



Projekt **HUMBOLDT-VIADRINA**
School of Governance



HUMBOLDT-VIADRINA SCHOOL OF GOVERNANCE **STUDIEN 2008 / Nr. 1**

Erfolgreiche Corporate Social Responsibility (CSR)

Stephan Breidenbach
Bernhard Matzak
Cosima Stromer



Studie Juli 2008

Erfolgreiche Corporate Social Responsibility (CSR)



Prof. Dr. Stephan Breidenbach ist Lehrstuhlinhaber für Bürgerliches Recht, Zivilprozessrecht und Internationales Wirtschaftsrecht an der Europa-Universität Viadrina. Er ist Professor für Mediation, insbesondere Wirtschaftsmediation, an der Universität Wien. Er ist Mitgründer des Projekts Humboldt-Viadrina School of Governance und Mitgründer der betterplace Stiftung. www.betterplace.org ist eine Internetplattform für soziale Projekte weltweit, die Projektinitiatoren in Kontakt mit Menschen und Unternehmen bringt, die Hilfe in Form von Geld, Zeit oder Know-how leisten wollen. Stephan Breidenbach arbeitet national und international als Mediator, Schiedsrichter und Berater in komplexen Auseinandersetzungen.

Bernhard Matzak, M.A., Wiss. Dokumentar ist verantwortlich für Bibliothek, Recherche, Information und arbeitet mit bei der Erstellung wissenschaftlicher Studien.

Cosima Stromer, M.A. ist Projektleiterin, u.a. für den Bereich CSR, am Projekt Humboldt-Viadrina School of Governance.

Alle Rechte vorbehalten.

Abdruck oder vergleichbare Verwendung von Arbeiten des Projekts Humboldt-Viadrina School of Governance ist auch in Auszügen nur mit vorheriger schriftlicher Genehmigung gestattet.

Die Studie gibt ausschließlich die persönliche Auffassung der Autoren wieder.

© Projekt Humboldt-Viadrina School of Governance 2008

Projekt Humboldt-Viadrina School of Governance
Wilhelmstrasse 67
10117 Berlin

phone + 49 30 - 20 05 971 0
fax + 49 30 - 20 05 971 11

info@governance-school.de
www.governance-school.de

Inhalt	1. Einleitung	Seite 4
	2. CSR-Begriffsdefinition	Seite 6
	3. CSR-Ziele	Seite 8
	4. CSR-Erfolgsfaktoren	Seite 11
	4.1 Einbindung in die Gesamtstrategie (4.1.1 - 4.1.3)	Seite 13
	4.2 Verbindung zum Kerngeschäft (4.2.1 - 4.2.3)	Seite 22
	4.3 Kommunikation (4.3.1 - 4.3.2)	Seite 23
	4.4 Standards (4.4.1 - 4.4.4)	Seite 25
	5. Ausblick	Seite 28
	6. Anhang	Seite 29

1. Einleitung

Der Begriff *Corporate Social Responsibility* - kurz CSR - steht im Mittelpunkt einer gegenwärtig rege geführten Forschungsdebatte über die gesellschaftliche Rolle von Unternehmen, die verstärkt Resonanz in den öffentlichen Medien erfährt.

Die im August 2007 veröffentlichte Studie des Centrum für *Corporate Citizenship Deutschland* (CCCD)¹, die das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen in Deutschland untersucht und mit dem von Unternehmen in den USA vergleicht, kommt zu dem auf den ersten Blick erfreulichen Ergebnis, dass sich immerhin 96% von insgesamt 500 befragten deutschen Unternehmen in unterschiedlicher Weise gesellschaftlich engagieren. In der Auswertung wird jedoch auch deutlich, dass weniger als 40% der Unternehmen in ihren gesellschaftlichen Aktivitäten messbaren Zielsetzungen folgen, oder dass ihr Engagement einer langfristigen CSR-Strategie entstammt. In ähnlicher Weise gaben im internationalen Vergleich in einer Befragung mehr als 90 % der durch den UN Global Compact verpflichteten Unternehmen an, ihr CSR-Engagement in den letzten fünf Jahren verstärkt zu haben. Gleichzeitig konnte jedoch nur die Hälfte dieser befragten Unternehmen dieses tatsächlich in die eigenen strategischen und operativen Prozesse integrieren.²

Die Studie des CCCD enthüllt, dass es in deutschen Unternehmen in der Regel kein in die Unternehmensstrategie integriertes CSR-Konzept gibt, das zum Kerngeschäft passt und Kernkompetenzen mit einbezieht. Im Gegensatz zu US-amerikanischen Unternehmern sind die Manager deutscher Firmen mehrheitlich nicht davon überzeugt, dass CSR-Aktivitäten einen nachweisbaren Beitrag zum wirtschaftlichen Erfolg ihres Unternehmens leisten können. Vor diesem Hintergrund lässt sich nachvollziehen, dass mehr als ein Drittel der deutschen Unternehmer davon ausgeht, dass ihr gesellschaftliches Engagement keine Bedeutung für die Zufriedenheit ihrer Kunden hat und dass lediglich 16 % der großen deutschen Unternehmen ihr gesellschaftliches Engagement kommunikativ in ihre Marketing- und Vertriebsaktivitäten einbinden.

CSR basiert auf einem Modell, das eher auf Wettbewerb setzt, in dem höhere soziale und ökologische Leistungen der Unternehmen über den Markt geregelt werden sollen. Klare Wettbewerbsvorteile durch Investitionen in Human- und Reputationskapital, sowie Sanktionierungen von Unternehmensfehlverhalten durch umfassend informierte Konsumenten und Anleger, sollen einen Wettbewerb um eine verbesserte Sozial- und Umweltbilanz der Unternehmen initiieren. Der Staat setzt in diesem Prozess bisher allenfalls flankierend den Rahmen, z. B. für die Vorgaben der Berichterstattung über die CSR-Maßnahmen von Unternehmen. Doch im Gegensatz zu Großbritannien,

1) CCCD Centrum für Corporate Citizenship Deutschland (2007): Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland und im transatlantischen Vergleich mit den USA, http://www.cccddeutschland.org/pics/medien/1_1187609412/CCCD_Survey_1MB.pdf (28.10.2007).

2) United Nations Global Compact, http://www.unglobalcompact.org/NewsAndEvents/news_archives/2007_07_05d.html (02.06.2008).

Studie Juli 2008

Erfolgreiche Corporate Social Responsibility (CSR)

Frankreich, Schweden und Dänemark gibt es in Deutschland bis dato keine gesetzlichen Vorgaben zur CSR-Berichterstattung. Lediglich im Geschäftsbericht werden Punkte zu Umwelt- und sozialen Aspekten abgefragt. Diese Darstellung erfolgt jedoch nur in knapper Form und spiegelt das Engagement der Unternehmen nicht ausreichend wider³. Dies macht im Wesentlichen den Unterschied zum traditionell kontinentaleuropäischen Modell aus, das durch staatliche Eingriffe und Regulierung geprägt ist. Vor diesem Hintergrund enthüllt die CCCD-Studie den bisher ungelösten Konflikt deutscher Unternehmer: Ihr Bekenntnis zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung stellt sie zugleich vor die Frage, worin genau diese gesellschaftliche Verantwortung besteht und wie sie diese bewusst übernehmen können, ohne dass ihre Unternehmensinteressen darunter leiden. Markus Beckmann beschreibt in seiner Studie zur aktuellen Diskussion über die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen das Dilemma, dass eine durchaus vorhandene Umsetzungsbebereitschaft auf konzeptionelle Umsetzungsschwierigkeiten infolge eines Mangels an handhabbarem Umsetzungswissen stößt.⁴

Neben der Frage, wie man eine für das jeweilige Unternehmen adäquate CSR-Strategie aufsetzt, eröffnen sich sogleich weitere Fragen: Welche CSR-Maßnahmen führen zum Erfolg, wie setzt man CSR im Unternehmen zielführend um und lassen sich unternehmerische Erfolge auf den Einsatz von CSR-Maßnahmen (messbar) zurückführen? Für die vorliegende Metastudie zu CSR wurden 30 internationale Studien zum Thema CSR mit unterschiedlichen Fragestellungen wie CSR-Rating, Qualität und Bedeutung von CSR, Unternehmenserfolg und CSR, Stakeholder-Management, KMU, CSR aus Stakeholdersicht untersucht. Hinzugezogen wurden außerdem eine Reihe von neu erschienenen Buchpublikationen bezüglich der Nennung von Erfolgskriterien und Erfolgsfaktoren für CSR. Ziel der Untersuchung ist es, diese Kriterien und Faktoren herauszuarbeiten und zu systematisieren.⁵

-
- 3) Leitfaden zur CSR Berichterstattung in Deutschland – Anforderungen, Bewertungen und Inhalte – http://www.doqueo.de/docs/CSR_Kompendum.pdf (20.06.2008).
 - 4) Beckmann, M. (2007): Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship. Eine empirische Bestandsaufnahme der aktuellen Diskussion über die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Wirtschaftsethik-Studie Nr. 2007-1 des Lehrstuhls für Wirtschaftsethik an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Ingo Pies (Hrsg.), Halle, S. 81, 89.
 - 5) Auf Studien zu speziellen Problemstellungen und mit Lösungsansätzen für bestimmte Bereiche wird im Anhang hingewiesen. Vor dem Hintergrund der großen Diversität steht die Vorlage einer überschaubaren Zusammenstellung von Kriterien und Faktoren im Mittelpunkt. Eine umfassende und systematisierte Dokumentation aller im Verlaufe der Untersuchung ermittelten Kriterien, wie etwa in der Bertelsmann Studie zum CSR-Rating (siehe Literaturverzeichnis), wird nicht angestrebt.

2. CSR-Begriffsdefinition

Die immense Fülle von wissenschaftlichen Beiträgen und Studien zu dem vielschichtigen Untersuchungsgegenstand CSR kann über eine Tatsache nicht hinwegtäuschen: Die Debatte leidet unter einer konzeptionellen Unschärfe, die zum Teil darin begründet ist, dass es an einer klar umrissenen und von allen Seiten anerkannten Begriffsdefinition fehlt. Die unterschiedlichen nationalen wie internationalen Definitionsansätze differieren, teils inhaltlich, teils in der Schwerpunktsetzung einzelner Kriterien. Mit dem Begriff CSR werden häufig auch Konzepte der Corporate Citizenship (CC) und der Corporate Responsibility gleichgesetzt und sind deshalb in dieser Studie enthalten.

- In der deutschen Übersetzung bezeichnet der Begriff Corporate Social Responsibility die „gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen“ und richtet den Blick auf das semantisch weite Feld der Verantwortung.
- Die Europäische Kommission definiert CSR in ihrem Grünbuch 2001 als „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.“⁶
- Die Gemeinschaftsinitiative deutscher Großunternehmen „Econsense – Forum für nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft“ rückt im März 2004 das Kriterium der Nachhaltigkeit in den Mittelpunkt ihres CSR-Verständnisses. Für Econsense stellt CSR „die Umsetzung des Konzeptes einer Nachhaltigen Entwicklung auf Unternehmensebene dar. Dieses Leitbild des Nachhaltigen Wirtschaftens haben die Mitglieder von Econsense in ihrer Unternehmensstrategie integriert und fühlen sich damit dem unternehmerischen Ziel verpflichtet, verantwortlich zu handeln, indem dauerhafter wirtschaftlicher Erfolg durch das Ausbalancieren ökonomischer, gesellschaftlich-sozialer und ökologischer Aspekte erzielt wird.“⁷
- Als bedeutendes internationales CSR-Forum hat der UN Global Compact zehn Prinzipien veröffentlicht, die den universellen Rahmen mit der Perspektive auf die Weltwirtschaft bilden. Eine zentrale Forderung dort lautet: “Let us choose to reconcile the creative forces of private entrepreneurship with the needs of the disadvantaged and the requirements of future generations” (Kofi Annan).⁸

6) Europäische Kommission (2002): Mitteilung der Kommission betreffend die soziale Verantwortung der Unternehmen: ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung, Brüssel, http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/de/com/2002/com2002_0347de01.pdf (27.10.2007), S. 3.

7) Econsense – Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft (2004): Corporate Social Responsibility – Ein Memorandum für Kreativität und Innovation, Berlin, http://www.econsense.de/publikationen/_econsense_publik/images/CSR-Memorandum_dt.PDF (27.10.2007), S. 2.

