

**Wirtschaftswissenschaftliche Schriften**

**Reihe: Marktorientierte Unternehmensführung**

**Günter Buerke**

**Ausgewählte Aspekte  
zu Corporate Social Responsibility  
bei deutschen Großunternehmen und  
Nachhaltigkeit bei produzierenden KMU  
in Sachsen und Thüringen**

**Heft 01 / 2012**

**Fachbereich Betriebswirtschaft**

**Schriftenreihe:      Wirtschaftswissenschaftliche Schriften, Jahrgang 2012, Heft 1**

**Reihe:                 Marktorientierte Unternehmensführung**

**Autor:                Prof. Dr. Günter Buerke**

ISSN 1868-1697

ISBN 3-939046-27-2

Ernst-Abbe-Fachhochschule Jena, Fachbereich Betriebswirtschaft

Carl-Zeiss-Promenade 2

D-07745 Jena

Tel.: 03641-205-550

Fax: 03641-205-551

Diese Publikation wurde mit äußerster Sorgfalt bearbeitet, Verfasser/in und Herausgeber/in können für den Inhalt jedoch keine Gewähr übernehmen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung und Einspeicherung in elektronische Systeme des gesamten Werkes oder Teilen daraus bedarf – auch für Unterrichtszwecke – der vorherigen Zustimmung der Ernst-Abbe-Fachhochschule Jena, Fachbereich Betriebswirtschaft und des Autors.

Printed in Germany

## Abstract

Die Themen Corporate Social Responsibility (CSR) und Nachhaltigkeit haben in den letzten Jahren in der Gesellschaft und den Unternehmen immer mehr an Bedeutung gewonnen.

In einem ersten Schritt werden 18 Studien zum Thema CSR aus den Jahren 2006 bis 2009 dahingehend analysiert, mit welchen Fragestellungen zu CSR sich aktuelle Studien befassen. Im weiteren Verlauf werden die Ergebnisse von zwei Studien der Fachhochschule Jena betrachtet, die sich mit den Bemühungen deutscher Unternehmen in den Gebieten Nachhaltigkeit und CSR befassen.

In der ersten Studie aus 2008/2009 werden 23 Großunternehmen in Deutschland hinsichtlich ihrer Motive, dem Umfang ihrer Berichterstattung oder -standards im Bereich CSR analysiert und Erkenntnisse über die jeweiligen Erfolgsmessungen, Budgetierungen und die Verteilung der CSR-Ausgaben aufgezeigt. Die zweite Studie aus dem Jahr 2010 untersucht kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) in Sachsen-Anhalt und Thüringen bezüglich der Bedeutung von Nachhaltigkeit bei KMU, insbesondere bei produzierenden KMU.

**Schlüsselwörter:** 1. Corporate Social Responsibility (CSR), 2. Nachhaltigkeit

**E-Mail-Adresse des Autors:** [guenter.buerke@fh-jena.de](mailto:guenter.buerke@fh-jena.de)

## Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	4
Abkürzungsverzeichnis .....	6
Abbildungsverzeichnis.....	7
Tabellenverzeichnis.....	9
1 Einleitung .....	10
2 Analyse ausgewählter CSR-Studien aus den Jahren 2006 - 2009.....	13
2.1 Aktuelle CSR-Studien im Überblick .....	13
2.2 Ableitung eines Analyserahmens .....	16
2.3 Zehn Kriterien zur Analyse aktueller CSR-Studien.....	18
2.3.1 Fokus CSR-Definitionen .....	18
2.3.2 Fokus Geographischer Bezug (regional, national, international)	21
2.3.3 Fokus Unternehmensgröße (Großunternehmen vs. Kleinunternehmen) .....	24
2.3.4 Fokus CSR-Konzepte in der praktischen Umsetzung.....	27
2.3.5 Fokus Standards, Normen und Labels .....	29
2.3.6 Fokus Kommunikation .....	32
2.3.7 Fokus Organisatorische Verankerung .....	34
2.3.8 Fokus Herausgeber der CSR-Studien .....	36
2.4 Zusammenfassung der Erkenntnisse .....	40
3 Studie zu Corporate Social Responsibility in deutschen Großunternehmen	42
3.1 Vorstudie mit Web-Screening.....	45
3.1.1 Motive und Gründe von CSR.....	47

---

3.1.2	CSR-Verantwortliche .....	51
3.1.3	CSR-bezogene Nachhaltigkeits- und Umweltberichte .....	52
3.1.4	Berichtstandards .....	55
3.2	Hauptstudie mittels Befragung .....	57
3.2.1	CSR-Kernmotive .....	57
3.2.2	Erfolgsmessung .....	63
3.2.3	Geografische Verteilung der CSR-Ausgaben .....	67
3.2.4	Budgets für CSR .....	71
3.3	Fazit der CSR-Studie 2009 der FH Jena .....	73
4	Studie zur Nachhaltigkeit bei KMU in Thüringen und Sachsen .....	78
4.1	Grundtypen von produzierenden KMU .....	79
4.2	Ergebnisse der Studie .....	81
4.3	Ausblick .....	87
5	Fazit .....	90
	Quellenverzeichnis .....	93

## Abkürzungsverzeichnis

BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
BMU	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit
CCCD	Centrum für Corporate Citizenship Deutschland
CSR	Corporate Social Responsibility
Dtl.	Deutschland
et al.	und andere
FH	Fachhochschule
GfK	Gesellschaft für Konsumforschung
GU	Großunternehmen
IÖW	Institut für ökologische Wirtschaftsforschung
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
ROI	Return on Investment

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Motivangabe im Branchenvergleich.....	47
Abbildung 2: Motive für CSR im Branchenvergleich.....	49
Abbildung 3: Verteilung Ansprechpartner/ Kontaktperson für CSR .....	51
Abbildung 4: Verteilung der CSR Standards Gesamt und im Branchenvergleich .....	55
Abbildung 5: Wichtigkeitsbeurteilung der Kernmotive Gesamtbetrachtung .....	58
Abbildung 6: Wichtigkeitsbeurteilung des Motivs Unternehmenswertsteigerung .....	59
Abbildung 7: Wichtigkeitsbeurteilung des Motivs Mitarbeiterverantwortung .....	60
Abbildung 8: Wichtigkeitsbeurteilung des Motivs Reputation/ Image .....	60
Abbildung 9: Wichtigkeitsbeurteilung des Motivs Umweltschutz .....	61
Abbildung 10: Wichtigkeitsbeurteilung des Motivs gesellschaftliche Verantwortung .....	61
Abbildung 11: Prozentuale Verteilung Erfolgskontrolle in der Gesamtbetrachtung .....	63
Abbildung 12: Erfolgskontrolle der CSR-Aktivitäten im Branchenvergleich .....	64
Abbildung 13: Erfolgsmessungsvarianten im Überblick.....	64
Abbildung 14: Erfolgsmessungsvarianten der Branche Industrie im Überblick	65
Abbildung 15: Erfolgsmessungsvarianten der Branche Dienstleistung im Überblick .....	65
Abbildung 16: Geografische Ausgabenverteilung Gesamtbetrachtung .....	67
Abbildung 17: Geografische Ausgabenverteilung der Branche Dienstleistung.	68
Abbildung 18: Geografische Ausgabenverteilung der Branche Industrie .....	69
Abbildung 19: Geplante Budgetsteigerungen für 2009 innerhalb der Kernmotive .....	71
Abbildung 20: Geplante Budgetverringerungen für 2009 innerhalb der Kernmotive .....	71
Abbildung 21: Wertschöpfungskette.....	79
Abbildung 22: Grundtypen bei KMU .....	81

Abbildung 23: Zukünftige Maßnahmen im Rahmen von Nachhaltigkeit ..... 86

Abbildung 24: Drei Säulen der Nachhaltigkeit ..... 87

Abbildung 25: Schnittstellen zwischen den drei Nachhaltigkeitssäulen..... 87

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Einteilung der Unternehmen in Branchen .....	46
Tabelle 2: Daten zu CSR-Reporting im Branchenvergleich.....	54
Tabelle 3: Bedeutende Aspekte der Nachhaltigkeit für KMU.....	82
Tabelle 4: Maßnahmen im Bereich Unternehmensumfeld .....	83
Tabelle 5: Maßnahmen im Bereich Produktion.....	83
Tabelle 6: Maßnahmen im Bereich Soziales .....	84
Tabelle 7: Nähe zur Nachhaltigkeit.....	84
Tabelle 8: Ferne zur Nachhaltigkeit.....	85
Tabelle 9: Aspekte der Nachhaltigkeit.....	86

## 1 Einleitung

Gierige Spitzenmanager, zunehmende Lobby-Arbeit, Personalabbau und Produktionsverlagerungen, Betrug und Korruption in der dritten Welt, fehlender Arbeitsschutz für Mitarbeiter, Ressourcenverschwendungen und steigende Wirtschaftskriminalität – immer wieder prangern die Medien öffentlich an, wie schlecht es um das Image der Wirtschaft steht. Die Akzeptanz und das Vertrauen der Bürger in wirtschaftliches Handeln schwinden dabei zunehmend. Im Zuge dieser Entwicklungen rücken die Ansprüche der Gesellschaft nach mehr Verantwortungsbewusstsein und Engagement der Unternehmen immer stärker in den Vordergrund. So sollen sich die Firmen nicht nur allein auf ihren Profit fokussieren, sondern auch ihrer Verantwortung gegenüber Stakeholdern gerecht werden. Wollen die Unternehmen ihre Reputation und ihren wirtschaftlichen Erfolg nicht gefährden, müssen sie die Forderungen der Interessensgruppen im Rahmen ihrer Geschäftsentscheidungen berücksichtigen.

Die Debatte um das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen ist jedoch nicht das Resultat aktueller wirtschaftlicher Geschehnisse. Bereits mit Beginn der Globalisierung wird national wie international vermehrt die Diskussion geführt, inwieweit die Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung über ihre eigentliche Geschäftstätigkeit hinaus übernehmen sollten. Besondere Bedeutung wird hierbei dem Konzept der Corporate Social Responsibility (CSR) beigemessen. Dieses beabsichtigt, soziale und ökologische Interessen mit einer wirtschaftlich tragfähigen Entwicklung zu vereinen (Leitl, 2005, S. 13).

Obgleich die Erwartungen und der Druck der Gesellschaft auf die Betriebe und Konzerne nach verantwortungsbewusstem Handeln steigen, so eröffnet CSR doch auch neue Potenziale für die Entwicklung und Wertschöpfung eines Unternehmens. Die Auseinandersetzung mit dieser Thematik ist somit für jedes Unternehmen von essenzieller Relevanz. Fraglich ist jedoch, inwieweit sie bereits diese Potenziale systematisch ausschöpfen.

Nicht zuletzt aufgrund der vielfältigen Ansätze des Konzepts, wird CSR im globalen Kontext häufig differenziert verstanden und umgesetzt.

Beweggründe, Tätigkeitsfelder und Kommunikation des Engagements deutscher Unternehmen können somit zum Teil sehr gravierend von denen internationaler Betriebe und Konzerne abweichen. Erkenntnisse darüber, welche expliziten globalen Unterschiede und Gemeinsamkeiten bezüglich des CSR-Konzeptes existieren, ermöglichen es, die eigenen nationalen Aktivitäten einzuordnen und zu bewerten.

Im ersten Teil setzt sich diese Abhandlung zum einen das Ziel, die Bedeutung und Umsetzung von CSR in deutschen Großunternehmen (GU) anhand der aktuellen CSR-Studie der Fachhochschule (FH) Jena ausführlich zu beleuchten sowie nachhaltiges Wirtschaften aufzuzeigen. Eine Analyse von CSR-relevanten Studien aus den Jahren 2006-2009 soll zudem Aufschluss darüber geben, mit welchen zentralen Aspekten und Inhalten sich Wissenschaft, Politik und Wirtschaft bereits ausführlich auseinandersetzen. Dies ermöglicht es, bisher unerforschte Themen und Fragestellungen bezüglich CSR für zukünftige Studien abzuleiten.

Trotz einer Vielzahl von Begriffserklärungen existiert bis heute keine einheitliche, von allen Seiten anerkannte Definition des Begriffes CSR. Angesichts der differenzierten Auffassungen und die damit einhergehende vielschichtige Verwendung des CSR-Begriffes kommt es oftmals zu Unklarheiten und Widersprüchen in Wissenschaft und Praxis. Zudem führt die fehlende Abgrenzung zu den Bezeichnungen Corporate Citizenship und Corporate Sustainability sowohl in der nationalen als auch europäischen und internationalen CSR-Diskussion häufig zu Konflikten (Müller/Schaltegger, 2008, S. 17).

Um Missverständnissen vorzubeugen, wird hier die Definition und Interpretation der Europäischen Kommission zugrunde gelegt. Diese erklärt CSR als „ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren“ (Europäische Kommission, 2001, S. 7). Demnach geht es darum, anhand freiwilliger

Leistungen in den Bereichen Umwelt und Sozialwesen zu einer Verbesserung der Lebensqualität und folglich zu einer nachhaltigeren Entwicklung der Gesellschaft beizutragen (Weber, 2008, S. 41).

Hinsichtlich der Abgrenzung des CSR-Konzeptes zur Corporate Sustainability, der unternehmerischen Nachhaltigkeit, hat sich das Verständnis herausgebildet, dass eine nachhaltige Entwicklung sowohl die ökologische und soziale als auch die ökonomische Dimension unternehmerischer Tätigkeit umfasst (Schaltegger/Herzig et al., 2002, S. 2 ff.) Der wesentliche Unterschied zum CSR-Konzept besteht folglich in der Integration der ökonomischen Säule. Die Europäische Kommission erläutert hierzu, dass CSR den Unternehmen ermöglicht, „soziale Errungenschaften mit der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit in Einklang zu bringen“ (Europäische Kommission, 2001, S. 7). Wirtschaftlicher Erfolg soll sich demnach aus den CSR-Aktivitäten heraus ergeben. Nach dieser Auffassung kann CSR als ein Teil unternehmerischer Nachhaltigkeit verstanden werden (Weber, 2008, S. 44).

Im weiteren Verlauf wird mit Hilfe zweier Studien der Fachhochschule Jena aufgezeigt, welchen Stellenwert das Thema CSR in der Privatwirtschaft tatsächlich hat. Die erste Studie setzt sich mit Großunternehmen und deren Motivationen, das Thema CSR praktisch anzuwenden, auseinander. Dabei wurden entscheidende Kernmotive herausgefiltert und deren Gewichtung erforscht. Darüber hinaus wurden die Ausgaben der Unternehmen im Bereich CSR auf ihre geografische Verteilung hin erfragt und analysiert. In der zweiten Studie wurden produzierende klein- und mittelständische Unternehmen (KMU) in Thüringen bzw. Sachsen auf ihre Aktivitäten im Bereich Nachhaltigkeit analysiert. Grundlage dafür war zunächst die vorherige Einteilung der betrachteten Unternehmen in vier verschiedene Grundtypen von KMU. Als Klassifizierung diente ihre strategische Ausrichtung. Anschließend wurde die Relevanz von Nachhaltigkeit gegenüber anderen Schwerpunkten der Unternehmensstrategien untersucht und verglichen. Die Ergebnisse dieser Studie sind in Kapitel 4 festgehalten.

## **2 Analyse ausgewählter CSR-Studien aus den Jahren 2006 - 2009**

### **2.1 Aktuelle CSR-Studien im Überblick**

Corporate Social Responsibility ist eine sehr komplexe Thematik, die in Zeiten der Globalisierung und des steigenden Wettbewerbsdrucks für alle Unternehmen stetig an Bedeutung gewinnt. Regelmäßig werden Studien, Broschüren oder ähnliche Publikationen zu den unterschiedlichsten Fragestellungen in Bezug auf CSR veröffentlicht.

Die nachfolgende Analyse soll einen aktuellen Überblick geben, welche CSR-relevanten Studien derzeit existieren und mit welchen Inhalten diese sich auseinandersetzen. Hierzu werden, mit Ausnahme einer Untersuchung der Bertelsmann Stiftung aus dem Jahr 2006, ausschließlich Veröffentlichungen aus den letzten zwei Jahren herangezogen.

Alle Schlussfolgerungen des Kapitels beruhen ausschließlich auf diesen ausgewählten Studien. Somit dürfen sie keinesfalls als verabsolutierende, allgemeingültige Feststellungen verstanden werden, sondern sollen vielmehr Tendenzen aufzeigen.

Die nachfolgende Darstellung zeigt eine Übersicht zu den insgesamt 18 analysierten Studien auf:

Herausgeber	Studie	Erscheinungsjahr	Bezugs-länder
Bertelsmann Stiftung	"The CSR Navigator - Public Policies in Afrika, the Amerikas, Asia and Europe"	2007	Afrika, Amerika, Asien, Europa
<a href="http://www.gtz.de/de/dokumente/en-CSR_Navigator.pdf">http://www.gtz.de/de/dokumente/en-CSR_Navigator.pdf</a>			
Bertelsmann Stiftung	"Partner Staat? CSR-Politik in Europa"	2006	Dtl., Europa
<a href="http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_17243_17244_2.pdf">http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_17243_17244_2.pdf</a>			
BMAS	"Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen zwischen Markt und Politik"	2008	Dtl., Dänemark, Japan, USA
<a href="http://www.csr-in-deutschland.de/portal/generator/6000/property=data/2008_12_17_studie_gesellschaftliche_verantwortung_unternehmen.pdf">http://www.csr-in-deutschland.de/portal/generator/6000/property=data/2008_12_17_studie_gesellschaftliche_verantwortung_unternehmen.pdf</a>			
BMU	"Innovation durch CSR - Die Zukunft nachhaltig gestalten"	2009	Dtl.
<a href="http://www.bmu.de/files/pdfs/allgemein/application/pdf/broschuere_innovation_csr.pdf">http://www.bmu.de/files/pdfs/allgemein/application/pdf/broschuere_innovation_csr.pdf</a>			
BMU	"Corporate Social Responsibility - Eine Orientierung aus Umweltsicht"	2008	Dtl.
<a href="http://www.bmu.de/files/wirtschaft_und_umwelt/downloads/application/pdf/broschuere_csr.pdf">http://www.bmu.de/files/wirtschaft_und_umwelt/downloads/application/pdf/broschuere_csr.pdf</a>			
BMU	"Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen - Status Quo Report Deutschland 2007"	2007	weltweit
<a href="http://www.bmu.de/files/pdfs/allgemein/application/pdf/nachhaltigkeit_statusbericht2007.pdf">http://www.bmu.de/files/pdfs/allgemein/application/pdf/nachhaltigkeit_statusbericht2007.pdf</a>			
CCCD	"Topmanagement in gesellschaftlicher Verantwortung"	2009	Dtl.
<a href="http://www.cccdeutschland.org/pics/medien/1_1240237304/Topmanagement_in_gesellschaftlicher_Verantwortung_.pdf">http://www.cccdeutschland.org/pics/medien/1_1240237304/Topmanagement_in_gesellschaftlicher_Verantwortung_.pdf</a>			
CCCD	"Gesellschaftliches Engagement in Deutschland und im transatlantischen Vergleich mit den USA"	2007	Dtl., USA
<a href="http://www.cccdeutschland.org/pics/medien/1_1188563508/CCCD_Survey.pdf">http://www.cccdeutschland.org/pics/medien/1_1188563508/CCCD_Survey.pdf</a>			
Deloitte	"Corporate Social Responsibility - Verankert in der Wertschöpfungskette"	2008	Dtl.

<a href="http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/de_CB_CSR_R_260209s.pdf">http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/de_CB_CSR_R_260209s.pdf</a>			
Herausgeber	Studie	Erscheinungsjahr	Bezugsländer
Ernst & Young	"Verantwortung und Entrepreneurship - Nachhaltige Unternehmensführung im Mittelstand"	2008	Dtl.
<a href="http://www.ey.com/Global/assets.nsf/Germany/Studie_Verantwortung_2008/\$file/Verantwortung_2008.pdf">http://www.ey.com/Global/assets.nsf/Germany/Studie_Verantwortung_2008/\$file/Verantwortung_2008.pdf</a>			
GfK	"Corporate Responsibility - Werte und Anforderungen der deutschen Verbraucher an das gesellschaftlich verantwortliche Handeln von Unternehmen"	2008	Dtl.
<a href="http://www.gfkps.com/imperia/md/content/ps_de/consumerscope/aktuellestudien/2008/20081211_brosch__re_csr-studie.pdf">http://www.gfkps.com/imperia/md/content/ps_de/consumerscope/aktuellestudien/2008/20081211_brosch__re_csr-studie.pdf</a>			
IÖW/ Future e.V.	"Nachhaltigkeitsberichterstattung in Deutschland - Ergebnisse und Trends im Ranking 2007"	2007	Dtl.
<a href="http://www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de/pdf/2007/Ergebnisbericht_Ranking_2007_final.pdf">http://www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de/pdf/2007/Ergebnisbericht_Ranking_2007_final.pdf</a>			
Kirchhoff	"CSR-Kommunikation im MDax - Ergebnisse & Best Practice"	2008	Dtl.
<a href="http://www.kirchhoff.de/uploads/media/M-DAX-Studie_02.pdf">http://www.kirchhoff.de/uploads/media/M-DAX-Studie_02.pdf</a>			
KPMG	"KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2008"	2009	weltweit
<a href="http://us.kpmg.com/RutUS_prod/Documents/8/Corporate_Sustainability_Report_US_Final.pdf">http://us.kpmg.com/RutUS_prod/Documents/8/Corporate_Sustainability_Report_US_Final.pdf</a>			
Loew/Braun	"CDSR-Handlungsfelder - Die Vielfalt verstehen. Ein Vergleich aus der Perspektive von Unternehmen, Politik, GRI und ISO 26000"	2009	Dtl.
<a href="http://www.4sustainability.org/downloads/Loew_Braun_CSR-Handlungsfelder_Vergleichx.pdf">http://www.4sustainability.org/downloads/Loew_Braun_CSR-Handlungsfelder_Vergleichx.pdf</a>			
Loew/Clausen et al.	"Fallstudien zu CSR und Innovation: Praxisbeispiele aus Deutschland und den USA"	2009	Dtl, USA
<a href="http://www.4sustainability.org/downloads/Loew-Clausen-etal_Fallstudien-zu-CSR-und-Innovation.pdf">http://www.4sustainability.org/downloads/Loew-Clausen-etal_Fallstudien-zu-CSR-und-Innovation.pdf</a>			
TÜV Rheinland	"Corporate Social Responsibility bei kleinen und mittelständischen Unternehmen in Berlin"	2007	Berlin/Dtl.
<a href="http://www.tuev-csr.de/data/public-csr/Studie_CSR_Berlin.pdf">http://www.tuev-csr.de/data/public-csr/Studie_CSR_Berlin.pdf</a>			
UPJ e.V.	"Verantwortliche Unternehmensführung im Mittelstand: Ausgewählte nationale und internationale Leitfäden und Instrumente"	2007	Dtl.
<a href="http://www.upj.de/fileadmin/user_upload/MAIN-dateien/Publikationen/upj_vuf_handwerkszeug.pdf">http://www.upj.de/fileadmin/user_upload/MAIN-dateien/Publikationen/upj_vuf_handwerkszeug.pdf</a>			

## 2.2 Ableitung eines Analyserahmens

Eine detaillierte und strukturierte Analyse dieser Studien ist aufgrund der Komplexität lediglich anhand ausgewählter Kriterien sinnvoll. Die Betrachtung aus unterschiedlichen Blickwinkeln ermöglicht es, umfassende Erkenntnisse über Wesen und Inhalte aktueller Studien zu erlangen und somit mögliche Anknüpfungspunkte für zukünftige Untersuchungen zu identifizieren.

Die Auswahl der Kriterien erfolgte unter verschiedenen Gesichtspunkten. Zum Einen sollen wesentliche inhaltliche Schwerpunkte sichtbar gemacht werden, zum Anderen Unterschiede in den Strukturen aufgezeigt werden. Die zentralen Fragen sind dabei: Mit welchen Fragestellungen zu CSR befassen sich aktuelle Studien? Gibt es Aspekte, die häufiger thematisiert werden als andere? Wie tiefgreifend sind diese Betrachtungen? Weisen die Studien eher einen Leitfadencharakter auf und dienen somit als Informationsquelle für Unternehmen oder setzen sie sich mit der tatsächlichen praktischen Umsetzung des CSR-Konzeptes auseinander? Um diese Fragen beantworten zu können, stehen folgende Kriterien im Fokus der Analyse:

Fokus CSR-Definitionen

Fokus Geographischer Bezug

Fokus Unternehmensgröße

Fokus CSR-Konzept in der praktischen Umsetzung

Fokus Standards, Normen und Labels

Fokus Kommunikation

Fokus Organisatorische Verankerung

Fokus Herausgeber der CSR-Studien

Diese Übersicht erhebt keinesfalls einen Anspruch auf Vollständigkeit. Vielmehr bleiben einige Kriterien offen, die innerhalb dieser Untersuchung nicht berücksichtigt werden konnten. Dabei handelt es sich bspw. um die Punkte Erfolgsmessung, Zieldimensionen bzw. Zielerreichung sowie Branchenanalysen. Diese Aspekte spielen in den vorliegenden Studien gar keine oder nur eine so geringfügige Rolle, so dass im Rahmen dieser Analyse eine detailliertere Betrachtung hierzu nicht sinnvoll erscheint.

