

# Corporate Social Responsibility und Stakeholder

**Befunde zur Wahrnehmung und Relevanz von CSR  
bei zentralen Stakeholdern**

Kumulative Dissertation

zur Erlangung des akademischen Grades

Doktor der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (Dr. rer. pol.)  
am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Universität Kassel

vorgelegt von

Markus Michael Schenkel-Nofz, M. A.

geb. in Crailsheim

Erstgutachter: Prof. Dr. Michael S. Abländer

Zweitgutachter: Prof. Dr. Peter Eberl

Prof. Dr. Hans G. Nutzinger

Tag der wissenschaftlichen Aussprache: 27.04.2015

Kassel, Juli 2015

„Nicht weil wir wundergläubig wären,  
sondern weil die Menschen, solange sie handeln können,  
das Unwahrscheinliche und Unberechenbare zu leisten imstande sind  
und dauernd leisten, ob sie es wissen oder nicht.“

Hannah Arendt

---

## Inhalt

Inhaltsverzeichnis.....	III
Tabellenverzeichnis.....	VI
Auflistung der in der Dissertation zusammengefassten Veröffentlichungen .....	VII
1 Einleitung.....	1
2 CSR-Wahrnehmungen und -Auswirkungen bei Mitarbeitern .....	28
3 Ideal und Wirklichkeit ethischen Konsums .....	53
4 Responsible Investment and Exclusion Criteria: A Case Study from a Catholic Private Bank.....	75
5 Herausforderung CSR: Strategie und Selbstwahrnehmung mittelständischer Unternehmer.....	91
6 Schlussdiskussion und Ausblick.....	111
Literatur .....	134
Abkürzungsverzeichnis .....	154
Anhang.....	155

---

## Inhaltsverzeichnis

Tabellenverzeichnis .....	VI
Auflistung der in der Dissertation zusammengefassten Veröffentlichungen.....	VII
1 Einleitung.....	1
1.1 Thematischer und theoretischer Hintergrund.....	1
1.1.1 Corporate Social Responsibility (CSR) .....	2
1.1.2 Verantwortung.....	5
1.1.3 Stakeholder.....	18
1.2 Zum Forschungsstand und Ziel der Arbeit.....	23
2 CSR-Wahrnehmungen und -Auswirkungen bei Mitarbeitern.....	28
2.1 Kurzzusammenfassung.....	28
2.2 Einleitung.....	29
2.3 CSR in KMU .....	32
2.4 Methodik und Fallbeschreibung.....	33
2.4.1 Fallbeschreibung.....	34
2.4.2 Forschungsansatz, Auswertung und kritische Anmerkungen .....	35
2.5 Ergebnisse.....	38
2.5.1 CSR-Verständnis .....	38
2.5.2 Wahrnehmung und Authentizität des CSR-Engagements.....	41
2.5.3 Effekte von CSR .....	43
2.6 Diskussion .....	46
2.7 Fazit .....	52
3 Ideal und Wirklichkeit ethischen Konsums.....	53
3.1 Kurzzusammenfassung.....	53
3.2 Einleitung.....	54
3.3 Konzeptionelle und methodische Fragen und Probleme.....	57
3.4 Forschungsmethode und Forschungsgegenstand .....	61
3.4.1 Forschungsschwerpunkt Bekleidung .....	64
3.4.2 Anmerkungen zum Forschungsansatz.....	65

---

3.5	Ergebnisse.....	66
3.5.1	Desinteressierte.....	66
3.5.2	Rhetoriker.....	67
3.5.3	Handlungsorientierte .....	68
3.5.4	Ethische Konsumenten.....	69
3.6	Diskussion .....	70
3.7	Fazit.....	73
4	Responsible Investment and Exclusion Criteria:	
	A Case Study from a Catholic Private Bank.....	75
4.1	Kurzzusammenfassung.....	75
4.2	Introduction .....	76
4.3	Deliberative Funds' High Moral Ground.....	77
4.4	Introducing the Case Study 'SUPERIOR'.....	78
4.5	Well Founded Rationale .....	81
4.6	Complete and Unambiguous Screening Criteria.....	82
4.7	Strong Monitoring Process .....	85
4.8	Conclusion and Prospect.....	89
5	Herausforderung CSR:	
	Strategie und Selbstwahrnehmung mittelständischer Unternehmer .....	91
5.1	Kurzzusammenfassung.....	91
5.2	Einleitung.....	92
5.3	CSR: Ein diskussionsbedürftiges Konzept.....	93
5.4	Treiber für CSR.....	95
5.5	CSR und Unternehmenserfolg: Ein kritisches Postulat.....	97
5.6	Empirie.....	101
5.6.1	Verallgemeinerbare Befunde zur Umsetzung von CSR in KMU .....	101
5.6.2	Methodik.....	102
5.6.3	Wahrnehmungsmuster mittelständischer Unternehmer .....	104
5.7	Strategische Herausforderungen und Handlungsempfehlungen:	
	Organisatorische Professionalisierung von CSR in KMU .....	106

6	Schlussdiskussion und Ausblick .....	111
6.1	Ethisches Investment: Begründungs-, Anwendungs- und Kontrollprobleme .....	114
6.2	Ethischer Konsum: Widerspruch zwischen Wunsch und Wirklichkeit.....	117
6.3	Mitarbeiterbezogene CSR-Auswirkungen:	
	Integrity Case als Vorbedingung positiver Effekte .....	126
	Literatur.....	134
	Abkürzungsverzeichnis.....	154
	Anhang .....	155
	Informationen und Material zu Studie 1:	
	„Verantwortungsvolle Unternehmensführung aus der Perspektive von Mitarbeitern:	
	Verständnis, Wahrnehmung und Auswirkung“ .....	156
	Überblick: Forschungsmethode, Fallzahl, Verteilung.....	156
	Interviewleitfaden .....	157
	Transkription der Mitarbeiterinterviews .....	159
	Kategoriesystem.....	161
	Informationen und Material zu Studie 2:	
	„Relevanz sozialer, ökologischer und ethischer Aspekte beim Kleidungskauf“ .....	168
	Überblick: Forschungsmethode, Fallzahl, Verteilung.....	168
	Protokoll der Konsumentenbefragung .....	169
	Informationen und Zusatzinformationen zu Studie 3:	
	„Ethik und Praxis ethischen Investments“ .....	170
	Überblick: Forschungsmethode, Fallzahl .....	170
	Veranschaulichung der Heterogenität von SRI .....	171
	Informationen und Material zu Studie 4:	
	„CSR-Relevanz und -Praxis bei KMU“ .....	173
	Überblick: Forschungsmethode, Fallzahl, Verteilung.....	173
	Fragebogen .....	174

---

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Allgemeine Informationen zu den Interviewpartnern.....	37
Tabelle 2: Beispiele für Argumente und Suggestivfragen (eigene Darstellung) .....	62
Tabelle 3: Allgemeine Angaben zum Interviewpartner .....	161
Tabelle 4: CSR-Verständnis der Mitarbeiter.....	161
Tabelle 5: Mitarbeiter-Wahrnehmung der CSR .....	164
Tabelle 6: Beurteilung der Authentizität der CSR .....	165
Tabelle 7: Individuelle Auswirkungen der CSR .....	167
Tabelle 8: Probleme im Kontext von CSR.....	167
Tabelle 9: Kriterienliste von Ethikfonds (Beispiele) .....	171

---

## Auflistung der in der Dissertation zusammengefassten Veröffentlichungen

Der vorliegenden kumulativen Promotion liegen folgende Aufsätze zugrunde, die bei wissenschaftlichen Zeitschriften und Sammelbänden eingereicht, doppelt anonymisiert begutachtet sowie veröffentlicht oder zur Veröffentlichung angenommen sind:

- 1) Schenkel-Nofz, Markus: CSR-Wahrnehmungen und -Auswirkungen bei Mitarbeitern. Eine empirische Untersuchung in einem mittelständischen Unternehmen.

Die Originalpublikation erscheint in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (*zfwu*).

Der Abdruck erfolgt mit Genehmigung des Rainer Hampp Verlages.

---

- 2) Schenkel-Nofz, Markus und Walther, Michael (2014): Ideal und Wirklichkeit ethischen Konsums. Eine empirische Untersuchung unter Konsumenten zum Kleidungskauf.

Die Originalpublikation wurde veröffentlicht in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (*zfwu*), Jg. 15/ Nr. 2, S. 215-236.

Der Abdruck erfolgt mit Genehmigung des Rainer Hampp Verlages.

Der Artikel und hierauf aufbauende Papers wurden zudem angenommen und vorgetragen auf folgenden Konferenzen:

- „Culture, Consumption and CR – The Case of the German Clothing Sector“, zus. mit Michael Walther, Workshop-Beitrag anlässlich der Corporate Responsibility Research Conference 2010 ‘Sustainability Management in a Diverse World’, Euromed Management School, Marseille (F), 16.09.2010.
  - „Consumer Culture and CSR – The Case of the German Clothing Sector“, zus. mit Michael Walther, Workshop-Beitrag anlässlich der ‘International Conference on Exploring the Link between Competitiveness and Corporate Social Responsibility’, Sant’Anna School of Advanced Studies, Pisa (I), 29.04.2010.
-



- 3) Abländer, Michael S. und Schenkel, Markus (2011): Responsible Investment and Exclusion Criteria: A Case Study from a Catholic Private Bank.

Die Originalpublikation wurde veröffentlicht in: Vandekerckhove, W./ Leys, J./ Alm, K./ Scholtens, B./ Signori, S./ Schäfer, H. (Hg.): Responsible Investment in Times of Turmoil, Springer, Heidelberg u. a., S. 135-150.

Der Abdruck erfolgt mit Genehmigung von Springer Science+Business Media.

Der Artikel und hierauf aufbauende Papers wurden zudem angenommen und vorgetragen auf folgenden Konferenzen:

- „Shaping Ethical Standards – Strengths and Weaknesses of Social Responsible Investment“, zus. mit Michael S. Abländer, Workshop-Beitrag anlässlich der EBEN-Research Conference 2010 ‘From Theory to Practice – How Does Business Ethics Matter’, Tampere (FIN), 04.06.2010.
- „Social Responsible Investment – A New Driver for CSR Movement?“, zus. mit Michael S. Abländer, Workshop-Beitrag anlässlich der Konferenz ‘Social Responsibility, Entrepreneurship and the Common Good’, ESC Rennes (F), 07.01.2010.

Weitere veröffentlichte Publikationen in diesem Themenbereich sind:

- Abländer, Michael S. und Schenkel, Markus (2011): Socially Responsible Investment as Driver for Corporate Social Responsibility. Ethical Funds, Institutional Investors and the Pursuit of the Common Good. In: Bonanni, C./ Lépineux, F./ Roloff, J. (Hg.): Social Responsibility, Entrepreneurship and the Common Good – International and Interdisciplinary Perspectives, Palgrave Macmillian, Basingstoke/ New York, S. 181-207.
- Abländer, Michael S. und Schenkel, Markus (2009): Vom Guten, vom Schönen und vom Baren: Wie praktikabel ist Ethik als Fondskriterium? In: Ulshöfer, G./ Bonnet, G. (Hg.): Corporate Social Responsibility auf dem Finanzmarkt, VS-Verlag, Wiesbaden, S. 45-63.

Zum Zwecke der Erläuterung einer im Rahmen des ersten Papers vorgenommenen Fokussierung ist der Arbeit zusätzlich der folgende, doppelt anonymisiert begutachtete und veröffentlichte, jedoch nicht zum Kern dieser Arbeit dazugehörige Artikel beigefügt:

- 4) Walther, Michael und Schenkel, Markus (2010): Herausforderung CSR: Strategie und Selbstwahrnehmung mittelständischer Unternehmer.

Die Originalpublikation wurde veröffentlicht in: Meyer, J.-A. (Hg.): Strategien von kleinen und mittleren Unternehmen, Josef Eul Verlag, Lohmar, S. 77-96.

Der Abdruck erfolgt mit Genehmigung des Josef Eul Verlages.

Der Artikel und hierauf aufbauende Papers wurden zudem angenommen und vorgetragen auf folgenden Konferenzen:

- „Corporate Responsibility as a Crucial Challenge for Small and Medium-Sized Enterprises?“, zus. mit Michael Walther, Workshop-Beitrag anlässlich der Corporate Responsibility Research Conference 2009 ‘Responsible Leadership’, Universität Vaasa (FIN), 08.09.2009.
- „ISO 26000 and Small and Medium-Sized Enterprises: On the Chances and Risks of CSR in SMEs“, zus. mit Michael Walther, Workshop-Beitrag anlässlich der EBEN-Research Conference 2010 ‘From Theory to Practice – How Does Business Ethics Matter’, Tampere (FIN), 14.06.2010.