8) United Nations Global Compact: Advancing Corporate Citizenship in the World Economy, http://www.unglobalcompact.org/docs/how_to_participate_doc/UNGlobalCompactOverview.ppt (02.06.2008), S. 18.

Studie Juli 2008

Erfolgreiche Corporate Social Responsibility (CSR)



Als weitere Leader-Organisationen in der CSR-Grundlagendebatte sind der World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)⁹ und für Deutschland das Deutsche Netzwerk Wirtschaftsethik (DNWE)¹⁰ zu benennen.

Im Kern dieser Definitionen steht CSR einerseits für die unternehmerische Verantwortung entlang der kompletten Wertschöpfungskette – von der umsichtigen Nutzung natürlicher Ressourcen über die Entwicklung umweltfreundlicher Produkte, bis hin zum fairen Umgang mit den Stakeholdern, den Partnern, Mitarbeitern und Kunden. Mit dem Einsatz von CSR sollen positive Auswirkungen auf die Gesellschaft gesteigert und negative Auswirkungen für Mensch und Umwelt auf ein Minimum beschränkt werden.

Andererseits – und dies scheint eher die aktuelle Entwicklung in den USA zu sein – wird CSR eher konkret an den Business Case gekoppelt, wie an den unternehmerischen Mehrwert in Fragen von Marke, Mitarbeiterbindung oder Geschäftsentwicklung, und weniger an die sozio-ökologischen Auswirkungen des unternehmerischen Handelns.

9) World Business Council for Sustainable Development, <http://www.wbcsd.org/templates/TemplateWBCSD5/layout.asp?MenuID=1> (02.06.2008).

10) Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik, <http://www.dnwe.de/> (02.06.2008).

3. CSR-Ziele

Die immer wieder gern zitierte Aussage von Milton Friedman *“The social responsibility of business is to increase its profits”*¹¹ zielt einseitig auf das Gewinnstreben von Unternehmern, ohne auf ihre gesellschaftliche Verantwortung einzugehen. Ist dies ein – in Zeiten aktiver CSR – veralteter Spruch oder ist er weiterhin gültig? Was bedeutet erfolgreiche CSR? In der CSR-Forschung werden hierzu vier Ansätze unterschieden: der normative Ansatz, der ökonomisch motivierte Ansatz, der Shareholder-Ansatz und der Stakeholder-Ansatz.

Ansätze

Der **normative Ansatz** interpretiert Unternehmen als soziale Akteure mit der Verpflichtung zur grundsätzlichen Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung.¹² Der Ansatz beschäftigt sich mit einer ethisch-moralischen Rechtfertigung des Stakeholder-Prinzips und der Implementierung sozial verantwortlichen Handelns in die Planungen und die Entscheidungen des strategischen Managements. Die verallgemeinerte Hauptaussage dieses Legitimationsversuches lautet: „Do (don't do) this because it is the right (wrong) thing to do.”¹³

Der **ökonomisch motivierte** Ansatz geht vom Business Case aus, indem beim Einsatz von CSR-Maßnahmen nach dem Wertschöpfungsbeitrag für das Unternehmen gefragt wird. Folglich wird gesellschaftliches Engagement als Wettbewerbsfaktor bewertet. Als Grundvoraussetzungen für den Business Case werden mehrheitlich zwei Elemente angeführt: CSR-Maßnahmen müssen nach der Unternehmensstrategie ausgerichtet und auf der operativen Ebene im Unternehmen fest verankert und implementiert sein. Dem gegenüber steht der Social Case, bei dem der Blick ausschließlich auf den Ertrag für das gesellschaftliche Umfeld gerichtet wird. Als Elemente für den Social Case werden hierbei die Problemorientierung und der Innovationsgrad des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen angeführt. Des Weiteren werden die soziale Einbettung der CSR-Maßnahmen zusammen mit dem Aufbau und der Pflege von Netzwerken, sowie die Sensibilisierung der Gesellschaft für bestehende Probleme genannt.

Die CSR-Strategien von Unternehmen spielen offenbar eine entscheidende Rolle für Socially Responsible Investments. Neben dem eigentlichen Business Case geht man beim **Shareholder-Ansatz** davon aus, dass CSR-Leader dauerhaft eine bessere Performance haben, da sie von den Finanzmärkten durch höhere Aktienkurse belohnt werden.¹⁴ Unterstützt wird dieser Ansatz durch

11) Friedman, M. (1970): The social responsibility of business is to increase its profits, in: The New York Times Magazine, 13.09.1970.

12) Wühle, M. (2007): Mit CSR zum Unternehmenserfolg. Gesellschaftliche Verantwortung als Wertschöpfungsfaktor, Saarbrücken, S. 6-14.

13) Donaldson, T./Preston, L. E. (1995): The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications, in: Academy of Management Review, Vol. 20, No 1, 1995, S. 72.

14) United Nations Global Compact, http://www.unglobalcompact.org/NewsAndEvents/news_archives/2007_07_05d.html (02.06.2008).

die Initiative der Vereinten Nationen „Principle for Responsible Investment“, die durch das UNEP Financial Programme und den UN Global Compact koordiniert wurde.¹⁵

Vor dem Hintergrund von Globalisierung und gesellschaftlichem Wandel richtet der **Stakeholder-Ansatz** den Fokus auf die Ansprüche weiterer Interessengruppen wie Kunden, Mitarbeiter, die Öffentlichkeit (repräsentiert durch Medien, Politik und NGOs) und Aktionäre.¹⁶

Perspektiven

Mit der von Unternehmen bewusst gefällten Entscheidung zur Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung lässt sich die Absicht, CSR-Maßnahmen aktiv und erfolgreich im Unternehmen umzusetzen, in zwei unterschiedliche, quasi gegensätzliche Bereiche einordnen: Auf der einen Seite soll CSR dem klar formulierten unternehmerischen Ziel dienen, den Geschäftsnutzen und somit den Erfolg zu steigern, auf der anderen Seite steht der rein philanthropische Ansatz, Gutes zu tun und Wohltätigkeitsaktivitäten zu entfalten.

Aus der **Geschäftsnutzen-Perspektive** (CSR als Business-Case) stehen für Unternehmer bei der Umsetzung von CSR-Maßnahmen folgende Ziele im Vordergrund:¹⁷

- Steigerung des Unternehmensgewinns
- Absatzsteigerung
- Verbesserung des Markenwertes
- Kostenreduzierung
- Nutzung von Wettbewerbsvorteilen
- Erschließung neuer Geschäftsfelder
- Steigerung der Reputation
- Risikominimierung
- Steigerung der Mitarbeitermotivation und ihrer Identifikation mit dem Unternehmen
- Verbesserung der Kundenbeziehungen
- Verbesserung der Beziehungen zu den Stakeholdern
- Erhöhung der Attraktivität für Kapitalanleger

15) UN Environment Programme Finance Initiative and UN Global Compact, Principles for Responsible Investment, <http://www.unpri.org/about/> (02.06.2008).

16) Wühle, M. (2007), S. 23-26.

17) Schwark, A. (2007): Strategisches gesellschaftliches Engagement und gute Corporate Governance, in: Backhaus-Maul, H./Biedermann, C./Polterauer, J./Nährlich, S. (Hrsg.): Corporate Citizenship in Deutschland. Bilanz und Perspektiven, Wiesbaden: Anja Schwark unterscheidet zwischen übergeordneten und operationalen Zielen. Während die übergeordneten Ziele wie langfristige Existenzsicherung oder Steigerung der Reputation, Transparenz und Kooperations- und Vertrauenswürdigkeit für alle Unternehmen gelten, variieren die operationalen Ziele wie Unternehmenswerte, Motivation der Mitarbeiter, transparente Berichterstattung, Zuliefererkettenmanagement etc., in der Relevanz ihrer Gewichtung im Unternehmen. S. 125.

Die **philanthropische Perspektive** (CSR as Social Case) des Unternehmers hebt das Allgemeinwohl mit der Durchführung von altruistischen Handlungen und Leistungen hervor, wie zum Beispiel Geld- und Sachspenden ohne Gegenleistung und Mäzenatentum.

Auf dem Weg hin zur erfolgreichen Implementierung einer klar formulierten CSR-Strategie steht als erster Schritt die eindeutige Klärung der Unternehmensziele, die mit CSR-Maßnahmen erreicht bzw. durch sie flankiert werden sollen. Bereits hier scheint aber das Defizit der meisten kontinentaleuropäischen und damit auch der deutschen Unternehmen in der Implementierung von CSR zu liegen.

In einem zweiten Schritt werden geeignete Instrumente ausgewählt und passende Maßnahmen zur Umsetzung festgelegt. Studien zeigen auf, dass dieser Prozess selten vollzogen wird, sondern bisher oftmals anstelle der Verfolgung einer für das jeweilige Unternehmen zugeschnittenen CSR-Strategie willkürliche, unfokussierte, häufig reaktive und isolierte Maßnahmen erfolgen. Hinzu kommt, dass diese weder von der Gesamtstrategie des Managements gesteuert werden, noch wird der Fachbegriff CSR überhaupt je erwähnt.¹⁸ Die vorherrschende mangelnde Professionalisierung von Unternehmen im Hinblick auf ihr gesellschaftliches Engagement wird in Publikationen deutlich thematisiert.¹⁹ Es steht hier zu vermuten, dass CSR bei den meisten deutschen Unternehmen nach wie vor als PR gelebt wird und entsprechend der Blick fürs Ganze strukturell nicht vorhanden sein kann.

Die beiden unterschiedlichen Perspektiven schließen sich nicht aus, sondern ergänzen sich gegenseitig und unterstützen sich wechselseitig. CSR als Kombination beider Perspektiven ermöglicht also einen unternehmensbezogenen, geschäftsfördernden und gesellschaftlichen Mehrwert. In der Praxis wird in der Regel ein Win-Win-Szenario durch den Business Case und den Social Case angestrebt.²⁰

18) Schwerk, A. (o. J.): CSR und Unternehmensperformance. Wann sind CSR-Maßnahmen erfolgreich? Humboldt Institute of Management, http://www2.wiwi.hu-berlin.de/institute/im/csr/en_forschung_csr-performance.html (28.08.2007).

19) Gazdar, K./Habisch, A./Kirchhoff, K. R./Vaseghi, S. (Hrsg.) (2006): Erfolgsfaktor Verantwortung: Corporate Social Responsibility professionell managen, Berlin, S. 97.

20) Habisch, A./Schmidpeter, R. (2008): Potentiale, Nutzenfelder, Legitimität, in: Handbuch Corporate Citizenship, S. 65-70.
Habisch, A. (2006): Die Corporate-Citizenship-Herausforderung: Gesellschaftliches Engagement als Managementaufgabe, in: Gazdar, K./Habisch, A./Kirchhoff, K. R./Vaseghi, S. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Verantwortung: Corporate Social Responsibility professionell managen, Berlin.
Habisch, A. (2006): Gesellschaftliches Engagement als Win-Win-Szenario, in: Gazdar, K./Habisch, A./Kirchhoff, K. R./Vaseghi, S. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Verantwortung: Corporate Social Responsibility professionell managen, Berlin.

4. CSR-Erfolgsfaktoren

In der Literatur zu CSR findet man zahlreiche goldene Regeln für gute CSR. Dabei werden zum einen Grundvoraussetzungen und Faktoren für die **Qualität** der anzuwendenden Maßnahmen dargelegt und zum anderen Kriterien beschrieben, die zum **Erfolg** führen.

Die Methoden differieren dabei stark in Auswahl und Anzahl der jeweils identifizierten Erfolgskriterien und -faktoren. Sie unterscheiden dabei in der Regel nicht die Ebenen von Ziel, Kriterium und Faktor. Weder wird untersucht, welcher Erfolgsfaktor welchem Ziel dient, noch werden die herausgearbeiteten Erfolgsfaktoren aggregiert, um Rückschlüsse zu ihrer Anzahl und Verteilung im Gesamtzusammenhang vornehmen zu können. So stehen Faktoren, die für eine gute CSR zielführend sein sollen, den unternehmerischen Zielen unverbunden gegenüber. Eine Untersuchung darüber, wie man eine sinnvolle Zuordnung von unternehmerischem Ziel, erreichtem Erfolg und Erfolgsfaktor vornehmen könnte, steht bisher noch aus. So lässt sich trotz Behauptung schwer nachweisen, ob ein Erfolg, wie zum Beispiel die Steigerung des Absatzes, auch tatsächlich auf den Einsatz von CSR-Maßnahmen zurückzuführen ist.

