

Stefan Gutberlet, Stephan Kern

**- Corporate Social Responsibility -
Wie verantwortungsbewusst und nachhaltig
agieren deutsche Familienunternehmen?**

INTES Zentrum für Familienunternehmen

Forschungspapier Nr. 6

WHU

Otto Beisheim School of Management

Burgplatz 2

56179 Vallendar

Telefon: 0261 6509-261

Telefax: 0261 6509-269

intes-zentrum@whu.edu

www.whu.edu/intes-zentrum

Vallendar, 2007

WHU Forschungspapier Nr. 117

Das INTES Zentrum für Familienunternehmen der WHU dankt



WEALTH MANAGEMENT

für die freundliche Unterstützung dieses Forschungsprojekts.

INHALTSVERZEICHNIS

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Einleitung | 1 |
| 1.1 | Problemstellung und Zielsetzung..... | 1 |
| 1.2 | Methodik und Aufbau der Arbeit | 3 |
| 2 | Theoretischer Überblick Familienunternehmen..... | 5 |
| 2.1 | Familie | 5 |
| 2.2 | Familienunternehmen..... | 5 |
| 2.3 | Persönliche Strategie..... | 6 |
| 2.4 | Unternehmensstrategie..... | 7 |
| 2.5 | Familienstrategie..... | 10 |
| 2.6 | Vermögensstrategie..... | 11 |
| 2.7 | Stiftungen | 12 |
| 2.8 | Family Office..... | 13 |
| 2.9 | Zusammenfassung | 14 |
| 3 | Theoretischer Überblick CSR | 15 |
| 3.1 | Ethik und Werte | 15 |
| 3.2 | Nachhaltigkeit..... | 17 |
| 3.3 | Einordnung CSR..... | 21 |
| 3.4 | Definitionen CSR..... | 22 |
| 3.5 | Ansätze von CSR..... | 24 |
| 3.5.1 | Friedman – klassischer Ansatz | 24 |
| 3.5.2 | Carroll – moderner Ansatz..... | 24 |
| 3.5.3 | Alternative Ansätze basierend auf Friedman und Carroll..... | 26 |
| 3.5.4 | Freeman - Stakeholder..... | 28 |
| 3.6 | CSR und Stakeholder | 28 |
| 3.7 | Anwendungsbereiche von CSR | 32 |
| 3.8 | Wirkungen und Nutzen von CSR..... | 34 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 3.8.1 | CSR und Mitarbeitermotivation | 36 |
| 3.8.2 | CSR und Marketing..... | 37 |
| 3.8.3 | CSR und Risikominimierung durch Social Responsible Investment (SRI)..... | 38 |
| 3.9 | Rahmenbedingungen und Reporting Standards von CSR..... | 40 |
| 3.10 | Kritik an CSR | 43 |
| 3.11 | Zusammenfassung | 45 |
| 4 | CSR im Länder- und Unternehmensvergleich | 47 |
| 4.1 | CSR in den USA, Europa und Deutschland..... | 47 |
| 4.2 | CSR in Deutschland..... | 49 |
| 4.3 | CSR in KMU und Familienunternehmen | 50 |
| 4.4 | Zusammenfassung | 54 |
| 5 | CSR in deutschen Familienunternehmen | 56 |
| 5.1 | Analyse von Social Responsibility Reports (Sekundärdaten) | 56 |
| 5.1.1 | Gesellschaft | 57 |
| 5.1.2 | Bildung..... | 57 |
| 5.1.3 | Unternehmen und Mitarbeiter..... | 58 |
| 5.1.4 | Umwelt | 59 |
| 5.2 | Interviews mit deutschen Familienunternehmern (Primärdaten)..... | 60 |
| 5.2.1 | Bahlsen GmbH & Co. KG..... | 61 |
| 5.2.2 | C&A Mode KG | 62 |
| 5.2.3 | Dachser GmbH & Co. KG | 63 |
| 5.2.4 | Hipp GmbH & Co. Vertrieb KG..... | 65 |
| 5.2.5 | Martin GmbH | 66 |
| 5.2.6 | Alfred Ritter GmbH & Co. KG..... | 67 |
| 5.2.7 | Adolf Würth GmbH & Co. KG..... | 68 |
| 5.2.8 | Automobilzulieferer A | 69 |
| 5.2.9 | Automobilzulieferer B | 70 |
| 5.3 | Zusammenfassung | 71 |
| 6 | Fazit und Ausblick | 73 |
| 7 | Literaturverzeichnis | 76 |
| 8 | Anhang..... | 83 |

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

| | |
|------|--|
| CC | Corporate Citizenship |
| CS | Corporate Sustainability |
| CSR | Corporate Social Responsibility |
| FSC | Forrest Stewardship Council |
| KMU | Kleinere und mittlere Unternehmen |
| NGO | Nicht-Regierungsorganisationen |
| RNE | Rat für Nachhaltige Entwicklung |
| SRI | Social Responsible Investments |
| Vgl. | Vergleiche |
| WCED | World Commission for Environmental Development |
| Z.B. | Zum Beispiel |

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

| | |
|--|----|
| Abbildung 1 - Integrierte Eignerstrategie | 7 |
| Abbildung 2 - Die beiden Systeme Familie und Unternehmen | 8 |
| Abbildung 3 - Beteiligungen am Familienunternehmen | 10 |
| Abbildung 4 - Überblick CSR | 15 |
| Abbildung 5 - Die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit | 19 |
| Abbildung 6 - Die Evolution von CSR | 20 |
| Abbildung 7 - Die Triple Bottom Line | 22 |
| Abbildung 8 - Verantwortungspyramide nach Carroll | 25 |
| Abbildung 9 - Dimensionen der sozialen Verantwortung | 26 |
| Abbildung 10 - CSR Ansatz nach Quazi | 27 |
| Abbildung 11 - Übersicht Stakeholder | 29 |
| Abbildung 12 - Die wichtigsten Stakeholder im Überblick | 30 |
| Abbildung 13 - Warum ist CSR entscheidend für Unternehmen? | 35 |
| Abbildung 14 - Einflussreiche Stakeholdergruppen von CSR Aktivitäten | 35 |
| Abbildung 15 - Dow Jones Sustainability Index Performance | 39 |
| Abbildung 16 - CSR Reporting Standards | 41 |
| Abbildung 17 - Definitionen zur Kategorisierung sozial engagierter Unternehmen | 42 |
| Abbildung 18 - CSR im Ländervergleich | 47 |
| Abbildung 19 - KMU Definition gemäß EU Richtlinie | 51 |
| Abbildung 20 - KMU Definition gemäß Institut für Mittelstandsforschung Bonn | 51 |
| Abbildung 21 - Überblick zu kulturellen Unterschieden zwischen großen und kleinen Unternehmen..... | 52 |
| Abbildung 22 - Divergenzen der CSR Theorie für kleine und große Unternehmen | 53 |
| Abbildung 23 - Familienunternehmerischer Beitrag zu CSR | 54 |

1 Einleitung

Zu Beginn des Projekts werden zunächst die Relevanz der Thematik „Wie verantwortungsbewusst und nachhaltig agieren deutsche Familienunternehmen?“ sowie die Vorgehensweise für die folgende Analyse näher definiert.

1.1 Problemstellung und Zielsetzung

**Corporate Social
Responsibility**
what's it really about? ¹

**Corporate social responsibility –
who needs it?** ²

**The Good Company:
Confronting the Main Stream** ³

Geld verdienen mit der guten Tat ⁴

**Konzerne und Mittelständler wollen helfen – noch fehlt ihnen eine
schlüssige Strategie für gesellschaftliches Engagement**

„CSR Germany“ ⁵
**Unternehmen tragen
gesellschaftliche Verantwortung**

Neuer Tabellenführer in der Moral-Liga ⁶

⁷

Viel Geld, wenig Wirkung ⁸

**Gutes tun
und daran
verdienen**

**Aktuelle CSR-Studie bescheinigt deutschen Unternehmen
Nachholbedarf** ⁹

**Neubestimmung gesellschaftlicher
Verantwortung durch CSR?** ¹⁰

¹ Idowu, S. (2005), S. 86.

² Feldwick, P. (2006), S. 30.

³ Amalric, F. (2005), S. 93.

⁴ Fockenbrock, D. (2005).

⁵ Hundt, D. (2004), S. 1.

⁶ Bergius, S. (2005).

⁷ Hagen, P. (2006), S. 1.

⁸ Stach, T. (2006), S. 46.

⁹ Stach, T. (2005), S. 1.

¹⁰ Ankele, K. (2005), S. 1.

Die oben dargestellten Schlagzeilen und Überschriften machen eines ganz deutlich: Die aus den USA stammende Debatte über das verantwortungsvolle und nachhaltige Handeln von Unternehmen hat sich mittlerweile ihren Weg nach Deutschland gebahnt und zeigt, dass man sich auch hierzulande dieses Themas nicht länger verwehren kann.

Grund dafür ist aber nicht allein die so oft zitierte Globalisierung. Zwar führt auch der enorme Kostendruck durch immer härter werdenden, internationalen Konkurrenzkampf zu einem Umdenken der Unternehmen. Allerdings hat die Öffentlichkeit einen noch viel größeren Anteil an den neuen Wertevorstellungen in der Unternehmenswelt und fordert massiv soziales Engagement von den Unternehmen. Bei Nichtbeachtung dieser Forderungen drohen den Unternehmen schnell sinkende Umsätze und negative Pressestimmen. Insofern kann es sich das Management auch kaum mehr leisten, sich einzig und allein auf die Profitmaximierung zu konzentrieren. Die einstige Frage nach der Höhe des Profites wird somit um die Frage der Umstände für die Gewinnerwirtschaftung ergänzt. Soziales Engagement von Unternehmen ist daher mittlerweile nicht nur zu einem erheblichen Erfolgsfaktor geworden, sondern kann bei langfristiger Betrachtungsweise sogar zu einer nachhaltigen Differenzierungsstrategie reifen.

Wie aber sollen die Unternehmen auf diese neuen Herausforderungen reagieren? Wie können sie den stetig steigenden Anforderungen der Öffentlichkeit gerecht werden? Glaubt man den aktuellen Diskussionen, so scheint Corporate Social Responsibility (CSR) diese Fragen beantworten zu können. Mit Hilfe von CSR sollen die Unternehmen den gewachsenen Ansprüchen Rechnung tragen und ihrer Verantwortung gegenüber der Gesellschaft gerecht werden. Auch wenn es einige Stimmen gibt, die besagen, dass das soziale Bewusstsein in deutschen Unternehmen sehr wohl vorhanden ist, so ist das Thema CSR derzeit nicht zu umgehen. Insofern scheinen bereits Diskrepanzen zwischen den öffentlichen Bekenntnissen und der tatsächlichen Umsetzung von CSR Maßnahmen zu bestehen. Es lässt sich also vermuten, dass die Unternehmen in Deutschland nicht immer eine klare Vorstellung darüber haben, was gesellschaftliches und soziales Engagement bedeutet. Umso wichtiger wird es, die Bedeutung von CSR näher zu analysieren.

Die wissenschaftliche Literatur bietet dabei mindestens genauso viele verschiedene Ansätze wie es Definitionen zu dem Begriff CSR gibt. Im Gegensatz dazu existieren jedoch kaum Arbeiten über den Einsatz von CSR in deutschen Familienunternehmen. Diese Forschungslücke soll mit Hilfe diesem Forschungspapier geschlossen werden.

Familienunternehmen haben auf Grund ihrer Eigenschaften einen besonderen Stellenwert in der Unternehmenswelt. Dazu kommt, dass diese beispielsweise gelegentlich verlauten lassen, noch nie Arbeitsplätze betriebsbedingt gekündigt zu haben. Doch reicht dies aus um den kommenden Anforderungen im Sinne der CSR gerecht zu werden? Sind die deutschen Familienunternehmen prädestiniert für die neuen Aufgaben oder werden Sie auf Grund ihrer Größe und Ressourcen vor unlösbare Aufgaben gestellt?

Die aus diesem Forschungspapier resultierenden Erkenntnisse dürften nicht nur für die Wissenschaft, sondern auch für die Familienunternehmen selbst sehr hilfreich sein. Ziel dieses Projekts ist es also, Antworten auf folgende Fragen zu finden:

- Was sind die Besonderheiten von Familienunternehmen?
- Was ist verantwortliches und nachhaltiges Handeln?
- Wie kann CSR im Unternehmen umgesetzt werden?
- Welche Ansprüche stellen die verschiedenen Anspruchsgruppen an die CSR Maßnahmen von Unternehmen?
- Welche Vor- und Nachteile bietet CSR?
- Wie verstehen deutsche Familienunternehmen CSR und setzen es um?

Die Beantwortung dieser Fragen soll dabei helfen, neben dem umfassenden Einblick in die theoretischen Grundlagen der CSR zu einer validen Aussage hinsichtlich der derzeitigen Umsetzung von CSR in deutschen Familienunternehmen zu kommen und damit einen Anhaltspunkt für die Titelfrage zu liefern: Wie verantwortungsbewusst und nachhaltig agieren deutsche Familienunternehmen?

1.2 Methodik und Aufbau der Arbeit

Neben den allgemeinen Aspekten zu CSR widmet sich dieses Forschungspapier wie bereits erwähnt den Besonderheiten bei der Anwendung und Umsetzung von CSR in Familienunternehmen. Das Projekt besteht daher aus einem Theorie- sowie einem Praxisteil. In der theoretischen Ausführung geht es um die Darstellung des aktuellen Stands der Wissenschaft und Literatur zu den Themen Familienunternehmen und CSR. In der praktischen Analyse sollen diese zuvor gewonnen Erkenntnisse besonders durch persönliche Interviews mit deutschen Familienunternehmern auf ihre Relevanz und Umsetzbarkeit hin überprüft werden.

Um einen übersichtlichen Aufbau zu garantieren, besteht die Studie aus sechs Kapiteln. Jedes Einzelne verfügt zudem über eine kurze Zusammenfassung der wichtigsten Aussagen.

Nach einer ersten Heranführung an das Thema durch Problemstellung und Relevanz sowie der Erläuterung von Methodik und Aufbau im ersten Kapitel des Forschungspapiers, werden im zweiten Kapitel zunächst wesentliche Aspekte aus dem Bereich der Familienunternehmen dargestellt. Die Einheit der beiden divergierenden sozialen Systeme Familie und Unternehmen gelten dabei als elementar für die langfristige Existenz von Familienunternehmen. Die dafür benötigten Strategien im Sinne der integrierten Eigentümerstrategie werden daher genauso erörtert wie die Stiftungen und Family Offices als zusätzliche Vermögensstrategie.

Im dritten Kapitel erfolgt die Analyse von CSR. Die Debatte über ethisches Verhalten und wertorientiertem Handeln sowie die der Nachhaltigkeit bedingt in gewisser Weise die Entwicklung der CSR. Daher werden diese Bereiche detailliert beschrieben und der Zusammenhang zur übergeordneten Thematik der Corporate Sustainability hergestellt. Wie bereits zuvor beschrieben, existieren eine Vielzahl an Definitionen, die chronologisch aufgeführt werden und den Evolutionsprozess von CSR erkennen lassen. Eine genauere Analyse der einzelnen Entwicklungsstufen wird über die Beschreibung verschiedener Ansätze, beginnend

mit dem klassischen Ansatz nach Friedman bis hin zum Stakeholderansatz nach Freeman, ermöglicht. Der elementare Einfluss aller Stakeholder auf den gesamten Prozess wird außerdem ausführlich unter dem Punkt CSR und Stakeholder präsentiert. Um einen Eindruck zu vermitteln, in welchen Bereichen CSR anwendbar ist und inwiefern damit gleichzeitig die Bedürfnisse aller Stakeholder befriedigt werden können, folgt der Teil Anwendungsbereiche von CSR. Die Beschreibung einzelner Rahmenbedingungen, Standards und Reports für eine internationale Vergleichbarkeit von CSR schließt sich dem an. Zum Abschluss des Bereichs CSR werden zahlreiche Kritikpunkte umfassend durchleuchtet.

Das vierte Kapitel führt die beiden bisher isoliert betrachteten Bereiche CSR und Familienunternehmen zusammen. Dafür wird die Thematik zuerst allgemein im Ländervergleich eingeordnet und danach CSR in kleinen und mittleren Unternehmen sowie Familienunternehmen dargestellt. Unternehmen und Unternehmer müssen sich hierbei weltweit der Herausforderung stellen, die Aspekte der Marktwirtschaft um CSR Aktivitäten zu ergänzen.

Im fünften Kapitel werden die bisherigen theoretischen Darstellungen um praktische Erkenntnisse ergänzt. Als Sekundärdaten dienen dabei die Social Responsibility Reports von einigen deutschen Familienunternehmen. Somit lässt sich aufzeigen, wie konkrete CSR Maßnahmen, insbesondere in Bezug auf Gesellschaft, Bildung, Unternehmen, Mitarbeiter und Umwelt aussehen könnten.

Für die Sammlung von Primärdaten wurden neun Interviews mit deutschen Familienunternehmen geführt. Die Auswertung dieser führt zum direkten Vergleich zwischen Theorie und Praxis im Bezug auf die Relevanz und Umsetzung von CSR in deutschen Familienunternehmen.

Das sechste und letzte Kapitel fasst alle wesentlichen Erkenntnisse aus den drei theoretischen Teilbereichen sowie den aufbereitenden Ergebnissen aus dem praktischen Teil noch einmal zusammen. Neben der Interpretation der Analyseergebnisse wird auch noch mal explizit auf die Titelfrage der Arbeit eingegangen und theoretische mit praktischen Aussagen verglichen. Abschließend wird somit eine Bewertung bezüglich der CSR Aktivitäten in deutschen Familienunternehmen vorgenommen. Im Ausblick wird abschließend auf die zukünftige Bedeutung von CSR eingegangen.

2 Theoretischer Überblick Familienunternehmen

In diesem Kapitel gilt es die Besonderheiten von Familienunternehmen anhand der Beschreibung einzelner, elementarer Faktoren herauszustellen. Eine Vielzahl strategischer Entscheidungen bedarf eines anderen Weitblicks als in jedem Nicht-Familienunternehmen und somit der gesonderten Berücksichtigung. Die daraus resultierenden Herausforderungen für den Familienunternehmer selbst und alle weiteren Beteiligten werden im Folgenden dargestellt.

2.1 Familie

Der Begriff Familie ist trotz seiner tagtäglichen Verwendung sehr komplex, der vielen unterschiedlichen Definitionen unterliegt und unter welchem viele verschiedene Lebensformen subsumiert werden. Eine Familie ist in erster Linie ein Beziehungskomplex, welches dazu dient, den einzelnen Mitgliedern der Familie einen sozialen Zusammenhang und eine ökonomische Lebenseinheit zu gewähren.¹¹ Generell gibt es in der heutigen Zeit drei verschiedene Sichtweisen von Familie.

Dies ist zum einen die Familie als Kernfamilie. In diesem Zusammenhang definiert Gukenbichl die Familie als eine „rechtlich gesicherte Lebens- und Hausgemeinschaft eines Ehepaares mit seinen eigenen (unmündigen) Kindern“.¹² Die zweite Sichtweise ist die Familie als Institution. Die Aufgabe der Familie ist es dabei, den einzelnen Mitgliedern Handlungsorientierungen an die Hand zu geben.¹³ Die dritte Sichtweise ist die dynastisch-institutionelle Sichtweise der Familie. „Eine dynastisch-institutionelle Familie kann also als ein mehr oder weniger zielgerichteter, organisierter, sozialer Zusammenhang betrachtet werden, der über eine spezifische Familienkultur, prägende familiäre Persönlichkeiten und eine familienpolitische Ordnung konstatiert wird“.¹⁴

Ausgehend von der Definition und den verschiedenen Sichtweisen der Familie als soziales System gilt es nun sich die Verbindung zwischen Familie und Unternehmen, das Familienunternehmen, näher zu analysieren.

2.2 Familienunternehmen

Familienunternehmen bilden wahrscheinlich eine der historisch ältesten Organisationsformen von Unternehmen.¹⁵

„Das IfM Bonn definiert Familienunternehmen als diejenigen Unternehmen, bei denen Eigentums- und Leitungsrechte bei der Person des Unternehmers vereint sind. Familienunternehmen im engeren Sinne sind demnach eigentümergeführte Unternehmen ohne jedwede Größenbeschränkung. Die Eigentümer-

¹¹ Vgl. Eisenmann-Mittenzwei, A. (2006), S. 15.

¹² Gukenbichl (1986), S. 83, in: Eisenmann-Mittenzwei, A. (2006), S. 16.

¹³ Vgl. Eisenmann-Mittenzwei, A. (2006), S. 16.

¹⁴ Eisenmann-Mittenzwei, A. (2006), S. 17.

¹⁵ Vgl. May, P. (2006 a), S. 1.

führung wird nach den Operationalisierungskriterien als gegeben angesehen, wenn bis zu zwei natürliche Personen oder ihre Familienangehörigen mindestens 50 % der Anteile eines Unternehmens halten und diese natürlichen Personen der Geschäftsführung angehören.“¹⁶

Neben dieser Definition von Familienunternehmen im engeren Sinne gibt es zudem Definitionen im weiteren Sinne. Demnach können auch solche Unternehmen zu den Familienunternehmen gerechnet werden, bei denen eine Trennung zwischen Eigentum und Leitung vorliegt, jedoch nach wie vor ein überschaubarer Kreis an Einzelpersonen für die Kontrolle des Unternehmens verantwortlich ist. Somit können in Ausnahmefällen auch fremd gemanagte Unternehmen unter die Definition von Familienunternehmen fallen.¹⁷

Die enorme Relevanz und der Einfluss von Familienunternehmen zeigen sich im Vergleich mit anderen Unternehmen. Ein Drittel der 100 größten Unternehmen sind Familienunternehmen. Diese erwirtschaften einen Jahresumsatz von 50 Mrd. Euro oder mehr. Darüber hinaus tragen diese zu ungefähr 40 % aller Umsätze deutscher Unternehmen bei und sind gleichzeitig für mehr als die Hälfte aller Arbeitsplätze in Deutschland verantwortlich.¹⁸

Eines der relevantesten Alleinstellungsmerkmale von Familienunternehmen ist die Kombination der divergierenden sozialen Systeme Familie und Unternehmen. Wie im weiteren Verlauf des Forschungspapiers noch detaillierter dargestellt wird, gilt es die Gegensätzlichkeit dieser beiden Bereiche zum Wohl der Familie und des Unternehmens umfassend zu minimieren und so konfliktfrei wie eben möglich aufeinander abzustimmen.¹⁹ Erst dann können Familienunternehmen langfristig überleben und dabei im Eigentum der Familie bleiben. Daher muss eines der übergeordneten Ziele von Familienunternehmen sein, das Risikopotenzial des Faktors Mensch und der begrenzten Ressourcen nachhaltig kontrollieren und steuern zu können. Erfahrungswerte zeigen jedoch, dass trotz des Bewusstseins dieser Problematik und den permanenten Versuchen ihr entgegenzuwirken, die Überlebensdauer in der Regel nur bei drei bis vier Generationen liegt und das Durchschnittsalter von Familienunternehmen lediglich 24 Jahre beträgt.²⁰

Um all diesen Ansprüchen gerecht zu werden bedarf es nach May einer Integrierten Eignerstrategie.

2.3 Persönliche Strategie

Die persönliche Strategie soll die Erreichung individueller Ziele der einzelnen Familienmitglieder mit Hilfe der verfügbaren Ressourcen des Unternehmens ermöglichen. Nur so kann gewährleistet werden, dass der entsprechende Einsatz eines jeden auch zu den gewollten Resultaten sowohl auf persönlicher als auch auf betrieblicher Ebene führt.²¹

¹⁶ IfM Bonn (2007 a).

¹⁷ Vgl. Hennerkes, B. H. (2004), S. 16 ff.

¹⁸ IfM Bonn (2007 b).

¹⁹ Vgl. Habig, H., Berninghaus, J. (2004), S. 21-22.

²⁰ Vgl. Ward, J. L. (1987), in: Danes, M. S., Fitzgerald, N., Doll, K. C., (2000), S. 44.

²¹ Vgl. May, P. (2006), S. 29.

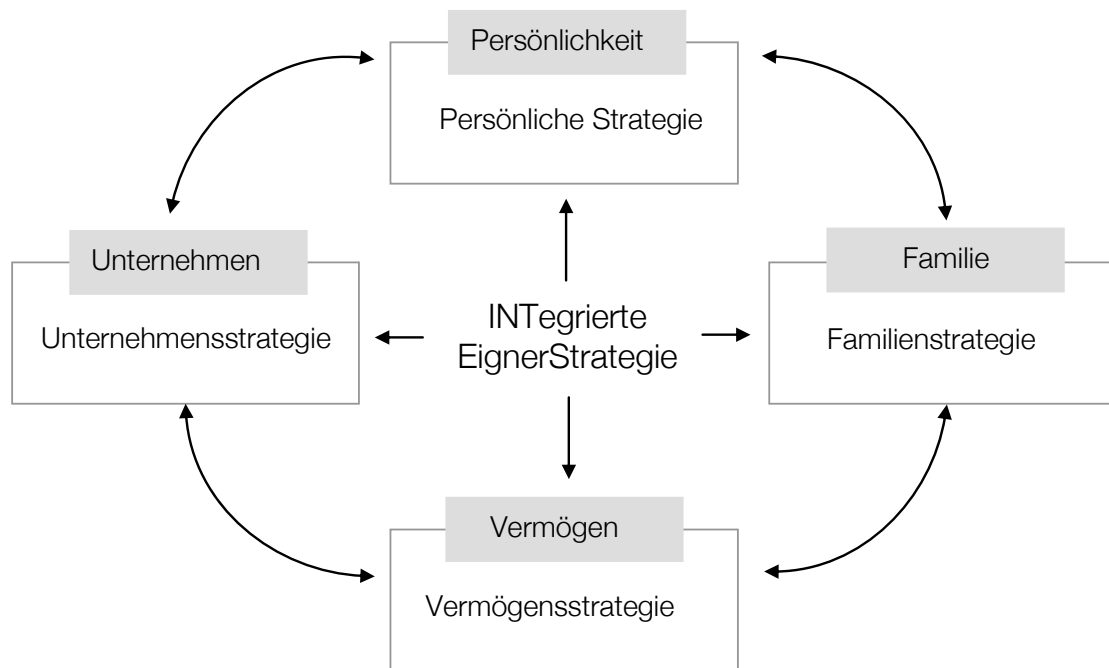


Abbildung 1 - Integrierte Eignerstrategie ²²

Was aber genau zeichnet einen Familienunternehmer aus und inwiefern unterscheidet er sich von einem normalen Manager in einem Angestelltenverhältnis?

Ein Familienunternehmer ist seinem Unternehmen nicht nur auf Grund seiner Beteiligung verbunden, sondern eben auch auf Grund seiner familiären Bindung. Die Geschichte der Familie und des Familienunternehmens können daher eine sehr lange gemeinsame Tradition haben. Die daraus resultierende emotionale Bindung an das Familienunternehmen prägt auch entscheidend die Denkweise eines Familienunternehmers. So liegt es ihm fern, in Quartalen oder gar an einen schnellen Verkauf zu denken. Diese sehr langfristige und nachhaltige Denkweise durchzieht die gesamte Strategie, mit welcher der Familienunternehmer sein Unternehmen führt. Das findet sich besonders in den Beziehungen zu den Stakeholdern wieder, bei denen der Familienunternehmer als Synonym für verantwortliches Unternehmertum insbesondere im Bezug auf die Angestellten gilt.²³

Darüber hinaus besteht für den Familienunternehmer ein persönliches Geschäftsrisiko. Auch dies bestärkt ihn in dem Gedanken, langfristig zu handeln. Und eben gerade diese Bereitschaft, vorausschauend und damit generationsübergreifend zu denken, macht den besonderen Unterschied seiner Person aus und dieses Bewusstsein wird von Generation zu Generation weitergegeben.²⁴

2.4 Unternehmensstrategie

Die Unternehmensstrategie soll grundsätzlich die Erfüllung betrieblicher Ziele gewährleisten und dabei auf die sich permanent ändernden familienunternehmerischen Besonderheiten eingehen, dadurch das Unter-

²² Eigene Darstellung in Anlehnung an May, P. (2006), S. 30.

²³ Vgl. Adenauer, P. (2007).

²⁴ Vgl. ASU-Unternehmerumfrage „Familienunternehmer“ (2005), S. 1 ff.

nehmen nach innen und außen hin konstituieren und somit langfristig Wettbewerbsfähigkeit sowie nachhaltigen Unternehmenserfolg garantieren.²⁵

Von elementarer Bedeutung für die Unternehmensstrategie ist die Unternehmensführung, welche sich aus heutiger Sicht meist unter dem Begriff der Corporate Governance subsumieren lässt. Diese beschäftigt sich mit der Gesamtheit von Werten und Grundsätzen für eine erfolgreiche und verantwortungsvolle Unternehmensführung. Die Herausforderung dabei liegt in der Harmonisierung der meist divergierenden Interessen der Manager und der Eigentümer eines Unternehmens.²⁶

Schon Smith erkannte diesen Zielkonflikt: „The directors of such companies, however, being the managers rather of the people’s money than of their own, it cannot well be expected, that they should watch over it with the same anxious vigilance with which the partners in a private copartnery frequently watch over their own. Like the Stewards of a rich man, they are apt to consider attention to small matters as not for their master’s honor, and very easily give themselves a dispensation from having it. Negligence and profusion, therefore, must always prevail, more or less, the management of the affairs of such a company“.²⁷ In Deutschland kommt bei dem Zielkonflikt der Corporate Governance noch die Besonderheit der Mitbestimmung in Form des Aufsichtsrates hinzu, die sich auf das deutsche Mitbestimmungsgesetz für Kapitalgesellschaften bezieht.²⁸

Um sich der Corporate Governance in Familienunternehmen nähern zu können, muss man sich zunächst einmal wieder mit den beiden divergierenden sozialen Bereichen der Familie und dem Unternehmen auseinander setzen. Im so genannten Two-Circle Modell wird ein Familienunternehmen als die Einheit der beiden sozialen Systeme Familie und Unternehmen verstanden.²⁹

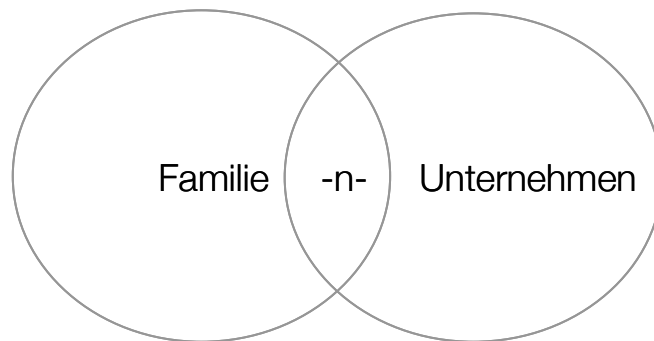


Abbildung 2 - Die beiden Systeme Familie und Unternehmen³⁰

Lansberg definiert diese beiden, sich überlappenden, Systeme wie folgt: „These organizations exist on the boundaries of the two qualitatively different social institutions – the family and the business. Each

²⁵ Vgl. May, P. (2006), S. 29.

²⁶ Vgl. Eisenmann-Mittenzwei, A. (2006), S. 28.

²⁷ Smith, A. (1776), S. 700 in Eisenmann-Mittenzwei, A. (2006), S.28; deutsche Übersetzung: Die Manager solcher Firmen jedoch sollten sich als Kapitalverwalter ihrer Shareholder sehen und mit deren Investments so umgehen, als ob es ihr eigenes Geld wäre. Wie der Diener eines wohlhabenden Mannes, muss der Manager dabei viele Kleinigkeiten berücksichtigen.

²⁸ Vgl. Eisenmann-Mittenzwei, A. (2006), S. 30.

²⁹ Vgl. Eisenmann-Mittenzwei, A. (2006), S. 32 ff.

³⁰ Eigene Darstellung in Anlehnung an Habig, H., Berninghaus, J. (2004), S. 21.

institution defines social relations in terms of a unique set of values, norms and principles; each has its own distinct rules of conduct".³¹

Simon sieht innerhalb dieser zwei Systeme vier wichtige Aspekte:³²

1. Die Funktionsorientierung vs. der Personenorientierung.
2. Die Austauschbarkeit der Person vs. der Nichtkündigung der Beziehung.
3. Die kurzfristig-materielle vs. der langfristig-immateriellen Belohnung.
4. Die mündliche vs. der schriftlichen Kommunikation.

Der erste Punkt bezieht sich auf die Funktionsorientierung in einem Unternehmen und die Personenorientierung in einer Familie. In einem Unternehmen gibt es bestimmte Prozesse mit dem Ziel, möglichst wirtschaftlich Produkte und Dienstleistungen herzustellen. Für diese Prozesse bedarf es Personal. Dieses Personal ist aber bis zu einem bestimmten Grad beliebig austauschbar, da der Prozess auch von anderen Personen durchgeführt werden könnte. In einer Familie dagegen herrscht ein ganz anderes Bild. Dort zählt eben jene Persönlichkeit, die darüber hinaus nicht austauschbar ist. Somit ist im Gegensatz zum Unternehmen, wo Prozesse im Vordergrund stehen, in der Familie die einzelne Person das Wichtigste. Diese Ansicht ist auch eng verbunden mit der Austauschbarkeit der Person in einem Unternehmen und der Nicht-Kündbarkeit der Beziehungen in einer Familie. Im Unternehmen ist jeder Mitarbeiter ersetzbar und daher durch einen anderen substituierbar. In einer Familie ist dies nicht der Fall, insbesondere weil die einzelnen Familienmitglieder viel flexiblere Rollen einnehmen als ein Angestellter in einem Unternehmen.³³

Auf Grund dieser Substituierbarkeit der Mitarbeiter spricht man auch von einer kurzfristig-materiellen Belohnung. Zwar bekommt der Angestellte seinen Lohn und das meist in monetärer Form, jedoch ist die Beziehung zwischen dem Unternehmer und seinen Angestellten nie so langfristig wie die Beziehung innerhalb der Familie. In der Familie dominiert außerdem die Einstellung einer immateriellen Belohnung.

Einen letzten Aspekt in diesem Zusammenhang widmet Simon der Unterschiedlichkeit der Kommunikation im Unternehmen und in der Familie. In einem Unternehmen wird primär schriftlich kommuniziert. Daher bedarf es bei den meisten Konversationen keiner physischen Anwesenheit. Auch wird hierdurch ein hohes Maß an Objektivität geschaffen. In der Familie dagegen verläuft die Kommunikation untereinander primär mündlich, was physischer Anwesenheit bedarf, jedoch auch zu mangelnder Objektivität führen kann.³⁴

Die Quintessenz aus diesen vier Unterschieden zwischen den Systemen und Institutionen Familie und Unternehmen ist relativ einfach aufzuzeigen: Für die Familie und für das Unternehmen gelten grundsätzlich andere, sich entgegenstehende Werte. Einen guten Unternehmer sowie eine gute Unternehmensstra-

³¹ Lansberg, I. S. (1983), S. 40 in Eisenmann-Mittenzwei, A. (2006), S. 33.

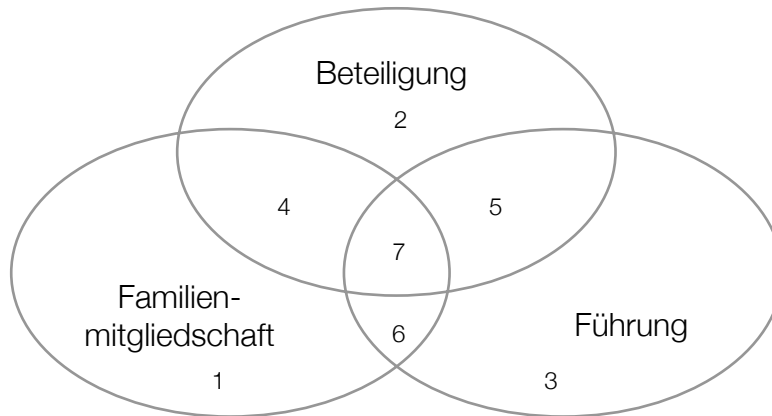
³² Vgl. Simon, F. B. (2002) in Eisenmann-Mittenzwei, A. (2006), S. 33.

³³ Vgl. Simon, F. B. (2002) in Eisenmann-Mittenzwei, A. (2006), S. 34.

³⁴ Vgl. Simon, F. B. (2002) in Eisenmann-Mittenzwei, A. (2006), S. 35-36.

ategie zeichnet es daher aus, jeden der beiden Teilbereiche auf seine Art und Weise zu beherrschen, ohne diese allzu stark miteinander zu vermischen. Gerade dieser Anspruch ist aber in praktischer Hinsicht nur sehr schwer zu erfüllen.³⁵

Der Ursprung des Two-Circle Modells liegt im folgenden Modell von Davis, in dem der Zusammenhang der drei Dimensionen der Familie, des Eigentums und des Managements sowie deren Überschneidungen verdeutlicht.



