich (z.B. Betriebsklima) durchgeführt werden. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter begreifen sich dadurch als integraler Bestandteil des Unternehmens, wodurch das Bewusstsein für CSR in KMU geschärft werden kann. Für die Durchführung interner Kommunikationsprozesse qualifizieren sich des Weiteren auch **betriebsinterne Workshops**, in denen die Bewusstseinsbildung aber auch die Zielformulierung weiterer Maßnahmen stattfinden kann. Diese Maßnahme scheint in Bezug auf die durchgeführte Studie auch deshalb relevant zu sein, da KMU wenig bis keine Bereitschaft aufbringen, zusätzliche finanzielle Ressourcen für CSR Maßnahmen zu mobilisieren. Es scheint deshalb sinnvoll, nur derartige Maßnahmen in den Blick zu nehmen, die sich ohne größere finanzielle Mehraufwendungen in die Tat umsetzen lassen. Umso wichtiger ist es, ein kompaktes, leicht operationalisierbares Modell anzubieten, das den Unternehmen nicht zusätzlich zur Last fällt, sondern durch eine leichte Handhabung und klare Zielvorgaben zu überzeugen weiß.

Eine weitere zentrale Maßnahme stellt in dieser Hinsicht der **CSR-Guide** dar, den die Unternehmensplattform respACT, für Corporate Social Responsibility und nachhaltige Entwicklung



auf der eigenen Homepage kostenlos (ebenso zu finden auf der Homepage der Wirtschaftskammer Österreich) zur Verfügung stellt. Mit Hilfe dieses Leitfadens kann es KMU gelingen, **in sieben Schritten zu einer individuellen CSR Strategie** zu gelangen. Der Leitfaden zeigt auf einfache Art und Weise auf in welchen Bereichen ein Unternehmen bereits gesellschaftliche Verantwortung trägt und welche Nutzenpotentiale sich hieraus ableiten lassen. Diese sieben Schritte sind einfach und leicht verständlich sowie kurz und prägnant dargestellt und gewährleisten in dieser Konsequenz eine hinreichende Operationalisierung. Der Leitfaden ist aber auch deshalb wichtig, da die Bedeutung von CSR aus unterschiedlichen Stakeholder-Perspektiven in den Blick genommen werden kann. Es konnte in der Untersuchung gezeigt werden, dass KMU häufig eine missverständliche Wahrnehmung hinsichtlich des Adressatenkreises von CSR-Maßnahmen aufweisen. Demnach ist sich ein Großteil der KMU gar nicht der Themenreichweite bewusst, was eine konsequente Unterschätzung von CSR-Potentialen mit sich bringt.

Neben dieser theoretischen Basis, die den KMU in Form eines schriftlichen Ratgebers zur Verfügung steht, Bedarf es in einem weiteren Schritt aber auch einer externen und persönlichen Umsetzungshilfe. In dieser Hinsicht empfiehlt sich der **subventionierte Einsatz externer CSR-Expert und Expertinnen**, auf die KMU im konkreten Bedarfsfall zurückgreifen können und damit einen wertvollen Beitrag leisten, theoretische CSR-Potentiale auch tatsächlich in der betriebliche Praxis zu verankern. Für eine derartige Vorgehensweise ist eine Beratungsförderung von Seiten der Sozialpartner (z.B. WKO) zu empfehlen, um den damit verbundenen finanziellen Mehraufwand deutlich zu reduzieren. In dieser Hinsicht sollte eine Subventionsquote von mindestens 50% des zu Grunde liegenden Beratungshonorars vorgenommen werden, um die Nachfrage auch entsprechend gewährleisten zu können. Die zur Verfügung gestellten bzw. zertifizierten Expertinnen und Experten setzen gemeinsam mit der Geschäftsführung sowie den Beschäftigten bedeutende CSR-Maßnahmen in die Tat um oder stehen für inhaltliche Fragen zur Verfügung. Auf diese Weise sollen wertvolle Impulse geschaffen werden, den Themenkomplex CSR auch für KMU zugänglich zu machen.