Ansatzweise werden Versuche zur Erfolgsmessung vorgenommen, die ähnlich der Conversion-Rate-Diskussion im Marketing und Kampagnenmanagement wohl noch langfristig für Diskussionen sorgen dürften. So wurde die Frage, ob CSR ein messbarer Wertschöpfungsfaktor für Unternehmen ist, in den letzten Jahren in mehreren Studien untersucht.²¹ In einer Übersicht der Bertelsmann Stiftung aus dem Jahr 2006 wurden u. a. die Kriterien der Ratingsysteme von 58 Ratingagenturen zur Messung von Unternehmensverantwortung zusammengestellt und ausgewertet. Das Fazit dieser Studie ist: Ethische, ökologische und soziale Kriterien haben mit hoher Wahrscheinlichkeit Einfluss auf den Unternehmenswert – eindeutig nachvollziehen lässt es sich jedoch nicht.²² Diese offensichtliche Unübersichtlichkeit erschwert eine fundierte Bewertung erfolgreicher CSR-Maßnahmen und lässt klare Handlungsanweisungen kaum zu.

Überblick – Faktoren für erfolgreiche CSR

Die in der Literatur herausgearbeiteten Faktoren für erfolgreiches CSR lassen sich grob in vier Kategorien aufteilen. Die Auswahl der Unterkriterien kann keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben. Eine quantitative Aufzählung würde an dieser Stelle wenig Sinn ergeben, da die Grundgesamtheit der untersuchten Studien höchst heterogen und in Untersuchungsgegenstand und Methode ganz unterschiedlich ist.

21) Vgl. dazu Wühle, M. (2007).

22) Bertelsmann Stiftung (2006): Who is Who in Corporate Social Responsibility Rating? A Survey of Internationally Established Rating Systems that Measure Corporate Responsibility, Gütersloh.

Einbindung in die Gesamtstrategie

- Das Bekenntnis zur Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung ist fester Bestandteil der Unternehmenspolitik

CSR im Unternehmen/unternehmensinterne Faktoren:

- Fixierung auf die Führungsebene
- Ausarbeitung und Implementierung eines CSR-Konzepts
- Professionelles CSR-Management
- Einbindung der Mitarbeiter
- Diversity Management

CSR in der Interaktion:

- Fairer Umgang mit allen Anspruchsgruppen des Unternehmens
- Politische Lobbyarbeit
- Einbindung der Shareholder
- Einbindung der Stakeholder: Proaktive Kooperation mit NGOs und Interessenvertretern

CSR außerhalb des Unternehmens/unternehmensexterne Faktoren:

- Verankerung in der Community/gesellschaftliche Einbettung
- Umweltschutz: Einsatz umweltschonender Verfahren
- Orientierung an lokalen Bedürfnissen

Verbindung zum Kerngeschäft

- Anbindung an zentrale Unternehmensaktivitäten/Kernprozesse
- Förderung ökologischer & gesellschaftlicher Innovationen
- Exzellente Produktqualität als Ergebnis eines Ressourcen schonenden Produktionsprozesses
- Pre-Qualifizierung/Zertifizierung von Zulieferern als Ausweitung der CSR über die eigene Wertschöpfungskette hinaus

Kommunikation

- Kommunikation der CSR-Maßnahmen
- Einsatz einer standardisierten Berichterstattung

Standards

- Berücksichtigung internationaler Standards (siehe Global Reporting Initiative (GRI))
- Proaktive Vorwegnahme von Regulierung
- Verwendung der Normen der Nachhaltigkeitsberichterstattung

4.1 Einbindung in die Gesamtstrategie

4.1.1 Das Bekenntnis zur Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung ist fester Bestandteil der Unternehmenspolitik

Das Unternehmen übernimmt generell gesellschaftliche Verantwortung und bekennt sich dazu.²³

Beispiel Henkel: „Wichtig ist uns, entlang der gesamten Wertschöpfungskette verantwortlich zu handeln. Hierbei gilt: Es ist entscheidend, wie sich ein Unternehmen bei der Erzielung von Gewinnen verhält und ob hier verantwortliches Handeln deutlich wird.“²⁴

Das Unternehmen übernimmt generell soziale Verantwortung und kommuniziert dies.²⁵

-
- 23) Die Übernahme sozialer Verantwortung von Unternehmen ist nachgewiesen und wird in einer ausgeprägten Berichterstattung dokumentiert, vgl.: Loew, T./Clausen, J./Westermann, U. (2005): Nachhaltigkeitsberichterstattung in Deutschland. Ergebnisse und Trends im Ranking 2005, http://www2.wiwi.hu-berlin.de/institute/im/csr/_docs/publicDownloads/Loew_Clausen_Westermann_2005_Ranking_Endbericht.pdf (14.08.2007);
Universität St. Gallen. Institut für Wirtschaftsethik (2003): Soziale Unternehmensverantwortung aus Bürgersicht. Eine Anregung zur Diskussion, Im Auftrag der Philip Morris GmbH, Erstpräsentation der Studie: Berlin, 02.07.2003, [http://www.iwe.unisg.ch/org/iwe/web.nsf/85174839e19c7d1ec125693800405cdf/e269172bdb7c2da1c1256f7f003840df/\\$FILE/Brosch%20C3%BCre%20CSR%20aus%20B%20C3%BCrgersicht.pdf](http://www.iwe.unisg.ch/org/iwe/web.nsf/85174839e19c7d1ec125693800405cdf/e269172bdb7c2da1c1256f7f003840df/$FILE/Brosch%20C3%BCre%20CSR%20aus%20B%20C3%BCrgersicht.pdf) (17.08.2007);
Standard & Poors, UNEP (2004): Risk & Opportunity - Best Practice in Non-Financial Reporting, http://www2.wiwi.hu-berlin.de/institute/im/csr/_docs/publicDownloads/Standard&Poors_SustainAbility_UNEP_2004_Risk&Opportunity.pdf (14.08.2007);
KPMG Global Sustainability Services (2005): KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2005, http://www2.wiwi.hu-berlin.de/institute/im/csr/_docs/publicDownloads/kpmg_csr_survey2005.pdf (14.08.2007);
forsa Gesellschaft für Sozialforschung und strategische Analysen (2005): „Corporate Social Responsibility“ in Deutschland, http://www.insm.de/Downloads/PDF_-_Dateien/Schriftdokumente/Umfrageergebnisse_CSR.pdf (14.08.2007);
United Nations Industrial Development Organization (2002): Corporate Social Responsibility. Implications for Small and Medium Enterprises in Developing Countries, Vienna, <http://www.unido.org/userfiles/BethkeK/csr.pdf> (16.08.2007);
Globe Scan. Global Public Opinion And Stakeholder Research: Corporate Social Responsibility Monitor, <http://www.globescan.com/csr/overview.htm> (17.08.2007).
- 24) Nachhaltigkeit bei Henkel: http://www.henkel.de/cps/rde/xchg/henkel_de/hs.xsl/13867_DED_HTML.htm (20.06.2008).
- 25) Die Übernahme sozialer Verantwortung von Unternehmen ist nachgewiesen und wird in einer ausgeprägten Berichterstattung dokumentiert, vgl.:
Loew, T./Clausen, J./Westermann, U. (2005): Nachhaltigkeitsberichterstattung in Deutschland. Ergebnisse und Trends im Ranking 2005, http://www2.wiwi.hu-berlin.de/institute/im/csr/_docs/publicDownloads/Loew_Clausen_Westermann_2005_Ranking_Endbericht.pdf (14.08.2007);
Universität St. Gallen. Institut für Wirtschaftsethik (2003): Soziale Unternehmensverantwortung aus Bürgersicht. Eine Anregung zur Diskussion, Im Auftrag der Philip Morris GmbH, Erstpräsentation der Studie: Berlin, 02.07.2003, [http://www.iwe.unisg.ch/org/iwe/web.nsf/85174839e19c7d1ec125693800405cdf/e269172bdb7c2da1c1256f7f003840df/\\$FILE/Brosch%20C3%BCre%20CSR%20aus%20B%20C3%BCrgersicht.pdf](http://www.iwe.unisg.ch/org/iwe/web.nsf/85174839e19c7d1ec125693800405cdf/e269172bdb7c2da1c1256f7f003840df/$FILE/Brosch%20C3%BCre%20CSR%20aus%20B%20C3%BCrgersicht.pdf) (17.08.2007);
Standard & Poors, UNEP (2004): Risk & Opportunity - Best Practice in Non-Financial Reporting, http://www2.wiwi.hu-berlin.de/institute/im/csr/_docs/publicDownloads/Standard&Poors_SustainAbility_UNEP_2004_Risk&Opportunity.pdf (14.08.2007);
KPMG Global Sustainability Services (2005): KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2005, http://www2.wiwi.hu-berlin.de/institute/im/csr/_docs/publicDownloads/kpmg_csr_survey2005.pdf (14.08.2007);
forsa Gesellschaft für Sozialforschung und strategische Analysen (2005): „Corporate Social Responsibility“ in Deutschland, http://www.insm.de/Downloads/PDF_-_Dateien/Schriftdokumente/Umfrageergebnisse_CSR.pdf (14.08.2007);
United Nations Industrial Development Organization (2002): Corporate Social Responsibility. Implications for Small and Medium Enterprises in Developing Countries, Vienna, <http://www.unido.org/userfiles/BethkeK/csr.pdf> (16.08.2007);
Globe Scan. Global Public Opinion And Stakeholder Research: Corporate Social Responsibility Monitor, <http://www.globescan.com/csr/overview.htm> (17.08.2007).
-

Beispiel: „Wir bei Henkel haben jetzt mit diesem Begriffswirrwarr etwas aufgeräumt: „Henkel-Smile“ steht seit Anfang 2005 für unser gesamtes, über die Geschäftstätigkeiten hinausgehendes Engagement für die Gesellschaft. Gleichzeitig erweitern wir unsere Verantwortung für die Gesellschaft. Dort, wo es Sinn macht, wollen wir in Zukunft unsere Partner für gemeinsame Charity-Aktionen gewinnen. Dies können Partner bei Sponsorships ebenso sein wie Geschäftspartner. Wir meinen, dass unter diesem kommunikativen Dach vieles verständlicher wird. Henkel-Smile trägt zur Attraktivität und Sicherung unserer Standorte und ihrer Umgebung bei und ist ein nicht zu unterschätzender Wert für das Image unseres Unternehmens weltweit.“²⁶

Das Unternehmen zeigt, dass es die Zukunft der Gesellschaft aktiv mit gestaltet.²⁷

Beispiel: Das mittelständische Unternehmen Neuland & Partner „sieht sich als „Good Corporate Citizen“ – als Unternehmen, das gesellschaftliche Verantwortung übernimmt. Die Aktion „Azubi der Zukunft“ trägt dazu bei, die deutsche Gesellschaft zukunftsfähig(er) zu machen – in dem Wissen, dass die engagierten Teilnehmer von heute die Führungskräfte von morgen sind. Ganz nebenbei beweist jede Aktionsrunde aufs Neue, welche Potenziale in den Jugendlichen unserer Tage stecken – wenn sie denn professionell gefordert und gefördert werden.“²⁸

Eine formulierte und kommunizierte Unternehmensethik ist vorhanden.²⁹

Beispiel: betapharm leitet die Darstellung seiner Unternehmenskultur auf der Website mit folgenden Worten ein und führt diese dann aus: „Die Basis unserer Unternehmenskultur ist soziale Verantwortung. „Der Mensch steht im Mittelpunkt“ – dieser Leitsatz prägt alles Handeln der betapharm. Soziale Verantwortung ist in unserem Unternehmensleitbild festgeschrieben und bestimmt unser Verhalten gegenüber Kunden, unseren Umgang untereinander sowie die Strategie des Unternehmens.“³⁰

26) CSR Germany. Unternehmen tragen gesellschaftliche Verantwortung, <http://www.csrgermany.de/www/csrcms.nsf/id/CBAC5EF181DB9C3DC1256F93004D8B47?Open&ccm=500010110&L=DE&markedcolor=> (01.11.2007).

27) Leitschuh-Fecht, H. (2005): 4 Erfolgsfaktoren, in: Nachhaltig die Zukunft managen: Pioniere in globalen Unternehmen - Porträts und Hintergründe, Bern, S. 186-189.

28) CSR Germany. Unternehmen tragen gesellschaftliche Verantwortung, <http://www.csrgermany.de/www/csrcms.nsf/id/FF913CF-88DE81686C125722F0033877B> (01.11.2007).