Die Beiträge sind in dieser Arbeit mit vereinheitlichter Formatierung und Zitierweise sowie fortlaufender Kapitelnummerierung in den Kapiteln 2 bis 5 wiedergegeben.

Im Rahmen der Arbeit wird aus Gründen der Lesbarkeit in der Regel die männliche Form verwendet. Die Ausführungen beziehen sich jedoch stets auf weibliche und männliche Personen gleichermaßen.

# 1 Einleitung

## 1.1 Thematischer und theoretischer Hintergrund

Von Verantwortung ist heute im Allgemeinen und insbesondere im Zuge von Wahlkämpfen, Skandalen und Katastrophen in Politik und Gesellschaft vielfach die Rede. Die Selbstverständlichkeit, mit welcher der Begriff in der Alltagssprache Verwendung findet, lässt dabei mitunter vergessen, dass es sich hierbei um ein vergleichsweise junges Konzept handelt. Zwar existiert der Begriff seit der zweiten Hälfte des 15. Jahrhunderts, doch spielt er im moralphilosophischen Diskurs bis zum 19. Jahrhundert nahezu keine Rolle. Erst ab dieser Zeit gewinnt er verstärkt und im 20. Jahrhundert endgültig an Bedeutung und wird zur „ethische[n] Schlüsselkategorie“<sup>1</sup> und zum gängigen Begriff der Alltagssprache.<sup>2</sup> Das Aufkommen der Verantwortungsfrage und der immer häufiger zu vernehmende Ruf nach oder Appell zur Verantwortung, wie zu mehr Eigenverantwortung, sind im Ergebnis als Reaktion auf eine veränderte, komplexer gewordene Welt zu verstehen. In dieser haben verbindliche Werte und Normen zum einen an Geltung verloren und zum anderen sind durch die gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Veränderungen sowie den wissenschaftlichen und technischen Fortschritt nicht mehr klar und eindeutig zu lösende Risiken und Probleme entstanden. Während bisherige Konzepte daher nicht mehr, oder wenn, nur bedingt als Antwort hierauf geeignet sind, scheint sich mit dem Konzept Verantwortung die Annahme oder doch zumindest die Hoffnung zu verbinden, dieses könnte zur Lösung der Probleme geeignet und fähig sein.<sup>3</sup>

„Der Siegeszug des Verantwortungsprinzips ist in erster Linie nicht Ausdruck ethischer Souveränität, kein Indiz für die Zuverlässigkeit und Stabilität moralischer und rechtlicher Regeln, sondern vielmehr das Symptom der normativen Ratlosigkeit hochkomplexer Gesellschaften.“<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Bayertz 1995: 3; vgl. auch Schwartländer 1974: 1577; Kaufmann 1992: 47; Heidbrink 2007: 156ff.

<sup>2</sup> vgl. Grimm 1854-1971; Bayertz 1995: 3ff.; Schwartländer 1974: 1577ff.; Heidbrink 2011: 188-190.

Angemerkt sei an dieser Stelle, dass parallel hierzu ein anderer mittlerweile ebenso etablierter Begriff seinen Weg in das öffentliche Bewusstsein findet: Wert bzw. Werte. Ebenso wie beim Begriff Verantwortung – wie im Rahmen der Einführung noch kritisch angemerkt wird (vgl. S. 4f.) – scheint es dem allgemeinen Verständnis nach auch beim Begriff ‚Wert‘ keinerlei Erklärung zu bedürfen, was mit ihm gemeint oder darunter zu verstehen sei. Hinzu kommt, dass das Vorhandensein von Werten mitunter ebenso stillschweigend vorausgesetzt wird wie ihre Bedeutung für das individuelle und soziale Verhalten und Handeln. Zu der im Zuge des gesellschaftlichen Wandels seit den 1960er Jahren zunehmenden gesellschaftlichen Bedeutung und Aktualität der ‚Werte‘ als „dominantes Deutungsmuster der gesellschaftlichen Wirklichkeit“ (Klages 2008: 11) bemerkt Helmut Klages dabei kritisch, dass: „Heute steht der großen öffentlichen Aufmerksamkeit des Wertebegriffs eine relativ zurückgebliebene, sich nur auf eine schmale Datenbasis berufen könnende und konzeptionell wenig entwickelte Werteforschung gegenüber, deren Forschungsbefunde kaum mehr Einfluss auf die inzwischen feststehenden und änderungsresistent gewordenen Überzeugungen über Werte und Wertewandel seitens der Öffentlichkeit haben und teilweise sogar eher als Störfaktor rezipiert werden“ (Klages 2008: 11).

<sup>3</sup> vgl. Heidbrink 2007.

Williams (2008: 464) spricht bei Verantwortung deshalb auch vom „moralischen Kind“ der komplexer gewordenen Welt.

<sup>4</sup> Heidbrink 2003: 19.

„Seine empathische Aufladung lässt überdies vermuten, dass diese Veränderungen Veränderungen problematischer Natur sind, dass also die Forderung nach ‚Verantwortung‘ mit der (möglicherweise vergeblichen) Hoffnung verbunden wird, dass durch ‚Verantwortung‘ schwerwiegende gesellschaftliche Probleme gelöst werden können.“<sup>5</sup>

So gewinnt denn auch im wirtschaftlichen Kontext das Konzept Verantwortung, d. h. konkret die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen oder Corporate Social Responsibility (CSR) bzw. Social Responsibility (SR)<sup>6</sup> angesichts wachsender Fragen und Probleme, wie u. a. im Hinblick auf die Arbeitsbedingungen in den Zulieferbetrieben transnationaler Unternehmen, verstärkt an Bedeutung.<sup>7</sup> Gleichwohl heißt dies nicht, dass die Diskussion um eine CSR erst seit Kurzem aufgekommen ist und geführt wird.

### 1.1.1 Corporate Social Responsibility (CSR)

Ihren Ausgangspunkt nimmt die Diskussion über die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, wie die etymologischen Wurzeln des Begriffs Corporate Social Responsibility (CSR) nahe legen, im angelsächsischen Raum. Als wegweisend und gewissermaßen „Vater“<sup>8</sup> für die wissenschaftliche Auseinandersetzung wird gemeinhin Howard R. Bowen angesehen, der in seinem im Jahr 1953 erscheinenden Buch „Social Responsibilities of the Businessman“ die Frage nach der gesellschaftlichen Verantwortung explizit stellt und diese konkretisiert. Ausgehend von der Einsicht, dass (große) Unternehmen aufgrund ihrer Macht und Aktivitäten das gesellschaftliche Leben auf vielfältige Art und Weise beeinflussen, gelangt Bowen zu dem Schluss, dass unternehmerisches Handeln nicht nur an wirtschaftlichen, sondern auch an gesellschaftlich erwünschten Zielen und Werten ausgerichtet sein muss.<sup>9</sup> Im Zuge der hierdurch angestoßenen wissenschaftlichen Diskussion und Forschung wurde das theoretische Konzept in den 1960er und 1970er Jahren konkretisiert und erweitert, seit den 1980er Jahren jedoch nicht mehr wesentlich verändert.<sup>10</sup> Insbesondere in den 1970er Jahren erfährt das Verständnis von CSR dabei zwei wesentliche, dieses bis heute prägende konzeptionelle Erweiterungen. Zum einen wird, anders als noch bei Bowen und wie in früheren Ansätzen, als Adressat der Verantwortung nicht mehr einzig der Unternehmer oder businessman, sondern verstärkt das Unternehmen als solches identifiziert. Zum anderen und als Folge des zu dieser Zeit einsetzenden Wertewandels sowie der gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen

---

<sup>5</sup> Kaufmann 1989: 205, kursiv. i. Orig.

<sup>6</sup> Dieser Begriff wird durch die ISO im Rahmen der „ISO 26000. Guidance on Social Responsibility“ verwendet und trägt dem Umstand Rechnung, dass nicht nur Unternehmen, sondern auch andere Organisationen eine gesellschaftliche Verantwortung haben; vgl. ISO 2009.

<sup>7</sup> Andere Begriffe, in denen sich diese Entwicklung widerspiegelt, sind u. a.: Socially Responsible Investment, Responsible Leadership bzw. verantwortungsvolle Unternehmensführung und Consumer Social Responsibility (C<sub>n</sub>SR).

<sup>8</sup> Carroll 1999: 270.

<sup>9</sup> vgl. Bowen 1953: 6.

<sup>10</sup> vgl. Carroll 1999.

Umbruchprozesse im Zuge der Globalisierung, vergrößern sich Inhalt und Reichweite dessen, wofür Unternehmen in der Verantwortung gesehen werden. Wird die Verantwortung in den 1960er und selbst bis weit in die 1970er Jahre hinein noch im Wesentlichen innerhalb des nationalstaatlichen Rahmens gedacht und als wirtschaftspolitischer Beitrag sowie soziales Engagement im Rahmen der Mittelverwendung, d. h. als Corporate Philanthropy, verstanden, werden nun die sozialen und ökologischen Kosten, die mit den vorherrschenden Wertorientierungen wie Wachstum und Konsumsteigerung verbunden sind, zunehmend kritischer betrachtet und bewertet.<sup>11</sup> Mit dem Bewusstseinswandel ändert sich auch das politische und öffentliche Verständnis von der Verantwortung von Unternehmen. Unter einer globalen Perspektive rücken nun verstärkt ökologische, soziale und ethische Aspekte in den Blickpunkt. Zahlreiche Unternehmensskandale tragen hier ihren Teil dazu bei, dass die Frage einer CSR immer wieder im Fokus der öffentlichen Aufmerksamkeit steht. Hinzu kommt eine, sich im Verlauf der wirtschaftlichen Globalisierung seit Mitte der 1990er Jahre offenbarende, wachsende Diskrepanz zwischen einer zunehmenden (Handlungs-)Macht von Unternehmen auf der einen und abnehmenden staatlichen Handlungs- und Regulierungsmöglichkeiten auf der anderen Seite.<sup>12</sup> Diese offenkundige Diskrepanz hat der Frage nach der korporativen Verantwortung nochmals zusätzliche Aktualität verliehen.

Es sind allen voran diese veränderten, komplexeren Rahmenbedingungen und die hieraus resultierenden sozialen und ökologischen Fragen und Probleme, welche die Diskussion, steigende Aktualität und verstärkte Forderung nach CSR bestimmen und erklären. Die Relevanz, die dem Thema dabei mittlerweile in Politik und Praxis zukommt, spiegelt sich auch in einer wachsenden Anzahl von Absichtserklärungen, selbst auferlegten Verhaltenskodizes, entsprechenden nationalen und internationalen Initiativen, Plattformen, Richtlinien und Handreichungen wider.<sup>13</sup>

Trotz der Präsenz und Geläufigkeit des Terminus muss aber auch festgestellt werden, dass der exakte Inhalt und die Grenze von CSR nach wie vor nicht einheitlich geklärt sind.<sup>14</sup> So bemerken Crane und Matten im Hinblick auf die innerhalb der Wissenschaft wohl nach wie vor prominenteste CSR-Definition von Archie B. Carroll: „[t]hus, CSR, even if neatly defined

---

<sup>11</sup> vgl. Hillmann 1989: 88.

<sup>12</sup> vgl. u. a. Beck 1997; Scherer 2010.

<sup>13</sup> Exemplarisch hierfür sind u. a. das EU-Grünbuch, der UN Global Compact, die ISO 26000 oder der Aktionsplan CSR-Deutschland der deutschen Bundesregierung.