- 1: nur Familienmitglieder (z. B. Ehepartner)
- 2: nur Gesellschafter (z. B. Beteiligungsgesellschaft)
- 3: nur Führungskraft (z. B. Fremdgeschäftsführer)
- 4: nicht tätiger Gesellschafter
- 5: Führungskraft mit Beteiligung (z. B. Fremdmanager mit Management-Beteiligung)
- 6: Familienmitglied, dass im Unternehmen tätig ist, ohne Beteiligung (z. B. Schwiegersohn als CEO)
- 7: Familienmitglied als Geschäftsführender Gesellschafter

Abbildung 3 - Beteiligungen am Familienunternehmen³⁶

Diese Darstellung zeigt die verschiedenen, am Familienunternehmen beteiligten Akteure und deren teils divergierende Sichtweisen auf. Somit sind auch potentielle Konfliktfelder vorprogrammiert. Diese multiple Ausprägung von Familienunternehmen ist aber wiederum gerade eine besondere Eigenart derer. Somit können generell die Corporate Governance und damit die Unternehmensstrategie von Familienunternehmen im Vergleich zu normalen Unternehmen als komplizierter und vielfältiger beschrieben werden.³⁷

2.5 Familienstrategie

Genauso wie es einer Unternehmensstrategie bedarf, ist auch eine Strategie für die Familie notwendig. Als übergeordnetes Ziel steht in dem Zusammenhang die Entwicklung des Zusammengehörigkeitsgefühls innerhalb der Familie auf Basis gemeinsamer Werte. Um dies zu erreichen, ist die Erstellung einer Familiencharta hilfreich. Dieses Regelwerk hilft, das Problem- und Konfliktpotential innerhalb der Familie zu

³⁵ vgl. Eisenmann-Mittenzwei, A. (2006), S. 36 ff.

³⁶ Eigene Darstellung in Anlehnung an Davis, J. (2001).

³⁷ vgl. Eisenmann-Mittenzwei, A. (2006), S. 39.

minimieren, dokumentiert Entwicklungsziele und dient somit der konfliktfreien Stärkung des Familiensammenhalts.³⁸ Besonders wichtig ist die Stärkung der Familienverbundenheit zum Unternehmen³⁹, da die Familienstrategie auch für die Übertragung der Gesamtheit aller familiären Fähigkeiten auf die Firma verantwortlich ist. Erst wenn sich die daraus ergebende Synergien effizient und effektiv auf das unternehmerische Geschehen übertragen lassen, kann die unter dem Begriff des „Buddenbrook-Syndroms“ bekannte Gefahr des Verfalls einer Familie und ihres Unternehmergeistes abgewendet werden.⁴⁰ Diese Gefahr ist dadurch begründet, dass die meisten Unternehmen nicht an wirtschaftlichen, sprich finanziellen Problemen scheitern, sondern vielmehr an familiären Auseinandersetzungen. Daher beschäftigt sich die Family Governance hauptsächlich mit familiär bedingten weichen sowie emotionalen Faktoren, aus denen ein gewisser Mehrwert für das Unternehmen selbst geschaffen werden kann.⁴¹

Eine Besonderheit von Familienunternehmen im Bezug auf die Familienstrategie als auch die Unternehmensstrategie ist das System der Good Governance. Diese ermöglicht es, einen Ordnungsrahmen für beide Systeme zu schaffen und somit klare Regeln zwischen diesen aufzustellen.⁴²

2.6 Vermögensstrategie

Die Vermögensstrategie soll die finanzielle Basis sowie die Handlungsfähigkeit des Unternehmens jederzeit und generationsübergreifend sichern.⁴³ Einer der wichtigsten Aspekte dabei ist die Trennung von Geschäfts- und Privatvermögen, sowie die Aufteilung des Kapitals in unterschiedliche Investitions- bzw. Risikobereiche wie beispielsweise Immobilien, Wertpapiere und weitere Beteiligungen. Die Einbeziehung persönlicher Ansprüche und Vermögensverhältnissen dient der Optimierung der Vermögensstrategie und ermöglicht zusätzlich einen problemloseren Generationenwechsel. Bei all diesen Maßnahmen bleibt immer zu berücksichtigen, dass Unternehmer nur dann auf der gesamtbetrieblichen Ebene langfristig und nachhaltig agieren können, wenn sie auch auf Vermögensebene erfolgreich sind.⁴⁴

Des Weiteren gilt laut May: „Die Früchte guten Vermögensmanagements sieht man nicht schon Tage nach der Saat. Ein Weinstock bringt auch nicht gleich im ersten Jahr einen guten Wein hervor. Der Winzer hegt und pflegt die Setzlinge, schneidet die werdenden Pflanzen immer wieder und erst nach einigen Jahren beginnt die regelmäßige Ernte.“⁴⁵

Einen besonderen Teil einer nachhaltigen Vermögensstrategie stellen dabei Stiftungen und das Family Office dar, auf die im Folgenden näher eingegangen wird.

³⁸ Vgl. Vernekohl, R. W. (2007), S. 2-3.

³⁹ Vgl. Vernekohl, R. W. (2007), S. 3.

⁴⁰ Vgl. May, P. (2006), S. 29.

⁴¹ Vgl. Eisenmann-Mittenzwei, A. (2006), S. 39 ff.

⁴² Vgl. Fopp, L., Prager, T. (2006), S. 3.

⁴³ Vgl. May, P. (2006), S. 29.

⁴⁴ Vgl. Fopp, L., Prager, T. (2006), S. 15.

⁴⁵ May, P. (2006), S. 94.

2.7 Stiftungen

Der Stiftungsbegriff sowie die Stiftungen selber sind geprägt durch multiple Ausführungen. Trotzdem besteht soweit keine gesetzlich geregelte Definition des Begriffes. Auch eine Legaldefinition existiert bisher nicht, was dazu führt, dass es Aufgabe der Rechtslehre und Rechtssprechung ist, den Begriff Stiftung näher zu definieren.⁴⁶

Palandt und Heinrichs definieren eine rechtsfähige Stiftung dagegen als „eine mit Rechtsfähigkeit ausgestattete, nicht verbandsmäßig organisierte Einrichtung, die einen vom Stifter bestimmten Zweck mit Hilfe eines dazu gewidmeten Vermögens dauernd fördern soll“.⁴⁷

Eine Stiftung zeichnet sich somit generell durch drei wesentliche Charakteristika aus: Zweck, Vermögen und nichtverbandsmäßige Organisation.⁴⁸

Der Stiftungszweck nimmt dabei die bedeutendste Rolle unter den drei Wesensmerkmalen einer Stiftung ein. In ihm kommt der Wille des Stifters zum Ausdruck. Damit eine Stiftung überhaupt agieren kann, bedarf es eines vom Stifter zur Verfügung gestellten Stiftungsvermögens, welches aus einer Vielzahl verschiedener Vermögenswerten bestehen kann. Insgesamt existieren mehrere Arten von Stiftungen: Die Stiftungen des privaten und öffentlichen Rechts sowie rechtsfähige und nicht rechtsfähige Stiftungen. Auch hier besteht wiederum die Möglichkeit diese einzelnen Stiftungsarten in Stiftungstypen gemäß den bereits erwähnten Stiftungscharakteristika Zweck, Organisation und Vermögen zu differenzieren.⁴⁹

Stiftungen haben in Deutschland eine mehr als 1.000jährige Tradition. Ende 2005 existierten knapp 14.000 rechtsfähige Stiftungen bürgerlichen Rechts.⁵⁰

In diesem Zusammenhang nehmen die Familienstiftungen einen besonderen Stellenwert ein. „Als Familienstiftungen werden solche Stiftungen bezeichnet, deren Begünstigte (Destinäre) in einem familiären verwandtschaftlichen Zusammenhang mit dem Stifter stehen.“ In Deutschland gibt es etwa 600 Familienstiftungen. Absicht einer Familienstiftung ist die Verhinderung der Aufzehrung des Vermögens durch die Erbgänge. Gleichzeitig wird versucht, die wirtschaftlichen Spielräume der Nachkommen zu sichern. Diese verlieren zwar auf Grund der Familienstiftung ihre normalen Rechte bei einem Erbgang und beziehen statt des Erbes jährliche Ausschüttungen von der Stiftung. Aber durch die daraus resultierende Unabhängigkeit des unternehmerischen Vermögens bei etwaigen Managementfehlern, Streit oder Verschuldung durch die Erben, kann eine Familienstiftung für die notwendige Unternehmenskontinuität sorgen.⁵¹

Da das Vermögen von Familienunternehmen aber nur in den seltensten Fällen komplett in eine oder mehrere Stiftungen eingebracht wird, bedarf es den so genannten Family Offices um das Vermögen verwalten zu lassen.

⁴⁶ Vgl. Andrick, B., Suerbaum J. (2001), S. 14.

⁴⁷ Palandt, (2001) in Andrick, B., Suerbaum J. (2001), S. 16.

⁴⁸ Vgl. Berndt, H. (1995) in Andrick, B., Suerbaum J. (2001), S. 16.

⁴⁹ Vgl. Andrick, B., Suerbaum J. (2001), S. 17 ff.

⁵⁰ Vgl. Bundesverband Deutscher Stiftungen (2007 a).

⁵¹ Vgl. Bundesverband Deutscher Stiftungen (2007 b).

2.8 Family Office

Allgemein bezeichnet J.J. Bowen in seinem Beitrag „In the Family Way“ das Family Office als Finanzdienstleistungen für vermögende Kunden, meist aus Unternehmerkreisen. Der Unterschied zur klassischen Vermögensverwaltung besteht allerdings darin, dass der Kunde als Familie und dabei häufig sogar vertreten durch mehrere Generationen auftritt. Außerdem geht es nicht nur um die Verwaltung des Privatvermögens; auch das Unternehmensvermögen wird meist mit eingebunden. Aufgrund dieser Konstellation bedarf es bei der Vermögensplanung durch Family Offices eines Weitblickes besonders unter Berücksichtigung der Generationenintegration, welche die Anlagehorizonte deutlich langfristiger ausfallen lässt, als normal üblich.⁵²

Daher ist es die Aufgabe des Family Office in der übergeordneten Anlageperspektive auch die individuellen Präferenzen der einzelnen Familienmitglieder zu berücksichtigen. Beispiele für individuelle Ziele sind folgende:

- Persönliche Ziele
- Familiäre Ziele
- Erziehungstechnische Ziele
- Steuerliche Ziele
- Absicherung im Alter
- Soziales Engagement

Neben der Konformität der Vorstellungen der Unternehmerfamilie bedarf es auch der Berücksichtigung des Business Modells des Unternehmens.⁵³

Trotz all dieser Beschreibungen mangelt es an einer genauen Definition des Begriffes Family Office. Neben den zuvor dargestellten Ansprüchen an das Family Office und der grundsätzlichen Voraussetzung, dass es eines Mindestvermögens für die Einrichtung eines Family Offices von 10 Mio. Euro bedarf, gibt es einige unterschiedliche Ausprägungsformen:

- Single Family Office
 - Einrichtung zur umfassenden Organisation des Vermögens einer Familie
 - Bündelung, Steuerung und Kontrolle aller finanziellen Aktivitäten
 - Finanzbedarf von 100 Mio. Euro oder mehr
- Multi Family Office
 - Einrichtung zur umfassenden Organisation des Vermögens mehrerer Familien
 - Stärkere Kosten- und Organisationseffizienz durch Ressourcenbündelung
 - Weiteres Investmentspektrum durch größere Anlagesummen
 - Finanzbedarf von 25 Mio. Euro oder mehr pro Familie

⁵² Vgl. Bowen, J. J. (2004), S. 31.

⁵³ Vgl. Bowen, J. J. (2004), S. 31.

- Commercial Family Office
 - Professionelle Inhouse Vermögensverwaltung
 - Outsourcing von Aktivitäten an externe Dienstleister
 - Angebot von persönlichen Serviceleistungen für Unternehmen/Unternehmer
 - Finanzbedarf von 10 Mio. Euro oder mehr

Viele der existierenden Family Offices bieten aber neben der klassischen Vermögensverwaltung auch noch andere Dienstleistungen an. Diese umfassende und integrierte Betreuung ist der maßgebliche Grund, warum Family Offices in der Vermögensstrategie von Familienunternehmen einen so hohen Stellenwert einnehmen.⁵⁴

2.9 Zusammenfassung

Es konnte gezeigt werden, dass Familienunternehmen als eine der historisch ältesten Organisationsformen von enormer Bedeutung für die Unternehmenswelt sind und eine entscheidende volkswirtschaftliche Bedeutung haben. Das einzigartige an Familienunternehmen ist die Verbindung der zwei divergierenden Systeme Familie und Unternehmen. Das daraus resultierende potentielle Konfliktfeld gilt es zu minimieren. Erschwerend kommt hinzu, dass das Familienunternehmen nicht nur ein rein familiengeführtes sondern auch ein fremd gemanagtes Unternehmen sein kann. Unabhängig davon ist das Hauptziel eines jeden Familienunternehmens der Erhalt der Firma im Familieneigentum. Um dies zu erreichen, bedarf es einer integrierten Eignerstrategie. Als wichtigster Baustein dieser ist der Unternehmer selber zu nennen. Um eine konforme Unternehmensstrategie errichten zu können, bedarf es seines Weitblicks. Dabei gilt es je nach System Familie oder Unternehmen die richtigen Entscheidungen im Sinne der Corporate Governance, der Good Governance sowie der Family Governance zu fällen. Schlussendlich obliegt dem Familienunternehmer auch die Pflicht, das geschaffene Vermögen mit Hilfe der Stiftung und des Family Office nachhaltig anzulegen.

⁵⁴ Vgl. Bowen, J. J. (2004), S. 33.

3 Theoretischer Überblick CSR

Der nun folgende Teil des Forschungspapiers soll einen theoretischen Überblick zu CSR vermitteln und ist dafür in drei Bereiche untergliedert: Zunächst einmal wird auf die beiden Termini Ethik und Werte näher eingegangen. Diese bilden die Grundlage für die weitere Analyse des Begriffs der Nachhaltigkeit, auch Corporate Sustainability (CS) genannt. CSR als Teilbereich dieser wird folglich im Anschluss in vollem Umfang präsentiert werden. Folgende Grafik verdeutlicht diese Vorgehensweise noch einmal:

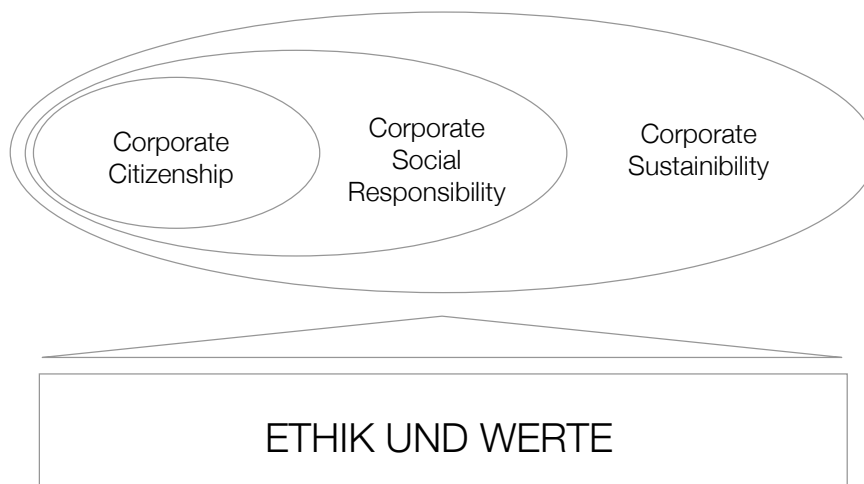


Abbildung 4 - Überblick CSR⁵⁵

3.1 Ethik und Werte

“Man’s search for meaning is the primary motivation in his life”⁵⁶

Sollte die Suche nach dem Sinn der Dinge und des Lebens die primäre Motivation eines jeden einzelnen determinieren, so können auch Unternehmen diesen Anreiz nutzen, um ihre Ziele zu erreichen. Dies kann nur dann erfolgreich geschehen, wenn die nach Morris definierten vier transzendenten Werte mit der eigentlichen Sinnhaftigkeit selbst verbunden sind. Diese vier Bereiche sind die Wahrheit, die Schönheit, die Einheit und die Güte.⁵⁷

Erst wenn Unternehmen ihre Ziele mit diesen Faktoren zu kombinieren bzw. diese zu integrieren wissen, kann der natürliche Motivationstrieb des Menschen auch bezüglich jeglicher Prozesse auf Unternehmensebene übertragen werden. Konkrete Beispiele, in welcher Art und Weise dies von statten gehen kann sind folgende:⁵⁸

⁵⁵ Eigene Darstellung in Anlehnung an BMU (2006), S. 6.

⁵⁶ Wolfe, M. (2005), S. 51 nach Frankl, V.; deutsche Übersetzung: Die Suche nach dem Sinn des Lebens begründet des Menschen elementare Motivation.

⁵⁷ Vgl. Wolfe, M. (2005), S. 51.

⁵⁸ Vgl. Wolfe, M. (2005), S. 51.

- Wahrheit
 - Interne und externe Kommunikation
 - Offenheit und Transparenz
 - Integration aller Stakeholder
 - Wahrheit und Vertrauen als Grundsatz jeglichen Denkens und Handelns
- Schönheit
 - Attraktive Arbeitsbedingungen
 - Toleranz und Abwechslung im Arbeitsumfeld
 - Hohe Qualitätsstandards von Produkten und Leistungen
 - Anerkennung individueller Leistungen eines jeden Mitarbeiters
- Einheit
 - Beteiligung von Mitarbeitern am Erfolg des Unternehmens
 - Individuelle Förderprogramme für Mitarbeiter
 - Respekt und Mitgefühl gegenüber jedem Mitarbeiter
- Güte
 - Unternehmerische Zusicherung jegliches Handeln in einem ethisch korrekten Kontext zu betrachten⁵⁹

Genau dieser Ansatz, insbesondere der Aspekt der Güte, bildet gleichzeitig den Übergang sowie eine grundsätzliche Verbindung zwischen dem allgemeinen Teil der Ethiklehre und dem rein ökonomisch orientierten unternehmerischen Handeln.⁶⁰

Diese Verbindung bezieht sich jedoch nicht nur ausschließlich auf die Mikroebene des Unternehmens selbst; auch die Makroperspektive hat einen entscheidenden Einfluss. Als einer der entscheidenden Treiber ist in diesem Zusammenhang die Globalisierung zu nennen, die für eine permanente Betonung und Anpassung ethischer Grundsätze auf internationalem Niveau sorgt. Diese bringt eine zunehmende Unsicherheit und Vertrauensverlust seitens der Bevölkerung aufgrund der zunehmenden Komplexität ökonomischer Transaktionen mit sich. Daher gilt auch in diesem Bereich die Anwendung ethischer Standards als essentiell.⁶¹

Oft jedoch werden die Vielzahl der existierenden Termini wie Ethik, Werte und Normen gleichgesetzt, daher noch einmal eine grundlegende Definition von Ethik im Folgenden:

Unter Ethik im Allgemeinen versteht man „(...) the application of moral principles in making choices between the right and the wrong courses of action.“⁶² Die Herausforderung dabei ist lediglich, dass „doing the right thing is easy, it's knowing what the right thing is that's the difficult part.“⁶³

⁵⁹ Vgl. Wolfe, M. (2005), S. 51-52.

⁶⁰ Vgl. Wolfe, M. (2005), S. 52.

⁶¹ Vgl. Rushton, K. (2002), S. 137.

⁶² Rushton, K. (2002), S. 137; deutsche Übersetzung: (...)die Anwendung moralischer Prinzipien in der Auswahl der richtigen und falschen Handlungsoptionen.

⁶³ Rushton, K. (2002), S. 137 nach Johnson; deutsche Übersetzung: Das Richtige zu tun ist einfach, jedoch zu wissen was das Richtige stellt die größte Herausforderung dar.

Ethik im unternehmerischen Sinne wird folgendermaßen definiert: „(...) the application of our understanding of what is good and right to the assortment of institutions, technologies, transactions, activities and pursuits which we call business.“⁶⁴

Nach De George (1989) besteht der Ansatz der Business Ethik aus drei verschiedenen Ebenen. Ein erster Bereich bildet das politisch-ökonomische System, wobei dadurch insbesondere die Bewertung ethischen Verhaltens auf die Gesellschaft vorgenommen werden kann. Der zweite Bereich ist der des Unternehmenssystem und zielt auf moralische Aspekte und generelle Aktivitäten von internationalen Unternehmen ab. Drittens und letztens konzentriert sich das individuelle System auf moralische Standards und ethische Entscheidungsprozesse.⁶⁵

An der Umsetzung dieser Grundsätze ist in besonderem Maße das Management beteiligt. Denn nur wenn die umfassende Integration und Relevanz dieser Aspekte mit einem gewissen vertrauenserweckenden Nachdruck kommuniziert und im internen sowie dem externen Unternehmensumfeld gelebt wird, so können sich erste Erfolge einstellen. Solche Erfolge äußern sich dann in der dauerhaften Wirtschaftlichkeit und Existenz von Unternehmen, die in der Lage sind in der meist hochkompetitiven, globalen Wettbewerbslandschaft nachhaltig zu agieren.⁶⁶

Eine entscheidende Gleichung in Bezug auf diesen Aspekt ist die Folgende:

$$\text{Ethik} + \text{Werte} = \text{Nachhaltigkeit und Vertrauen}^{67}$$

Aufgrund der oben genannten Gleichung kann gezeigt werden, dass Ethik und Werte die Basis für nachhaltiges Handeln darstellt. Nachdem diese Basis nun umfassend erläutert worden ist, soll im Folgenden näher auf das Grundprinzip der Nachhaltigkeit eingegangen werden.

3.2 Nachhaltigkeit

Der Begriff Nachhaltigkeit hat seinen Ursprung im 18. Jahrhundert in der Forstwirtschaft.⁶⁸ Erst in den 80er Jahren findet er insbesondere auf Grund des starken Bevölkerungswachstums, der zunehmenden Umweltzerstörung und den knapper werdenden Ressourcen auch Anwendung auf die Zivilisation.⁶⁹ 1987 verwendet die Weltkommission für Umwelt und Entwicklung (WCED) in dem Brundtland-Bericht zum ersten Mal den Begriff Nachhaltigkeit und die nachhaltige Entwicklung. Demnach ist Nachhaltigkeit „die den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen und ihren Lebensstil zu wählen“⁷⁰

Aufbauend auf der Definition des Begriffes Nachhaltigkeit des Brundtland-Berichtes basiert das Nachhal-

⁶⁴ Velasquez M. G. (1988), S. 1 in McDonald, G. (2007), S. 12; deutsche Übersetzung: (...)die Anwendung des Wissens zudem was gut oder schlecht für Firmen ist, macht die Mischung von Institutionen, Technologien, Transaktionen, Aktivitäten und Streben aus, die sich Business nennt.

⁶⁵ Vgl. McDonald, G. (2007), S. 12.

⁶⁶ Vgl. Rushton, K. (2002), S. 138.

⁶⁷ Vgl. Rushton, K. (2002), S. 139.

⁶⁸ Vgl. Oesten, G., Höltermann A. (2007), S. 39.

⁶⁹ Vgl. Meadows, De., Meadows, Do., Zahn, E., Milling P. (1972), S. 19.

⁷⁰ Vgl. Lexikon der Nachhaltigkeit (2007).

tigkeitskriterium auf der Annahme, dass sowohl die Bedürfnisse der gegenwärtigen als auch die der zukünftigen Generation befriedigt werden können. Dieses intergenerative Verteilungsproblem kann jedoch nur durch eine nachhaltige Allokation der existierenden Ressourcen erreicht werden. Um dieses Nachhaltigkeitskriterium einhalten zu können, muss die gegenwärtige Generation einen Teil der zur Verfügung stehenden Ressourcen für die nachkommenden Generationen sparen.⁷¹

Auf Grund der Unwissenheit zukünftiger Präferenzen ist es der heutigen Generation jedoch nur schwer möglich einzuschätzen, welche Ressourcen in Zukunft gebraucht werden. Die Hartwick-Regel besagt daher, dass nicht der Verbrauch der gegenwärtigen Ressourcen von Bedeutung ist, sondern dass der Grundstock an natürlichen Ressourcen zumindest konstant bleibt.⁷²

Diesem Ansatz von Nachhaltigkeit liegt der Gedanke der Substituierbarkeit von Ressourcen zu Grunde. Je nach Ausprägungsgrad der Substituierbarkeit können vier verschiedene Typen von Nachhaltigkeit unterschieden werden:

- Perfekte Substituierbarkeit
- Eingeschränkte Substituierbarkeit
- Unvollständige Substituierbarkeit
- Imperfekte Substituierbarkeit⁷³

Der Bericht der Brundtland-Kommission sieht aber nicht nur eine ressourcenbasierte Dimension der Nachhaltigkeit vor, sondern versteht Nachhaltigkeit als drei Dimensionen (siehe Grafik auf der folgenden Seite):⁷⁴

Ökologie ist die Grundlage der ökologischen Dimension und beschreibt die Wechselwirkung zwischen der Umwelt und dem Mensch. Nur eine intakte Umwelt bildet das Grundgerüst für eine nachhaltige Entwicklung. Die ökologische Dimension der Nachhaltigkeit beschäftigt sich also ausschließlich mit dem Erhalt und dem Schutz der Ökosysteme.⁷⁵

Die ökonomische Dimension beschäftigt sich primär mit der effizienten Ressourcenallokation und der Entwicklung der Wirtschaft. Die ökonomische Dimension nimmt daher die vorher beschriebene Hartwick-Regel auf und orientiert sich an dem Grad der Substituierbarkeit von natürlichen sowie physischen Ressourcen.⁷⁶

Mit der gerechten Verteilung der angesprochenen Ressourcen beschäftigt sich die soziale Dimension der nachhaltigen Entwicklung. Hierbei geht es hauptsächlich um Gleichberechtigung und Selbstverwirklichung.⁷⁷ Es muss jedoch klar sein, dass auf Grund kultureller Unterschiede kein einheitliches Verständnis der sozialen Dimension existiert.⁷⁸

⁷¹ Vgl. Tietenberg, T. (2003), S. 26 ff.

⁷² Vgl. Tietenberg, T. (2003), S. 95 ff.

⁷³ Vgl. Turner, R. (1993), S. 3-15.

⁷⁴ Vgl. Hauff, V.(1987), S. 46-49.

⁷⁵ Vgl. Hauptmann, S. (2002), S. 12.

⁷⁶ Vgl. Hauptmann, S. (2002), S. 13.

⁷⁷ Vgl. Herremans, I., Reid, R. (2002), S. 18.

⁷⁸ Vgl. Hauptmann, S. (2002), S. 15.

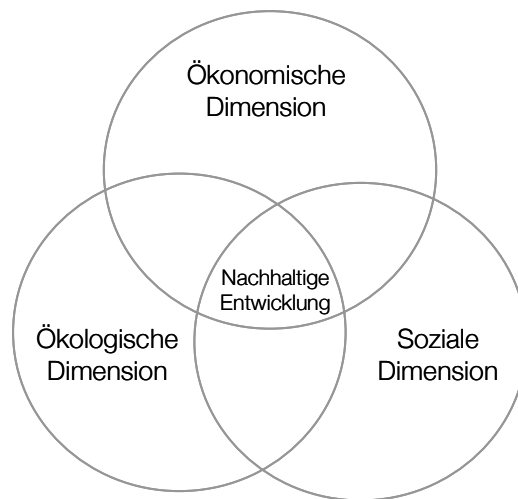


Abbildung 5 - Die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit⁷⁹

Um eine wirklich nachhaltige Entwicklung erreichen zu können, müssen diese verschiedenen Dimensionen aufeinander abgestimmt und in Einklang gebracht werden. Es ist jedoch relativ schwierig, über eine Gleichrangigkeit der Dimensionen zu sprechen. Auch entgegen Kritiker, dass eine nachhaltige Entwicklung nicht nur in der Schnittstelle der drei Dimensionen stattfinden kann, da eigentlich nachhaltige Umweltschutzmaßnahmen weder ökonomischen noch sozialen Nutzen stiften und damit nicht als nachhaltigkeitsfördernd angesehen werden dürften. Vielmehr aber beharren diese Kritiker auf ein Schutzbedürfnis der Umwelt und stellen damit die ökologische Dimension über die ökonomische sowie soziale Dimension.⁸⁰

Eine alternative Theorie bezüglich Nachhaltigkeit ist die von Wilson. Über die Analyse der historischen und theoretischen Ursprünge sowie Zusammenhänge von Corporate Sustainability oder Nachhaltigkeit gelangt dieser zu folgendem Modell (siehe Grafik auf der folgenden Seite).

Hierbei fällt besonders auf, dass im Vergleich zu der zuvor beschriebenen Theorie eine Erweiterung des Modells vorgenommen wird, um nun über die Kombination der Konzepte der nachhaltigen Entwicklung, der Corporate Accountability Theorie, der Stakeholder Theorie und der CSR zu einer umfassend Basis für Corporate Sustainability zu gelangen.

Corporate Sustainability beschäftigt sich letztendlich mit nichts anderem als unternehmerischem Wachstum und Profitabilität sowie den Zielen Umweltschutz, soziale Gerechtigkeit und umweltfreundliche Unternehmensentwicklung.

Die nachhaltige Entwicklung resultiert aus den zuvor beschriebenen Wissensbereichen der Ökologie, Ökonomie und Soziologie und beabsichtigt, „(...) meet the needs of present generations without compromising the ability of future generations to meet their needs“ oder anders formuliert „(...) a process of change in which the exploitation of resources, the direction of investments, the orientation of technological development, and institutional change are all in harmony and enhance both current and future poten-

⁷⁹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Herremans, I., Reid, R. (2002), S. 18.

⁸⁰ Vgl. Paech, N.; Pfriem, R. (2004), S. 32 ff.

tial to meet human needs and aspirations.”⁸¹

Der Beitrag, den eine nachhaltige zu Corporate Sustainability leistet, ist die Erstellung eines gemeingese-
schaftlichen Ziels sämtliche Prozesse und Strukturen nachhaltig in sozialer, ökologischer und ökonomi-
scher Weise auszurichten.

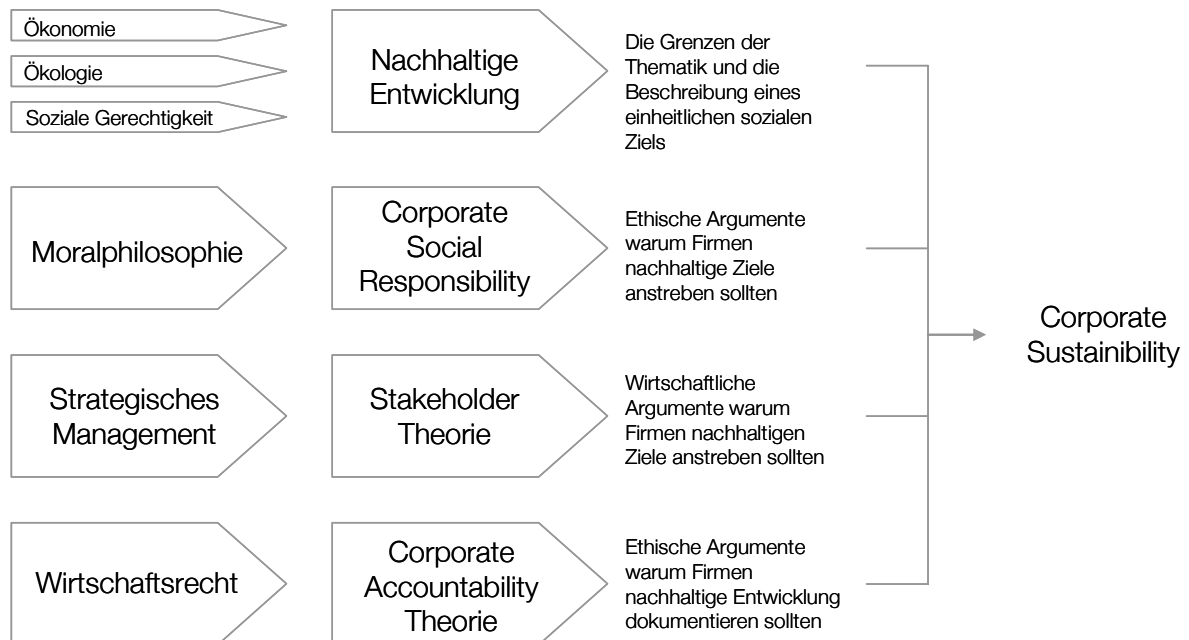


Abbildung 6 - Die Evolution von CSR⁸²

Ein weiteres Konzept, welches dem Bereich der Corporate Sustainability unterliegt ist die Theorie der Corporate Accountability. Während sich der Begriff der Responsibility auf die Verantwortung im eigentlichen Handeln selbst bezieht, so zielt Accountability auf die Verantwortung für getroffene Maßnahmen ab, wodurch diese erklärt, begründet und belegt werden. Genau darin liegt auch bereits der Anteil, den Corporate Accountability in Bezug auf Corporate Sustainability einbringt: Zum einen wird dadurch der Rahmen für die Beziehung zwischen Unternehmen und Gesellschaft abgesteckt. Zum anderen werden Argumente aufgeführt, warum Unternehmen alle Stakeholder nicht nur über ihre finanziellen Erfolge, sondern insbesondere über ökonomische, soziale und wirtschaftliche Aspekte informieren sollten.

Die Stakeholder Theorie stellt das dritte Konzept dar. Nach der Definition von Freeman versteht man unter Stakeholdern „any group or individual who can effect or is affected by the achievement of the organization's objectives”.⁸³ Eine enge Beziehung und ein vertrauter Umgang mit allen Stakeholdern er-

⁸¹ WCED - World Commission for Environment and Development (1987), in Wilson, M. (2003), S. 1; deutsche Übersetzung: (...) die Bedürfnisse derzeitiger Generationen zu erfüllen, ohne die Bedürfnisbefriedigung zukünftiger Generationen zu beeinflussen; (...) ein Prozess der Veränderung, in dem der Abbau von Ressourcen, die Investitionstrends, die technologischen Entwicklung sowie die organisatorische Ausrichtung, aufeinander abgestimmt ist und das aktuelle und zukünftige Potential der humanen Bedürfnisbefriedigung fördert.

⁸² Vgl. Wilson, M. (2003), S. 2.

⁸³ Freeman, R. E. (1984), in Wilson, M. (2003), S. 4; deutsche Übersetzung: Jede Gruppe oder Person, die das Erreichen der unternehmerischen Ziele selbst beeinflussen kann oder durch diese beeinflusst wird.

leichtern das Erreichen unternehmerischer Ziele. Je geringer die Integration der einzelnen Beteiligten, desto schwerer lassen sich solche Zielsetzungen erfüllen. Daher soll das Ziel des Stakeholderansatzes sein, die Beziehungen zwischen den einzelnen, externen Interessensgruppen zu intensivieren und somit langfristig für den nachhaltigen Auf- bzw. Ausbau von Wettbewerbsvorteilen zu sorgen. Im weiteren Verlauf dieser Arbeit wird auf die Besonderheit der Stakeholder noch einmal genauer eingegangen.

Letztes der vier Konzepte ist das der CSR. Da sich diese Arbeit mit diesem Thema im Besonderen beschäftigt, sollen die nun folgenden Kapitel einen Aufschluss darüber geben, was CSR ist, wofür es gebraucht und wo es eingesetzt wird. Über eine Abgrenzung zu dem bereits vorgestellten Konzept der Corporate Sustainability sowie dem der Corporate Citizenship soll eine erste Einordnung von CSR vorgenommen werden.⁸⁴

3.3 Einordnung CSR

Betrachtet man die Beziehung zwischen Corporate Sustainability und CSR, so wird deutlich, dass Corporate Sustainability oft als übergeordneter und allumfassender Bereich gesehen wird und sich CSR diesem unterordnet. Trotzdem besteht die Gefahr, dass jeder einzelne für sich an Bedeutung verliert und häufig mit dem anderen gleichgesetzt wird. Obwohl Corporate Sustainability und CSR beide auf freiwillige Unternehmensaktivitäten abzielen und somit einen gewissen ökologischen und gesellschaftlichen Anspruch befriedigen, gibt es weitere Unterschiede zwischen den beiden Begriffen.

Während sich CSR mehr auf Transparenz, nachhaltiges Reporting und die Stakeholder-Kommunikation konzentriert, beschäftigt sich Corporate Sustainability mit dem Management von Umweltfreundlichkeit und Umweltverträglichkeit, Humankapital und Profitabilität. Diese auch als Tripple-Bottom-Line bezeichnete Kombination der einzelnen Faktoren sieht Corporate Sustainability als das primäre Ziel und CSR als Zwischenschritt zur Koordination der Bereiche „Profit, People, Planet“, was die Abbildung auf der folgenden Seite noch einmal verdeutlicht.⁸⁵

Erst wenn sich dieses Verständnis auf alle unternehmerischen Transaktionen sowie auf die Interaktion mit allen Stakeholder übertragen lässt, kann diese Kombination der einzelnen Systeme die vollständige und beabsichtigte Wirkung entfalten.⁸⁶

Neben der Abgrenzung zum Begriff Corporate Sustainability muss CSR weiterhin zu dem in letzter Zeit immer öfter thematisierten Begriff des Corporate Citizenship (CC) abgegrenzt werden. Westebbe (1995) sieht Corporate Citizenship als den „Versuch, ein Unternehmen auf möglichst vielfältige Weise positiv mit dem Gemeinwesen zu verknüpfen, in dem es tätig ist. Das Unternehmen soll sich wie ein guter Bürger für die Gemeinschaft engagieren, es soll ein good Corporate Citizen (Bürger) sein“.⁸⁷ Damm und Lang definieren Corporate Citizenship dagegen als „die Rolle des Unternehmens als Bürger im Gemeinwesen,

⁸⁴ Vgl. Wilson, M. (2003), S. 1-5.