29) Habisch, A. (2006): Die Corporate-Citizenship-Herausforderung: Gesellschaftliches Engagement als Managementaufgabe, in: Gazdar, K./ Habisch, A./Kirchhoff, K. R./Vaseghi, S. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Verantwortung: Corporate Social Responsibility professionell managen, Berlin, S. 40.

30) Betapharm Arzneimittel GmbH: <http://www.betapharm.de/engagement/unternehmenskultur.html> (26.10.07).

CSR ist in die Unternehmenspolitik integriert.³¹

CSR-Ratings zeigen, dass Unternehmen die Bedeutung von CSR erkannt haben. Von einer Integration von CSR in die Unternehmenspolitik kann ausgegangen werden. Im Good Company Ranking des Manager-Magazins von 2007 wurden 120 europäische Unternehmen bezüglich ihrer „Sozialverträglichkeit“ getestet.³² Andere Unternehmen finden sich in der Studie „Die Nachhaltigkeitsleistungen deutscher Großunternehmen. Ergebnisse des zweiten vergleichenden Nachhaltigkeitsratings der DAX 30 Unternehmen.“³³

4.1.2 Die Fixierung auf die Führungsebene

Das CSR-Konzept wird von der Unternehmensführung und dem Management getragen.³⁴

Beispiel: CSR ist für Volkswagen eine Geschäftsführungsphilosophie und nicht etwa eine Garnierung des eigentlichen Geschäfts. Als ordnungspolitische Kategorie hebt CSR das, was einzelne Unternehmen bisher je für sich, ad hoc und meistens unbeobachtet von einer größeren Öffentlichkeit entwickelt haben, auf eine strategische und zugleich auch politische Ebene. Die Einsicht, dass CSR für eine Strategie zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit steht, bildet mithin den Ausgangspunkt eines an Nachhaltigkeit orientierten Managements.³⁵

-
- 31) Scoris Sustainable Investment Research International (2005), Die Nachhaltigkeitsleistungen deutscher Großunternehmen, Ergebnisse des zweiten vergleichenden Nachhaltigkeitsratings der DAX 30 Unternehmen, http://www2.wiwi.hu-berlin.de/institute/im/csr/_docs/publicDownloads/scoris_2005_Ranking_dax30.pdf (14. 08.2007), S. 8: Business Ethik wird in der Studie wie folgt definiert: „Im Untersuchungsbereich Business Ethics werden vorrangig die Aktivitäten der Unternehmen zur Verhinderung von Bestechung und Korruption bewertet.“; KPMG Global Sustainability Service (2005), S. 7: Integration von CSR in die Business Strategy wird als wesentlicher Faktor angesehen; World Economic Forum (2003): Responding to the Leadership Challenge: Findings of a CEO Survey on Global Corporate Citizenship, http://www2.wiwi.hu-berlin.de/institute/im/csr/_docs/publicDownloads/Studie_WEF_2002_Findings_of_CEO_survey_on_GCCL.pdf (15.08.2007), S. 6: Integration in die Business Strategie wird als Herausforderung für die Unternehmensführung bezeichnet; Boston Center for Corporate Citizenship (2005): The State of Corporate Citizenship, <http://www.bcccc.net/index.cfm?fuseaction=Page.viewPage&pagelD=694&nodelD=1&parentID=473> (15.08.2007): CC wird als wesentlicher Bestandteil der Business-Strategie bezeichnet; United Nations Industrial Development Organization (2002): der Erfolg von CSR wird von der Integration in die zentrale Business Strategy abhängig gemacht, S. 5-6.
- 32) manager-magazin.de (06.03.07), <http://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/0,2828,462214,00.html> (01.11.07).
- 33) Scoris Sustainable Investment Research International (2005).
- 34) Scoris Sustainable Investment Research International (2005): die Unternehmensführung wird als wesentlicher Bewertungsfaktor angesehen, S. 12;
Habisch, A. (2006a), S. 40;
World Economic Forum (2003): die Anbindung von CSR an die Unternehmensführung und das Management werden als zentrale Erfolgsfaktoren genannt, S. 3 ff.
- 35) Corporate Social Responsibility bei Volkswagen: http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/content/de/sustainability_and_responsibility.-bin.acq/qual-DownloadFileList.Single.Download/File.0002.File/csr_de.pdf (02.06.2008).

CSR wird im Unternehmen durch eine Führungskraft vertreten (Personal Leadership).³⁶

Beispiel: Die Strategie des Schweizer Unternehmens Switcher wird durch den CEO und Firmengründer Robin Cornelius festgelegt. Er überwacht den Einsatz des Unternehmens im CSR-Bereich. Die strategische und operative Verantwortung obliegt dem CSR-Verantwortlichen Geschäftsleitungsmitglied Head of Compliance & Integrity. Der Head of Compliance & Integrity verfolgt und harmonisiert die wirtschaftliche, soziale und umweltspezifische Strategie des Unternehmens und gibt Impulse für Verbesserungsmaßnahmen.³⁷

4.1.3 Die Ausarbeitung und Etablierung eines CSR-Konzepts

Ein strategisches CSR-Konzept liegt vor (Ziele sind klar formuliert und kommuniziert).³⁸

Bei den CSR-Protagonisten und in größeren engagierten Unternehmen ist von solchen Konzepten auszugehen. Da diese Strategien nicht notwendigerweise veröffentlicht werden, lässt sich nicht ausdrücken, inwieweit dieser Erfolgsfaktor grundlegende Berücksichtigung findet. Durch Studien nachgewiesen sind sie bisher nicht.

4.1.4 Professionelles CSR-Management

Ein adäquates CSR-Management ist etabliert.³⁹

Aufgrund der kommunizierten Aktivitäten der CSR-Vorreiter in Deutschland kann man von einem etablierten CSR-Management in diesen Unternehmen ausgehen. Die Konstellationen der organisatorischen Verankerung in den Unternehmen sind dabei sehr unterschiedlich und situationsabhängig. Häufig ist CSR-Management als Funktion/Rolle im Bereich der Unternehmenskommunikation angesiedelt. Es zeigt sich weiterhin, dass ein standardisiertes CSR-Management seitens der Unternehmen sehr kritisch gesehen wird und/oder sich die organisatorischen Voraussetzungen für ein systematisches Management erst in der Entwicklung befinden.⁴⁰

36) World Economic Forum (2003): Personal Leadership wird als zentraler Erfolgsfaktor genannt, S. 5 ff.

37) Switcher Sozialbericht 2006, <http://www.switcher.ch/deutsch/dokumente/switcher-rapport-csr-2006-kurzbericht-de.pdf> (02.06.2008).

38) Loew, T./Clausen, J./Westermann, U. (2005): eine Berichterstattung ist als Wert erkannt und liegt vor; Schwerk, A. (o. J.): Ein strategisches Konzept wird als zentraler Erfolgsfaktor angesehen, S. 1.

39) Loew, T./Clausen, J./Westermann, U. (2005): CSR-Management wird als wichtiges Erfolgskriterium angesehen, S. 6 ff.; Globe Scan: CSR-Management wird als wichtiges Erfolgskriterium angesehen, http://www.globescan.com/sim_overview.htm.

40) http://www.4sustainability.org/downloads/Loew_Braun_2006_Organisatorische_Umsetzung_von_CSR.pdf (S. 31).

4.1.5 Die Einbindung der Mitarbeiter

Die Mitarbeiter werden zu sozialem Engagement ermutigt.⁴¹

Beispiel: In der Globalen Corporate Volunteering-Guideline der Deutschen Bank wird CSR als ein wichtiger Bestandteil der Beziehungen zu den Mitarbeitern, Aktionären, Kunden und den Gesellschaften, in denen die Deutsche Bank tätig ist, angesehen. Corporate Volunteering wird darin als eine sehr sichtbare Erscheinungsform gesellschaftlicher Verantwortung der Deutschen Bank charakterisiert. Ziel ist es, die Mitarbeiter zu sozialem Engagement zu ermutigen. Durch das ehrenamtliche Engagement der Mitarbeiter entsteht eine Triple-Win-Situation für alle Beteiligten – für die Gesellschaft, die teilnehmenden Volunteers und das Unternehmen. Die Themenfelder sind: Soziales, Bildung, einschließlich Umwelt und Nachhaltigkeit, Kunst, Musik und Sport.⁴²

4.1.6 Diversity Management

Im Unternehmen ist Diversity Management verankert.⁴³

Diversity Management bewegt sich gegenwärtig in einem weitgefächerten Definitionsrahmen. In der gängigen Diversity-Literatur herrscht soweit Konsens, dass der Begriff holistisch formuliert werden soll, um möglichst der Vielfältigkeit an Dimensionen gerecht zu werden. Diversity Management zielt auf eine Veränderung der Organisationskultur von einer monokulturellen/homogenen hin zu einer multikulturellen/heterogenen Organisation.

Beispiel: Im Mission Statement von Starbucks wird Vielfalt als eines von sechs Prinzipien wie folgt beschrieben: „Wir sehen Vielfalt als wesentlichen Bestandteil der Art und Weise, wie wir unser Geschäft betreiben.“⁴⁴

-
- 41) TNT Express GmbH: Presseerklärung - Zusammenfassung der Umfrageergebnisse „Voice of the Next Generation“, [http://www.tnt.de/internet/ContentBaseTNT/Content.nsf/b751a067ceb5cabbc12569890057aa2d/83odd30do5b2616bc1256f9700589b97/\\$FILE/Voice_of_the_next_Generation.pdf](http://www.tnt.de/internet/ContentBaseTNT/Content.nsf/b751a067ceb5cabbc12569890057aa2d/83odd30do5b2616bc1256f9700589b97/$FILE/Voice_of_the_next_Generation.pdf) (15.08.2007), S. 2;
TNT Express GmbH, UN World Food Programme (WFP) (2005): Voice of the Next Generation, http://group.tnt.com/images/Voice-of-the-Next-Generation_tcm31-94015.pdf (15.08.2007), S. 17.
- 42) Deutsche Bank (2007): Corporate Social Responsibility – Corporate Volunteering: Deutsche Bank, Globale Corporate Volunteering-Guideline (firmeninternes Dokument), Frankfurt am Main.
- 43) KPMG Global Sustainability Services (2005), S. 28: Diversity wird bei den Arbeitsstandards als wesentlicher Faktor aufgeführt; The Aspen Institute (2005): Deriving Value From Corporate Values, http://www.boozallen.de/media/file/Deriving_Value_from_Corporate_Values.pdf (15.08.2007): dem Thema Diversity wird, wie Verantwortung für die Umwelt, weniger Bedeutung zugemessen, S. 3.
- 44) Starbucks Corporation: Auszug aus dem CSR-Report (Corporate Social Responsibility)/Finanzbericht 2006, http://www.starbucks.de/NR/rdonlyres/DF4150DF-6CE3-41E7-890A-586FE5FB2932/4819/GER_Coffee_CSR_2006.pdf (02.06.2008).

4.1.7 Die Kooperation mit Partnern

Zielgerichtete Zusammenarbeit stärkt die Qualität von CSR.⁴⁵

Beispiel: Der Reiseveranstalter TUI propagiert: „Die Vernetzung und Kooperation mit Umweltexperten, staatlichen Stellen, Naturschutzverbänden, Nichtregierungsorganisationen und anderen kompetenten Akteuren im Bereich des Natur- und Umweltschutzes und der ökologischen Nachhaltigkeitsentwicklung leistet einen wesentlichen Beitrag zu einem Dialog zwischen Wirtschaft und Gesellschaft.“⁴⁶

4.1.8 Fairer Umgang mit Stakeholdern

Der Stakeholderdialog wird intensiv gepflegt.⁴⁷

Die BMW Group hat den neuen Sustainable Value Report 2007/2008 vorgelegt. Mit dem Bericht informiert das Unternehmen zum inzwischen sechsten Mal, wie es Nachhaltiges Wirtschaften in die Praxis umsetzt.

Im Vorfeld des Berichts wurden rund 200 Stakeholder aus Wissenschaft, Politik, Kapitalmarkt und Medien nach ihren Informationsbedürfnissen befragt. Die Schwerpunkte des Berichts – Klima-

45) Gazdar, K./Habisch, A./Kirchhoff, K. R./Vaseghi, S. (Hrsg.) (2006), Anhang: CSR-Wettbewerb, Kriterienkatalog, S. 159.

46) TUI Aktiengesellschaft, http://www.tui-group.com/de/nachhaltigkeit/umwelt/kon_u_sys/stakeholder/ (02.06.2008).