<sup>14</sup> Zu den Unklarheiten und der Vieldeutigkeit des Begriffs und Konzepts CSR vgl. u. a. Carroll/Shabana 2010; Carroll 1994; Dahlsrud 2008; Gössling/Vocht 2007; Munilla/Miles 2005; Abländer/Löhr 2010a; Abländer 2010b. Eine ange-sicht dieser Vielfalt notwendige und vielzitierte Systematisierung liefern Garriga und Melé (2004). Nach diesen lassen sich die bestehenden Ansätze anhand ihrer Schwerpunktsetzung in insgesamt vier Arten und damit verbundene Konnotationen von CSR einteilen: instrumentelle, politisch orientierte, integrative und ethische Ansätze.

along the lines of Carroll's model, still remains a relatively vague and in many aspects arbitrary construct."<sup>15</sup> Carroll unterscheidet hinsichtlich der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen eine ökonomische, eine rechtliche, eine ethische und eine philanthropische Dimension.<sup>16</sup> Doch bleibt das Konzept insbesondere auf der ethischen und der philanthropischen Ebene stark interpretationsfähig und bedarf einer Konkretisierung.<sup>17</sup> Andererseits erklärt sich aber wohl gerade auch aus dieser Unbestimmtheit die Popularität und zunehmende Verbreitung des Begriffs und Konzepts innerhalb der Praxis, da hierdurch diverse Auffassungen, Begriffe sowie soziale und ökologische Aktivitäten unter CSR subsumiert werden können. In der Praxis erweist sich der Begriff daher allen voran als eine Art *Sammelbegriff* oder „umbrella term“<sup>18</sup>. Betrachtet man die Diskussion und Begriffsverwendung genauer, so wird schnell deutlich, worin ein wesentlicher, wenn nicht der Grund für die scheinbare Beliebigkeit des Terminus zu suchen ist. Wie in anderen gesellschaftlichen Bereichen findet sich auch hier eine dem Bedeutungsgewinn und der selbstverständlichen Verwendung des Verantwortungsbegriffs häufig geradezu entgegenstehende Unkenntnis davon, was mit ihm genau gemeint ist. Otfried Höffe und Dieter Birnbacher kommen daher zu dem Schluss, dass die allgemeine Entwicklung und Begriffsverwendung als durchaus kritisch anzusehen sind:

„Weil der Ausdruck >>Verantwortung<< zur intellektuellen Mode geworden ist, droht eine Unschärfe, die es erlaubt, fast jeden für alles verantwortlich zu machen.“<sup>19</sup>

„Das Charakteristische der Ethik unserer Zeit ist [...] die Tendenz zu einer ‚Fernethik‘, die als Leitidee nicht weniger postuliert als eine wortwörtlich grenzenlose Verantwortung, eine Verantwortung für alles.“<sup>20</sup>

Eine Klärung des Begriffs ist, so kann konstatiert werden, geboten und soll daher im Folgenden angesichts seiner Bedeutung für diese Arbeit unternommen werden. An dieser Stelle sei jedoch bereits ein wichtiger Punkt vorweggegriffen. Wie ersichtlich werden wird, ist moralische Verantwortung in seiner Grundform ein personengebundenes Konzept. Es stellt sich folglich die Frage, inwieweit überhaupt von einer korporativen (moralischen) Verantwortung gesprochen werden kann, deren Existenz in Politik und Öffentlichkeit doch gemeinhin als unstrittig gilt. Zur Klärung dieser Frage findet sich in der Literatur eine Reihe von Lösungsversuchen, auf die hier aber nicht weiter eingegangen werden soll.<sup>21</sup> Einigkeit scheint jedoch insgesamt dahingehend zu bestehen, dass korporativen Akteuren eine moralische Verantwor-

---

<sup>15</sup> Crane/Matten 2004: 47.

<sup>16</sup> vgl. Carroll 1979.

<sup>17</sup> vgl. Crane/Matten 2004.

<sup>18</sup> Crane/Matten 2007: 52.

<sup>19</sup> Höffe 1993: 20.

<sup>20</sup> Birnbacher 1995: 143.

<sup>21</sup> vgl. French 1995; French et al. 1992; French 1979; Werhane 1992; Abländer/Brink 2007; Sheppard 1994.

tung zugeschrieben werden kann, da sie über die nötigen, im Folgenden noch näher dargestellten Voraussetzungen der Intentionalität und Freiwilligkeit verfügen.<sup>22</sup> Im Rahmen dieser Arbeit wird deshalb als gegeben vorausgesetzt, dass nicht nur Individuen, sondern auch korporative Akteure Träger moralischer Verantwortung sein können.

### 1.1.2 Verantwortung

Verantwortung ist als gängiger und zentraler Begriff zwar vergleichsweise jungen Datums, die Frage, auf die er eine Antwort geben soll, ist es gleichwohl nicht. Sie ist immer schon Thema der Philosophie und wurde einzig unter anderen Begrifflichkeiten, Schuld und Pflicht, behandelt.<sup>23</sup> So bemerkt Kurt Bayertz:

„Dass ein spezieller Terminus für das, was wir heute ‚Verantwortung‘ nennen, erst sehr spät entstand, besagt natürlich weder etwas über die Existenz der Sache, die er bezeichnet, noch über das Wissen um sie. Diese ‚Sache‘ ist derart grundlegend für jedes moralische Denken, dass wir erwarten müssen, sie auf allen Stufen der Geschichte der Moral vorzufinden: Es ist das Problem der Zurechnung [oder der Zuschreibung oder Imputatio von Handlungsfolgen].“<sup>24</sup>

Diese Zuschreibung oder das passive, nachträgliche zur Verantwortung gezogen werden, stellt die ursprüngliche, insbesondere im juristischen Kontext verwendete Bedeutung des Begriffs dar: Etwas „*ver-antworten*“ heißt eine „*Antwort geben*“ auf eine Fragen über ein Handeln bzw. das „*Rechtfertigen*“ einer Handlung vor einem Gegenüber oder einer (*Verantwortungs-*)Instanz.<sup>25</sup>

Entsprechend stellt sich die Frage, wann und unter welchen Bedingungen eine Handlung einem Akteur berechtigterweise zugeschrieben und dieser entsprechend rechtlich oder moralisch *zur Verantwortung gezogen* werden bzw. „Lob“, „Tadel“ oder „Verzeihung, mitunter auch Mitleid“<sup>26</sup> erfahren kann. Eine rein deskriptive Zuschreibung mittels der Feststellung eines Kausalverhältnisses reicht hierfür nicht aus, da bei einer so verstandenen Verantwortung einem offensichtlich *Handelnden* alle Konsequenzen seines Tuns angelastet werden können.<sup>27</sup> Hinzu kommt, dass ein derart verstandenes Verantwortlichsein im Sinne von ursächlich auch auf Tiere und Dinge, wie einen Stein oder eine Maschine, anwendbar ist. Wie Micha Werner

<sup>22</sup> Otfried Höffe bspw. merkt hierzu an: „In Wahrheit lässt sich aber eine Verantwortung nicht nur natürlichen Subjekten, sondern auch ‚juristischen Personen‘ zuschreiben. [...] Sie alle erfüllen problemlos zwei Vorbedingungen. Sie handeln sowohl nach innen [...] als auch nach außen, gegenüber anderen, bewusst und freiwillig. Da sie förmliche Entscheidungen treffen, ist die doppelte Vorbedingung oft sogar klarer als beim natürlichen Individuum gegeben“ (Höffe 2010: 37; vgl. hierzu auch Kaufmann 1992: 81ff.; French et al. 1992: 15-23). Auf diesen Punkt verweist auch Peter French, demzufolge die notwendige Intentionalität auf die „Corporation’s Internal Decision Structur“ (CID-Struktur) zurückgeführt werden kann; vgl. hierzu u. a. French et al. 1992: 17.

<sup>23</sup> vgl. Kaufmann 1989: 204; Werner 2002: 523.

<sup>24</sup> Bayertz 1995: 5; vgl. hierzu u. a. auch Schwartländer 1974: 179.

<sup>25</sup> vgl. Schwartländer 1974: 1579; Kluge 1999.

Weitere Verantwortungsinstanzen können im religiösen Kontext Gott oder das eigene Gewissen sein.

<sup>26</sup> Aristoteles Nik. Eth. III, 1, 1110a30.

<sup>27</sup> vgl. Wieland 1999: 27.

anmerkt, stellt diese im alltäglichen Sprachgebrauch verwendete Bedeutung des Begriffs zwar kein wesentliches Problem dar, da kommunikativ hinreichend klar ist, was mit Verantwortung gemeint ist. Doch verweist dies auch darauf, dass aufgrund der Verbindung von Verantwortung und Handeln<sup>28</sup> noch weitere Bedingungen gegeben sein müssen, da Tiere und Dinge per Definition nicht handeln und ihnen daher auch keine Verantwortung zugeschrieben werden kann.<sup>29</sup>

So wird gemeinhin davon ausgegangen, dass das „Mängelwesen“<sup>30</sup> Mensch nicht nur auf die Welt Einfluss nimmt, sondern – anders als ein instinktgebundenes Tier – auch frei in seinem Tun ist bzw. über die Fähigkeit verfügt, entscheiden und frei handeln zu können; d. h. dem Menschen also Handlungsalternativen „im Hinblick auf die Zwecke, die Mittel und die Motive“<sup>31</sup> offen stehen, oder anders gesagt, er (daher) *anders-handeln-kann*. Die Freiheit einer Person hängt aber nicht zuletzt entscheidend von situativen, äußeren wie inneren Bedingungen ab, welche diese Freiheit mitunter begrenzen oder sogar untergraben können. Bei der Frage nach der Zurechenbarkeit von Handlungsfolgen stellt der Aspekt der Freiheit daher ein erstes wesentliches Kriterium dar. Personen können wohl Handlungen vorgeworfen werden, die sie freiwillig, nicht aber jene, die sie aus Zwang, d. h. unfreiwillig und damit ohne vorhandene Handlungsalternativen begangen haben. Als weitere Bedingung für die Zurechenbarkeit kommt hinzu, dass die Handlungen bewusst und willentlich vollzogen oder die Handlungsfolgen zumindest in Kauf genommen wurden. Folglich sind die Konsequenzen keine unvorhersehbaren, zufälligen Naturgeschehnisse oder Katastrophen. Sie sind für den- oder diejenige entweder voraussehbar oder könnten bei ausreichender Sorgfalt vorausgesehen werden und sind daher in der Folge zu verantworten.<sup>32</sup>

---

<sup>28</sup> Gemeinhin sagen wir nicht, dass Tiere oder Dinge handeln. Sie verhalten sich.

<sup>29</sup> vgl. Werner 2000.

Dennoch war es früher, bis weit ins Mittelalter hinein, durchaus üblich, Tiere und Dinge zur Verantwortung zu ziehen. „Bestrafungen von Tieren und sogar von toten Gegenständen – etwa die Auspeitschung schlecht läutender Kirchenglocken – sind bis ins späte Mittelalter belegt“ (Werner 2002: 523). „Es sind Fälle überliefert, in denen ein Schwein, das einen Menschen getötet hatte, vor Gericht gestellt und zu Tode verurteilt wurde, wobei andere Schweine zur Abschreckung zusehen mussten. Wenn uns dies heute als abwegig erscheint, so zeigt sich daran nur, wie selbstverständlich die Differenz zur Natur für uns geworden ist“ (Bayertz 1995: 7).

<sup>30</sup> Der Begriff geht auf Arnold Gehlen zurück; vgl. Gehlen 2004: 20.

<sup>31</sup> Schumann 2011: 10.

<sup>32</sup> vgl. Ströker 1984: 9; Wieland 1999: 27.

Zu den Fragen und Schwierigkeiten, die sich hier angesichts der heutigen komplexen, für Akteure mitunter nicht überschaubaren Handlungsketten und den hieraus resultierenden nicht-intendierten Handlungsfolgen ergeben, vgl. S. 15.

Um bestimmen zu können, inwieweit ein Akteur Handlungsfolgen vorhersehen kann bzw. welches Wissen über mögliche Handlungsfolgen einem Akteur prinzipiell zur Verfügung steht oder stehen könnte, schlägt Walther Zimmerli (1993b: 115ff.) vor, zwischen vier Arten des Nicht-Wissens zu unterscheiden: 1. Nichtwissen als Unmöglichkeit des Wissens, 2. Nichtwissen als zweistufiges negatives Wissen, 3. Nichtwissen als disziplinfremdes Wissen, 4. Nichtwissen als Versäumnis.