Die Implementierung von CSR-Maßnahmen bzw. die Operationalisierung von CSR-Konzepten ist an keine konkreten Vorgaben gebunden. Es scheint vielmehr die Komplexität des zu Grunde liegenden Themas zu sein, die viele KMU von einer tatsächlichen Umsetzung abschreckt. Das Motto der „medizinischen ersten Hilfe“ sollte deshalb auch beim operativen Einsatz von CSR-Maßnahmen für KMU gelten. Demnach können kleine- und mittelständische Unternehmen in Bezug auf CSR-Maßnahmen wenig falsch, aber dafür sehr viel richtig machen. Schlussendlich kommt es gerade bei dieser Zielgruppe nicht auf eine aufwendige strategische Implementierung, sondern vielmehr auf operationalisierbare Maßnahmen mit sichtbaren Auswirkungen auf das unmittelbare Stakeholder-Umfeld (Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, Kunden und Kundinnen, Region) an.

## Quellenverzeichnis

**Altenburger, R.** (2013): CSR und Innovationsmanagement. Berlin: Springer.

**Anzinger, M.** (2009): CRS als Instrument nachhaltiger Entwicklung. Wien: Diplomarbeit Universität Wien.

**Aßländer, M.** (2011): Unternehmerische Verantwortung in der globalisierten Welt. In: Institut für Wirtschaftsforschung Halle – IWH (Hrsg.): Viertes Forum Menschenwürdige Wirtschaftsordnung Moral und Freiheit – Verliert die Wirtschaft ihre normative Basis? Beiträge zur Tagung 2008 in Tutzing. Sonderheft 4/2010. Halle (Saale): IWH, S. 47-63. [http://80.64.189.225/d/publik/sh/PDF/SH\\_10-4.pdf#page=49](http://80.64.189.225/d/publik/sh/PDF/SH_10-4.pdf#page=49) (26.05.2014)

**Atteslander, P.** (2010): Methoden der empirischen Sozialforschung. 13. Auflage. Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co KG.

**Bader, N.** (2011): Fallstudie. CSR Kommunikation von kleinen und mittleren Unternehmen. In: Raupp, Juliane; Jarolimek, Stefan; Schultz, Friederike: Handbuch CSR. Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, Seiten 356 – 372.

**Bader, N. / Bauerfeind, R. / Giese, C.** (2007): Corporate Social Responsibility (CSR) bei kleinen und mittleren Unternehmen. Eine Studie der TÜV Rheinland Bildung und Consulting GmbH in Kooperation mit der outermedia GmbH. [http://www.outermedia.de/view/files/Studie\\_CSR\\_Berlin.pdf](http://www.outermedia.de/view/files/Studie_CSR_Berlin.pdf) (15.06.2014)

**Bassen, A. / Jastram, S. / Meyer, K.** (2005): Corporate Social Responsibility. Eine Begriffserläuterung. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik 6/2: 231-236. Online verfügbar unter [http://www.zfwu.de/fileadmin/pdf/2\\_2005/6\\_2\\_14\\_%20Bassen\\_Jastram\\_Meyer\\_Ideenforum.pdf](http://www.zfwu.de/fileadmin/pdf/2_2005/6_2_14_%20Bassen_Jastram_Meyer_Ideenforum.pdf) (07.07.2014)

**Bauer, A.** (2014): Corporate Social Responsibility. Arbeitsratgeber. Online verfügbar unter <http://www.arbeitsratgeber.com/corporate-social-responsibility-csr> (07.07.2014)

**Bertelsmann Stiftung** (2006): Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Detailauswertung. Dokumentation der Ergebnisse einer Unternehmensbefragung der Bertelsmann Stiftung. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung. [http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-61B20371-EE66DEB6/bst\\_engl/CSR\\_lay.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-61B20371-EE66DEB6/bst_engl/CSR_lay.pdf) (02.06.2014)

**Blomstrom, R. L. / Davis, K. P.** (1975): Business and Society: Environment and Responsibility. New York: McGraw-Hill.

**Bude, H.** (2012): Die Kunst der Interpretation. Unterkapitel 5.21. In: Flick, Uwe / Kardorff, Ernst von / Steinke, Ines (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Original-Ausgabe. 9. Auflage. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH. Seiten 569-578.