47) Pleon Kohtes Klewes GmbH (2005): Unternehmen Verantwortung: der Global Stakeholder Report 2005. Die zweite weltweite Stakeholder-Befragung zur Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen, Bonn, Dezember 2005 http://www.pleon.de/fileadmin/downloads/Pleon_CSR05_dt.pdf (16.08.2007), S. 28: wird als zentraler Erfolgsfaktor für CSR empfohlen; manager-magazin.de: Good Company Ranking (2005), <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/csr/0,2828,337727,00.html> (13.08.2007), Dialog mit Stakeholdern wird als Einzelkriterium beim Kriterium Umwelt genannt; Loew, T./Clausen, J./Westermann, U. (2005), S. 11, 14, 29, 31, 33, 37: das Thema Stakeholder wird an vielen Stellen behandelt; KPMG Global Sustainability Services (2005), S. 5 ff.: Stakeholder oder Stakeholderdialog ist zentrales Kriterium, wird aber von den Unternehmen noch nicht überdurchschnittlich berücksichtigt; Schwerk, A. (o. J.), S. 1: die Stakeholder sind als Faktor identifiziert, es wird jedoch auf die Schwierigkeit der Messung des Erfolgs bezüglich dieses "weichen Faktors" hingewiesen; World Economic Forum (2003), S. 4 ff.: Stakeholderdialog ist als wichtiger Faktor identifiziert, wird von den Unternehmen jedoch nicht genügend berücksichtigt; Pleon Kohtes Klewes GmbH (2005), der Dialog mit den Stakeholdern ist bei deutschen Unternehmen schwach ausgeprägt; United Nations Industrial Development Organization (2002): das Verhältnis der Unternehmen zu den Stakeholdern wird als Schlüsselfaktor verstanden, S. 4 ff.; Jonker, J./Witte, M. (Hrsg.) (2006): Management Models for Corporate Social Responsibility, Berlin, S. 82 ff., 171 ff.: die Bedeutung des Stakeholdermanagements wird explizit in zwei Kapiteln dargestellt; Leitschuh-Fecht, H. (2005), S. 189: Gute Beziehungen zu den Stakeholdern werden als Erfolgsfaktor dargestellt; Wühle, M. (2007), S. 23 ff.: der Stakeholderdialog ist wesentlicher Erfolgsfaktor für CSR; Mostböck, F. (2004): Corporate Social Responsibility aus Sicht des Kapitalmarktes, in: Köpp, P./Neureiter, M. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility: Leitlinien und Konzepte im Management der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen, Wien, S. 116: Stakeholdermanagement schafft Vertrauen gegenüber dem Unternehmen und steigert somit den Unternehmenswert am Kapitalmarkt; Gazdar, K./Habisch, A./Kirchhoff, K. R./Vaseghi, S. (Hrsg.) (2006), S. 113 ff.

schutz und die Senkung von CO₂-Emissionen – leiten sich direkt aus den Ergebnissen dieser Befragung ab. Weitere Themen sind umweltschonende Produktionsmethoden, das Management von Nachhaltigkeit sowie die Personalpolitik und die gesellschaftlichen Aktivitäten des Unternehmens.⁴⁸

4.1.9 Politische Lobbyarbeit

Die CSR-Aktivitäten sind an nationalen Interessen ausgerichtet und werden gegenüber der Politik kommuniziert.

Beispiel: „[...] Die vernetzte Welt hat aber auch die Bedeutung von Public Policy verändert. Ein Grund mehr für die IBM, politischen Entscheidungsträgern unsere Expertise und Ressourcen zur Verfügung zu stellen. Die IBM Governmental Program Teams vertreten die Interessen der IBM überall an den Schnittstellen zwischen Unternehmen, Gesellschaft und Politik [...] Ein wichtiges Anliegen der IBM Deutschland ist die Verbesserung der Rahmenbedingungen für Unternehmen auf dem deutschen Arbeitsmarkt. Um die Wettbewerbsfähigkeit auf dem globalen Markt erhalten zu können, brauchen wir in diesem Bereich umfassende Reformen zur Verbesserung der Anpassungsfähigkeit und Flexibilität der Unternehmen [...]“⁴⁹.

CSR wird in die politische Lobbyarbeit einbezogen.⁵⁰

In der Studie „Voice of the Next Generation“ steht der Faktor politische Lobbyarbeit bei der Befragung von zukünftigen Führungskräften an letzter Stelle.⁵¹ Unternehmen wie E.ON AG, betapharm Arzneimittel GmbH, Arcelor oder AMD Syxony LLC & Co stellen ihre CSR-Konzepte zum Beispiel in Ausschusssitzungen des Bundestages vor und vertreten ihre Interessen. Der Sachverhalt politische Lobbyarbeit und CSR wird jedoch in keiner Studie konkret behandelt.⁵²

48) CSR Germany. Unternehmen tragen gesellschaftliche Verantwortung, <http://www.csrgermany.de/www/csrgcms.nsf/id/6A8D6E7B77DA0F76C1257362002C016B> (02.11.2007).

49) <http://www-05.ibm.com/de/ibm/governmental-programs/flex.html> (02.05.2008).

50) TNT Express GmbH, UN World Food Programme (WFP) (2005), S. 6, 17: politische Lobbyarbeit wird als wichtiger Faktor gewertet, ist aber schwach ausgeprägt; KPMG Global Sustainability Services (2005), S. 5: der Stakeholderdialog wird in fast 40 Prozent der Berichte erwähnt.

51) TNT Express GmbH: Presseerklärung - Zusammenfassung der Umfrageergebnisse „Voice of the Next Generation“ (15.08.2007) S. 2.

52) Deutscher Bundestag (2007): Ausschuss für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Unterausschuss „Bürgerschaftliches Engagement“. Kurzprotokoll, 10. Sitzung, Berlin, 31. Januar 2007, Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, Protokoll Nr. 16/10.

4.1.10 Die Einbindung der Shareholder

Die Aktionäre sind in das CSR-Konzept eingebunden.⁵³

Die Einbindung der Aktionäre in die CSR-Konzepte wird als Wertschöpfungsfaktor angesehen, ist in Studien jedoch nicht nachgewiesen.

4.1.11 Verankerung in der Community/Gesellschaftliche Einbettung

CSR ist in der Community verankert.⁵⁴

Unternehmen handeln in einem sozialen, kulturellen und politischen Umfeld. Damit wird auch die Verantwortung für Demokratie, Entwicklung und Zusammenhalt lokaler Gemeinschaften zu einer zentralen Aufgabe der Unternehmenspolitik.

Beispiel: „Als umsatzstärkstes Unternehmen in der Region ist sich die Deutsche Post World Net ihrer besonderen Verantwortung gegenüber der Umwelt hier vor Ort bewusst“, so Dr. Winfried Häser, Abteilungsleiter Umweltstrategie und -politik bei der Deutschen Post World Net. „Daher freuen wir uns besonders, den Bonner Umweltpreis in Sachen Nachhaltigkeit unterstützen und begleiten zu dürfen.“⁵⁵

53) manager-magazin.de: Good Company Ranking (2007), <http://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/0,2828,469382,00.html> (10.06.08): Total Shareholder Return ist ein Unterkriterium zum Kriterium Finanzielle Stärke/Performance; KPMG Global Sustainability Services (2005), S. 22: Shareholder Value wird als Antrieb für CSR bewertet; The Aspen Institute (2005), S. 6-7: Commitment gegenüber den Shareholdern wird als Kriterium geführt.

54) Scoris Sustainable Investment Research International (2005), S. 7, 26: gesellschaftliches Engagement ist ein analysierter Untersuchungsreich, der eine mittlere Bewertung erhält; KPMG Global Sustainability Services (2005), S. 5: Community Involvement wird in zwei Drittel der untersuchten Berichte diskutiert; Boston Center for Corporate Citizenship (2005), <http://www.bcccc.net/index.cfm?fuseaction=Page.viewPage&pagelD=694&nodeID=1&parentID=473> (10.06.08): Community Expectations wird mit einem Wert von 24 % als externer Antriebsfaktor geführt; Globe Scan, http://www.globescan.com/ca_overview.htm (10.06.08): Community Affairs wird als Analyse Kriterium verwendet.

55) http://www.bne-portal.de/coremedia/generator/unesco/de/03_Aktuelles/07_Meldungen/Meldungen_national/Deutsche_20Post_20WorlD_20Net_20und_20Stadt_20Bonn_20ow_C3_BCrdrigen_20lokales_20Engagement_20of_C3_BCr_20eine_20nachhaltige_20Entwicklung,sourcePagelD=5882.html (19.06.2008).

4.1.12 Umweltschutz

Unternehmen können auf ein ausgearbeitetes Umweltmanagement verweisen.⁵⁶

„Die Deutsche Telekom engagiert sich in der Global e-Sustainability Initiative (GeSI). Hier geht es um nachhaltige Standards entlang der Zuliefererkette. Die Initiative, in der sich einige der weltweit größten Unternehmen der Informationstechnik und Telekommunikation engagieren, hat sich zum Ziel gesetzt, die globale Umweltsituation zu verbessern und die Entwicklung nachhaltiger Technologien in der Branche zu fördern. Im Rahmen unserer Zusammenarbeit mit GeSI bewerten wir künftig unsere Lieferanten, um Nachhaltigkeitswirkung bis in die Zuliefererkette (Supply Chain) hinein zu erzielen. Wir orientieren uns hier wiederum an unserer Sozialcharta sowie an unserer Konzern-Nachhaltigkeitsstrategie. Die Lieferanten stellen dabei ihre Arbeits- und Sozialbedingungen in einem geschützten Netz zur Verfügung, auf das die Einkäufer Zugriff haben. Dabei entsteht einerseits Transparenz und andererseits politischer Druck auf die Zulieferer, die „Dinge in Ordnung zu halten“.⁵⁷“

4.1.13 Die Orientierung an lokalen Bedürfnissen (bei Entwicklungshilfe)

CSR orientiert sich an den lokalen Bedürfnissen.⁵⁸

-
- 56) manager-magazin.de: Good Company Ranking (2007), <http://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/o,2828,469382,oo.html> (10.06.2008): Umwelt (Umweltmanagement) wird als Kriterium verwendet;
Loew, T./Clausen, J./Westermann, U. (2005), S. 6: die Kriterien Ökologische Aspekte der Produkte und Dienstleistungen, Ökologische Aspekte der Produktion werden hoch gewichtet;
Tsoutsoura, M. (2004): Corporate Social Responsibility and Financial Performance, Working Paper Series, Paper 7, University of California, Berkeley, <http://repositories.cdlib.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1008&context=crb>(11.06.2008), S. 4-8, 19: das Thema Umwelt wird an vielen Stellen als bedeutender Aspekt im Zusammenhang mit CSR behandelt;
Europäische Kommission (2002): Europäische KMU und soziale und umweltbezogene Verantwortung. Beobachtungsnetz der europäischen KMU, 2002, Nr. 4;
http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/analysis/doc/smes_observatory_2002_report4_de.pdf (16.08.2007), S. 5 ff.: umweltbezogene Aktivitäten sind zentrales Kriterium der Studie;
IMAS-International (2001): Unternehmen müssen nicht nur Gutes leisten, sondern auch Gutes tun (IMAS-Report, Nr. 3, Mai 2001), S. 4: dass sich ein Unternehmen um den Umweltschutz bemüht und schonend mit den Ressourcen umgeht, wurde als durchschnittlich wichtig bewertet;
Universität St. Gallen. Institut für Wirtschaftsethik (2003), S. 5: Umweltschutz spielt aus Bürgersicht eine schwache Rolle;
Wühle, M. (2007), S. 17: „Einer der wichtigsten Trends des CSR-Management ist der Wertewechsel weg von reinen Umweltthemen hin zu Nachhaltigkeitsthemen im Sinne einer Koordination zwischen Ökologie, Ökonomie und sozialen Fragen“ (vgl. Hermani, G. (2005): [Netzwerker im Globalisierungsprozess, in Frankfurter Allgemeine Zeitung, 03.01.2005, S. 18] [Anm. d. Verf.]);
Vaseghi, S./Lehni, M. (2006): Sustainability: Transformation eines Leitbegriffs, in: Gazdar, K./Habisch, A./Kirchhoff, K. R./Vaseghi, S. (Hrsg.), S. 99 ff.: Umweltschutz und Umweltmanagement als zentrales Kriterium;
The Aspen Institute (2005), S. 2: Verantwortung erweist sich als mittelstarker Erfolgsfaktor;
United Nations Industrial Development Organization (2002), S. 8 ff.: Verantwortung für die Umwelt wird als Erfolgsfaktor gewertet;
Globe Scan, http://www.globescan.com/sdgm_overview.htm (11.06.2008), Sustainable Development ist Analysekriterium.
- 57) CSR Germany. Unternehmen tragen gesellschaftliche Verantwortung, <http://www.csrgermany.de/www/csrcms.nsf/id/917A4FAC43C6834EC1256F43005DDB7A?Open&ccm=500010080&L=DE&markedcolor=03.11.2007>.
- 58) United Nations Industrial Development Organization (2002), S. 9 ff.: an vielen Stellen nachgewiesen.