Die Gültigkeit der Annahme menschlicher Freiheit wurde im Vorangegangenen allerdings bewusst einschränkt, da nicht nur in der Philosophie heftig und äußerst kontrovers darüber diskutiert wird, inwieweit der Mensch wirklich eine Willensfreiheit besitzt und daher in letzter Konsequenz für sein Handeln verantwortlich ist oder es eben nicht ist.<sup>33</sup> Es spricht hier allerdings wenig dagegen, sich in dieser Frage Otfried Höffe anzuschließen, wenn er feststellt, dass diese bzw. „die radikale Leugnung von Verantwortung keine lebenspraktische Rolle [spielt]. [...] Im Prinzip ist die Verantwortung anerkannt.“<sup>34</sup> Es gehört (zumindest bislang) zum Selbstverständnis des Menschen, dass er nicht eine bloße Marionette seines Gehirns ist, sondern sich in seinem Tun und Wollen als frei, d. h. als ein moral- oder verantwortungsfähiges Wesen begreift. Dementsprechend setzt er voraus, dass er auch anderen Taten persönlich zuschreiben und sie hierfür zur Verantwortung ziehen kann<sup>35</sup>; anders ausgedrückt, er versteht sich als *Träger* und *Adressant* von Verantwortung; er ist *Verantwortungssubjekt* und *Verantwortungsinstanz*. Für die Verantwortungsattribution spielt die Frage der Willensfreiheit dabei gewöhnlich keine Rolle.<sup>36</sup> Wie im rechtlichen Kontext wird davon ausgegangen, dass zur Verantwortung gezogen werden kann, wer über Handlungsfreiheit sowie die nötigen Fähigkeiten verfügt, die Folgen seines Tuns voraus- und einsehen zu können. Der Grad der Zuschreibung von Verantwortung hängt dann wiederum davon ab, inwieweit diese gegeben, eingeschränkt oder nicht vorhanden sind, oder wie Dieter Birnbacher es ausdrückt:

„Fehlendes Grundwissen, fehlende Intelligenz und fehlende Orientierungsfähigkeit entlasten von Ex-ante- wie von Ex-post-Verantwortung. Schon aus begrifflichen Gründen taugen kleine Kinder, Senile oder Psychotiker nur sehr begrenzt zu Verantwortungssubjekten.“<sup>37</sup>

<sup>33</sup> Auf der einen Seite findet sich hier die Position des Determinismus, der ausgehend von der Annahme, dass das menschliche Verhalten durch persönliche und externe Faktoren vorherbestimmt und damit erklärbar sei, die Willens- und Entscheidungsfreiheit des Menschen bezweifelt und bestreitet. Insbesondere durch die Hirnforschung erhält diese Position seit einiger Zeit verstärkt Unterstützung. Zentral sind hier insbesondere die Ergebnisse des Libet-Experiments (vgl. Libet et al. 1983; Libet 1985). Demgegenüber steht der Indeterminismus, der zwar die Determiniertheit und Erklärbarkeit menschlichen Verhaltens nicht generell, so aber doch zu Teilen anzweifelt. Wie Otfried Höffe kritisch bemerkt, wird damit allerdings „weniger die menschliche Freiheit und Verantwortung «gerettet» als eine grundsätzliche Grenze der menschlichen Erkenntnisfähigkeit behauptet“ (Höffe 2008: 50). Der Frage, inwieweit der freie Wille mit einem Determinismus menschlichen Verhaltens vereinbar oder unvereinbar ist, wird zur Klärung der Möglichkeit menschlichen Verantwortlichseins daher hohe Relevanz beigemessen und es verwundert nicht, dass es diesbezüglich unterschiedliche Meinungen gibt, die dies mehr oder weniger stark bejahen oder gar verneinen. Letzteres stellt die Position des sogenannten Inkompatibilismus (harter Determinismus), Ersteres die des Kompatibilismus (weicher Determinismus) dar, wobei noch weitere jeweils spezifische Unterformen der jeweiligen Position ausgemacht werden können. Daneben findet sich der sogenannte Libertarismus, der ausgehend von der Existenz der Freiheit den Determinismus bestreitet. Da es weder die Absicht noch das Ziel der vorliegenden Arbeit ist, die einzelnen Positionen näher zu erörtern, sei für einen Überblick an dieser Stelle u. a. auf die Ausführungen von Geert Keil (2013) verwiesen.

<sup>34</sup> Höffe 1993: 23.

<sup>35</sup> So bemerkt Kurt Bayertz, „dass ‚Freiheit‘ kein rein empirisches sondern ein *normatives* Prädikat ist. [...] Wir gehen nicht nur davon aus, dass die Menschen frei handeln, sondern *fordern* es auch von ihnen. Diese Forderung verdankt sich natürlich einem Ideal“ (Bayertz 1995: 12, kursiv i. Orig.).

<sup>36</sup> vgl. Höffe 1993: 22; Lotter 2012: 172.

<sup>37</sup> Birnbacher 1995: 153; vgl. hierzu auch French et al. 1992: 14-15.

So zu lesen im § 20 des Strafgesetzbuchs „Schuldunfähigkeit wegen seelischer Störungen“.

Mit dem vorangegangenen Zitat ist auch die zweite Bedeutung des Begriffs Verantwortung angesprochen: die *Zuständigkeit* bzw. die sogenannte *prospektive* oder auch als Ex-ante, Aufgaben-, Rollen- oder Amtsverantwortung bezeichnete Verantwortung.<sup>38</sup> Sie bildet letzthin die Grundlage dafür, um eine Person retrospektiv zur Verantwortung zu ziehen bzw. ihr eine Rechenschafts- oder Rechtfertigungsverantwortung zuschreiben zu können. Denn solange unklar bleibt, wer für wen oder was *Verantwortung trägt*, also für ein *Verantwortungsobjekt* oder einen *Verantwortungsbereich* (prospektiv) zuständig ist und daher retrospektiv seine Pflichten vernachlässigt hat, kann auch niemand *zur Verantwortung gezogen* werden.<sup>39</sup> Retrospektive und prospektive Verantwortung bedingen sich damit wechselseitig,<sup>40</sup> oder anders ausgedrückt, „[d]ie *Zuständigkeitsfrage* muss der *Zurechnungsfrage* vorausgehen.“<sup>41</sup> Hinsichtlich ihrer temporalen Abfolge kann daher auch von einer Primärverantwortung (Zuständigkeit) und einer Sekundärverantwortung (Rechenschaft) gesprochen werden, die, so Höffe, noch um eine Tertiärverantwortung ergänzt werden können, nämlich der sich hieraus gegebenenfalls ergebenden Haftung (d. h. Schadenersatz, Wiedergutmachung oder Strafe).<sup>42</sup>

Da es sich bei der Zuschreibung prospektiver Verantwortung unzweideutig um normative Sätze handelt, lässt sich Verantwortung, wie bereits angemerkt, deshalb weder auf eine rein kausal-deskriptive Zuschreibung reduzieren, noch kann, wie Hans Lenk dies vorschlägt, die deskriptive von der normativen Zuschreibung sinnvoll getrennt und unterschieden werden.<sup>43</sup> Neben den dargestellten Grundannahmen über das Handlungssubjekt und der Berücksichtigung situativer Faktoren gehen prospektive und retrospektive Verantwortung stets mit einer Bewertung bzw. einem Werturteil einher. Sie ist, wie auch Lenk bemerkt, „nur durch normbezogene Deutung zugänglich“<sup>44</sup>; sie bedarf gewisser „Beurteilungskriterien“<sup>45</sup> anhand derer das Handeln ausgerichtet und bewertet werden kann, die aber, und dies ist entscheidend, die

---

<sup>38</sup> vgl. Höffe 1989: 20; Werner 2002: 525.

<sup>39</sup> vgl. Höffe 1989: 15.

<sup>40</sup> Micha Werner verdeutlicht diesen Umstand anhand des folgenden Beispiels: „Nur weil und insofern der Bademeister (prospektiv) für das Leben des Schwimmers verantwortlich war, kann man ihn (retrospektiv) auch für den Tod des Schwimmers zur Rechenschaft ziehen, ihm Rechtfertigungsverantwortung zusprechen“ (Werner 2002: 543).

<sup>41</sup> Forst 2006: 410, kursiv i. Orig.

<sup>42</sup> vgl. Höffe 1993: 21; Höffe 1989: 15-16; vgl. auch Abländer 2009: 36.

<sup>43</sup> Wie Hans Lenk anmerkt, kann Verantwortung deskriptiv als auch normativ zugeschrieben werden. Zwischen diesen Ebenen – der Zuschreibung und der Bewertung – sei allerdings innerhalb der Verantwortungsdiskussion nicht immer klar unterschieden worden (vgl. Lenk 1992: 76ff. u. 84). Wie u. a. Heidbrink (2007: 39f.) kritisch feststellt, bleibt jedoch unklar, in welchem Verhältnis die beiden Ebenen zueinander stehen, d. h. welche Ebene der anderen vorausgeht.

<sup>44</sup> Lenk 1992: 80.

<sup>45</sup> Höffe 1993: 23.

Otfried Höffe bemerkt in diesem Kontext: „Die Frage, auf die die Verantwortung reagiert, trägt ein Moment der Anschuldigung, mindestens des Verdachts an sich, man habe eine Aufgabe oder eine Norm verletzt. [...] Zu glauben, die Verantwortungsfrage ließe sich neutral aufwerfen, bedeutet daher eine Beschönigung“ (Höffe 1989: 15).

Theorie der Verantwortung selbst nicht zu begründen im Stande ist, sondern nur „transportiert“<sup>46</sup>.

Rechenschaft zu verlangen und abzulegen ist folglich nur dort sinnvoll möglich, wo moralische oder andere Pflichten, Werte, Normen und Regeln, verstanden<sup>47</sup> und anerkannt, d. h. intersubjektiv geteilt werden und ihre Erfüllung vorausgesetzt wird. Und ebenso kann prospektive Verantwortung sinnvoll nur dort zugeschrieben und wahrgenommen werden, wo klar ist, weshalb und wozu man überhaupt verpflichtet ist, d. h. weshalb sich eine Verantwortlichkeit ergibt.<sup>48</sup> Möglich ist dies wiederum nur, indem auf Normen und Regeln zurückgegriffen und die Zuständigkeit als Rolle<sup>49</sup> oder Aufgabe konkretisiert und verteilt wird.<sup>50</sup> Die hiermit verbundenen Pflichten müssen dabei aber nicht immer ausschließlich moralischer Natur sein, sondern können sich auch aus den jeweils spezifischen Rollen- und Aufgabenbereichen, juristischen, politischen, religiösen oder anderen sozialen Verpflichtungen ergeben.<sup>51</sup> Zu berücksichtigen ist, dass es angesichts der Vielzahl individueller, rollenbezogener Verantwortlichkeiten zwar mitunter zu Konflikten zwischen diesen kommen kann, die moralische Verantwortung aber allen anderen übergeordnet oder vorgelagert ist<sup>52</sup>, da sie „nicht nur spezifische Rollen und Bereiche betrifft, sondern grundsätzlich universell gilt, für jedermann.“<sup>53</sup> Zudem müssen aus den zugeschriebenen Verantwortlichkeiten nicht immer auch unmittelbar oder zwingend Handlungspflichten resultieren. Im Allgemeinen ist mit der Zuschreibung prospektiver Verantwortung das Anliegen verbunden, dass bestimmte Ergebnisse und Zustände herbeigeführt oder vermieden werden, wie bspw. als Eltern für das Wohlergehen der eigenen Kinder

---

<sup>46</sup> Bayertz 1995: 65; vgl. auch Wieland 1999: 46.

Erst durch diese normative Basis bzw. Wertung gewinnt Verantwortung ihre moralische Dimension und erst im Zuge dieses Rückbezugs wird im Allgemeinen von Verantwortung gesprochen (vgl. Bayertz 1995: 13 u. 65; Lenk 1992: 82). Da Verantwortung selbst aber „*evaluativ neutral*“ (Bayertz 1995: 65, kursiv i. Orig.) ist, kann oder muss sie gewissermaßen, wie Kurt Bayertz anmerkt, als ein parasitärer Begriff oder parasitäres Konzept bezeichnet werden: „[J]ede Theorie der Verantwortung [ist] parasitär gegenüber einer Theorie der Moral: Sie lebt von moralischen Wertungen, die sie selbst nicht begründen kann“ (Bayertz 1995: 65).

<sup>47</sup> vgl. Wieland 1999: 8; Nunner-Winkler 1989: 170; Heidbrink 2007: 113.

Bezogen auf das Themenfeld der Wirtschafts- und Unternehmensethik reicht es daher nicht aus, wenn, wie in der Homannschen Konzeption, beim Problem der Verhaltens- und Handlungssteuerung nur auf die Rahmenordnung oder Spielregeln und die dadurch möglichen Spielzüge fokussiert wird. Suchanek und Lin-Hi tragen diesem Umstand Rechnung und erweitern die Homannsche Konzeption daher (folgerichtig) um den Aspekt des Spielverständnisses: „Denn es wird nicht nur darum gehen, durch zweckmäßige ‚Spielregeln‘ das System wieder zu stabilisieren; ohne ein hinreichendes ‚Spielverständnis‘ der beteiligten Spieler und der breiten Bevölkerung, das diesen Spielregeln die erforderliche Legitimation gibt, werden die Spielregeln nicht jene wechselseitige Verlässlichkeit erzeugen können, die für ein nachhaltiges Wirtschaften zwingend erforderlich ist“ (Lin-Hi/Suchanek 2009: 24).

<sup>48</sup> vgl. hierzu auch Parsons 1994: 104-105.

<sup>49</sup> Es muss sich hierbei aber nicht um Rollen im soziologischen Sinn handeln; vgl. Birnbacher 1995: 154.