## 2.3 Zehn Kriterien zur Analyse aktueller CSR-Studien

### 2.3.1 Fokus CSR-Definitionen

Was explizit unter dem Begriff CSR zu verstehen ist, wurde trotz unzähliger Kontroversen in den letzten Jahrzehnten noch immer nicht endgültig definiert. Aufgrund der fehlenden einheitlichen Abgrenzung des Begriffes wird nicht nur auf der internationalen und europäischen Ebene sondern auch national die Verantwortung von Unternehmen in der Gesellschaft häufig durch eine Vielzahl von verwandten Bezeichnungen umschrieben. So verursachen neben dem CSR-Begriff vor allem Verwendungen wie Corporate Responsibility, Corporate Governance sowie Corporate Citizenship und Corporate Sustainability Unklarheiten in Diskussion und Praxis. Besonders die bisher unzureichende Differenzierung zwischen den Begriffen CSR und Corporate Sustainability, auch als unternehmerische Nachhaltigkeit bezeichnet, wirft Fragen bei der Auseinandersetzung mit der Thematik auf. Oftmals erscheint es unklar, welcher Bezug zwischen beiden Bezeichnungen besteht bzw. wie sie sich voneinander abgrenzen.

Interessant ist es demnach zu untersuchen, inwieweit sich die hier betrachteten Studien zum Einen mit dem CSR-Begriff und zum Anderen mit der terminologischen Abgrenzung zur Nachhaltigkeitsbezeichnung auseinandersetzen.

Lediglich in acht der 18 Studien wird CSR definiert bzw. dazu Stellung genommen, was genau unter diesem Konzept zu verstehen ist.

Herausgeber	Studie	Erscheinungsjahr	Bezugs-länder
Bertelsmann Stiftung	"The CSR Navigator - Public Policies in Afrika, the Americas, Asia and Europe"	2007	Afrika, Amerika, Asien, Europa
Bertelsmann Stiftung	"Partner Staat? CSR-Politik in Europa"	2006	Dtl., Europa
BMAS	"Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen zwischen Markt und Politik"	2008	Dtl., Dänemark, Japan, USA
BMU	"Corporate Social Responsibility - Eine Orientierung aus Umweltsicht"	2008	Dtl.
Deloitte	"Corporate Social Responsibility - Verankert in der Wertschöpfungskette"	2008	Dtl.
Loew/Braun	"CDSR-Handlungsfelder - Die Vielfalt verstehen. Ein Vergleich aus der Perspektive von Unternehmen, Politik, GRI und ISO 26000"	2009	Dtl.
TÜV Rheinland	"Corporate Social Responsibility bei kleinen und mittelständischen Unternehmen in Berlin"	2007	Berlin/Dtl.
UPJ e.V.	"Verantwortliche Unternehmensführung im Mittelstand: Ausgewählte nationale und internationale Leitfäden und Instrumente"	2007	Dtl.

Studien, die dazu Stellung genommen haben, was genau unter dem CSR-Konzept zu verstehen ist, definieren dieses in Anlehnung an die Europäische Kommission (Europäische Kommission, 2001, S. 7).

In den meisten Studien wird jedoch auf eine explizite Begriffserklärung verzichtet. Bei näherer Betrachtung bleibt dann für den Leser oftmals unklar, was genau gemeint ist, wenn von der unternehmerischen Verantwortung gesprochen wird.

Eine Abgrenzung des Begriffes CSR zur Corporate Sustainability wird bei der Mehrzahl der analysierten Studien nicht vorgenommen. Obwohl eine Vielzahl

beide Bezeichnungen inhaltlich verwenden, stellen nur wenige im Rahmen ihrer CSR-Begriffserklärung einen Bezug zu der Nachhaltigkeitsbezeichnung her. Hier wird in CSR dann eine wichtige Ergänzung der Nachhaltigkeitspolitik gesehen. Eine tiefgründige Aufarbeitung der Begriffssystematik für CSR und Corporate Sustainability wird jedoch auch in diesen Fällen selten angeboten. Eine weitreichende Differenzierung präsentiert die Studie "Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung" von Loew/Clausen et al. aus dem Jahr 2004. Diese bezeichnet „CSR als Teil nachhaltiger Unternehmensführung, der alle Beiträge des Unternehmens zur ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit umfasst, aber die ökonomische Nachhaltigkeitsdimension ausklammert“ (Loew/Clausen et al., 2004, S. 71). Demnach liegt ein wesentlicher Unterschied zwischen beiden Konzepten dahingehend vor, dass sich CSR lediglich auf ökologische und soziale Gesichtspunkte beschränkt, während Corporate Sustainability - durch eine Ausdehnung auf den ökonomischen Bereich - drei Säulen umfasst.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass viele CSR-Studien auf die Problematik der Begriffserklärung nicht eingehen bzw. auf eine explizite Definition verzichten. Anders als in der Literatur erfolgt keine kritische Auseinandersetzung mit den verschiedenen CSR-Ansätzen. Aufgrund der zum Teil sehr unterschiedlichen Auffassungen in Wissenschaft und Praxis ist es jedoch für alle CSR-Studien empfehlenswert, im Rahmen ihrer Darstellungen eine Definition und Interpretation des Begriffes für den Leser anzubieten. Vor allem eine Abgrenzung zu Corporate Sustainability und somit eine Hilfestellung bei der Einordnung der Begriffe ist oftmals für ein besseres Verständnis ratsam. Denn nicht selten werden Berichte und Studien veröffentlicht, die sich zwar laut Titel mit Nachhaltigkeit beschäftigen, inhaltlich dann aber nur die ökonomische und soziale Dimension erfassen.

### 2.3.2 Fokus Geographischer Bezug (regional, national, international)

Corporate Social Responsibility steht keinesfalls nur in Deutschland zunehmend im Blickpunkt wirtschaftlichen Denkens und Handelns. Dieses Schlagwort und dessen Umsetzung bilden seit den letzten Jahren einen festen Bestandteil der weltweiten Öffentlichkeit. Nicht zuletzt deshalb rücken immer mehr internationale, länderübergreifende Betrachtungen zu CSR in den Mittelpunkt des Interesses. Obgleich die Zahl der Ansätze, Anforderungen und Empfehlungen für ein effektives internationales CSR-Management in den letzten Jahren zunimmt, stellt sich die Frage, ob auch Studien hierzu einen Beitrag leisten oder ob sie sich ausschließlich auf die nationale oder gar regionale Dimension konzentrieren. Daher wird hier der Frage nachgegangen, inwieweit die vorliegenden Studien internationale Bezüge herstellen und welche CSR-Aspekte dabei im Blickpunkt stehen.

Sieben Studien befassen sich mit CSR auf der internationalen Ebene. Während die Bertelsmann Stiftung, das Bundesministeriums für Umwelt (BMU) sowie für Arbeit und Soziales (BMAS) sowie die KPMG weltweite Betrachtungen durchführen, stellen das Centrum für Corporate Citizenship Deutschland (CCCD) und Loew/Clausen et al. in ihren Inhalten Deutschland und die USA gegenüber.

Herausgeber	Studie	Erscheinungsjahr	Bezugs-länder
Bertelsmann Stiftung	"The CSR Navigator - Public Policies in Afrika, the Americas, Asia and Europe"	2007	Afrika, Amerika, Asien, Europa
Bertelsmann Stiftung	"Partner Staat? CSR-Politik in Europa"	2006	Dtl., Europa
BMAS	"Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen zwischen Markt und Politik"	2008	Dtl., Dänemark, Japan, USA
BMU	"Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen - Status Quo Report Deutschland 2007"	2007	weltweit
CCCD	"Gesellschaftliches Engagement in Deutschland und im transatlantischen	2007	Dtl., USA

	Vergleich mit den USA"		
KPMG	"KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2008"	2009	weltweit
Loew/Clausen et al.	"Fallstudien zu CSR und Innovation: Praxisbeispiele aus Deutschland und den USA"	2009	Dtl., USA

Obwohl CSR eine globale Notwendigkeit darstellt, beschränken die meisten aktuellen Studien ihre Analysen auf den nationalen Raum. Internationale, länderübergreifende Betrachtungen werden nur in den wenigsten Fällen durchgeführt. Dennoch werden ab und an internationale CSR-Studien veröffentlicht. Diese befassen sich mit unterschiedlichen Themenschwerpunkten. Oftmals steht die globale Analyse der politischen Organisation und Institutionalisierung von CSR im Vordergrund. Hierbei wird beleuchtet, wie in verschiedenen Ländern die CSR-Thematik von der Politik aktiv aufgenommen und unterstützt wird.

Eine weitere mit CSR-Aktivitäten in Verbindung stehende Thematik, die häufig im internationalen Kontext dargestellt wird, ist die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen. Hierbei werden weltweite Erkenntnisse über die Motive für Nachhaltigkeitsberichte, die Anwendung von Standards bzw. Richtlinien sowie die Einbindung der Berichterstattung in die Unternehmensstrategie dargestellt. Eine der bedeutendsten Studien in diesem Bereich hat die KPMG mit ihrem „International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2008“ veröffentlicht. Anhand von Geschäfts- und Sonderberichten sowie Publikationen auf Webseiten werden in insgesamt 22 Ländern 2200 Unternehmen hinsichtlich ihrer Berichterstattung über CSR-Aktivitäten bewertet.

Es gibt jedoch auch Studien, die sich in ihren CSR-Betrachtungen ausschließlich auf vereinzelte Länder konzentrieren. So geben Loew/Clausen et al. in zwölf Fallstudien, in denen jeweils sechs deutsche und amerikanische Unternehmen vorgestellt werden, einen internationalen Einblick über die praktische Bedeutung und den Einfluss von CSR auf Innovationen.

Eine Vergleichsstudie, in der bspw. deutsche und amerikanische Unternehmen gezielt bezüglich ihrer CSR-Konzepte und Aktivitäten in den Bereichen Ökologie, Ökonomie und Soziales untersucht werden, liegt dieser Analyse nicht vor. Dementsprechend können nur vereinzelte Aussagen über Ähnlichkeiten bzw. Unterschiede in Bezug auf die Motive, Ziele, Tätigkeitsfelder sowie Berichterstattungen über das Engagement gemacht werden. Dies kann vor allem darin begründet liegen, dass es auf internationaler Ebene noch sehr differenzierte Auffassungen über das CSR-Konzept gibt. Dementsprechend ist repräsentatives Datenmaterial, das eine vergleichende Sicht erlauben würde, oft mit zu hohem Aufwand verbunden.

Die restlichen Studien beschränken sich zumeist auf eine nationale Darstellung. Eine rein regionalbezogene Untersuchung liegt lediglich vom TÜV Rheinland vor. Im Fokus steht hier die unternehmerische Verantwortung von KMU in Berlin. Es wird erforscht, welchen Bereichen sich die Unternehmen zuwenden, welche Instrumente sie dafür nutzen und wie das Engagement schließlich organisiert, kommuniziert und kontrolliert wird. Um Unterschiede zu Großunternehmen (GU) bezüglich der Umsetzung von CSR aufzeigen zu können, werden der Analyse zudem einige GU hinzugezogen.

Andere Studien berücksichtigen dagegen nur vereinzelt regionale Aspekte. Ernst & Young hinterfragt bspw. im Mittelstand, welche CSR-Aktivitäten der Förderung des regionalen Umfelds dienen (Ernst & Young, 2008, S. 21). Das CCCD ermittelt, inwieweit sich Unternehmen im lokalen Raum gesellschaftlich verpflichten (CCCD, 2007, S. 20).

Es ist zu konstatieren, dass die Mehrzahl der Studien ausschließlich nationale CSR-Betrachtungen durchführt. Dennoch untersucht eine Vielzahl auch die unternehmerische Verantwortung über die nationalen Grenzen hinaus. Im Blickpunkt stehen dabei besonders die CSR-Politik sowie die Nachhaltigkeitsberichterstattung. Über Ansätze, Erfahrungen sowie Erkenntnisse zu den CSR-Konzepten von Unternehmen weltweit lassen sich im

Zuge dieser Analyse dagegen nur begrenzte Darstellungen finden. Demzufolge findet kaum eine Auseinandersetzung mit den Gemeinsamkeiten und Unterschieden von CSR auf der internationalen Ebene statt.

Diese ermöglichen es jedoch gerade anderen Unternehmen, ihre eigenen nationalen CSR-Aktivitäten objektiver einzuschätzen, zu verbessern und effektiver umzusetzen.

Studien, die sich allein auf die regionale Ebene beziehen, scheinen derweil noch die Ausnahme zu sein. Es werden allerdings in vereinzelt Studien regionale Aspekte berücksichtigt.

### 2.3.3 Fokus Unternehmensgröße (Großunternehmen vs. Kleinunternehmen)

CSR stellt heute im Rahmen einer gewinnbringenden Unternehmensstrategie nicht mehr nur für GU eine nicht zu umgehende Notwendigkeit dar. Angetrieben von den globalen Entwicklungen, erkennen auch zunehmend KMU die Bedeutung einer verantwortlichen Unternehmensführung. Immerhin nehmen 70 Prozent im Mittelstand an, dass CSR zu einem langfristigen Unternehmensplan aufsteigen wird (Ernst & Young, 2008, S. 4). Interessant ist daher die Untersuchung, ob auch KMU im Blickpunkt einzelner Studien stehen.

Die meisten der hier betrachteten Studien nehmen keine Beschränkung hinsichtlich der Unternehmensgröße vor. Folglich beziehen diese sich sowohl auf KMU als auch auf GU.

Nur in den wenigsten Fällen stehen allein KMU im Fokus der Betrachtungen.

Herausgeber	Studie	Erscheinungsjahr	Bezugs-länder
Ernst & Young	"Verantwortung und Entrepreneurship – Nachhaltige Unternehmensführung im Mittelstand"	2008	Dtl.
TÜV Rheinland	"Corporate Social Responsibility bei kleinen und mittelständischen Unternehmen in Berlin"	2007	Berlin/Dtl.

UPJ e.V.	"Verantwortliche Unternehmensführung im Mittelstand: Ausgewählte nationale und internationale Leitfäden und Instrumente"	2007	Dtl.
----------	--	------	------

Beispielhaft ist die Studie von Ernst & Young. Diese zeigt, wie sich KMU CSR bereits annähern bzw. wie sie es umsetzen. So wurden in einer telefonischen Erhebung die CSR-Verantwortlichen von 500 mittelständischen Unternehmen bezüglich ihrer Aktivitäten, Motivation sowie Kommunikation befragt. Eine ähnliche Studie von TÜV Rheinland erforscht ebenfalls die Umsetzung von CSR in KMU. Im Vergleich zu Ernst & Young wird diese Untersuchung um die Aspekte Erfolgskontrolle und Finanzierung erweitert. Zudem werden auch GU in die Betrachtung mit einbezogen, um so einen exemplarischen Vergleich beider Unternehmensgrößen zu ermöglichen.

Sowohl die Untersuchungen der KPMG, Kirchhoff und Deloitte als auch die des CCCD (2009) und des Instituts für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) in Zusammenarbeit mit dem Future e. V. befassen sich ausschließlich mit GU.

Herausgeber	Studie	Erscheinungsjahr	Bezugs-länder
CCCD	"Topmanagement in gesellschaftlicher Verantwortung"	2009	Dtl.
Deloitte	"Corporate Social Responsibility - Verankert in der Wertschöpfungskette"	2008	Dtl.
IÖW/ Future e.V.	"Nachhaltigkeitsberichterstattung in Deutschland - Ergebnisse und Trends im Ranking 2007"	2007	Dtl.
Kirchhoff	"CSR-Kommunikation im MDax - Ergebnisse & Best Practice"	2008	Dtl.
KPMG	"KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2008"	2009	weltweit

Während die KPMG, das IÖW/Future e.V. und Kirchhoff die Berichterstattung thematisieren, setzt sich Deloitte mit der Verankerung unternehmerischer Verantwortung entlang der Wertschöpfungskette auseinander. Mit einer speziellen Fragestellung beschäftigt sich dagegen das CCCD. Dieses erforscht

in einer aktuellen Studie aus dem Jahr 2009 das Selbstverständnis und die Wahrnehmung von Topmanagern transnational agierender GU in Deutschland bezüglich des gesellschaftlichen Engagements.

Es lässt sich demnach festhalten, dass sich die meisten Studien sowohl GU als auch KMU in ihre Betrachtungen einschließen. Dennoch finden sich auch Studien, die sich entweder auf KMU oder GU stützen. Hierbei lässt diese Analyse daraufhin deuten, dass sich Studien, die auf einer empirischen Erhebung beruhen, oftmals ausschließlich auf GU beziehen. Dies kann damit erklärt werden, dass die Mehrheit der GU CSR bereits in ihr Unternehmenskonzept aufgenommen hat und auch öffentlich darüber kommuniziert. KMU tun sich dagegen noch schwer und nehmen die essenzielle Bedeutung verantwortungsvoller Unternehmensführung erst seit kurzer Zeit verstärkter wahr. Folglich sind ihre CSR-Prozesse noch nicht so etabliert wie bei vielen GU. Besonders für die Bewertung von Nachhaltigkeitsberichterstattungen werden für Studien häufig nur GU herangezogen. Das liegt im Wesentlichen darin begründet, dass KMU ihre CSR-Aktivitäten bislang weniger nach außen als vielmehr nach innen kommunizieren (Ernst & Young, 2008, S. 5).

### 2.3.4 Fokus CSR-Konzepte in der praktischen Umsetzung

Nicht selten werden die Vielfalt der CSR-Aspekte und deren Anforderungen von den Unternehmen als große Hürde empfunden. Der Blick für die Chancen und Potenziale, die sich mittels CSR eröffnen lassen, geht dabei häufig verloren (Loew/Braun, 2009, S. 13). Studien, welche die praktische Umsetzung von CSR-Konzepten in Unternehmen aufzeigen und deren Bedeutung für den Unternehmenserfolg darstellen, können dazu beitragen, diese Hindernisse zu überwinden. Vor allem Fallbeispiele, sogenannte Business Cases, die zeigen, wie andere Unternehmen in Bezug auf CSR vorgehen, gewinnen immer mehr an Bedeutung. Auch empirische Erhebungen können wichtige Erkenntnisse liefern. Anhand dieser Studien können andere Unternehmen ihre Maßnahmen selbst einordnen und bewerten. Zugleich zeigen sie praktische Möglichkeiten auf, wie CSR-Konzepte erfolgreich ausgestaltet bzw. effektiver umgesetzt werden können.

Im Rahmen dieser Analyse können fünf Studien identifiziert werden, in deren Fokus die praktische Ausgestaltung von CSR steht. D.h. im Blickpunkt stehen keine theoretischen Debatten, wie das CSR-Konzept aufgefasst und einbezogen werden kann, sondern viel mehr wie es von Unternehmen tatsächlich verstanden und umgesetzt wird.

Herausgeber	Studie	Erscheinungsjahr	Bezugs-länder
CCCD	"Gesellschaftliches Engagement in Deutschland und im transatlantischen Vergleich mit den USA"	2007	Dtl., USA
Deloitte	"Corporate Social Responsibility - Verankert in der Wertschöpfungskette"	2008	Dtl.
Ernst & Young	"Verantwortung und Entrepreneurship - Nachhaltige Unternehmensführung im Mittelstand"	2008	Dtl.
Loew/Clausen et al.	"Fallstudien zu CSR und Innovation: Praxisbeispiele aus Deutschland und den USA"	2009	Dtl., USA
TÜV Rheinland	"Corporate Social Responsibility bei kleinen und mittelständischen Unternehmen in Berlin"	2007	Berlin/Dtl.

Deloitte konzentriert sich auf die Realisierung des CSR-Konzeptes entlang der Wertschöpfungskette. Hierbei wird aufgezeigt, inwieweit die GU schon bereit sind, CSR-Prinzipien umzusetzen und in das eigene Unternehmenskonzept strategisch zu integrieren.

Ernst & Young und TÜV Rheinland befassen sich dagegen mit der Verwirklichung der unternehmerischen Verantwortung in KMU. Ihre Studien erforschen, welche Prozesse und Aktivitäten von den Unternehmen schon eingesetzt werden und inwieweit dabei eine strategische Ausrichtung generiert wird.

Loew/Clausen et al. zeigen unterdessen, wie wichtig es in der Praxis ist, CSR in das Innovationsmanagement einfließen zu lassen. In ihren Business Cases präsentieren sie deutsche und amerikanische Unternehmen, die bereits beachtliche CSR-Aktivitäten sowie erfolgreiche Nachhaltigkeitsinnovationen vorzeigen können und somit neue Geschäftschancen durch CSR erschließen konnten.

Das CCCD (2007) beleuchtet im Speziellen die Realisierung des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen in Deutschland und den USA. Ebenso wie bei den vorherigen Studien stehen hier die Aktivitäten und die strategische Ausrichtung in der Praxis im Mittelpunkt der Darstellung.

Das BMU, das BMAS, die Bertelsmann Stiftung sowie der UPJ e.V. beteiligen sich mit ihren Studien dagegen an der theoretischen Diskussion zur Umsetzung von CSR. Ein zentraler Kernpunkt ist dabei, welche CSR-Maßnahmen zum Erfolg führen und wie sie in einem Unternehmen zielführend umgesetzt werden können. Häufig beschäftigt man sich in diesem Zusammenhang auch mit den Inhalten von Standards, Richtlinien und Gesetzgebung. Folglich dienen diese Studien vor allem als Informationsquelle für Unternehmen, die CSR in ihre Unternehmensstrategie integrieren wollen. Mit ihrem Leitliniencharakter unterstützen sie zudem die erfolgreiche Umsetzung der Maßnahmen in die Praxis.

Zusammenfassend ist zu konstatieren, dass sich im Rahmen dieser Analyse nur wenige Studien mit der praktischen Ausgestaltung des CSR-Konzeptes auseinandersetzen. Jedoch ist festzustellen, dass die Zahl der Untersuchungen zu diesem Aspekt im letzten Jahr deutlich höher ist, als im vorausgegangenen Jahr. So sind vier der fünf Studien zwischen 2008 und 2009 veröffentlicht worden. Ein Grund für diese Entwicklung kann darin bestehen, dass viele Unternehmen erst in den letzten Jahren damit begonnen haben, CSR in ihre Kerngeschäfte zu integrieren. Dadurch bietet sich nun vermehrt die Möglichkeit, diese Unternehmen auf ihre Erfahrungen und Praktiken bezüglich CSR hin zu untersuchen. Dennoch lässt diese Analyse vermuten, dass aktuell noch häufiger theoretisch bezogene Studien mit Ansätzen, Anforderungen und Empfehlungen zur Einbeziehung und Umsetzung von CSR herausgegeben werden.

### **2.3.5 Fokus Standards, Normen und Labels**

In Zusammenhang mit der CSR-Thematik werden häufig Standards, Labels und gesetzliche Rahmenbedingungen diskutiert, welche die Glaubwürdigkeit und Transparenz insbesondere gegenüber Verbrauchern unterstützen sollen. Dabei existieren ein Vielzahl von relevanten Managementmethoden und Standards, die in unterschiedlicher Ausprägung ihre Anwendung finden. Neben Managementsystemen (z.B. ISO 14001, EMAS) können Berichtsstandards wie die der Global Reporting Initiative (GRI) oder ganzheitliche Betrachtungsmodelle wie bspw. EFQM für Business Excellence eingesetzt werden. Des Weiteren spielen Labels, welche die Beachtung ökologischer und sozialer Standards gewährleisten sollen, sowohl auf der Unternehmer- als auch auf der Verbraucherseite eine zunehmend bedeutendere Rolle. Die nachfolgende Betrachtung soll Aufschluss darüber geben, welche Standards, Normen und Labels die Studien konkret thematisieren und ob diese miteinander verglichen oder gar nach verschiedenen Gesichtspunkten geprüft werden.

Vorab ist zu konstatieren, dass die meisten Studien im Zuge ihrer CSR-Untersuchungen auf Standards, Labels oder gesetzliche Rahmenbedingungen eingehen.