⁸⁵ Vgl. von Marrewijk, M. (2003), S. 101-103.

⁸⁶ Vgl. von Marrewijk, M. (2003), S. 101-103

⁸⁷ Vgl. Westebbe, A. (1995), S. 13.

dessen bürgerschaftliches Engagement strategisch in die Unternehmensentwicklung eingebunden ist“.⁸⁸

Obwohl die Begriffe CSR und Corporate Citizenship mittlerweile als Synonyme verwendet werden, bezieht sich Corporate Citizenship mehr auf das lokale wirtschaftliche Handeln eines Unternehmens. CSR nimmt gegenüber dem Begriff Corporate Citizenship eine globalere und damit übergeordnete Rolle im Unternehmen ein, ist jedoch, wie bereits erwähnt, wiederum der Corporate Sustainability untergeordnet.⁸⁹

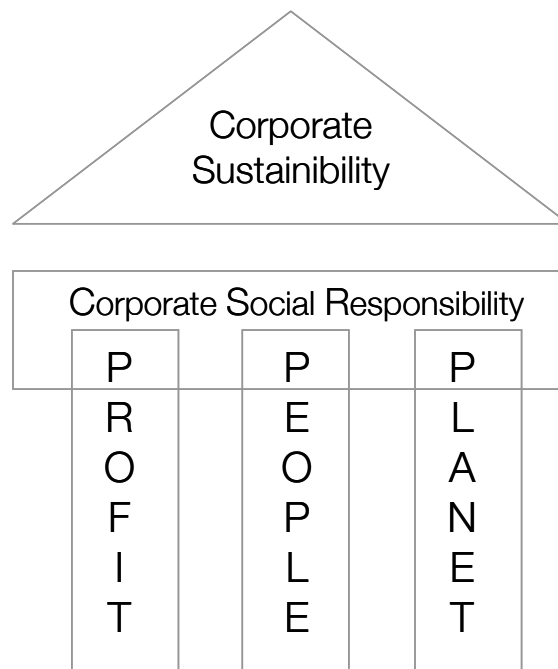


Abbildung 7 - Die Triple Bottom Line⁹⁰

Insgesamt lässt sich also erkennen, dass die Greifbarkeit des Begriffes CSR auch durch die teils gleichen Definitionen von ähnlichen Begriffen erschwert wird. Im nun folgenden Teil des Forschungspapiers soll daher auszugsweise ein chronologischer Überblick der verschiedenen Definitionen von CSR präsentiert werden.

3.4 Definitionen CSR

Wie bereits im Vorfeld des Forschungspapiers angesprochen, herrscht noch kein einheitliches Bild bezüglich der Definition von CSR. Eine der gängigsten Begriffsdefinitionen stammt von Carroll aus dem Jahr 1979. Carroll definiert CSR wie folgt: „The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time“⁹¹.

⁸⁸ Vgl. Damm, D., Lang, R. (2001), S. 19.

⁸⁹ Vgl. Cosore (2002), S. 5.

⁹⁰ Eigene Darstellung in Anlehnung an Wempe, J., Kaptein, M. (2002) in von Marrewijk, M. (2003)

⁹¹ Vgl. Carroll, A. (1979), S. 500; deutsche Übersetzung: Die soziale Verantwortung von Firmen umfasst wirtschaftliche, rechtliche, ethische und wohltätige Erwartungen, die die Gesellschaft gegenüber Unternehmen zu einem gewissen Zeitpunkt äußert.

Göbel definiert CSR folgendermaßen: „Die Unternehmung verpflichtet sich gegenüber der Gesellschaft, d.h. allen Mitmenschen, alles in Ihrer Macht stehende zu tun, um aktiv durch richtiges Handeln die Idee eines sinnvollen menschlichen Lebens zu fördern.“⁹² Dyllick sieht die CSR Aktivitäten von Unternehmen wie folgt: „Die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmung ist in der Berücksichtigung von vier unterschiedlichen Teil-Verantwortungen zu sehen. Diese umfassen neben einer wirtschaftlichen und gesetzlichen Verantwortung, eine moralische Verantwortung sowie eine darüber hinausgehende freiwillige Verantwortung“.⁹³

Darüber hinaus existiert aber noch eine Vielzahl anderer Definitionen von CSR:

- „CSR refers to management's obligation to set policies, make decisions and follow courses of action beyond the requirements of the law that are desirable in terms of the values and objectives of society“.⁹⁴
- “CSR means that a corporation should be held accountable for any of its actions that affect people, their communities, and their environment“.⁹⁵
- “CSR is the obligation of the firm to use its resources in ways to benefit society, through committed participation as a member of society at large independent of direct gains of the company“.⁹⁶

Da die Debatte über CSR auch Europa betrifft, wird die CSR im Grünbuch der Europäischen Union als ein Konzept definiert, „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. Sozial verantwortlich handeln heißt nicht nur, die gesetzlichen Bestimmungen einhalten, sondern über die bloße Gesetzeskonformität hinaus mehr zu investieren in Humankapital, in die Umwelt und in die Beziehungen zu anderen Stakeholdern“.⁹⁷

Darüber hinaus kann CSR definiert werden als „a mean of achieving commercial success in ways that honors ethical values, respect people, communities and natural environment, and encompasses all those actions of the organizations which affect the society and its well being; (...) no business corporate can act as isolated from broader issues of society“.⁹⁸

Rao glaubt, dass „organizations operating with good governance in the interests of all stakeholders, ensuring to add to company's wealth by following the laws and customs of society, developing the capabilities of all in the enterprise and particularly of the disadvantaged, sensitivity to environmental and ecologi-

⁹² Vgl. Göbel, E. (1992), S. 61.

⁹³ Vgl. Dyllick, T. (1992), S. 9.

⁹⁴ Vgl. Mosley, D., Pietri, D. H., Megginson, L. C. (1996) in Graafland, J., van den Ven, B. (2006), S. 112; deutsche Übersetzung: CSR bezieht sich auf die Verpflichtung des Managements, Entscheidungen zu treffen und Wege zu beschreiten, die die über rechtliche Vorgaben hinausgehen und sich auch auf die Förderung von Werten und Zielen der Gesellschaft beziehen.

⁹⁵ Vgl. Post, J. E., Frederick, W. C., Lawrence, A. T., Weber, J. (1996) in Graafland, J., v.d. Ven, B. (2006), S. 112; deutsche Übersetzung: CSR heißt, dass Unternehmen für sämtliches Verhalten gegenüber Gesellschaft, Gemeinden und Umwelt verantwortlich sind.

⁹⁶ Vgl. Kok, P., Weile, T. V. D., McKenna, R., Brown, A. (2001) in Graafland, J., v.d. Ven, B. (2006), S. 113; deutsche Übersetzung: CSR bezieht sich auf die Verpflichtung von Unternehmen ihre Ressourcen im Sinne der Gesellschaft als Ganzes, unabhängig von Profitabsichten und Umsätzen der Firma.

⁹⁷ Vgl. Europäische Kommission - Grünbuch (2001), S. 8.

⁹⁸ Chakarabarty, S. K., Verghese, K., Singh, J., Mrityunjay, A., Maira, A., Aga, A., Gupta A. K. (2004) in Chahal, H., Sharma, R. D. (2006), S. 2; deutsche Übersetzung: Ein Mittel wirtschaftlichen Erfolg zu erreichen und dabei ethische Werte, den Respekt gegenüber Mensch, Gesellschaft, und Umwelt zu wahren sowie generell sämtliche Aktionen die einen gewissen gesellschaftlichen Mehrwert stiften (...) kein Unternehmen kann unabhängig von seinem direkten Umfeld agieren.

cal effects of their actions, and taking some responsibility for improving the life of the community, can be said to be following CSR practices".⁹⁹

Laut Riess beruht die Definition von CSR auf drei wesentlichen Stützen: Freiwilligkeit, Organisation der Wertschöpfungskette nach ökonomischen, sozialen und ökologischen Aspekten sowie einem unternehmerischen Handeln, das sowohl für die Gesellschaft als aber auch für das Unternehmen langfristig von Vorteil ist.¹⁰⁰

Trotz dieser Vielzahl an Definitionen sind allen das Grundprinzip bestehend aus Verantwortung und Freiwilligkeit gemein. Auf dieser Basis aufbauend haben sich verschiedene Ansätze von CSR entwickelt, welche im nun folgenden Abschnitt näher vorgestellt werden.

3.5 Ansätze von CSR

Die sich im Laufe der Zeit entwickelten Ansätze von CSR lassen sich klassifizieren nach dem klassischen Shareholder Ansatz nach Friedmann, den modernen Ansatz nach Carroll, alternativen Ansätzen basierend auf den Annahmen von Friedmann und Carroll sowie dem Stakeholder Ansatz nach Freeman.

3.5.1 Friedman – klassischer Ansatz

Friedman war der Vorreiter des CSR Ansatzes welcher besagt, dass die Verantwortung der Unternehmen gegenüber der Gesellschaft darauf beschränkt ist, Güter sowie Dienstleistungen zu produzieren und profitabel zu wirtschaften. Im Rahmen seines Buches „The social responsibility of business is to increase its profit!“ verurteilt Friedman sogar jegliche sozialen Aktivitäten, die ein Unternehmen ausführt. Begründet wird dies damit, dass sowohl Kapitalgeber als auch Kunden negativ von solchen Aktivitäten betroffen sind. Außerdem hält Friedmann den Unternehmen vor, dass soziale Belange Aufgabe des Staates und nicht der Unternehmen seien, da ihnen die dafür notwendigen Informationen gar nicht vorliegen. Friedmann vertritt damit eindeutig die Shareholder Perspektive bei der einzig und allein die Maximierung der Unternehmensprofite im Vordergrund steht. Laut Friedmann reicht diese Art der Wertschöpfung aus, um auch für die Gesellschaft einen positiven Beitrag zu leisten.¹⁰¹

3.5.2 Carroll – moderner Ansatz

Carroll vertritt dagegen eine modernere Sichtweise von CSR und sieht sehr wohl eine Verantwortung der Unternehmen über die Gewinnmaximierung hinaus. Das Unternehmen wird vielmehr als Bestandteil der Gesellschaft angesehen und hat dementsprechend auch Rechte und Pflichten. So reicht die bloße Befürwortung von CSR Maßnahmen nicht aus; diese müssen in seinen Augen auch konkret umgesetzt wer-

⁹⁹ Rao, S. L. (2005) in Chahal, H., Sharma, R. D. (2006), S. 206; deutsche Übersetzung: Unternehmen, die im Sinne der Good Governance handeln, schaffen gesellschaftlichen Reichtum durch die Befolgung des Gesetz sowie der Sitten der Gesellschaft, durch die Erzeugung eines neuen Bewusstseins in Bezug auf umweltschonende, ökologische Aspekte sowie der Verbesserung des gesellschaftlichen Lebens gelten CSR Aktivitäten praktizierend.

¹⁰⁰ Vgl. Riess, B. (2006), S. 3.

¹⁰¹ Vgl. Friedman, M. (1970), S. 1-4; deutsche Übersetzung: Die soziale Verantwortung von Unternehmen ist es Profite zu maximieren.

den.¹⁰² Carroll betrachtet die CSR Aktivitäten eines Unternehmens weiterhin als Verpflichtung gegenüber der Gesellschaft, aufgeteilt in die vier Bereiche der wirtschaftlichen, gesetzlichen, ethischen und philanthropischen Verantwortung:

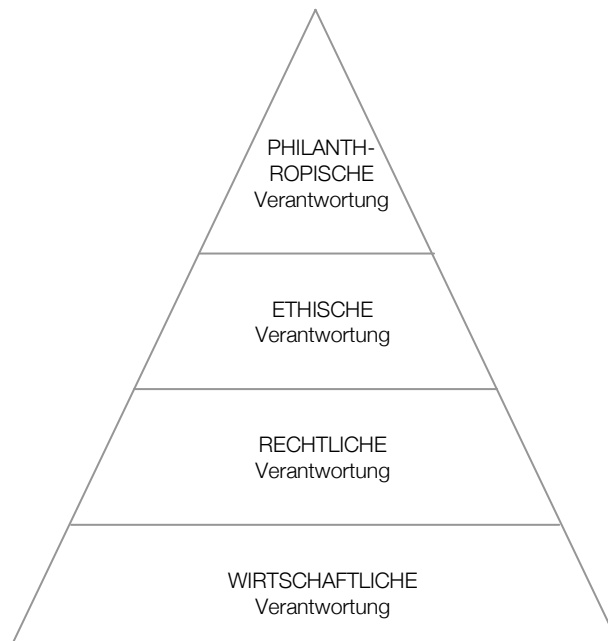


Abbildung 8 - Verantwortungspyramide nach Carroll¹⁰³

Grundlage der Verantwortungspyramide nach Carroll bildet die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens. Ein Unternehmen muss die richtigen Güter zu den richtigen Preisen anbieten und dabei profitabel sein, um seiner Verantwortung gegenüber der Gesellschaft gerecht werden zu können. Die nächste Stufe der gesetzlichen Verantwortung besagt, dass gesetzliche Rahmenbedingungen eingehalten werden müssen. Die ethische Verantwortung besteht aus den Erwartungen der Gesellschaft gegenüber dem Unternehmen; alle nicht von außen erwarteten oder geforderten Verhaltensweisen unterliegen der philanthropischen Verantwortung des Unternehmens.¹⁰⁴

Carroll geht in seinen Überlegungen sogar noch weiter und entwirft ein dreidimensionales CSR Model mit den Achsen:

1. Kategorien der sozialen Verantwortung
2. Unternehmensstrategie
3. Soziale Themen

Unter der Dimension der sozialen Verantwortung werden alle CSR Aktivitäten eines Unternehmens verstanden. Bei der Dimension der Unternehmensstrategie haben die Unternehmen generell zwei verschiedene Handlungsalternativen: reaktive (do nothing) oder proaktive (do much) CSR Maßnahmen. Unternehmen, die eine proaktive CSR Unternehmensstrategie verfolgen, erlangen einen Vorsprung im Bezug

¹⁰² Vgl. Carroll, A. (1979), S. 499.

¹⁰³ Eigene Abbildung in Anlehnung an Carroll, A. (1991), S. 42.

¹⁰⁴ Vgl. Carroll, A. (1991), S. 40-42.

auf CSR Maßnahmen. Die dritte Dimension der sozialen Themen umfasst all die Bereiche, für die CSR als wichtig befunden wird. Allerdings gibt es für die einzelnen Teilbereiche der dritten Dimension keine einheitliche Definition.¹⁰⁵

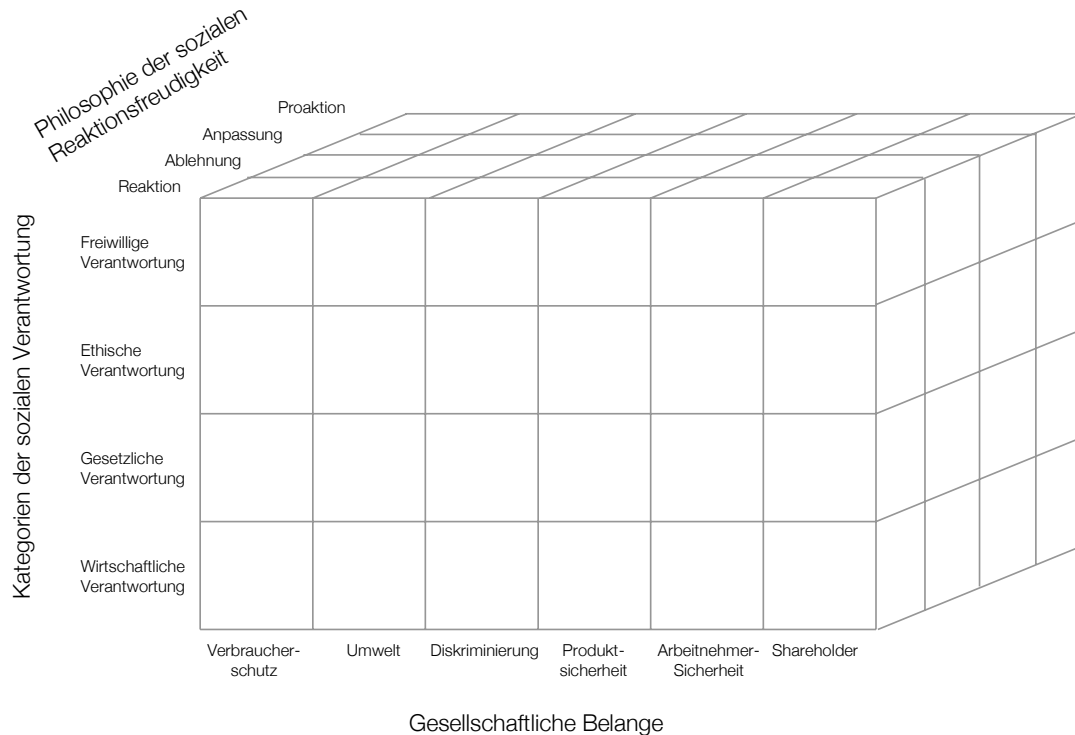


Abbildung 9 - Dimensionen der sozialen Verantwortung¹⁰⁶

3.5.3 Alternative Ansätze basierend auf Friedman und Carroll

Im Laufe der Zeit haben sich aufbauend auf den beiden CSR Ansätzen von Friedmann und Carroll weitere, alternative Ansätze von CSR etabliert.

Lantos kombiniert die beiden Ansätze von Friedmann und Carroll zu einem und teilt die CSR Maßnahmen in die drei Dimensionen ethisches CSR, altruistisches CSR und strategisches CSR. Eben letztere Dimension kombiniert die Aussagen von Friedmann und Carroll in dem Sinne, als dass die vom Unternehmen getätigten CSR Aktivitäten der Profitmaximierung dienen.¹⁰⁷

Quazi und O'Brien kombinieren ebenso die beiden Ansätze nach Friedman und Carroll. Folgende Grafik veranschaulicht ihre Darstellungsweise:

¹⁰⁵ Vgl. Carroll, A. (1979), S. 502-503.

¹⁰⁶ Eigene Darstellung in Anlehnung an Carroll, A. (1979), S. 503.

¹⁰⁷ Vgl. Lantos, G. (2002), S. 205 ff.

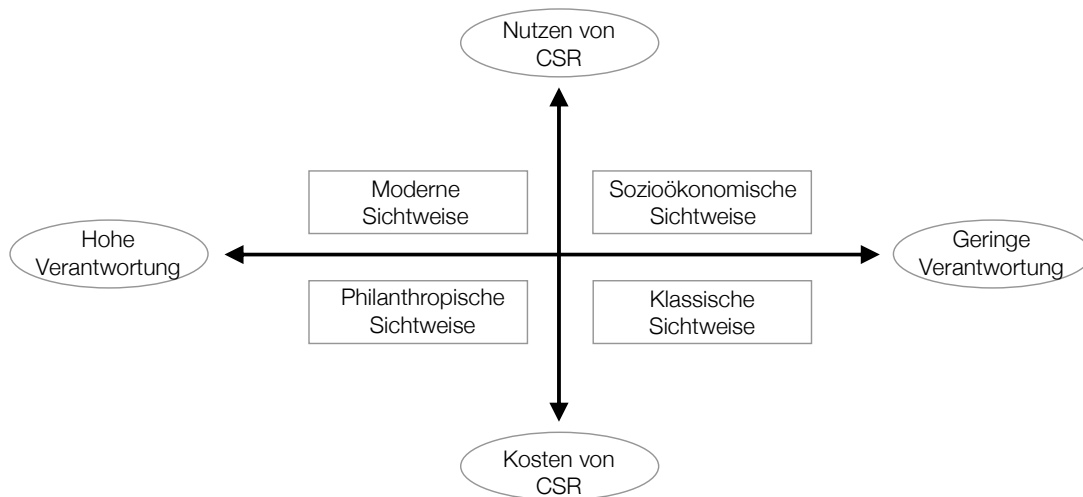


Abbildung 10 - CSR Ansatz nach Quazi¹⁰⁸

Auf der horizontalen Ebene steht die geringe soziale Verantwortung für den klassischen Shareholder Ansatz nach Friedman und die hohe soziale Verantwortung für den modernen Ansatz nach Carroll. Die Effekte von CSR Maßnahmen werden mit dem Nutzen und den Kosten auf der vertikalen Ebene abgebildet. Aus der Kombination der beiden Achsen ergeben sich vier verschiedene Sichtweisen von CSR: Die klassische Sichtweise, die sozioökonomische Sichtweise, die moderne Sichtweise sowie die philanthropische Sichtweise.¹⁰⁹

Die Meinung von Friedman wird in der klassischen Sichtweise reflektiert. Sie besagt, dass das Unternehmen einzig und allein auf die Profitmaximierung beschränkt sein soll, da jegliche CSR Maßnahmen nur Kosten und keinen Nutzen bringen. Die sozioökonomische Sichtweise dagegen vertritt die Meinung, dass CSR Maßnahmen zumindest in einem gewissen Ausmaß Nutzen für das Unternehmen stiften können. Die Meinung von Carroll wiederum wird in der modernen Sichtweise wiedergegeben: Das Unternehmen ist Teil der Gesellschaft und profitiert als solches sowohl kurzfristig als auch langfristig von dem Nutzen, den seine CSR Maßnahmen stiften. Die philanthropische Sichtweise dagegen reflektiert eine Kontroverse: zwar werden die CSR Maßnahmen eines Unternehmens als Kostenfaktor betrachtet; auf Grund der guten Sache werden diese Kosten aber hingenommen. Es wird somit deutlich, dass gerade die sozioökonomische und die philanthropische Sichtweise sowohl Elemente aus dem klassischen als auch dem modernen Ansatz innehaben.¹¹⁰

Galbreath definiert in seiner Arbeit „CSR: strategic options, global considerations“ vier verschiedene CSR Strategien: Die Shareholder Strategie, die altruistische Strategie, die reziproke Strategie und die Strategie der Bürgerschaft.

Bei der Shareholder Strategie geht es hauptsächlich um das Maximieren des Shareholder Values und damit auch um die klassische Sichtweise wie sie von Friedman vertreten wird.

Bei der altruistischen Strategie geht es darum, dass die wahre soziale Verpflichtung eines Unternehmens

¹⁰⁸ Vgl. Quazi, A., O'Brien, D. (2000), S. 36.

¹⁰⁹ Vgl. Quazi, A., O'Brien, D. (2000), S. 36 ff.

¹¹⁰ Vgl. Quazi, A., O'Brien, D. (2000), S. 36 ff.

entscheidend von der Persönlichkeit und der ethischen Grundeinstellung des oder der zuständigen Managers abhängt. Corporate Social Responsibility Maßnahmen im Rahmen einer altruistischen Strategie zielen somit immer auf das Gemeinwohl der Gesellschaft ab, ohne dass das Unternehmen dafür einen direkten Gegenwert erwartet.

Die reziproke Strategie versucht die beiden Dimensionen Wirtschaftlichkeit und Ethik miteinander zu kombinieren und vertritt damit die Auffassung von Carroll. CSR Aktivitäten im Rahmen einer reziproken Strategie sollen sowohl profitabel für das Unternehmen als auch für die Gesellschaft sein. Diese Art der CSR Strategy hat einen stark ausgeprägten langfristigen Charakter.

Die letzte CSR Strategie, die Strategie des Bürgertums, schließt alle seine Stakeholder mit in seine Betrachtung ein. Die gesamte Strategie zielt darauf ab, dass das Unternehmen als ein integrierter Bestandteil der Gesellschaft angesehen wird und es sich auch dementsprechend in der Gesellschaft bewegt und verhält.¹¹¹

3.5.4 Freeman - Stakeholder

Freeman knüpft an der zuvor dargestellten Shareholderperspektive an und erweitert diese zum Stakeholder Ansatz, wie in seinem Buch „Strategic Management“ beschrieben. Die Besonderheit dieses erweiterten Konzepts ist, dass sämtliche Interessen aller in und um die Wertschöpfungskette integrierten Faktoren letztendlich zur Erreichung der unternehmerischen Ziele berücksichtigt werden sollten. Umgekehrt wird deren Verhalten durch die Ziele und die Ausrichtung der Organisation beeinflusst. Dieser Kreislauf von sich gegenseitig beeinflussenden Aspekten kann nur dann zu Effizienz und Effektivität der Institution führen, wenn sich eine vorteilhafte Situation durch entsprechende CSR Maßnahmen für alle beteiligten Parteien ergibt.¹¹²

Da allerdings gerade diese Stakeholder-Theorie als überaus entscheidend für die Entwicklung von CSR gilt¹¹³, soll im folgenden Abschnitt der Arbeit zunächst einmal die unterschiedlichen Sichtweisen zur Stakeholder-Theorie und deren Einfluss auf CSR dargestellt werden.

3.6 CSR und Stakeholder

Die im angloamerikanischen Raum weit verbreitete Sichtweise des Shareholder-Ansatzes erkennt die Aktionäre eines Unternehmens als die einzig legitime Anspruchsgruppe an.¹¹⁴

Als Anteilseigner am Unternehmen ist der Aktionär einzig und allein am Shareholder-Value und damit an der Höhe des an der Börse gehandelten Unternehmenswertes interessiert.¹¹⁵

Besonders in den europäischen Staaten hat sich aber aus dem reinen Shareholder-Value Ansatz auf Grund historisch gewachsener Wertevorstellungen der mittlerweile dominierende Stakeholder-Value An-

¹¹¹ Vgl. Galbreath, J. (2006), S. 176-180.

¹¹² Vgl. Freeman, R. E (1984), S. 10 ff.

¹¹³ Vgl. McDonald, G. (2007), S. 13.

¹¹⁴ Vgl. Oekoradar (2004).

¹¹⁵ Vgl. Zimmermann, T. (1998) S. 2.

satz entwickelt. Seinen Ursprung hat der Stakeholder-Value Ansatz in der Entwicklung der damaligen Familienbetriebe zu multinationalen Konglomeraten. Die zu der Zeit vorherrschende Produktionssichtweise sah allein die Lieferanten sowie die Kunden als die einzigen betrieblichen Anspruchsgruppen an. Dieser Fokus änderte sich mit der Managementsichtweise der Unternehmen. Eine gesteigerte Komplexität sowie die zwei zusätzlichen Anspruchsgruppen der Eigentümer und Mitarbeiter erforderten diese weiterentwickelte Perspektive. Trotz dieser umfassenderen Sichtweise war es aber auch der Managementsichtweise nicht möglich, ein hochkomplexes Wirtschaftssystem, wie es heutzutage existiert, abzubilden. Aus diesem Grund bedarf es des Stakeholder-Ansatzes von Unternehmen. Neben den bereits im Vorfeld definierten betrieblichen Anspruchsgruppen gesellen sich nun noch weitere wie Politik, Medien und sonstige Interessensgruppen dazu.¹¹⁶

Insofern schließt die Stakeholder Sichtweise die Shareholder Sichtweise mit ein und soll daher als Grundlage dieser Arbeit bei der Betrachtung betrieblicher Anspruchsgruppen dienen.

Bezüglich der Klassifikation der betrieblichen Anspruchsgruppen gibt es verschiedene Sichtweisen. Sacconni unterscheidet Stakeholder auf zwei Arten. Stakeholder im engeren Sinn sind direkt an der Performance des Unternehmens beteiligt, wogegen Stakeholder im weiteren Sinn weder einen konkreten Beitrag zur Unternehmung liefern, noch eine Gegenleistung des Unternehmens erhalten.¹¹⁷

Hitt et al. dagegen unterscheiden zwischen den Kapitalmarkt-Stakeholdern, den Produktmarkt-Stakeholdern und den Organisations-Stakeholdern. Kapitalmarkt-Stakeholder sind sämtliche Kapitalgeber des Unternehmens. Produktmarkt-Stakeholder beinhalten Lieferanten, Kunden, Gewerkschaften und lokale Gemeinden. Unter den Organisations-Stakeholdern werden Arbeitnehmervereine subsumiert.¹¹⁸

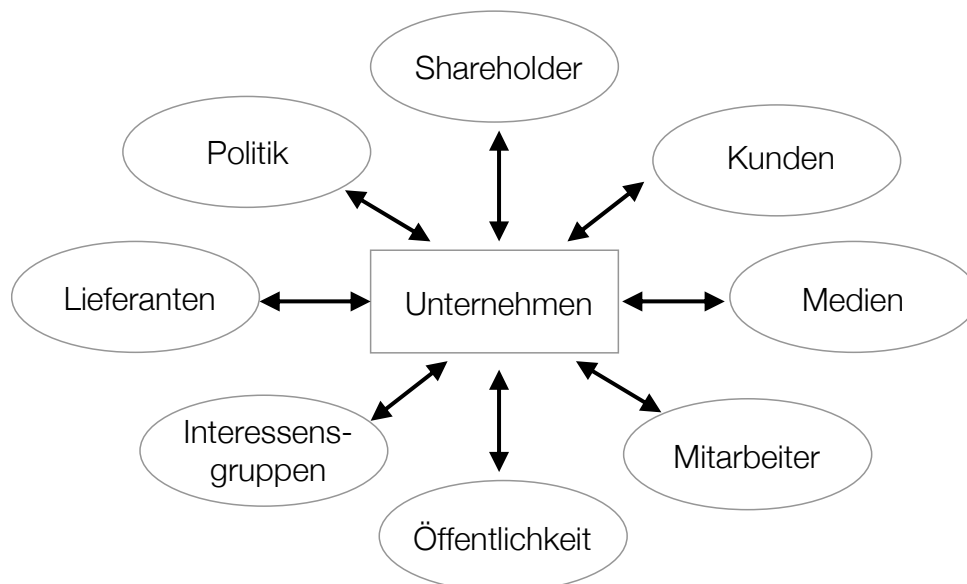


Abbildung 11 - Übersicht Stakeholder¹¹⁹

¹¹⁶ Vgl. Freeman, R. E. (1984), S. 4-27.

¹¹⁷ Vgl. Sacconni, L. (2004), S. 7.

¹¹⁸ Vgl. Hitt, M., Ireland, R., Hoskisson, R. (1999), S. 27-31.

¹¹⁹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Freeman, R. E. (1984), S. 25.

Zwischen primären und sekundären, sozialen und nichtsozialen Stakeholdern unterscheidet Wheeler und Sillanpää. Primär soziale Stakeholder sind Aktionäre, Kunden und Mitarbeiter. Zu den sekundären sozialen Stakeholdern gehören Interessensgruppen, Medien und die Öffentlichkeit. Natur, Tiere und zukünftige Generationen werden den primären nichtsozialen Stakeholdern zugeordnet, wohingegen Umweltschutzorganisationen sowie Tierschutzvereinigungen zu den sekundären nichtsozialen Stakeholdern zählen.¹²⁰

Mitchell et. al klassifizieren die Stakeholder nach den Kriterien Macht, Legitimität und Dringlichkeit. Mit diesem Ansatz kann nicht nur zwischen Stakeholdern und Nichtstakeholdern unterschieden werden. Zusätzlich kann auch noch deren Signifikanz für das Unternehmen, gemäß der Kategorisierung in ruhende, fordernde, gefährliche, dominante, abhängige, diskretionäre und definitive Stakeholder genauer bestimmt werden.¹²¹

Im Hinblick auf die spätere Analyse der Anwendungsbereiche von CSR im Unternehmen sollen zuvor noch die in diesem Zusammenhang fünf wichtigsten Stakeholder sowie die Verbindung zwischen der Stakeholder Theorie und CSR genauer dargestellt werden:

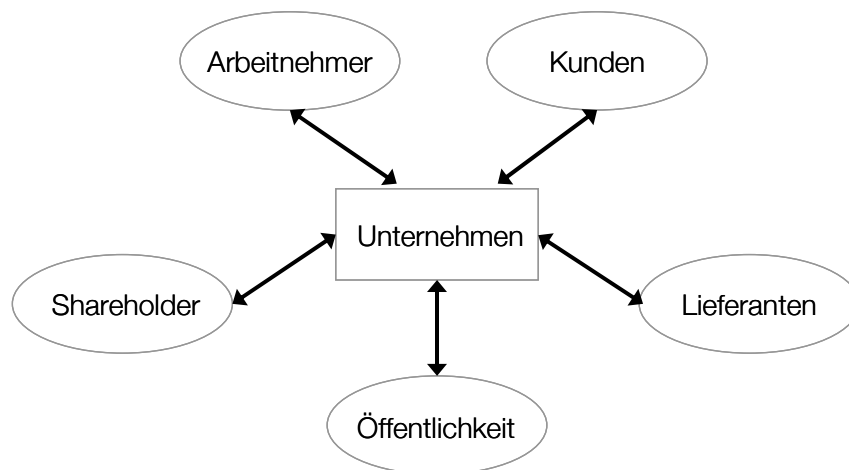


Abbildung 12 - Die wichtigsten Stakeholder im Überblick¹²²

Die Shareholder sind, wie bereits angesprochen, als Eigenkapitalgeber Miteigentümer des Unternehmens und verlangen eine angemessene Rendite für ihr eingesetztes Kapital. Darüber hinaus besitzen die Shareholder über ihr Stimmrecht ein Mitspracherecht am Unternehmen. Die Arbeitnehmer stellen Ihre Arbeitsleistung dem Unternehmen zur Verfügung und verlangen dabei die Entlohnung für Ihre Arbeitskraft. Die Kunden eines Unternehmens erwerben ein Produkt oder eine Dienstleistung und bezahlen dafür einen entsprechenden Betrag. Neben den normalen Produkteigenschaften verlangen die Kunden außer Qualität und Zuverlässigkeit auch immer häufiger individuelle Problemlösungen. Die Lieferanten stellen dem Unternehmen die für den Produktionsprozess wichtigen Ressourcen zur Verfügung und werden entspre-

¹²⁰ Vgl. Wheeler, D., Sillanpää, M. (1998), S. 205.

¹²¹ Vgl. Mitchell R., Agle, B., Wood, D. (1997), S. 874 f.

¹²² Eigene Darstellung.

chend vertraglichen Bedingungen bezahlt.

Die Öffentlichkeit ist nicht nur eine sehr große betriebliche Anspruchsgruppe, sondern darüber hinaus auch noch sehr heterogen, da neben dem Staat die gesamte Gesellschaft mitsamt Interessensgruppen dazu gehören. Die Verbindung zwischen der Stakeholder Theorie und CSR lässt sich über den Zusammenhang von sozialer Offenheit sowie sozialer und wirtschaftlicher Effizienz durch drei Ebenen begründen. Dabei stellen diese gleichzeitig einen Indikator über den Integrationsgrad sowie den Umfang von CSR im Unternehmen selbst dar. Die drei Dimensionen sind die Macht und der Einfluss der Stakeholder, die strategische Ausrichtung der Firma sowie die vergangene und aktuelle unternehmerische Performance.¹²³ Bei dem Einfluss der Stakeholder ist in besonderem Maße zu beachten, dass je größer dieser ist, desto höher ist auch die Wahrscheinlichkeit auf Zuspruch im Unternehmen zu stoßen. Es besteht jedoch die Gefahr, dass diese Maßnahme schnell zu einer Überbewertung der Rolle und des Einflusses der Stakeholder sowie einzelner Interessensgruppen untereinander führt. Die grundlegende strategische Ausrichtung der Firma trägt häufig bereits einen entscheidenden Teil zur Integration und Adaption von CSR im Unternehmen bei. Daher wird eine solche häufiger bei Firmen mit einer extensiven sozialen Ausrichtung zu finden sein als bei Unternehmen, die sich CSR Maßnahmen eher passiv und zurückhaltend nähern. Die letzte Dimension unterstreicht, dass wirtschaftliche Rahmenbedingungen von Firmen in direktem Zusammenhang zu CSR Maßnahmen stehen, woraus sich die logische Erkenntnis ableiten lässt, dass bei höherer finanzieller Performance eine größere Wahrscheinlichkeit vorliegt, solche Maßnahmen mit dem gewünschten Erfolg implementieren zu können.¹²⁴

Eine weitere Verknüpfungsebene zwischen der klassischen Stakeholder Theorie und CSR sieht folgenden Ansatz vor. Durch die Erfüllung von ökonomischen und nicht-ökonomischen Unternehmenszielen, die zur Bedürfnisbefriedigung der einzelnen Stakeholder beitragen, werden das betriebliche Überleben sowie der Erfolg langfristig gesichert. Gemäß den bereits zuvor beschriebenen Stakeholdergruppen kann jede dieser Ziele durch drei verschiedene Klassifizierungen näher charakterisiert werden.