<sup>50</sup> vgl. Ropohl 1993: 157; Schwartländer 1974: 1583; Heidbrink 2011: 191; Wieland 1999: 8.

<sup>51</sup> vgl. Lenk 1992: 27; Werner 2002: 521-522.

<sup>52</sup> vgl. Werner 2002: 522.

<sup>53</sup> Lenk 1993: 123.

Sorge zu tragen.<sup>54</sup> Da es vielfach aber weder sinnvoll noch möglich ist, die jeweiligen Pflichten näher oder detailliert zu bestimmen, obliegt es, wie im Falle der Eltern, dem Verantwortungs-subjekt, die jeweilige Verantwortung „auszufüllen“ und „in konkrete Aufgaben zu übersetzen.“<sup>55</sup> Die Zuschreibung von Verantwortung setzt damit stets *Vertrauen* voraus. Vertrauen darauf, dass der Träger oder Adressat der Verantwortung über die entsprechenden Möglichkeiten, aber auch die geeigneten Fähigkeiten verfügt, die verschiedenen, bisweilen miteinander konfligierenden Verantwortlichkeiten gegeneinander abwägen zu können; dass er die bestehenden Handlungs- und Ermessensräume angemessen und richtig nutzen kann; dass er dazu bereit ist, Verantwortung auch dort wahrzunehmen, wo eindeutig bestimmte Pflichten fehlen.<sup>56</sup> Diese Fähigkeiten oder „Verantwortungskompetenzen“<sup>57</sup> sind auch im Hinblick auf den unterschiedlichen Verbindlichkeitsgrad der jeweiligen Normen bzw. Verantwortlichkeiten entscheidend, auf den an späterer Stelle noch näher eingegangen werden wird. Wesentlich ist hier zunächst nur, dass sich die Bedeutung, die dem Begriff Verantwortung zukommt, aus eben dieser hohen Anwendbarkeit erklärt.<sup>58</sup>

„Mit anderen Worten: ‚Verantwortlichkeit‘ ist gerade dort gefragt, wo die herkömmlichen Mittel der Definition und Kontrolle von Pflichten versagen. Verantwortlichkeit appelliert an die Selbstverpflichtung des Verantwortlichen im Sinne einer nicht programmierbaren Handlungsbereitschaft für spezifische Zwecke.“<sup>59</sup>

Deutlich wird an dieser Stelle auch, dass Verantwortung nicht nur in einer Fremdzuschreibung, sondern notwendig auch in einer Selbstzuschreibung gründet. Nicht selten wird sie einzig aufgrund einer solchen und selbst zugeschriebener Aufgaben oder Rollen „übernom-

---

<sup>54</sup> So stellt Dieter Birnbacher fest: „Der Begriff der Ex-ante-Verantwortung ist immanent teleologisch strukturiert. [...] Im Gegensatz zum handlungsbezogenen Ex-post-Begriff der Verantwortung ist der Ex-ante Begriff primär ergebnis- und zustandsbezogen. Das Ziel der Verantwortung ist primär die Herstellung bestimmter Güter und die Vermeidung bestimmter Übel [...] und nicht die Ausführung oder Unterlassung bestimmter Handlungen“ (Birnbacher 1995: 147). Erstere ist deshalb auf deontologische Moralstrukturen, zweitere auf teleologische bezogen.

<sup>55</sup> Höffe 1993: 32; vgl. auch Höffe 1989: 21; Birnbacher 1995: 147; Werner 2002: 521.

Wie Dieter Birnbacher (1995: 151) hierbei betont, besteht prospektive Verantwortung allem voran im aktiven Tun und nicht im Unterlassen.

<sup>56</sup> vgl. Kaufmann 1989: 210; Höffe 1989: 21; Höffe 1993: 32-33.

Entsprechend zentral ist daher die Einbindung der Wirtschafts- und Unternehmensethik in das wirtschaftswissenschaftliche Curriculum.

<sup>57</sup> Heidbrink 2007: 118-120.

<sup>58</sup> vgl. Heidbrink 2007: 78.

<sup>59</sup> Kaufmann 1989: 219.

In ähnlicher Weise Ludger Heidbrink: „Das Prinzip der Verantwortung reicht somit weit über den Bereich der engen Verpflichtung hinaus. Verantwortung übernehmen wir vielfach dort, wo eindeutige Pflichtverhältnisse enden. Das bedeutet nicht, dass Handeln aus Verantwortlichkeit weniger verpflichtend wäre. Es beruht vielmehr auf einer erweiterten Form der Verpflichtung, die durch Moralität, Voraussicht und Urteilskompetenz gekennzeichnet ist“ (Heidbrink 2007: 10).

men“, wie beispielsweise als ehrenamtlicher Vorstand eines Sport-, Kultur- oder Fördervereins etc.<sup>60</sup>

Hinsichtlich des Ausdrucks „Verantwortung übernehmen“ sind an dieser Stelle allerdings ein paar wichtige Anmerkungen nötig, da über das Wesen der Verantwortung, insbesondere auch im Kontext von CSR, vielfach ein offenkundiges und erhebliches Missverständnis vorzuliegen scheint. Mit der Rede vom „Über-nehmen“ wird häufig unterstellt oder suggeriert, dass die (ethische) Verantwortung für das eigene Handeln etwas sei, worüber man gewissermaßen frei bzw. beliebig entscheiden könne; etwas, das man *freiwillig über* oder *auf sich nimmt*.<sup>61</sup> Beispielhaft hierfür ist die ursprüngliche, mittlerweile zwar überarbeitete und abgeänderte, doch für zahlreiche Unternehmen und deren Spitzenverbände (zumindest bislang wie es scheint) immer noch „inhaltlich richtige“ CSR-Definition der EU-Kommission aus dem Jahr 2001, die feststellt: „[CSR ist] ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf *freiwilliger* Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren.“<sup>62</sup> Der hier zum Ausdruck gebrachte Gedanke der Freiwilligkeit findet sich ebenso in zahlreichen anderen Dokumenten und bildet bspw. auch das Fundament für den Deutschen CSR-Aktionsplan.<sup>63</sup>

Wie bereits angemerkt, kommt dem Element der Freiheit eine zentrale Bedeutung für die Zuschreibung von Verantwortung zu und das ist hier auch nicht der Punkt. Der Punkt ist hier zunächst einmal, dass man Verantwortung streng genommen nicht übernehmen kann. Über-

<sup>60</sup> Doch muss die Übernahme hier nicht ausschließlich oder unmittelbar auf Altruismus beruhen, sondern kann auch dadurch motiviert sein, dass sich hiervon ein entsprechender Vorteil versprochen wird. Wie Höffe bemerkt, ist hiergegen zunächst einmal nichts einzuwenden (vgl. Höffe 1989: 28).

<sup>61</sup> vgl. hierzu auch Abländer 2009.

<sup>62</sup> Europäische Kommission 2001: 7, kursiv d. Verf.

Und an anderer Stelle: „die soziale Verantwortung der Unternehmen ist *im Wesentlichen eine freiwillige Verpflichtung* [i. S. einer Übernahme von Verantwortung] der Unternehmen, auf eine bessere Gesellschaft und eine saubere Umwelt hinzuwirken“ (Europäische Kommission 2001: 4, kursiv d. Verf.).

Es ist allerdings wichtig, anzumerken, dass die Europäische Kommission diese CSR-Definition mittlerweile überarbeitet und doch deutlich relativiert hat. In der Ende 2011 vorgelegten CSR-Strategie wird CSR nicht mehr als ein freiwilliges Zusatzengagement verstanden, sondern als ein zentraler im Kerngeschäft zu verankerender Aspekt: „the responsibility of enterprises for their impacts on society“ (European Commission 2011: 6). Im Zuge dessen werden rechtliche Maßnahmen wie eine CSR-Berichtspflicht für Unternehmen beabsichtigt, die seit April 2014 durch das EU-Parlament für Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern nunmehr auch verabschiedet und in Kraft ist.

Die EU Kommission stellt sich damit gewissermaßen gegen die Ansichten und Forderungen aus der Wirtschaft, wie bspw. des Bundesverbands der Industrie (BDI), der sich gegenüber Erwägungen und Forderungen nach einer stärkeren Standardisierung von CSR in einer Stellungnahme im Jahr 2005 wie folgt äußert: „Tragendes Prinzip für alle CSR-Maßnahmen ist die Freiwilligkeit. Freiwilligkeit und der Verzicht auf die Vorgabe konkreter Handlungsoptionen durch den Gesetzgeber setzen innovative und kreative Kräfte in den Unternehmen frei. Denn die sinnvollen Handlungsoptionen der einzelnen Unternehmen unterscheiden sich in Abhängigkeit von ihrer Beschäftigtenzahl, der europäischen oder globalen Verflechtung, der wirtschaftlichen Branche, der sie angehören, und den von ihnen angewandten Produktionsverfahren stark. Eine Standardisierung oder Verpflichtung auf bestimmte CSR-Maßnahmen müsste daher zwangsläufig so allgemein gehalten sein, dass sich nicht mehr als eine Harmonisierung auf niedrigstem Niveau erreichen lassen könnte, ohne die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen nachhaltig zu schädigen“ (BDI 2005).

<sup>63</sup> So liegt dem Deutschen CSR-Aktionsplan folgende Definition zugrunde: „Bei Corporate Social Responsibility (CSR) geht es um Unternehmen sowie andere Organisationen und Institutionen, die *freiwillig gesellschaftliche Verantwortung übernehmen* - und zwar über ihre rechtlichen Pflichten hinaus“ (BMAS o. J., kursiv d. Verf.).

nommen werden Aufgaben, Rollen, Zuständigkeiten oder Pflichten. Verantwortung hingegen *trägt* oder *hat* man und zwar „im Moment der Entscheidung und Handlung“<sup>64</sup>. Sie ergibt sich zum einen aus den Zuständigkeiten, Aufgaben und Rollen und den damit verbundenen Verpflichtungen, die man eingegangen ist, d. h. übernommen hat, und zum anderen aus den Pflichten, die man generell oder universell trägt oder zugeschrieben bekommen hat.<sup>65</sup> Unabhängig davon, ob eine Verantwortung aus einer Selbst- oder einer Fremdzuschreibung resultiert, besteht bei beiden daher eine „Verantwortungsschuld“, die mit der Zuständigkeit verbundenen Pflichten zu erfüllen und hierüber Rechenschaft abzulegen.<sup>66</sup> Wichtig hierbei ist, dass prospektive ohne retrospektive Verantwortung letztlich, wie Micha Werner es ausdrückt, „leer“<sup>67</sup> bliebe. Ebenso wie Erstere notwendig Zweitere voraussetzt, setzt Zweitere prinzipiell Erstere voraus, wenn sie mehr sein soll, als eine reine folgenlose Absichtbekundung.<sup>68</sup>

„Wer für Aufgaben zuständig ist, hat latent auch die Sekundäraufgabe, über die Erfüllung seiner Aufgabe Rede und Antwort zu stehen. Und wer zur Rechenschaft gefordert wird, der – so wird unterstellt – ist für gewisse Aufgaben zuständig.“<sup>69</sup>

Anzumerken ist dabei, dass Verantwortung der kritischen Reflexion und Bewertung aber nicht nur dazu bedarf, um abschließend und endgültig über den Verstoß gegen moralische oder andere Pflichten und damit über Schuld oder Unschuld zu entscheiden, sondern positiv gewendet auch dazu, um sie kontinuierlich weiter auszugestalten und konkretisieren zu können.<sup>70</sup>

Mit „übernehmen“ ist folglich nicht die Verantwortung als solche angesprochen. Erfasst und zum Ausdruck gebracht wird hiermit die Verantwortungsbereitschaft. Als autonomes Wesen steht es dem Handlungssubjekt generell frei, sich auch anders entscheiden und anders handeln zu können.<sup>71</sup> Ob eine Verantwortung aufgrund bestimmter Gründe übernommen, d. h. *bejaht*, oder ob sie bestritten und zurückgewiesen wird, obliegt letztlich der eigenen moralischen Entscheidung, die dann aber wiederum ihrerseits als Handlung<sup>72</sup> (moralisch) zu verantworten ist.

<sup>64</sup> Abländer/Löhr 2010a: 20.

<sup>65</sup> vgl. Foster 2006: 410.

<sup>66</sup> vgl. Höffe 1993: 30.

<sup>67</sup> Werner 1994.