Herausgeber	Studie	Erscheinungsjahr	Bezugs-länder
Bertelsmann Stiftung	"The CSR Navigator - Public Policies in Africa, the Americas, Asia and Europe"	2007	Afrika, Amerika, Asien, Europa
Bertelsmann Stiftung	"Partner Staat? CSR-Politik in Europa"	2006	Dtl., Europa
BMAS	"Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen zwischen Markt und Politik"	2008	Dtl., Dänemark, Japan, USA
BMU	"Corporate Social Responsibility - Eine Orientierung aus Umweltsicht"	2008	Dtl.
BMU	"Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen - Status Quo Report Deutschland 2007"	2007	weltweit
Deloitte	"Corporate Social Responsibility – Verankert in der Wertschöpfungskette"	2008	Dtl.
Ernst & Young	"Verantwortung und Entrepreneurship – Nachhaltige Unternehmensführung im Mittelstand"	2008	Dtl.
GfK	"Corporate Responsibility - Werte und Anforderungen der deutschen Verbraucher an das gesellschaftlich verantwortliche Handeln von Unternehmen"	2008	Dtl.
IÖW/ Future e.V.	"Nachhaltigkeitsberichterstattung in Deutschland - Ergebnisse und Trends im Ranking 2007"	2007	Dtl.
KPMG	"KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2008"	2009	weltweit

Hierbei ist jedoch zwischen theoretisch und praktisch bezogenen Darstellungen zu differenzieren. So gibt es Studien (z.B. Ernst & Young, BMAS, BMU (2008)), die lediglich die wesentlichen Inhalte zu den Sozial- und Berichtstandards, den OECD-Leitsätzen sowie den CSR-Labels aufzeigen. Welche Ansätze die Unternehmen in der Praxis bereits umsetzen, ist in diesen Studien nicht Gegenstand der Betrachtung.

Andere Untersuchungen überprüfen die praktische Anwendung verschiedener Standards und Richtlinien (z.B. Deloitte, KPMG, Bertelsmann Stiftung). Im Zuge dieser Darstellungen wird beispielsweise untersucht, welche CSR-Managementansätze in den Unternehmen bereits umgesetzt werden oder ob die GRI-Leitlinien im Rahmen der Berichterstattung berücksichtigt werden.

In Hinblick auf Labels ist vor allem die Mehrpreisbereitschaft von Seiten der Verbraucher von großem Interesse. Sowohl die Deloitte als auch die GfK untersuchen, bei welchen Labels die deutschen Konsumenten bereit sind, einen höheren Preis zu zahlen. Beide Studien kommen dabei zu dem Ergebnis, dass die Hälfte der Deutschen ein Produkt mit einem Label "Aus der Region" zu einem erhöhten Preis kaufen würden (Deloitte, 2008, S. 18, GfK, 2008, S. 13).

Schlussfolgernd ist festzustellen, dass sich eine Vielzahl dieser Studien im Rahmen ihrer CSR-Betrachtungen mit Standards, Normen und Labels auseinandersetzen. Neben Untersuchungen, die sich ausschließlich mit dem Wesen und Inhalten dieser Ansätze befassen, existieren einige Studien, welche die praktische Anwendung in den Unternehmen hinterfragen. Häufig werden dabei die OECD-Leitsätze, die Global Compact-Initiative sowie, in Zusammenhang mit der Berichterstattung, die GRI-Leitlinien thematisiert. Neben Standards und Normen werden zunehmend auch Labels mit in die Untersuchungen einbezogen. Hierbei steht vor allem die Bedeutung der Labels für den Konsumenten und dessen Mehrpreisbereitschaft im Mittelpunkt des Interesses.

Dennoch muss kritisch angemerkt werden, dass es oftmals an detaillierten Informationen mangelt, was genau sich hinter den einzelnen komplexen Ansätzen verbirgt. Des Weiteren ist innerhalb dieser Analyse keine Studie zu finden, in der die verschiedenen Standards, Normen oder Labels anhand ausgewählter Kriterien gezielt einander gegenübergestellt werden.

### 2.3.6 Fokus Kommunikation

Nahezu alle großen international agierenden Unternehmen und auch immer mehr KMU berichten regelmäßig über die sozialen und ökologischen Aktivitäten ihres CSR-Engagements. Obgleich die Berichte häufig in ihren Titeln voneinander abweichen (z.B. Nachhaltigkeitsbericht, CSR-Bericht, Corporate Responsibility Reporting), stimmen sie in ihren Anliegen und Inhalten oftmals überein. Auf diese Weise informieren die Unternehmen nicht nur ihre Mitarbeiter und Kunden über ihr Engagement, sondern erhöhen auch ihre Aussichten, an nachhaltig angelegte Gelder zu gelangen (BMU, 2007, S. 4). Aufgrund dieser essenziellen Bedeutung der Berichterstattung für Unternehmen, setzen sich Studien häufig in kritischer Weise mit dieser Thematik auseinander.

In sieben Studien ist die CSR-Kommunikation von Unternehmen ein wesentlicher Bestandteil ihrer Betrachtungen. Die Darstellungen des BMU (2007), des IÖW/Future e.V., der KPMG sowie von Kirchhoff fokussieren sich dabei ausschließlich auf diese Problematik.

Herausgeber	Studie	Erscheinungsjahr	Bezugs-länder
Bertelsmann Stiftung	"Partner Staat? CSR-Politik in Europa"	2006	Dtl., Europa
BMU	"Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen - Status Quo Report Deutschland 2007"	2007	weltweit
Ernst & Young	"Verantwortung und Entrepreneurship – Nachhaltige Unternehmensführung im Mittelstand"	2008	Dtl.
IÖW/ Future e.V.	"Nachhaltigkeitsberichterstattung in Deutschland - Ergebnisse und Trends im Ranking 2007"	2007	Dtl.
Kirchhoff	"CSR-Kommunikation im MDax - Ergebnisse & Best Practice"	2008	Dtl.
KPMG	"KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2008"	2009	weltweit
TÜV Rheinland	"Corporate Social Responsibility bei kleinen und mittelständischen Unternehmen in Berlin"	2007	Berlin/Dtl.

Diese bewerten oftmals die Nachhaltigkeitsberichterstattung der Unternehmen sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Ebene (z.B. IÖW/Future e.V., KPMG). Neben Art, Inhalt und Motive des Reportings wird hierbei die Anwendung von Standards, insbesondere der GRI-Richtlinien, kritisch beleuchtet. Sowohl KPMG als auch IÖW/Future e.V. wiederholen ihre Untersuchungen in regelmäßigen zeitlichen Abständen. Dies soll in erster Linie einen kontinuierlichen Überblick über positive sowie negative Entwicklungen bezüglich der Praxis der Nachhaltigkeitsberichterstattung ermöglichen. Desweiteren wird somit zu der Entwicklung eines globalen Dialoges über Transparenz und Rechenschaftspflicht beigetragen.

Kirchhoff bewertet die CSR-Kommunikation im MDax anhand von Geschäfts- und Sonderberichten sowie Internetauftritten der Unternehmen. Neben der Beurteilung der qualitativen Darstellung der Bereiche Ökologie, Mitarbeiter, Gesellschaft sowie Ökonomie werden auch die Datenqualität sowie die Gestaltung der Berichte genauer betrachtet. Das Besondere im Vergleich zu den vorherigen Studien ist hier, dass die einzelnen Ergebnisse mit Best-Practice-Beispielen aus der Praxis unterlegt werden.

Doch auch Studien, die sich im Schwerpunkt mit anderen Fragestellungen beschäftigen, wissen um die Bedeutung der Berichterstattung. So spricht bspw. die Bertelsmann Stiftung (2006) staatliche Aktivitäten in diesem Bereich an, während Ernst & Young und TÜV Rheinland speziell die Kommunikation von KMU hinterfragen.

Abschließend kann konstatiert werden, dass die Kommunikation eine der mit am häufigsten im Rahmen von CSR behandelten Thematiken ist. Im Mittelpunkt der Betrachtungen stehen vor allem Arten, Formen, Motive und Inhalte der Berichte. Hierzu können bereits viele dieser Studien detaillierte und umfassende Erkenntnisse vorlegen. Auch die Datenqualität sowie die Tiefe der CSR-Berichte werden kritisch beurteilt. Untersuchungen, z.B. von der KPMG und dem IÖW/Future e.V., die in regelmäßigen zeitlichen Abständen wiederholt

werden, verfolgen auch weiterhin die Entwicklungen in der CSR-Berichterstattung.

### 2.3.7 Fokus Organisatorische Verankerung

Wie erfolgreich die anspruchsvollen CSR-Maßnahmen letztlich umgesetzt werden können, ist in erster Linie davon abhängig, wie konsequent CSR innerhalb eines Unternehmens und dessen Management ausgestaltet wird. Im Folgenden soll daher ermittelt werden, inwiefern sich die vorliegenden Studien mit der Organisation bzw. Koordination von CSR in Unternehmen auseinandersetzen.

Zunächst ist festzustellen, dass acht Studien die organisatorische Verankerung von CSR aufgreifen.

Herausgeber	Studie	Erscheinungsjahr	Bezugs-länder
BMU	"Innovation durch CSR - Die Zukunft nachhaltig gestalten"	2009	Dtl.
BMU	"Corporate Social Responsibility - Eine Orientierung aus Umweltsicht"	2008	Dtl.
CCCD	"Gesellschaftliches Engagement in Deutschland und im transatlantischen Vergleich mit den USA"	2007	Dtl., USA
Deloitte	"Corporate Social Responsibility - Verankert in der Wertschöpfungskette"	2008	Dtl.
Ernst & Young	"Verantwortung und Entrepreneurship – Nachhaltige Unternehmensführung im Mittelstand"	2008	Dtl.
Kirchhoff	"CSR-Kommunikation im MDax - Ergebnisse & Best Practice"	2008	Dtl.
Loew/Clausen et al.	"Fallstudien zu CSR und Innovation: Praxisbeispiele aus Deutschland und den USA"	2009	Dtl., USA
TÜV Rheinland	"Corporate Social Responsibility bei kleinen und mittelständischen Unternehmen in Berlin"	2007	Berlin/Dtl.

Die Darstellungen variieren dabei nicht nur in ihrer Breite und Ausführlichkeit, sondern auch in ihrer Betrachtungsweise. So erläutert das BMU in seinen Studien aus den Jahren 2008 und 2009 lediglich in kurzen Abschnitten, wie die gesellschaftliche Verantwortung in einer Aufbauorganisation integriert werden sollte (BMU, 2008, S. 11, BMU, 2009, S. 7). Die anderen Untersuchungen dagegen analysieren im Rahmen eigener Erhebungen die tatsächliche Umsetzung in der Praxis.

Ernst & Young gelangen zu dem Ergebnis, dass 77 Prozent der befragten KMU die Meinung vertreten, dass CSR von der obersten Hierarchieebene vertreten werden muss. Nur sechs Prozent der Unternehmen setzen einen eigenen CSR-Ansprechpartner ein, neun Prozent verzichten ganz auf einen Verantwortlichen. Dementsprechend findet neben der Unternehmensleitung eine formelle Organisation in KMU derzeit noch nicht statt (Ernst & Young, 2008, S. 27). Zu dieser Erkenntnis kommt auch TÜV Rheinland. 92 Prozent der untersuchten KMU geben an, dass das Engagement von der Geschäftsleitung koordiniert wird. Ein eigenständiger CSR-Beauftragter wird nur in den seltensten Fällen eingesetzt (TÜV Rheinland, 2007, S. 33).

Eine ähnliche Entwicklung, wenn auch speziell für das Feld des Corporate Citizenship, zeigt das CCCD (2007) auf. Die Verantwortlichkeit für das gesellschaftliche Engagement liegt vordergründig bei der Führungsebene. Bei GU wird die Zuständigkeit jedoch nicht selten auf mehrere, verschiedene Bereiche verteilt. Eine separate Abteilung, die sich ausschließlich dem gesellschaftlichen Engagement widmet, stellt noch eine Ausnahme dar (CCCD, 2007, S. 26).

Eine ungenügende strategische Integration von CSR auf Seiten des Managements ermittelt die Deloitte-Studie. Während die Mehrheit mit 64 Prozent den Beauftragten in eine Stabsfunktion eingliedert, integrieren lediglich 36 Prozent der teilnehmenden Unternehmen den Ansprechpartner in eine Führungsposition. Ein großes Defizit von Stabsfunktionen wird jedoch darin gesehen, dass diese oftmals weder die Ermächtigungen besitzen noch die

Privilegien genießen, um auf essentielle Entscheidungen bezüglich der Unternehmensstrategie einzuwirken (Deloitte, 2008, S. 10).

Die Studie von Kirchhoff bewertet im Zuge ihrer Kommunikationsanalyse die Darstellung der CSR-Organisation in Geschäfts- und Sonderberichten sowie in Internetauftritten. Sie gelangt zu der Erkenntnis, dass eine Stellungnahme bezüglich der organisatorischen Verankerung meist nur sehr unzureichend erfolgt und kein eindeutiger Ansprechpartner von den Unternehmen angegeben wird (Kirchhoff, 2008, S. 7).

In einer anderen Facette greifen Loew/Clausen et al. die interne Organisation von CSR auf. Im Zuge ihrer Fallstudien beleuchten sie die Ausgestaltung des CSR-Managements in Unternehmen wie Henkel, Bosch und Siemens.

Zusammenfassend wird somit die Erkenntnis gewonnen, dass die organisatorische Verankerung von CSR in den Unternehmen bei einer Vielzahl von Studien thematisiert wird. Während die Untersuchungen vom BMU (2009, 2008) hierzu theoretische Grundzüge erläutern, überprüfen andere Studien die praktische Umsetzung. Die zentralen Fragen sind u. a., in welcher Ebene der Unternehmenshierarchie CSR angesiedelt wird und ob Unternehmen direkte CSR-Beauftragte einsetzen. Grundsätzlich stimmen alle darin überein, dass die CSR-Zuständigkeit entweder einer Führungsposition obliegt, oder auf mehrere Bereiche verteilt wird. Eine eigens eingerichtete Abteilung bzw. einen eigenständigen Verantwortlichen lässt sich dagegen eher selten finden. Kritisch anzumerken ist, dass die Studien dieser Thematik meist nur wenige Abschnitte innerhalb ihrer Gesamtanalysen widmen. Gründe für die unzureichende Organisation werden ebenso wenig hinterfragt wie die Effizienz der derzeitigen von den Unternehmen ausgewählten Organisationsstruktur.

### **2.3.8 Fokus Herausgeber der CSR-Studien**

Zu der Thematik CSR existiert eine Fülle an Studien. Regelmäßig werden neue Untersuchungen zu den verschiedensten Fragestellungen veröffentlicht. Die Herausgeber dieser Studien erstrecken sich dabei vom wirtschaftlichen über

den öffentlich-rechtlichen bis hin zum wissenschaftlichen Bereich. Daher soll abschließend analysiert werden, aus welchem dieser Bereiche innerhalb der letzten Jahre die meisten Untersuchungen zu CSR veröffentlicht wurden. Gleichzeitig soll zudem geklärt werden, ob sich bestimmte Gruppen dabei auf einen Betrachtungspunkt wie bspw. Berichterstattung, CSR & Politik oder Cases fixieren.

Acht und demnach die Mehrzahl der Studien wurden von wissenschaftlichen Organisationen veröffentlicht.

Herausgeber	Studie	Erscheinungsjahr	Bezugs-länder
Bertelsmann Stiftung	"The CSR Navigator - Public Policies in Africa, the Americas, Asia and Europe"	2007	Afrika, Amerika, Asien, Europa
Bertelsmann Stiftung	"Partner Staat? CSR-Politik in Europa"	2006	Dtl., Europa
CCCD	"Topmanagement in gesellschaftlicher Verantwortung"	2009	Dtl.
CCCD	"Gesellschaftliches Engagement in Deutschland und im transatlantischen Vergleich mit den USA"	2007	Dtl., USA
IÖW/ Future e.V.	"Nachhaltigkeitsberichterstattung in Deutschland - Ergebnisse und Trends im Ranking 2007"	2007	Dtl.
Loew/Braun	"CSR-Handlungsfelder - Die Vielfalt verstehen. Ein Vergleich aus der Perspektive von Unternehmen, Politik, GRI und ISO 26000"	2009	Dtl.
Loew/Clausen et al.	"Fallstudien zu CSR und Innovation: Praxisbeispiele aus Deutschland und den USA"	2009	Dtl., USA
UPJ e.V.	"Verantwortliche Unternehmensführung im Mittelstand: Ausgewählte nationale und internationale Leitfäden und Instrumente"	2007	Dtl.

Besonders aktiv, mit jeweils zwei Beiträgen, sind die Bertelsmann Stiftung und das CCCD. Es kann jedoch nicht festgestellt werden, dass sich Studien aus dem wissenschaftlichen Bereich auf einen bestimmten Themenkomplex konzentrieren. Vielmehr werden differenzierte Kernfelder beleuchtet. Offensichtlich ist allerdings, dass diese Studien immer wieder ausdrücklich den

hohen Stellenwert der gesellschaftlichen Verantwortung für Unternehmen herausstellen, um somit das CSR-Konzept in der Wirtschaft weiter durchzusetzen.

Aus dem Bereich der Wirtschaft liegen sechs CSR-Studien vor.

Herausgeber	Studie	Erscheinungsjahr	Bezugs-länder
Deloitte	"Corporate Social Responsibility - Verankert in der Wertschöpfungskette"	2008	Dtl.
Ernst & Young	"Verantwortung und Entrepreneurship – Nachhaltige Unternehmensführung im Mittelstand"	2008	Dtl.
GfK	"Corporate Responsibility - Werte und Anforderungen der deutschen Verbraucher an das gesellschaftlich verantwortliche Handeln von Unternehmen"	2008	Dtl.
Kirchhoff	"CSR-Kommunikation im MDax - Ergebnisse & Best Practice"	2008	Dtl.
KPMG	"KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2008"	2009	weltweit
TÜV Rheinland	"Corporate Social Responsibility bei kleinen und mittelständischen Unternehmen in Berlin"	2007	Berlin/Dtl.

Neben Business Cases stehen hier vor allem die Berichterstattung und die praktische Umsetzung des CSR-Konzeptes im Fokus. Andere Schwerpunkte wie CSR und Politik oder Standards, Richtlinien und Gesetzgebung finden weniger Beachtung. Dies kann darin begründet liegen, dass sich Unternehmen aus eigener Sache heraus bevorzugter praxisorientierten Fragestellungen widmen. Weiterhin muss berücksichtigt werden, dass jedes dieser Unternehmen in der Branche der Unternehmensberatung tätig ist. Diese Beratungsunternehmen unterstützen Kunden unterschiedlicher Größe und Branchenzugehörigkeit u. a. bei der Einführung von CSR-Strategien und begleiten sie bei der Umsetzung. Demzufolge lässt sich das Interesse für bestimmte Kernfelder nachvollziehen. Auffallend ist, dass alle Studien aus dem wirtschaftlichen Sektor, bis auf eine Ausnahme, zwischen 2008 und 2009

veröffentlicht wurden. Aus dem wissenschaftlichen Bereich wurden dagegen fünf der acht Studien allein im Jahr 2007 publiziert.

Als Vertreter des öffentlich-rechtlichen Sektors setzen sich in erster Linie Ministerien mit der CSR-Thematik auseinander. Besonders engagiert sind hierbei das BMAS sowie das BMU mit insgesamt vier Studien im Rahmen dieser Analyse.

Herausgeber	Studie	Erscheinungsjahr	Bezugsländer
BMAS	"Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen zwischen Markt und Politik"	2008	Dtl., Dänemark, Japan, USA
BMU	"Innovation durch CSR - Die Zukunft nachhaltig gestalten"	2009	Dtl.
BMU	"Corporate Social Responsibility - Eine Orientierung aus Umweltsicht"	2008	Dtl.
BMU	"Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen - Status Quo Report Deutschland 2007"	2007	weltweit

Beide Ministerien engagieren sich seit Jahren für mehr unternehmerische Verantwortungsübernahme. Sehr rege beteiligt sich dabei das BMU mit drei Studien. Hierbei stehen besonders die Berichterstattung, die Gesetzgebung sowie Leitfäden zur Umsetzung von CSR im Mittelpunkt. Sie verfolgen in erster Linie das Ziel, die Unternehmen unentwegt auf die CSR-Problematik aufmerksam zu machen, sie zum Umdenken zu motivieren und letztlich ihnen bei der Umsetzung Hilfestellungen und nützliche Informationen mit auf dem Weg zu geben.

Schlussfolgernd lässt sich konstatieren, dass die meisten der analysierten Studien aus der Wissenschaft stammen. Dennoch haben Untersuchungen aus dem wirtschaftlichen Bereich vor allem in dem letzten Jahr an Präsenz zugenommen. Diese Studien basieren auf eigenen Erhebungen und übermitteln somit die Praxis in den Unternehmen. In regelmäßigen Abständen werden zudem Studien von den verschiedenen Ministerien veröffentlicht, die sich vor

allem auf theoriebezogene Darstellungen konzentrieren und somit als Informations- sowie Motivationsquelle für Unternehmen dienen sollen.

## 2.4 Zusammenfassung der Erkenntnisse

Die vorliegende Analyse hat 18 CSR-Studien zwischen den Jahren 2006 und 2009 anhand ausgewählter Kriterien auf ihre Inhalte und Strukturen untersucht. Im Folgenden sollen die wichtigsten Erkenntnisse noch einmal zusammengefasst werden:

- Die Mehrzahl der vorliegenden Studien verzichtet auf eine Einordnung und Definition des CSR-Begriffes. Aufgrund der zum Teil recht unterschiedlichen CSR-Ansätze und der fehlenden inhaltlichen Abgrenzung zu verwandten Bezeichnungen ist jedoch eine Begriffsklärung für ein genaues Verständnis von großer Wichtigkeit.
- Obwohl CSR eine globale Notwendigkeit darstellt, beschränken die meisten Studien ihre Analysen auf den nationalen Raum. Internationale, länderübergreifende Betrachtungen werden nur in den wenigsten Fällen durchgeführt. Demzufolge findet kaum eine Auseinandersetzung mit den Gemeinsamkeiten und Unterschieden von CSR auf der internationalen Ebene statt.
- Ferner ist CSR nicht ausschließlich eine Angelegenheit von GU, sondern nimmt ebenso für KMU stetig an Relevanz und Bedeutung zu. Aus diesem Grund beziehen sich viele Studien auf beide Unternehmensgrößen. Nichts desto trotz werden auch Studien veröffentlicht, die sich auf eine spezielle Unternehmensgröße konzentrieren. Hierbei scheint es, dass GU im Vergleich zu KMU häufiger im Fokus der Betrachtungen stehen.
- Im Bereich der Wirtschaft beschäftigt man sich vor allem mit der praktischen Umsetzung des CSR-Konzeptes. Unternehmen wie Deloitte, Ernst & Young und TÜV Rheinland hinterfragen in empirischen Erhebungen Motive, Planung, Organisation, Durchführung sowie Kommunikation der Aktivitäten. Dadurch wird zum Einen der

Öffentlichkeit einen Einblick in aktuelle Entwicklungen unternehmerischen Handels gewährt. Zum Anderen wird Unternehmen ermöglicht, ihre eigenen Aktivitäten selbst einzuordnen und zu bewerten.

- Wissenschaft und Politik beteiligen sich dagegen häufig mit theoretisch bezogenen Beiträgen an der CSR-Diskussion. Regelmäßig werden leitfadenähnliche Studien veröffentlicht, welche die Übertragung des Konzepts in das Management unterstützen sollen bzw. methodische Hilfsmittel für den Prozess der weiteren strategischen Implementierung vorstellen.
- Branchenanalysen sind oftmals nur bei Untersuchungen zur Nachhaltigkeitsberichterstattung Gegenstand der Betrachtungen. Im Rahmen anderer Fragestellungen spielen sie dagegen meistens keine bedeutende Rolle.

Die Analyse zeigt, wie vielfältig man sich mit der Thematik CSR auf der wissenschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Ebene befasst. Obgleich konstatiert werden kann, dass einige CSR-relevante Aspekte (z.B. Kommunikation, Standards, Normen und Labels) bereits Gegenstand umfangreicher Betrachtungen sind, existieren andere, mit denen man sich bisher noch in großer Unschärfe auseinandergesetzt hat. Vor allem in Bezug auf die Erfolgskontrolle, Finanzierung/Budgetierung und Zielerreichung von CSR-Maßnahmen öffnet sich ein weites Forschungsfeld für künftige Untersuchungen.

### **3 Studie zu Corporate Social Responsibility in deutschen Großunternehmen**

Das Anliegen dieser Studie der FH Jena bei Großunternehmen war es, zu erforschen, was diese zum Thema CSR über sich preisgeben und welche Ziele sie mit ihren Aktivitäten tatsächlich verfolgen. Wird CSR im Sinne einer Investitionsrechnung zur Erreichung ökonomischer Ziele genutzt? Und welches sind die wichtigsten Motive für CSR-Aktivitäten?

Diese und ähnliche Fragen sollten in einem Forschungsprojekt am Beispiel von 54 deutschen, größtenteils börsennotierten, Unternehmen beantwortet werden.

Im Rahmen einer zweistufigen Projektstudie haben Studierende der FH Jena deutsche GU bezüglich ihrer CSR-Aktivitäten untersucht. Im besonderen Blickpunkt stand hierbei, wie die Unternehmen ihr Engagement in der Öffentlichkeit darstellen und welche Beweggründe wirklich hinter ihren CSR-Aktivitäten liegen. Die Studie setzt sich dabei aus einer Vorstudie sowie einer schriftlichen Befragung zusammen.

Die Vorstudie des Projektes basiert auf den Daten und Informationen aus Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichten, die im Internet veröffentlicht wurden. Dazu wurde mittels eines standardisierten Fragebogens ein Web-Screening durchgeführt: Geschäftsberichte und Webseiten der betreffenden Unternehmen wurden auf Informationen über deren CSR-Aktivitäten hin untersucht.