Die Orientierung an den lokalen Bedürfnissen bei der Durchführung von Hilfsprojekten wird immer wieder als Ziel formuliert.⁵⁹

Beispiel: Die Bayer AG bildet in Partnerschaft mit dem Umweltprogramm der Vereinten Nationen (UNEP) Schüler und Studenten zu Umweltbotschaftern aus, mit dem Ziel, die Situation der Menschen und der Umwelt vor Ort zu verbessern.⁶⁰

4.2 Verbindung zum Kerngeschäft

4.2.1 Die Anbindung an zentrale Unternehmensaktivitäten

CSR ist an zentrale Unternehmensaktivitäten angebunden.⁶¹

Beispiel SAP: „Die Bedeutung von Integrität und Transparenz spiegelt sich nicht nur in unseren Produkten, sondern auch in der Art und Weise wider, wie wir unsere Geschäfte führen. Auf internationaler Ebene genießt die Offenheit der SAP in Bezug auf Rechnungslegung und Geschäftspolitik einen ausgezeichneten Ruf. Dafür steht nicht zuletzt unser eigener Code of Business Conduct. Auch bei unseren Kunden ermöglichen unsere Softwarelösungen mehr Transparenz und schaffen so die Grundlage für bessere Governance. Governance und Transparenz unterstützen den Kampf gegen die Korruption, die der Entwicklung stabiler Wirtschaftssysteme entgegensteht. Doch Korruption macht nicht an Landesgrenzen halt: Sie verursacht hohe Kosten, hemmt die Entwicklung und wirkt sich letztendlich auf jeden Einzelnen von uns aus. Wir sind überzeugt, dass wir einen wichtigen Beitrag zum globalen Kampf gegen die Korruption leisten können, indem wir zusammen mit unseren Partnern über unsere Produkte und Bildungsprogramme unser Know-how als Unternehmen einbringen“⁶².

4.2.2 Die Förderung ökologischer/gesellschaftlicher Innovationen

CSR setzt Schwerpunkte durch die Förderung von sozialen oder ökologischen Innovationen.⁶³

59) Schultheis, J.: Presseecho: Die Verbraucher müssen Engagement auch honorieren, 20.10.2004, FRplus Politik in der Frankfurter Rundschau; http://www2.wiwi.hu-berlin.de/institute/im/csr/en_konferenz_konferenz2004-presse.html (15.08.2007).

60) CSR Germany. Unternehmen tragen gesellschaftliche Verantwortung, <http://www.csrgermany.de/www/csrcms.nsf/id/E46F7799B1EF-8FA4C1256F470038A5A3> (02.11.2007).

61) United Nations Industrial Development Organization (2002), S. 9: CSR muss in die zentrale Unternehmensstrategie integriert sein.

62) SAP AG: Auszug aus den CORPORATE-CITIZENSHIPRICHTLINIEN DER SAP AG, http://www.sap.com/germany/about/citizenship/pdf/corp_guidelines_de.pdf, Seite 4 (20.06.2008).

63) TNT Express GmbH, UN World Food Programme (WFP) (2005), S. 8: umweltfreundliche Innovation und Produkte als Erfolgsfaktor.

„Die Telekommunikationsbranche glaubt, mit ihren Produkten einen signifikanten Beitrag leisten zu können, um insbesondere den mobilitätsbedingten Energieverbrauch zu senken. Deshalb hat die Deutsche Telekom Nachhaltigkeit ins Leitbild des Konzerns aufgenommen.“⁶⁴

4.2.3 Exzellente Produktqualität

Die Produktqualität ist entscheidend für die Glaubwürdigkeit im Zusammenhang mit CSR.⁶⁵

Die Starbucks Corporation hat die Produktqualität (Kaffee) an den Anfang von vier grundlegenden Kriterien für die von ihr entwickelten und propagierten Qualitätskriterien Coffee and Farmer Equity Practices (C.A.F.E.) gestellt und in ihrem CSR-Report kommuniziert.⁶⁶

4.3 Kommunikation

4.3.1 Kommunikation der CSR-Maßnahmen (Transparenz)

Interne und externe Transparenz im Bereich CSR wird laufend hergestellt, dokumentiert und kommuniziert.⁶⁷

Die Kommunikation der CSR-Maßnahmen, zum Beispiel in Bezug auf die Mitarbeiter oder die Gesellschaft, und das Vorhandensein einer entsprechenden Kommunikationsstrategie wird im Good Company Ranking des Manager-Magazins als wesentliches Kriterium zur Bewertung von Transparenz der Unternehmen herangezogen.

64) Leitschuh-Fecht, H. (2005), S. 61.

65) Europäische Kommission (2002), S. 14: die Produktqualität und ihre sozial verantwortliche Fertigung ist entscheidend für die Glaubwürdigkeit von CSR;
IMAS-International (2001), S. 3: das Kriterium „[...] dass die Qualität seiner Produkte und Dienstleistungen hervorragend sind [...]“ wird sehr stark bewertet;
United Nations Industrial Development Organization (2002), S. 62. ;
Globe Scan, http://www.globescan.com/csr_overview.htm (17.08.2007).

66) Starbucks Corporation: Auszug aus dem CSR-Report (Corporate Social Responsibility)/Finanzbericht 2006.

67) manager-magazin.de: Good Company Ranking (2007),
<http://www.managermagazin.de/magazin/artikel/0,2828,469382,00.html> (10.06.08) :
interne und externe Transparenz ist Hauptbewertungskriterium;
Bertelsmann Stiftung (2006), Transparenz ist ein häufig genanntes Kriterium;
Wühle, M. (2007), S. 54f.;
Hecht, J. (2006): Die Anforderungen des Kapitalmarktes: Transparenz, finanzielle Stärke und Performance, in: Gazdar, K./Habisch, A./Kirchhoff K. R./Vaseghi, S. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Verantwortung: Corporate Social Responsibility professionell managen, Berlin, S. 111 ff.

Eine Initiative der Spitzenorganisationen der deutschen Wirtschaft, die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und der Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) stellen der Öffentlichkeit mit dem Internetportal „csrgermany.de“ eine Plattform zur Verfügung, um das umfassende gesellschaftliche Engagement der Unternehmen darzustellen, ein Netzwerk der CSR-Akteure zu schaffen und den Erfahrungsaustausch zu fördern.⁶⁸

Zur unternehmensinternen Kommunikation der CSR-Maßnahmen gibt es keine Studien oder Veröffentlichungen.

4.3.2 Einsatz einer standardisierten Berichterstattung

Es erfolgt eine standardisierte Berichterstattung zu den CSR-Maßnahmen.⁶⁹

Die öffentliche Berichterstattung der Unternehmen in Form von CSR-Reports entsprechend internationaler Standards und Richtlinien ist sehr ausgeprägt, vielfältig und durch Studien untersucht.⁷⁰ Eine verbindlich standardisierte Berichterstattung ist noch nicht etabliert. Eine einheitliche Struktur zur Berichterstattung wurde von der Global Reporting Initiative (GRI) entwickelt.⁷¹

68) CSR Germany. Unternehmen tragen gesellschaftliche Verantwortung, http://www.csrgermany.de/www/CSRcms.nsf/ID/home_de (03.11.2007).

69) Loew, T./Clausen, J./Westermann, U. (2005), eine Nachhaltigkeitsberichterstattung erfolgt und wird wissenschaftlich evaluiert; Pleon Kohtes Klewes GmbH (2005), S. 6 ff.: eine Nachhaltigkeitsberichterstattung erfolgt und wird von Agenturen evaluiert; Habisch, A. (2005): „Tue Gutes- und profitiere davon“ – Strategien gesellschaftlicher Verantwortung im Handwerk, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), Strategien für ein zukünftiges Handwerk: Führung mit Perspektive: im Betrieb, am Markt, in der Gesellschaft. Zentralverband des deutschen Handwerks, Gütersloh, S. 97: eine kontinuierliche Berichterstattung wird Leitfaktor für gelungenes gesellschaftliches Engagement dargestellt; Gazdar, K./Habisch, A./Kirchhoff, K. R./Vaseghi, S. (Hrsg.) (2006), S. 51 ff., 61 ff.: der Erfolgsfaktor Berichterstattung wird am Beispiel des Good Company Ranking erläutert; Wühle, M. (2007), S. 54 ff.: standardisierte Berichterstattung als Erfolgsfaktor; United Nations Industrial Development Organization (2002), S. 12 ff.: Reporting wird an vielen Stellen als wichtiger Faktor erläutert; Wühle, M. (2007), S. 34f.: Reporting ist ein wichtiges Werkzeug für den Stakeholderdialog.

70) KPMG Global Sustainability Services (2005).

71) Wühle, M. (2007), S. 54f. (vgl. dazu GRI (2002): Sustainability Reporting Guidelines. Boston).

4.4 Standards

4.4.1 Berücksichtigung internationaler Standards

Internationale Standards werden nachweislich berücksichtigt.⁷²

Die Berücksichtigung nationaler und internationaler Standards wird als wichtiger Faktor für erfolgreiche CSR angesehen.

„Es gibt eine Reihe von Referenztexten und Instrumenten, mit denen Regierungen und internationale Organisationen ihre Erwartungen an multinationale Unternehmen formulieren und einen Rahmen für verantwortungsbewusstes Handeln abstecken. Diese sind oft direkt an Unternehmen gerichtet, wie zum Beispiel die dreigliedrige Erklärung der ILO, die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen oder der Global Compact. In ihrer geschäftlichen Praxis dienen sie den Unternehmen als Orientierungsrahmen und helfen ihnen, gesellschaftliches Engagement zu entwickeln. Beispielsweise finden sie bei der Erstellung eigener Unternehmenskodizes Anwendung.“⁷³

Beispiel: „Entsprechend sind die ersten Corporate-Citizenship-Berichte von Siemens und Deutscher Bank und die Nachhaltigkeitsberichterstattung von BMW und Henkel mit ihren Aussagen zur sozialen Verantwortung in der Debatte um CC und CSR als Anzeichen wahrgenommen worden, dass die deutsche Wirtschaft mit der strategischen Bündelung und Kommunikation ihres sozialen (und ökologischen) Engagements als integraler Bestandteil der Unternehmenspolitik an die internationale Entwicklung zu Corporate Citizenship und Corporate Social Responsibility anschließt.“⁷⁴

4.4.2 Proaktive Vorwegnahme von Regulierung

Selbstverpflichtungen werden überzeugend implementiert.⁷⁵

72) KPMG Global Sustainability Services (2005), S. 8: mit der Entwicklung der normierten Berichterstattung wird die Überprüfung der Einhaltung von Standards möglich;
Wühle, M. (2007), S. 48 ff;
KPMG Global Sustainability Services (2005), S.7 ff;
Deutsche Standards (2005): Unternehmerische Verantwortung Umfrage, Erste Auswertung, http://www2.wiwi.hu-berlin.de/institute/im/csr/docs/publicDownloads/Handelsblatt_2005_Deutsche_Standards_CSR-Umfrage.pdf (15.08.2007), S. 5 ff.

73) CSR Germany. Unternehmen tragen gesellschaftliche Verantwortung, <http://www.csrgermany.de/www/csrgcms.nsf/id/EB83DB4EAD-8451DAC1256F0300334CD6> (02.11.2007);
Wühle, M. (2007), S. 52 ff.

74) Unternehmen: Partner der Jugend, <http://www.upj-online.de/index/66255> (02.06.2008).

75) Institut der deutschen Wirtschaft (2004): „Motivierte Mitarbeiter, Wettbewerbsvorteile und zufriedener Kunden“ - IW befragte 309 deutsche Unternehmen zum Nachhaltigkeitsmanagement, <http://www.iwkoeln.de/data/pdf/pub/direkt67-04iwd.pdf> (15.08.2007).