<sup>68</sup> Micha Werner bemerkt in diesem Kontext: „Personen in politischen oder wirtschaftlichen Machtpositionen kündigen an, für dies oder jenes (prospektiv) die volle Verantwortung übernehmen zu wollen, ohne damit zugleich irgendwelche Rechenschaftspflichten (und eventuell angemessene Sanktionsdrohungen) auf sich zu nehmen, die sie nicht ohnehin schon [...] zu tragen haben – woraus erhellt: Prospektive ohne retrospektive Verantwortung bleibt leer“ (Werner 1994). Exemplarisch sei an dieser Stelle auf die Diskussion um die Verantwortung des Duisburger Oberbürgermeisters Sauerland und dessen Reaktion auf das Unglück im Zuge der Loveparade verwiesen.

<sup>69</sup> Höffe 1989: 16.

<sup>70</sup> Im Kontext der Verantwortung von Unternehmen ergeben sich hier Sozial-, Umwelt- und Ethik-Audits; vgl. hierzu auch Sheppard 1994: 160f.

<sup>71</sup> vgl. Werner 2000: 104-105.

<sup>72</sup> zum Handlungscharakter vgl. Werner 2000: 104-105.

„So steht es mir als Person prinzipiell nicht frei, dort, wo ich und soweit ich für etwas Verantwortung habe, sie zu tragen oder nicht. Frei steht mir allenfalls, ob ich eine Verantwortung, die ich trage, auch übernehme. Das Übernehmen von Verantwortung, ihr *Bejahen* im Eintreten für das zu *verantwortende Entscheiden, Handeln und Unterlassen* ist es, das wir mit ‚Verantwortungsbereitschaft‘ meinen.“<sup>73</sup>

Zu fragen und bisher unbeantwortet bleibt damit jedoch, wozu oder auf die Einhaltung welcher Normen und Regeln das Handlungssubjekt genau verpflichtet ist; wo von ihm verlangt werden kann, dass es Verantwortung übernehmen *soll* oder *muss*. Und andersherum: Wo es eine zugeschriebene Verantwortung bestreiten, abweisen und entsprechend den angeführten CSR-Definitionen *freiwillig* übernehmen *kann*.

Wie bereits angemerkt, ist hier zu berücksichtigen, dass sich die der Verantwortung zugrunde gelegten Beurteilungskriterien und hieraus ergebenden Verantwortlichkeiten, mit der sie zugeschrieben und übernommen werden können und sollen, hinsichtlich ihres Verbindlichkeitsgrades voneinander unterscheiden lassen: in *Kann*-, *Soll*- und *Muß*-Vorschriften<sup>74</sup> bzw. in eine *problematische* (mögliche), eine *assertorische* (tatsächlich) und eine *apodiktische* (notwendige) Verantwortung<sup>75</sup>. Von Freiwilligkeit im Sinne des Wortes kann dabei einzig bei Ersterer gesprochen werden. Als problematisch können jene Verantwortlichkeiten angesehen werden, deren Übernahme zwar „verdienstlich“, aber nicht unmittelbar moralisch geboten ist; folglich *können* sie, müssen aber nicht übernommen werden. Anders verhält es sich dagegen mit jener Verantwortung, die als assertorisch anzusehen ist: Sie besteht aufgrund jener Verpflichtungen, die das Verantwortungssubjekt explizit oder implizit tatsächlich übernommen hat oder ihm mitunter zwangsläufig historisch zugewachsen sind, je nach kulturellem Hintergrund aber unterschiedlich sein können.<sup>76</sup> Hierzu gehören nach Höffe

„positivrechtliche Verantwortlichkeiten wie gewisse Fürsorge- oder Obhutspflichten, [...] politische Verantwortlichkeiten und in einem weiteren Sinn jene sogenannten moralischen Verantwortlichkeiten, die auch dort bestehen, wo man weder im positivrechtlichen noch im politischen Sinn gewisse Ämter oder Rollen übernommen hat.“<sup>77</sup>

Derartige Verantwortlichkeiten können nicht mehr freiwillig übernommen werden, sondern sie *sollen* übernommen werden. Wichtig ist dabei zu berücksichtigen, dass sie im Vergleich zur dritten Verantwortung, der apodiktischen, zwar einen geringeren, aber sozial kaum weniger

<sup>73</sup> Ströker 1984: 11-12, kursiv d. Verf.

<sup>74</sup> vgl. Lenk 1992: 82 u. 102; Leisinger 2004: 163ff.

<sup>75</sup> vgl. Höffe 1989: 24; Höffe 1993: 30.

Eine ähnliche Einteilung findet sich bei Nunner-Winkler (1989: 170-171). Durch die Kombination des Grades der Verbindlichkeit moralischer Sollens-Vorschriften in vollkommene und unvollkommene Pflichten und deren Ver- oder Gebotscharakter gelangt diese zu insgesamt vier Pflichten: 1. Strikte negative Pflichten, 2. Strikte positive Pflichten, 3. Weite positive Pflichten und 4. Supererogatorische Pflichten.

<sup>76</sup> vgl. Höffe 1989: 20.

<sup>77</sup> Höffe 1989: 24.

erzwingbaren Verpflichtungsgrad aufweisen.<sup>78</sup> Letztere schließlich *muss* übernommen werden und zwar unabhängig davon, wie auch immer der soziale, politische oder kulturelle Kontext sein mag. Sie ergibt sich aus universal gültigen moralischen Prinzipien „deren Übernahme aus moralischen Gründen geboten“<sup>79</sup>, d. h. strikt verpflichtend und somit eben nicht frei gestellt ist, wie bspw. die Beachtung und Einhaltung von international anerkannten Arbeits- und Sozialnormen<sup>80</sup> oder der Menschenrechte.<sup>81</sup>

Festzuhalten ist daher, dass es keinesfalls dem eigenen Belieben anheim gestellt ist, ob und wo eine Verantwortung übernommen, d. h. wahrgenommen werden kann oder soll. Gleichwohl wird sie nicht überall dort, wo sie getragen wird, auch übernommen. Die „objektive Beziehung des Verantwortlich-*Seins*“ muss sich, wie Walther Zimmerli es ausdrückt, nicht immer mit der „subjektiven Beziehung des Sich-verantwortlich-*Fühlens*“<sup>82</sup> decken, oder wie Garrath Williams anmerkt:

„The irresponsible person [therefore,] is not one who lacks prospective responsibilities, nor is she one who may not be held responsible retrospectively. It is only that she does not take her responsibilities seriously.“<sup>83</sup>

Ebenso gilt aber auch, dass nicht überall dort, wo Übernahme und Rechenschaft eingefordert wird, das Handlungssubjekt auch Verantwortung haben muss. Denn nicht aus jeder Fremdzuschreibung folgt sogleich auch ein Sollen und eine Pflicht.<sup>84</sup> Bezeichnend sind in diesem Kontext jene Personen oder Gruppen, die für sich das Recht in Anspruch nehmen, im Namen der Moral zu handeln und Verantwortung von anderen einzufordern, jedoch selbst ihre Verantwortung nicht wahrnehmen.<sup>85</sup> Mit anderen Worten,

„[es] droht die Gefahr einer doppelten Moral; andere Personen und Gruppen misst man an Kriterien, denen zu genügen man selber nicht bereit ist, und widerspricht damit einer Minimalbedingungen von Moral, der Unparteilichkeit bzw. der Gerechtigkeit.“<sup>86</sup> „Wer von anderen Verantwortung fordert, muss sie auch gegen sich fordern lassen.“<sup>87</sup>

<sup>78</sup> vgl. Dahrendorf 2010: 40.

<sup>79</sup> Höffe 1989: 24.

<sup>80</sup> siehe ILO-Kernarbeitsnormen.

<sup>81</sup> vgl. Abländer 2009: 39; vgl. hierzu Guiding Principles on Business and Human Right, UN Global Compact, Bundesministerium für Arbeit Soziales und Konsumentenschutz; hinsichtlich der Fragen nach Inhalt und Reichweite der Verpflichtung zur Achtung und Beförderung der Menschenrechte sowie Problemen bei den Guiding Principles vgl. u. a. Bishop 2012 u. Arnold 2010.

<sup>82</sup> Zimmerli 1993a: 108, kursiv i. Orig.

<sup>83</sup> Williams o. J.

<sup>84</sup> Fremdzuschreibungen sind daher generell strengeren Bedingungen zu unterwerfen als Selbstzuschreibungen, da bei Ersteren im Gegensatz zu Zweiteren die Zuschreibung und Übernahme von Verantwortung häufig nicht miteinander zusammenfallen; vgl. Birnbacher 1995: 157f.

<sup>85</sup> vgl. Höffe 1989: 22.

<sup>86</sup> Höffe 1993: 23.

<sup>87</sup> Höffe 1989: 34.



Hinzu kommt, wie Dieter Birnbacher betont, dass sich hierdurch letztlich eine „ausgeprägt[e] unsymmetrische Nutzen-Kosten-Verteilung“<sup>88</sup> zwischen dem Adressanten und Adressaten der Verantwortung ergibt: Ersterer befreit sich von der „Last“ der Verantwortung, indem diese Zweiterem „zugeschoben“, d. h. dieser in der Pflicht gesehen und in die Pflicht genommen wird.<sup>89</sup>

Die Zuschreibung von Verantwortung ist hinsichtlich ihrer Legitimationsgrundlage, wie auch aufgrund der mit ihr verbundenen Motive daher kritisch zu hinterfragen.<sup>90</sup> Erschwerend kommt in diesem Zusammenhang jedoch hinzu, dass die Verantwortungsfrage vielfach keinesfalls mehr eindeutig geklärt werden kann. Wie dargelegt, ist Verantwortung ein zuschreibungsgebundenes Konzept, das akteursbezogene Eigenschaften, spezifische situative Handlungsbedingungen und damit Handlungsmöglichkeiten umfasst.<sup>91</sup> Im Allgemeinen und entsprechend seiner skizzierten Grundstruktur wird Verantwortung daher als mindestens dreistellige Relation konzipiert: 1.) *Jemand* (Verantwortungs*subjekt*), ist 2.) *für etwas* (Verantwortungs*objekt* oder Verantwortungsbereich), 3.) *vor* oder *gegenüber jemandem* (Verantwortungs*instanz*) verantwortlich.<sup>92</sup> Da die Zuschreibung von Verantwortung, wie aufgezeigt, aber nicht als neutral aufgefasst werden kann, sondern eine normative Komponente enthält, sollte sie sinnvoller Weise und entsprechend der Verantwortungskonzeption Höffes, um diese, d. h. den *Normhintergrund*, als viertes konstituierendes Element ergänzt werden.<sup>93</sup>

Aufgrund dieser Spezifika ist der Verantwortungsbegriff zur Beurteilung komplexer Zusammenhänge zwar in besonderer Weise geeignet, doch ergeben sich dabei zugleich auch nicht unerhebliche Probleme und offene Fragen. Die Komplexität der modernen Gesellschaft, ihre Strukturen, Probleme und Risiken bedingen es, dass einzelne Handlungsfolgen häufig nicht mehr eindeutig einem Verantwortungssubjekt zugeordnet werden können. Einzelhandlungen gehen vielfach im kollektiven Handeln auf und können hier wie dort zu nicht-intendierten Effekten führen. Wie Ludger Heidbrink anmerkt, fallen kausale und moralische Verantwortung dementsprechend vielfach auseinander.<sup>94</sup> Angesicht dessen wird die Wahrnehmung pro-

---

<sup>88</sup> Birnbacher 1995: 168.

<sup>89</sup> Wie in Kapitel 3 aufgezeigt wird, findet sich dieses Verhalten bei Konsumenten wieder und stellt eine wesentliche Legitimationsgrundlage für das eigene Handeln bzw. Nicht-Handeln im Bereich ethischen Konsums dar; vgl. S. 71.

<sup>90</sup> So bleiben bspw. das Handeln von Nichtregierungsorganisationen und die Legitimität ihrer Forderungen zu prüfen; vgl. zu dieser Frage Baur/Palazzo (2011).

<sup>91</sup> vgl. Ströker 1984: 10; Lenk 1992: 81.

<sup>92</sup> vgl. Zimmerli/Abländer 2005: 314; Ströker 1984: 10.

Andere Modelle erweitern den Verantwortungsbegriff noch um weitere zusätzliche Dimensionen: Hans Lenk (1992: 81) konzipiert ihn als fünfstellige Relation (jemand, für, gegenüber, vor, in Bezug auf/im Rahmen eines) und Günter Rophol (1993: 155) als sechsstellige Relation (wer, wann, wovor, was, weswegen, wofür).

<sup>93</sup> vgl. Höffe 1993: 23.