Die Intention dieser Analyse besteht darin, 54 Unternehmen anhand ausgewählter Kriterien auf Unterschiede und Gemeinsamkeiten zu vergleichen. Dazu wurden die Unternehmen in die drei Branchen Dienstleistung, Handel und Industrie aufgegliedert.

Im Fokus der Untersuchung stehen die Motive für das unternehmerische Engagement sowie die Programme und Aktivitäten im sozialen und ökologischen Bereich. Zudem wird die Anwendung von externen Standards hinterfragt. Hierbei stehen die GRI-Leitlinien, die OECD-Leitsätze, die Global Compact-Initiative sowie die ISO-Normen im Mittelpunkt der Betrachtung. Weiterhin widmet sich die Vorstudie der organisatorischen Verankerung von

CSR und zeigt auf, wie viele Unternehmen in ihren Berichten einen CSR-Ansprechpartner angeben.

In einer anschließenden Erhebung wurde ein neuer Fragebogen entwickelt, der bestimmte Aspekte der Vorstudie aufgreift, um diese vertiefend zu analysieren. Dieser Fragebogen richtete sich speziell an die CSR-Verantwortlichen der Unternehmen.

Von den 54 angeschriebenen GU haben 23 letztlich an der Befragung teilgenommen. Die Schwerpunkte dieser zweiten Untersuchung bilden dabei die Beweggründe für CSR, die Zielerreichung, die Erfolgsmessung sowie der geographische Bezug der Aktivitäten. Neben der Gesamtbetrachtung wird erneut ein Branchenvergleich einbezogen. Aufgrund einer zu geringen Rücklaufquote des Sektors Handels wurden jedoch nur die Branchen Dienstleistung und Industrie berücksichtigt.

Einen wesentlichen Bestandteil der Befragung stellen die Kernmotive für CSR und deren Bedeutung für die Unternehmen dar. Zudem werden diese auf ihre Zielerreichung geprüft. Im Gegensatz zu den im zweiten Kapitel analysierten anderen Studien wird in dieser Untersuchung auch die Budgetierung für CSR-Aktivitäten thematisiert. Dabei wurde sowohl die Budgethöhe des Jahres 2008 als auch die Budgetentwicklung für das Jahr 2009 jeweils bezogen auf die Kernmotive hinterfragt. Eine weitere Problematik umfasst die Erfolgsmessung des unternehmerischen Engagements. Dieser Aspekt wurde in den vorherigen Studien deutlich zu wenig berücksichtigt. Die FH Jena überprüft dagegen einerseits, ob die CSR-Aktivitäten zu Beginn einer Wirtschaftlichkeitsrechnung unterliegen und andererseits, inwieweit eine Erfolgsmessung abschließend durchgeführt wird. Weiterhin setzt sich die Studie damit auseinander, wie die Unternehmen ihre CSR-Ausgaben geographisch, d.h. regional, national und international, verteilen. Abschließend werden aus Sicht der Unternehmen Hürden, Risiken und Herausforderungen in Bezug auf CSR aufgezeigt.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die FH Jena eine sehr umfassende Untersuchung zur CSR-Thematik präsentiert. Zu allen zehn Kriterien des zweiten Kapitels, von der CSR-Definition über das CSR-Konzept

in der praktischen Umsetzung bis hin zu der organisatorischen Verankerung wird in der Studie Bezug genommen. Neben Fragestellungen, die bereits in anderen Studien der vorangegangenen Analyse betrachtet wurden, werden hier zudem CSR-Aspekte berücksichtigt, denen die anderen Untersuchungen weniger Aufmerksamkeit gewidmet haben. So stehen die Zielerreichung, die Erfolgsmessung und das Budget für CSR ebenfalls im Blickpunkt.

### **3.1 Vorstudie mit Web-Screening**

Intention der Vorstudie war es, 54 große deutsche Unternehmen bezüglich bestimmter vordefinierter Fragepunkte zu vergleichen und Unterschiede in deren Tätigkeitsfeld im Rahmen von CSR sichtbar zu machen. Die Befragung zur Vorstudie erfolgte im Rahmen eines Projektes von Studierenden der Fachhochschule Jena. Basis der Erhebung waren Daten, auf die online in Geschäfts- oder Nachhaltigkeitsberichten der Unternehmen zugegriffen werden konnte. Der Fragebogen wurde schrittweise von den Studierenden abgearbeitet, die Ergebnisse digital erfasst und ausgewertet.

Um die Ergebnisse der Studie vergleichbar machen und gleichzeitig eine anonyme Auswertung gewährleisten zu können, wurden die Unternehmen vorab einer von drei Branchen zugeordnet. Zur Auswahl standen hier der Dienstleistungssektor (einschließlich Banken und Versicherungen), der Handels- sowie der Industriesektor.

Grundlage für die Aufteilung der Unternehmen in die Branchen Handel, Industrie und Dienstleistung ist die Darstellung der Branchenzweige nach ihren spezifischen Tätigkeitsfeldern:

<b>Dienstleistung</b>	<b>Industrie</b>
Banken und Finanzen	Automobilindustrie
Logistik und Transport	Automobilzulieferer
Medien	Bauwirtschaft
Telekommunikation und IT	Chemische Industrie
Touristik	Energie
Versicherung	Erdölindustrie
<b>Handel</b>	Herstellende Industrie
Einzelhandel	Medizintechnik
Großhandel	Pharmaindustrie
Versandhandel	Schwerindustrie
	Sportartikel

Tabelle 1: Einteilung der Unternehmen in Branchen

Ausgehend von den 54 in der Vorstudie betrachteten Unternehmen zeigt sich folgende Verteilung zu den Branchen: Handel (19%), Industrie (50%) und Dienstleistung (31%).

### 3.1.1 Motive und Gründe von CSR

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit möglichen Motiven und Gründen von CSR. 38 von 54 Unternehmen, das entspricht einem Wert von 70,4%, geben hierbei überhaupt Motive an. Es zeigt sich folgende Verteilung in den Branchen: 78% der Industrieunternehmen nennen Motive für den Einsatz von CSR sowie 30% der Unternehmen der Branche Handel und 83% der Unternehmen der Branche Dienstleistung.

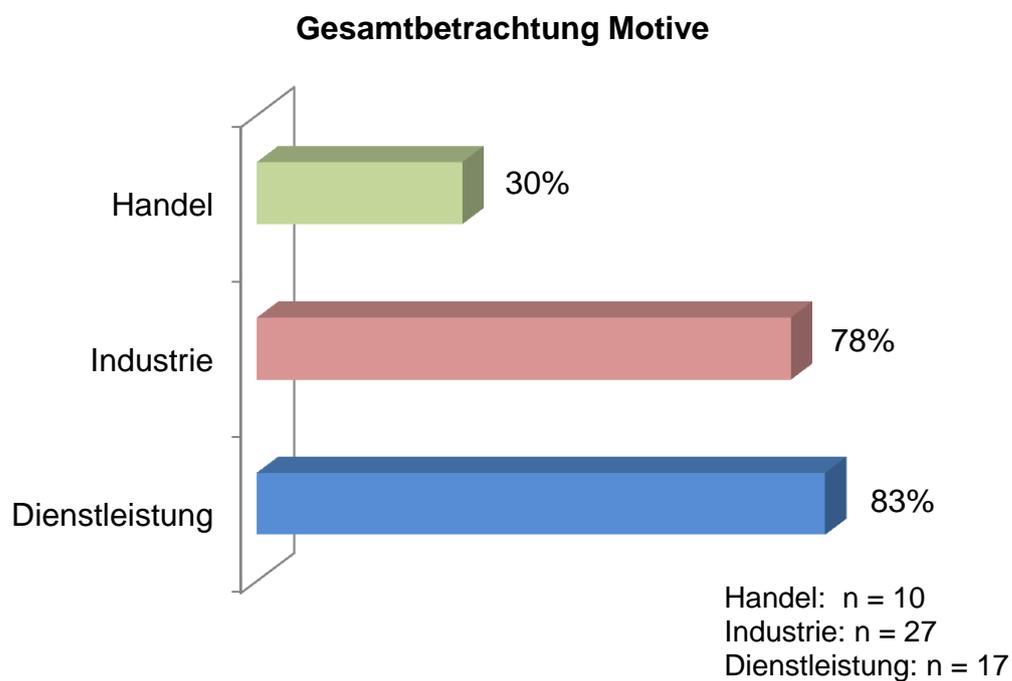


Abbildung 1: Motivangabe im Branchenvergleich

Als mögliche Motive konnten Verbesserung der Reputation/ des Images, Unternehmenswertsteigerung sowie Umweltschutz angegeben werden.

Aus der folgenden Grafik wird ersichtlich, dass die Thematik Reputation/ Image durchaus unterschiedlich gewichtet wird: 36% der Unternehmen der Branche

Dienstleistung geben eine Verbesserung des Rufs als Motiv für den Einsatz von CSR an. In der Branche Handel sind dies lediglich 10%, die Branche Industrie liegt mit 12% fast gleich.

Bezüglich des Motivs der Unternehmenswertsteigerung zeigt sich eine ähnliche Tendenz, jedoch setzt hier die Branche Industrie eher einen Schwerpunkt für ihre Motivation. Es ergibt sich folgende abgestufte Verteilung: 20% der Handelsunternehmen, 30% der Industrieunternehmen sowie 42% der Dienstleister geben Unternehmenswertsteigerung als Grund für die Durchführung von CSR-Aktivitäten an. Das Motiv Umweltschutz verteilt sich wie folgt: im Handel geben dies 20%, in der Industrie 67% und Dienstleistungsbereich 53% der Unternehmen an.

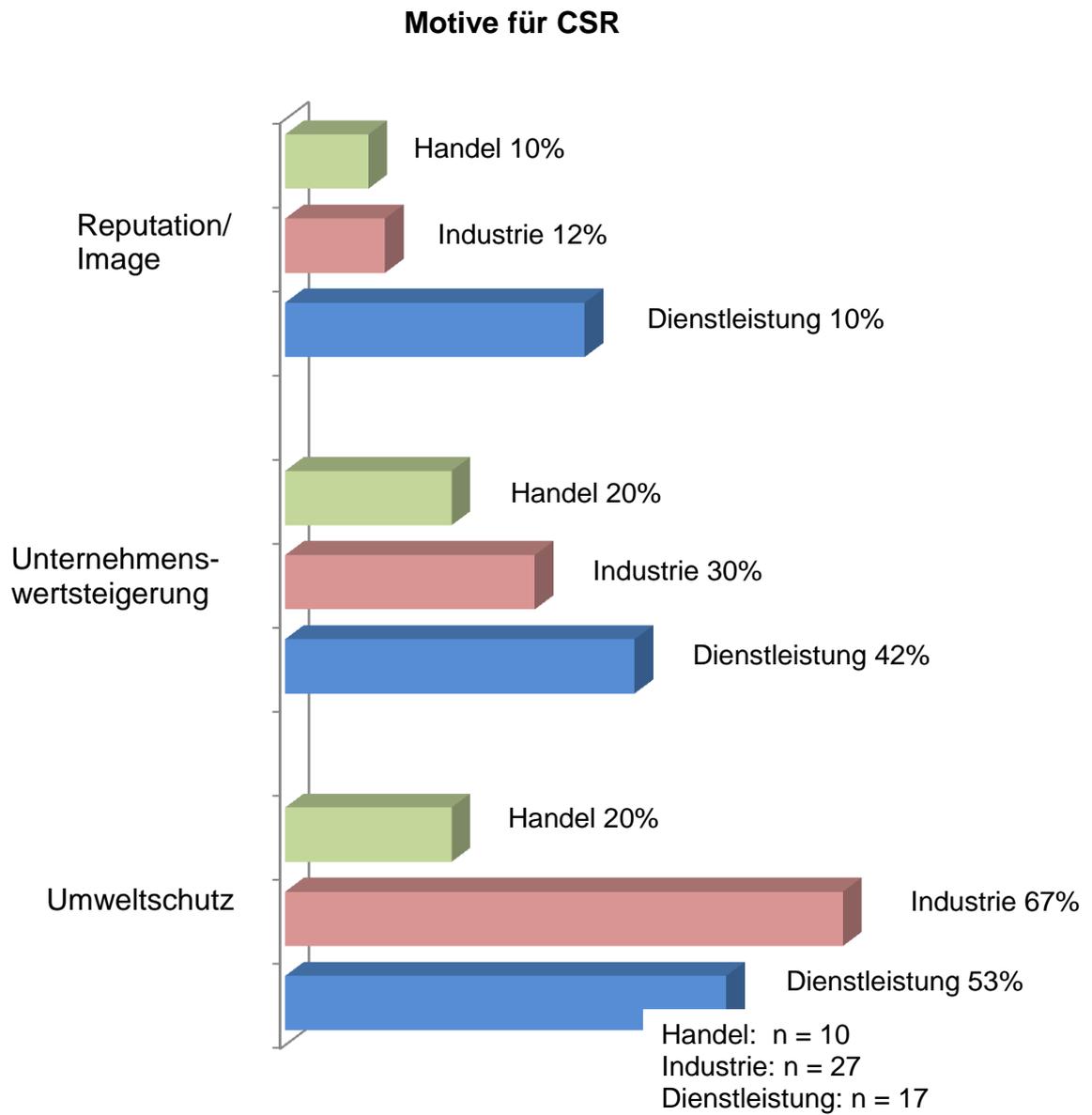


Abbildung 2: Motive für CSR im Branchenvergleich

Nach Auswertung und Vergleich der Motive ist erkennbar, dass speziell in der Branche Industrie das Motiv Umweltschutz die höchste Wertigkeit unter den Unternehmen einnimmt. Die Motive Unternehmenswertsteigerung und vor allem Reputation/ Image treten hier eher in den Hintergrund.

Betrachtet man die Ergebnisse der Branche Dienstleistung, so zeigt sich für alle drei Motive eine annähernd gleichmäßig starke Gewichtung.

Auffällig ist die Verteilung innerhalb der Handelsunternehmen: Es ist festzustellen, dass bei jeweiliger Betrachtung der Frage nach den Motiven und Gründen für den Einsatz von CSR diese Branche die wenigsten Angaben macht. So findet sich hier auch der über alle Branchen niedrigste Wert für das Motiv Reputation/Image.

### 3.1.2 CSR-Verantwortliche

Weiterhin wurde ermittelt, ob die Unternehmen für den Bereich CSR eine spezifische Kontaktperson angeben. Die Analyse zeigt, dass 63 Prozent der Unternehmen keinen direkten Ansprechpartner bezüglich CSR ausweisen. Lediglich 37 Prozent benennen einen solchen. Von den 54 betrachteten Unternehmen enthielten nur 20 Geschäftsberichte Daten über direkte Ansprechpartner. 34 Geschäftsberichte gaben keinen personellen Aufschluss.

#### Verteilung Ansprechpartner

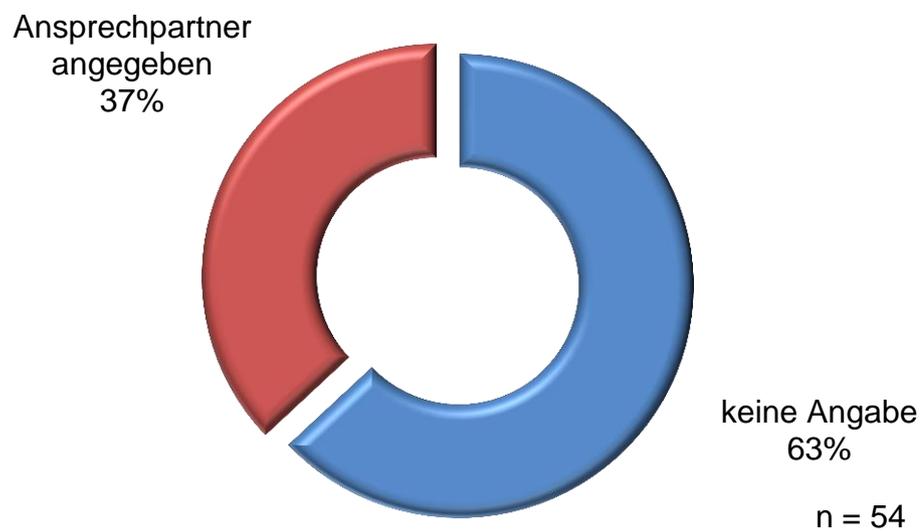


Abbildung 3: Verteilung Ansprechpartner/ Kontaktperson für CSR

### 3.1.3 CSR-bezogene Nachhaltigkeits- und Umweltberichte

Vergleicht man die erhaltenen Ergebnisse aus den Geschäftsberichten mit denen der Sonderberichte, so zeigt sich ein sehr differenzierter Umgang mit der Thematik Nachhaltigkeit bzw. CSR. Die Mehrheit der betrachteten Unternehmen informieren darüber, inwieweit und in welchem Maß Nachhaltigkeit im Unternehmen verfolgt wird. Diese implementieren sowohl geplante Projekte als auch interne Standards und Berichterstattung bezüglich Nachhaltigkeit in ihrem Geschäftsbericht. Zusätzliche Sonderberichte stellen speziell auf das Thema Nachhaltigkeit ab und geben genauen Aufschluss darüber, inwieweit Veränderungen oder Erweiterungen im Bereich Nachhaltigkeit geplant sind. Diese Entwicklung lässt eine unterschiedliche Wichtigkeit bezüglich des Themas Nachhaltigkeit der 54 betrachteten Unternehmen erkennen. Die Darstellung der Arbeit bzw. die unternehmensinterne Entwicklungsstände von CSR reicht von gar keiner Kommunikation des Themas bis zu außerordentlich umfangreicher Berichterstattung. Als Indikator werden die Seitenzahlen der Berichte betrachtet. Betrachtet man die Sonderberichte genauer, so zeigt sich hier ein großer Unterschied in der Komplexität der Berichte. Die Berichterstattungen bei einer Veröffentlichung im Internet sind primär durch entsprechende Webseiteninhalte geprägt. Diese sind wiederum unterschiedlich zugänglich.

Aktuelle Tendenzen im Internet gehen von speziellen Webseiten der Unternehmen zum Thema bis zu interaktiver Berichterstattung bei den Onlinegeschäftsberichten.

Bei genauer Auswertung zeigt sich, dass 43 von 54 betrachteten Unternehmen, damit knapp 80 % der Unternehmen, CSR als Punkt in ihren Geschäftsbericht aufgenommen haben. Ganze 11 Unternehmen gehen in Ihrem Geschäftsbericht nicht auf CSR ein. Maximalwert in den Geschäftsberichten sind 47 Seiten, wobei der durchschnittliche Anteil im Geschäftsbericht 4,5 Seiten beträgt.

Sonderberichte veröffentlichen 33 der 54 betrachteten Unternehmen, was einem Anteil von 64% entspricht. 21 Unternehmen verfassen keine Sonderberichte. Ausgehend von einem Höchstwert von 198 Seiten schwanken

die Berichte in ihren Seitenzahlen zudem bis zu einem Minimalwert von 8 Seiten, wobei der Durchschnitt 45,72 Seiten beträgt.

Im Zuge einer Betrachtung nach Branchen lässt sich feststellen, dass die Werte zum Thema CSR-Reporting zwischen den Branchen deutlich schwanken. So wird ein Sonderbericht beispielsweise nur von 22% der Handelsunternehmen, jedoch von 77% der Dienstleistungsunternehmen veröffentlicht. Eine entsprechende Tendenz zeigt sich auch bei Seitenanzahl und Webclicks.

Einen Überblick über die branchenbezogenen Werte des Reporting zeigt die nachstehende Tabelle:

Branchen	Handel	Industrie	Dienstleistung	Einheiten
Häufigkeit der Unternehmen, die CSR im Geschäftsbericht erwähnen	6 (60%)	23 (85%)	14 (82%)	Unternehmen
Häufigkeit der Unternehmen, die für CSR einen Sonderbericht veröffentlichen	2 (22%)	18 (67%)	13 (77%)	Unternehmen
Mittelzahl der Seitenzahl des Sonderberichtes für CSR	16	57	46	Seiten
Median der Seitenzahl des Sonderberichtes für CSR	0	59	44	Seiten
Maximum der Seitenzahl des Sonderberichtes für CSR	86	198	142	Seiten
Mittelwert der Seitenzahl im Geschäftsbericht	1,5	6,63	2,88	Seiten
Median der Seitenzahl im Geschäftsbericht	1,5	4	2	Seiten
Maximum der Seitenzahl im Geschäftsbericht	4	47	10	Seiten
Mittelwert der Webclicks	1,1	1,41	1,76	Clicks
Median der Webclicks	1	1	2	Clicks
Maximum der Webclicks	3	5	3	Clicks

Tabelle 2: Daten zu CSR-Reporting im Branchenvergleich

### 3.1.4 Berichtstandards

Dieser Abschnitt der Vorstudie befasst sich mit den Ergebnissen zur Nutzung externer Standards der Unternehmen im Rahmen von CSR. Dabei wird hier speziell auf die Frage nach der Verwendung folgender externer Standards eingegangen: GRI, GC, ILO, OECD, ISO 14000.

Ausgehend von denjenigen Unternehmen, die externe Standards verfolgen, zeigt die Auswertung der Geschäfts- sowie Sonderberichte folgende Verteilung hinsichtlich deren Verwendung (Branchen- sowie Gesamtbetrachtung):

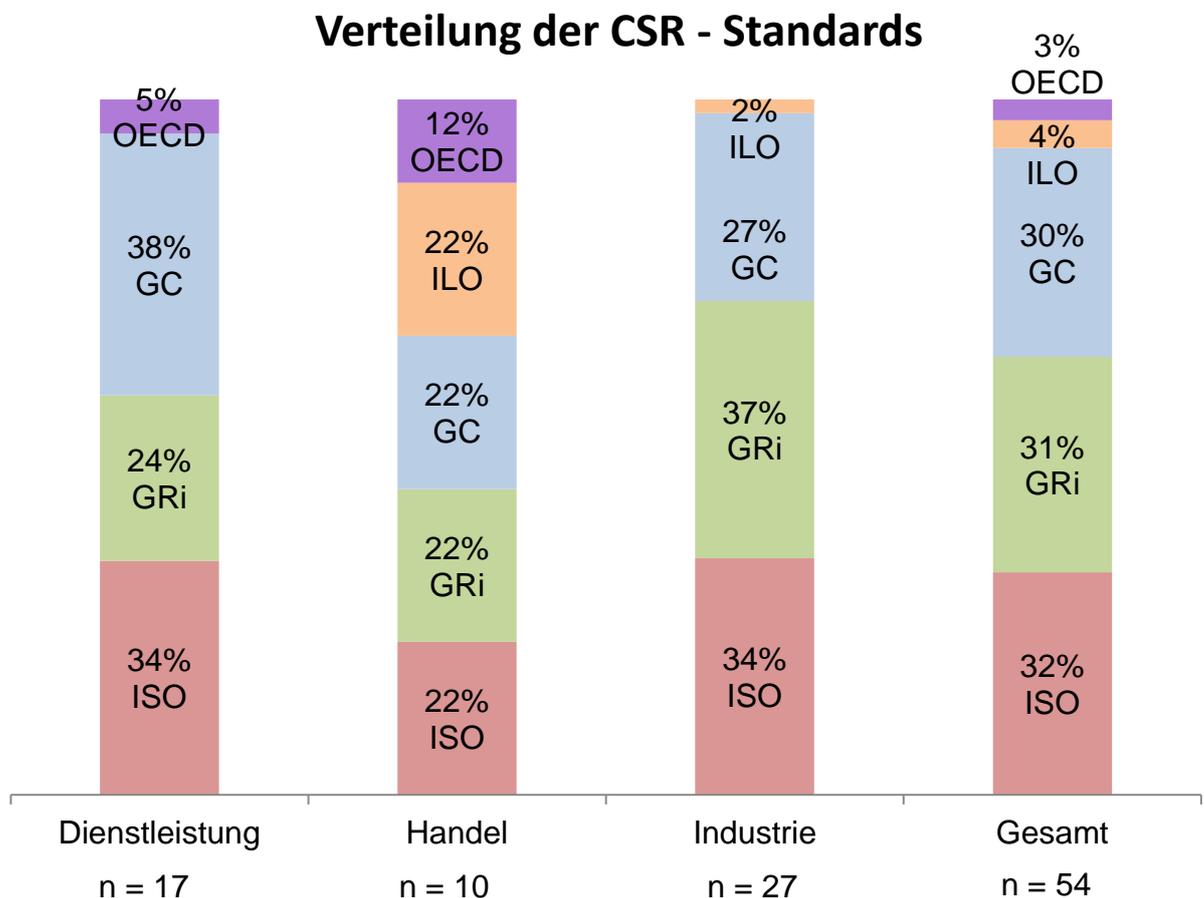


Abbildung 4: Verteilung der CSR - Standards Gesamt und im Branchenvergleich

Die überwiegende Mehrzahl der Unternehmen verfolgt mehrere Standards parallel.