Die normative Sichtweise impliziert, dass sich Firmen nicht nur an Aktionären und Kunden orientieren, sondern entsprechend aller Stakeholder ausrichten sollten.¹²⁵ Eine weit gefasste und multidimensionale CSR Strategie unterstützt diese Ansprache aller Stakeholder gleichermaßen. Der instrumentelle Ansatz bezieht sich auf die wirtschaftliche Leistung und den Ausbau dieser für das Unternehmen.¹²⁶ Dies bedeutet, dass in der Regel sämtliche CSR Aktivitäten einen mehr oder minder direkten Leistungsbezug haben werden, wie zum Beispiel gezielte Marketingaktivitäten zur Gewinnung neuer Kunden. Die deskriptive und eher implizite Methode betont in besonderem Maße die Shareholderwerte sowie deren Einfluss zur Determinierung unternehmerischen Verhaltens. Unternehmen forcieren und beeinflussen jedoch deren Ausprägung über wohlwollende Spenden an einflussreiche Schlüssel-Shareholder.¹²⁷

Abschließend bleibt zu erwähnen, dass der Stakeholder Ansatz generell dafür sorgen sollte, die Perspek-

¹²³ Vgl. Pirsch J., Gupta, S., Grau, S. L. (2007), S. 127.

¹²⁴ Vgl. Pirsch, J., Gupta, S., Grau, S. L. (2007), S. 127-128.

¹²⁵ Vgl. Clarkson, M. E. (1995), Donaldson, T., Preston, L. E. (1995), Jones, T. M., Wicks, A. C. (1999) in Pirsch J., Gupta, S., Grau, S. L. (2007), S. 127.

¹²⁶ Vgl. Donaldson, T., Preston, L. E. (1995) in Pirsch J., Gupta, S., Grau, S. L. (2007), S. 127.

¹²⁷ Vgl. Brenner, S. N., Cochran, P. L. (1991), Jones, T. M., Wicks, A. C. (1999) in Pirsch J., Gupta, S., Grau, S. L. (2007), S. 127.

tive der Unternehmen zu erweitern, um dadurch Raum und Ressourcen für wesentliche, zukunftsorientierte Aktivitäten zur sozialen Verantwortung und Nachhaltigkeit zu schaffen. Die vorherige Analyse in Bezug auf die Ansprüche der einzelnen zu berücksichtigenden Interessensgruppen ermöglicht darüber hinaus eine effizientere und zielgerichteterer Ausgestaltung solcher Maßnahmen und kann so beispielsweise zu einer höheren Loyalität sowie einem verbesserten Ansehen der Firma in der Öffentlichkeit führen.¹²⁸ Um sich anzuschauen, in welcher Art und Weise die verschiedenen betrieblichen Anspruchsgruppen von den einzelnen CSR-Aktivitäten des Unternehmens betroffen sein könnten, widmet sich der nun folgende Teil dieser Arbeit den Anwendungsbereichen von CSR.

3.7 Anwendungsbereiche von CSR

Welche Möglichkeiten bestehen für Unternehmen, sich durch die Anwendung von CSR-Maßnahmen sozial zu engagieren und darüber hinaus subtil auch noch ökonomische Ziele zu verfolgen? Die Grundlage jeglichen verantwortlichen Handelns ist neben den anfangs bereits erwähnten Ethikstandards vor allem die umfassende Respektierung der Menschenrechte. Damit ist insbesondere gemeint, dass Staat und Unternehmen diese sowohl unterstützen als auch achten sollte und sich gleichzeitig die Verpflichtung auferlegen, Menschenrechtsverletzungen in keiner Form zu tolerieren.¹²⁹ Bezug nehmend auf die bereits präsentierten und in eine Vielzahl von Unternehmensprozessen involvierten fünf wichtigsten Stakeholdergruppen, ergeben sich folgende Anwendungsbereiche für diese einzelnen Anspruchsgruppen.

Für die Mitarbeiter, als essentiellste Stakeholder im Unternehmen, gilt es die Vermeidung von Diskriminierung und Mobbing mit höchster Priorität zu verfolgen. Dies kann vor allen Dingen durch Möglichkeiten zur Chancengleichheit, der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, regelmäßigen Fort- und Weiterbildungsangeboten sowie dem damit verbundenen Aufbau von Humankapital und Beschäftigungsmöglichkeiten geschehen.¹³⁰ Für den Arbeitnehmer sollten dabei faire Entlohnungsrichtlinien sowie zeitgemäße Arbeitsbedingungen und Arbeitsschutzmaßnahmen vorliegen. Zudem bedarf es einer weit reichenden Unternehmenskommunikation bzw. einer organisierten Kommunikationspolitik. Außerdem erlaubt das Angebot der Organisations- und Vereinigungsfreiheit für den Arbeitnehmer neben der unternehmensinternen Kommunikation auch im externen Unternehmensumfeld organisiert auftreten zu können.¹³¹ Finanzielles Engagement in Schulen und Ausbildungsstätten, in denen die Mitarbeiter von morgen heranwachsen können, sowie die Option Mitarbeitermotivation über unternehmerische Gewinn- und Kapitalbeteiligungen extrinsisch zu fördern, lassen sich ebenfalls als Anwendungsbereich von CSR in Bezug auf die Mitarbeiter aufführen.¹³²

Der nächste wichtige hier aufzuführende Stakeholder ist der Kunde. Überzeugende Produkt- und Servicestandards (Qualität, Sicherheit, Preis-Leistungsverhältnis, Bedürfnisbefriedigung, Umweltauswirkungen) sowie die Vermittlung klarer Produktinformationsrichtlinien gepaart mit einem effektiven Beschwerdema-

¹²⁸ Vgl. Pirsch J., Gupta, S., Grau, S. L. (2007), S. 127-128.

¹²⁹ Vgl. BDA (2005), S. 9/13.

¹³⁰ Vgl. CSR Germany (2007 a).

¹³¹ Vgl. BDA (2005), S. 13.

¹³² Vgl. CSR Germany (2007 a).

nagement sind Zeichen für die Umsetzung von CSR im Unternehmen in Bezug auf den Kunden.¹³³ Zudem gewinnen Fair Trade Grundsätze sämtlicher Produkte entlang der gesamten Supply Chain zunehmend an Bedeutung und ein Großteil der Kunden fällt seine Kaufentscheidung inzwischen basierend auf solchen Kriterien.¹³⁴

Dritter und entscheidender Stakeholder ist der Shareholder, der maßgeblich an der finanziellen Entwicklung des Unternehmens interessiert ist. Explizite Berichterstattungen dazu, die sich jedoch nicht ausschließlich auf die rein finanziellen Umsatzindikatoren beziehen, sondern auch Informationen zur CSR kommunizieren, zeigen einen weiteren elementaren Anwendungsbereich auf. Um dies zu gewährleisten, bedarf es allerdings einer umfassenden Definition von nicht finanziellen Zielsetzungen, die im Idealfall CSR-Maßnahmen entsprechen und somit gewährleisten, dass sich Investitionen in solche Firmen zu rentablen Social Responsible Investment entwickeln können. Auf diese wird im weiteren Verlauf der Arbeit noch detaillierter eingegangen.¹³⁵

Der Anspruch an die Lieferanten besteht darin, soziale und umweltbezogene Aspekte in ihre eigenen Beschaffungs- und Produktionsprozesse mit einzubeziehen. Ein Beispiel dafür ist die Vermeidung der Kooperation mit Unternehmen, die sich über illegale Geschäftspraktiken zu bereichern versuchen oder Zwangs- und Kinderarbeit zulassen. Die Überprüfung eines solchen Verhaltens entlang der gesamten Supply Chain durch das entsprechende Unternehmen zeichnet ein besonders verantwortungsbewusstes Engagement aus.¹³⁶

Der Bereich der Öffentlichkeit bildet ebenfalls eine Anspruchsgruppe, die in diesem Anwendungsbereichüberblick zur CSR nicht fehlen darf. Die Unterstützung sozial benachteiligter Gruppen, Kommunen und Gemeinden gilt für viele Unternehmen als Aushängeschild ihrer sozial verantwortlichen Tätigkeiten. Dazu zählen unter anderem auch der Aufbau und die Unterstützung karitativer Einrichtungen, womit ein direkter Beitrag im unternehmerischen Umfeld geleistet werden kann und sich somit langfristig negative Externalitäten minimieren lassen.¹³⁷

Neben den zuvor genannten Anwendungsbereichen, die im Zusammenhang mit den betrieblichen Anspruchsgruppen stehen, folgt nun eine Ausweitung dieser auf weitere Tätigkeitsfelder des Unternehmens. Eng mit dem Stakeholder Öffentlichkeit sind die Wissenschaft und die technologische Entwicklung verknüpft. Es existiert eine Vielzahl unterschiedlicher Aspekte, die als Anwendungsbereiche von CSR kategorisiert werden können. Das wesentliche Ziel dabei ist die langfristige Kooperation mit Bildungseinrichtungen zur Unterstützung der Wissensentwicklung im frühest möglichen Stadium, beginnend bei der Ausstattung von Kindertageseinrichtungen bis hin zur Finanzierung von Lehrstühlen an Hochschulen. Das Engagement in Wissenschaft, Forschung und Bildung kann durch Beteiligung und Kooperation oder der Gründung von Stiftungen zusätzlich gefördert werden.¹³⁸

¹³³ Vgl. BDA (2005), S. 10-11.

¹³⁴ Vgl. Europäische Kommission (2002 a), S. 14.

¹³⁵ Vgl. Europäische Kommission (2002 a), S. 14.

¹³⁶ Vgl. Europäische Kommission (2002a), S. 14.

¹³⁷ Vgl. Europäische Kommission (2002a), S. 14.

¹³⁸ Vgl. CSR Germany (2007a).

Neben der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen nimmt auch die ökologische Komponente einen immer größer werdenden Stellenwert ein. Unternehmen sind heutzutage dazu verpflichtet, ein hohes Umweltschutzniveau durch die Verfolgung entsprechender Standards zu gewährleisten, um langfristig konkurrenzfähig zu bleiben. Die Herausforderung dabei liegt in der Abwägung zwischen kosteneffizienter und gleichzeitig umweltschonender Produktion, aus der Produkte hervorgehen, die die Gesundheit der Nutzer nicht beeinträchtigen. Sollte diese gemeistert werden, so kann auch in Bezug auf die Umweltthematik von CSR gesprochen werden. Ein entsprechendes Umweltmanagementsystem sowie die Schulung der Mitarbeiter in Bezug auf Relevanz und Inhalte leisten ebenfalls einen entscheidenden Beitrag zur betrieblichen Integration von CSR. Diese überwiegend intern ausgerichteten Aktivitäten können um Initiativen zur Förderung eines verantwortlichen Umgangs mit der Umwelt sowie die Entwicklung und Verbreitung von umweltfreundlichen Technologien komplementiert werden.¹³⁹

Wenn solche verantwortungsvollen Ziele von Unternehmen verfolgt werden, bedarf es auch der regelmäßigen Information aller Beteiligten über sämtliche Strukturen, Tätigkeiten und Geschäftsergebnisse. Ein Anwendungsbereich von CSR eröffnet sich insbesondere dann, wenn neben der eigentlichen Informationsverbreitung diese auch gewissen Qualitätsstandards in Bezug auf Offenlegung, Rechnungslegung und Buchprüfung entsprechen. Somit sollte jegliches Verhalten transparent und nachprüfbar sowie langfristig Korruptions- und Spendenskandale vermeidbar sein. Die Einführung eines Managementkontrollsystems unterstützt solche Ansätze und spiegelt gleichzeitig die Anwendung von CSR im Unternehmen wider.¹⁴⁰

Nachdem in diesem Teil die Anwendungsbereiche von CSR exemplarisch dargestellt wurden, präsentiert der nun folgende Teil die Wirkungen der Anwendungsbereiche in engem Zusammenhang mit den wichtigsten, auf drei reduzierten, Stakeholdern, Mitarbeiter, Kunde und Shareholder.

3.8 Wirkungen und Nutzen von CSR

CSR fungiert mittlerweile in den meisten Industriesparten der Wirtschaft als entscheidendes Differenzierungskriterium. Eine Vielzahl der Gründe beruhen auf der Ausweitung des unternehmerischen Risikomanagements sowie der Integration von CSR-Maßnahmen in dieses. Warum CSR außerdem entscheidend für Unternehmen ist, zeigt die erste Grafik auf der folgenden Seite.

¹³⁹ Vgl. CSR Germany (2007a).

¹⁴⁰ Vgl. CSR Germany (2007a).

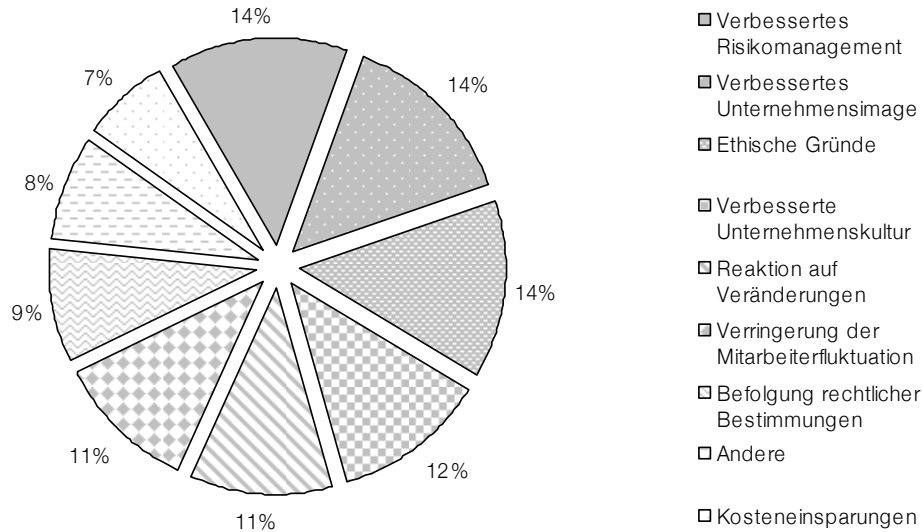


Abbildung 13 - Warum ist CSR entscheidend für Unternehmen?¹⁴¹

Es lässt sich erkennen, dass die wichtigsten Gründe für die CSR Aktivitäten der Unternehmen die Verbesserung der Unternehmenskultur und des Unternehmensbildes sowie die Optimierung des allgemeinen Risikomanagements mit besonderem Bezug auf die finanzielle Risikominimierung sind. Eine kongruente Sichtweise ergibt sich auch, wenn man innerhalb der unternehmerischen Anspruchsgruppen nach deren Wichtigkeit und Relevanz differenziert. Die folgende Grafik zeigt, dass das Hauptaugenmerk der CSR-Aktivitäten seitens der Unternehmen bei den Arbeitnehmern (Unternehmenskultur), Kunden (Unternehmensimage) und Shareholdern (Risikominimierung durch Social Responsible Investments) liegen sollte:¹⁴²

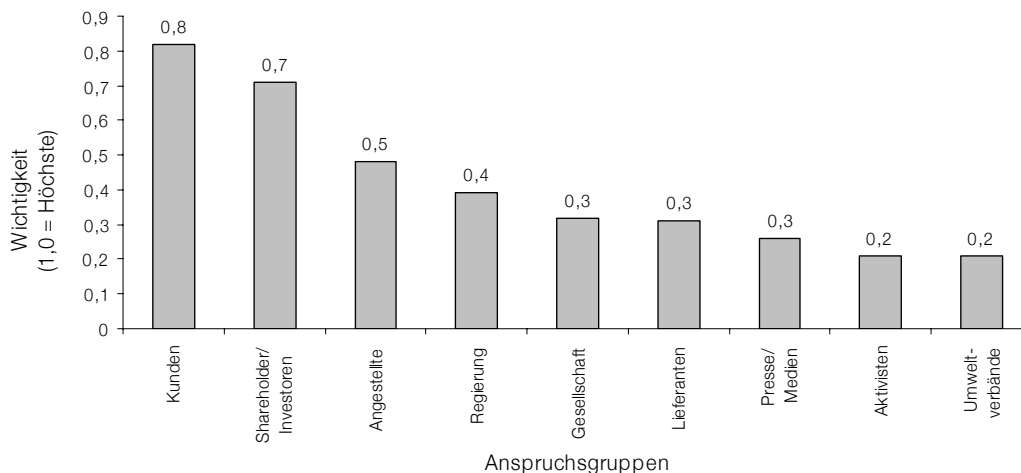


Abbildung 14 - Einflussreiche Stakeholdergruppen von CSR Aktivitäten¹⁴³

¹⁴¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Story, D., Price, T. J. (2006), S. 42, ins Deutsche übersetzt von den Autoren dieses Projekts.

¹⁴² Vgl. Story, D., Price, T. J. (2006), S. 41 ff.

¹⁴³ Eigene Darstellung in Anlehnung an Story, D., Price, T. J. (2006), S. 43, ins Deutsche übersetzt von den Autoren dieser Arbeit.

Im Folgenden soll nun auf diese drei entscheidenden Stakeholdergruppen etwas detaillierter eingegangen werden, um exemplarisch die Wirkungsweisen von CSR Maßnahmen darstellen zu können.

3.8.1 CSR und Mitarbeitermotivation

Allgemein existieren zwei verschiedene Ansätze zur Steigerung der Mitarbeitermotivation durch gezielte CSR Aktivitäten im Unternehmen.

Der erste Ansatz beschäftigt sich mit dem Einfluss des Managements auf die Mitarbeiter. Um diesen genauer bestimmen zu können, bedarf es allerdings zunächst der Betrachtung des Verhältnisses zwischen CSR und dem Management mit Hilfe folgender Definitionen:

„CSR refers to management’s obligation to set policies, make decisions and follow courses of action beyond the requirements of law that are desirable in terms of the values and the objectives of society.“¹⁴⁴

Durch diese Definition wird der Fokus der häufig dominierenden institutionellen Prägung von CSR um die individuellen und persönlichen Ansätze eines jeden verantwortlichen Managers zur Auswahl, Bestimmung und Durchsetzung dieser ergänzt. Das Ergebnis ist die Schaffung von gesellschaftlichem Mehrwert, der somit gezielt auf sämtliche Arbeitnehmer im Unternehmen wirkt.

„CSR may be viewed as a process in which managers take responsibility for identifying and accommodating the interests of those affected by the organization’s actions.“¹⁴⁵

Auch hier wird erneut deutlich, wie das Management über die gezielte Auswahl von CSR-Maßnahmen auf die Mitarbeiter einwirken kann. Der Vorteil einer explizit durch das Management gesteuerten Ausrichtung liegt in der daraus resultierenden Glaubwürdigkeit und der Nachahmung dieser durch die gesamte Belegschaft. Nur ein aktives Vorleben solcher Grundsätze bringt die Mitarbeiter an den Punkt, selbst über CSR nachzudenken, die Wichtigkeit zu erkennen und danach zu handeln. Diese Verbesserung des allgemeinen Unternehmensklimas führt letztendlich zu einer Steigerung der Mitarbeitermotivation und begründet somit den hier gewählten, ersten Ansatz.¹⁴⁶

Eine zweite Betrachtungsmethode mit dem Ziel der Implementierung von CSR zur Steigerung der Mitarbeitermotivation liegt in dem ressourcenbasiertem Ansatz. Dieser betont die interne sowie externe Wirkung auf Unternehmensressourcen durch Investitionen in CSR. Die für unsere Betrachtung wichtige interne Ebene beschäftigt sich mit der Entwicklung neuer Ressourcen in Form von Know-how und einer verbesserten Unternehmenskultur. In Kombination mit einer erhöhten Mitarbeiterintegration resultieren diese Investitionen schließlich in einer erhöhten Mitarbeitermotivation.¹⁴⁷

¹⁴⁴ Mosley, D., Pietri, P. H., Megginson, L. C. (1996), S. 141; deutsche Übersetzung: CSR bezieht sich auf die Aufgabe des Managements, Taktiken zu wählen, Entscheidungen zu fällen und den Aktionsplan auch über das gesetzliche Maß hinaus im Hinblick auf Werte und Vorstellungen der Gesellschaft zu verfolgen.

¹⁴⁵ Maclagan P. W. (1998), S. 147; deutsche Übersetzung: CSR kann als ein Prozess gesehen werden, in dem Manager dafür verantwortlich sind, die Interessen derer zu identifizieren und zu gewähren, die von den Unternehmensmaßnahmen betroffen sind.

¹⁴⁶ Vgl. Hemingway, C. A., Maclagan P. W. (2004), S. 33f.

¹⁴⁷ Vgl. Branco, M. C., Rodrigues, L. L. (2006), S. 16-120.

3.8.2 CSR und Marketing

CSR kann, wie bereits erwähnt, auch als Marketing Instrument eingesetzt werden, um sich von der Konkurrenz abzugrenzen und nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu generieren. Zur Implementierung bedarf es einer ausgewogenen Balance zwischen kurzfristigen, finanziellen Zielen sowie einem langfristigen, nachhaltigen Markenaufbau und -positionierung. Erfolgt dies konsequent, kann das Unternehmen mit Hilfe seiner CSR Aktivitäten eine positive Reputation, resultierend aus der effizienten Bedürfnisbefriedigung der einzelnen Stakeholder, aufbauen. Eine solche Reputation ermöglicht es dann, Premiumpreise zu verlangen und den Zugang zum Kapitalmarkt zu verbessern.¹⁴⁸

Empirische Untersuchungen haben bestätigt, dass sich die Reputation und damit einhergehend der Wettbewerbsvorteil von Firmen steigert, umso größer deren Beitrag zum sozialen Wohlstand ist. Zwar fällt der Kunde seine Kaufentscheidung immer noch überwiegend basierend auf dem antizipierten Preis-Leistungsverhältnis, jedoch nehmen Unternehmenspraktiken wie CSR Aktivitäten einen immer wichtigeren Stellenwert ein. In welcher Form die Reputation Auswirkung auf das Kaufverhalten der Kunden hat, hängt zudem entscheidend von dem Verhältnis ab, welches das Unternehmen zu diesen pflegt.¹⁴⁹

Das diesem Ansatz zu Grunde liegende, marketingtechnische Phänomen nennt sich Cause-Related Marketing (CRM). Unter Cause-Related Marketing versteht man „the process of formulating and implementing marketing activities that are characterised by contributing a specific amount to a designated non profit effort that, in turn, causes customers to engage in revenue providing exchanges.“¹⁵⁰ Besonders in Europa wird zunehmend erkannt, dass durch solche strategischen Maßnahmen, wie zum Beispiel Kooperationen mit wohltätigen Institutionen, höhere Marktanteile sowie eine gesteigerte Kundenzufriedenheit und -loyalität erzielt werden können.¹⁵¹ Des Weiteren unterstützt CRM die Nähe zu der Gesellschaft und somit auch zum Kunden selbst:¹⁵² „The ultimate brand contact, the manifestation of a company’s mission and philosophy (...) can drive communication campaigns and even strategies“¹⁵³ Um diesen Effekt in vollem Maße nutzen zu können, sollte in einem ersten Schritt versucht werden, der Bevölkerung den geschaffenen Mehrwert bezüglich CSR zu vermitteln. Die diesbezüglich zunehmende Verbreitung des Wissens durch informatives Marketing sowie das daraus resultierende Potenzial zur Senkung der allgemeinen Skepsis sollte es langfristig ermöglichen, das notwendige Vertrauen zu und die Integration der einzelnen Stakeholder zu schaffen.¹⁵⁴

Daher wird es zukünftig von zunehmender Bedeutung der Unternehmen sein, die Erwartungen der Stakeholder durch die Verbindung von Reputation und CSR zu erfüllen und somit gemäß Freemans Aussage „shaping and communicating the substance of how our companies and industries are creating economic

¹⁴⁸ Vgl. Bronn, P. S., Vrioni, A. B. (2001), S. 209-212.

¹⁴⁹ Vgl. Bronn, P. S., Vrioni, A. B. (2001), S. 212.

¹⁵⁰ Mullen, J. (1997) in Bronn, P. S., Vrioni, A. B. (2001), S. 214; deutsche Übersetzung: Ein Prozess um Marketingaktivitäten zu formulieren und implementieren die charakterisiert werden durch die Bereitstellung einer spezifischen Summe für einen gemeinnützigen Zweck und im Umkehrschluss Kunden dazu bringen für mehr Umsatz zu sorgen.

¹⁵¹ Vgl. Stewart, A. L. (1998) in Bronn, P. S., Vrioni, A. B. (2001), S. 215.

¹⁵² Vgl. Duncan, T., Moriarty, S. (1997) in Bronn, P. S., Vrioni, A. B. (2001), S. 212.

¹⁵³ Duncan, T., Moriarty, S. (1997) in Bronn, P. S., Vrioni, A. B. (2001), S. 215; deutsche Übersetzung: Der enge Kontakt zu einer Marke, die Kundgebung der Firmenmission und -Philosophie (...) kann Kommunikationskampagnen und sogar Strategien beeinflussen.

¹⁵⁴ Vgl. Bronn, P. S., Vrioni, A. B. (2001), S. 216.

value while building a more sustainable and just world at the same time” zu handeln.¹⁵⁵

3.8.3 CSR und Risikominimierung durch Social Responsible Investment (SRI)

„Ethical investment involves knowing what your money is doing, and knowing that those uses are in accordance with your own ethical standards.“¹⁵⁶

Fast parallel zu den gestiegenen CSR Aktivitäten der Unternehmen hat sich auch der internationale Kapitalmarkt den vorherrschenden Bedürfnissen ethischer Kapitalanleger stückweise angepasst und institutionelle Anleger tätigen vermehrt sozial verantwortliche Investitionen.¹⁵⁷ Dies ist insofern einleuchtend, als dass die Berücksichtigung von sozialen und ökologischen Aspekten dazu beiträgt, Anlagerisiken zu minimieren.¹⁵⁸ Der Begriff Social Responsible Investment oder SRI wird definiert als “investments enabling investors to combine financial objectives with their social values“.¹⁵⁹ Es handelt sich dabei um die Kombination von Geld und Moral.¹⁶⁰ Bei der Auswahl der Investition gibt es unterschiedliche Vorgehensweisen: Investitionen werden entweder ausdrücklich nur in ökologisch bzw. ethisch fortgeschrittene Unternehmen getätigt oder ausdrücklich nicht in Unternehmen, die diese ökologischen und ethischen Kriterien nicht erfüllen wie z.B. Unternehmen der Tabakindustrie.

Die am weitesten verbreitete Strategie bei der Auswahl von sozialen Investments ist aber das so genannte Active Engagement. Active Engagement bedeutet, dass die Investoren bzw. Anteilseigner des Unternehmens das Unternehmen dazu bewegen, soziale und ethische Aspekte mit in ihre Unternehmensstrategie aufzunehmen. Die Aktionäre üben also ihre Rechte aus, um direkt Einfluss auf das soziale Engagement der Unternehmen auszuüben.¹⁶¹ Social Responsible Investment hat sich besonders stark auf den angelsächsischen Kapitalmärkten entwickelt. In den USA beträgt das sozial und umweltverantwortlich angelegte Kapital mittlerweile mehr als 13% des gesamten amerikanischen Geldvermögens.¹⁶² Mittlerweile haben sich auch schon einige Aktienindizes gebildet, die Unternehmen an Hand ökologischer und sozialer Kriterien auswählen:

- Domini 400 Social Index

Nach rein ökologischen und sozialen Kriterien ausgewählt, besteht der Domini 400 Social Index aus ca. 400 amerikanischen Großunternehmen. Mit der Entstehung im Jahr 1990 war der Domini 400 Social Index der erste sozial und ethisch orientierte Index in den USA.

- Dow Jones Sustainability Group Index (DJSGI)

¹⁵⁵ Freeman, B. (2006), S. 19; deutsche Übersetzung: Den wesentlichen Inhalt dessen zu schaffen und kommunizieren, wie unsere Unternehmen und Industrien ökonomischen Wert schaffen während sie gleichzeitig eine nachhaltigere und gerechtere Welt schaffen.

¹⁵⁶ Knowles, R. (1997), S. 1; deutsche Übersetzung: Ethisches Investment bedeutet zu wissen was sein Geld macht und das dies in Eintracht mit seinen eigenen ethischen Werten steht.

¹⁵⁷ Vgl. Loew, T., Braun, S. (2006), S. 13-14.

¹⁵⁸ Vgl. Europäische Kommission - Grünbuch (2001), S. 23.

¹⁵⁹ Munoz-Torres, N. J., Fernandez-Izquierdo, M. A., Balaguer-Franch, M. R. (2004) S. 200; deutsche Übersetzung: Investitionen, die es dem Investor erlauben, finanzielle Ziele mit gesellschaftlichen Werten zu verbinden.

¹⁶⁰ Vgl. Ditz, J. D. (1995) in (R. P. Hill, R. P. Ainscough, T., Shank T., Manullang D. (2007), S. 167.

¹⁶¹ Vgl. Loew, T., Braun, S. (2006), S. 14.

¹⁶² Vgl. Schäfer, H. (2001), S. 1.

Erstmals im Jahr 1999 berechnet, ist der Dow Jones Sustainability Group Index der erste weltweite Nachhaltigkeitsindex. Er umfasst insgesamt mehr als 200 Unternehmen, die auf Basis des Dow Jones Global Index ausgewählt wurden.

- FSTE4Good Indexreihe

Im Jahr 2001 startete die FSTE4Good Indexreihe. In Zusammenarbeit mit der EIRIS (Ethical Investment Research Service, London) werden die Unternehmen auf Basis des FTSE-Developed Index oder des FTSE All Share Index ausgewählt.

- Natur Aktien Index (NAI)

1997 entsteht aus der Zusammenarbeit von "Natur & Kosmos" München" und des "Öko-Invest-Verlages Wien" der NAI, bestehend aus 20 weltweiten Unternehmen. Es werden nur „Öko-Leader“ und „umwelttechnologische Unternehmen“ in den Index aufgenommen.¹⁶³

Anhand der auf der folgenden Seite dargestellten Grafik lässt sich exemplarisch erkennen, dass der Dow Jones Sustainability Index zwar auch nicht frei von für den Aktienmarkt typischen Fluktuationen ist, jedoch eine überdurchschnittliche Performance über die Jahre erwirtschaftet hat. Dementsprechend überrascht es auch nicht, dass die Nachfrage nach so genannten SRI-Fonds in den letzten Jahren erheblich gestiegen ist. SRI-Fonds sind Fonds, zu denen einzig sozial verantwortungsbewusste Unternehmen Zutritt erhalten.¹⁶⁴

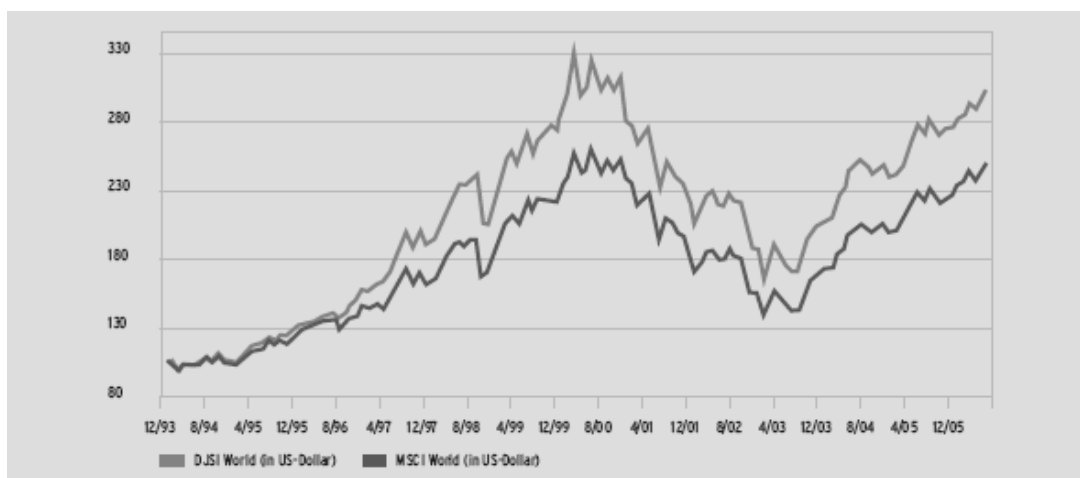


Abbildung 15 - Dow Jones Sustainability Index Performance¹⁶⁵

Umfrageergebnisse aus dem „Investing in Responsible Business“ Survey von CSR Europe, Deloitte Touche Tohmatsu und Euronext zu Social Responsible Investment haben ergeben, dass der Investitionsbereich des SRI in den nächsten Jahren weiterhin stark wachsen wird. Ob sich dieser allerdings in einen dominierenden Trend entwickelt oder mehr eine Investmentnische bleibt, ist derzeit noch nicht klar erkennbar. Diese Uneinigkeit in Analystenkreisen resultiert vor allen Dingen aus dem jeweiligen Investment-

¹⁶³ Vgl. Dresewski, (2001), S. 9 f.

¹⁶⁴ Vgl. Europäische Kommission – Grünbuch (2001), S. 23 f.

¹⁶⁵ Eigene Darstellung in Anlehnung an BMU (2006), S. 5.

horizont, da die Langfristigkeit solcher Investitionen zwar ein bekanntes, aber nicht genau quantifizierbares Kriterium darstellt.¹⁶⁶

Ginge es nach der Europäischen Union, so soll die Zahl der ethischen Kapitalanlagen auch in Zukunft noch weiter steigen. Um dies zu erreichen, müssen jedoch Richtlinien bezüglich Vereinheitlichung und Transparenz erstellt werden, da die Kriterien, nach denen Unternehmen in soziale Fonds aufgenommen werden, nach wie vor sehr unterschiedlich und teilweise kompliziert gehandhabt werden.¹⁶⁷

3.9 Rahmenbedingungen und Reporting Standards von CSR

Für die Beurteilung, die Wirkung und die internationale Vergleichbarkeit von CSR Aktivitäten bedarf es der Festlegung entsprechender Reporting Standards, deren Notwendigkeit durch einige Rahmenbedingungen und Trends deutlich aufgezeigt wird. Die Sustainability Guidelines der Global Reporting Initiative (2002) stellt bezüglich dieser Thematik die im Folgenden dargestellten Aspekte heraus:

Die immer weiter fortschreitende Globalisierung ermöglicht durch die Verbindung internationaler Märkte einen zusätzlichen Ansatz zur Wertschöpfung für Unternehmen, Staat und Gesellschaft. Allerdings ist mit dieser Veränderung auch die Zunahme an Komplexität sämtlicher ökonomischer Transaktionen sowie die Skepsis in Bezug auf die aus den allgemeinen Wohlstandssteigerungen resultierende soziale Ungerechtigkeit verbunden. Unternehmerische Aktivitäten müssen zukünftig also glaubwürdig und international vergleichbar nachgewiesen werden. Zudem bedarf es einer Anpassung sämtlicher nationaler Governance Strukturen an die neue globale und vernetzte Weltwirtschaft, die die Komplexität dieses Zusammenwachsens durch Transparenz und Rechenschaftspflicht entschärfen. Neben der Adaption von Global Governance Standards betrifft diese Forderung natürlich auch jedes Unternehmen selbst. Der zunehmende Einfluss international agierender Unternehmen auf ökonomische, ökologische und soziale Faktoren wirft die Forderungen seitens der bereits erwähnten Anspruchsgruppen zu Themen wie Ethik von Tag zu Tag vermehrt auf. Dazu kommt die verstärkte Entwicklung der aufstrebenden Schwellenländer, inzwischen fest in die internationalen Wertschöpfungsprozesse vieler Unternehmen integriert zu sein. Um auch solche Kooperationen nicht nur operationalisierbar sondern auch kontrollierbar zu machen, bedarf es der Ausrichtung von Kontroll-Standards auf diese neue gesamtwirtschaftliche Situation.

Außerdem bedingt die zunehmende Transparenz von Unternehmen, nicht zuletzt durch die rasante Entwicklung globaler Kommunikationsmedien, den gesellschaftlichen Anspruch nach mehr Offen- und Klarheit für alle unternehmerischen Prozesse. Dieses Interesse wird jedoch nicht nur seitens der unternehmerischen Interessengruppen, sondern auch von staatlicher Seite aus geäußert. Der Unterschied dabei ist allerdings, dass die einfache Übermittlung unternehmensspezifischer Information in Regierungskreisen meist nicht ausreicht und daher einheitliche, vergleichbare Kennzahlen und Leistungsindikatoren zur genauen Bestimmung der CSR in allen beteiligten Ländern und Unternehmen erforderlich sind. Diese Nachweisbarkeit und Transparenz erfreut sich auch stetig zunehmender Bedeutung für Investitionsentschei-

¹⁶⁶ Vgl. CSR Europe, Deloitte, Euronext (2003), S. 3-5.

¹⁶⁷ Vgl. Europäische Kommission - Grünbuch (2001), S. 23 f.

dungen auf den Finanzmärkten. Wie bereits zuvor angesprochen entwickelt sich ein neuer Investment-trend hin zu Social Responsible Investments. Institutionelle sowie private Investoren benötigen eine einheitliche Bewertungsbasis, um langfristige Entscheidungen in Bezug auf die jeweiligen Portfoliostrukturen treffen zu können.