<sup>94</sup> vgl. Heidbrink 2007: 66 u. 214f.

spektiver Verantwortung notwendiger, zugleich aber auch schwieriger.<sup>95</sup> Der Selbstzuschreibung von Verantwortung und der Selbstbindung<sup>96</sup> des Handlungssubjekts, d. h. einer Fürsorge- und Solidaritätsverpflichtung, kommt infolgedessen eine hohe Bedeutung zu.<sup>97</sup>

Festzuhalten bleibt daher, dass mit dem Verantwortungsbegriff angesichts der angeführten Bedingungen und der damit verbundenen Schwierigkeiten umsichtig umgegangen werden muss, wenn Verantwortung nicht in einer grenzenlosen Zurechenbarkeit für alles und jeden münden soll. Trotz der häufigen wie geläufigen Verwendung des Begriffs handelt es sich bei Verantwortung eben nicht um etwas, das in einigen wenigen Worten beschrieben und erfasst werden kann. Bezogen auf die Frage nach der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen bleibt ferner zu berücksichtigen, dass sich die nationalen Interpretationen und Konnotation von CSR, d. h. die jeweilige in einem spezifischen institutionellen Kontext getroffene Aufgaben- und Rollenverteilung zwischen Staat und Unternehmen voneinander unterscheiden.<sup>98</sup> Hierdurch erklärt sich zum einen auch, weshalb über CSR unterschiedliche, mitunter konträre Meinungen und Auffassungen vorzufinden sind und zum anderen, weshalb der Ansatz und die Diskussion über eine gesellschaftliche, das rein Wirtschaftliche sowie die Gesetzesrespektierung und -einhaltung hinausreichende Verantwortung seinen Ursprung im angelsächsischen Raum haben und anders als dort, in Deutschland erst seit vergleichsweise kurzer Zeit Eingang in Wissenschaft, Politik und Öffentlichkeit gefunden haben. Bedingt durch die Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung ist eine gesellschaftliche Verantwortungsübernahme von Unternehmen im angelsächsischen Raum weniger stark institutionell verankert und wird dem Verständnis nach in der Praxis explizit durch Unternehmen wahrgenommen. Demgegenüber stellt die gesellschaftliche Verantwortungsübernahme in Deutschland eine institutionell fest verankerte implizite Verpflichtung im System der Sozialen Marktwirtschaft dar.<sup>99</sup> Wie Stefanie Hiß<sup>100</sup> jedoch aufzeigt, kommt es auch in Deutschland zu einer zunehmenden Verlagerung hin zu einer expliziten Verantwortungsübernahme, die durchaus als nicht unkritisch anzusehen ist:

---

<sup>95</sup> vgl. Kaufmann 1992: 10.

<sup>96</sup> Ludger Heidbrink merkt hierzu an: „Das Verantwortungsprinzip tritt somit dort in den Vordergrund, wo es um persönliches Engagement des Einzelnen geht und positive Handlungseinstellungen erforderlich sind. Innerhalb arbeitsteiliger Zusammenhänge, etwa in Betrieben oder Organisationen, aber auch im sozialen Bereich reicht es sehr häufig nicht aus, das zu tun, was von einem gefordert wird“ (Heidbrink 2007: 140).

<sup>97</sup> Mitunter führt dies dazu, dass eine Verschiebung von der retrospektiven hin zur prospektiven Verantwortung konstatiert wird. Der Bedeutungsgewinn prospektiver Verantwortung resultiert letztlich zwar aus den Schwierigkeiten der Zuschreibung retrospektiver Verantwortung, doch folgt hieraus nicht zugleich die Aufhebung der dargelegten Interdependenz beider Verantwortungsarten.

<sup>98</sup> vgl. De George 2008; Marquis et al. 2007; Matten/Moon 2008; Muñoz-Torres et al. 2004; Signori 2009; Scholten/Dam 2007.

<sup>99</sup> vgl. Matten/Moon 2008; Palazzo, B. 2002; Hiß 2009; Detomasi 2008.

<sup>100</sup> vgl. Hiß 2009.

„Die gesamtgesellschaftliche Summe unternehmerischer Verantwortungsübernahme erhöht sich dadurch jedoch keineswegs. Im besten Fall ist noch von einem ‚verantwortungstechnischen‘ Nullsummenspiel auszugehen, in schlechteren Szenarien von einem realen und effektiven Verantwortungsverlust. Auch verändert sich die Art der Verantwortung: sie ist nicht länger fester und verbindlicher Bestandteil einer Wirtschaftsform und durch institutionellen Schutz dem Wettbewerb enthoben, sondern als freiwilliger Akt beständig den Umbilden des Marktes ausgesetzt und gerade in Krisenzeiten nicht mehr einklagbar. Der ehemals verbindliche Anspruch der Gesellschaft an eine Verantwortungsübernahme von Unternehmen verwandelt sich in einigen Bereichen zunehmend in eine Bitte um Almosen, für deren Vorenthaltung Unternehmen keineswegs gescholten werden können, für deren Gabe sie sich jedoch feiern lassen. Mehr Anerkennung für weniger Verantwortungsübernahme, könnte das zugespitzte Fazit lauten.“<sup>101</sup>

Ungeachtet der bestehenden Fragen und Schwierigkeiten in Bezug auf eine gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, bleibt unter Rückgriff auf die vorangegangene Erörterung an dieser Stelle daher festzustellen, dass sie weder freiwillig im Sinne von beliebig ist noch sich in einem freiwilligen Engagement in Form von Spenden oder Sponsoring im Rahmen der Gewinnverwendung erschöpft. Sie bezieht sich ebenso und allem voran auf das Kerngeschäft. Und unabhängig von den anfangs erwähnten vorfindbaren Differenzierungsproblemen, scheint hierüber in Wissenschaft und Praxis ebenso Konsens zu bestehen, wie darüber, dass Unternehmen im Rahmen ihrer CSR bei ihren Entscheidungen und in ihrem Handeln nicht nur ihre Kapitalgeber<sup>102</sup> oder Shareholder berücksichtigen sollten, sondern auch andere Personen und Gruppen, nämlich alle ihre sogenannten *Stakeholder*. Doch bleibt, wie in Bezug auf CSR, auch hier wiederum kritisch anzumerken, dass der Begriff Stakeholder keinesfalls so eindeutig bestimmt und einheitlich verwendet wird, wie es möglicherweise durch die vorangegangene Erörterung erscheinen und durch die Allgegenwärtigkeit und Selbstverständlichkeit suggeriert werden mag, mit welcher der Begriff in Politik und Praxis Verwendung findet.

---

<sup>101</sup> Hiß 2009: 299-300.

<sup>102</sup> So stellt bspw. Hummels über diese fest: „The interest of shareholders should be taken into account, but their claim is one among many. From a moral – as well as from a strategic – point of view the shareholders do not have a privileged claim“ (Hummels 1998: 1406); und ähnlich hierzu Boatright: „except for the useful role they play in corporate governance, there is nothing special about shareholders“ (Boatright 1995: 405).

### 1.1.3 Stakeholder

Wann und durch wen der Begriff Stakeholder zum ersten Mal exakt verwendet wurde, ist nicht genau geklärt. Nach Edward Freeman wie auch anderen zufolge, geht der Begriff auf ein internes Memorandum des Stanford Research Institut aus dem Jahr 1963 zurück.<sup>103</sup> Doch finden sich auch Hinweise darauf, dass der Begriff oder zumindest der Stakeholder-Ansatz bereits um einiges früher entstanden ist und verwendet wurde. Einige Autoren, wie Preston und Sapienza<sup>104</sup>, datieren deren Ursprung auf die Zeit ab 1930; andere, wie Orts und Strudler<sup>105</sup>, führen Quellen an, die darauf schließen lassen, dass seine etymologischen Wurzeln im 19. Jahrhundert liegen könnten und auf das Wort „grub stake“ zurückgehen, womit ein Vorschuss in Form von Geld oder Naturalien gemeint ist.<sup>106</sup>

Bedeutung gewinnt der Begriff und der mit ihm verbundene, sich unabhängig vom CSR-Konzept entwickelnde Stakeholder-Ansatz in der Managementlehre, Politik und Praxis seit den 1980er Jahren.<sup>107</sup> Die schnell wachsende Popularität und Verbreitung<sup>108</sup> des Ansatzes, welcher der damals vorherrschenden Shareholder-Doktrin diametral entgegensteht, sind auf den Umstand zurückzuführen, dass dieser der Berücksichtigung von Verpflichtungen gegenüber anderen Gruppen als den Investoren strategisches Gewicht und damit praktische Relevanz verleiht. Hinzu kommt, dass die im Falle von CSR häufig unklaren Verantwortlichkeiten durch den Ansatz entsprechend personalisiert und konkretisiert werden oder werden können.<sup>109</sup> Es gilt allgemein als unstrittig, dass der Stakeholder-Ansatz hierdurch einen wesentlichen Beitrag zur Beförderung des CSR-Konzepts und dessen Etablierung und Umsetzung in der Praxis geleistet hat und zwischen beiden Ansätzen entsprechend eine direkte Verbindung besteht:

---

<sup>103</sup> vgl. Freeman 2010: 31; Hummels 1998.

<sup>104</sup> vgl. Preston/Sapienza 1990.

<sup>105</sup> vgl. Orts/Strudler 2002: 217.

<sup>106</sup> „A stakeholder therefore holds a bet or a wager on the outcome of an enterprise – as well as, perhaps also originally, the result of a gamble or a horse race“ (Orts/Strudler 2002: 217).

<sup>107</sup> Wegweisend ist hier Edward Freeman und dessen 1984 erschienenes Buch „Strategic Management: A Stakeholder Approach“. Wie Freeman allerdings im Rahmen eines Vortrags auf der Jahreskonferenz des European Business Ethics Network (EBEN) in Wien im Jahr 2006 anmerkt, hat der Begriff bei seiner ersten Verwendung im Rahmen wissenschaftlicher Arbeiten zunächst für einige Verwirrung gesorgt, da davon ausgegangen wurde, dass es sich hier um einen Rechtschreibfehler handeln müsse und sicherlich Shareholder gemeint seien.

<sup>108</sup> Zum Bedeutungsgewinn des Stakeholder-Ansatzes innerhalb der Managementliteratur siehe u. a. Dolandson/Preston 1995.

Frühe Kritiker des Stakeholder-Ansatzes brachten gegen diesen dabei das Argument vor, dass die Berücksichtigung von Stakeholderinteressen den Managern in letzter Konsequenz die Möglichkeit eröffnen würde, unter diesem Deckmantel ihre eigenen Interesse ungehindert verfolgen zu können; siehe hierzu u. a. Donaldson/Preston 1995; Phillips et al. 2003: 428.

<sup>109</sup> vgl. Carroll 1991: 43.

„Thus, the stakeholder nomenclature puts ‚names and faces‘ on the societal members who are most urgent to business, and to whom it must be responsive.“<sup>110</sup>

Hinsichtlich der Frage, wer oder was genau ein Stakeholder ist und wie sich die unterschiedlichen Stakeholder voneinander unterscheiden und typologisieren lassen, erweist sich der Stakeholder-Ansatz aber eher als eine Ansammlung unterschiedlicher Ansichten und Auffassungen denn als ein einheitliches Konstrukt.<sup>111</sup> Wie Donaldson und Preston<sup>112</sup> anmerken, ist die Uneinheitlichkeit darauf zurückzuführen, dass sich der Ansatz seit seiner Einführung auf dreierlei unterschiedliche Arten und Weisen, eine *deskriptive*, eine *instrumentelle* und eine *normative*, weiterentwickelt hat bzw. auf diese begründet und benutzt wird. Entsprechend zahlreich und unterschiedlich sind auch die Definitionen und Typologisierungen wie u. a. in interne und externe, primäre und sekundäre<sup>113</sup>, voluntary und involuntary<sup>114</sup> oder fiduciary and non-fiduciary<sup>115</sup> Stakeholder. Zum Zwecke der Systematisierung wird daher u. a. vorgeschlagen, zwischen engen und weiten Stakeholder-Definitionen zu unterscheiden.<sup>116</sup> Ersteren können entweder unternehmenszentrierte, ressourcenbasierte<sup>117</sup> oder auch normative Überlegungen zu Grunde liegen und zu Einteilungen wie beispielweise von Clarkson in freiwillige und unfreiwillige Stakeholder führen.

„Voluntary stakeholders bear some form of risk as a result of having invested some form of capital, human or financial, something of value, in a firm. Involuntary stakeholders are placed at risk as a result of a firm's activities. But without the element of risk there is no stake.“<sup>118</sup>

Demgegenüber stehen weite Definitionen, wie die mittlerweile als klassisch anzusehende und wohl geläufigste Stakeholder-Definition von Edward Freeman, in der diese bestimmt werden als „any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives.“<sup>119</sup> Als kritisch erweist sich an dieser Definition jedoch, dass die große Bandbreite tatsächlicher oder möglicher Stakeholder zwar aus der ihr zugrunde liegenden strategischen Perspektive sinnvoll erscheinen mag, doch damit letztlich nahezu alles und jeder

<sup>110</sup> Carroll 1991: 43; vgl. auch Carroll 1999: 290.