Zur Verteilung:

In der Branche Dienstleistung kommt dabei am häufigsten GC zum Einsatz, dicht gefolgt von ISO. Auch GRI ist mit einem Anteil von 24% noch recht häufig vertreten. Lediglich 5% der Dienstleistungsunternehmen verfolgen den OECD-Standard. Bemerkenswerterweise wendet keines der Unternehmen ILO an.

In der Branche Handel hingegen zeigt sich eine sehr gleichmäßige Verteilung von jeweils 22% für ISO, GRI, GC sowie ILO. Den OECD-Standard verfolgen immerhin noch 12% der Unternehmen.

Führender Standard in der Branche Industrie ist GRI mit einem Anteil von 37%. Knapp dahinter liegen ISO mit 34% sowie GC mit 27%. Lediglich 2% der Unternehmen wenden hier den ILO-Standard an; OECD wird gar nicht verfolgt.

In der Gesamtbetrachtung ist festzustellen, dass ISO, GRI und GC über die Branchen hinweg jeweils zu etwa 30% verfolgt werden. ILO und OECD liegen dagegen beide abgeschlagen bei unter 5%. Bemerkenswert ist die unterschiedliche Verteilung beim ILO-Standard: Dieser wird zum größten Teil nur vom Handel verfolgt. Den über alle Branchen größten Anteil an den verwendeten Standards hat GC mit 38%.

Zu beachten ist, dass über die hier betrachteten Standards hinaus noch eine Vielzahl an weiteren externen sowie internen Standards existiert, die von den Unternehmen zusätzlich verfolgt werden.

### 3.2 Hauptstudie mittels Befragung

Im Zeitraum zwischen Dezember 2008 und März 2009 wurden 54 deutsche Großunternehmen schriftlich zum Thema CSR befragt. Die Stichprobe setzte sich aus einem Querschnitt aus verschiedenen Branchen zusammen, der überwiegende Teil davon börsennotiert. Von den 54 untersuchten Unternehmen konnten 27 dem Bereich Industrie, 17 dem Bereich Dienstleistung und 10 dem Handel zugeordnet werden.

Für die Auswertung ergibt sich eine Grundgesamtheit von 23 Unternehmen. Das einzige Unternehmen aus dem Handel, das geantwortet hatte, wurde für die Auswertung der Befragung zu den Dienstleistungsunternehmen überführt, da es sich um einen Mischkonzern mit Dienstleistungselementen handelt. Die gesamte Branche Handel wird somit aufgrund mangelnder Resonanz aus der Studie gestrichen. Alle Branchenauswertungen beziehen sich somit lediglich auf Dienstleistung und Industrie. Die Verteilung ist dementsprechend 11 Dienstleistungsunternehmen (48%) zu 12 Industrieunternehmen (52%).

Angeschrieben wurden ausschließlich die CSR-Verantwortlichen der Unternehmen, die entweder auf der Webseite oder in Unternehmensberichten als Ansprechpartner genannt wurden oder, falls dies nicht der Fall war, die aufgrund eigener Recherche der Studenten ausfindig gemacht werden konnten.

.

#### 3.2.1 CSR-Kernmotive

Neben dem eigentlichen Fragebogen erhielten alle Befragten auch ein Anschreiben, in dem unter anderem der Begriff der „Kernmotive“ eingeführt wurde.

Die Unterteilung der CSR-Aktivitäten von Unternehmen wurde in fünf Kernmotive vorgenommen:

1. Unternehmenswertsteigerung,
2. Reputation/Image,

3. Umweltschutz,
4. Mitarbeiterverantwortung,
5. gesellschaftliche Verantwortung

Basierend auf dieser Einteilung sollten die Befragten später ihre eigenen CSR-Aktivitäten den Kernmotiven zuordnen.

Abgefragt wurde dabei die Wichtigkeit dieser Kernmotive nach den Kriterien:

- essentiell,
- sehr wichtig,
- wichtig,
- weniger wichtig,
- unwichtig

Die Beurteilung der fünf Kernmotive als „essentiell“ liegt glatt bei 50%, gefolgt von „sehr wichtig“ mit 35% und „wichtig“ mit 11%. „weniger wichtig“ gaben 4% der Unternehmen an. Als „unwichtig“ wurde keines der Kernmotive betrachtet.

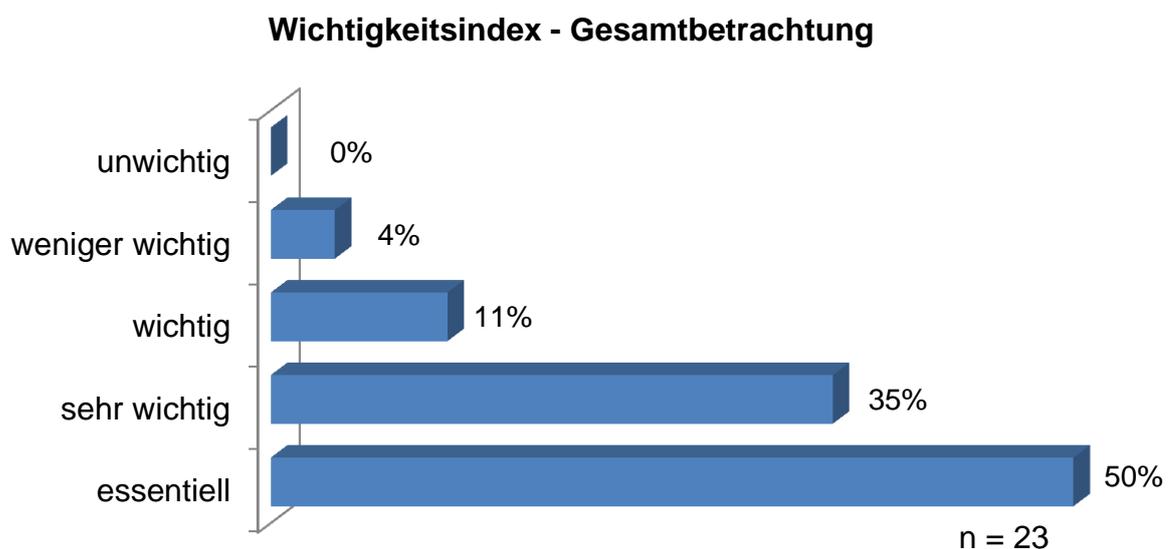


Abbildung 5: Wichtigkeitsbeurteilung der Kernmotive Gesamtbetrachtung

Nach Branchen liegen die essentiellen Wichtigkeitswerte bei 54% in der Industrie und bei den Dienstleistungsunternehmen bei 45%. Weniger wichtig kommt in beiden Branchen vor.

Die Wichtigkeitsaussagen differenziert nach den Kernmotiven zeigen die folgenden Grafiken:

Als Ergebnis lässt sich hier feststellen, dass die Unternehmenswertsteigerung mit 65% klar als am essentiellsten von allen Motiven angesehen wird. Dem folgt die Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern, wobei der Wert hier bei 52% für „essentiell“ liegt. Bei Reputation/Image ist festzustellen, dass die Unternehmen zögerlicher sind und dieses überwiegend als „sehr wichtig“ empfinden. Umweltschutz und gesellschaftliche Verantwortung werden zwar auch überwiegend als „essentiell“ gesehen, die Tendenz geht jedoch in Richtung „sehr wichtig“.

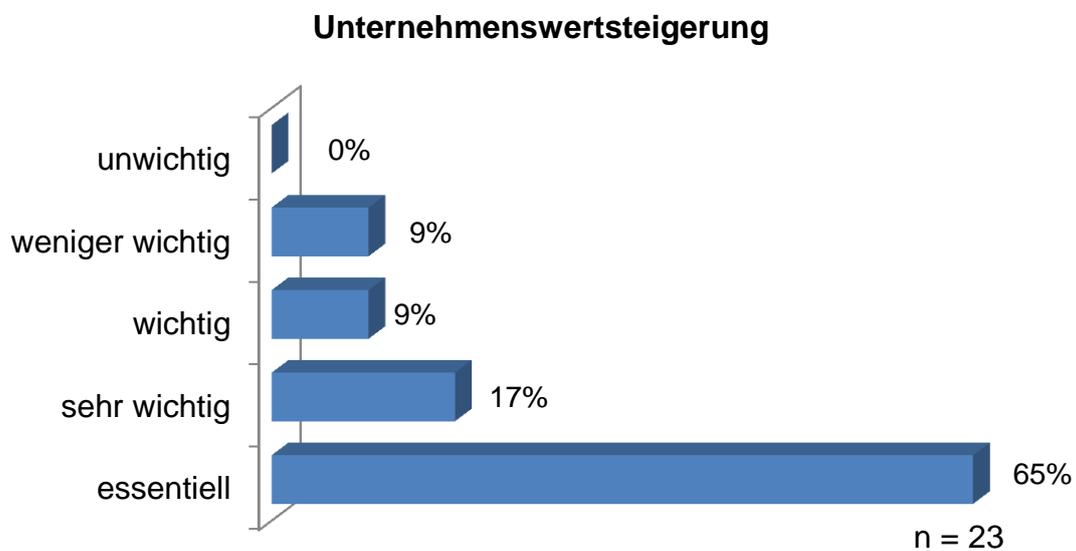


Abbildung 6: Wichtigkeitsbeurteilung des Motivs Unternehmenswertsteigerung

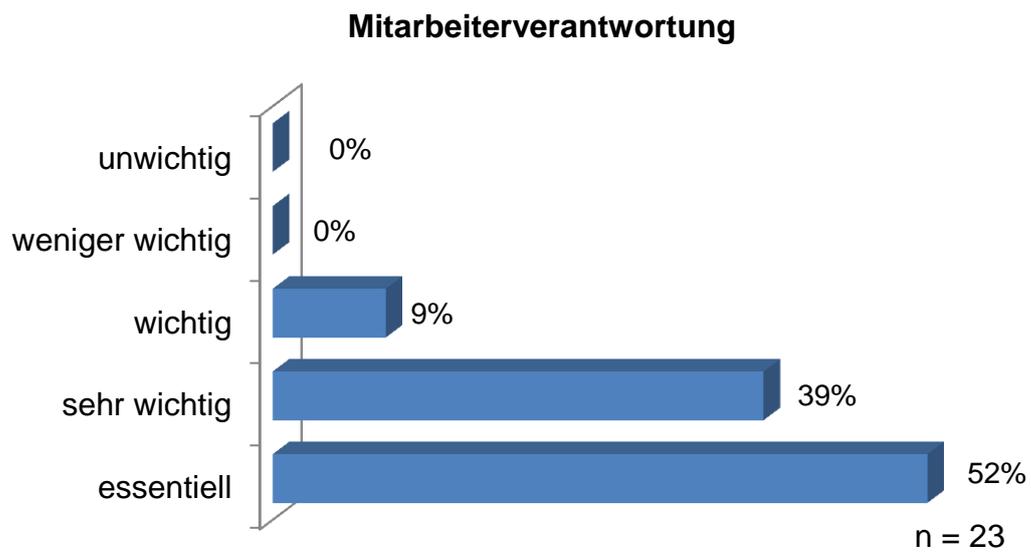


Abbildung 7: Wichtigkeitsbeurteilung des Motivs Mitarbeiterverantwortung

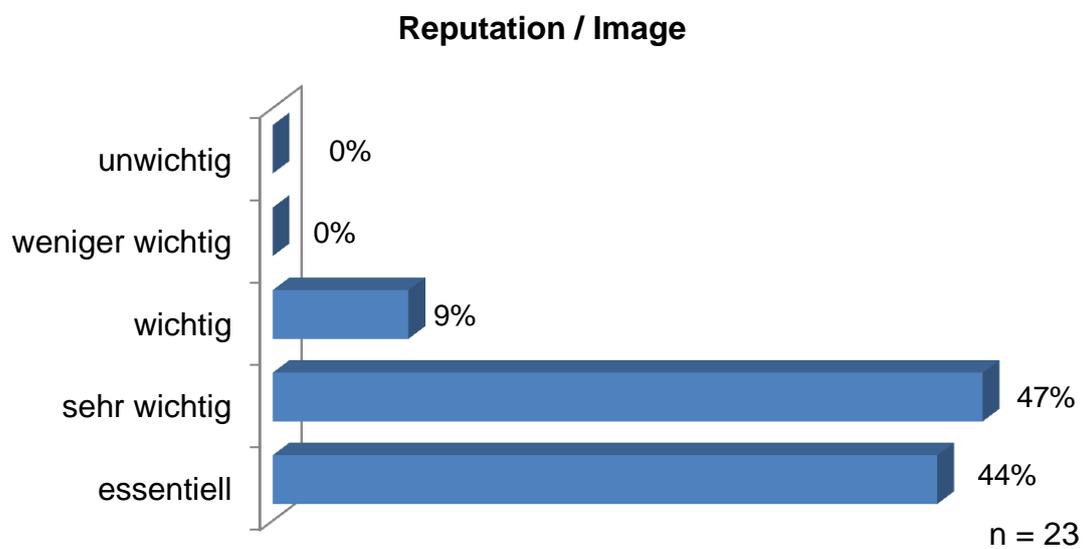


Abbildung 8: Wichtigkeitsbeurteilung des Motivs Reputation/ Image

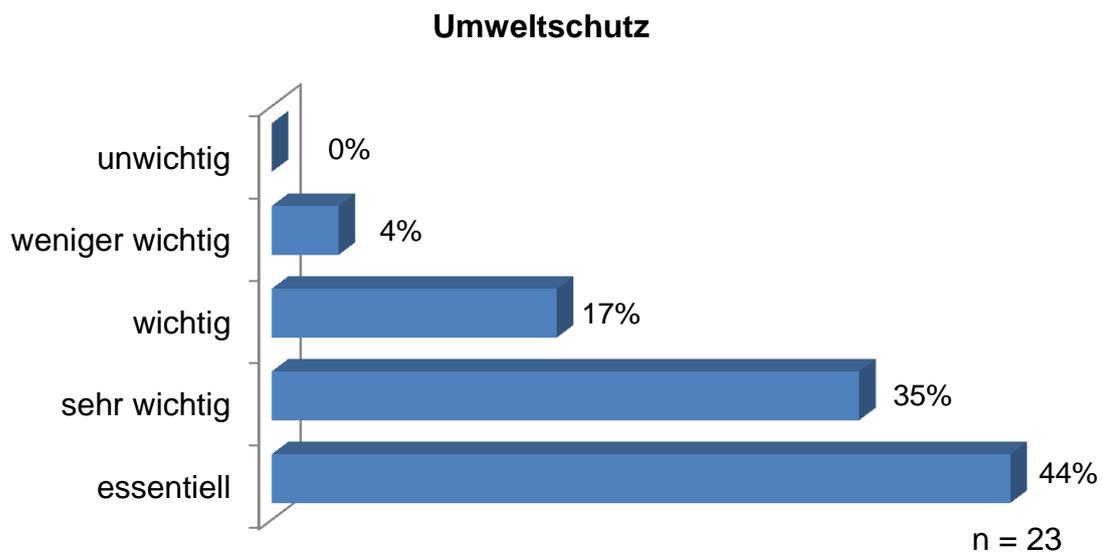


Abbildung 9: Wichtigkeitsbeurteilung des Motivs Umweltschutz

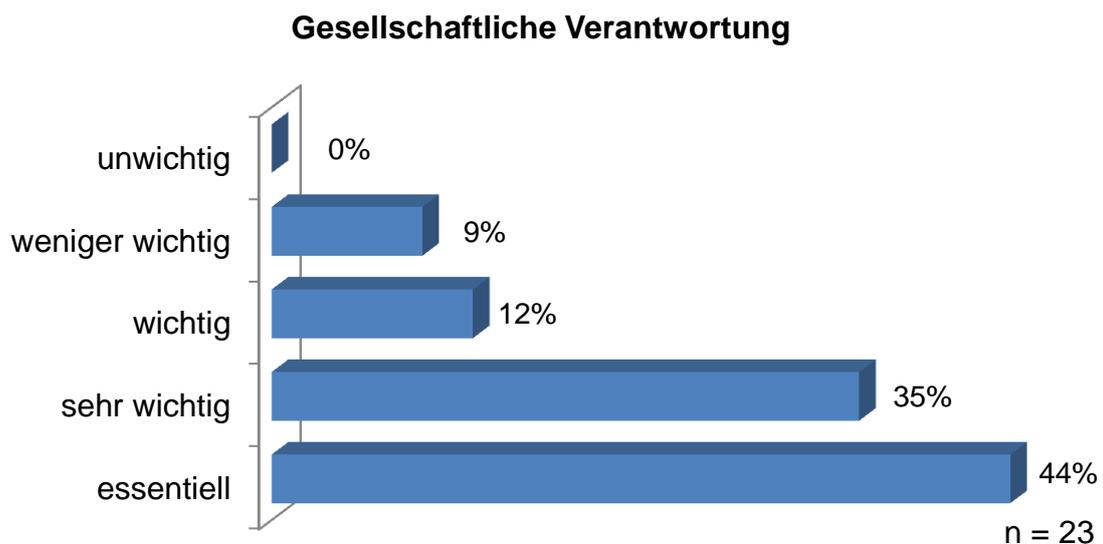


Abbildung 10: Wichtigkeitsbeurteilung des Motivs gesellschaftliche Verantwortung

Im Branchenvergleich erhält die Differenzierung nach den Kernmotiven noch ein anderes Bild.

Die Dienstleistungsunternehmen liegen bei dem Motiv Unternehmenswertsteigerung mit 73% essentieller Wichtigkeit deutlich vor der Industrie mit 58%. Als „weniger wichtig“ wird es recht gleich mit unter 10% von beiden Branchen angesehen.

Das Motiv Reputation/Image als „essentiell“ dominiert deutlich die Industriebranche mit 58% gegenüber der Dienstleistungsbranche mit nur 27%. Der überwiegende Teil der Dienstleistungsunternehmen (55%) hält es für „sehr wichtig“. Herauszustellen beim Motiv Reputation/Image ist, dass es für die Industrie das wertvollste Motiv ist.

Das Motiv Umweltschutz geht bei der Wichtigkeit ebenfalls zu Gunsten der Industrie. Mit 50% halten es die Industrieunternehmen für „essentiell“, hingegen die Dienstleistungsunternehmen nur zu 36%. Das Motiv Verantwortung stuft die Industrie mit 58% als „essentiell“ ein. Die Dienstleistungsbranche liegt mit 46% aber bei diesem Motiv näher dran und überwiegt in der Summe der positiven Betrachtung.

Das Motiv der sozialen Verantwortung ist für die Dienstleistungsbranche wichtig; 46 % dieser Unternehmen halten es für „essentiell“. Der Wert liegt bei den Industrieunternehmen bei 42%. Beide Branchen geben allerdings bei diesem Motiv auch negative Betrachtungen ab.

### 3.2.2 Erfolgsmessung

Die Frage nach einer Erfolgskontrolle des Engagements im Unternehmen beantworteten alle Teilnehmer. 65% der Unternehmen kontrollieren den Erfolg der CSR-Aktivitäten tatsächlich und lediglich 35% führen ihre Aktivitäten unkontrolliert durch.

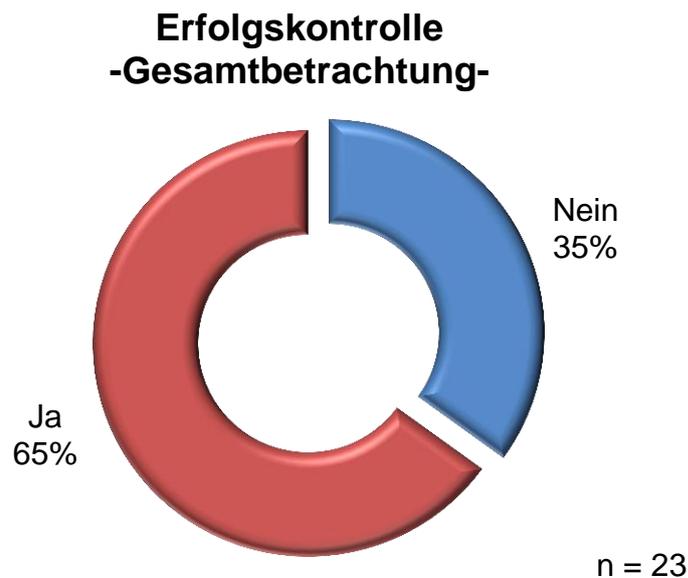


Abbildung 11: Prozentuale Verteilung Erfolgskontrolle in der Gesamtbetrachtung

Branchenbetrachtet unterscheidet sich das Ergebnis zu Gunsten der Industrie, die zu 75% eine Erfolgskontrolle durchführen. Bei den Dienstleistungsunternehmen sind es 54%.

### Erfolgskontrolle über die Branchen

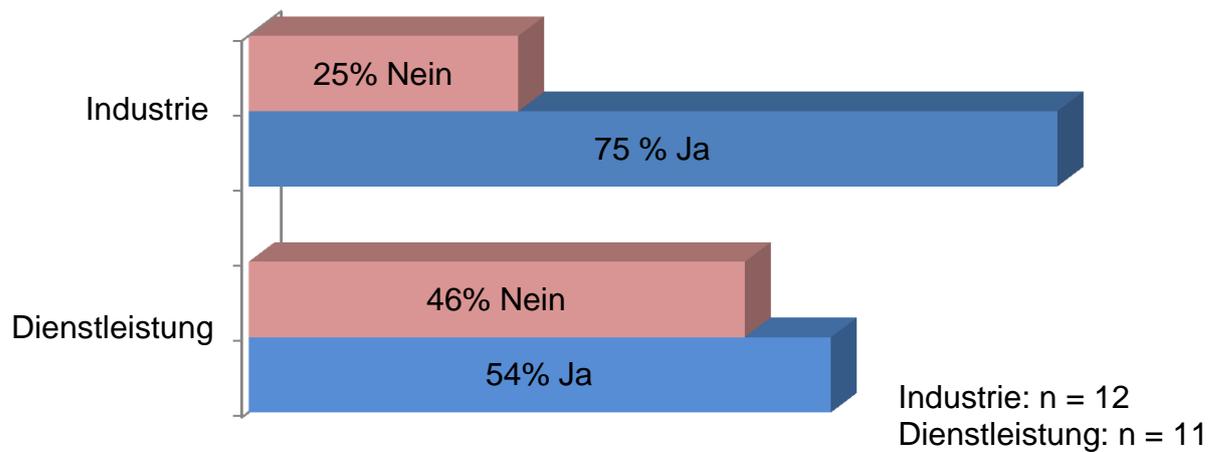


Abbildung 12: Erfolgskontrolle der CSR-Aktivitäten im Branchenvergleich

Wie die Unternehmen diese Messung des Erfolges einer CSR-Aktivität durchführen unterscheidet sich entweder in einem konkreten Geldbetrag, einer primär subjektiven Einschätzung oder in anderen Messgrößen bzw. Indikatoren. 10% der Unternehmen messen monetär, 30% Unternehmen schätzen subjektiv den Erfolg ihrer Aktivitäten und 60% mit anderen Messgrößen/Indikatoren.

### Erfolgsmessung - Gesamtbetrachtung

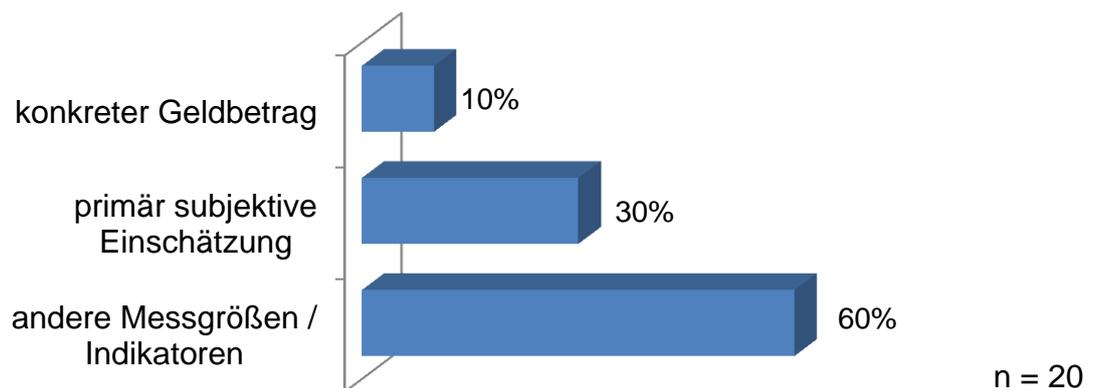


Abbildung 13: Erfolgsmessungsvarianten im Überblick

Im Branchenvergleich lässt sich feststellen, dass die monetär messenden Unternehmen ausschließlich aus der Industrie kommen, was einer Quote von 17% entspricht.