**Co- Operative Bank.** Report. <http://www.co-operative.coop/PageFiles/416561607/Ethical-Consumerism-Report-2010.pdf> (15.06.2014)

**Dell, L.** (2008): CSR Berichterstattung. Eine Kosten- Nutzenanalyse. Grin Verlag.

**Deuerlein, I. / Riedel, S. / Pomper, F.** (2003): CSR Austria. Wirtschaftlicher Erfolg mit unternehmerischer Verantwortung. Die gesellschaftliche Verantwortung österreichischer Unternehmen. Wien, Hannover: GfP Gesellschaft für Personalentwicklung, imug Beratungsgesellschaft mbH, npo Institut für Interdisziplinäre

Nonprofit Forschung an der WU Wien. <http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/csr-oestereichische%20unternehmen.pdf> (26.05.2014)

**Diekmann, A.** (2009): Empirische Sozialforschung. Grundlagen Methoden Anwendungen. 20. Auflage. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

**Diekmann, A.** (2012): Empirische Sozialforschung. Grundlagen Methoden Anwendungen. 6. Auflage. Vollständig überarbeitete und erweiterte Neuauflage. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

**Dubielzig, F. / Schaltegger, S.** (2005): Corporate Social Responsibility. In: Althaus, M./Geffken, M./Rawe, S. (Hrsg.): Handlexikon Public Affairs. Public Affairs und Politikmanagement 1. Münster: LIT Verlag, Seiten 240–243.

**Europäische Kommission** (2011): A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility Online verfügbar unter <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:EN:PDF> (16.05.2014)

**Europäische Kommission.** Mitteilung der Kommission an das europäische Parlament, den Rat, den europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen. Eine neue EU – Strategie (2011 – 2014) für die soziale Verantwortung der Unternehmen.

**Flick, U.** (2011): Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. 4. Auflage. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

**Flick, U. / Kardorff, E. / Steinke, I.** (2012): Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick. In: Flick, U. / Kardorff E. / Steinke, I. (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag. Seiten 13-29.

**Friedman, M.** (1970): A Friedman Doctrine – The Social Responsibility of Business it to Increase Its Profits. In: The New York Times (13.09.1970)

**Friedman, M.** (2004): Kapitalismus und Freiheit. Piper Verlag: München.

**Friesl, C.** (2008): Erfolg und Verantwortung: Die strategische Kraft von Corporate Social Responsibility. facultas.wuv.

**Fuchs-Gamböck, K.:** Corporate Social Responsibility im Mittelstand. Wie ihr Unternehmen durch gesellschaftliches Engagement gewinnt. Linz: economica Verlag.

**Gabler Wirtschaftslexikon** (2014): Corporate Citizenship. Online verfügbar unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/5125/corporate-citizenship-v11.html> (26.05.2014)

**Gabler Wirtschaftslexikon** (2014): Corporate Social Responsibility. Online verfügbar unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/5128/corporate-social-responsibility-v12.html> (18.05.2014)

**Gelbmann, U. / Baumgartner, R. J.** (2012): Strategische Implementierung von CSR in KMU. In: Gelbmann, U. / Baumgartner, R. J.(Hrsg.): Corporate Social Responsibility. Berlin: Springer, Seiten 285-298

**Goldschmidt, N. / Homann, K.** (2011): Theoretische Grundlagen für eine praxistaugliche Konzeption. Die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen. München: Roman Herzog Institut. [http://ordosocialis.de/pdf/Goldschmidt/RHI\\_Position\\_10.pdf](http://ordosocialis.de/pdf/Goldschmidt/RHI_Position_10.pdf) (04.06.2014)

**Herzig, C. / Schaltegger, S.** (2004): Nachhaltigkeit in der Unternehmensberichterstattung. Gründe – Probleme – Lösungsansätze. Diskussionspaper. Lehrstuhl für Umweltmanagement. Universität Lüneburg.