Der letzte Trend, der den erhöhten Bedarf an einheitlichen Reporting Standards verdeutlicht, ist die Entwicklung globaler Rechnungslegungsgrundsätze, die sich bereits internationaler Anwendung erfreuen. Diese sollten allerdings über die Darstellung der finanziellen Unternehmenssituation hinausreichen und die zuvor beschriebenen ökologischen und sozialen Bezugsgrößen mit einbeziehen.¹⁶⁸

Nachdem aufgezeigt werden konnte, warum integrierte Reporting Standards immer wichtiger werden, soll nun näher auf die bereits existierenden Standards eingegangen werden. Die nachfolgende Abbildung zeigt einige der weltweit anerkannten Standards im Überblick:

The Institute of Social and Ethical Accountability (ISEA) AA1000S.

Mit seiner Gründung am 25. März 2003 ist der AA1000 Assurance Standard der erste Standard weltweit, der die Glaubwürdigkeit sowie die Qualität der Öffentlichkeitsarbeit von Unternehmen im Bezug auf ökologische, ökonomische und sozialen Leistungen gewährleistet. (AA1000 Framework, 2003)

Global Reporting Initiative (GRI).

Der GRI wurde von den United Nations, entwickelt mit dem Ziel, die Nachhaltigkeitsberichte zu standardisieren. Die Idee stammte aus dem Jahre 1997 von der Coalition of Environmentally Responsible Economies (CERES), ein Unternehmen in Boston, dass Firmen dabei unterstützt, umweltpolitische Maßnahmen zu ergreifen. (Organisations Using Guidelines, 2003).

SA8000.

Der SA8000 wurde vom Council on Economic Priorities Accreditation Agency entwickelt und basiert auf den Prinzipien der internationalen Menschenrechte wie in den Konventionen der International Labour Organization beschrieben, auf den UN Konventionen der Kinderrechte und den Universal Declaration of Human Rights. Er bewertet die Leistungen in Angelegenheiten bezüglich Kinderarbeit, Zwangsarbeit, Gesundheit und Sicherheit, Gemeinschaftssicherung und -bereicherung, Diskriminierung, disziplinarische Praktiken, Arbeitszeiten und Vergütung. (SA8000 Certified Facilities, 2003)

ISA14001.

Der ISO14001 Standard bestimmt Auflagen für die Einrichtung von Umweltpolitik bezüglich Umweltaspekten und die Auswirkungen von Produkten/Aktivitäten/Dienstleistungen, Planung von umweltspezifischen Aktivitäten und messbaren Zielen, Implementierung und Ausführung von Programmen um die Ziele zu erreichen, Kontroll- und Korrekturmaßnahmen sowie die Bewertung durch das Management.

Abbildung 16 - CSR Reporting Standards¹⁶⁹

Der AA1000S versucht die Kombination wirtschaftlicher, sozialer und ökologischer Faktoren in entsprechenden Berichten zu fördern. Die GRI setzt genau an diesem Punkt an, indem die internationale Standardisierung dieser einzelnen Berichte vorgenommen wird. Während der SA8000 insbesondere auf länderspezifische Arbeitsbedingungen abzielt, fokussiert der ISO 14001 überwiegend ökologische Aspekte. Allen Standards gemein ist der Umfang an durchschnittlich 200-300 unterschiedlichen Bewertungskriterien. Zudem liegen trotz der Existenz dieser einzelnen Richtlinien, weder internationale noch nationale Verpflichtungen zur Umsetzung dieser vor.¹⁷⁰

¹⁶⁸ Vgl. GRI (2002), S. 2-4.

¹⁶⁹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Tschopp, D. J. (2005), S. 56, ins Deutsche übersetzt von den Autoren dieses Projekts.

¹⁷⁰ Vgl. D. J. Tschopp (2005), S. 56 ff.

Neben der Einordnung von CSR Aktivitäten gemäß der zuvor beschriebenen Standards mit dem Hauptaugenmerk auf die allgemeinen Oberbegriffe der Ökonomie, Ökologie und der Gesellschaft, kann außerdem anhand der Analyse von folgenden Bereichen eine Kategorisierung für eine detaillierte Bewertung vorgenommen werden.¹⁷¹

| Kategorie | Definition |
|--|---|
| Hohe ethische Standards | Das Unternehmen agiert in einem Rahmen welcher kohärent zu den ethischen Standards ist |
| Verpflichtung zu gesellschaftlichem Engagement | Das Unternehmen investiert Geld und andere Ressourcen um der Gemeinschaft zu helfen |
| Umfasst Diversität | Das Unternehmen beschäftigt Arbeitnehmer, die die Gesellschaft als Ganzes wahrnehmen und Diversität als wichtig erachtet |
| Wunsch-Arbeitgeber | Die Unternehmenskultur lockt Top-Arbeitnehmer an und motiviert diese, ihr bestes zu geben |
| Mitgefühl für die Benachteiligten | Das Unternehmen beschäftigt sich mit den Schwachen der Gesellschaft und versucht ohne Blick auf den Gewinn Gutes zu tun |
| Unterstützung von wohltätigen Einrichtungen | Das Unternehmen investiert Zeit und Geld um wohltätige Einrichtungen zu unterstützen. Gemeinsame Unterstützung wird von wohltätigen Aktivitäten der Mitarbeiter unterstützt |
| Bewusstsein für die Umwelt | Das Unternehmen versucht in seiner Geschäftstätigkeit die negativen Auswirkungen auf die Umwelt unabhängig von den regionalen gesetzlichen Vorschriften zu minimieren |

Abbildung 17 - Definitionen zur Kategorisierung sozial engagierter Unternehmen¹⁷²

Durch die Umsetzung dieser Standards ergibt sich sowohl für das Unternehmen als auch für die einzelnen Stakeholder eine Reihe an Vorteilen gemäß den Angaben der GRI (2002):

Die effiziente Gestaltung der betrieblichen Reporting Richtlinien sowie die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten ermöglicht eine überdurchschnittlich proaktive Betrachtungsweise aller unternehmerischen Aktivitäten und somit ein entscheidendes Differenzierungsmerkmal zur Konkurrenz. Nicht nur ein zeitnaher Informationsfluss sondern auch der direkte Dialog mit allen Stakeholdern ermöglicht es, diese Anspruchsgruppen langfristig zufrieden zu stellen und somit nachhaltig an das jeweilige Unternehmen zu binden. Gerade in Zeiten, in denen das Verhältnis zu den einzelnen Stakeholdergruppen als besonderes Aushängeschild und Marketingtool der Unternehmen eingesetzt wird, gewinnt die Zufriedenstellung und

¹⁷¹ Vgl. Hill, R. P., Stephens, D., Smith, I. (2003), S. 340 ff.

¹⁷² Eigene Darstellung in Anlehnung an Hill, R. P., Stephens, D., Smith, I. (2003), S. 348, ins Deutsche übersetzt von den Autoren dieses Forschungspapiers.

Integration dieser durch entsprechende CSR Reporting Maßnahmen an enormer Bedeutung. Weiterhin wird über die verbesserte Integration der einzelnen Stakeholder auch die bereichsübergreifende Kommunikation und Kooperation in internen Unternehmensstrukturen gefördert, da eine neue Zusammenarbeit unabhängig von den klassischen Abteilungen erforderlich ist.

Bei der Erweiterung der Analyse des unternehmerischen Beitrags zu CSR auf die einzelnen Schritte der Wertschöpfungskette besteht einerseits die Möglichkeit, Risiken frühzeitig zu erkennen, andererseits kann somit eine Erhöhung der Kundenloyalität erreicht werden. Darüber hinaus verdeutlicht die Berichterstattung explizit, welchen ökonomischen, ökologischen und sozialen Einfluss das Unternehmen im Allgemeinen hat und dient daher nicht nur als Orientierung für Management und Mitarbeiter, sondern als auch objektive Bemessungsgrundlage für Finanzinvestoren. Durch eine solche frühzeitige Offenlegung der jeweiligen betrieblichen Situation kann das Unternehmen somit langfristig gestärkt werden und daher wettbewerbsfähig bleiben.¹⁷³

Die Problematik der Bewertung von CSR liegt jedoch unabhängig von der Anwendung der einzelnen Standards darin, dass sich ökologische und gesellschaftliche Einflüsse nicht wie ökonomische Faktoren monetär bewerten lassen. Obwohl die monetäre Messbarkeit für die Planung und Kalkulation von CSR-Maßnahmen von Nöten ist, müssen auch Alternativindikatoren wie physische Material- und Energieflüsse berücksichtigt werden. Ziel sollte daher die Kombination beider Bewertungsmethoden sein. Ergänzt wird dies durch die permanente und regelmäßige Prozessverfolgung und Entwicklungsanalyse sowie einer expliziter Kommunikation gegenüber allen Stakeholdergruppen.¹⁷⁴

3.10 Kritik an CSR

Das übergeordnete Ziel von CSR ist die Unternehmen dazu zu bringen, "to evolve from doing good to doing better and may be to the best in the latter future."¹⁷⁵ Dabei sollten in erster Linie die Interessen der einzelnen Stakeholder erfüllt werden. Außerdem muss den Interessensgruppen verdeutlicht werden, dass bei den Unternehmen nicht nur profitorientierte Aktivitäten im Vordergrund stehen, sondern auch solche, die nur indirekt zur unternehmerischen Wertschöpfung beitragen. Ist dies der Fall, so stellt sich zwar der in den vorherigen Kapiteln beschriebene positive Nutzen von CSR ein, jedoch sollten auch einige kritische Aspekte berücksichtigt werden.

Der am häufigsten angebrachte Kritikpunkt bezüglich der CSR Thematik ist die Masse an existierenden Definitionen. Durch diese Vielzahl sind nur wenige präzise Umsetzungs- und Bewertungskriterien aus der Literatur in die Praxis transferierbar. Zudem lassen sich die teilweise gegensätzlichen wissenschaftlichen Ansätze nicht immer einer eindeutigen empirischen Untersuchung unterziehen. So ist zum Beispiel bis heute nicht eindeutig belegbar, ob eine direkte Verbindung zwischen den CSR Aktivitäten mit der wirtschaftlichen Performance des Unternehmens besteht. Trotz umfangreicher Studien ist jedoch in vielen

¹⁷³ Vgl. GRI (2002), S. 2-4.

¹⁷⁴ Vgl. Korhonen, J. (2003), S. 25.

¹⁷⁵ Stroup, M., Newbert, R. L. (1987) in Chahal, H., Sharma, R. D. (2006), S. 207; deutsche Übersetzung: Sich von Gutem zu Besserem zu entwickeln und vielleicht zu dem Besten in letzter Instanz.

Fällen kein eindeutiger Wirkungszusammenhang festzustellen.¹⁷⁶

Darüber hinaus existieren drei weitere Kritikfelder, die im Folgenden erläutert werden. Der erste Bereich bezieht sich auf den internen und kompetitiven Einfluss von CSR. Dem Management bedarf es einer genauen Vorstellung bezüglich Inhalten und Wertschöpfungspotenzialen von CSR Aktivitäten. Insbesondere der aus solchen Aktivitäten resultierende Wettbewerbsvorteil gegenüber Konkurrenten und Mitbewerbern sollte eindeutig für jeden involvierten Mitverantwortlichen nachvollziehbar sein. Letztendlich muss die Kombination aus wirtschaftlichen sowie sozialen Faktoren ausgeglichen oder zumindest für das jeweilige Unternehmen stimmig sein, sodass eine Differenzierung im positiven Sinne vom restlichen Marktumfeld erfolgen kann.¹⁷⁷

Ein nicht selten auftretendes Problem, vor allem in Managementkreisen, ist die erfolgsabhängige Vergütung. Dies führt häufig dazu, dass ein Großteil aller Aktivitäten vor dem Hintergrund der direkten ökonomischen Profitabilität beurteilt wird. Regelungen seitens des Staates versuchen diese Dominanz jedoch abzuschwächen und durch entsprechende rechtliche Grundlagen klare Vorgaben über die Integration von CSR in den Unternehmensalltag sowie die Bereitstellung der für die Umsetzung benötigten Ressourcen zu geben. Dennoch fokussiert sich das Management in den meisten Fällen darauf, Umsätze zu maximieren. Wäre explizit erkennbar, dass CSR Aktivitäten zur Maximierung dieser Lücke beitragen, würde diesen wahrscheinlich ein höherer größerer Stellenwert zugewiesen. Diese Problematik erschwert die Identifikation der klaren Vorteile von CSR erheblich.¹⁷⁸ Der zweite Bereich berücksichtigt die externen Einflüsse seitens Investoren und Kunden. Soziale Anlagefonds erfreuen sich bei Investoren stetig zunehmender Nachfrage. CSR ist im Finanzsektor und entsprechenden Investments jedoch nur dann umsetzbar, wenn ein nachweisbarer Zusammenhang zwischen dem Fokus auf soziale Aspekte und der positiven Entwicklung des Investments existiert. Auf Kundenebene spielt der neue Trend des Öko-Konsums ebenfalls eine immer größer werdende Rolle. Sofern der Kunde bereit ist, für CSR-Maßnahmen einen höheren Preis zu zahlen, ermöglicht dies dem Unternehmen eine exponierte Rolle im Vergleich zum Wettbewerb einzunehmen, soziale Verhaltensweisen weiter auszubauen und Konkurrenten zu entsprechenden Maßnahmen zu zwingen. Jedoch besteht nachweislich auch in diesem Fall nur eine überwiegend theoriebasierte Verbindung; empirische Studien zeigen den Zusammenhang zwischen CSR und dem daraus resultierenden Kaufverhalten des Kunden nicht in solch expliziter Weise auf.¹⁷⁹

Drittens und letztens ist der Einfluss seitens Staat und Regierung als eher kritisch zu bewerten. Es bleibt nach wie vor fraglich, in welchem Umfang staatliche Regulierungen und Vorschriften CSR-Maßnahmen nachhaltig fördern. Vor allem die Kosten zur unternehmensinternen Überprüfung der Einhaltung solcher Vorschriften, die auf Grund internationalen Verflechtung und Kooperationen meist extrem hoch sind, belasten die Rentabilität und die Wettbewerbsfähigkeit von Firmen zusätzlich.¹⁸⁰

Gemäß der Aussage von M. Friedman „The business of business is business“ liegt die Umsetzung von CSR-Maßnahmen jedoch nicht bei den Unternehmen, sondern bei Staat und Regierung. Nach Aussage

¹⁷⁶ Vgl. Godfrey, P. C., Hatch, N. W. (2007), S. 87 ff.

¹⁷⁷ Vgl. Haigh, M., Jones, M. T. (2006), S. 246-247.

¹⁷⁸ Vgl. Haigh, M., Jones, M. T. (2006), S. 246-247.

¹⁷⁹ Vgl. Haigh, M., Jones, M. T. (2006), S. 247-249.

¹⁸⁰ Vgl. Haigh, M., Jones, M. T. (2006), S. 249-250.

dieses Ökonomen gilt, dass sobald sich Unternehmen mit CSR beschäftigen, der eigentliche Geschäftszweck vernachlässigt und somit die positive Wirkung der selbst durch die reine Produktion geschaffenen Werte für die Gesellschaft gemindert wird. Langfristig können dadurch zwar zusätzliche Werte geschaffen werden, jedoch nicht ohne die Berücksichtigung enormer Kosten und Investitionen in der kurzen Sicht.¹⁸¹

Folgende Thesen von Marsden unterstützen dies:

- Der grundsätzlich direkte Impuls zu wirtschaftlichem Erfolg von Unternehmen sind die Maßnahmen und Aktivitäten, die einen direkten Profitbezug haben.
- Die Rolle von Unternehmen als Treiber ökonomischen Erfolgs bezieht sich heute wie auch schon in der Vergangenheit auf Kapitalismus, Privatbesitz und profitorientierte Aktivitäten.
- Wirtschaftlicher Erfolg hängt weder von sozialen Verpflichtungen der Unternehmen, noch deren wohlwollenden Absicht etwas Gutes für die Gesellschaft zu tun, ab.¹⁸²

Bei diesen unterschiedlichen und dennoch berechtigten kritischen Ansätzen bleibt jedoch abzuwägen, ob die meist kurzfristigen Nachteile nicht durch den langfristigen, nachhaltig generierbaren Mehrwert kompensiert werden. Auch könnten die CSR-Maßnahmen von der Gesellschaft trotz anfänglicher Beeinträchtigungen im Sinne der Allgemeinheit akzeptiert und gefördert werden. Sollte dieses Bewusstsein und Vertrauen in der Bevölkerung geweckt werden, so könnte man an den Punkt gelangen, an dem Werte vor Umsätzen stehen und somit die ursprüngliche These von Friedman widerlegbar wäre.¹⁸³

3.11 Zusammenfassung

Es konnte gezeigt werden, dass ethische Prinzipien und soziale Werte die Grundlage jeglichen guten Handelns bilden. Dies gilt sowohl für die einzelne Person als auch bezogen auf die Unternehmenswelt. Ethik und Werte bilden gleichzeitig aber auch die Basis für Nachhaltigkeit und nachhaltige Entwicklung. Nachhaltigkeit bedeutet dabei die Bedürfnisbefriedigung sowohl der gegenwärtigen als auch der zukünftigen Generation. Im Brundtland-Bericht wird Nachhaltigkeit zudem als Einheit von ökonomischer, ökologischer und sozialer Dimension verstanden. Im Gegensatz zur CSR wird Nachhaltigkeit oft als der übergeordnete Begriff gesehen, so dass CSR ein Teil nachhaltiger Entwicklung darstellt. Doch nicht nur zwischen diesen beiden Begriffen gibt es Differenzierungsschwierigkeiten; CSR wird zudem oft mit dem Begriff des Corporate Citizenship gleichgesetzt. Dabei bezieht sich der Begriff Corporate Citizenship jedoch nur auf das lokale wirtschaftliche Handeln eines Unternehmens. Diese synonyme Verwendung von ähnlichen Begriffen führt schließlich dazu, dass eine Definition des Begriffs CSR nur schwer möglich ist. Auch die Literatur kann keine einheitliche Definition liefern. Dabei beschäftigt sich die Wissenschaft schon seit langem mit dem Phänomen ethischer Unternehmenstätigkeit.

Während Friedman den klassischen Ansatz vertritt und danach jegliche Verantwortung der Unternehmen

¹⁸¹ Vgl. Marsden, C. (2005), S. 359-363; deutsche Übersetzung: Die Aufgabe von Unternehmen ist es profitable Geschäfte zu tätigen.

¹⁸² Vgl. Henderson, D. (2005), S. 30 f.

¹⁸³ Vgl. Marsden, C. (2005), S. 359-363.

darauf beschränkt, profitmaximierend zu wirtschaften, sieht Carroll in seinem modernen Ansatz sehr wohl eine Verantwortung über die Gewinnmaximierung hinaus und fordert die Unternehmen zu klaren CSR-Strategien auf. Ausgehend von diesen beiden Meinungen haben sich weitere, alternative Ansätze entwickelt. Entscheidend für die Entwicklung von CSR ist jedoch die Stakeholder Theorie nach Freeman. Da die verschiedenen Aktivitäten im Rahmen einer CSR-Strategie in ständiger Wechselwirkung mit den verschiedenen Anspruchsgruppen stehen, gilt es sich mit diesen näher auseinander zu setzen. Dabei lässt sich erkennen, dass sich aus der Vielfalt der unterschiedlichen Stakeholdern die Arbeitnehmer, Kunden, Lieferanten, Öffentlichkeit und Shareholder als die fünf wichtigsten klassifizieren werden können. Dies wird umso deutlicher, wenn sich mit den verschiedenen Anwendungsbereichen von CSR beschäftigt wird. Neben den eben genannten Stakeholdern bilden hier weiterhin die Wissenschaft, der Umweltschutz und die transparente Informationsverbreitung wichtige Tätigkeitsfelder.

Um die Wirkungen der CSR-Aktivitäten genauer betrachten zu können, werden die fünf Stakeholder weiterhin zu den drei der Arbeitnehmer, Kunden und Shareholder dezimiert. Bei der Betrachtung der Wirkung auf die Arbeitnehmer lässt sich eine Steigerung der Mitarbeitermotivation durch eine verbesserte Unternehmenskultur erkennen. Als wichtiges Stellrad im unternehmensinternen Prozess ist hier, wie bereits im Teil über Familienunternehmen, der Manager als Vorbildfunktion zu erwähnen. Das Phänomen des Cause-Related Marketings hat zur Folge, dass sich auf Grund von CSR Aktivitäten über eine verbesserte Unternehmensreputation eine höhere Kundenloyalität und damit eine Senkung deren Preissensibilität erzielen lässt.

Doch nicht nur auf Angestellte und Kunden finden die Maßnahmen Anwendung, auch Shareholder widmen sich im Sinne von Social Responsible Investment vermehrt ethisch agierenden Unternehmen, so dass sich für die Firmen eine erhebliche Kapitalzugangserleichterung ergibt. Jedoch bedarf es dazu einer erhöhten Informationsbereitstellung seitens der Unternehmen. Zwar existiert schon eine Reihe an Berichts Standards, jedoch sind diese für die Unternehmen nicht verpflichtend. Diese mangelnde Transparenz von unternehmerischer CSR ist aber nicht der einzige Kritikpunkt. Sowohl die Umsetzbarkeit in Unternehmen als auch der fundierte empirische Beweis der positiven Wirkungen von CSR-Maßnahmen fehlt. Man darf dabei jedoch nicht vergessen, dass sämtliche Aktivitäten im Bezug auf CSR sowohl kurzfristig als auch langfristig gesehen werden müssen. Und gerade wegen des langfristigen Aspekts lassen sich die CSR-Aktivitäten als ein nachhaltiges Differenzierungsmerkmal im besonderen Hinblick auf die Optimierung des Risikomanagements einstufen.

4 CSR im Länder- und Unternehmensvergleich

Der nun folgende Teil des Forschungspapiers bildet den Übergang von Theorie zu Praxis. Es gilt die CSR Thematik von der internationalen Länderebene bis letztendlich auf die Familienunternehmen in Deutschland herunter zu brechen. Dies erlaubt einerseits einen direkten Vergleich zwischen den einzelnen Ländern in Bezug auf die Einordnung und Relevanz von CSR, andererseits auch erste Eindrücke zur Verträglichkeit von CSR mit der Organisationsform Familienunternehmen selbst.

4.1 CSR in den USA, Europa und Deutschland

Wie bereits angesprochen, präsentierte Carroll im Jahr 1979 eine der ersten, gängigen Definitionen zu der Thematik CSR und versteht darunter „(...) the economic, legal, ethical and discretionary expectations that society has of organizations at a given point of time.“¹⁸⁴ Im Laufe der Zeit hat Carroll seine ursprüngliche Definition aber weiterentwickelt und ersetzt den Begriff “discretionary” durch „philanthropic“, zu Deutsch „menschenfreundlich“. ¹⁸⁵ An Hand dieser vier Bereiche ist es möglich, deren Wichtigkeit in einem Ländervergleich darzustellen:

| Herkunftsland | Wirtschaftliche Ausrichtung | Rechtliche Ausrichtung | Ethische Ausrichtung | Philanthropische Ausrichtung |
|---------------------------|-----------------------------|------------------------|----------------------|------------------------------|
| England | 3,49 | 3,15 | 2,29 | 0,98 |
| Frankreich | 3,60 | 3,04 | 2,35 | 0,98 |
| Deutschland | 2,86 | 3,21 | 2,46 | 1,42 |
| Japan | 3,34 | 2,76 | 2,42 | 1,41 |
| Schweden | 3,27 | 3,30 | 2,43 | 1,00 |
| Schweiz | 3,11 | 3,04 | 2,70 | 1,10 |
| USA | 3,31 | 2,96 | 2,48 | 1,19 |
| Durchschnitt (inkl. USA) | 3,28 | 3,07 | 2,45 | 1,15 |
| Durchschnitt (inkl. USA) | 3,28 | 3,08 | 2,44 | 1,15 |

Abbildung 18 - CSR im Ländervergleich¹⁸⁶

Die einzelnen Werte implizieren die Relevanz des Themas und entsprechen Durchschnittsangaben für die einzelnen Länder. Für die USA und Europa ist erkennbar, dass der ökonomische Aspekt im Länderdurchschnitt am wichtigsten eingestuft wird, gefolgt von der rechtlichen, ethischen und philanthropischen Orientierung. Eine interessante Ausnahme allerdings bildet Deutschland; dort wird die ökonomische Ausrichtung eindeutig von der rechtlichen Orientierung dominiert.

¹⁸⁴ Carroll, A. B. (1979), S. 500; deutsche Übersetzung: (...) ökonomische, gesetzliche, ethische und uneingeschränkte Erwartungen der Gesellschaft an eine Organisation zu einer bestimmten Zeit.

¹⁸⁵ Vgl. Pirsch J., Gupta, S., Grau, S. L. (2007), S. 126.

¹⁸⁶ Eigene Darstellung in Anlehnung an Pinkston, T. S., Carroll, A. B. (1996), S. 203-205.

Unabhängig von der Kategorisierung nach Carroll ist folgendes zu den einzelnen Ländern zu bemerken: Im direkten Vergleich mit den USA sind in Europa einige Standards zu CSR-Maßnahmen allein schon durch die sozialstaatliche Ausrichtung gesetzlich geregelt und auf dieser rein rechtlichen Ebene ist die Notwendigkeit dieser sowie die Nachteile der reinen Profitorientierung für die Gesellschaft auch relativ klar. Doch genau dieser Punkt führt in vielen Fällen dazu, dass lediglich die gesetzlichen Mindestvorschriften umgesetzt werden und somit die europäischen Staaten im direkten Vergleich mit den USA nicht immer an der Spitze stehen, was die Umsetzung von CSR angeht. Dies lässt sich nicht zuletzt dadurch begründen, dass die USA als das Ursprungsland von CSR gelten und die damit verbundenen Aktivitäten von Unternehmen lassen sich weit in die Vergangenheit zurückverfolgen.¹⁸⁷

Die Amerikanerin Aaronson sieht dies allerdings ganz anders und glaubt, dass Europa die USA mittlerweile sogar überholt hat. Nach ihrer Ansicht liegt dies besonders an der derzeitigen Regierung unter George W. Bush, die die CSR Aktivitäten von Unternehmen nur in einem sehr begrenzten Rahmen als wichtig erachtet. Dies wird insbesondere daran deutlich, dass Firmen eher für Fehlverhalten bestraft werden, als dass ihnen konkrete Leitlinien bezüglich der Umwelt- und Sozialpolitik mit auf dem Weg gegeben werden. Das führt dann meist dazu, dass Unternehmen, die sich den USA sozial engagieren, auf Grund einer schlechteren Kostenstruktur Wettbewerbern, die nicht sozial tätig sind, beugen müssen. Um diesen Missstand zu ändern, plädiert Aaronson wiederum für internationale Richtlinien bezüglich einer einheitlichen Ausrichtung von CSR. Viel positiver fällt das Urteil von Aaronson dagegen für die Europäische Union aus. Gerade das bereits des Öfteren in dieser Arbeit erwähnte Grünbuch hat entscheidend zur Verbesserung der Kommunikation zwischen Unternehmen und Gesellschaft sowie Politik beigetragen.¹⁸⁸

Die Sichtweise von Aaronson scheint auf den ersten Blick vielleicht etwas drastisch, ist aber durchaus nachvollziehbar. Gerade Anfangs erwähnte Skandale der Bilanzfälschung führten in den USA dazu, dass CSR in erster Linie als Bekämpfung von Bilanzfälschung verstanden wird. Somit besteht das derzeitige politische Verständnis von CSR schlicht darin, Betrugereien von Unternehmen aufzudecken bzw. zu verhindern.¹⁸⁹

Insgesamt lässt sich also sagen, dass obwohl der Ursprung aller CSR Aktivitäten in den USA liegt, das Verständnis von CSR in Europa das reifere und ausgereifere zu sein scheint. Das liegt besonders daran, dass es in den USA kein Regelwerk wie das Grünbuch der Europäischen Kommission gibt. Hier muss nachgebessert werden, damit die Unternehmen klare Handlungsanweisungen an die Hand gegeben bekommen.¹⁹⁰

Bei der weiteren Heranführung an das Thema der CSR in Deutschland soll noch einmal der direkte Vergleich zwischen den USA und Deutschland herangezogen werden. Dabei fällt auf, dass der amerikanische Konsument eine besondere Erwartungshaltung gegenüber der wirtschaftlichen Leistung und der Einhaltung rechtlicher Grundsätze von Unternehmen hat. Philanthropische sowie gesellschaftliche Aspekte spielen, wenn überhaupt, nur eine stark untergeordnete Rolle. In Deutschland liegt dagegen eine genau

¹⁸⁷ Vgl. Bronn, P. S., Vrióni, A. B. (2001), S. 212-214.

¹⁸⁸ Vgl. Aaronson, S. (2002), S. 356-365.

¹⁸⁹ Vgl. The White House (2003).

¹⁹⁰ Vgl. Business for Social Responsibility (2003).

entgegen gesetzter Denkweise vor. Vor allem die Erfüllung rechtlicher sowie ethischer Standards wird als elementar und unumgänglich mit dem Unternehmenszweck verbunden angesehen, wobei der deutsche Konsument besonders die Wichtigkeit der Konformität von unternehmerischen und gesellschaftlichen Verhalten betont. Dies hat jedoch für die Firmen die nicht immer einfache Aufgabe zur Folge, ein nach außen hin sozial verantwortliches Bild aufzubauen, da generell ein größerer Zuspruch seitens der Gesellschaft in Bezug auf unternehmerisches Handeln vorliegt, wenn dies gemäß dem Leitspruch „People before Profits“ ausgerichtet ist.¹⁹¹

4.2 CSR in Deutschland

Wie lässt sich nun aber der Gedanke der CSR von Unternehmen in den deutschen Sozialstaat integrieren oder generell mit den Charakteristika der sozialen Marktwirtschaft vereinen? Grundsätzlich trägt jedes Unternehmen in Deutschland bereits als Beitrags- und Steuerzahler dazu bei, eine staatliche Mindestversorgung für jeden Bürger der Bundesrepublik mitzufinanzieren. Des Weiteren üben Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften in gesellschaftspolitischen Fragen ihren besonderen Einfluss über das föderale System aus, womit zumindest eine elementare Verknüpfung zwischen sozialen und ökonomischen Aspekten gewährleistet werden kann.¹⁹²

Dementsprechend sind den deutschen Unternehmen CSR Aktivitäten nicht fremd, jedoch sind viele relevante Sachverhalte solcher gesetzlich geregelt. Dies führt aber nicht nur zu einem geringeren unternehmerischen Handlungsrahmen, auch die Bereitschaft zur Eigenverantwortung der deutschen Unternehmen profitiert davon nicht besonders. Das hängt wiederum damit zusammen, dass viele CSR Aktivitäten in Deutschland entweder gar nicht erst von der Öffentlichkeit wahrgenommen oder aber als plumpe Imageaufbesserung abgetan werden. Dazu kommt, dass Kunde und Bürger in den meisten Fällen zwei getrennte Rollen einnehmen. Während CSR-Aktivitäten durch Personen in Ihrer Rolle als Bürger wahrgenommen und Befürwortet werden, sind dieselben Personen jedoch nicht bereit als Kunde dafür einen Aufpreis zu zahlen. Hier bedarf es deutlich mehr Aufklärungsarbeit und Transparenz seitens der Unternehmen. Eine Möglichkeit wäre hierfür die Berichterstattung über nachhaltige Entwicklung, die jedoch in Deutschland nicht gesetzlich vorgeschrieben ist.¹⁹³

Damit einher geht die kaum vorhandene Präsenz von deutschen Nichtregierungsorganisationen (NGO), deren aus anderen Ländern bekannte Wirkung als kritischer Aufpasser in Deutschland eher untergeht. Das größte Problem Deutschlands in Hinblick auf CSR ist die nicht vorhandene Strategie im Umgang mit CSR, die fehlende Transparenz der Aktivitäten sowie der fehlende staatliche Ansprechpartner. Zwar existiert seit 2001 der Rat für Nachhaltige Entwicklung (RNE), jedoch ist dieser besonders bei den Unternehmen noch nicht flächendeckend bekannt. Auch fehlt es in diesem Zusammenhang oft an einem transparenten Dialog mit der Politik. Doch nicht nur die deutsche Regierung muss sich im internationalen Vergleich Kritik gefallen lassen, auch die deutsche Finanzwirtschaft hat Nachholbedarf was ethische Geldan-

¹⁹¹ Vgl. Maignan, I. (2001), S. 68 ff.; deutsche Übersetzung: Menschen vor Profiten.

¹⁹² Vgl. Backhaus-Maul, H. (2004), S. 55 ff.

¹⁹³ Vgl. Bertelsmann Stiftung (2006), S. 32-35.

lagen angeht. Zwar existiert der vorher angesprochene Natur-Aktien-Index und die GLS Gemeinschaftsbank als Spezialbank für ethische Geldanlagen, jedoch ist die allgemeine Bedeutung von nachhaltigen Kapitalanlagen in Deutschland eher gering.¹⁹⁴

Aufgrund dieser sowie der zuvor beschriebenen, allgemeinen Kritikpunkte bezüglich der gesamten CSR Thematik, könnte der Eindruck aufkommen, dass in Deutschland kein soziales Engagement über das staatlich geregelte Mindestmaß hinaus zu verzeichnen sein wird. Jedoch existiert die freiwillige Bereitschaft zur Anwendung von CSR-Maßnahmen durchaus. Diese ist sowohl bei kleinen und mittelständischen Unternehmen als auch in größeren Industrieunternehmen zu erkennen. Dazu kommt eine Art stimulierende Wettbewerbssituation durch das Ausland sowie durch ausländische Unternehmen in Deutschland, die die CSR bereits expliziter leben als viele deutsche Konzerne. All dies führt dazu, dass auch deutsche Unternehmen im Rahmen des Umweltschutzes sowie dem wohltätigen Bereich sehr aktiv sind und somit durchaus die Herausforderung annehmen, ökologische sowie soziale CSR-Maßnahmen in Ihre Unternehmenspolitik zu integrieren.¹⁹⁵ Dementsprechend betragen die momentanen jährlichen Ausgaben von deutschen Unternehmen für wohltätige Maßnahmen bereits über 10 Milliarden Euro.¹⁹⁶

Damit die weitere Ausprägung dieser ersten Ansätze zukünftig gefördert werden kann, muss eine Umverteilung weit reichender Verantwortungsbereiche vom Sozialstaat hin zu gesellschaftlichen Gruppen und Unternehmen erfolgen. Ziel ist es, dass Firmen, institutionelle Organisationen, Staat und Gesellschaft mit der CSR Thematik in der Art umgehen, dass sowohl durch die einzelnen Leistungen als auch durch die Gesamtleistung aller ein Mehrwert für die beteiligten Anspruchsgruppen geschaffen werden kann und somit eine Verbesserung der volkswirtschaftlichen sowie gesellschaftlichen Gesamtsituation ermöglicht wird. Um dies zu realisieren und solche Maßnahme zu initiieren, sind, wie bereits erwähnt, die Rolle des Managements sowie die Förderung von CSR innerhalb der gesamten Belegschaft von besonderer Bedeutung. In einem solchen Idealfall würde sich die Rolle des Staates dann auf ein selbst beschränkendes Mindestmaß reduzieren und lediglich dafür sorgen, dass es den Unternehmen, sonstigen Institutionen und der Gesellschaft ermöglicht wird, sich selbst zu organisieren.¹⁹⁷

4.3 CSR in KMU und Familienunternehmen

Für die Hinleitung zu der empirischen Fragestellung nach der Verantwortung und Nachhaltigkeit von unternehmerischem Handeln in Familienunternehmen soll zunächst die Betrachtungsweise von CSR in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) dienlich sein. Dies ist insofern von Vorteil, als dass ein Teil der deutschen Familienunternehmen KMU sind und diese wie im Folgenden dargestellt, kategorisiert werden können:

¹⁹⁴ Vgl. Bertelsmann Stiftung (2006), S. 35-38.

¹⁹⁵ Vgl. Bertelsmann Stiftung (2006), S. 40-42.

¹⁹⁶ Vgl. Stach, T. (2006), S. 46.