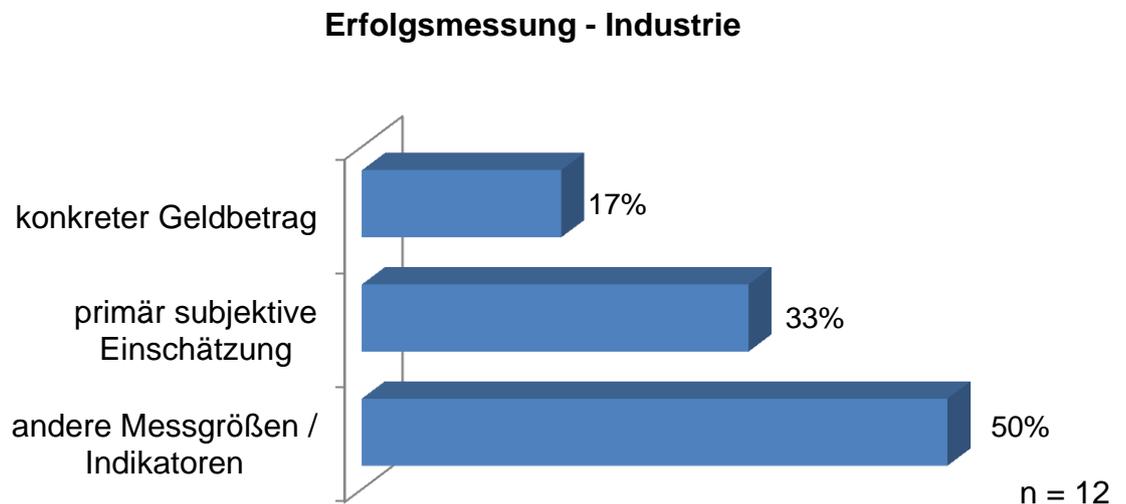


Abbildung 14: Erfolgsmessungsvarianten der Branche Industrie im Überblick

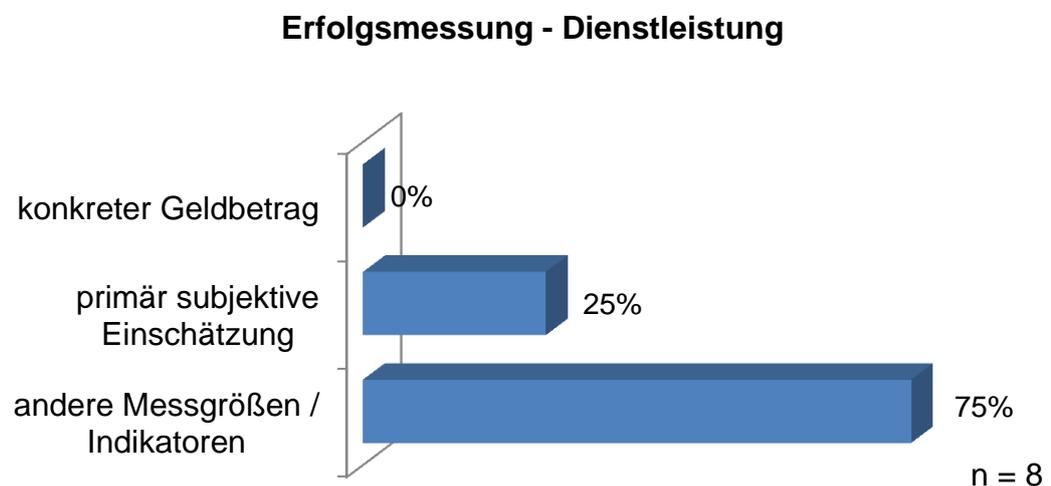


Abbildung 15: Erfolgsmessungsvarianten der Branche Dienstleistung im Überblick

Angaben zu anderen Messgrößen/Indikatoren machten insgesamt 60% der Teilnehmer.

Das Spektrum der Antworten reichte dabei von Umfragen bei Stakeholdern zu ihrer Zufriedenheit, über externe Assessments/Ratings bis zu quantitativen und qualitativen Indikatoren. Sowohl die Industrie- als auch die Dienstleistungsunternehmen nutzen sogenannte Key Performance Indicators (KPIs), also Kennzahlen zur Erfolgsmessung und zur Zielerreichung. So hat ein Unternehmen zehn Handlungsfelder für CSR definiert und jedes davon mit spezifischen KPIs hinterlegt. Ein weiteres Unternehmen misst qualitative Indikatoren mittels einer CR Roadmap. Als anderer Ansatz wurde die Beobachtung der Medienwirkung und Marktforschung genannt.

Bei den Industrieunternehmen werden vor allem Messgrößen wie Unfallquoten herangezogen, während die Dienstleistungsunternehmen neben z.B. Umweltkennzahlen verstärkt auf das Feedback von externen Ratings sowie den Stakeholderdialog und Evaluationen mit Projektpartnern setzen. Im Rahmen des Nachhaltigkeitsberichtes berichtet ein Konzern gemäß den GRI 3-Standards über die Kennzahlen und die Zielerreichung in den relevanten Unternehmensbereichen und nutzt die Ergebnisse intern als Grundlage für eine Chancen- und Risikobewertung der unternehmerischen Tätigkeiten und entsprechende Ableitung von Maßnahmen. Ein weiteres Unternehmen entwickelte speziell für den Bereich CR Filter, die die jeweiligen Projekte auf Passgenauigkeit in den Bereichen Relationship Building, Brand Awareness, Corporate Citizenship, Employee Motivation, Relationship Management und Integration Platform überprüfen und eine Bewertung sowie eine daraus resultierende Empfehlung für das weitere Engagement geben. Parallel dazu wird ein KPI-Prozess auch für die Erfolgskontrolle umgesetzt.

### 3.2.3 Geografische Verteilung der CSR-Ausgaben

Die Frage nach der geografischen Ausgabenverteilung der CSR-Aktivitäten im Jahr 2008 beantworteten nur 52% der teilnehmenden Unternehmen.

Regional, National und International ist fast zu je einem Drittel auf die gesamten Unternehmen verteilt.

1. Regional mit 38%,
2. National mit 35% und
3. International mit 27%.

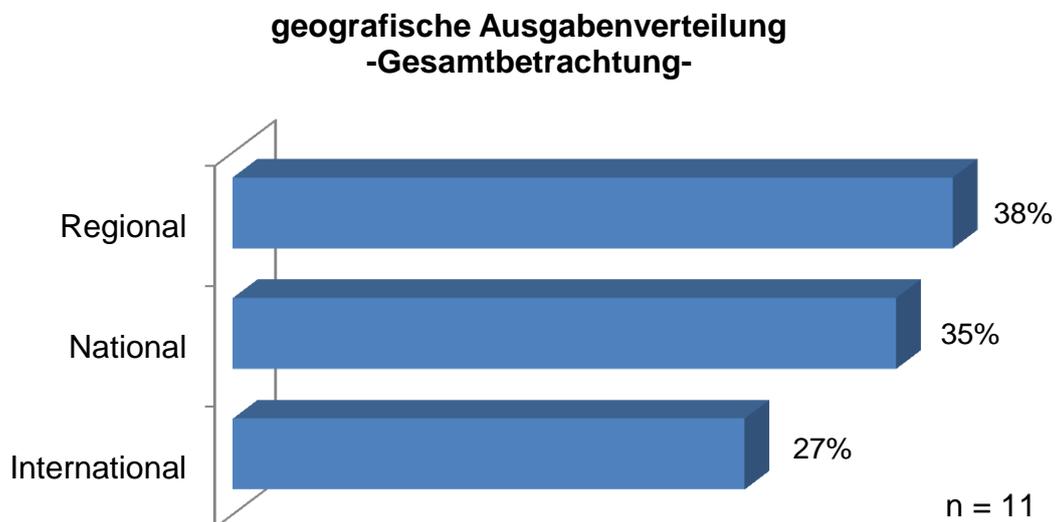


Abbildung 16: Geografische Ausgabenverteilung Gesamt Betrachtung

In der Branchenbetrachtung ergeben sich andere Reihenfolgen der geografischen Ausgaben.

Bei den Dienstleistungsunternehmen gehen 43% der Ausgaben in den nationalen Bereich, gefolgt von International mit 29% und Regional mit 28%. Somit ergibt sich folgende Reihenfolge bei den Dienstleistungsunternehmen:

1. National
2. International
3. Regional

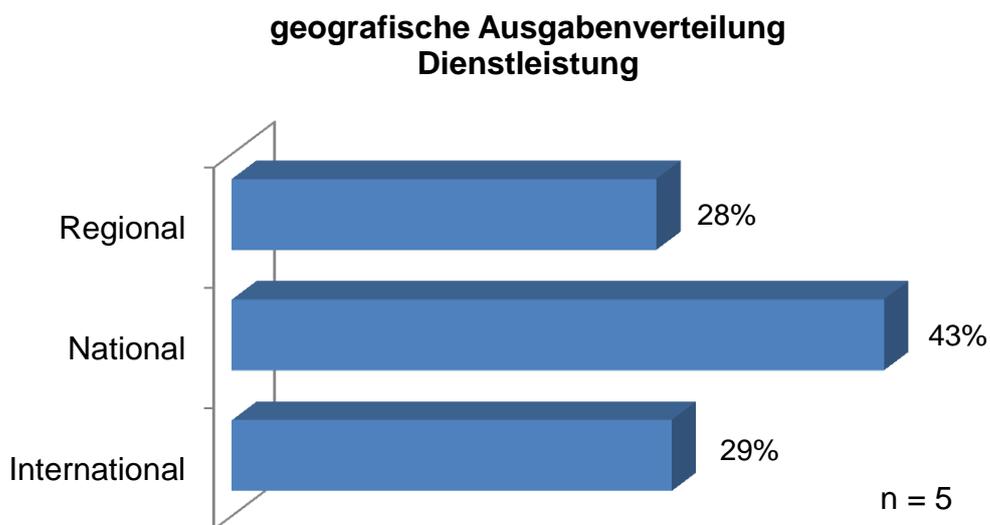


Abbildung 17: Geografische Ausgabenverteilung der Branche Dienstleistung

Bei den Industrieunternehmen steht fast genauso deutlich die regionale Ausgabenverteilung mit 41% im Vordergrund. Diesen folgen die internationalen Ausgaben mit 34%. In der Industrie sind mit 25% die nationalen Ausgaben erst an dritter Stelle. Somit ergibt sich die Reihenfolge:

1. Regional
2. International
3. National

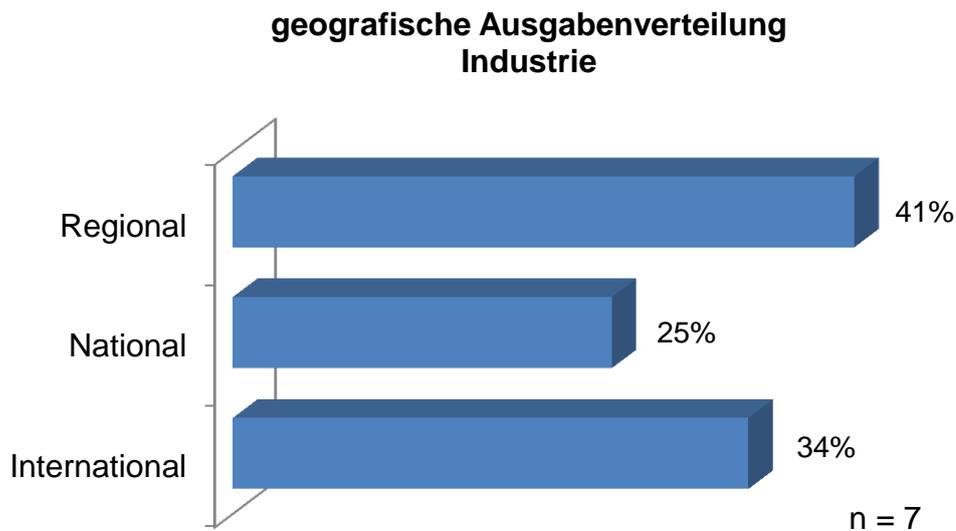


Abbildung 18: Geografische Ausgabenverteilung der Branche Industrie

Den Raum für Zusatzbemerkungen nutzten sechs der befragten Unternehmen. Hierbei wurde vor allem angegeben, dass eine genaue geographische Zuordnung der Kosten schwierig sei. Als Gründe wurden genannt:

- Dass der CSR-Schwerpunkt in der Produktentwicklung liegt, insbesondere in der Senkung von Kraftstoffverbrauch und Emission; daher ist eine geografische Einordnung dieser Ausgaben nicht sehr sinnvoll.
- Dass CSR ein Bestandteil der Strategie ist und in die Geschäftstätigkeit integriert ist; daher ist eine Kostenzuordnung nicht möglich.
- Dass in jeder Region die erforderlichen Aufwendungen und Investitionen getätigt werden. Für Umweltmaßnahmen und Maßnahmen im Zusammenhang mit den Mitarbeitern liegen nur globale Zahlen vor, für gesellschaftliches Engagement könne keine Aufteilung vorgenommen werden. CSR ist eine Art und Weise, wie Geschäfte betrieben werden, per se können Kosten für kommunikative Maßnahmen wie Website und Bericht als CSR-Budget ausgewiesen werden.

- Dass keine Angabe möglich ist, da keine zentrale Erfassung erfolgt.
- Dass nach der dezentralen Organisationsstruktur des Unternehmens, CSR-Aktivitäten dezentral gesteuert werden; daher können alle Angaben nur geschätzt werden.

Es fällt also einem Großteil der Unternehmen schwer, ihre CSR-Ausgaben genau einzugrenzen und einer geographischen Ebene zuzuordnen. Ein bedeutender Grund dafür scheint die fehlende zentrale und detaillierte Erfassung von CSR-Aufwendungen zu sein.

In diesem Zusammenhang stellte sich eine weitere Frage: Welche Planungen, bzgl. ihres CSR-motivierten Budgets verfolgten die befragten Unternehmen zum Zeitpunkt der Studie?

### 3.2.4 Budgets für CSR

Steigende Budgets für CSR-Motive wurden bei den Energieunternehmen (30%), bei den Finanzdienstleistungsunternehmen (22%) und bei den Automobilunternehmen (10%) verzeichnet.

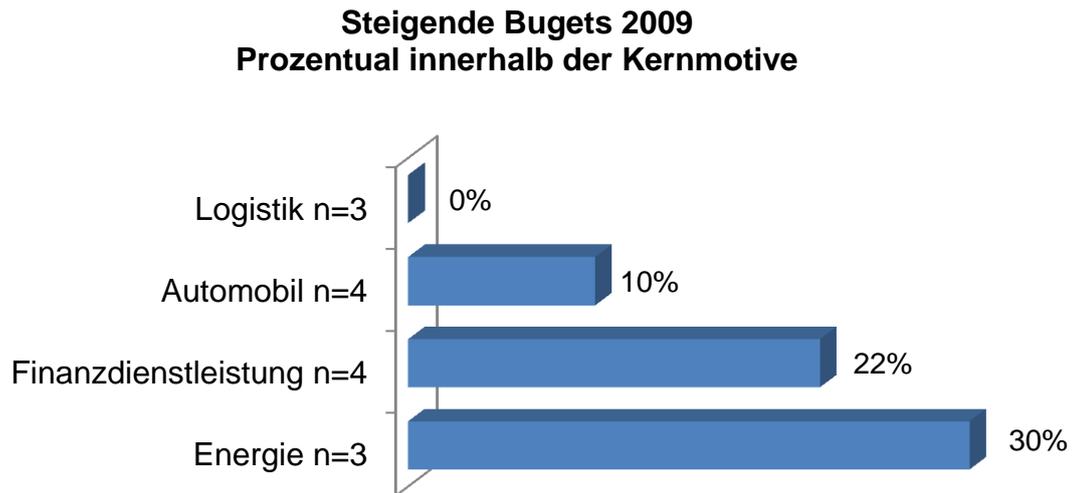


Abbildung 19: Geplante Budgetsteigerungen für 2009 innerhalb der Kernmotive

Fallende Budgets für CSR-Motive hingegen wurde nur bei den Automobilunternehmen zu 10% verzeichnet.

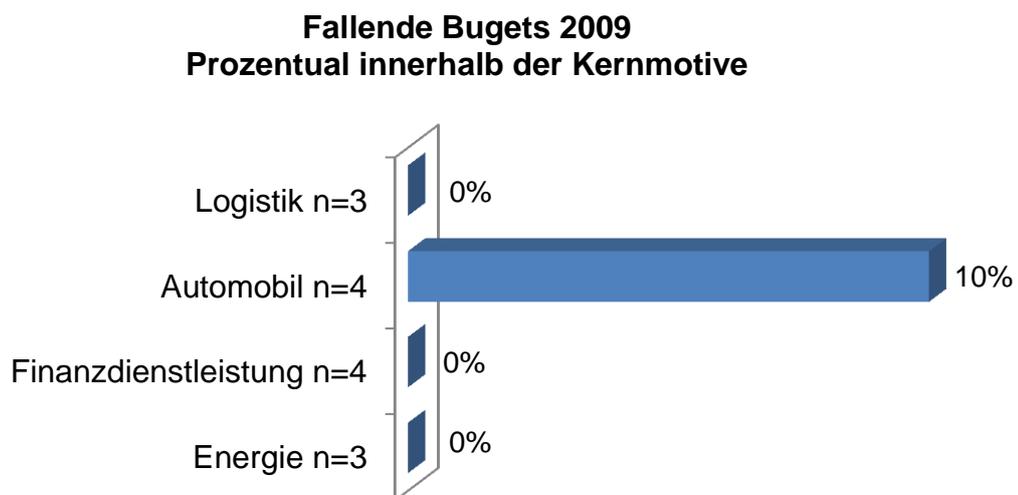


Abbildung 20: Geplante Budgetverringerungen für 2009 innerhalb der Kernmotive

Ein konkretes Budget geben nur noch wenige Unternehmen an. Die genannten Beträge variierten zwischen 0,1 % und über 2 % des Umsatzes.

### 3.3 Fazit der CSR-Studie 2009 der FH Jena

Die nachfolgende Übersicht zeigt im Überblick zunächst die zentralen Ergebnisse der CSR-Studie 2009 der FH Jena.

1. Die Mehrzahl der deutschen GU veröffentlicht eigenständige, CSR-bezogene Nachhaltigkeits- oder Umweltberichte.
2. Die meisten deutschen Unternehmen verfolgen mit ihren CSR-Aktivitäten letztlich die Erreichung ökonomischer Unternehmensziele.
3. Die Steigerung der Reputation gehört zu den stärksten Beweggründen, weshalb sich Unternehmen mit CSR beschäftigen.
4. Die Mehrheit der GU verfügt über keinen eigenständigen CSR-Verantwortlichen.
5. Die Mehrzahl der berichtenden deutschen Unternehmen wenden die Berichtsstandards der GRI an.
6. Nur in wenigen GU durchlaufen die CSR-Maßnahmen eine fundierte Wirtschaftlichkeitsrechnung.
7. Die Mehrheit der GU führt regelmäßige Erfolgsmessungen zu ihren CSR-Aktivitäten durch.
8. International aktive GU nicht betätigen sich nicht nur regional und national, sondern ebenso international im CSR-Bereich.
9. Das Budget für CSR wird im Zuge der Wirtschaftskrise bei den meisten Unternehmen für das Jahr 2009 nicht sinken.

#### **Viele Unternehmen veröffentlichen eigenständige, CSR-bezogene Nachhaltigkeits- oder Umweltberichte**

Um glaubhaft nach innen und außen zu demonstrieren, dass sie verantwortungsbewusst handeln, entschließen sich immer mehr Unternehmen dazu, ihre CSR-Aktivitäten öffentlich zu kommunizieren (BMU, 2007, S. 9). Dabei variieren die Berichte teilweise in Art und Form sehr deutlich. Grundsätzlich wird zwischen Reporten unterschieden, die losgelöst vom jährlichen Geschäftsbericht veröffentlicht werden und jenen, die in diesem integriert sind. Es wird jedoch die Behauptung aufgestellt, dass inzwischen die meisten GU eigenständige, CSR-bezogene Nachhaltigkeits- oder Umweltberichte formulieren.

Die Analyse in der Studie der FH Jena ergab, dass 43 der 54 untersuchten deutschen GU über ihre CSR-Aktivitäten innerhalb ihres Geschäftsberichts Auskunft geben. Dem ungeachtet geben 33 Unternehmen nochmals einen Sonderbericht zur Thematik Nachhaltigkeit mit Blickpunkt auf CSR heraus (FH Jena, 2009, S. 44 f.). Diese Erkenntnisse lassen sich durch weitere Untersuchungen aus den vergangenen Jahren zur Problematik Nachhaltigkeitsberichterstattung bestätigen. Die Studie des IÖW/Future e.V. aus dem Jahr 2007 kommt bspw. zu dem Ergebnis, dass 38 Prozent und somit die Mehrheit der betrachteten deutschen GU die Öffentlichkeit mittels eigenständiger Berichte über ihr unternehmerisches Engagement informiert. Im Gegenzug dazu integrieren gerade einmal 13 Prozent der Teilnehmer ihre Nachhaltigkeitsberichterstattung in den jährlichen Geschäftsbericht (IÖW/Future e.V., 2007, S. 8). Die Bezeichnungen der Berichte weichen in der Studie vielfach voneinander ab. Die meisten Unternehmen (67 Prozent) veröffentlichen ihre CSR-Maßnahmen unter dem Titel Nachhaltigkeitsbericht. Lediglich 11 Prozent benennen ihren Report konkret CSR-Bericht, während immerhin noch 7 Prozent der Teilnehmer die bereits in früheren Jahren gebräuchliche Bezeichnung Umweltbericht verwenden. Obwohl die Berichte in ihren Titeln variieren, unterscheiden sie sich bei der Mehrzahl inhaltlich kaum und beleuchten die soziale und ökologische Dimension der Unternehmensführung (IÖW/Future e.V., 2007, S. 10 f.). Diese Betrachtungen spielen zudem in einer abschließenden Branchenanalyse der Studie eine Rolle. 15 Branchen von A wie Automobil bis V wie Versicherungen werden separat auf verschiedene Aspekte ihres Berichtsverhaltens analysiert. Mit Ausnahme der Bau-Branche veröffentlicht die Mehrheit einen eigenständigen Nachhaltigkeitsbericht (IÖW/Future e.V., 2007, S. 52 ff.).

Die Zahl der Nachhaltigkeitsberichte nimmt weltweit zu (BMU, 2007, S. 11). Eine Branchenanalyse gibt Aufschluss darüber, dass das verarbeitende Gewerbe, das Kredit- und Versicherungsgewerbe sowie die Energie- und Wasserversorgung jene Sektoren sind, die weltweit die meisten Nachhaltigkeitsberichte verfassen (BMU, 2007, S. 14). Zudem belegt eine

weitere Studie der KPMG aus dem Jahr 2008, dass die berichtenden Unternehmen aller in der Studie analysierten Länder bevorzugt eigenständige CSR-Reporte verwenden (KPMG, 2008, S. 16).

Es lässt sich folglich zusammenfassen, dass die Mehrzahl der deutschen GU eigenständige, CSR-bezogene Nachhaltigkeits- oder Umweltberichte veröffentlicht und somit die meisten Unternehmen den Forderungen ihrer Stakeholder, nach detaillierten Informationen zu ihrem Engagement gerecht werden (Burschel/Losen et. al., 2004, S. 555).

### **Steigerung der Reputation als stärkster Beweggrund für CSR-Aktivitäten**

Aufgrund der Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung über die eigene Unternehmenstätigkeit hinaus gelangt das Unternehmen nach außen zu einer positiven Wertschätzung. Dies trägt zur Erhöhung des Bekanntheitsgrades und somit zur Förderung des Absatzes bei (Towara, 2007, S. 11).

Der Untersuchung der FH Jena zur Folge sehen 65 Prozent der befragten Unternehmen in der Unternehmenswertsteigerung das essentiell wichtigste Motiv für verantwortungsvolles Handeln. Auf dem zweiten Rang und somit noch vor dem Umweltschutz (44 Prozent) folgt die Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern (52 Prozent). Die Wahrnehmung nach außen, die Reputation, wird indessen von 43 Prozent als sehr vordergründig in Hinblick auf die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung eingestuft. Im Gegensatz zur FH Jena ermittelt Deloitte, dass die Unternehmen insbesondere aus Gründen des Images ihren CSR-Aktivitäten nachgehen. Eine Studie der Bertelsmann Stiftung zeigt wiederum auf, dass die Motivation der Mitarbeiter im Vordergrund des gesellschaftlichen Engagements steht (84 Prozent). Daneben werden die Fortschreibung der Tradition und der Unternehmenskultur (66 Prozent) sowie die Reputation des Unternehmens (65 Prozent) als weitere wichtige Beweggründe angegeben (Bertelsmann Stiftung, 2005, S. 12 f.).

Während Ernst & Young ermittelten, dass in erster Linie ethische und moralische Gründe sowie der Beitrag zum Umweltschutz die wichtigsten Anliegen für GU und KMU darstellen (Ernst & Young, 2008, S. 25), gelangt TÜV-Rheinland zu dem Ergebnis, dass die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung sowie die Motivation der Mitarbeiter am stärksten ausgeprägt sind (TÜV Rheinland, 2007, S. 14 f.). Im Hinblick auf die wirtschaftlichen Gründe für CSR steht jedoch in beiden Analysen die Steigerung der Reputation im Vordergrund.