**Hopf, C.** (1995): Qualitative Interviews in der Sozialforschung. Ein Überblick. Unterkapitel 6.1.1. In: Flick, Uwe / Kardorff, Ernst von / Keupp, Heiner / Rosenstiel, Lutz von / Wolff, Stephan (Hrsg.): Handbuch Qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. 2. Auflage. Weinheim: Psychologie Verlags Union. Seiten 177-181.

**Huber, F. / Meyer, F. / Bulut, O.** (2012): Unternehmenserfolg durch strategische Corporate Responsibility: BoD

**Imug.** (2006): CSR-Informationsbedarf von Verbrauchern.  
[http://www.imug.de/images/stories/pdfs/verbraucher/hp\\_imug\\_CSR\\_Verbraucher\\_Repraesentativbefragung\\_2006\\_03\\_16.pdf](http://www.imug.de/images/stories/pdfs/verbraucher/hp_imug_CSR_Verbraucher_Repraesentativbefragung_2006_03_16.pdf) (10.06.2014)

**Investopedia** (2014): Corporate citizenship. Online verfügbar unter  
<http://www.investopedia.com/terms/c/corporatecitizenship.asp> (26.05.2014)

**Johnson, G. / Whittington, R. / Scholes, K.** (2008): Exploring Corporate Strategy. Harlow: Pearson Education

**Jonker, J. / Stark, W. / Tewes, S.** (2011): Corporate Social Responsibility und nachhaltige Entwicklung, Strategie und Glossar. Springer-Verlag: Berlin Heidelberg.

**Kirchhoff, K.** (2006): CSR als strategische Herausforderung. In: Gazdar, K. / Habisch, A. / Kirchhoff, K. / Vaseghi, S. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Verantwortung. Corporate Social Responsibility professionell managen. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag, Seiten 13-33.

**Konrad-Adenauer-Stiftung** (Hrsg.) (2012): Corporate Social Responsibility (CSR).  
<http://www.kas.de/wf/de/71.10174/> (16.05.2014)

**Lang, C.** (2011): ISO 2600: Inhalte, Bezug zu anderen Standards und erste Instrumente für die Umsetzung. Gesellschaftliche Verantwortung fördern, Seiten 14-16.  
[http://www.neosys.ch/pdf/publikationen/201104\\_UP2\\_ISO26000\\_Lang.pdf](http://www.neosys.ch/pdf/publikationen/201104_UP2_ISO26000_Lang.pdf) (04.06.2014)

**Loew, T. / Ankele, K. / Braun, S. / Clausen, J.** (2004): Bedeutung der CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die Anforderungen an Unternehmen. Online verfügbar unter  
[http://www.ioew.de/uploads/tx\\_ukioewdb/future-IOEW\\_CSR-Studie\\_Kurzfassung.pdf](http://www.ioew.de/uploads/tx_ukioewdb/future-IOEW_CSR-Studie_Kurzfassung.pdf) (07.07.2014)

**Loew, T. / Rohde, F.** (2013): CSR und Nachhaltigkeitsmanagement. Definitionen, Ansätze und organisatorische Umsetzung im Unternehmen. Berlin: Institute for Sustainability.  
[http://www.4sustainability.de/fileadmin/redakteur/bilder/Publikationen/Loew\\_Rohde\\_2013\\_CSR-und-Nachhaltigkeitsmanagement.pdf](http://www.4sustainability.de/fileadmin/redakteur/bilder/Publikationen/Loew_Rohde_2013_CSR-und-Nachhaltigkeitsmanagement.pdf) (05.06.2014)

**Löhr, A.** (1996): Die Marktwirtschaft braucht Unternehmensethik. In: Lenk, H. u.a.: Ethik in der Wirtschaft. Chancen verantwortliches Handeln. Stuttgart: Kohlhammer GmbH, Seiten 48-76.