Beispiel: Der Bekleidungshersteller Hess Natur demonstriert in seinem Leitbild und der Darstellung seiner unternehmerischen Verantwortung zu den Themenbereichen Mensch, Gesellschaft, Umweltschutz, textile Kette und Projekte überzeugend proaktives und selbstverpflichtendes Handeln. „Verantwortlich sein – Eine klare Vision im Blick. Natürliche Kleidung herzustellen fordert eine bewusste, respektvolle Lebensweise ein – in der uneingeschränkten Bereitschaft, Verantwortung für das eigene Handeln zu übernehmen.

Hess Natur bekennt sich zu eindeutigen sozialen und ökologischen Bedingungen, die Lieferanten und Partner mit uns eingehen. Die hohe Qualität unserer Marke ist eine textile Kette aus klar definierten, wertschätzenden Prozessen. Stetig hinterfragen wir herkömmliche Strukturen und lehnen die Ausbeutung von Menschen und Ressourcen kompromisslos ab. Wir sind der Zukunft unserer Kinder und der Erde verpflichtet.“⁷⁶

4.4.3 Verwendung der Normen der Nachhaltigkeitsberichterstattung

CSR entspricht den Normen der Nachhaltigkeitsberichterstattung.⁷⁷

Die Nachhaltigkeitsleistungen deutscher Großunternehmen werden im zweiten vergleichenden Nachhaltigkeitsrating der DAX 30 Unternehmen nachgewiesen.⁷⁸ Beim Sportartikelhersteller Puma „wurde der Bereich Umwelt und Soziales ausgebaut und eine eigene S.A.F.E.-Abteilung (Social Accountability and Fundamental Environmental Standards) geschaffen, die kontinuierlich für das Einhalten der Umwelt- und Sozialstandards nicht nur bei Puma, sondern auch bei Herstellerbetrieben sorgt. Neben dem klassischen Audit setzt Puma vermehrt auch auf andere Instrumente in Form von Workshops oder Pilotprojekten, um die Bedingungen in den Fabriken nachhaltig zu verbessern und vollständige Schadstofffreiheit für alle Puma-Produkte zu gewährleisten. Heute besteht das S.A.F.E.-Team aus zehn Mitarbeitern, die in den letzten Jahren weltweit über 1500 Audits und Re-Audits bei Herstellerbetrieben durchgeführt haben.“⁷⁹

76) Hess Natur-Textilien GmbH, <http://www.hess-natur.info/index.php?id=de> (02.06.2008).

77) Loew, T./Clausen, J./Westermann, U. (2005), die Nachhaltigkeitsberichterstattung wird evaluiert und in Rankings dargestellt; Scoris Sustainable Investment Research International (2005), die Nachhaltigkeitsberichterstattung wird evaluiert und in Rankings dargestellt; Schwerk, A. (o. J.), S. 3: Nachhaltigkeit wird in diversen Indices gemessen und bewertet; Pleon Kohles Klewes GmbH (2005), Nachhaltigkeit wird als Erfolgsfaktor evaluiert; Wühle, M. (2007), S. 54 ff.: Nachhaltigkeitsberichterstattung als Erfolgskriterium; Vaseghi, S./Lehni, M. (2006), in: Gazdar, K./Habisch, A./Kirchhoff, K. R./Vaseghi, S. (Hrsg.), S. 99 ff.: Nachhaltigkeitsberichterstattung als Erfolgskriterium.

78) Scoris Sustainable Investment Research International (2005).

79) Süddeutsche Zeitung: Alle an einen Tisch. Nicht-Regierungsorganisationen und Arbeitnehmervertreter als Seismographen für CSR, in: Corporate Social Responsibility. Eine Beilage der Süddeutschen Zeitung, Nr. 233, 10.10.07, S. 31.

4.4.4 CSR-Rating als ökonomisches Bindeglied

CSR-Ratings gewinnen an Bedeutung.

CSR-Ratings analysieren und beurteilen insbesondere die ESG-Leistungen (Environment, Social, Governance) von Unternehmen. Es liegt kein allgemein akzeptiertes Set an Informationen, Kennzahlen (Sustainable Development Key Performance Indicators), Erhebungs- und Bewertungsmethoden zur unternehmerischen Nachhaltigkeit vor. Dies gilt insbesondere für die strategischen und konzeptionellen Elemente eines Unternehmens, denen in den Ratings eine große Bedeutung zugemessen wird und die wohl weiter an Gewicht gewinnen werden.⁸⁰

Mit dem *Corporate Sustainability and Responsibility Research Quality Standard* verpflichteten sich die Unterzeichner im Jahr 2003 u. a. zur Einhaltung ethischer Verhaltensgrundsätze und zur Transparenz ihrer Arbeit. Später wurde mit Unterstützung der EU-Kommission die *Association for Independent Corporate Sustainability and Social Responsibility Research* in Brüssel gegründet. Mit ihr haben sich 16 europäische CSR-Rating-Institutionen auf freiwilliger Basis zum Ziel gesetzt, ab 2006 eine regelmäßige Überwachung bestimmter Qualitätsprinzipien wie Unabhängigkeit, Transparenz sowie ethische Standards im CSR-Rating der Marktteilnehmer durchzuführen. Der Standard soll zu einer internationalen Norm entwickelt werden.⁸¹

80) Econsense - Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft (2007), S. 3: Mehr Transparenz, mehr Effizienz, mehr Akzeptanz – Diskussionsbeitrag von econsense zur Zukunft von CSR-Ratings, http://www.econsense.de/_publikationen/_econsense_public/images/diskussionsbeitrag_csr_ratings_d.pdf (02.06.2008).

81) Association for Independent Corporate Sustainability & Responsible Research (Hrsg.) (2006): Freiwilliger Qualitätsstandard für CSR-Research-Agenturen, http://www.csrr-qs.org/pdf/CSRR_QS_2_o_German.pdf (02.06.2008).

5. Ausblick

Die vorliegende Metastudie hat dreißig Studien zu CSR ausgewertet. Der Überblick zeigt zahlreiche Erfolgsfaktoren, die für eine gute CSR-Politik genannt werden. Es lassen sich auch Beispiele für die Umsetzung einzelner Erfolgsfaktoren finden. Die bisherigen Publikationen zeigen jedoch nicht, wie Unternehmen die genannten Faktoren in eine Strategie einbinden können:

- Welche Ziele in welcher Kombination und Gewichtung verfolgt das Unternehmen?
- Welche Faktoren dienen welchen Zielen?
- Wie wird der Erfolg des gewählten Vorgehens „gemessen“?

Hier öffnet sich ein weites Feld für anwendungsorientierte Forschung. Unsere nächsten Untersuchungen werden sich unter anderem mit CSR-Strategien und ihrer Evaluation beschäftigen.

6. Anhang

Association for Independent Corporate Sustainability & Responsible Research (Hrsg.) (2006): Freiwilliger Qualitätsstandard für CSR-Research-Agenturen, http://www.csr-rs.org/pdf/CSRR_OS_2_o_German.pdf (02.06.2008).

Beckmann, M. (2007): Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship. Eine empirische Bestandsaufnahme der aktuellen Diskussion über die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Wirtschaftsethik-Studie Nr. 2007-1 des Lehrstuhls für Wirtschaftsethik an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Ingo Pies (Hrsg.), Halle.

Bertelsmann Stiftung (2006): Who is Who in Corporate Social Responsibility Rating? A Survey of Internationally Established Rating Systems That Measure Corporate Responsibility, Gütersloh.

Betapharm Arzneimittel GmbH: <http://www.betapharm.de/engagement/unternehmenskultur.html> (26.10.07).

Bildung für nachhaltige Entwicklung: Deutsche Post World Net und Stadt Bonn würdigen lokales Engagement für eine nachhaltige Entwicklung, http://www.bne-portal.de/coremedia/generator/unesco/de/o3_Aktuelles/o7_Meldungen/Meldungen_national/Deutsche_20Post_20World_20Net_20und_20Stadt_20Bonn_20w_C3_BCrDigen_20lokales_20Engagement_20f_C3_BCr_20eine_20nachhaltige_20Entwicklung.sourcePagelId=5882.html (19.06.2008).

Boston Center for Corporate Citizenship (2005): The State of Corporate Citizenship, <http://www.bcccc.net/index.cfm?fuseaction=Page.viewPage&pagelId=694&nodelID=1&parentID=473> (15.08.2007).

CCCD Centrum für Corporate Citizenship Deutschland (2007): Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland und im transatlantischen Vergleich mit den USA. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung des CCCD, http://www.cccdeutschland.org/pics/medien/1_1187609412/CCCD_Survey_1MB.pdf (28.10.2007).

Corporate Social Responsibility bei Volkswagen: http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/content/de/sustainability_and_responsibility.-bin.acq/qual-DownloadFileList.Single.DownloadFile.0002.File/csr_de.pdf (02.06.2008).

CSR Germany. Unternehmen tragen gesellschaftliche Verantwortung, <http://www.csrgermany.de/www/csrcms.nsf/id/FF913CF88DE81686C125722F0033877B> (01.11.2007).

CSR Germany. Unternehmen tragen gesellschaftliche Verantwortung, <http://www.csrgermany.de/www/csrcms.nsf/id/917A4FAC43C6834EC1256F43005DDB7A?Open&ccm=500010080&L=DE&markedcolor=> (03.11.2007).

CSR Germany. Unternehmen tragen gesellschaftliche Verantwortung, <http://www.csrgermany.de/www/csrcms.nsf/id/6A8D6E7B77DA0F76C1257362002C016B> (02.11.2007).

CSR Germany. Unternehmen tragen gesellschaftliche Verantwortung, <http://www.csrgermany.de/www/csrcms.nsf/id/E46F7799B1EF8FA4C1256F470038A5A3> (02.11.2007).

CSR Germany. Unternehmen tragen gesellschaftliche Verantwortung, <http://www.csrgermany.de/www/csrcms.nsf/id/EB83DB4EAD8451DAC1256F0300334CD6> (02.11.2007).

CSR Germany. Unternehmen tragen gesellschaftliche Verantwortung, http://www.csrgermany.de/www/CSRcms.nsf/ID/home_de (03.11.2007).

CSR Germany. Unternehmen tragen gesellschaftliche Verantwortung, <http://www.csrgermany.de/www/csrcms.nsf/id/CBA5E5F181DB9C3DC1256F93004D8B47?Open&ccm=500010110&L=DE&markedcolor=> (01.11.2007).

Studie Juli 2008

Erfolgreiche Corporate Social Responsibility (CSR)



CSR Germany. Unternehmen tragen gesellschaftliche Verantwortung, <http://www.csrgermany.de/www/csrgcms.nsf/id/D9E1061688374229C1256F47003ACD8B?Open&ccm=500010140&L=DE&markedcolor=> (01.11.2007).

Deutsche Bank (2007): Corporate Social Responsibility – Corporate Volunteering: Deutsche Bank, Globale Corporate Volunteering-Guideline (firmeninternes Dokument), Frankfurt am Main.

Deutsche Standards (2005): Unternehmerische Verantwortung Umfrage, Erste Auswertung, http://www2.wiwi.hu-berlin.de/institute/im/csr/_docs/publicDownloads/Handelsblatt_2005_Deutsche_Standards_CSR-Umfrage.pdf (15.08.2007).

Deutscher Bundestag (2007): Ausschuss für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Unterausschuss „Bürgerschaftliches Engagement“: Kurzprotokoll, 10. Sitzung, Berlin, 31. Januar 2007, Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, Protokoll Nr. 16/10.

Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik, <http://www.dnwe.de/> (02.06.2008).

Donaldson, T./Preston, L.E. (1995): The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications; In: Academy of Management Review, Vol. 20, No 1, 1995.

Econsense - Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft (2007): Mehr Transparenz, mehr Effizienz, mehr Akzeptanz – Diskussionsbeitrag von econsense zur Zukunft von CSR-Ratings, http://www.econsense.de/_publikationen/_econsense_publik/images/diskussionsbeitrag_csr_ratings_d.pdf (02.06.2008).

Econsense – Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft (2004): Corporate Social Responsibility – Ein Memorandum für Kreativität und Innovation, Berlin, http://www.econsense.de/_publikationen/_econsense_publik/images/CSR-Memorandum_dt.PDF (27.10.2007).

Europäische Kommission (2002): Europäische KMU und soziale und umweltbezogene Verantwortung. Beobachtungsnetz der europäischen KMU, 2002, Nr. 4, http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/analysis/doc/smes_observatory_2002_report4_de.pdf (16.08.2007).