Eine Untersuchung von Maignan/Ralston aus dem Jahr 2002 ermittelt auf globaler Ebene, dass europäische Unternehmen insbesondere aufgrund der hohen Erwartungen von Stakeholdern ihre CSR-Aktivitäten durchführen. Amerikanische Unternehmen befassen sich dagegen mit CSR als Teil ihrer Unternehmenskultur (Maignan/Ralston, 2002, S. 505 ff.). Wird bedacht, dass viele der deutschen Firmen gesellschaftliche Verantwortung aus ihren Unternehmenswerten heraus aufgreifen, so können hier durchaus Ähnlichkeiten zwischen beiden Ländern festgestellt werden.

### **Unternehmen haben keinen eigenständigen CSR-Verantwortlichen**

Um die anspruchsvollen CSR-Maßnahmen erfolgreich umsetzen zu können, ist eine klare und konsequente Ausgestaltung durch die Unternehmensführung von essentieller Notwendigkeit. Da CSR einige Tätigkeitsfelder umfasst, werden somit in der Regel verschiedene Unternehmensbereiche berührt. Jeder dieser Bereiche muss die CSR-Maßnahmen mittragen. Folglich müssen sie auch bei der Integration von CSR in das Unternehmen berücksichtigt werden (BMU, 2008, S. 11). Die Koordination der CSR-Aufgaben ist von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich.

Die FH Jena hat in ihrer Untersuchung herausgefunden, dass gerade einmal 37 Prozent der Unternehmen in ihrem Geschäftsbericht einen direkten Ansprechpartner für ihr CSR-Engagement benennen (FH Jena, 2009, S. 48). Damit wird die Erkenntnis der Kirchhoff-Studie aus dem Jahr 2008 nochmals

gefestigt. Die Analyse von Geschäfts- und Sonderberichten sowie Internetauftritte aller Unternehmen des MDax offenbarte eine lediglich unzureichende Darstellung der organisatorischen Verankerung von CSR (Kirchhoff, 2008, S. 7).

Laut Ernst & Young sehen 77 Prozent der KMU den CSR-Ansprechpartner in der Führungsebene, nur 1 Prozent dagegen in einer Stabsabteilung. Darüber hinaus wird bei der Mehrheit (85 Prozent) kein weiterer direkter Verantwortlicher benannt. Lediglich sechs Prozent der Unternehmen haben einen eigenständigen Beauftragten für das Thema CSR, neun Prozent verzichten ganz auf einen Ansprechpartner (Ernst & Young, 2008, S. 27).

Wie CSR in der Praxis organisatorisch in GU verankert werden kann, stellen die Fallstudien von Loew/Clausen et al. dar. Die Robert Bosch GmbH koordiniert bspw. in einem eigenen Steuerkreis ("HSE Steering Committee") ihre CSR-Aktivitäten. Zudem befindet sich am Hauptsitz des Unternehmens die Zentralabteilung für Arbeits-, Brand- und Umweltschutz (Loew/Clausen et al., 2009, S. 13). Osram wiederum hat eine Stabsabteilung ("Global Sustainability") für Nachhaltigkeitsaktivitäten eingerichtet, die dem Vorstand unterstellt ist (Loew/Clausen et al., 2009, S. 32). Bei DuPont wird die unternehmerische Verantwortung dagegen in dem eigens dafür eingerichteten "Corporate Environment and Sustainable Growth Center" ausgestaltet (Loew/Clausen et al., 2009, S. 51).

Es lässt sich folglich konstatieren, dass die organisatorische Verankerung von CSR in jedem Unternehmen differenziert verstanden und umgesetzt wird. In den wenigsten Unternehmen läuft die Verantwortlichkeit für CSR dagegen in einem eigenständigen CSR-Ansprechpartner zusammen. Vielmehr wird CSR in GU neben dem Vorstand noch zusätzlich einer Abteilung (z.B. Marketing, Personal, Umweltschutz) hauptverantwortlich zugewiesen, während in KMU die Koordination der unternehmerischen Verantwortung ausschließlich der Unternehmensführung obliegt. Auf eine weitere formelle Institutionalisierung wird hier zumeist verzichtet.

## **4 Studie zur Nachhaltigkeit bei KMU in Thüringen und Sachsen**

Untersuchungen zu CSR-Studien der letzten Jahre haben belegt, dass bei der Mehrheit der Studien Großunternehmen (GU) im Mittelpunkt der Betrachtungen stehen. Dies liegt vor allem darin begründet, dass GU die Bedeutung von CSR und Nachhaltigkeitsstrategien bereits erkannt haben. Sie reagieren durch ihre freiwillige Verpflichtung auf Nachhaltigkeitsziele und deren offensive Kommunikation sowie durch die Umsetzung von Nachhaltigkeit durch neue, innovative Geschäftsmodelle. Werden hingegen KMU und im Speziellen ostdeutsche Unternehmen näher betrachtet, so zeigt sich, dass die entsprechenden Chancen/Nutzen für KMU besser herausgearbeitet werden müssen. Bereits heute werden wichtige Grundlagen für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit und den Unternehmenswert gelegt. An dieser Stelle setzte das studentische Projekt der FH Jena in Zusammenarbeit mit dem Fraunhofer Institut MOEZ aus Leipzig an.

In dieser Studie aus dem Jahr 2010 sollte auf die Bedeutung von kleinen und mittelständischen Unternehmen für eine nachhaltige Entwicklung eingegangen werden. Es stellte sich die Frage, welche Maßnahmen KMU in Ostdeutschland über gesetzliche Mindestanforderungen hinaus ergreifen, um nachhaltig tätig zu werden. Darüber hinaus sollte eine mögliche Unterteilung produzierender KMU nach den bestehenden vier Grundtypen Allrounder, Spezialisten, Innovatoren und Differenzierer untersucht werden.

## 4.1 Grundtypen von produzierenden KMU

Mit Blick auf die eigene Produktionsleistung, die Aufgaben und Tätigkeiten der Unternehmen entlang der Wertschöpfungskette,

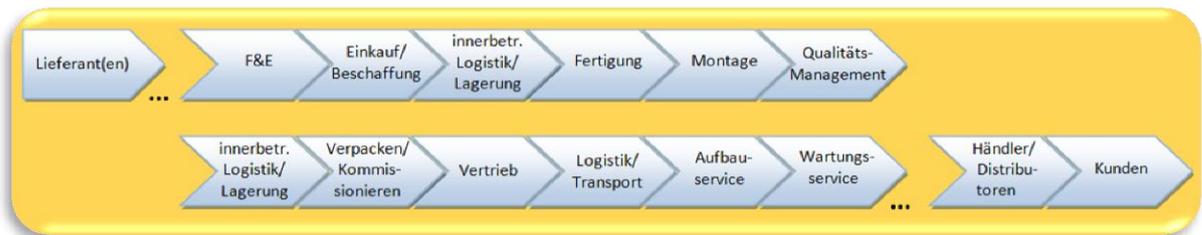


Abbildung 21: Wertschöpfungskette

kann man vier Grundtypen von klein- und mittelständischen Produzenten unterscheiden.

- I. Der Allrounder
- II. Der Spezialist
- III. Der Differenzierer
- IV. Der Innovator

### Typ I. Der Allrounder

Der Allrounder ist ein typischer „Einzelkämpfer“ mit starker Führung im Unternehmen. Diese Produzenten sind eher Generalisten und sie verstehen sich selbst als „Wertschöpfer“. Der Allrounder deckt das komplette Spektrum in der Wertschöpfungskette ab.

## **Typ II. Der Spezialist**

Der zweite Grundtyp ist der Spezialist, der meist nur Komponentenfertigung durchführt und oft typischer Zulieferbetrieb ist. Es sind häufig kleine bis kleinste Betriebe, die von den Großkunden der Industrie abhängig sind. Diese Unternehmen sind gekennzeichnet durch regelmäßige Auftragsfertigung und Fertigung nach Kundenvorgaben für bestimmte Industriezweige, z.B. in der Automobilindustrie.

## **Typ III. Der Differenzierer**

Der Differenzierer hat wenig bis keine eigene Produktion und montiert häufig Komponenten/ Produkte von mehreren, selbst ausgewählten Lieferanten, die bereits bei der Auswahl ihrer eigenen Bezugsquellen die Standards des Differenzierers erfüllen müssen.

## **Typ VI. Der Innovator**

Der Innovator leistet viel Forschungs- und Entwicklungsarbeit und konzentriert sich darauf, ständig neue, innovative Produkte auf den Markt zu bringen. Für ihn sind Qualität, Image und Marktposition entscheidend. Der Innovator lässt serienreife Teile von ausgesuchten Lieferanten in seinem Namen produzieren und distribuiert sie dann. Diese Unternehmen haben neben den Innovationen hauptsächlich Vertriebs- und Logistikaufgaben, die „eigentliche Wertschöpfung“ in Form von Produktion und Fertigung wird Partnerbetrieben bzw. Lieferanten überlassen.

## 4.2 Ergebnisse der Studie

### Ergebnis 1:

Mit 65% sind die meisten der befragten produzierenden KMU Allrounder. Ebenso bildet die Gruppe von Spezialisten mit 27% einen großen Anteil. Lediglich Innovatoren und Differenzierer sind mit 3% und 5% geringfügig unter den produzierenden KMU vertreten.

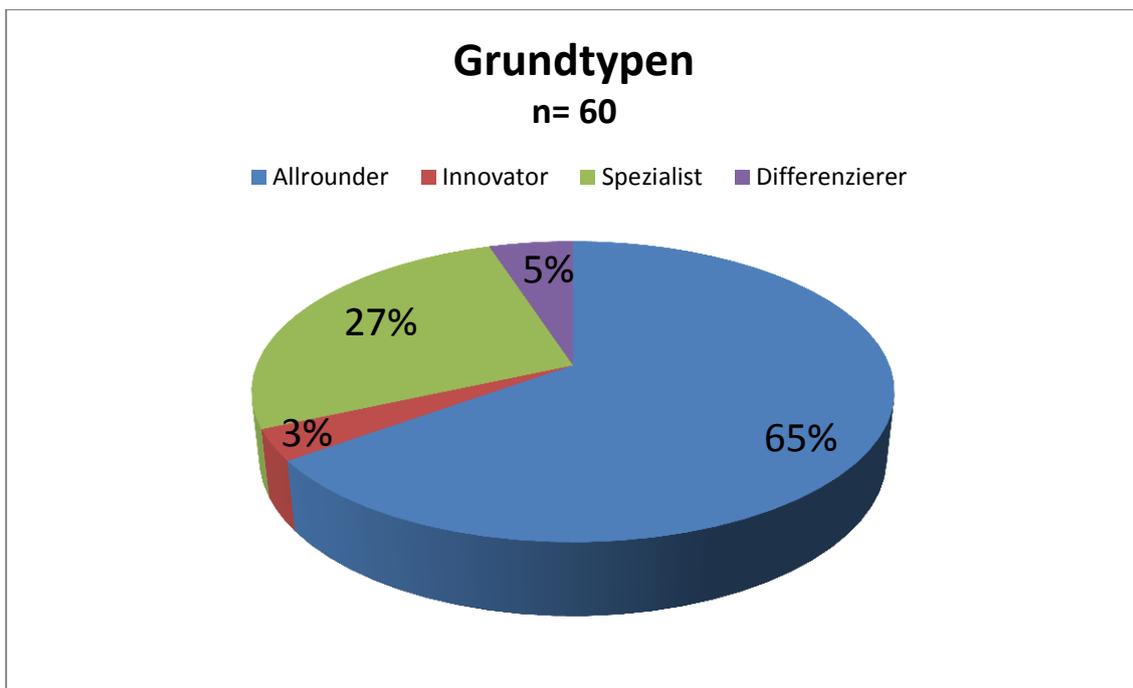


Abbildung 22: Grundtypen bei KMU

**Ergebnis 2:**

Die bedeutendsten genannten Aspekte für die befragten produzierenden KMU sind das Qualitätsmanagement, die Kostenstruktur sowie der Vertrieb. Diese Bereiche sind Anhaltspunkte für Ansatzmöglichkeiten oder die Weiterentwicklung von Nachhaltigkeit, da diese von hoher Relevanz für Unternehmen sind. Auch Controlling sowie Forschung und Entwicklung bieten gute Ansatzmöglichkeiten.

**Welche Bedeutung haben folgende Aspekte für KMU?**

	sehr relevant	relevant	weniger relevant	nicht relevant	Summe
Qualitätsmanagement	40	17	2	0	59
Kostenstruktur	37	20	1	1	59
Marketing/Vertrieb	34	21	4	0	59
Controlling	29	24	4	2	59
Forschung & Entwicklung	26	19	10	5	60
Personal- und Führungskräfte nachwuchs	21	29	10	0	60
Technologieentwicklung	20	28	7	4	59
Nachhaltigkeit (Effizienter Ressourceneinsatz)	19	23	16	1	59
Kapitalbeschaffung	17	18	21	4	60
Internationalisierung	12	20	19	8	59

Tabelle 3: Bedeutende Aspekte der Nachhaltigkeit für KMU

**Ergebnis 3:**

Differenziert man stärker nach Nachhaltigkeitsaktivitäten in den Bereichen Unternehmensumfeld, Produktion, Soziales, dann ergibt sich folgendes Bild. Die nachfolgende Abbildung zeigt, inwieweit bereits Maßnahmen der Nachhaltigkeit im Bereich des Unternehmensumfeldes unternommen werden. Es wird ersichtlich, dass die einzelnen Aktivitäten von nicht einmal der Hälfte der Unternehmen aktiv betrieben werden.

**Maßnahmen im Bereich Unternehmensumfeld**

	derzeit keine besonderen Aktivitäten	nennenswert aktiv	Summe
Forschung & Entwicklung	31	22	53
Lieferanten/Zulieferer	34	21	55
Entsorgungslogistik/Recycling	36	18	54
Kunden	37	15	52
Marketing/Vertrieb	39	14	53
Beschaffung/Einkauf	40	16	56
Service	43	9	52
Humankapital	43	11	54
Distributionslogistik	48	3	51

Tabelle 4: Maßnahmen im Bereich Unternehmensumfeld

**Maßnahmen im Bereich Produktion**

	derzeit keine besonderen Aktivitäten	bereits nennenswert aktiv	Summe
Materialeinsatz	25	30	55
Abfälle	33	22	55
Sonstiges in der Produktion	33	7	40
Arbeitssicherheit	35	17	52
Emission	38	16	54
Verpackung	40	13	53
Gebäude	40	11	51
Wasserverbrauch	41	13	54
Büromaterial, Computer	43	10	53
Logistik	45	9	54

Tabelle 5: Maßnahmen im Bereich Produktion

Zur aktiven Nachhaltigkeit betreiben die befragten Unternehmen im Bereich Materialeinsatz vor allem die Optimierung des Rohstoffeinsatzes, bspw. durch Verbesserung der Produktionsabläufe. Dies wird erreicht, indem Prozesse effektiver gestaltet bzw. neue, modernere Maschinen eingesetzt oder neue Produkte entwickelt werden, die weniger Material benötigen. Neben der

Einsparung von Materialien wird aber auch auf deren Rückgewinnungsmöglichkeit geachtet, um diese erneut im Produktionsablauf verwenden zu können.

#### Maßnahmen im Bereich Soziales

	derzeit keine besonderen Aktivitäten	nennenswert aktiv	Summe
Weiterbildung & Ausbildung von Mitarbeitern	23	34	57
Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz	27	25	52
Faire Entlohnung & flexible Arbeitszeiten	29	28	57
Soziale Leistungen (z.B. betriebliche Altersvorsorge)	30	26	56
Beziehung zwischen Mitarbeitern und Führungskräften	35	17	52
Chancengleichheit & Minderheitenförderung	45	9	54
Familienförderung (Kinderbetreuung)	49	4	53

Tabelle 6: Maßnahmen im Bereich Soziales

Bei der Untersuchung im Bereich Soziales stellte sich heraus, dass Weiterbildung von Mitarbeitern die wichtigste Maßnahme darstellt. Unternehmen profitieren hier von der höheren Qualifizierung ihrer Mitarbeiter und können so ihre Wettbewerbsposition verbessern. Dagegen wird der Bereich Familienförderung meist nicht derart aktiv betrieben..

#### Ergebnis 4:

Im weiteren Verlauf sollte festgestellt werden, welche Gründe Unternehmen für das Engagement bzw. Nicht-Engagement in Nachhaltigkeit haben.

#### Nachhaltigkeit ist uns bereits nah

	stimme voll und ganz zu	stimme eher zu	lehne eher ab	lehne voll und ganz ab	Summe
...da wir sie als Erfolgsfaktor betrachten	20	12	0	0	32
...da sie von den Kunden (zunehmend) gefordert wird	10	19	4	0	33
...da sie zur Wettbewerbsdifferenzierung hilfreich ist	8	20	4	0	32

Tabelle 7: Nähe zur Nachhaltigkeit

70% der befragten Unternehmen gaben an, dass ihnen Nachhaltigkeit bereits nah ist. Der Hauptgrund für die meisten Unternehmen ist, dass sie es als Erfolgsfaktor betrachten (Abb. 26). In diesem Bereich gab es nur zustimmende

Angaben. Wettbewerbsdifferenzierung und die Anpassung an Kundenforderungen spielen zwar auch eine Rolle, sind aber eher zweitrangig.

#### Nachhaltigkeit ist uns noch fern

	stimme voll und ganz zu	stimme eher zu	lehne eher ab	lehne voll und ganz ab	Summe
...sie noch nicht auf unserer Priorität steht	8	6	0	0	14
...es hausintern noch nicht weiter diskutiert wurde	4	10	0	0	14
...sie sich nicht rechnet	1	5	6	1	13
...sie non den Mitarbeitern nicht umgesetzt wird	0	7	5	1	13
...zu große Hürden im Beschaffungsprozess	0	8	5	0	13
...zu große Investitionen in der Produktion	0	9	4	0	13

Tabelle 8: Ferne zur Nachhaltigkeit

Das Nachhaltigkeit noch fern ist, gaben 30% der Unternehmen an. Die Hauptursache ist, dass Nachhaltigkeit schlichtweg noch keine Priorität für Unternehmen hat oder im Unternehmen noch nicht diskutiert wurde. Bei den Antwortmöglichkeiten der mangelnden Mitarbeiterumsetzung, den Beschaffungshürden und den Investitionskosten gab es keine Angaben bei „stimme voll und ganz zu“, und auch bei der Frage, ob es sich für das Unternehmen rechnet, sind die Meinungen zweigeteilt.

#### Ergebnis 5:

Die folgende Abbildung zeigt auf, in welchen Bereichen Unternehmen zukünftig Maßnahmen forcieren wollen. Hierbei wird deutlich sichtbar, dass die bereits relevanten Bereiche Materialeinsatz und Energie auch in Zukunft eine bedeutende Rolle einnehmen werden, sowohl bei Unternehmen, die sich bereits mit Nachhaltigkeit intensiv auseinandersetzen, als auch bei jenen, die noch kein nachhaltiges Wirtschaften betreiben.

Somit bietet sich hier auch ein guter Ansatzpunkt, Unternehmen Nachhaltigkeit näher zu bringen bzw. sie hier zu unterstützen.

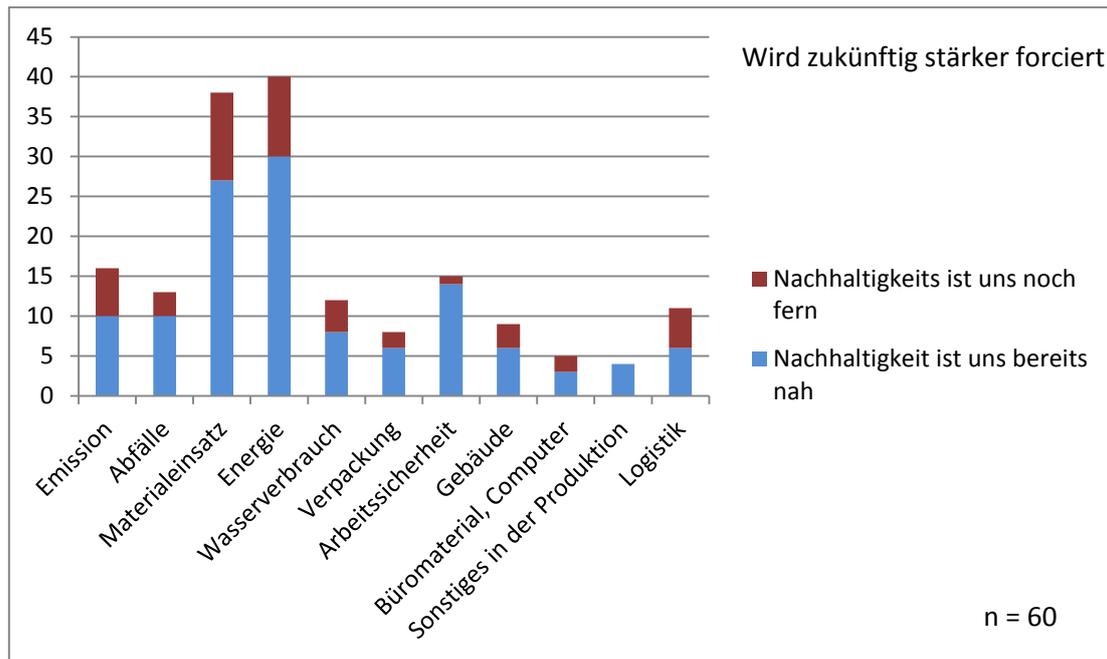


Abbildung 23: Zukünftige Maßnahmen im Rahmen von Nachhaltigkeit

### Ergebnis 6:

Weiterhin zeigt die Vorstudie, dass die Bedeutung ökonomischer Aspekte überwiegt. Unter der Beachtung der Gewinnerzielungsabsicht von Unternehmen ist dies auch nachvollziehbar. Für die Umsetzung von Nachhaltigkeit bedeutet dies, dass sie umso interessanter für ein Unternehmen werden kann, desto mehr ökonomische Faktoren berücksichtigt werden. Soziale Aspekte spielen hier die geringere Rolle, werden aber nicht komplett ausgeschlossen.

### Nachhaltigkeit darf nicht nur ökologische Aspekte umfassen, sondern

	stimme voll und ganz zu	stimme eher zu	lehne eher ab	lehne voll und ganz ab	Summe
...sie muss auch ökonomische umfassen	43	14	0	0	57
...sie muss auch soziale Aspekte mit Bezug auf die Mitarbeiter umfassen	25	28	2	1	56
...sie muss auch soziale Aspekte auf die gesellschaftliche Verantwortung	22	28	5	2	57

Tabelle 9: Aspekte der Nachhaltigkeit

### 4.3 Ausblick

Bisherige Grundlage von Studien zur Nachhaltigkeit ist das Drei-Säulenmodell der Nachhaltigkeit. Aus diesem Drei-Säulenmodell kann abgeleitet werden, dass ein Nachhaltigkeitsmodell im Idealfall alle direkten sowie indirekten Wechselwirkungen zwischen ökonomischem, ökologischem und sozialem System berücksichtigen soll.

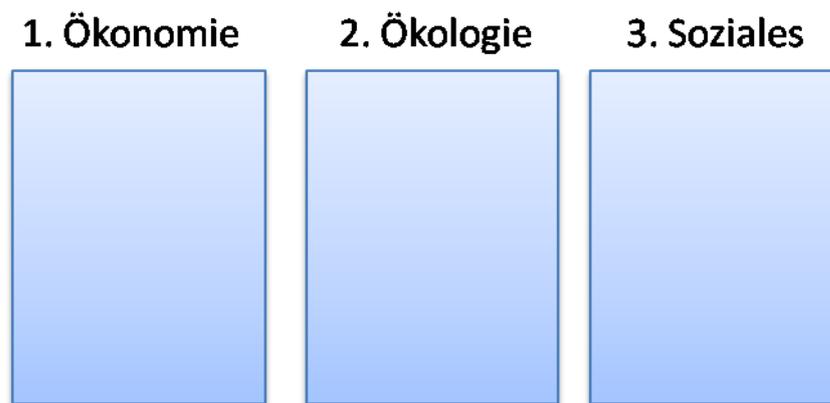


Abbildung 24: Drei Säulen der Nachhaltigkeit

In zukünftigen Studien sollte ein Kernfokus auf die Schnittstellen der einzelnen Dimensionen gelegt werden.