**Mahrer, H.** (2008): Transparenz und Mut zur Lücke! Im Interview mit derStandart.at. Wien.  
<http://derStandard.at/3327698/Transparenz-und-Mut-zur-Luecke> (10.05.2014)

**Mayring, P.** (2002): Einführung in die Qualitative Sozialforschung. 5. Auflage. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.

**Mayring, P.** (2010): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 11., aktualisierte und überarbeitete Auflage. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.

**Mayring, P.** (2012): Qualitative Inhaltsanalyse. Unterkapitel 5.12. In: Flick, Uwe / Kardorff, Ernst von / Steinke, Ines (Hg.Innen) (2012): Qualitative Forschung. Ein Handbuch.

**Meder, C.** (o.J.): CSR von der Theorie in die Praxis überführt – eine Wegbeschreibung. In: TÜV Rheinland Bildung und Consulting GmbH (Hrsg.): Corporate Social Responsibility im Mittelstand. Chancen und unternehmerische Verantwortung im Kerngeschäft. Online:  
[http://www.tuv.com/media/germany/50\\_trainingandconsulting/pdf/csr\\_1/CSR\\_Buch\\_124s.pdf](http://www.tuv.com/media/germany/50_trainingandconsulting/pdf/csr_1/CSR_Buch_124s.pdf) (02.06.2014)

**Müller, U.** (2007): Greenwash in Zeiten des Klimawandels. Wie Unternehmen Ihr Image grün färben.  
<https://www.lobbycontrol.de/download/greenwashstudie.pdf> (16.05.2014) November/2007, Seiten 1-27.

**OECD** (Hrsg.) (2003): Voluntary Approaches for Environmental Policy. EFFECTIVENESS, EFFICIENCY AND USAGE IN POLICY MIXES. <http://browse.oecdbookshop.org/oecd/pdfs/product/9703091e.pdf> (17.05.2014)

**OECD** (Hrsg.) (2014): Corporate Governance principles. Online verfügbar unter  
<http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/32159487.pdf> (18.05.2014)

**Piercher-Friedrich, A.-M. / Rolf, K.** (2012): CSR und Führungs- und Gestaltungsverantwortung. In: Schneider, A. / Schmidpeter, R. (Hrsg.) 2012. Corporate Social Responsibility. Berlin: Springer, Seiten 203-206.

**Raupp, J. / Jarolimek, S. / Schultz, F.** (2011): Handbuch CSR. Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

**Reiter, H. G.** (2011): Human Ressource Management und Führungskultur in Mittel- und Osteuropa. Eine kritische Standortbestimmung nach gut 20 Jahren Transformation. Brühl/Rheinland: Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung. [http://edoc.vifapol.de/opus/volltexte/2012/3805/pdf/band\\_38.pdf](http://edoc.vifapol.de/opus/volltexte/2012/3805/pdf/band_38.pdf) (26.05.2014)

**RESET-Redaktion** (Hrsg.) (2009): Greenwashing – Die dunkle Seite der CSR.  
<http://reset.org/knowledge/greenwashing-%E2%80%93-die-dunkle-seite-der-csr> (16.05.2014)

**RespACT** (2011): Die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen in der Praxis.  
<https://www.respect.at/oecdleitsaetze> (04.07.2014)