¹⁹⁷ Vgl. Backhaus-Maul, H. (2004), S. 55 ff.

| Unternehmenskategorie | Zahl der Beschäftigten | Umsatz (€/Jahr) | Bilanzsumme |
|-----------------------|------------------------|-----------------|-------------|
| mittelgroß | < 250 | ≤ 50 Mio. | ≤ 43 Mio. |
| klein | < 50 | ≤ 10 Mio. | ≤ 10 Mio. |
| mikro | < 10 | ≤ 2 Mio. | ≤ 2 Mio. |

Abbildung 19 - KMU Definition gemäß EU Richtlinie¹⁹⁸

| Unternehmensgröße | Zahl der Beschäftigten | Umsatz (€ / Jahr) |
|----------------------------|------------------------|--------------------------|
| klein | bis 9 | bis unter 1 Million |
| mittel | 10 bis 499 | 1 bis unter 50 Millionen |
| Mittelstand (KMU) zusammen | bis 499 | bis unter 50 Millionen |
| groß | 500 und mehr | 50 Millionen und mehr |

Abbildung 20 - KMU Definition gemäß Institut für Mittelstandsforschung Bonn¹⁹⁹

Obwohl CSR seine eigentlichen Ursprünge in großen multinationalen Konglomeraten hat, findet CSR in letzter Zeit verstärkt Zuspruch in kleinen und mittleren Unternehmen. Dies ist insofern begründbar, als dass kleine und mittlere Betriebe rund 99% aller deutschen Unternehmen ausmachen und für 70% aller Arbeitsplätze verantwortlich sind. Somit darf deren Einfluss auf Wirtschaft und Gesellschaft nicht unterschätzt werden. Des Weiteren differenzieren eine Vielzahl individueller Charakteristika die KMU von internationalen Großkonzernen und erlauben somit alternative und effiziente Wege, CSR Aspekte zu berücksichtigen.²⁰⁰

Der KMU-Sektor gilt als gut quantifizierbar und das gängigste externe Abgrenzungskriterium ist für die meisten Firmen die Unternehmensgröße. Zu diesem Größenkriterium kommen jedoch weitere dynamische, interne und externe Faktoren hinzu. Das Besondere an den meisten KMU ist, dass sie das klassische Bild des Familienunternehmens erfüllen, also sehr stark durch den Eigentümer als Entrepreneur geprägt sind. Dies spiegelt sich häufig in dem individuellen Führungsstil und den nicht immer stringenten Managementstrukturen wieder, da sich die betrieblichen Besitz- und Kontrollrechte meist bei ein und derselben Person bzw. dem gleichen Personenkreis befinden. Somit haben die Persönlichkeit des Unternehmers sowie die Eigentumsverhältnisse in Bezug auf Gesellschafter und Eignerfamilie einen entscheidenden Einfluss sowohl auf die interne Organisation als auch auf das externe Erscheinungsbild des Betriebes. Dadurch wird die CSR Thematik meist zur Chefsache und die Umsetzung abhängig von Be-

¹⁹⁸ Eigene Darstellung in Anlehnung an Europäische Kommission (2003).

¹⁹⁹ Eigene Darstellung in Anlehnung an IfM Bonn (2002).

²⁰⁰ Vgl. Lepoutre J., Heene, A. (2006), S. 257.

wusstsein, Verständnis und Bereitschaft des Unternehmers.²⁰¹

Der Unternehmer oder Manager „(...) treats customers, business partners and competitors with fairness and honesty; cares about the health, safety and general well-being of employees and customers; motivates his workforce by offering training and development opportunities; acts as a good citizen in the local community; and is respectful of natural resources and the environment.“²⁰²

Einerseits erlaubt dieser direkte Einfluss des Unternehmers in Situationen wie nicht vorhersehbaren Marktentwicklungen spontaner und flexibler zu reagieren und somit Wettbewerbsvorteile zu generieren. Andererseits gestaltet sich dadurch die Möglichkeit der externen Einflussnahme auf diesen Prozess aufgrund der weit verbreiteten Abneigung der KMU gegen institutionelle und öffentliche Vorschriften meist schwierig. Zudem gibt es Meinungen, die die zuvor dargestellten Charakteristika eher als problematisch ansehen. Aufgrund der inzwischen stark diversifizierten Tätigkeitsfelder von KMU existiert der einst homogene Markt in selbiger Form heutzutage nicht mehr. Daraus resultierend ergeben sich komplexere Zusammenhänge in der Wertschöpfungskette sowie veränderte Managementmethoden und Eignerstrukturen. Somit wandelt sich das klassische Bild des profitorientierten und rationalen Unternehmers zunehmend. Dazu gehört auch das Selbstverständnis umweltschonender Maßnahmen und sozialer Verantwortung.²⁰³ Folgende Tabelle fasst die Charakteristika der KMU mit Hilfe eines Vergleichs zu internationalen Großkonzernen noch einmal zusammen:

| Konzern (verfolgt) | Kleinunternehmen (oft beschrieben als) |
|--------------------------------|--|
| • Auftrag | • Unordentlich |
| • Formal | • Informell |
| • Haltung | • Glaubhaft |
| • Information | • Persönliche Beobachtung |
| • Eindeutige Demarkation | • Überschneidungen |
| • Planung | • Intuitiv |
| • Corporate Strategy | • "Taktisch strategisch" |
| • Kontrollmechanismen | • "Ich mach es auf meine Art" |
| • Formale Standards | • Persönliche Überwachung |
| • Transparenz | • Doppeldeutig |
| • Funktionale Expertise | • Ganzheitlich |
| • Systeme | • "Freigebig" |
| • Positionsbefugnis | • Eigentümergeführt |
| • Formale Ergebnisbegutachtung | • Kunden und Netzwerk ausgesetzt |

Abbildung 21 - Überblick zu kulturellen Unterschieden zwischen großen und kleinen Unternehmen²⁰⁴

²⁰¹ Vgl. Jenkins, H. (2004), S. 38 f.

²⁰² Lepoutre, J., Heene, A., (2006), S. 6; deutsche Übersetzung: (...) behandelt Kunden, Geschäftspartner und Wettbewerber mit Fairness und Aufrichtigkeit; sorgt sich um die Gesundheit, Sicherheit und das generelle Wohlbefinden von Angestellten und Kunden; motiviert seine Mitarbeiter durch Trainings – und Weiterbildungsangebote; verhält sich wie ein guter Bürger in der lokalen Gemeinschaft and respektvoll im Umgang mit natürlichen Ressourcen und der Umwelt.

²⁰³ Vgl. Jenkins, H. (2004), S. 51-52.

²⁰⁴ eigene Darstellung in Anlehnung an Jenkins, H. (2004), S. 40, ins Deutsche übersetzt von den Autoren dieses Projekts.

Um die CSR Aktivitäten der KMU detaillierter analysieren zu können, bedarf es einer genaueren Gegenüberstellung dieser im Vergleich zu internationalen Großkonzernen. Bei diesem Vergleich wird deutlich, dass das übergeordnete Ziel der CSR Aktivitäten das deutlichste Differenzierungskriterien ist. Während für den multinationalen Konzern die Marke und das Image im Vordergrund von CSR Aktivitäten stehen, so konzentriert sich das traditionelle KMU mehr auf das soziale Umfeld sowie die Mitarbeitermotivation und -zufriedenheit. Auch im Bereich des Stakeholdermanagements gibt es Unterschiede zu bemerken. Größere Unternehmen verfolgen einen formal geplanten und strukturierten Ansatz; KMU bevorzugen einen informellen und persönlichen Umgang mit CSR Aktivitäten, über die zudem meist einzig vom Eigentümer des Unternehmens entschieden werden. Diese Informalität setzt sich auch in der Beziehung mit den relevanten Interessensgruppen fort, was entscheidende Vorteile durch die Nähe und Erreichbarkeit dieser Stakeholder birgt. Auch sind die KMU manchmal für weniger Stakeholder verantwortlich, da oft keine Shareholder-Beziehung existiert. Schließlich versuchen die KMU das Risiko ihrer CSR Aktivitäten zu minimieren und fokussieren sich sehr stark auf regionale Maßnahmen.²⁰⁵ Die folgende Tabelle soll die Unterschiede der CSR von multinationalen Großkonzernen und KMU noch einmal genauer darstellen:

| CSR in Konzernen | CSR in kleinen Unternehmen |
|--|--|
| Wer | <i>Wer</i> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Verantwortlich für viele verschiedene Stakeholder • Verantwortung gegenüber der gesamten Gesellschaft • Bedeutung der Shareholder | <ul style="list-style-type: none"> • Verantwortlich für weniger oder andere Stakeholder • Verantwortung gegenüber der regionalen Gesellschaft • Haben selten Shareholder |
| Warum | <i>Warum</i> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Schutz des Images und der Marke • Druck von den Kunden • Druck von den Shareholdern, SRI Bewegung • Business Case | <ul style="list-style-type: none"> • Schutz der Geschäftsbeziehungen • Druck von Geschäftspartnern innerhalb der Supply Chain • Druck von Banken? Unberührt von SRI Bewegung • Fehlender Business Case |
| Wie | <i>Wie</i> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Basierend auf Unternehmensleitlinien • Formale strategische Planung • Betonung auf Standards und Indizes • CSR Experten als Schlüsselpersonal • Minimierung von Risiko | <ul style="list-style-type: none"> • Basierend auf Ansichten des Eigentümers • Informell geplante Strategien • Betonung auf Intuition und ad hoc Entscheidungen • Kein eigenes Personal für CSR Aktivitäten • Vermeidung von Risiko |
| Was | <i>Was</i> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Kampagnen wie z.B. Cause Related Marketing • Öffentlichkeit wird in CSR Aktivitäten involviert | <ul style="list-style-type: none"> • Kleinere Aktivitäten wie das Sponsern des lokalen Fußballteams • Aktivitäten werden selten mit Bezug auf CSR wahrgenommen |

Abbildung 22 - Divergenzen der CSR Theorie für kleine und große Unternehmen²⁰⁶

Es lässt sich also erkennen, dass CSR Aktivitäten in kleinen Unternehmen nicht nur besonders gehandhabt werden, sondern auch einen speziellen Stellenwert einnehmen.

²⁰⁵ Vgl. Jenkins, H. (2004), S. 44-46.

²⁰⁶ Eigene Darstellung in Anlehnung an Jenkins, H. (2004), S. 51, ins Deutsche übersetzt von den Autoren dieses Projekts.

Die Tabelle auf der nächsten Seite fasst dabei die wichtigsten Aspekte der CSR Aktivitäten von Familienunternehmen noch einmal zusammen. Es wird deutlich, dass der Ursprung des sozialen Verständnisses aus den Familienwerten rührt. Dieser Werte führen in Verbindung mit unternehmerischem Know-how zu einer nachhaltigen Unternehmensstrategie. Dies macht sich wiederum in der Beziehung des Unternehmens zu seinen einzelnen Stakeholdern deutlich. Das Familienunternehmen hat nicht nur einen starken regionalen Bezug bei seinen CSR Aktivitäten, auch Kunden und Mitarbeiter liegen ihnen besonders am Herzen. Durch die Reinvestitionen der so generierten Profite in das Unternehmen und in weitere CSR Aktivitäten entsteht eine „win-win“ Situation für das Familienunternehmen und alle beteiligten Stakeholder.²⁰⁷

| |
|---|
| Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen |
| Langfristige Sichtweise der Interessen von Stakeholdern wie Angestellten und Kunden |
| Stabile Management Kontrolle |
| Bereitstellung von neuem Kapital von interner Stelle |
| Gewinne werden reinvestiert |
| Familienunternehmen haben mehr Freiheiten um Grundsätze der Profitabilität abzuwägen und eine langfristige Strategie zu verfolgen |
| Übertragung der Familienwerte mit einem hohen Maß an sozialer Verantwortung |
| Besondere Verpflichtung für regionale Anliegen |
| Unternehmerisches Flair |

Abbildung 23 - Familienunternehmerischer Beitrag zu CSR²⁰⁸

4.4 Zusammenfassung

Trotz des Ursprungs von CSR in den USA hat der Ländervergleich aufgezeigt, dass sich die Mitglieder der Europäischen Union mit ihrem ethischen Engagement nicht verstecken müssen. Im Gegenteil, dank der umfassenden Beschäftigung mit dem Thema der CSR im Grünbuch der Europäischen Union scheint ein wichtiger Stein ins Rollen gebracht worden zu sein. Auf Grund der Vielzahl an gesetzlichen Regelungen in Deutschland gibt es aber an vielen Stellen noch Nachholbedarf, was besonders die Bereiche Transparenz und Berichterstattung betrifft. Auch fehlt es an einem einheitlichen nationalen Regelwerk zur CSR. Nichtsdestotrotz finden in Deutschland bereits viele Maßnahmen statt, die zu dem Bereich der CSR eingeordnet werden können. Diese Dynamik lässt sich besonders in Familienunternehmen wieder finden. Dieses Phänomen lässt sich durch den Unternehmer begründen, der einen entscheidenden Einfluss auf

²⁰⁷ Vgl. Jenkins, H. (2004), S. 47.

²⁰⁸ Eigene Darstellung in Anlehnung an Jenkins, H. (2004), S. 47, ins Deutsche übersetzt von den Autoren dieser Arbeit.

die CSR Aktivitäten im Unternehmen hat und diesen auch geltend macht. CSR ist in Familienunternehmen also Chefsache und die Umsetzung abhängig von Bewusstsein, Verständnis und Bereitschaft des Unternehmers. Die Motivation ethischen Handelns der wird auch durch die Familienwerte beeinflusst. Die Umsetzung der Aktivitäten selber wird wiederum durch flexible und dynamische Unternehmensstrukturen vereinfacht. All dies hilft den Familienunternehmen dabei, ihrer besonderen (regionalen) Rolle gegenüber den Stakeholdern, den Mitarbeitern und den Kunden, im vollen Maß gerecht zu werden.

5 CSR in deutschen Familienunternehmen

Hauptanliegen dieses Forschungspapiers ist es herauszufinden, wie das Verständnis von CSR in deutschen Familienunternehmen ist und welche CSR-Maßnahmen derzeit in den Unternehmen umgesetzt werden. Da dies nicht allein mit einer theoretischen Literaturanalyse vollzogen werden kann, widmet sich dieser Teil des Forschungspapiers der praktischen Umsetzung von CSR in deutschen Familienunternehmen.

Im Zuge des 5. Kapitels werden daher die Aktivitäten der deutschen Familienunternehmen untersucht. Dabei sind zwei verschiedene Datensätze für die Erhebung zur Anwendung gekommen. Zum einen sind dies Sekundärdaten aus den Social Responsibility Reports der Unternehmen. Anhand dieser können einige konkreter Beispiele zu CSR-Maßnahmen in deutschen Familienunternehmen exemplarisch dargestellt werden. Zum anderen sind dies Primärdaten aus Interviews, welche mit verschiedenen deutschen Familienunternehmen geführt wurden. Aus diesen lässt sich ableiten, welches Verständnis von CSR in den Unternehmen vorliegt, welche Aktivitäten von den Unternehmen bewusst umgesetzt werden und bei welchen Aktivitäten eventuell noch Nachholbedarf besteht.

5.1 Analyse von Social Responsibility Reports (Sekundärdaten)

Die Auswertung der Sekundärdaten aus den auf der Seite von CSR Germany dargestellten Social Responsibility Reports bildet die Informationsgrundlage für alle weiteren Unterpunkte dieses Teilbereichs des Forschungspapiers und bezieht sich auf folgende deutsche Familienunternehmen:

- Axel Springer AG (Medien)
- Bertelsmann AG (Medien)
- BMW AG (Automobil)
- Boehringer Ingelheim GmbH (Pharma)
- Diehl Stiftung & Co. KG (Metall- und Elektroindustrie)
- Faber-Castell AG (Papier- und Schreibwaren)
- Henkel KGaA (Konsumgüter)
- Arcandor AG (Handel)
- Miele & Cie. KG (Elektrogeräte)
- Dr. August Oetker KG (Nahrungsmittel)
- Otto GmbH & Co. KG (Handel)
- Ritter Sport GmbH & Co. KG (Nahrungsmittel)
- SAP AG (Software)
- Vaude Sport GmbH & Co. KG (Sportartikel)²⁰⁹

²⁰⁹ Vgl. CSR Germany (2007b).

Die nun aufgeführten Aktivitäten in Bezug auf die CSR dieser Unternehmen weisen zwar alle sehr individuelle Kriterien und Alleinstellungsmerkmale auf, dennoch können die meisten Förderbereiche unter den vier Oberbegriffen Gesellschaft, Bildung, Unternehmen und Mitarbeiter sowie Umwelt zusammengefasst werden.

5.1.1 Gesellschaft

Das Unternehmen Bertelsmann (Rang 19 Good Company Ranking 2007) als einer der führenden deutschen Medienkonzerne sieht seine Verantwortung gegenüber der Gesellschaft insbesondere in der Informations- und Wissensvermittlung. Während die Informationsverbreitung durch zahlreiche, unterschiedliche Medien abläuft, wird der Förderung des Ausbaus von Wissen insbesondere durch die Vergabe von Preisen und Auszeichnungen, wie dem Hermann-Schmidt Preis für Innovation und Berufsbildung, gewährleistet. VAUDE ist ein weiteres Unternehmen, welches sich in Bezug auf gesellschaftliches Engagement auszeichnet. Zahlreiche Kindereinrichtungen im Umkreis des Firmensitzes können sich der Unterstützung durch VAUDE erfreuen. Die Kombination mit einer sozial ausgelegten Unternehmensstruktur hat dazu geführt, dass VAUDE Preisträger der gemeinnützigen Hertie-Stiftung „Familie & Beruf“ ist sowie für die Bereiche „Freiheit und Verantwortung“ und „Gleiche Chancen für Frauen und Männer im Betrieb“ ausgezeichnet wurde. Die Firma Henkel gilt in Bezug auf CSR als deutsches Aushängeschild. Nach dem Good Company Ranking darf sich Henkel zweitbestes europäisches Unternehmen im Hinblick auf Sozialverträglichkeit nennen. Dazu hat unter anderem die Initiative „Henkel Smile“ beigetragen. Dahinter steht ein Corporate Citizen Programm, das von der regionalen Standortförderung über die Unterstützung von gemeinnützigen Projekten durch Geld- und Sachwerte bis hin zu internationalen Hilfsmaßnahmen reicht. Über ein gezieltes Spendenmanagement werden zudem gesellschaftliche Initiativen unterstützt. Das Unternehmen Diehl und die Diehl Stiftung hat sich speziell der Förderung von Menschen und Regionen in und um Nürnberg verschrieben. Dabei werden pro Jahr 400 hilfsbedürftige Personen durch die Stiftung Menschen in Not gefördert. Zudem gibt es den Heinrich-Diehl-Gedächtnis-Fonds, der Beschäftigte in schicksalsbedingten Notsituation unterstützt und als Basis für die Auszahlung von Betriebsrenten bereits ausgeschiedener Mitarbeitern dient. Der Weltkonzern BMW, auf Platz vier des Good Company Ranking stehend, setzt die CSR Ansätze an der gesamten Ausrichtung des Managementsystems an. So garantiert das Reputationsmanagement die Verkörperung der Firma als Corporate Citizen, sowie die Veranlassung der dafür benötigten Aktivitäten. Ein explizites Risikomanagement fördert den Dialog mit dem Stakeholder um somit Chancen zu generieren und Risiken zu minimieren. Ein Beispiel hierfür ist die Entwicklung von wasserstoffbetriebenen Fahrzeugen. Außerdem unterstützt BMW den Global Compact sowie die Ecosense Initiative und versucht letztendlich gemäß dem Motto „Sustainability – it can be done“ seinen Ruf als einer der weltweit beliebtesten Arbeitgeber weiter auszubauen.²¹⁰

5.1.2 Bildung

Im Bereich der Bildung hat die Firma SAP einen entscheidenden Einfluss und rangiert damit im Mittelfeld

²¹⁰ Vgl. CSR Germany (2007b).

des Good Company Rankings (Platz 69). Im Vordergrund des sozialen Engagements stehen die Förderung von Bildung, Innovation und Technik auf lokaler, nationaler und weltweiter Ebene. So wird zum Beispiel durch die Lego League versucht, das technische Interesse und Verständnis von Kindern zu fördern. Des Weiteren steht der wissenschaftliche Bereich des Unternehmens in engem Kontakt mit einigen Nobelpreisträgern aus dem wirtschaftswissenschaftlichen Fachgebiet. Das University Alliance Programm stellt zudem die kostenlose Nutzung von SAP Lösungen an 500 Universitäten. Boehringer Ingelheim legt ebenfalls ein besonderes Engagement im Bereich der Bildung an den Tag. Dazu gehört die Nachwuchsförderung im Studiengang der pharmazeutischen Biotechnologie an der Hochschule Biberach. Außerdem fließen Gelder in den Ausbau der Universität sowie der Förderung von Start-Ups in der Nähe des eigenen Standorts.²¹¹

5.1.3 Unternehmen und Mitarbeiter

In Bezug auf das Unternehmen sowie den Mitarbeiter selbst sieht Bertelsmann seinen Auftrag insbesondere in der Förderung von Teamgeist und persönlichem Einsatz. Dies soll nicht nur den Anspruch erfüllen, ein permanent lernendes Unternehmen mit Wissensvorsprung zu sein, sondern auch durch ein überdurchschnittliches hohes Angebot an Ausbildungsplätzen dargestellt werden. Wie zuvor bereits erwähnt legt VAUDE einen besonderen Fokus auf familiäre Aspekte, was sich in der Einrichtung eines betriebseigenen Kinderhauses zeigt. In diesem wird allen Angestellten die kostenlose Ganztagsbetreuung ihrer Kinder in altersgemischten Gruppen angeboten. Dies ermöglicht sowohl flexible Arbeitszeiten für die einzelnen Angestellten als auch den problemlosen (Wieder-) Berufseinstieg von Müttern. Sowohl SAP als auch die Otto Group sprechen sich explizit für Transparenz in allen Produkten und Prozessen sowie ausdrücklich gegen Korruption aus. Dies unterstützt SAP durch die Zusammenarbeit mit der Global Corporations Transparency Initiative und die Otto Group durch die Anwendung der SA8000 Standards. Darunter fallen Aspekte wie die Einhaltung von Sozialstandards für das Wohl von Lieferanten und Mitarbeitern, faire Entlohnungsrichtlinien, Arbeitssicherheit und angemessene Arbeitszeiten sowie dem Verbot von Kinderarbeit und Diskriminierung der Mitarbeiter. Dr. Michael Otto, Vorstandsvorsitzender Otto Group, fasst dies folgendermaßen zusammen: „Eine Gesellschaft funktioniert nur, wenn jeder bereit ist, sich im Rahmen seiner Möglichkeiten einzubringen. Wir richten unsere Unternehmenspolitik am Prinzip der Nachhaltigkeit aus und verbinden so ökonomisches Handeln mit der Förderung ökonomischer und ökologischer Ziele.“²¹² Auch Miele hat sich die Erfüllung der SA8000 Standards auferlegt und um einige Aspekte aus der internen Unternehmensstrategie zu CSR erweitert. Arcandor AG versucht die Einhaltung sämtlicher Sozialstandards entlang der gesamten Supply Chain zu gewährleisten. Über die Mitgliedschaft im AVE verpflichtet sich Arcandor AG zu weltweitem sozialverantwortlichem Handeln mit dem Ziel gesundheitsverträglicher Arbeitsverhältnisse, Diskriminierungs- und Umweltschutz, angemessener Entlohnung, der Verneinung extremer Überstunden sowie Zwangs- und Kinderarbeit. Neben dieser Mitgliedschaft ist das Unternehmen in der Business Social Compliance Initiative des FTA tätig und treibt die Etablierung von Sozial- und Umweltstandards auch bei Geschäftspartnern sehr engagiert voran. Für die Einhaltung dieser

²¹¹ Vgl. CSR Germany (2007b).

²¹² CSR Germany (2007b).

Vorgaben sowie der Pflege der Beziehung zu den Stakeholdern legt Arcandor AG besonderen Wert auf das explizite Management jeglicher CSR-Maßnahmen.²¹³ In diesem Zusammenhang konstatiert Hans Martin Saas von Arcandor AG: „Wirtschaftliches Handeln ohne ethische Kriterien ist blind und kurzfristig; ethisches Handeln ohne die Berücksichtigung von ökonomischen Realitäten und Möglichkeiten ist stumpf und erfolglos“²¹⁴

5.1.4 Umwelt

In Punkto Umweltschutz versucht die Otto Group vermehrt klare Branchenstandards zu setzen. Dabei gilt es die Auflagen eines zertifizierten Umweltmanagements zu erfüllen, wie zum Beispiel die Einsparung von Verpackungsmaterialien, die Reduktion der CO₂ Emission im Transportbereich und die Nutzung nachhaltig erzeugter Rohstoffe. Zudem wurde das „Pure Wear“ Qualitätssiegel eingeführt, welches biologisch angebaute und hautfreundliche Baumwolle auszeichnet. Die Relevanz und Wichtigkeit all dieser Aktivitäten wird durch das Engagement der „Michael Otto Stiftung für Umwelt- und Naturschutz“ sowie die „Werner Otto Stiftung für medizinische Forschung“ untermauert.

Faber-Castell verfolgt in Bezug auf den Umweltschutz auch einen eher außergewöhnlichen, jedoch überaus nachahmbaren Weg. Unter dem Begriff der Nachhaltigkeit sowie des Umweltschutzes fasst das Unternehmen das kontinuierliche Aufforsten in Brasilien zusammen. Und das in einem Umfang, der den eigenen Bedarf für die Holzstiftproduktion bei weitem übersteigt. Dieses Projekt ist durch den Forrest Stewardship Council (FSC) im Rahmen des Programms für umweltverträgliche, soziale und nachhaltige Waldwirtschaft in besonderem Maße zertifiziert. Dr. Oetker informiert alle Stakeholder in dem regelmäßig erscheinenden Umweltbericht über sämtliche Neuerungen, Ziele und Maßnahmen bezüglich dieser Thematik. Darüber hinaus werden die hohen deutschen Umweltstandards sukzessive auf alle ausländischen Standorte übertragen, wobei insbesondere die Optimierung von Verpackungsmaterialien entscheidend ist.

Das Unternehmen Alfred Ritter verfolgt einen weiteren interessanten Ansatz zum Umweltschutz. Die Validierung gemäß Ökoaudit sowie der Umweltschutz sind von zentraler Bedeutung für Produktionsverfahren, Produkte, Verpackungen und Logistik. Für sämtliche Investitionen werden bis zu 10% mehr ausgegeben, sofern diese durch beispielsweise alternative Energiegewinnung oder umweltverträglichere Verpackungssysteme ökologisch wertvoll sind. Schwerpunkt der Unternehmensanstrengungen ist jedoch das agroforstliche Entwicklungsprojekt mit einheimischen Kakaobauern in Nicaragua. Im Mittelpunkt dieses Projekts stehen die Übermittlung von Know-how und Lebenshilfe zur Förderung des Anbaus von Nahrungsmitteln mit organischen Düngemitteln sowie die Verfolgung des Ansatzes der Mischbepflanzung. Als Ziel des Engagements gelten die Existenzförderung sowie der Aufbau der Landwirtschaftssparte durch die nationale Förderung von Kakao als wichtigen Wirtschaftsfaktor der Region.²¹⁵

²¹³ Vgl. CSR Germany (2007b).

²¹⁴ CSR Germany (2007b).

²¹⁵ Vgl. CSR Germany (2007b).

5.2 Interviews mit deutschen Familienunternehmern (Primärdaten)

Die zuvor beschriebenen CSR-Maßnahmen deutscher Familienunternehmen gemäß der Aussagen in den Responsibility Reports geben bereits einen ersten Überblick über das bisherige Verständnis und die Relevanz der Thematik. Auch konnten exemplarisch einige Einsatzgebiete von CSR in den Unternehmen aufgezeigt werden.

Um jedoch auch konkrete Aussagen einzelner Familienunternehmen zu dem Thema der CSR zu bekommen, wurden Interviews mit neun deutschen Familienunternehmen geführt. Der folgende Teil des Projekts spiegelt die Interviewergebnisse in Form von Fallstudien wider. Um ein möglichst diversifiziertes und objektives Untersuchungsergebnis zu erhalten, wurden Unternehmen unterschiedlicher Größe, Branche, Alters und Tradition ausgewählt.

Als Gesprächspartner haben sich dafür freundlicherweise zur Verfügung gestellt:

- Herr Werner M. Bahlsen (Bahlsen GmbH & Co. KG)
- Herr Frank Hoendervangers (C&A Mode KG)
- Herr Bernhard Simon (Dachser GmbH & Co. KG)
- Herr Prof. Claus Hipp (Hipp GmbH & Co. Vertrieb KG)
- Herr Johannes J. E. Martin (Martin GmbH)
- Herr Alfred T. Ritter (Alfred Ritter GmbH & Co. KG)
- Herr Prof. Reinhold Würth (Adolf Würth GmbH & Co. KG)
- Automobilzulieferer A (anonym)
- Automobilzulieferer B (anonym)

Das Interview wurde in der Art strukturiert, um folgende Themenschwerpunkte genauer zu evaluieren: Der erste Fragenkomplex beschäftigt sich mit dem Familienunternehmen an sich und dient dazu, einen allgemeinen Eindruck darüber zu gewinnen, wie sich das Unternehmen selbst im wirtschaft- und gesellschaftlichen Kontext sieht.

Daran anknüpfend folgt ein Bereich, in dem untersucht werden soll, wie sich der Unternehmer selbst im Unternehmen, in der Gesellschaft und der Familie einordnet und ob etwaige Divergenzen zwischen der Privatperson und dem Unternehmer existieren.

Der dritte Teil stellt die Überleitung zu CSR dar und zielt zunächst auf eine allgemeine, theoretische Überprüfung zum aktuellen Wissenstand bezüglich der Aspekte CSR, Corporate Sustainability, sozialer Verantwortung und Nachhaltigkeit ab.

Der letzte und umfangreichste Abschnitt des Interviews hinterfragt die angewandte CSR des Unternehmens. Besondere Schwerpunkte sind dabei die Motive und Gründe für CSR-Maßnahmen und Beispiele für die konkrete Umsetzung dieser. Inwiefern die Relevanz solcher Aktivitäten in Abhängigkeit von dem verfügbaren Budget steht und wie dementsprechend die Kommunikation nach außen über Medien und Presse sowie entsprechende Reporting Standards umgesetzt wird, gilt es ebenfalls zu beleuchten. Auch

Investitionsentscheidungen im Zusammenhang und Abhängigkeit von CSR sollen nach Möglichkeit geäußert werden. Abschließend werden noch die Situation der Familienunternehmen und des Standorts Deutschland beurteilt.

Bis auf zwei Interviews konnten alle persönlich bei den Familienunternehmen vor Ort durchgeführt werden. Ein Interview wurde per Telefon geführt, ein anderes wurde per Brief schriftlich geführt. Die Dauer der Interviews variierte zwischen 30-60 Minuten.

Folgende Ergebnisse stellten sich durch die Interviews für die neun folgenden Familienunternehmen heraus, beginnend mit der Bahlsen GmbH & Co. KG.

5.2.1 Bahlsen GmbH & Co. KG

Interview mit Herrn Werner M. Bahlsen:

Gegründet wurde die heutige Bahlsen GmbH & Co. KG im Jahre 1889 durch Hermann Bahlsen. Mittlerweile hat das Unternehmen fast 3.000 Mitarbeiter und erwirtschaftet einen Umsatz von über 450 Millionen Euro.

Grundsätzlich stellt sich für Herrn Bahlsen die Frage, ob das Thema der CSR eine Modeerscheinung ist oder nicht. Geht es den Unternehmen um wirkliches soziales Engagement oder mehr um positive PR? Das Verständnis von Herrn Bahlsen in Bezug auf soziales Engagement ist der Dienst an der Allgemeinheit. Herr Bahlsen persönlich sieht sich in diesem Zusammenhang als jemand, der die Möglichkeit hat, einen Teil seines Erfolgs an die Allgemeinheit zurückzugeben.

Für Herrn Bahlsen bedeutet das konkrete soziale Engagement seines Unternehmens die Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen, die anständige Behandlung der Mitarbeiter und die Übernahme von Verantwortung für diese. Dabei sieht das Unternehmen aber keine monetären Zwecke im Vordergrund, sondern vielmehr das soziale Umfeld. Dies wird besonders dadurch bestärkt, dass das Unternehmen Bahlsen seine Mitarbeiter als den wichtigsten Baustein der Firma ansieht und es fast ausschließlich nur langjährige Mitarbeiter im Unternehmen gibt. Auch legt das Unternehmen seinen Fokus auf die Förderung von weiblichen Mitarbeitern und bietet somit viele Teilzeitjobs sowie Mutterschutzprogramme an. Auch das Essen in der Kantine ist vollkommen auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter abgestimmt.

Bei seinen Lieferanten legt Bahlsen des Weiteren großen Wert auf die dortigen Standards. Nur wenn diese den hohen Anforderungen des Unternehmens entsprechen, hat die Zusammenarbeit Chancen. So ist ein unsoziales Verhalten von Unternehmen auch im Sinne des Social Responsible Investing ein absolutes Ausschlusskriterium.

Aber auch gegenüber den Gemeinden sieht Bahlsen eine Verpflichtung und fördert wohltätige sowie kulturelle Einrichtungen und Ämter. Unter anderem wurde eine ortsansässige internationale Schule errichtet.

Insgesamt sieht Herr Bahlsen somit eine Verantwortung des Unternehmens sowohl nach innen als auch nach außen. Eine Besonderheit des Unternehmens ist dabei die Verbindung dieser beiden Dimensionen. So werden beispielsweise leitende Angestellte des Unternehmens dazu ermuntert, sich in regionalen

Organisationen zu engagieren.

Trotz der durch diese Aktivitäten entstehenden Kosten setzt sich Herr Bahlsen persönlich sehr stark für diese Unternehmensbelange ein. Er ist überzeugt davon, dass man gute Qualitätsprodukte nur durch gute Mitarbeiter erreichen kann. Um diese dementsprechend zu motivieren, muss sich das Thema Qualität stringent durch alle Unternehmensbereiche ziehen.

Die Kommunikation dieser Aktivitäten im Sinne der PR lehnt Herr Bahlsen jedoch ab. Einzig für die Produkte des Unternehmens soll geworben werden. „Tue Gutes und schweige darüber“.

Die Bedeutung der Unternehmen für die Übernahme von sozialer Verantwortung gegenüber der Gesellschaft hält Herr Bahlsen für sehr wichtig, gerade weil nicht alle Aktivitäten vom Staat übernommen werden sollen. Die USA dient in seinen Augen als Beispiel, da dort schon sehr viele ehemalige Staatsbereiche privatisiert worden sind.

In diesem Zusammenhang würde sich Herr Bahlsen auch eine stärkere Honorierung der Leistung von Familienunternehmen vom deutschen Staat wünschen. Besonders die notwendige Trennung zwischen Unternehmen und Privatperson kommt in dessen Entscheidungsfindung sehr oft zu kurz. Dennoch räumt Herr Bahlsen dem Standort Deutschland eine gute Zukunft ein, auch wenn seiner Ansicht nach viele Bereiche dereguliert werden müssen, um dem steigenden Wettbewerbsdruck, vor allen Dingen aus Osteuropa, weiterhin stand halten zu können. Aber auch hier geht das Unternehmen von sich aus in die Offensive und versucht seine Prozesse noch schlanker und effizienter zu gestalten um weiterhin am Standort Deutschland festzuhalten zu können.

5.2.2 C&A Mode KG

Interview mit Herrn Frank Hoendervangers:

Gegründet im Jahr 1841, beschäftigt sich das Unternehmen C&A sehr ausgiebig mit dem Thema der CSR, nicht zuletzt durch die Verpflichtung gegenüber 34.000 Mitarbeitern und täglich 2 Mio. Besucher in den Filialen.

Auch wenn der Begriff in Europa relativ neu ist, so beschäftigt sich das Unternehmen C&A jeden Tag damit, wie die Welt in Zukunft aussehen könnte. Dabei stützt sich das Unternehmen stark auf die 3 Säulen „People, Planet and Profit“ der CSR, konstatiert aber auch, dass es immer wieder zu Interessenskonflikten unter diesen kommen kann.

CSR wird im Unternehmen C&A so definiert, dass neben dem kommerziellen Erfolg ein starker Fokus auf den Aspekten der Umwelt und der Gesellschaft liegt. Dies wird auch als notwendige Bedingung für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung angesehen.

Die Motive hinter dem sozialen Engagement von C&A sind vielfältig. Zunächst einmal fühlt sich das Unternehmen der Gesellschaft moralisch verpflichtet und sieht in seinem sozialen Engagement auch einen Weg der nachhaltigen Entwicklung. Aber auch die aus den sozialen Tätigkeiten resultierende verbesserte Reputation des Unternehmens ist nicht unwichtig. Dabei ist es dem Unternehmen von hoher Bedeutung, alle

Fragen seitens der Stakeholder und insbesondere der Kunden beantworten zu können.

Die Aktivitäten im Sinne der CSR werden im Unternehmen C&A dort ausgeführt, wo die Produkte hergestellt werden. Ein sehr starker Fokus liegt dabei auf der Produktsicherheit, welche durch ein sehr starkes Qualitätsmanagement garantiert wird. Daher finden auch viele Kontrollen in den einzelnen Produktionsstätten statt. Ein weiterer Aspekt ist der Corporate Gewinn, mit dem Sozialprojekte in Gemeinden vor Ort unterstützt werden. C&A sind des Weiteren seine Mitarbeiter sehr wichtig und es legt hohen Wert auf eine Unternehmenskultur mit ausgeprägter Work-Life-Balance. Außerdem beschäftigt das Unternehmen einen hohen Anteil an weiblichen Arbeitskräften und damit auch viele Teilzeitkräfte. Im Bezug auf seine Lieferanten achtet C&A sehr stark auf die Einhaltung ethischer Standards und sucht in Programmen, wie dem „Fairness Channel“, auch den Kontakt zu den Zulieferern.