Europäische Kommission (2002): Mitteilung der Kommission betreffend die soziale Verantwortung der Unternehmen: ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung, Brüssel, http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/de/com/2002/com2002_0347de01.pdf (27.10.2007).

forsa Gesellschaft für Sozialforschung und strategische Analysen (2005): „Corporate Social Responsibility“ in Deutschland, http://www.insm.de/Downloads/PDF_-_Dateien/Schrift Dokumente/Umfrageergebnisse_CSR.pdf (14.08.2007).

Friedman, M. (1970): The social responsibility of business is to increase its profits, in: The New York Times Magazine, 13.09.1970.

Gazdar, K./Habisch, A./Kirchhoff, K. R./Vaseghi, S. (Hrsg.) (2006): Erfolgsfaktor Verantwortung: Corporate Social Responsibility professionell managen, Berlin.

Globe Scan. Global Public Opinion And Stakeholder Research: Corporate Social Responsibility Monitor, http://www.globescan.com/csrm_overview.htm (17.08.2007).

Habisch, A. (2005): „Tue Gutes - und profitiere davon“ – Strategien gesellschaftlicher Verantwortung im Handwerk, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), Strategien für ein zukünftiges Handwerk: Führung mit Perspektive: im Betrieb, am Markt, in der Gesellschaft. Zentralverband des deutschen Handwerks, Gütersloh.

Studie Juli 2008

Erfolgreiche Corporate Social Responsibility (CSR)



Habisch, A. (2006): Gesellschaftliches Engagement als Win-Win-Szenario, in: Gazdar, K./Habisch, A./Kirchhoff, K. R./Vaseghi, S. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Verantwortung: Corporate Social Responsibility professionell managen, Berlin, S. 81-97.

Habisch, A. (2006a): Die Corporate-Citizenship-Herausforderung: Gesellschaftliches Engagement als Managementaufgabe, in: Gazdar, K./Habisch, A./Kirchhoff, K. R./Vaseghi, S. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Verantwortung: Corporate Social Responsibility professionell managen, Berlin, S. 35-49.

Habisch, A./Schmidpeter, R. (2006): Potentiale, Nutzenfelder, Legitimität, in: Handbuch Corporate Citizenship, S. 65-70.

Henkel, http://www.henkel.de/cps/rde/xchg/henkel_de/hs.xsl/13867_DED_HTML.htm (20.06.2008).

Hecht, J. (2006): Die Anforderungen des Kapitalmarktes: Transparenz, finanzielle Stärke und Performance, in: Gazdar, K./Habisch, A./Kirchhoff, K. R./Vaseghi, S. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Verantwortung: Corporate Social Responsibility professionell managen, Berlin, S. 111-121.

IBM, Flexibilisierung des Arbeitsmarktes, <http://www-05.ibm.com/de/ibm/governmental-programs/flex.html> (30.06.2008).

Hess Natur-Textilien GmbH, <http://www.hess-natur.info/index.php?id=de> (02.06.2008).

IMAS International (2001): Unternehmen müssen nicht nur Gutes leisten, sondern auch Gutes tun (IMAS-Report, Nr. 3, Mai 2001), <http://www.imas-international.de/html/imas.html> (17.08.2007).

Institut der deutschen Wirtschaft (2004): „Motivierte Mitarbeiter, Wettbewerbsvorteile und zufriedener Kunden“ - IW befragte 309 deutsche Unternehmen zum Nachhaltigkeitsmanagement, <http://www.iwkoeln.de/data/pdf/pub/direkt67-04iwd.pdf> (15.08.2007).

Jonker, J./Witte, M. (Hrsg.) (2006): Management Models for Corporate Social Responsibility, Berlin.

KPMG Global Sustainability Services (2005): KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2005, http://www2.wiwi.hu-berlin.de/institute/im/csr/_docs/publicDownloads/kpmg_csr_survey2005.pdf (14.08.2007).

Leitfaden zur CSR Berichterstattung in Deutschland – Anforderungen, Bewertungen und Inhalte, http://www.dokeo.de/docs/CSR_Kompendium.pdf (20.06.2008).

Leitschuh-Fecht, H. (2005): Nachhaltig die Zukunft managen: Pioniere in globalen Unternehmen - Porträts und Hintergründe, Bern.

Loew, T./Clausen, J./Westermann, U. (2005): Nachhaltigkeitsberichterstattung in Deutschland. Ergebnisse und Trends im Ranking 2005, http://www2.wiwi.hu-berlin.de/institute/im/csr/_docs/publicDownloads/Loew_Clausen_Westermann_2005_Ranking_Endbericht.pdf (14.08.2007).

Loew, T./Braun, S. (2006): Organisatorische Umsetzung von CSR: Vom Umweltmanagement zur Sustainable Corporate Governance http://www.4sustainability.org/downloads/Loew_Braun_2006_Organisatorische_Umsetzung_von_CSR.pdf (30.06.2008).

manager-magazin.de (06.03.07), <http://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/0,2828,462214,00.html> (01.11.07).

manager-magazin.de: Good Company Ranking (2005), <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/csr/0,2828,337574,00.html> (13.08.2007).

Studie Juli 2008

Erfolgreiche Corporate Social Responsibility (CSR)



Mostböck, F. (2004): Corporate Social Responsibility aus Sicht des Kapitalmarktes, in: Köpp, P./Neureiter, M. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility: Leitlinien und Konzepte im Management der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen, Wien, S. 111-128.

Pleon Kohtes Klewes GmbH (2005): Unternehmen Verantwortung: der Global Stakeholder Report 2005. Die zweite weltweite Stakeholder-Befragung zur Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen, Bonn, http://www.pleon.de/fileadmin/downloads/Pleon_GSR05_dt.pdf (16.08.2007).

SAP AG: Corporate Citizenship Richtlinien der SAP AG http://www.sap.com/germany/about/citizenship/pdf/corp_guidelines_de.pdf (20.06.2008).

Schultheis, J.: Presseecho: Die Verbraucher müssen Engagement honorieren, 20.10.2004, FRplus Politik in der Frankfurter Rundschau, http://www2.wiwi.hu-berlin.de/institute/im/csr/en_konferenz_konferenz2004-presse.html (02.06.2008).

Schwerk, A. (2007): Strategisches gesellschaftliches Engagement und gute Corporate Governance, in: Backhaus-Maul, H./Biedermann, C./Polterauer, J./Nährlich, S. (Hrsg.): Corporate Citizenship in Deutschland. Bilanz und Perspektiven, Wiesbaden, S. 121-145.

Schwerk, A. (o. J.): CSR und Unternehmensperformance. Wann sind CSR-Maßnahmen erfolgreich? Humboldt Institute of Management, http://www2.wiwi.hu-berlin.de/institute/im/csr/en_forschung_csr-performance.html (28.08.2007).

Scoris Sustainable Investment Research International (2005): Die Nachhaltigkeitsleistungen deutscher Großunternehmen, Ergebnisse des zweiten vergleichenden Nachhaltigkeitsratings der DAX 30 Unternehmen, http://www2.wiwi.hu-berlin.de/institute/im/csr/_docs/publicDownloads/scoris_2005_Ranking_dax30.pdf (14.08.2007).

Standard & Poors, UNEP (2004): Risk & Opportunity - Best Practice in Non-Financial Reporting, http://www2.wiwi.hu-berlin.de/institute/im/csr/_docs/publicDownloads/Standard&Poors_SustainAbility_UNEP_2004_Risk&Opportunity.pdf (14.08.2007).

Starbucks Corporation: Auszug aus dem CSR-Report (Corporate Social Responsibility)/Finanzbericht 2006, http://www.starbucks.de/NR/rdonlyres/DF4150DF-6CE3-41E7-890A-586FE5FB2932/4819/GER_Coffee_CSR_2006.pdf (02.06.2008).

Süddeutsche Zeitung: Alle an einen Tisch. Nicht-Regierungsorganisationen und Arbeitnehmervertreter als Seismographen für CSR, in: Corporate Social Responsibility. Eine Beilage der Süddeutschen Zeitung, Nr. 233, 10.10.07, S. 31.

Switcher Sozialbericht 2006, <http://www.switcher.ch/deutsch/dokumente/switcher-rapport-csr-2006-kurzbericht-de.pdf> (02.06.2008).

The Aspen Institute (2005): Deriving Value From Corporate Values, http://www.boozallen.de/media/file/Deriving_Value_from_Corporate_Values.pdf (15.08.2007).

TNT Express GmbH, UN World Food Programme (WFP) (2005): Voice of the Next Generation, http://group.tnt.com/images/Voice-of-the-Next-Generation_tcm31-94015.pdf (15.08.2007).

TNT Express GmbH: Presseerklärung - Zusammenfassung der Umfrageergebnisse „Voice of the Next Generation“, [http://www.tnt.de/internet/ContentBaseTNT/Content.nsf/b751a067ceb5cabb12569890057aa2d/830dd30d05b2616bc1256f9700589b97/\\$FILE/Voice_of_the_next_Generation.pdf](http://www.tnt.de/internet/ContentBaseTNT/Content.nsf/b751a067ceb5cabb12569890057aa2d/830dd30d05b2616bc1256f9700589b97/$FILE/Voice_of_the_next_Generation.pdf) (15.08.2007).

Tsoutsoura, M. (2004): Corporate Social Responsibility and Financial Performance, Working Paper Series, University of California, Berkeley, <http://repositories.cdlib.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1008&context=crb> (22.08.2007).

Studie Juli 2008

Erfolgreiche Corporate Social Responsibility (CSR)



-
- TUI Aktiengesellschaft, http://www.tui-group.com/de/nachhaltigkeit/umwelt/kon_u_sys/stakeholder/ (02.06.2008).
- UN Environment Programme Finance Initiative and UN Global Compact, Principles for Responsible Investment, <http://www.unpri.org/about/> (02.06.2008).
- United Nations Global Compact, http://www.unglobalcompact.org/NewsAndEvents/news_archives/2007_07_05d.html (02.06.2008).
- United Nations Global Compact: Advancing Corporate Citizenship in the World Economy, http://www.unglobalcompact.org/docs/how_to_participate_doc/UNGGlobalCompactOverview.ppt (02.06.2008).
- United Nations Industrial Development Organization (2002): Corporate Social Responsibility: Implications for Small and Medium Enterprises in Developing Countries, Vienna, <http://www.unido.org/userfiles/BethkeK/csr.pdf> (16.08.2007).
- Universität St. Gallen. Institut für Wirtschaftsethik (2003): Soziale Unternehmensverantwortung aus Bürgersicht. Eine Anregung zur Diskussion, Im Auftrag der Philip Morris GmbH, Erstpräsentation der Studie: Berlin, 02.07.2003, [http://www.iwe.unisg.ch/org/iwe/web.nsf/85174839e19c7d1ec125693800405cdf/e269172bdb7c2da1c1256f7fo0384odf/\\$FILE/Brosch%C3%BCre%20CSR%20aus%20B%C3%BCrgersicht.pdf](http://www.iwe.unisg.ch/org/iwe/web.nsf/85174839e19c7d1ec125693800405cdf/e269172bdb7c2da1c1256f7fo0384odf/$FILE/Brosch%C3%BCre%20CSR%20aus%20B%C3%BCrgersicht.pdf) (17.08.2007).
- Unternehmen: Partner der Jugend, <http://www.upj-online.de/index/66255> (02.06.2008).
- Unternehmen: Partner der Jugend, <http://www.upj-online.de/index/94839>, (02.06.2008).
- Vaseghi, S./Lehni, M. (2006): Sustainability: Transformation eines Leitbegriffs, in: Gazdar, K./Habisch, A./Kirchhoff, K. R./Vaseghi, S. (Hrsg.) (2006): Erfolgsfaktor Verantwortung: Corporate Social Responsibility professionell managen, Berlin, S. 99-109.
- World Business Council for Sustainable Development, <http://www.wbcsd.org/templates/TemplateWBCSD5/layout.asp?MenuID=1> (02.06.2008).
- World Economic Forum (2003): Responding to the Leadership Challenge: Findings of a CEO Survey on Global Corporate Citizenship, http://www2.wiwi.hu-berlin.de/institute/im/csr/_docs/publicDownloads/Studie_WEF_2002_Findings_of_CEO_survey_on_GCCL.pdf (15.08.2007).
- Wühle, M. (2007): Mit CSR zum Unternehmenserfolg: Gesellschaftliche Verantwortung als Wertschöpfungsfaktor, Saarbrücken.