**RespACT** (2014): Nachhaltigkeitsberichterstattung leicht gemacht. Der neue respACT-Leitfaden zur Nachhaltigkeitsberichterstattung unterstützt Klein- und Mittelunternehmen.  
<https://www.respect.at/site/themen/nachhaltigkeitsberichters/article/6391.html> (01.06.2014)

**RobecoSAM AG** (2014): Dow Jones Sustainability Index 2014. Corporate Sustainability. Online verfügbar unter <http://www.sustainability-indices.com/sustainability-assessment/corporate-sustainability.jsp> (16.6.2014)

**Rommelspacher, M.** (2011): Corporate Social Responsibility aus Konsumentensicht. Entstehung der CSR Beurteilung und ausgewählte Erfolgswirkungen. Dissertation an der Philipps-Universität in Marburg. Wiesbaden: Springer Verlag.

**Roth, K.** (2006): Corporate Citizenship von Kreditgenossenschaften in Deutschland: eine empirische

Studie. Köln: Lit Verlag <http://books.google.at/books?id=XcbsNPmwfSkC&pg=PA26&lpg=PA26&dq=westebbe+logan+corporate+citizenship&source=bl&ots=TfZ5WOeGUx&sig=F0IPiF36D37kXhn3quvI66km2s4&hl=de&sa=X&ei=vkyDU9zhFoTK0AWNj4GwBA&ved=0CFIQ6AEwBg#v=onepage&q=westebbe%20logan%20corporate%20citizenship&f=false> (26.05.2014)

**Scherer, A. G. / Picot, A.** (2008): Unternehmensethik und Corporate Social Responsibility. Herausforderungen an die Betriebswirtschaftslehre, Seite 5. <http://scholar.google.at/scholar?hl=de&q=CSR%2BUnternehmensethik&btnG=&lr=> (26.05.14)

**Schmidpeter, R.** (2012): Unternehmerische Verantwortung – Hinführung und Überblick über das Buch. In: Schneider, A. / Schmidpeter, R. (Hrsg.). Corporate Social Responsibility. Berlin: Springer, Seiten 1-13.

**Schmiedeknecht, M. H. / Wieland, J.** (2012): ISO 26000, 7 Grundsätze, 6 Kernthemen. In: Schneider, A./Schmidpeter R. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. Berlin/Heidelberg: Springer Verlag, Seiten 259-270.

**Schmitt, J. / Röttger, U.** (2011): CR- Kampagnen als integratives Kommunikationsmanagement. In: Raupp, J. / Jarolimek, S. / Schultz, F.: Handbuch CSR. Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, Seiten 173–187.

**Schmitz, J.** (2013): Corporate Social Responsibility als strategisches Management Tool: GRIN Verlag

**Schneider, A.** (2011): Reifegradmodell CSR - eine Begriffsklärung und -abgrenzung. In: Schneider Andreas / Schmidpeter, René (Hg.): Corporate Social Responsibility. Berlin: Springer, Seiten 17-38.

**Schneider, A.** (2012): CSR aus der KMU-Perspektive: die etwas andere Annäherung. In: Schneider, A. / Schmidpeter, R. (Hrsg.) 2012. Corporate Social Responsibility. Berlin: Springer, Seiten 583-598.

**Schneider, A. / Schmidpeter, R.** (2012): Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. Berlin: Springer Verlag.

**Scholz, M.** (2013): Einige Trends und Probleme der akademischen Unternehmensethik. In: Köppl/Engert (Hrsg.): Corporate Social Responsibility und Nachhaltigkeit. Vom Idealismus zur betrieblichen Realität. Wien: Linde Verlag, Seiten 173-180.

**Spendwerk** (2014): Corporate Giving. <http://www.spendwerk.de/> (15.06.14)

**Statistik Austria** (2012): Hauptergebnisse der Leistungs- und Strukturstatistik 2011 nach Beschäftigtengrößenklassen. Wien. [http://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/produktion\\_und\\_bauwesen/leistungs\\_und\\_strukturdaten/index.html](http://www.statistik.at/web_de/statistiken/produktion_und_bauwesen/leistungs_und_strukturdaten/index.html) (10.05.2014)

**Steinke, I.** (2012): Gütekriterien qualitativer Forschung. Unterkapitel 4.7. In: Flick, U. / Kardorff, E. / Steinke, I. (Hrsg.) (2012): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Original-Ausgabe. 9. Auflage. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH. S. 319-331.