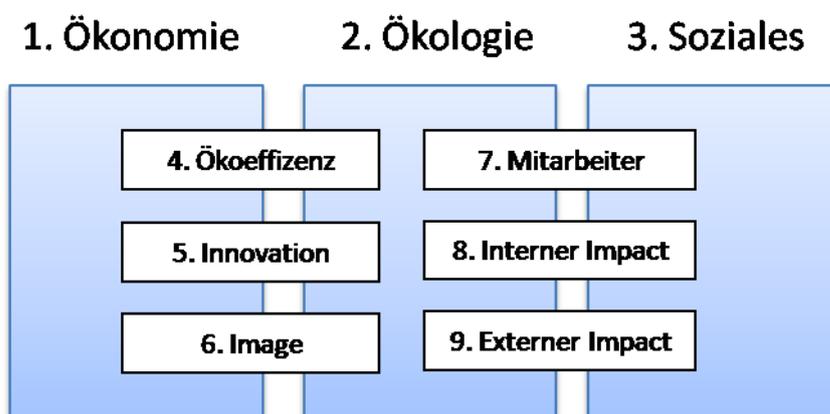


Abbildung 25: Schnittstellen zwischen den drei Nachhaltigkeitssäulen

## Schnittstellen Ökologisch-Ökonomisch

- Ökoeffizienz: Kostenfragen, Reduzierungs- und Einsparmaßnahmen, Veränderungspotenziale, Wirkungszusammenhänge und Qualitätsanforderungen bezogen auf die unternehmensspezifischen Leistungsprozesse
- Innovation: Zukunftssicherung, Anpassung an Markt- und Kundenansprüche, Produktvielfalt, Variationen und Perspektivensuche
- Image: Reputation des Unternehmens (speziell: dessen Darstellung nach außen), Markenauf- und -ausbau, Bekanntheit und Kommunikation

## Schnittstellen Ökologisch-Sozial

- Mitarbeiter: Qualität und Qualifizierung
- Interner Impact: Suffizienz Aspekte, Reaktionen des Unternehmens auf Umwelt- und Umfeldveränderungen (speziell Verhaltensänderungen von Kunden und potenziellen Kunden)
- Externer Impact: Verhalten des Unternehmens gegenüber externen Interessensgruppen, Stakeholdern und deren Beziehungsnetzwerk

Die Untersuchung der FH Jena und des Fraunhofer MOEZ Leipzig belegt, dass die Thematik Nachhaltigkeit für produzierende KMU in Thüringen und Sachsen bereits in einigen Bereichen eine Relevanz erreicht hat. Hierbei weisen die Unternehmen eine Affinität zu den ökologisch-ökonomischen Schnittstellen auf. Gerade in den Bereichen Energie und Ressourcenersparnis sind die Unternehmen aktiv. Auch wenn der Beweggrund vielmehr in der

Kostenersparnis als in dem eigentlichen Nachhaltigkeitsbestreben liegt, bleibt neben dem ökonomischen Vorteil für das Unternehmen auch ein ökologischer Faktor übrig. Folglich bieten sich daher solche Schnittstellen für ökologisch-ökonomische Synergie-Effekte an, um Unternehmen nachhaltiges Handeln näher zu bringen bzw. in Betrieben, in denen dies bereits ein Thema ist, auszubauen.

## 5 Fazit

Die Untersuchungen der FH Jena zeigen, dass viele GU und KMU die Notwendigkeit von unternehmerischer Verantwortung erkannt haben, sich ihr stellen und sich vielfältig im ökologischen wie sozialen Bereich engagieren. Allerdings wird das in CSR enthaltene Potential noch nicht von allen Unternehmen gezielt ausgeschöpft. Die Ergebnisse bei GU deuten darauf hin, dass vor allem in der Finanzierung bzw. Budgetierung sowie in der Erfolgskontrolle der CSR-Aktivitäten noch Mängel existieren. So untersuchen bei weitem nicht alle engagierten Unternehmen die Auswirkungen ihrer Maßnahmen. In noch weniger Fällen wird für CSR ein konkretes Budget festgelegt. Doch wie bei jeder anderen Strategie sind Ziele und Zielvorgaben sowie deren Messung von essentieller Notwendigkeit. Für die Unternehmen muss es daher das Ziel sein, Nachhaltigkeit und somit auch CSR als einen verbindlichen betriebswirtschaftlichen Entscheidungsfaktor aufzubauen und quantifizierbare Kriterien für Investitionsentscheidungen zu schaffen.

Auch im Bereich der Berichterstattung lassen sich weitere Schwachstellen identifizieren. Der Umfang und die Intensität der Berichte unterscheiden sich zum Teil sehr gravierend und nicht jedes GU wird den Forderungen der Öffentlichkeit nach Transparenz gerecht. Vor allem mangelt es an einer umfassenden Darstellung zu der organisatorischen Verankerung von CSR. In vielen Berichten werden keine konkreten CSR-Ansprechpartner benannt.

Es ist essentiell, für CSR und Nachhaltigkeit echte Verantwortlichkeiten in den Unternehmen zu bilden. Bisher üben viele der angegebenen CSR-Verantwortlichen eher lediglich Koordinations- als Weisungs- bzw. Kontrollfunktionen aus. Gremien, die beim Vorstand angesiedelt sind, wie etwa bei Henkel, Adidas und Otto, zeigen beispielhaft auf, dass eine fundierte organisatorische Verankerung die Basis einer jeden erfolgreichen Nachhaltigkeitsstrategie darstellt.

Obgleich die Erkenntnisse der FH Jena auf der Analyse ausgewählter deutscher GU beruhen und demnach nicht verabsolutiert werden dürfen, gelangen auch andere Untersuchungen der letzten Jahre zu dem Ergebnis, dass bisher in Deutschland nur die wenigsten Unternehmen CSR in ihre gesamte Wertschöpfungskette integrieren. Oftmals gibt es noch nicht einmal durchgängige Managementstrukturen. Es scheint zudem oft so, als dass sich selbst noch viele GU, die beispielhaft für ihre CSR-Aktivitäten gelten, lediglich reputationswirksamen Maßnahmen (wie Spenden und Sponsoring) widmen. Ohne die feste Verankerung in das Kerngeschäft, insbesondere in die Innovationsprozesse und Produktentwicklung können jedoch keine langfristigen sozialen, ökologischen und letztlich auch ökonomischen Erfolge erzielt werden. Obgleich die Mehrheit der GU über ihre CSR-Aktivitäten kommuniziert und freiwillige Standards und Normen zu CSR in ihren Unternehmenswerten aufgenommen hat, spielen sie im strategischen Management eine noch oftmals unzureichende Rolle.

Internationale Erkenntnisse bezüglich der Umsetzung und Integration von CSR liegen dagegen nur vereinzelt vor. Die meisten Untersuchungen beschränken sich auf den nationalen Raum. Corporate Social Responsibility ist eine sehr komplexe Thematik, deren konzeptionellen Ansätze zum Teil gravierend voneinander abweichen. Die Bereitstellung von Daten, die einen fundierten Vergleich erlauben würden, ist somit oft mit großem Aufwand verbunden. Demnach können nur begrenzte Aussagen zu globalen Unterschieden und Gemeinsamkeiten in Bezug auf CSR getroffen werden. Letztlich kann aufgrund der Freiwilligkeit des Engagements davon ausgegangen werden, dass die Herangehensweisen der Unternehmen anderer Länder ebenso vielfältig und unterschiedlich sind wie in Deutschland.

Auch wenn noch einige Defizite vorhanden sind, kann doch konstatiert werden, dass sich die meisten GU mit dem CSR- Konzept intensiv auseinandersetzen und ein Umdenkprozess stattfindet. Es wird erkannt, dass langfristig jene

Unternehmen wirtschaftlich bessere Chancen haben, die gezielt soziale und ökologische Belange in ihre Geschäftstätigkeit einbeziehen.

Von großem Interesse wird es nun sein, wie sich die aktuelle Wirtschafts- und Finanzkrise auf die Relevanz der CSR-Thematik auswirkt. Werden die Unternehmen an ihren Aktivitäten festhalten oder schrauben sie ihre CSR-Ausgaben aufgrund von "Einsparungen" zurück? Letzteres würde vor allem die Glaubwürdigkeit der Unternehmen und das Vertrauen ihrer Kunden jäh zerstören. Vielmehr sollte CSR deshalb in der Krise als Chance gesehen werden, die Akzeptanz in das wirtschaftliche Handeln bei Investoren, Verbrauchern, Politik und Öffentlichkeit wieder zu stärken. Zudem werden zukünftig die KMU verstärkt in den Blickpunkt des öffentlichen Interesses gelangen. Für sie stellt CSR, nicht zuletzt auf Grund ihrer Größe, eine noch größere Herausforderung dar. Die Studie zu produzierenden KMU in Thüringen und Sachsen-Anhalt verdeutlichte, dass das Thema Nachhaltigkeit eines von diversen wichtigen Unternehmensaufgaben darstellt und in der Praxis immer mehr an Bedeutung gewinnt.

Zusammenfassend verdeutlicht die GU-Studie einmal mehr, wie vielfältig die Gründe für die Verfolgung von CSR-Aktivitäten sind. Während bspw. in einer Deloitte-Studie (Deloitte, 2008, S. 8) die Reputation im Vergleich zu anderen Aspekten als sehr essentiell angesehen wird, stufen die in der FH-Studie untersuchten Unternehmen die Unternehmenswertsteigerung und die Mitarbeiterverantwortung als noch bedeutungsvoller ein. Auch Untersuchungen von KMU weisen ein ähnliches Bild auf und variieren in ihren Feststellungen. Dennoch kann in den Studien stets konstatiert werden, dass die Unternehmen in der Reputation einen sehr wichtigen Anstoß für CSR sehen. Demzufolge lässt sich durch diese Studien bestätigen, dass die Steigerung der Reputation zu den stärksten Beweggründen gehört, weshalb sich Unternehmen mit CSR beschäftigen.

## Quellenverzeichnis

### A. Literaturquellen

#### A.1 Monographien

BURSCHEL, CARLO / LOSEN, DIRK et al.: *Betriebswirtschaftslehre der nachhaltigen Unternehmung*, München 2004, Oldenbourg Wissenschaftsverlag

EUROPÄISCHE KOMMISSION: *Grünbuch: Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen*, KOM (2001) 366 endgültig, Brüssel

FACHHOCHSCHULE JENA: *Studentisches Marktforschungsprojekt - Corporate Social Responsibility*, unveröffentlichtes Arbeitspapier, Jena 2009,  
Stand: 08.06.2009

HABISCH, ANDRÉ / NEUREITER, MARTIN et al.: *Handbuch Corporate Citizenship: Corporate Social Responsibility für Manager*, 1. Auflage, Berlin/Heidelberg 2007, Springer

KOPLIN, JULIA: *Nachhaltigkeit im Beschaffungsmanagement – Ein Konzept zur Integration von Umwelt- und Sozialstandards*, Diss., 1. Auflage, Wiesbaden 2006, Deutscher Universitäts-Verlag

MAYERHOFER, WOLFGANG / GRUSCH, LAILA et al.: *Corporate Social Responsibility – Einfluss auf die Einstellung zu Unternehmen und Marken*, 1. Auflage, Wien 2008, facultas.wuv

MÜNSTERMANN, MATTHIAS: *Corporate Social Responsibility: Ausgestaltung und Steuerung von CSR-Aktivitäten*, 1. Auflage, Wiesbaden 2007, Gabler

SCHALTEGGER, STEFAN / HERZIG, CHRISTIAN et al.: *Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen: Konzepte und Instrumente zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung*,

2. Auflage, Bonn/Berlin 2002, Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Umwelt

TOWARA, SVEN: *Corporate Social Responsibility – echte Verantwortung oder Mittel zum Zweck*, Bach.-Arb., Fachhochschule Göttingen, München 2007

## **A.2 Sammelband**

MÜLLER, MARTIN / SCHALTEGGER, STEFAN: CSR zwischen unternehmerischer Vergangenheitsbewältigung und Zukunftsgestaltung, in: Müller, Martin / Schaltegger, Stefan, (Hrsg.), *Corporate Social Responsibility – Trend oder Modeerscheinung*, München 2008, oekom, S. 17-35

WEBER, MANUELA: Corporate Social Responsibility: Konzeptionelle Gemeinsamkeiten und Unterschiede zur Nachhaltigkeits- und Corporate-Citizenship-Diskussion, in: Müller, Martin / Schaltegger, Stefan, (Hrsg.), *Corporate Social Responsibility – Trend oder Modeerscheinung*, München 2008, oekom, S. 41-51

## **A.3 Aufsätze in Fachzeitschriften**

LEITL, MICHAEL: *Was ist...: Corporate Responsibility?*, in: Harvard Business Manager, 2/2005, S. 13

MAIGNAN, ISABELLE / RALSTON, DAVID A.: *Corporate Social Responsibility in Europe and the U.S.: Insights from Businesses Self-presentations*, in: Journal of International Business Studies, Vol. 33 (3), 2002, S. 497-514

PORTER, MICHAEL E. / KRAMER, MARK R.: *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*, in: Harvard Business Manager, 12/2002, S. 56-69

## **B. Internetquellen**

BERTELSMANN STIFTUNG: *The CSR Navigator – Public Policies in Africa, the Americas, Asia and Europe*, 2007

[http://www.gtz.de/de/dokumente/en-CSR\\_Navigator.pdf](http://www.gtz.de/de/dokumente/en-CSR_Navigator.pdf),

Stand: 31.07.2009, Uhrzeit: 20:15 Uhr

BERTELSMANN STIFTUNG: *Partner Staat? CSR-Politik in Europa*, Gütersloh, 2006

<http://www.bertelsmannstiftung.de/bst/de/media/>

xcms\_bst\_dms\_17243\_17244\_2.pdf, Stand: 31.07.2009, Uhrzeit: 20:20 Uhr

BERTELSMANN STIFTUNG: Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen – Dokumentation der Ergebnisse einer Unternehmensbefragung der Bertelsmann Stiftung, 2005

<http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/>

SID-0A000F0A-F3657E07/bst/xcms\_bst\_dms\_15645\_\_2.pdf,

Stand: 31.07.2009, Uhrzeit: 22:05 Uhr

BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALES (BMAS): *Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen (CSR) zwischen Markt und Politik*, Berlin, 2008

<http://www.csr-in-deutschland.de/portal/generator/6000/property=data/>

2008\_\_12\_\_17\_\_studie\_\_gesellschaftliche\_\_verantwortung\_\_unternehmen.pdf,

Stand: 31.07.2009, Uhrzeit: 20:25 Uhr

BUNDESMINISTERIUM FÜR UMWELT, NATURSCHUTZ UND REAKTORSICHERHEIT (BMU): *Innovation durch CSR – Die Zukunft nachhaltig gestalten*, Berlin, 2009

<http://www.bmu.de/files/pdfs/allgemein/application/pdf/>

broschuere\_innovation\_csr.pdf, Stand: 31.07.2009, Uhrzeit: 20:30 Uhr

BUNDESMINISTERIUM FÜR UMWELT, NATURSCHUTZ UND REAKTORSICHERHEIT (BMU): *Corporate Social Responsibility –*

*Eine Orientierung aus Umweltsicht*, Berlin, 2008

[http://www.bmu.de/files/wirtschaft\\_und\\_umwelt/downloads/](http://www.bmu.de/files/wirtschaft_und_umwelt/downloads/)

application/pdf/broschuere\_csr.pdf, Stand: 31.07.2009, Uhrzeit: 21:00 Uhr

BUNDESMINISTERIUM FÜR UMWELT, NATURSCHUTZ UND REAKTORSICHERHEIT (BMU): *Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen -*

*Status Quo Report*, Berlin, 2007

<http://www.bmu.de/files/pdfs/allgemein/application/>

pdf/nachhaltigkeit\_statusbericht2007.pdf, Stand: 31.07.2009, Uhrzeit: 21:05 Uhr

CENTRUM FÜR CORPORATE CITIZENSHIP DEUTSCHLAND (CCCD): *Topmanagement in gesellschaftlicher Verantwortung – Wie Wirtschaftsführer in Deutschland gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen. Ergebnisse einer qualitativen Studie*, CCCD, Berlin, 2009

[http://www.cccdeutschland.org/pics/medien/1\\_1240237304/Topmanagement\\_in\\_gesellschaftlicher\\_Verantwortung\\_.pdf](http://www.cccdeutschland.org/pics/medien/1_1240237304/Topmanagement_in_gesellschaftlicher_Verantwortung_.pdf),  
Stand: 31.07.2009, Uhrzeit: 20:05 Uhr

CENTRUM FÜR CORPORATE CITIZENSHIP DEUTSCHLAND (CCCD): *Corporate Citizenship – Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland und im transatlantischen Vergleich mit den USA, Ergebnisse einer Unternehmensbefragung des CCCD*, Berlin, 2007

[http://www.cccdeutschland.org/pics/medien/1\\_1188563508/CCCD\\_Survey.pdf](http://www.cccdeutschland.org/pics/medien/1_1188563508/CCCD_Survey.pdf),  
Stand: 31.07.2009, Uhrzeit: 20:10 Uhr

CSR GERMANY - UNTERNEHMEN TRAGEN GESELLSCHAFTLICHE VERANTWORTUNG:

<http://www.csrgermany.de/www/csrcms.nsf/id/254CEAF0BA69F2A4C1256F030033D061>,  
Stand: 10.03.2010, Uhrzeit: 18:30 Uhr

DELOITTE & TOUCHE GMBH: *Corporate Social Responsibility – Verankert in der Wertschöpfungskette*, 2008

[http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/de\\_CB\\_CSR\\_R\\_260209s.pdf](http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/de_CB_CSR_R_260209s.pdf),  
Stand: 31.07.2009, Uhrzeit: 21:10 Uhr

ERNST & YOUNG AG: *Verantwortung und Entrepreneurship – Nachhaltige Unternehmensführung im Mittelstand*, Essen, 2008

[http://www.ey.com/Global/assets.nsf/Germany/Studie\\_Verantwortung\\_2008/\\$file/Verantwortung\\_2008.pdf](http://www.ey.com/Global/assets.nsf/Germany/Studie_Verantwortung_2008/$file/Verantwortung_2008.pdf),  
Stand: 31.07.2009, Uhrzeit: 21:15 Uhr

GESELLSCHAFT FÜR KONSUMFORSCHUNG (GfK): *Corporate Responsibility (CR) – Werte und Anforderungen der deutschen Verbraucher an das gesellschaftlich verantwortliche Handeln von Unternehmen*, Nürnberg, 2008

[http://www.gfkps.com/imperia/md/content/ps\\_de/consumerscope/aktuellestudien/2008/20081211\\_brosch\\_\\_re\\_csr-studie.pdf](http://www.gfkps.com/imperia/md/content/ps_de/consumerscope/aktuellestudien/2008/20081211_brosch__re_csr-studie.pdf),  
Stand: 31.07.2009, Uhrzeit: 21:20 Uhr

HENKEL KGaA:

<http://www.henkel.de>,  
Stand: 13.03.2010, Uhrzeit: 13:55 Uhr

INSTITUT FÜR ÖKOLOGISCHE WIRTSCHAFTSFORSCHUNG (IÖW) / FUTURE E.V.:  
*Nachhaltigkeitsberichterstattung in Deutschland – Ergebnisse und Trends im*

*Ranking 2007*, Berlin, 2007

<http://www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de/pdf/2007/>

Ergebnisbericht\_Ranking\_2007\_final.pdf, Stand: 31.07.2009, Uhrzeit: 21:25 Uhr

KIRCHHOFF CONSULT AG: *CSR-Kommunikation im MDax – Ergebnisse & Best Practice*,  
2008

[http://www.kirchhoff.de/uploads/media/M-DAX-Studie\\_02.pdf](http://www.kirchhoff.de/uploads/media/M-DAX-Studie_02.pdf),

Stand: 31.07.2009, Uhrzeit: 21:30 Uhr

KPMG GLOBAL SUSTAINABILITY SERVICES: *International Survey of Corporate  
Responsibility Reporting 2008*, Amstelveen, 2008

[http://us.kpmg.com/RutUS\\_prod/Documents/8/](http://us.kpmg.com/RutUS_prod/Documents/8/)

Corporate\_Sustainability\_Report\_US\_Final.pdf,

Stand: 31.07.2009, Uhrzeit: 21:35 Uhr

LOEW, THOMAS / BRAUN, SABINE: *CSR-Handlungsfelder – Die Vielfalt verstehen. Ein  
Vergleich aus der Perspektive von Unternehmen, Politik, GRI und ISO 26000*, Berlin,  
2009

[http://www.4sustainability.org/downloads/Loew\\_Braun\\_CSR-](http://www.4sustainability.org/downloads/Loew_Braun_CSR-)

Handlungsfelder\_Vergleichx.pdf, Stand: 31.07.2009, Uhrzeit: 21:40 Uhr

LOEW, THOMAS / BRAUN, SABINE: *Organisatorische Umsetzung von CSR: Vom  
Umweltmanagement zur Sustainable Corporate Governance*, Berlin, 2006

<http://www.4sustainability.org/downloads/>

Loew\_Braun\_2006\_Organisatorische\_Umsetzung\_von\_CSR.pdf

Stand: 01.08.2009, Uhrzeit: 10:10 Uhr

LOEW, THOMAS / CLAUSEN, JENS et al.: *Fallstudien zu CSR und Innovation:  
Praxisbeispiele aus Deutschland und den USA*, Berlin, 2009

<http://www.4sustainability.org/downloads/>

Loew-Clausen-et-al\_Fallstudien-zu-CSR-und-Innovation.pdf,

Stand: 31.07.2009, Uhrzeit: 21:45 Uhr

LOEW, THOMAS / CLAUSEN, JENS et al.: *Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion  
für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit  
Fokus Berichterstattung*, Berlin, 2004

[http://www.upj.de/fileadmin/user\\_upload/MAIN-dateien/Themen/Einfuehrung/ioew\\_csr\\_diskussion\\_2004.pdf](http://www.upj.de/fileadmin/user_upload/MAIN-dateien/Themen/Einfuehrung/ioew_csr_diskussion_2004.pdf),  
Stand: 31.07.2009, Uhrzeit: 22:00 Uhr

TÜV RHEINLAND BILDUNG UND CONSULTING GMBH: *Corporate Social Responsibility (CSR) bei kleinen und mittelständischen Unternehmen in Berlin*, Berlin, 2007  
[http://www.tuev-csr.de/data/public-csr/Studie\\_CSR\\_Berlin.pdf](http://www.tuev-csr.de/data/public-csr/Studie_CSR_Berlin.pdf),  
Stand: 31.07.2009, Uhrzeit: 21:50 Uhr

UNTERNEHMEN PARTNER DER JUGEND E.V. (UPJ e.V.): *Verantwortliche Unternehmensführung im Mittelstand: Ausgewählte nationale und internationale Leitfäden und Instrumente*, Berlin, 2007  
[http://www.upj.de/fileadmin/user\\_upload/MAIN-dateien/Publikationen/upj\\_vuf\\_handwerkszeug.pdf](http://www.upj.de/fileadmin/user_upload/MAIN-dateien/Publikationen/upj_vuf_handwerkszeug.pdf),  
Stand: 31.07.2009, Uhrzeit: 21:55 Uhr

# Wirtschaftswissenschaftliche Schriften

## ***Jahrgang 2012***

Buerke, G., 2012, Ausgewählte Aspekte zu Corporate Social Responsibility bei deutschen Großunternehmen und Nachhaltigkeit bei produzierenden KMU in Sachsen und Thüringen, Wirtschaftswissenschaftliche Schriften Heft 1/2012, Fachbereich Betriebswirtschaft, Ernst-Abbe-Fachhochschule Jena

## ***Jahrgang 2011***

Geyer H., 2011, Besonderheiten bei der Finanzierung von Wohnungsgesellschaften – unter besonderer Beachtung der Risiken aus Zinsänderungen, Wirtschaftswissenschaftliche Schriften Heft 2/2011, Fachbereich Betriebswirtschaft, Fachhochschule Jena

Lehmann, M.-Ch., 2011, Demografischer Wandel – Identifikation von personalwirtschaftlichen Handlungsfeldern auf Basis einer Altersstrukturanalyse am Praxisbeispiel Commerz Real AG, Wirtschaftswissenschaftliche Schriften Heft 1/2011, Fachbereich Betriebswirtschaft, Fachhochschule Jena

## ***Jahrgang 2010***

Döring, S., 2010, Zusammen flexibel ist man weniger allein? Eine empirische Analyse der neuen Arbeitsform Coworking als Möglichkeit der Wissensgenerierung, Wirtschaftswissenschaftliche Schriften Heft 1/2010, Fachbereich Betriebswirtschaft, Fachhochschule Jena

## ***Jahrgang 2009***

Pfeil, S., 2009, Kritische Darstellung der theoretischen Grundlagen zum Bildungscontrolling bei verhaltensorientierten Personalentwicklungsmaßnahmen, Wirtschaftswissenschaftliche Schriften Heft 2/2009, Fachbereich Betriebswirtschaft, Fachhochschule Jena

Krähmer, Ch., Stoetzer, W.-M., 2009, Die Nachfrageeffekte der Hochschulen in Jena - Eine Regionalökonomische Analyse der Einkommens- und Beschäftigungswirkungen, Wirtschaftswissenschaftliche Schriften Heft 1/2009, Fachbereich Betriebswirtschaft, Fachhochschule Jena

## ***Jahrgang 2008***

Dietmann, C., 2008, Kann denn Siegen Sünde sein? Die Ökonomik des Dopings am Beispiel des Radsports, Wirtschaftswissenschaftliche Schriften Heft 1/2008, Fachbereich Betriebswirtschaft, Fachhochschule Jena