Die Kommunikation des sozialen Engagements an die Öffentlichkeit ist für C&A wichtig, da es in der Unternehmenswelt ständig gilt, einen schlechten Ruf zu vermeiden. Allerdings sieht Herr Hoendervangers keinen großen Zusammenhang zwischen dem sozialen Engagement und einer erhöhten Kaufbereitschaft. Auch nimmt er eher Abstand von der Aussage, dass CSR die Motivation der Mitarbeiter erhöhen könnte.

Somit legt das Unternehmen C&A im Rahmen seiner Aktivitäten auch keinen Wert auf Cause-related Marketing, da soziales Engagement als selbstverständlich angesehen wird.

Herr Hoendervangers und das Unternehmen C&A sprechen sich des Weiteren für eine weltweite Durchführung von CSR-Maßnahmen aus. Dazu gehört auch der Bereich des Social Responsible Investing, welches C&A stark betreibt. Daher muss das Thema CSR aber vielfach transparenter gestaltet werden. Allerdings sollte der Fokus auf Freiwilligkeit beruhen, da allgemeine Standards, wie sie C&A selber entwickelt hat, schwer zu vereinheitlichen sind. Trotzdem sollten aber alle Unternehmen soziales Engagement an den Tag legen, da sich Herr Hoendervangers auch strikt gegen Trittbrettfahrer ausspricht. Dabei sieht er aber sowohl die Politik als auch die NGOs in der Pflicht, hier aktiver zu werden.

Gegenüber den Großkonzernen sieht Herr Hoendervangers eine besondere Bedeutung von Familienunternehmen im Bezug auf soziales Engagement, auch auf Grund des Namens und der besonderen Verbindung mit dem Ruf des Unternehmens.

5.2.3 Dachser GmbH & Co. KG

Interview mit Herrn Bernhard Simon:

Gegründet 1930 von Thomas Dachser, avancierte das Familienunternehmen bis heute zu einem der erfolgreichsten europäischen Logistikunternehmen überhaupt. 15.000 Mitarbeiter erwirtschaften einen Umsatz von über 3 Mrd. Euro. Bernhard Simon ist Sprecher der Geschäftsführung.

Herr Simon sieht sein Unternehmen als Teil der Gesellschaft und soll im Sinne des Staatsbürgertums Verantwortung für eben solche tragen. Der Betrieb Dachser möchte sowohl dem Standort als auch den Bürgern des Landes eine Zukunft geben. Sich persönlich sieht Herr Simon in einer dienenden Rolle gegenüber Gesellschaft, Mitarbeiter und Kunden. Er fühlt sich somit seinem Umfeld verpflichtet und treibt durch eine innere Überzeugung die CSR-Maßnahmen stark voran. Dementsprechend steht Dachser auch

für eine pro-aktive Firma im Bezug auf CSR. Diese definiert Herr Simon als jegliche nachhaltige Verantwortung im sozialen wie gesellschaftlichen Bereich in dem sich das Unternehmen bewegt; bezogen auf alle geographischen Bereiche. In konkreter Umsetzung stützen sich die CSR-Maßnahmen des Unternehmens auf folgende 3 Säulen:

- Ausbildung
- Pflege der Verwurzelung in der Heimat
- Flankierende Maßnahmen zur Globalisierung

Im Bezug auf die Anzahl der Mitarbeiter kann das Unternehmen Dachser mittlerweile eine 10%-ige Ausbildungsquote vorweisen. Des Weiteren besteht ein enger Kontakt zu bundesweiten Universitäten. Auch gibt es eine große Anzahl an Weiterbildungsmaßnahmen für bestehende Arbeitnehmer.

Das im Allgäu ansässige Unternehmen hat des Weiteren eine sehr starke Verbundenheit zu der ortsansässigen Gemeinschaft. So werden viele kulturelle Einrichtungen, die als identitätsstiftend angesehen werden, gefördert. Als ein herausragendes Engagement des Unternehmens sei dabei die Theaterstiftung genannt, die sich um die Renovierung des Stadttheaters in Kempten kümmert.

Für das Unternehmen Dachser ist aber nicht nur regionales Engagement wichtig; der Firma liegen im Besonderen auch die Menschen am Herzen, die nicht an der fortschreitenden Globalisierung teilhaben können. Somit wird zurzeit ein Projekt in Indien gefördert, welches ca. 7.000 Kindern eine angemessene Schulausbildung ermöglichen soll. Weiterhin ist es dem Unternehmen wichtig, nicht mit sozial verwerflichen Unternehmen aus Branchen zusammenzuarbeiten, die im Ruf stehen unethisch zu agieren wie z.B.: Unternehmen aus der Rüstungsindustrie.

In diesen Aktivitäten sieht Herr Simon sehr wohl einen positiven Effekt für das Unternehmen, besonders langfristig gesehen. Insbesondere die Loyalität und die Identität nach innen und außen lassen sich durch solche Maßnahmen erheblich steigern. Auch kann durch CSR eine Differenzierungsstrategie gegenüber den Mitbewerbern erwirkt werden. Ob allerdings ein kausaler Zusammenhang zwischen den Aktivitäten und der Profitabilität des Unternehmens besteht, ist momentan nicht nachweisbar.

Wichtig für die Aktivitäten ist, dass diese konform mit der Unternehmensstrategie sowie Unternehmensentwicklung sind und daher auch einen identitätsstiftenden Charakter innehaben. Es gibt zwar kein festes, jährliches Budget für die Maßnahmen, jedoch werden jegliche Aktivitäten, die im Sinne der Unternehmensstrategie für als sinnvoll erachtet werden, auch dementsprechend gefördert. Eine Art „Gießkannenprinzip“ scheidet also aus. Ein Reporting der Maßnahmen gibt es zwar noch nicht, dieses befindet sich aber im Aufbau.

Dem Unternehmen ist es auch wichtig, dass die Öffentlichkeit über das soziale Engagement von Dachser informiert wird: „Tue Gutes und rede darüber“.

Die deutschen Familienunternehmen sieht Herr Simon zwar nicht in einer besonderen Pflicht im Bezug auf soziales Engagement, jedoch ist er der Meinung, dass diese einen entscheidenden Teil dazu beitragen können. Insofern ist Herr Simon auch davon überzeugt, dass die Corporate Social Responsibility in

Deutschland weiter an Bedeutung zunehmen wird; eine Entwicklung, die Herr Simon und das Unternehmen Dachser begrüßen. Nicht nur führen diese Aktivitäten zu mehr Glaubwürdigkeit der Unternehmen in der Gesellschaft, auch würde sich das weiterhin positiv auf den aufstrebenden Standort Deutschland auswirken.

5.2.4 Hipp GmbH & Co. Vertrieb KG

Interview mit Herrn Prof. Claus Hipp:

Gegründet im Jahre 1932 durch Georg Hipp beschäftigt das Unternehmen mittlerweile ca. 1.000 Angestellte und produziert an mehreren Produktionsstätten über 200 verschiedene Artikel mit dem Hauptfokus auf Babynahrung.

Die besondere Bedeutung seines Unternehmens für die Gesellschaft sieht Herr Hipp darin, beste Produkte zu einem günstigen Preis im Einklang mit einer intakten Natur anzubieten. Dabei sieht er auch eine besondere Verantwortung gegenüber den Verbrauchern, den Angestellten, dem Handel und den Lieferanten. Im Unternehmen gibt es diesbezüglich auch klare Leitlinien, die dokumentiert und gelebt werden. Über seine Rolle im Unternehmen sagt Herr Hipp: „Ich bin der Dirigent, aber ich weiß auch, dass der Konzertmeister besser Geige spielt als ich“. Für die Gesellschaft sieht sich Herr Hipp verpflichtet etwas Gutes zu tun, was sich auch in vielen Tätigkeiten als Vorsitzender veranschaulichen lässt.

Mit dem englischen Begriff Corporate Social Responsibility kann sich Herr Hipp nicht anfreunden und belässt es lieber bei dem deutschen Begriff des sozialen Engagements. Für das Unternehmen Hipp definiert er verschiedene Anwendungsgebiete sozialen Handelns. Hauptfokus ist der Mitarbeiter, auf dessen soziale Behandlung sehr großen Wert gelegt wird und für dessen Probleme immer Gehör ist. Übertarifliches Gehalt sowie ein gutes Essen in der Betriebskantine werden im Unternehmen Hipp als „Hilfe am Nächsten“ zusammengefasst.

Aber auch der Bereich Umweltschutz liegt dem Unternehmen Hipp am Herzen. So wird ausschließlich biologischer Landbau betrieben. Der CO₂-Ausstoß wird auch durch Müllrückzufuhr stetig verringert. Alle diese Aktionen werden im Ökoaudit dokumentiert. Im Bezug auf die unternehmensexterne Ebene sieht Herr Hipp eine Verpflichtung der Unternehmen in Problemfällen einzuspringen, die so nicht vom Staat geregelt werden können wie z.B. die Münchner Tafel.

Außerdem arbeitet das Unternehmen Hipp auch im Sinne des Social Responsible Investing nicht mit Firmen zusammen, die den ethischen Grundsätzen des Unternehmens widersprechen.

Im Bezug auf die Nachhaltigkeit sieht Herr Hipp die Unternehmen in der Verantwortung, die Welt für die nächste Generation lebens- und liebenswert zu machen. Dabei spielt die langfristige Denkweise eine entscheidende Rolle.

Nach Ansicht von Herrn Hipp sollten diese Maßnahmen aber unter Freiwilligkeit erfolgen und nicht durch zwanghafte Reglementierungen. Dies untermauert Herr Hipp mit seiner Aussage, dass man Dinge aus Überzeugung tun sollte und nicht weil man sich erhofft, dass etwas zurückkommt. Und gerade diesen Aspekt der positiven Rückkopplung von sozialen Maßnahmen wie z. B. eine erhöhte Mitarbeitermotivation

erachtet Herr Hipp als eher kritisch.

So gibt es auch kein festes jährliches Budget für CSR-Maßnahmen. Außerdem lehnt Herr Hipp die Öffentlichkeitsarbeit von sozialem Engagement ab: „Tue Gutes und schweige darüber“:

Auch sieht Herr Hipp die deutschen Familienunternehmen nicht in einer besonderen Pflicht bezogen auf Maßnahmen im Bereich CSR, verdeutlicht aber eine starke Bedeutung des Bereichs, insbesondere in der Zukunft. Dies gilt sowohl für Familienunternehmen als auch für Großkonzerne. Trotzdem sollten diese Aktivitäten in Zukunft weiterhin auf freiwilliger Basis geschehen, da eine weitläufigere Regulierung dem Standort Deutschland nicht förderlich wäre.

5.2.5 Martin GmbH

Interview mit Herrn Johannes J. E. Martin:

Die Firma Martin GmbH ist seit mehr als 80 Jahren als Generalunternehmer, Konsortialpartner, Komponentenlieferant oder Engineeringpartner auf dem Gebiet der Verbrennung von schwer handhabbaren Brennstoffen tätig. Das Unternehmen wurde 1925 in München unter dem Namen Josef Martin Feuerungsbau ins Leben gerufen und wird heute von Herrn Johannes Martin geführt.

Als besondere Bedeutung seiner Firma für die Gesellschaft sieht Herr Martin in erster Hinsicht sein gesellschaftspolitisch notwendiges Produkt. Aber auch die Bedeutung des (regionalen) Arbeitgebers ist wichtig, was einhergeht mit der obersten Devise des Fortbestandes der Firma sowie der Sicherung der Arbeitsplätze.

Seine persönliche Rolle definiert Herr Martin als Garant der Firmenstruktur und -politik. Außerdem ist ihm die Kontinuität des Betriebes und die damit verbundene Arbeitsplatzsicherheit ein großes Anliegen. In seinem persönlichem sowie dem unternehmerischen Handeln achtet Herr Martin stets darauf, dass dieses sowohl gesellschaftspolitisch als auch umweltpolitisch vertreten werden kann. Das Ziel sollte es dabei sein, die soziale Verantwortung im ausreichenden Maße erfüllen zu können.

Der Begriff der CSR ist für Herrn Martin relativ neu. Er versteht darunter besonders die soziale Verantwortung, die ein Unternehmen für die Gesellschaft übernimmt.

Für sein Unternehmen ist es im Rahmen von CSR besonders wichtig, dass gesetzliche Rahmenbedingungen nur ein Mindestmaß dessen bedeuten, was das Unternehmen versucht umzusetzen. Gerade durch sein besonderes Produkt sind hohe Umweltstandards auch ein geeigneter Differenzierungsfaktor für das Unternehmen.

Herrn Martin ist des Weiteren die Unternehmenskultur ein bedeutsames Anliegen. Für die Anliegen seiner Angestellten nimmt sich Herr Martin auch gerne persönlich Zeit.

Allerdings gibt es im Unternehmen kein wirkliches Regelwerk im Bezug auf CSR. Dies liegt jedoch daran, dass das Unternehmen Martin im Verhältnis gesehen relativ klein ist. Auch äußern sowohl Kunden sowie Banken bisher nur wenig Interesse im Bezug auf soziales Engagement. Dennoch achtet das Unternehmen bei seinen Lieferanten sehr wohl auf die Einhaltung ethischer Standards, da meist auch eine langjäh-

rige Beziehung zu den Lieferanten existiert.

Kommuniziert werden die Aktivitäten des Unternehmens Martin nicht. „Tue Gutes und schweige darüber“. Da die Öffentlichkeit das Unternehmen selbst im regionalen Raum kaum kennt, ist der Firma Martin sein Ruf in der Öffentlichkeit auch nicht übermäßig wichtig.

Der Begriff des Social Responsible Investing ist Herrn Martin nicht genau bekannt. Er sieht jedoch die Bankpartner in der Pflicht, ein Mindestmaß an ethischen Anforderungen bei der Kapitalanlage zu erfüllen, ohne die Rendite aus den Augen zu verlieren.

Herr Martin äußert sich überaus positiv zu Maßnahmen der CSR, sieht die Unternehmen aber nicht zwangsweise in der Pflicht, da der Staat in sozialen Belangen doch relativ dominant ist. Dazu kommt eine hohe Steuerlast am Standort Deutschland, die verhindert, dass sich mehr Unternehmen sozial engagieren können. Auch sieht er hierbei einen Vorteil der Familienunternehmen, da diese bodenständiger und standortbewusster sowie vermehrt bereit sind Kompromisse einzugehen und näher am Menschen zu entscheiden. Leider wird diese Besonderheit von Familienunternehmen seiner Meinung nach in Deutschland oft nicht ausreichend honoriert.

5.2.6 Alfred Ritter GmbH & Co. KG

Interview mit Herrn Alfred T. Ritter:

Das Unternehmen Ritter Sport wurde 1912 gegründet und ist mittlerweile Arbeitgeber von ca. 800 Personen. Mit seiner weltweiten Präsenz hat das Unternehmen im Jahr 2006 einen Umsatz von ca. 280 Millionen Euro erwirtschaftet.

Die besondere Bedeutung seines Unternehmens für die Gesellschaft sieht Herr Ritter in erster Linie darin, gute und qualitativ hochwertige Produkte herzustellen. Des Weiteren ist das Unternehmen Ritter Sport Arbeitgeber für 800 Personen und somit verantwortlich für die Absicherung dieser. Aber auch für die Kunden und die Lieferanten stellt das Unternehmen Ritter einen verlässlichen Partner dar. In seiner persönlichen Rolle möchte Herr Ritter ebenfalls der Verantwortung, die er sich selber gegenüber der Gesellschaft zuschreibt, gerne gerecht werden. Im Unternehmen selber gibt es klare Leit- und Richtlinien, die unter den Mitarbeitern verteilt werden.

Der Begriff des CSR ist im Unternehmen Ritter Sport noch nicht gänzlich bekannt. Dennoch werden sehr viele Maßnahmen im Hinblick auf soziales Engagement durchgeführt. Generell stützt das Unternehmen Ritter Sport seine Aktivitäten dabei auf 4 verschiedene Säulen:

- Produkt
- Umweltschutz
- Mitarbeiter
- Standort

Beim Produkt ist Herrn Ritter eine sehr hohe Qualität wichtig. Da diese aber stark von dem Lieferanten der Rohstoffe abhängt, ist es dem Unternehmen ein großes Anliegen, wie es bezüglich sozialer Standards in den Zulieferbetrieben aussieht.

Gerade diese hohe Bedeutung der Landwirtschaft als primärer Zulieferer des Unternehmens Ritter Sport verstärkt den Gedanken der Nachhaltigkeit umso mehr, da eine intakte Natur Grundvoraussetzung für gute Produkte des Unternehmens ist. Daher ist der Umweltschutz von fundamentalem Interesse und die Investitionen in diesen Bereich gehen deutlich über die gesetzlichen Mindestanforderungen hinaus.

Für die Mitarbeiter gilt, dass diese das wichtigste Asset der Firma sind, da ein Unternehmen nur so gut ist, wie seine Mitarbeiter sind. Um diese dementsprechend zu motivieren, ist es dem Unternehmen Ritter Sport ein großes Anliegen, Löhne immer pünktlich zu zahlen und eine gute Unternehmenskultur zu schaffen. Dazu kommt auch, dass viele Mitarbeiter vom Unternehmen mit dem Bus abgeholt werden und dass es ein qualitativ hochwertiges Essen in der Betriebskantine gibt. Des Weiteren werden viele Fortbildungen für die Mitarbeiter angeboten und bisher gab es noch keine betriebsbedingten Kündigungen.

Das Thema Standort forciert das Unternehmen Ritter Sport zurzeit mit einem Projekt in Nicaragua. Dort wird in Zusammenarbeit mit 700 Bauernfamilien biologischer Kakao angebaut. Für diese Bauernfamilien bedeutet die Kooperation die Sicherung ihrer Lebensexistenz.

Im Unternehmen Ritter Sport gibt es kein festes jährliches Budget für CSR-Maßnahmen. Auch wird über diese Aktivitäten nicht nach außen und nur wenig nach innen kommuniziert. Vielmehr sieht Herr Ritter die Maßnahmen seines Unternehmens als „Geben und Nehmen“ an.

Bezogen auf den Standort Deutschland äußert sich Herr Ritter durchweg positiv. Dennoch würde er sich mehr Beachtung der Politik für Familienunternehmen wünschen.

Bezogen auf die Aktivitäten im Sinne der CSR sieht Herr Ritter die Unternehmen jedoch in der Pflicht, unabhängig ob Familienunternehmen oder Großkonzern. Der Staat sollte sich in den sozialen Belangen eher zurückhalten und sich auf die Errichtung von Rahmenbedingungen konzentrieren.

5.2.7 Adolf Würth GmbH & Co. KG

Interview mit Herrn Prof. Adolf Würth:

Herr Würth steht seit 58 Jahren an der Spitze seines Unternehmens, das inzwischen mit mehr als 380 Gesellschaften in 85 Ländern einen aktuellen Umsatz von 8,5 Mrd. Euro erwirtschaftet.

Auch das Unternehmen Würth führt seine soziale Verantwortung schwerpunktmäßig in Bezug auf die weltweit 60.000 Beschäftigten des Unternehmens zurück. Zur Sicherung dieser Arbeitsplätze sowie des langfristigen Überlebens des Unternehmens steht Umsatzwachstum und Gewinnerwirtschaftung im absoluten Vordergrund. Neben direkten Reinvestitionen aus diesen Gewinnen ins Unternehmen, wird auch an ökologische und gemeinnützige Belange gedacht und diese entsprechend gefördert.

Dabei sieht sich Herr Würth selbst das soziale Engagement seines Unternehmens verantwortlich. Den Grundsatz von Carl Friedrich „Tue Recht und scheue niemand.“, den er sich als Privatmann auferlegt hat,

versucht er auch nach außen hin zu Leben. Gegenüber der Gesellschaft sieht er sich als Vorbildfunktion, gegenüber seiner Familie einfach nur schlicht als Ehemann, stolzer Vater und Großvater.

Die Thematik der CSR ist umfassend bekannt, jedoch wird der Begriff der gesellschaftspolitischen und sozialen Verantwortung eindeutig bevorzugt. Die Definition zum Begriff der Nachhaltigkeit mit folgendem Satz beschrieben: „Denke über den Tag hinaus!“ Zudem umfasst das gesellschaftspolitische Engagement an den jeweiligen Standorten der Gesellschaft auch gewisse internationale Kriterien.

Bei sämtlichen Handeln liegen jedoch keine genau definierten, finanziellen Budgets für diese Aktivitäten vor, sondern werden nach Bedarf erstellt und angepasst. Jedoch wird ganz klar betont, dass ein Unternehmen nur sozial sein kann, wenn es auch profitabel ist. Daher werden diese beiden Sachverhalte als voneinander untrennbar angesehen.

Zudem verfügt die Firma Würth über fünf Stiftungen. Die vier Familienstiftungen dienen der Sicherung des Unterhalts der Familie, die gemeinnützige Stiftung fördert gemeinnützige Zwecke.

Für die Zukunft des Standorts Deutschlands wünscht sich Herr Würth, dass alle Wissenschaftler, Kaufleute, Künstler, Sportler und Akademiker den unbändigen Wunsch hätten, ihren finalen Wohnsitz in Deutschland einzunehmen. Für die Zukunft des Familienunternehmens wünscht sich Herr Würth, dass es nicht über Erbschaftssteuer bzw. Erbschaftersatzsteuer „auf kaltem Weg konfiskatorisch kaputtgemacht“ wird.

5.2.8 Automobilzulieferer A

Interview mit einem Automobilzulieferer aus dem norddeutschen Raum:

Die Bedeutung gegenüber der Gesellschaft sieht das Unternehmen in erster Linie in seiner Rolle als Arbeitgeber und somit in der Schaffung von Arbeitsplätzen. Daraus resultiert die Verpflichtung, dass sowohl Unternehmen als auch der Unternehmer selbst versuchen, Gutes für die Allgemeinheit zu tun, wobei dies nicht ausschließlich rein finanzieller Natur sein muss. Außerdem ist dem Unternehmen eine nachhaltige Entwicklung sehr wichtig.

Für das Unternehmen selber gelten klare Richtlinien bezüglich der Unternehmenskultur und es gibt Leitlinien, wie ein soziales Miteinander auszusehen hat. Die beiden wichtigsten Punkte sind dabei der Umgang mit den Mitarbeitern und die Schonung der Umwelt. Bezogen auf die Mitarbeiter ist die Akzeptanz dieser eine Mindestvoraussetzung für das Unternehmen. Auch werden übertarifliche Gehälter gezahlt. Im Hinblick auf die Umwelt ist es dem Unternehmen ein großes Anliegen, die Natur, das Gewässer und somit die gesamte Landschaft zu schützen. Ein weiterer Aspekt des sozialen Engagements ist die Förderung der Ausbildung von jungen Leuten. Dies beginnt in der Schulphase und geht bis zur Förderung von vielen Universitätsstudenten. Diese bekommen ein Stipendium über die Studienzeit hinweg und verpflichten sich dafür später im Unternehmen zu arbeiten. Ein solches Programm läuft schon seit langem sehr erfolgreich.

Daher ist es dem Unternehmen auch wichtig, über solche Aktivitäten zu reden. „Tue Gutes und rede darüber“. Das Image des Unternehmens kann durch solche Maßnahmen durchaus in der Öffentlichkeit verbessert werden. Insofern sieht das Unternehmen auch einen kausalen Zusammenhang zwischen dem

sozialen Engagement und der erhöhten Mitarbeiterloyalität sowie Mitarbeitermotivation.

Für die Aktivitäten des Unternehmens gibt es ein festes jährliches Budget, welches aber auch flexibel angepasst werden kann. Auch wenn das Unternehmen CSR-Maßnahmen stark befürwortet, so lehnt es eine gesetzliche Pflicht für Unternehmen zur Umsetzung solcher eher ab. Auf der anderen Seite sieht das Unternehmen aber auch Vorteile für die Umsetzung von CSR-Maßnahmen in Familienunternehmen, da dort solche Aktivitäten meist einfacher zu entscheiden sind. Als am Wichtigsten erachtet es das Unternehmen jedoch, dass diese Maßnahmen auch klare Vorteile für das Unternehmen generieren und daher sämtliche Aktionen vorher klar definiert sein müssen.

Trotz Zufriedenheit mit dem Standort Deutschland würde sich das Unternehmen mehr Aufmerksamkeit der Politik sowohl für Familienunternehmen als aber auch für das Thema CSR wünschen.

5.2.9 Automobilzulieferer B

Interview mit einem Automobilzulieferer aus dem süddeutschen Raum:

Wie bereits zuvor des Öfteren erwähnt, liegt auch bei diesem Unternehmen ein besonderer Fokus auf dem Wohle und der Integration des Mitarbeiters. Gefördert wird dies durch umfassende Leitlinien als auch durch unternehmensspezifische Bereiche, in denen ein „Wir-Gefühl“ vermittelt werden soll. Unterstützt werden solche Ansätze durch ein flexibles Lohnsystem sowie durch eine generell erfolgs- und qualitätsabhängige Vergütung.

Bei all diesen Aktionen steht der Unternehmer als Chef in der Mitte, als jemand der das Geschäft selbst bis ins Detail kennt und den Arbeitnehmern das Vertrauen vermittelt, sowohl auf fachlicher als auch menschlicher Ebene einer von ihnen zu sein. Dabei vertritt dieser die Auffassung: „Tue Gutes und schweige darüber!“

Die Definition zu dem Bereich Corporate Social Responsibility stellt folgendes heraus. Der verwendete Anglizismus sollte einem jedem Unternehmer ein Begriff sein und die Relevanz des Themas keinesfalls mindern, sondern eigentlich noch hervorheben.

Beispiele für die aktive Umsetzung von sozialer Verantwortung liegen im externen Bereich auf der weit reichenden Unterstützung von Stadt und Region. Im Unternehmen selbst beginnt dies bereits bei der Einstellung neuer Mitarbeiter. Hier wird ein besonderer Schwerpunkt auf die Auswahl von sozial kompetenten und teamfähigen Mitarbeitern gelegt, die bei einem eventuellen Einsatz in Führungspositionen die Werte und Normvorstellungen des Unternehmens problemlos weitervermitteln können. Innerhalb einzelner betrieblicher Arbeitsgruppen wird durch Job Rotation eine gewissen Flexibilität, Abwechslung und gleichzeitig Vielseitigkeit der Mitarbeiter gefördert. Ebenso flexibel wird die Auswahl von Vorgesetzten in solchen Teams gehandhabt; jedes Teammitglied ist an dieser Entscheidung beteiligt. Vereint man nun diese Aspekte mit der Devise, dass das Unternehmen immer Wachstum vor Profitabilität gesetzt hat, so ist das Ergebnis die Zufriedenheit der Mitarbeiter auf der einen und die Arbeitsplatzsicherheit auf der anderen Seite. Darüber hinaus findet eine regelmäßige Reinvestition in die Weiterentwicklung von Produkt und Prozessen statt, so dass das Unternehmen langfristig wettbewerbsfähig bleibt. Fort- und Weiterbil-

Programme stehen ebenfalls auf der Agenda, sowie die Förderung von Sprachkenntnissen.

Die Thematik der Nachhaltigkeit und der damit verbundenen ökologischen Ausrichtung spiegelt das Produkt an sich bereits wieder. Zudem werden alle gängigen Normen und ISO Standards entsprechend verfolgt und erfüllt. Sämtliche Aktionen, die die komplette Ausrichtung des Unternehmens betreffen, werden über ein umfassendes internes Feedback-System koordiniert. Auch in diesen Aspekten kommt eine Form der Nachhaltigkeit zum Tragen. Mitarbeiter bestimmen die unternehmerischen Prozesse in bestimmter Weise selbst und tragen somit zur nachhaltigen Ausrichtung der Gesamtentwicklung des Unternehmens bei. Außerdem bestehen sowohl zwischen Kunden als auch Lieferanten und dem Unternehmen eine umfassende Kooperations- und Kommunikationsbasis sowie eine offene Beschwerdekultur.

Für die Zukunft des Standorts Deutschland steht der Wunsch nach einem wirtschaftlichen Überleben durch Innovation und Qualität. Für die Familienunternehmen sollte in diesem Zusammenhang vermieden werden, dass Kostenfaktoren zu Innovationsnachteilen führen. Außerdem wird die von staatlicher Seite aus für Unternehmer nachteilhaften Regelungen der Erbschaftssteuer als sehr kritisch angesehen.

5.3 Zusammenfassung

Die Haupteckdaten, die sich aus der Analyse der Sekundärdaten und Primärdaten folgern lassen, ist der umfassende Fokus auf das langfristige Überleben des Unternehmens, damit einhergehend die nachhaltige Sicherung von Arbeitsplätzen und die Generierung eines gesellschaftlichen Mehrwerts. Dieses Ziel verfolgen alle untersuchten Unternehmen mit einem überdurchschnittlichen Engagement und einer beispielhaften Kontinuität.

Eine solche Vorbildfunktion sollte sowohl durch das Unternehmen als auch der Persönlichkeit des Familienunternehmers selbst an die Öffentlichkeit getragen werden und zur Nachahmung anspornen. Der überzeugende und authentische Charakter der meisten Familienunternehmer, gleichzeitig meist auch Familienoberhaupt, unterstützt dieses Vorhaben und lässt nach innen hin den Familienunternehmer als den Chef in der Mitte erscheinen. Durch dieses Bild werden dem Mitarbeiter ein gewisses Vertrauen und eine Sicherheit entgegengebracht, gleichzeitig dient es aber auch der intrinsischen Motivation. Trotz all dieser Alleinstellungsmerkmale ist auch für Familienunternehmen ein generationenübergreifendes Überleben nicht allein durch geringe Fluktuation und hohe Motivation der Mitarbeiter zu erzielen. Umsätze und Profitabilität sind darüber hinaus entscheidend und beeinflussen weiterhin die Umsetzung von sozialen und gesellschaftlichen Aktivitäten. Generell wird die Meinung vertreten, dass die soziale Verantwortung und das soziale Engagement in den meisten Fällen von der Profitabilität des Unternehmens abhängig sind.

Die Termini CSR und Corporate Sustainability sind in vielen Fällen bekannt, bevorzugt werden jedoch die deutschen Begrifflichkeiten der sozialen Verantwortung und des nachhaltigen Handelns. Der Anglizismus betont zwar die Relevanz der Thematik, so einige Aussagen, fördert jedoch nicht das für die Umsetzung erforderliche inhaltliche Verständnis. Aber auch die Größe und die Branche der Unternehmen determinieren das Verständnis sowie die Akzeptanz der CSR. Je mehr Kontakt ein Unternehmen zu seinen Kunden und zu der Öffentlichkeit hat, umso wichtiger erscheint die richtige Umgangsweise mit CSR.

Zu der konkreten Umsetzung von CSR in den Familienunternehmen kann gesagt werden, dass diese nur einen kleinen Teil der in Kapitel 3.7 aufgeführten, potentiellen Anwendungsbereiche abdecken. Dabei steht der Mitarbeiter bei allen Unternehmen im Fokus der unternehmerischen Aktivitäten. Er wird als der wichtigste Baustein des Unternehmens gesehen und dementsprechend auch vielfältige CSR Aktivitäten bedacht. Neben den Mitarbeitern äußert sich das soziale Engagement von Unternehmen meist in qualitativ hochwertigen, umweltverträglichen Produkten, der Förderung des direkten Unternehmensumfeld und der Gesellschaft sowie in Aspekten der Aus- und Weiterbildung. Dabei steht in den meisten Fällen weder ein fixes jährliches Budget zur Verfügung, noch eine genaue Planung für welche sozialen Belange die Gelder verwendet werden. Dieser Freiraum erlaubt es, flexibel und spontan auf die Bedürfnisse von Umfeld und Umwelt einzugehen; andererseits führt dies aber auch zu einer geringen Verpflichtung der Umsetzung gezielter CSR-Maßnahmen, da diese nicht explizit artikuliert und dargelegt werden. Diesen Unsicherheitsfaktor relativiert die generelle Einstellung des Familienunternehmers, den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens mit der Allgemeinheit teilen zu wollen und in der Regel gerne zu helfen und zu geben.

Auch in Umweltbelangen sehen sich die befragten Familienunternehmer in einer ähnlichen Verantwortung wie schon gegenüber ihren Mitarbeitern. Umfassende Schutzprogramme im In- und Ausland sowie die Förderung sozial benachteiligter Kulturen in nichteuropäischen Zulieferländern sind von enormer Relevanz und bilden einen elementaren Bestandteil der Förderung von nachhaltigem Umweltschutz.

Im Bereich der Investitionsentscheidungen gewinnt neben der Reinvestition von Gewinnen sowohl auf unternehmerischer als auch privater Seite das Interesse an sozial verträglichen Investments zunehmend an Bedeutung.

Uneinigkeit besteht dagegen bei der Kommunikation der CSR-Maßnahmen. Während einige Unternehmen lieber über ihr soziales Engagement schweigen, kommunizieren andere wiederum ganz klar Ihre Aktivitäten sowohl nach außen als auch nach innen. Einige Unternehmen nutzen CSR auch bewusst als Cause-Related Marketing. Auch bei dem Nutzen der CSR Aktivitäten besteht kein einheitliches Bild zwischen den untersuchten Familienunternehmen. Nur wenige sehen einen Zusammenhang zwischen erhöhter Profitabilität und Effizienz durch diese Maßnahmen. Die meisten Unternehmen gehen eher davon aus, keinen Gegenwert für ihre Aktivitäten zu erhalten. Ein weiteres Indiz dafür, dass CSR weitgehend auf Freiwilligkeit beruht und aus Überzeugung von den Unternehmen durchgeführt wird.

Für den Standort Deutschland wünschen sich die meisten Familienunternehmen eine Deregulierung vieler wirtschaftlicher Bereiche sowie lediglich die Bereitstellung rechtlicher Rahmenbedingungen für CSR, die die individuelle Ausgestaltung dieser durch die Unternehmen nicht beschränken. Diese Aspekte beeinflussen die Überlebensfähigkeit von Familienunternehmen am Standort Deutschland ungemein. Obwohl sich viele Familienunternehmen mehr Beachtung seitens der Politik und der Öffentlichkeit wünschen würden, prognostizieren sie dem Standort Deutschland eine gute Zukunft.

6 Fazit und Ausblick

Ziel dieser Arbeit war, wie in der Einleitung bereits beschrieben, die Beantwortung folgender Frage:

Wie verantwortungsbewusst und nachhaltig agieren deutsche Familienunternehmen?

Auf den ersten Blick scheint diese Frage sehr leicht zu beantworten, denn die derzeitigen Aktivitäten des sozialen Engagements der Familienunternehmen sprechen eigentlich bereits für sich. Immerhin erfüllen alle untersuchten Unternehmen nicht nur die gesetzlichen Mindestanforderungen, sondern gehen in vielen Fällen weit darüber hinaus. Seien es die Förderung von Ausbildungsplätzen oder die Aufbauarbeit in unterentwickelten Zulieferer-Ländern, jedes Unternehmen legt ein gewisses Engagement gemäß selbst auferlegter Grundsätze an den Tag. Aber reicht dies aus, um am Ende des Tages sagen zu können, dass die deutschen Familienunternehmen ihrer Verpflichtung in Bezug auf die sich stetig ausweitende Thematik der CSR nachkommen?

Die direkte Antwort auf diese Frage muss Nein lauten. Nein aus dem Grunde, da dass in dieser Arbeit präsentierte soziale Verhalten der Unternehmen zwar sehr wohl Ansätze von CSR beinhaltet, in den seltensten Fällen jedoch ein überzeugendes Verständnis von CSR nachgewiesen werden kann. Diese Diskrepanz lässt sich folgendermaßen erklären:

Im Verlauf dieser Arbeit wurde aufgezeigt, dass die Thematik CSR einen hohen Stellenwert in der zukünftigen Gestaltung des internen und externen Unternehmensumfeldes einnehmen wird. Dennoch ist die Kluft, die sich derzeit zwischen der wissenschaftlichen Lehre und der praktischen Umsetzung von CSR aufzutut zu groß, um auf kurze Sicht geschlossen werden zu können. Den in diesem Zusammenhang betroffenen Unternehmen ist jedoch nur eine Teilschuld zuzuweisen. Teilschuld deswegen, da diese sich bereits schon sozial engagieren; Teilschuld aber auch daher, weil viele Anwendungsbereiche von CSR entweder vernachlässigt oder gar nicht erst als solche wahrgenommen werden.

Dem gegenüber stehen jedoch weitere Kritikpunkte, die vor allem aus dem Bereich der Wissenschaft und Literatur hervorgehen. Diesbezüglich stellt sich die Frage, wie stringent CSR verstanden werden soll, wenn es selbst in der Theorie nicht möglich ist, eine einheitliche Definition des Begriffs zu bestimmen. Wie soll den Unternehmen ein praktisches Verständnis von CSR vermittelt werden, wenn sich selbst die Meinungen der vorherrschenden Lehre teilweise gravierend widersprechen?