**Stitzel, M.** (1992): Die ethische Dimension des wirtschaftlichen Handelns. In: Steger, U. (Hrsg.): Unternehmensethik. Frankfurt am Main: Campus Verlag, Seiten 35-50.

**Thilo, P.** (2005): Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Eine Abgrenzung der Konzepte Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship. [http://fumzvrw.upj.de/fileadmin/user\\_upload/MAIN-dateien/Infopool/Forschung/pommerening\\_thilo.pdf](http://fumzvrw.upj.de/fileadmin/user_upload/MAIN-dateien/Infopool/Forschung/pommerening_thilo.pdf)

(15.06.2014)

**Ungericht, B. / Korenjak, T. / Raith, D. (2008):** Corporate Social Responsibility und gesellschaftliche Unternehmensverantwortung. Eine Evaluation von Aktivitäten, Einstellungen und Unterstützungsbedarfen im Bereich gesellschaftlich verantwortlicher Unternehmensführung.  
[http://neu.netzwerksozialeverantwortung.at/media/pdf/CSR%20Studie%20Mark-Ungericht\\_zusammenf.pdf](http://neu.netzwerksozialeverantwortung.at/media/pdf/CSR%20Studie%20Mark-Ungericht_zusammenf.pdf)  
(26.05.2014)

**Unruh, K. (2007):** Corporate Social Responsibility – Institutionalisierung durch Beratung? Qualitative Analyse der Bedeutung von Beratung für die Verbreitung von Corporate Social Responsibility. Germany: GRIN Verlag.

**Waßmann, J. (2014):** Grundlagen der CSR aus der Perspektive des Marketings. Historische Entwicklung und Begriffsklärung. Wiesbaden: Springer Verlag.

**Weltwirtschaftsforum (2014):** Corporate global citizenship. <http://www.weforum.org/issues/corporate-globalcitizenship> (26.05.2014)

**Weltwirtschaftsforum (2014):** <http://www.weforum.org/pdf/GCCI/ADL.pdf> (26.05.2014)

**Wilson, M. (2003):** Corporate sustainability: What is it and where does it come from? In: Ivey Business Journal, 1-5. Online verfügbar unter [http://elearning.rnhrealities.com/wp-content/uploads/2012/04/csarticle\\_2.pdf](http://elearning.rnhrealities.com/wp-content/uploads/2012/04/csarticle_2.pdf) (16.6.2014)

**Winnes, R. (1996):** Führungskompetenz im Wandel der Zeit. In: Lenk, H. : Ethik in der Wirtschaft. Chancen verantwortliches Handeln. Stuttgart: Kohlhammer GmbH, Seiten 84-98.

**Wirtschaftskammer Österreich (2014):** Do-it-yourself-Ratgeber. Online:  
[https://www.wko.at/Content.Node/CSR--fairantwortung-/CSR/In\\_7\\_Schritten\\_zur\\_CSR-Strategie.html](https://www.wko.at/Content.Node/CSR--fairantwortung-/CSR/In_7_Schritten_zur_CSR-Strategie.html)  
(01.06.2014)

**Wolff, S. (2012):** Wege ins Feld und ihre Varianten. In: Flick, U. / Kardorff, E. / Steinke, I. (Hrsg.) Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 9 Auflage. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag. Seiten 84-95.

**World Business Council for Sustainable Development (2014):** Corporate Social Responsibility.  
<http://www.wbcd.org/work-program/business-role/previous-work/corporate-social-responsibility.aspx>  
(18.05.2014)