Diese Problematik gilt zwar für alle Unternehmen, betrifft die Familienunternehmen aber in besonderem Maße. Die Literatur versucht über einige wissenschaftliche Untersuchungen zur sozialen Verantwortung von Großkonzernen und KMU stückweise auch in den Bereich der Familienunternehmen vorzudringen. Dabei wird jedoch vergessen, dass für diese meist andere Voraussetzungen vorherrschen und über den aktuellen Stand der Wissenschaft zu CSR nur rudimentär abgedeckt werden. Dies ist insofern relevant, als dass die Familienunternehmen, wie im vorherigen Teil der Arbeit bereits gezeigt, optimale Anlagen mit sich bringen, um das Thema CSR nahtlos in ihre Strategie mit aufnehmen zu können und damit die gesamte Debatte einen entscheidenden Schritt nach vorne zu treiben. Gerade der klassische deutsche Familienunternehmer verfügt über ein intuitives Maß an sozialer Kompetenz. Das Handeln zum Wohle der

Allgemeinheit ist in Familienunternehmen so tief verwurzelt wie in keiner anderen Organisationsform. Selbiges Verständnis wird auch in der persönlichen Einstellung des Unternehmers reflektiert. Was aber fehlt, ist ein viel umfassenderes Verständnis der gesamten und mit Sicherheit auch komplexen Thematik der CSR.

Dies ist dahingehend von Bedeutung, als dass die Frage nach der Sinnhaftigkeit von CSR gar nicht mehr gestellt werden darf. Einzig und allein die aus solchen Maßnahmen resultierenden Vorteile für die Gesellschaft sollten schon ausreichend sein, um CSR als selbstverständlich und unumgänglich zu erachten. Doch wahre Unternehmer wären nicht das was sie sind, wenn sie nicht auch nach der wirtschaftlichen Sinnhaftigkeit von CSR Aktivitäten fragen würden. Hierzu muss konstatiert werden, dass es zwar wiederum theoretische Ansätze dieser wie z.B. eine erhöhte Mitarbeitermotivation gibt, die praktische Seite aber kaum Anhaltspunkte für eine valide Aussage zulässt.

Was ist also zu tun?

Die zukünftige Herausforderung im Bezug auf CSR besteht darin, die Theorie und Praxis von CSR konsequenter aufeinander abzustimmen, um durch die gezielte Ansprache und das verbesserte Verständnis der jeweiligen betroffenen Akteure einen wissenschaftlichen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Mehrwert generieren zu können. Es ist unverkennbar, dass die Bedeutung von CSR auch in Zukunft noch steigen wird. Besonders die Stakeholder werden die Entwicklung von CSR in Unternehmen weiterhin stark beeinflussen. Zwar gibt es unter den verschiedenen Interessensgruppen unterschiedlich stark ausgeprägte Affinitäten zur CSR-Thematik, jedoch wird der Einfluss dieser in Zukunft noch weiter steigen und der Druck auf die Unternehmen damit zusätzlich wachsen.

Allerdings wird es auch weiterhin unterschiedliche Ausprägungen von sozialem Engagement in den Unternehmen geben; umso wichtiger ist jedoch, dass CSR als integrativer Bestandteil der Unternehmenskultur verstanden wird. Darüber hinaus kann CSR auch über den Erfolg oder das Scheitern eines Unternehmens entscheiden und im besten Falle langfristig als Differenzierungsstrategie für besonders sozial ausgerichtete Unternehmen dienen. Von daher ist es zwingend notwendig, dass sich die Unternehmen in Deutschland den aufkommenden Gegebenheiten auch im Rahmen der Globalisierung bestmöglich anpassen und identitätsstiftende CSR Strategien verfolgen. Das gilt insbesondere für die Familienunternehmen, die jedoch, wie bereits angesprochen, beste Voraussetzungen mit sich bringen, diese Ansprüche auch in Zukunft erfüllen zu können.

Doch nicht nur die Wirtschaft und die Unternehmen müssen ihrer zunehmenden Verantwortung gegenüber Umwelt und Gesellschaft gerecht werden, auch für die Politik besteht in Zukunft vermehrt Handlungsbedarf. An dieser liegt es, einheitliche nationale Regelwerke für CSR-Maßnahmen zu erstellen und an die Gesellschaft zu geben. Außerdem muss es Aufgabe des Staates sein, die Öffentlichkeit über die Thematik der CSR aufzuklären, da es nicht die alleinige Pflicht der Unternehmen sein kann, das Wissen über CSR in der Gesellschaft zu verbreiten. Nur so kann es geschafft werden, zumindest in der Verständigung von CSR eine einheitliche Linie zu fahren und Missverständnissen, Fehlerwartungen oder Unverständnis seitens der Öffentlichkeit vorzubeugen.

Eine abschließende Betrachtung bedingt folgende Einschätzung: Natürlich sind die deutschen Familienunternehmen sozial engagiert, was in diesem Zusammenhang auch noch einmal betont werden sollte. Trotzdem decken sich die durchgeführten Maßnahmen noch lange nicht mit den Potentialen, die die gezielte Anwendung von CSR für viele Unternehmen eigentlich eröffnen könnte. Vielleicht jedoch sollten sich die Begründer und Befürworter der CSR Theorie damit auch selbst noch einmal genauer auseinandersetzen, so dass sich die Praxis in Zukunft stärker an den theoretischen Aussagen anlehnen kann und durch ein einheitliches Verständnis von CSR sowohl die Qualität als auch die Wahrnehmung und Wertschätzung dieser garantiert werden kann.

7 Literaturverzeichnis

7.1 Fachliteratur, wissenschaftliche Zeitschriften und -aufsätze

Aaronson, S. (2002): How the Europeans Got a Head Start on Policies to Promote Global Corporate Responsibility, in: Corporate Environmental Strategy, Nr.4, S. 356-367.

Aktion Gemeinsinn e.V.: Corporate Citizenship oder bürgerschaftliches Engagement deutscher Firmen, Diskussionsforum 18.Juli 2002, Berlin / Bonn.

Amalric, F.: The Good Company – Confronting the Main Stream, in: Finance & The Common Good/Bien Commun, Frühjahr 2005, S. 93-100.

Andrick, B., Suerbaum, J. (2001): Stiftung und Aufsicht, München.

Ankele, K. (2005): In guter Gesellschaft? Neubestimmung gesellschaftlicher Verantwortung durch Corporate Social Responsibility.

Arbeitsgemeinschaft selbständiger Unternehmer e.V. (2005): ASU - Unternehmerumfrage „Familienunternehmer“, Berlin.

Backhaus-Maul, H. (2004): Corporate Citizenship in den USA - Aktuelle Beiträge zu Corporate Citizenship, Diskussionspapiere zum Non-Profit Sektor, S. 43-60.

BDA – Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände (2005): Internationale Aspekte von Corporate Social Responsibility - Praxishinweise für Unternehmen, Berlin.

Berndt, H. (1995): Stiftung und Unternehmen.

Bertelsmann Stiftung (2006): Partner Staat? Corporate Social Responsibility - Politik in Europa, Gütersloh.

Bowen, J. J.: In the Family Way, in: Financial Planning, August 2004.

Bundesverband deutscher Stiftungen (2007b): Stiftungszwecke und Stiftertypen – Stiftungen in Zahlen.

BMU – Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit: Corporate Social Responsibility – eine Orientierung aus Umweltsicht, März 2006.

Branco, M. C., Rodrigues, L. L. (2006): Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives, in: Journal of Business Ethics, Nr. 69, S. 111-132.

Brenner, S. N., Cochran, P. L. (1991): The Stakeholder Theory of the Firm – Implications for Business and Society Theory and Research, in: International Association for Business and Society Proceedings, S. 449-467.

Bronn, P. S., Vrioni, A. B. (2001): Corporate Social Responsibility and cause-related marketing, in: International Journal of Advertising, Jg. 20, S. 207-222.

Burghartz, F.-J.: Zur Reform des Stiftungsrechts in Nordrhein-Westfalen, in: Materialien aus dem Stiftungszentrum, Heft 3.

Carroll, A. (1979): A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, in: Academy of Management Review, Jg. 4, Nr. 4, S. 497-505.

Carroll, A.: The Pyramid of Corporate Social Responsibility – Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, in: Business Horizons, Juli/August 1991, S. 39-48.

- Chakraborty, S. K., Verghese, K., Singh, J., Mrityunjay, A., Maira, A., Aga, A., Gupta, A. K. (2004): Management Paradigms beyond Profit Maximization, in: The Journal of Decision Makers, Vikalpa, Jg. 29, Ausg. 3, S. 97-117.
- Chahal, H., Sharma, R. D. (2006): Implications of Corporate Social Responsibility on Marketing Performance – A Conceptual Framework, in: Journal of Services Research, Jg. 6, Nr. 1.
- Clarkson, M. E. (1995): A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance, in: Academy of Management Review, Jg. 4 (4), S. 497-505.
- Cosore (2002): Requirement – Analysis – Die soziale Verantwortung der Unternehmen in Deutschland. CSR - Europe, Deloitte, Euronext (2003): Investing in Responsible Business – The 2003 Survey of European Fund Managers, Financial Analysts and Investor Relations.
- Damm, D., Lang, R. (2001): Handbuch Unternehmenskooperation: Erfahrungen mit Corporate Citizenship in Deutschland Brennpunkt –Dokumentation zu Selbsthilfe und Bürgerengagement, Bonn.
- Danes, S. M., Fitzgerald, N., Doll K., C. (2000): Financial and Relationships Predictors of Family Business Goal Achievement, in: Association for Financial Counseling and Planning Education, Jg.11, Nr. 2, S. 43-51.
- Donaldson, T., Preston, L. E. (1995): The Stakeholder Theory of the Corporation – Concepts, Evidence and Implications, in: Academy of Management Review, Jg. 20, S. 64-91.
- Duncan, T. (1995): Why mission marketing is more strategic and long-term than cause marketing, in: Winter Educator's Conference, Jg. 6.
- Diltz, J. D. (1995): Does Social Screening Affect Portfolio Performance?, in Journal of Investing, Jg. 4 (Frühjahr), S. 64-69.
- Dresewski, F. (2001): Soziale Verantwortung von Unternehmen bewerten, Arbeitspapier der Bundesinitiative „Unternehmen: Partner der Jugend (UPJ)“.
- Dyllick, T. (1992): Management der Umweltbeziehungen – Öffentliche Auseinandersetzungen als Herausforderungen, Nachdruck der ersten Auflage, Wiesbaden.
- Eisenmann-Mittenzwei, A. (2005): Familienunternehmen und Corporate Governance, Hamburg.
- Europäische Kommission (2002a): Beobachtungsgesetz der europäischen KMU 2002 - Europäische KMU und soziale und umweltbezogene Verantwortung, Nr. 4, Belgien, S. 14.
- Europäische Kommission - Grünbuch (2001): Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen, Luxemburg.
- Feldwick, P.: Corporate Social Responsibility - who needs it?, in: Market Leader, Winter 2006, S. 30-33.
- Freeman, B. (2006): Substance Sells - Aligning Corporate Reputation and Corporate Responsibility, in: Public Relations Quarterly, S. 12-19.
- Freeman, R. E. (1984): Strategic Management - A Stakeholder Approach, Boston.
- Friedmann, M.: The Social Responsibility of Business is to increase its Profits, in: The New York Times Magazine, 13. September 1970, New York.
- Fopp, L., Prager, T. (2006): Governance für Familienunternehmen – Wie man das gesunde Wachstum der Familienunternehmen steuert, Continuum AG, Prager Dreifuss: Swiss Equity Medien AG.

- Galbreath, J. (2006): Corporate Social Responsibility Strategy – Strategic Options, Global Considerations, in: Corporate Governance, Jg. 6, Nr. 2, S. 175-187.
- Godfrey, P. C, Hatch, N. W. (2007): Researching Corporate Social Responsibility – An Agenda for the 21st Century, in: Journal of Business Ethics, Jg. 70, S. 87-98.
- Göbel, E. (1992): Das Management der sozialen Verantwortung, Berlin: Duncker und Humblot.
- Graafland, J., Van de Ven, B. (2006): Strategic and Moral Motivation for Corporate Social Responsibility, in: Journal of Corporate Citizenship, Nr. 22, S. 111-123.
- GRI - Global Reporting Initiative: Sustainability Reporting Guidelines 2002, Deutsche Übersetzung von Prof. Schaltegger, Centre for Sustainability Guidelines Lüneburg.
- Gukenbichl, H. (1986): Familie, in: Grundbegriffe der Soziologie, Opladen.
- Habig, H., Berninghaus, J. (2004): Die Nachfolge in Familienunternehmen ganzheitlich regeln, 2. Auflage, Berlin.
- Haigh, M., Jones, M. T. (2006): Divers of Corporate Social Responsibility - A critical Review, in: The Business Review, Cambridge, Jg. 5, Nr. 2, S.245-251.
- Hauff, V. (1987): Unsere gemeinsame Zukunft. Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung, Greven.
- Hemingway, C. A., Maclagan, P. W. (2004): Managers' Personal Values as Drivers of Corporate Social Responsibility, in: Journal of Business Ethics, Nr. 50, S. 33-44.
- Henderson, D.: The Role of Business in the World of Today, in: JCC 17, Frühjahr 2005.
- Hennerkes, B. H. (2004): Die Familie und die Unternehmen – Strategie, Liquidität und Kontrolle, Frankfurt, New York.
- Herremans, I., Reid, R. (2002): Developing Awareness of the Sustainability Concept, in: The Journal of Environmental Education, Jg. 34, Nr. 1.
- Hill, R. P., Ainscough, T., Shank, T., Manullang, D. (2006): Corporate Social Responsibility and Socially Responsible Investing - A Global Perspective, in: Journal of Business Ethics, Nr. 70, S. 165-174.
- Hill, R. P., Stephens, D., Smith, I. (2003): Corporate Social Responsibility - An Examination of Individual Firm Behaviour, in: Business and Society Review Jg. 108, Ausg. 3, S. 339-364.
- Hitt, M., Ireland, R., Hoskisson, R. (1999): Strategic Management – Competitiveness and Globalization, 3. Auflage, Cincinnati.
- Idowu, S. (2005): Corporate Social Responsibility, what's it really about?, in: Accountancy Ireland, Jg. 37, Nr. 4, S. 86-88.
- Jenkins, H. (2004): A Critique of Conventional Corporate Social Responsibility Theory - An SME Perspective, in: Journal of General Management, Jg. 29, No. 4.
- Jones, T. M., Wicks, A. C. (1999): Convergent Stakeholder Theory, in: The Academy of Management Review, Jg. 24 (2), S. 206-221.
- Klein, S. (2000): Familienunternehmen. Theoretische und empirische Grundlagen, Wiesbaden.
- Knowles, R. (1997): Ethical Investment, Marrickville, Australien.

- Kok, P., Weile, T. V .D., McKenna, R., Brown, A. (2001): A Corporate Social Responsibility Audit within a Quality Management Framework, in: Journal of Business Ethics, Nr. 31, S.285-297.
- Korhonen, J. (2003): Should we measure Corporate Social Responsibility, in: Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Nr. 10, S. 25-39.
- Lansberg, I. S. (1983): Managing Human Resources in Family Firms – The Problem of Institutional or Overlap, in: Organizational Dynamics, Jg. 12, Nr. 1, S. 39-46.
- Lantos, G. (2002): The ethicality of altruistic Corporate Social Responsibility, in: Journal of Consumer Marketing, Jg. 19, Nr. 3, S. 205-230.
- Lepoutre, J., Heene, A. (2006): Investigating the Impact of Firm Size on Small Business Social Responsibility - A critical review, in: Journal of Business Ethics, Jg. 67, S. 257-273.
- Loew, T., Braun, S. (2006): Organisatorische Umsetzung von Corporate Social Responsibility – Von Umweltmanagement zur Sustainable Corporate Governance, future e.V. – Umweltinitiative für Unternehme(r)in.
- MacLagan, P. W. (1998): Management and Morality, London: Sage Publications.
- Maignan, I. (2001): Consumer's Perceptions of Corporate Social Responsibilities - A Cross-Cultural Comparison, in: Journal of Business Ethics, Jg. 30, S. 57-72.
- Marrewijk, M. (2003): Concepts and Definitions of Corporate Social Responsibility and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion, in: Journal of Business Ethics, Nr. 44.
- Marsden, C. (2005): In Defence of Corporate Responsibility, in: ZFWU 6/3, S. 359-373.
- May, P. (2006a): Unternehmer Newsletter – Erfolgsmodell Familienkapitalismus, Bonn.
- May, P. (2006b): Der Unternehmer als Chef, Manager und Privatperson, Frankfurt/New York.
- McDonald, G. (2007): Business Ethics and the Evolution of Corporate Responsibility, in : Chartered Accountants Journal, März 2007.
- Meadows, De., Meadows, Do., Zahn, E., Milling, P. (1972): Die Grenzen des Wachstums - Bericht des Club of Rome zur Lage der Menschheit, Stuttgart.
- Mitchell, R., Agle, B., Wood, D. (1997): Toward a theory of stakeholder identification and salience – Defining the principle of who and what really counts, in: Academy of Management Review, Jg. 22, Nr.4, S.853-886.
- Mosley, D., Pietri, P. H., Megginson, L. C. (1996): Management –Leadership in Action, New York, Harper-Collins.
- Mullen, J. (1997): Performance based Corporate Philanthropy – How giving smart can further corporate goals, in: Public Relations Quarterly, Jg .42(2), S.42-48.
- Munoz-Torres, M. J., Fernandez-Izquierdo, M. A., Balaguer-Franch, M. R. (2004): The Social Responsibility Performance of Ethical and Solidarity Funds – An Approach to the Case of Spain, in: Business Ethics, Nr.13.
- O'Rourke, A. (2003): A New Politics of Engagement – Shareholder Activism for Corporate Social Responsibility, in: Business Strategy and the Environment, Nr.12, S.227-239.
- Oesten, G., Höltermann, A. (2001): Der deutsche Wald - Forstliche Nachhaltigkeit, in: Der Bürger im Staat, Jg 51, Aug 1.

Paech, N., Pfriem, R. (2004): Konzepte der Nachhaltigkeit von Unternehmen –Theoretische Anforderungen und empirische Trends, Oldenburg.

Palandt (2001): Bürgerliches Gesetzbuch, 60. Auflage, München.

Pinkston, T. S., Carroll, A. B. (1996): A retro perspective examination of Corporate Social Responsibility orientations - Have they changed?, in: Journal of Business Ethics, Jg.15, S. 199-206.

Pirsch, J., Gupta, S., Grau, S. L. (2007): A Framework for Understanding Corporate Social Responsibility Program as a Continuum - An Exploratory Study, in: Journal of Business Ethics, Jg. 70, S. 125-140.

Post, J. E., Frederick, W. C., Lawrence, A. T., Weber, J. (1996): Business and Society – Corporate Strategy, Public Policy and Ethics, New York.

Quazi, A., O'Brien, D. (2000): Empirical Test over Cross-national Model of Corporate Social Responsibility, in: Journal of Business Ethics, Nr. 25, S. 33-51.

Rao, S. L. (2005): Corporate Social Responsibility goes with Good Governance, in: The Economic Times, Nr. 11, Neu Delhi.

Rushton, K. (2002): Business Ethics – A sustainable Approach, in: Business Ethics – A European Review, Oxford/Malden.

Sacconi, L. (2004): Corporate Social Responsibility as a model of „extended“ Corporate Governance. An explanation bases on economic theories of social contract, reputation and reciprocal conformism, in: Serie Ethica, Diritto ed Economica, Februar 2004, S. 1-49.

Schäfer, H. (2001): Triple Bottom Line Investing – Ethik, Rendite und Risiko in der Kapitalanlage, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Jg. 54, H. 13.

Schäfer, H. (2003): Das Anlageverhalten deutscher Stiftungen und ihre Bereitschaft zu ethisch geleiteter Kapitalanlage, in: Meacenata Aktuell, Nr. 41, S. 19-22.

Scholtens, B. (2006): Finance as a Driver of Corporate Social Responsibility, in: Journal of Business Ethics, Nr. 68, S. 19-33.

Schöffmann, D (2001): Wenn alle gewinnen – Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen, Hamburg.

Simon, F. B. (2002): Die Familie des Familienunternehmens – Ein System zwischen Gefühl und Geschäft, Heidelberg.

Smith, A. (1776): The Wealth of Nations, 2. Band, Neudruck: Oxford (1976).

Stach, T. (2006): Corporate Social Responsibility der 70 umsatzstärksten Firmen in Deutschland – Viel Geld, wenig Wirkung, in: Kommunikationsmanager, S. 46-48.

Stach, T. (2005): Aktuelle CSR - Studie bescheinigt deutschen Unternehmen Nachholbedarf, in: Stach - Pressemeldung zu Corporate Social Responsibility.

Stach's (2005): Corporate Social Responsibility – Wie Deutschlands umsatzstärkste Unternehmen ihre gesellschaftlich-soziale Verantwortung gestalten und kommunizieren, in: Studie der Stach's Kommunikation und Management GmbH.

Stewart, A. L. (1998): Europe ready for Cause-related campaigns, in: Marketing Views, Jg. 32, Ausg. 14, S. 9.

Story, D., Price, T. J. (2006): Corporate Social Responsibility and Risk Management?, in: The Journal of Corporate Citizenship, Nr. 22, S. 39-51.

Stroup, M., Newbert, R. L. (1987): The Evolution of the Social Responsibility, in: Business Horizons, Nr.30, S. 22-24.

Tietenberg, T. (2003): Environmental and Natural Resource Economics, in: International Edition, 6. Auflage, München-Paris-London.

Tschopp, D. J. (2005): Corporate Social Responsibility - A Comparison Between the United States and the European Union, in: Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Nr. 12, S. 55-59.

Turner, R. (1993): Sustainability – Principles and Practice, in: Sustainable Environmental Economics and Management, Chichester.

Velasquez, M. G. (1988) Business Ethics Concepts and Cases, 2. Auflage, Englewood Cliffs.

Vernekohl, R. W. (2007): Familienstrategie und Nachfolgeplanung, S. 1-3.

Ward, J. L. (1997): Keeping the family business healthy, Marietta.

WCED – World Commission for Environmental Development (1987): Our Common Future.

Wempe, J., Kaptein, M. (2002): The Balanced Company – A Theory of Corporate Integrity, Oxford.

Westebbe, A., (1995): Corporate Citizenship: Unternehmen im gesellschaftlichen Dialog, Wiesbaden.

Wheeler, D., Sillanpää, M. (1998): Including the Stakeholders – The Business Case, in: Long Range Planning, Jg. 31, Nr. 2, S. 201-210.

Wilson, M. (2003): Corporate Sustainability: What is it and where does it come from?, in: Ivey Business Journal, März/April 2003.

Wolfe, M. (2005): Corporate Values, in: CA magazine, Oktober 2005.

Zimmermann, T. (1998): Shareholder Value and Stakeholder Value – Alternative Unternehmensführungskonzepte? Bamberg.

7.2 Internet

Adenauer, P. (2007), Schumpeters Irrtum – Patrick Adenauer über die unterschätzte Rolle der Familienunternehmer, Verfügbar im Internet:
<http://www.wiwo.de/pswiwo/fn/ww2/sfn/buildww/id/2433/id/272614/SH/0/depot/0/index.html>. Zugriff am: 30.05.2007.

Bundesverband deutscher Stiftungen (2007 a): Was jeder wissen sollte, 2007. Verfügbar im Internet:
http://www.stiftungen.org/index.php?strg=82_89_230&baseID=615&. Zugriff am: 05.05.2007.

Bundesverband deutscher Stiftungen (2007 b): Familienstiftungen, 2007. Verfügbar im Internet:
http://www.stiftungen.org/index.php?strg=82_280_281&baseID=675&PHPSESSID=dbhmj9hctqvh5ctm23e0hl1o2. Zugriff am: 05.05.2007.

Business for Social Responsibility (2003): Overview of CSR 2003. Verfügbar im Internet:
<http://www.bsr.org/CSRResources/IssueBriefDetail.cfm?DocumentID=48809>. Zugriff am: 20.05.2007.

CSR Germany (2007 a): Handlungsfelder 2007. Verfügbar im Internet:
<http://www.csrgermany.de/www/csrgcms.nsf/id/958F04910129ED46C1256F0300322772>. Zugriff am: 12.05.2007.

CSR Germany (2007 b): Praxisbeispiele von Unternehmen, 2007. Verfügbar im Internet: <http://www.csrgermany.de/www/csrcms.nsf/id/254CEAF0BA69F2A4C1256F030033D061?open>. Zugriff am: 12.05.2007.

Davis, J. (2001): Governing the Family-Run Business, 2007. Verfügbar im Internet: <http://hbswk.hbs.edu/item/2469.html>. Zugriff am 10.05.2007.

Europäische Kommission (2003): KMU Definition 2003. Verfügbar im Internet: http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_de.htm. Zugriff am: 12.05.2007.

FTD – Financial Times Deutschland (2007): Verfügbar im Internet: [http://ftd.de/recherche/suche.html?q=CSR&sa\[time\]=none&sa\[von\]=16.06.2007&sa\[bis\]=23.06.2007&sa\[q\]\[ftd\]=1&sa\[q\]\[guj\]=1&p=1](http://ftd.de/recherche/suche.html?q=CSR&sa[time]=none&sa[von]=16.06.2007&sa[bis]=23.06.2007&sa[q][ftd]=1&sa[q][guj]=1&p=1). Zugriff am: 20.06.2007.

FAZ – Frankfurter Allgemeine Zeitung (2007): Verfügbar im Internet: <http://www.faz.net/d/common/Suchergebnis.aspx?term=CSR&allchk=1>. Zugriff am: 20.06.2007.

Fockenbrock, D. (2005): Geld verdienen mit der guten Tat, 2005. Verfügbar im Internet: <http://www.handelsblatt.com/pbhb?fn=tt&sf=go&id=1027710>. Zugriff am: 14.07.2007.

Hagen, P. (2006): Gutes tun und daran verdienen, 2006. Verfügbar im Internet: <http://www.nachhaltiges-investment.org/dateien/FT%20310506.pdf>. Zugriff am 14.07.2007.

Hauptmann, S. (2002): Nachhaltigkeit – ein Leitbild einer reflexiven Gesellschaft, 2002. Verfügbar im Internet: www.unibielefeld.de/iwt/general/iwtpapers/27_02.PDF. Zugriff am: 05.05.2007.

IfM Bonn – Institut für Mittelstandsforschung (2007 a): Definition des Mittelstands in Deutschland 2007. Verfügbar im Internet: <http://www.ifm-bonn.de>. Zugriff am: 20.05.2007.

IfM Bonn – Institut für Mittelstandsforschung (2007 b): Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen 2007. Verfügbar im Internet: <http://www.ifm-bonn.de>. Zugriff am: 20.05.2007.

IfM Bonn – Institut für Mittelstandsforschung (2002): Mittelstand – Definition und Schlüsselzahlen, 2002. Verfügbar im Internet: <http://www.ifm-bonn.de>. Zugriff am: 20.05.2007.

Lexikon der Nachhaltigkeit (2007): Weltkommission für Umwelt und Entwicklung (Brundtland Report), 1987, 2007. Verfügbar im Internet: http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/brundtland-report_563.htm. Zugriff am: 12.05.2007.

Manager Magazin (2007): Verfügbar im Internet: <http://service.manager-magazin.de/digas/servlet/find?QID=7004468%2C1001759&ATTRLIST=t&S=CSR>. Zugriff am: 20.06.2007.

Oekoradar (2004): Wertvorstellungen der Anspruchsgruppen, 2004. Verfügbar im Internet: <http://www.oekoradar.de/de/umweltpolitik/artikel/02576/index.html>. Zugriff am: 12.05.2007.

Riess, B. (2006): E-Interview zu CSR, 2006. Verfügbar im Internet: <http://www.competence-si-te.de/pr.nsf/4e24e48e4c74907fc1256d200034ede0/e73fcb1f4b1e30cc125720b004323a7!OpenDocument>. Zugriff am: 12.05.2007.

The White House (2003): Corporate Fraud Task Force Compiles Strong Record 2003. Verfügbar im Internet: <http://www.whitehouse.gov/news/releases/2003/07/print/20030722.html>. Zugriff am: 20.05.2007.

8 Anhang

8.1 Begriffserklärungen

Brundtland-Bericht: Als Brundtland-Bericht wird der 1987 veröffentlichte Bericht der durch die Vereinten Nationen gegründeten Weltkommission für Umwelt und Entwicklung bezeichnet. Die ehemalige norwegische Ministerpräsidentin Gro Harlem Brundtland hatte in dieser Kommission den Vorsitz. Der Bericht ist für seine Definition des Begriffs nachhaltige Entwicklung bekannt.²¹⁶

Dynastie: Eine Dynastie bezeichnet eine Geschlechterabfolge von Herrschern und ihrer Familien, und wird heute auch allgemein für Familien mit großem wirtschaftlichem Einfluss gebraucht ("Familiendynastie").²¹⁷

Fair Trade: Fair Trade ist definiert als ein unabhängiges Label, welches eine nachhaltige Entwicklung ausgrenzter und benachteiligter Produzenten garantiert. Die daraus resultierenden Umsätze fließen einerseits den Erzeugern zur Deckung der Umkosten und dienen andererseits der Förderung von Infrastruktur in den jeweiligen Gebieten.²¹⁸

Good Company Ranking: Ein zweijährliches Ranking in der das manager magazin, die Unternehmensberatung Kirchhoff Consult und die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Deloitte die größten Unternehmen Europas im Hinblick auf ihre gesellschaftliche Verantwortung unter die Lupe nehmen.²¹⁹

Grünbuch: Ein Grünbuch der Europäischen Kommission sind Diskussionspapiere zu einem bestimmten Thema, dass eine öffentliche Debatte in Gang setzen soll.²²⁰

Konglomerat: Zusammenschluss von Unternehmen, deren Produktionsprogramme leistungsmäßig nicht zusammenhängen; hauptsächliche Gründe für diese zunehmende Konzernform: Risikoausgleich, bessere Liquiditätssicherung, synergetische Effekte im Managementbereich, Ausweichen auf andere Märkte wegen Sättigungserscheinungen oder Erreichen wettbewerbsrechtlicher Marktanteilshöchstgrenzen auf den angestammten Märkten.²²¹

LEGO League: Die FIRST LEGO League (FLL) ist ein jährlich stattfindender Roboterwettbewerb für Schülerinnen und Schüler. Kinder und Jugendliche zwischen 10 und 16 Jahren konstruieren und programmieren

²¹⁶ Quelle: http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/brundtland_report_1987_728.htm

²¹⁷ Quelle: <http://www.wissen.de/wde/generator/wissen/ressorts/geschichte/zeitgeschehen/index,page=1088312.html>

²¹⁸ Quelle: (http://www.fairtrade.org.uk/about_what_is_fairtrade.htm)

²¹⁹ Quelle: (<http://www.manager-magazin.de/unternehmen/csr/0,2828,461440,00.html>)

²²⁰ Quelle: (www.integrierte-mediation.net/1659-glossar.html)

²²¹ Quelle: (<http://www.wissen.de/wde/generator/wissen/ressorts/finanzen/index,page=1191692.html>)

ren im Rahmen der Teilnahme an der FIRST LEGO League eigenständig agierende LEGO-Roboter, die knifflige Aufgaben lösen müssen.²²²

Menschenrechte: Menschenrechte schützen jedes Individuum allein aufgrund seines Menschseins unabhängig von Rasse, Geschlecht und Religion zustehenden Rechte, die ihn vor Eingriffen des Staates schützen. Hauptmerkmal dieser ist die Unantastbarkeit der Menschenwürde sowie dem Ansatz auf Selbstbestimmung.²²³

Ökodaudit: Prüfung von Betrieben und Investitionsentscheidungen nach ökologischen und ethischen Kriterien.²²⁴

Philanthropie: Die Philanthropie bedeutet Menschenfreundlichkeit oder Menschenliebe. Für andere etwas Gutes zu tun sowie Verantwortung zu übernehmen sind die beiden Hauptmerkmale einer solchen Lebenseinstellung.²²⁵

Supply Chain: Unter einer Versorgungskette versteht man allgemein die Gesamtheit aller Aktivitäten, die erforderlich sind um Kunden bzw. Märkte erfolgreich zu versorgen.²²⁶

Win-Win Situation: Eine Win-Win-Situation ist eine Konfliktlösung, bei der zwei oder mehr Partner aus einem gemeinsamen Projekt Nutzen für sich ziehen.²²⁷

²²² Quelle: (<http://www.lehrer-online.de/dyn/9.asp?url=353161.htm>)

²²³ Quelle: (<http://www.wissen.de/wde/generator/wissen/ressorts/geschichte/zeitgeschehen/index,page=1189224.html>)

²²⁴ Quelle: (http://www.inaro.de/deutsch/generic_frame.html?Allgemei/Glossa.htm?gloss_cont.htm)

²²⁵ Quelle: (http://www.sarasin.ch/internet/iech/private_clients_philanthropy_iech.htm)

²²⁶ Quelle: (<http://www.ebz-beratungszentrum.de/logistikseiten/artikel/scm-1.htm>)

²²⁷ Quelle: (<http://www.projektmagazin.de/glossar/gl-0648.html>)

8.2 Interviewleitfaden

- Corporate Social Responsibility -

Wie verantwortungsbewusst und nachhaltig agieren deutsche Familienunternehmen?

Familienunternehmen:

- Wie definieren Sie die Rolle ihrer Firma in der Gesellschaft?
- Welche (ökonomischen, ökologischen und gesellschaftlichen) Unternehmensziele und Leitlinien verfolgt Ihr Unternehmen?
- Welche Ansprüche stellen Sie selbst an ihr Unternehmen und diese Bereiche?
- Welche Ansprüche stellen die einzelnen Interessensgruppen im Unternehmen in Bezug auf diese?

Familienunternehmer:

- Wie definieren Sie Ihre eigene Rolle im Unternehmen?
- Wie definieren Sie Ihre eigene Rolle in der Familie?
- Wie definieren Sie Ihre eigene Rolle in der Gesellschaft?
- Welche (ökonomischen, ökologischen und gesellschaftlichen) Ziele und Leitlinien verfolgen Sie privat?

Theoretische CSR und Nachhaltigkeit:

- Was sagt ihnen der Begriff CSR?
- Was sagt ihnen der Begriff Corporate Sustainability?
- Was verstehen Sie unter sozialer Verantwortung?
- Was verstehen Sie unter Nachhaltigkeit?
- Welche Maßnahmen und Aktivitäten ordnen Sie diesen Bereichen im Allgemeinen zu?
- Wie bewerten Sie solche Aktivitäten? Halten Sie diese für sinnvoll?

Angewandte CSR und Nachhaltigkeit

- Welche CSR Aktivitäten führen Sie in ihrem Unternehmen durch?
- Welche Motive und Gründe liegen dafür vor?
- Sehen Sie in den Aktivitäten auch eine persönliche Verpflichtung?
- Auf welchen der drei Bereiche (Ökonomie, Ökologie, Gesellschaft) legen Sie bei Ihren Aktivitäten am meisten Wert?
- Orientieren Sie sich bei Ihren Aktivitäten an Richtlinien wie denen der OECD?
- Wie hoch ist das jährliche Budget für CSR-Maßnahmen?
- Wer ist bei Ihnen im Unternehmen für die Umsetzung dieser Aktivitäten verantwortlich?

- In welcher Rolle sehen sie dabei das Top-Management ihres Unternehmens?
- Kommunizieren Sie die Aktivitäten an die Öffentlichkeit und wenn ja wie?
- Werden diese Aktivitäten von der Bevölkerung entsprechend wahrgenommen?
- Wie wichtig ist Ihnen dabei die Meinung aus der Öffentlichkeit und von den Stakeholdern?
- Benutzen Sie Reporting Standards für Ihre CSR Aktivitäten?
- Welchen Effekt haben solche Maßnahmen für Ihr Unternehmen?
- Welchen Effekt haben solche Maßnahmen für Sie als Unternehmer?
- Sehen sie einen Zusammenhang zwischen Ihrem sozialem Verhalten und Ihrer unternehmerischen Profitabilität?
- Sehen sie einen Zusammenhang zwischen Ihrem nachhaltigem Verhalten und Ihrer unternehmerischen Profitabilität?
- Von wem wird das Firmenvermögen verwaltet?
- Nutzen Sie ein Family Office? Wenn ja warum?
- Haben Sie eine Stiftung gegründet?
- Haben Sie vor eine Stiftung zu gründen?
- Welchem Zweck dient diese Stiftung?
- Nach welchen Kriterien wird das Vermögen ihres Unternehmens angelegt?
- Welche Hauptkriterien sind für die Anlagenentscheidung bedeutend?
- Spielen ethische Grundsätze dabei auch eine Rolle?
- Wenn nicht heute, würden Sie in Zukunft mehr darauf achten?
- Widerspricht diese Anlagenform ihres Unternehmens ihrer privaten Anlagenentscheidung?
- Wie sehen sie die zukünftige Situation des Standorts Deutschlands?
- Wie beeinflussen ein stärkerer Schwerpunkt auf soziale Verantwortung und Nachhaltigkeit von Unternehmen diese Aspekte?
- Was denken Sie über die Zukunft der Thematik CSR?
- Was wünschen sie sich für die Zukunft des Standorts Deutschlands?
- Was wünschen sie sich für die Zukunft ihres Familienunternehmens?