Und ähnlich hierzu Greenwood: „Corporate Responsibility is taken to mean the responsibility of the corporation to act in the interest of legitimate organisational stakeholders“ (Greenwood 2007: 315).

<sup>111</sup> vgl. Kaler 2002; Dunham et al. 2006; Fassin 2009; Donaldson/Preston 1995; Waxenberger/Spence 2003.

Orts und Strudler (2009: 606) sprechen daher auch zugespitzt von einem „Alice-in-Wonderland“ Problem, das dem Umstand zuzuschreiben sei, dass: „Stakeholder theory has become a vampire in the field of business ethics. It has begun to feed on any living body or idea that crosses its path“ (Orts/Strudler 2009: 605).

<sup>112</sup> vgl. Donaldson/Preston 1995.

<sup>113</sup> u. a. Clarkson 1995: 105-108.

<sup>114</sup> vgl. Clarkson 1994, nach Mitchell et al. 1997.

<sup>115</sup> vgl. Goodpaster 1991.

<sup>116</sup> vgl. Mitchell et al. 1997: 856; Phillips 2003: 27-28; Freeman 1983.

<sup>117</sup> Exemplarisch hierfür ist die Definition des Stanford Research Institut (SRI), in der diese bestimmt werden als „those groups without whose support the organization would cease to exist“ (SRI, zitiert nach Freeman/Reed 1983: 91).

<sup>118</sup> Clarkson 1994: 5, zitiert nach Mitchell et al. 1997: 856-857.

<sup>119</sup> Freeman 1983: 91.

als Stakeholder gilt, der durch das Unternehmen beeinflusst wird bzw. einen wie auch immer gearteten Einfluss auf dieses ausüben kann.<sup>120</sup> Eine derart verstandene Stakeholder-Theorie ist daher, so die Kritik, (auch praktisch) von geringem Nutzen, wenn nicht sogar bedeutungslos, solange die unterschiedlichen Stakeholder nicht klar voneinander getrennt werden oder werden können.<sup>121</sup> Wie im Rahmen der Erörterung der Verantwortung aufgezeigt, ergibt sich aus der bloßen Möglichkeit der Einflussnahme und des Beeinflusstwerdens nicht auch zugleich die Legitimität eines Anspruchs, d. h. einer Verantwortungszuschreibung. Um diesen Umstand besser deutlich zu machen, schlägt Kaler<sup>122</sup> daher – und entsprechend der Entwicklung des Stakeholder-Ansatzes – vor, zwischen „influencer“ und „claimant“ sowie „combinatory“<sup>123</sup> Definitionen zu unterscheiden. Erstere wie Letztere fokussieren infolge der ihnen zugrunde liegenden strategischen Perspektive auf den Aspekt der Macht und bergen entsprechend die Gefahr, dass legitime, aber machtschwache Stakeholder übersehen oder nicht berücksichtigt werden.<sup>124</sup> Zweitere hingegen stellt die Legitimität in den Mittelpunkt, und im Rahmen einer Corporate Social Responsibility bzw. der Wirtschafts- und Unternehmensethik können wirkliche Stakeholder sui generis – und wie im Vorangegangenen aufgezeigt – nur hierdurch bestimmt werden.<sup>125</sup>

Gesagt ist hiermit aber natürlich nicht, dass sich die Position eines „claimant“ und die eines „influencer“ wechselseitig ausschließen. Beides, die persönliche Betroffenheit durch das Unternehmenshandeln als auch die Möglichkeit auf dieses Einfluss nehmen zu können, stellen eine notwendige Bedingung dafür dar, um überhaupt von einem „claimant“ sprechen zu können.<sup>126</sup> Die Legitimität genuiner oder „normativer“<sup>127</sup> Stakeholder ergibt sich gleichwohl häufig

<sup>120</sup> vgl. Orts/Strudler 2009: 607; Phillips 1999: 32; Phillips 2003: 27-28.

Beispiele hierfür sind Terroristen oder NGOs: „Although most pressure groups do not have a real stake, they can negatively influence the company through their action“ (Fassin 2009: 120; vgl. hierzu auch Donaldson/Preston 1995: 86).

<sup>121</sup> vgl. u. a. Phillips 1999: 32; Phillips 1997: 53.

<sup>122</sup> vgl. Kaler 2003.

<sup>123</sup> Diese Art der Definitionen wird dabei von Kaler (2002) verworfen, da die Erweiterung einer normativen bzw. claimant Definition um strategische Gesichtspunkte der Bestimmung nichts Neues hinzufüge und derartige Definitionen für ihn insgesamt eher zur Uneindeutigkeit des Ansatzes und der bestehenden Verwirrung beitragen würden.

<sup>124</sup> vgl. Goodpaster 1991: 57; Crane/Ruebottom 2011: 83; Waxenberger/Spence 2003.

Die instrumentelle Sichtweise lässt sich mit Goodpaster dabei pointiert wie folgt beschreiben: „they“ [any stakeholder other than shareholders] are significant players whose attitudes and future action might affect our short-term or long-term success. We must respect them in the way one ‘respects’ the weather – as a set of forces to be reckoned with“ (Goodpaster 1991: 58).

<sup>125</sup> John Kaler bemerkt hierzu: „for the purposes of business ethics, stakeholders are claimants towards whom businesses owe perfect or imperfect moral duties beyond those generally owed to people at large“ (Kaler 2002: 95); ähnlich äußern sich auch bspw. Phillips (1997: 53), Goodpaster (1991: 60) sowie Donaldson und Preston: „Stakeholders are persons or groups with legitimate interests in procedural and/ or substantive aspects of corporate activity. Stakeholders are identified by their interests in the corporation, whether the corporation has any corresponding functional interest in them“ (Donaldson/Preston 1995: 67). Um diesen Umstand, d. h. die normative und die strategische Fundierung des Stakeholder-Konzepts besser zu verdeutlichen bzw. dieses für die Praxis greifbarer und anwendbarer zu machen und zugleich seine ethische Basis zu sichern, schlagen Waxenberger und Spence (2003) daher und analog zu Kalder vor, zwischen „claimholder“ (Legitimität) und „stakeholder“ (Einflussmöglichkeiten) zu unterscheiden.

<sup>126</sup> vgl. Kaler 2002: 92-93.

bereits aufgrund einer wirtschaftlichen oder kontraktuellen Beziehung zum Unternehmen, oder anders gesagt, aufgrund eines expliziten oder impliziten Vertrags<sup>128</sup> bzw. wie Alexander Brink im Rückgriff auf Oliver Williamson feststellt, aufgrund eines Versprechens.<sup>129</sup> Hinzu kommt, dass derartige Stakeholder aus einer unternehmensbezogenen, ressourcenbasierten Perspektive häufig zugleich mit jener Gruppe zusammenfallen, die u. a. von Clarkson als sogenannte primäre oder Key-Stakeholder identifiziert wird.

„A primary stakeholder group is one without whose continuing participation the corporation cannot survive as a going concern. [...] Secondary stakeholder groups are [...] those who influence or affect, or are influenced or affected by, the corporation, but they are not engaged in transactions with the corporation and are not essential for its survival.“<sup>130</sup>

Genuine Stakeholder verfügen daher neben *Legitimität* häufig auch über *Macht* und damit die Möglichkeit, in einem größeren oder kleineren Maß auf das Unternehmenshandeln einen bestimmenden und prägenden Einfluss ausüben zu können.<sup>131</sup> Mitunter fehlt es ihnen aber auch an dieser, wie bspw. Arbeitern internationaler Zuliefererbetriebe. Zur Durchsetzung ihrer Interessen sind sie dementsprechend auf andere Gruppen wie bspw. Nichtregierungsorganisationen (NGOs) angewiesen. Phillips spricht hier von sogenannten „derivative stakeholders“<sup>132</sup>, unter die alle Gruppen fallen, die einen Einfluss auf die Organisation und seine normativen Stakeholder ausüben können, denen gegenüber seitens der Organisation jedoch selbst keine moralische Verpflichtung besteht. Sie sind zwar als Stakeholder zu berücksichtigen, jedoch nur aufgrund der Verantwortung für andere normative Stakeholder.<sup>133</sup> Zu einer ähnlichen, aber kleinteiligeren Unterscheidung gelangt auch Fassin. Ebenfalls von der Art der Legitimität ausgehend und um dem Ober- bzw. Allgemeinbegriff Stakeholder für unterschiedlichste Gruppen entgegenzuwirken, unterscheidet dieser zwischen: „stakeowners“ als legitime Stakeholder; „sta-

<sup>127</sup> vgl. Phillips 2003: 29.

<sup>128</sup> vgl. Rousseau 1989.

<sup>129</sup> vgl. Brink 2010: 58ff.

<sup>130</sup> Clarkson 1995: 106.

<sup>131</sup> Nach der „Theory of Stakeholder Identification and Salience“ von Mitchell et al. (1997) verfügen sie daher über wesentliche Attribute um als Stakeholder, d. h. konkret als dominant Stakeholder, identifiziert zu werden. Durch die Kombination der Faktoren Macht und Legitimität sowie zusätzlich dem der Dringlichkeit des Anspruchs, identifizieren Mitchell et al. insgesamt sieben theoretisch mögliche, je nach Anzahl an Eigenschaften unterschiedlich relevante Stakeholdergruppen: Dormant Stakeholders (Macht), Dangerous Stakeholders (Dringlichkeit/Macht), Dominant Stakeholders (Macht/Legitimität), Dependent Stakeholders (Legitimität/Dringlichkeit) und Definitive Stakeholders (Macht/Legitimität/Dringlichkeit). Zentral und wichtig zu betonen ist an dieser Stelle, dass es sich im vorliegenden Fall aber um einen rein deskriptiven Ansatz handelt, dem eine strategische unternehmenszentrierte Perspektive zugrunde liegt. Bezüglich der Frage, welcher oder welche dieser Faktoren am entscheidendsten anzusehen sind, gehen die Meinungen dabei auseinander. Parent und Deephouse (2007) kommen im Zuge einer Studie zu dem Ergebnis, dass sich Macht als der wichtigste Faktor erweist, um als Stakeholder wahrgenommen zu werden. Erst danach kommen die Faktoren Dringlichkeit und Legitimität. Agle et al. (1999: 520) weisen wiederum die Dringlichkeit als wichtigsten Faktor aus. Auch die Zahl der vermeintlichen oder möglichen Stakeholder fällt nach Parent und Deephouse in der Praxis um einiges geringer aus und reduziert sich im Wesentlichen auf die Kategorien Dormant-Dominant-Definitive Stakeholder. Eine andere in die ähnliche Richtung zielende Einteilung liegt bspw. von Savage, Nix, Whitehead und Blair (1991) vor. Anhand des Gefährdungs- und kooperationspotenzials unterscheiden diese vier verschiedene Stakeholder: Supportive Stakeholder, Marginal Stakeholder, Nonsupportive Stakeholder, Mixed blessing Stakeholder.

<sup>132</sup> Phillips 2003.

<sup>133</sup> vgl. Phillips 2003: 31.

kewatchers“ wie Gewerkschaften, „stakekeepers“ wie insbesondere der Staat und „stakeseekers“ wie Aktivistengruppen, die selbst über keine Legitimität verfügen, diese aber für sich und ihr Handeln beanspruchen.<sup>134</sup> Gruppen, die nur ihr Eigeninteresse verfolgen – wie Diebe –, von ihm „stakeimpostors“ genannt, stellen demgegenüber mangels Legitimität per se keine Stakeholder dar.<sup>135</sup> Aber auch für Fassin steht fest, dass „without primary stakeholders – employees, customers and shareholders – a company cannot pursue its objectives or survive, without stakewatchers and stakeseekers it can.“<sup>136</sup>

Festzuhalten ist daher, dass den Mitarbeitern, Konsumenten, Shareholdern und den in ihrem Auftrag oder eigenständig handelnden Finanzintermediären im Rahmen der Corporate Social Responsibility eine hohe Bedeutung zukommt. Sie stellen in beiderlei Hinsicht, normativ wie instrumentell, primäre Stakeholder dar und werden daher (und wenig überraschend) über alle Stakeholder-Ansätze hinweg als die (mithin) wichtigsten Stakeholder identifiziert.<sup>137</sup> Konkret sind sie diejenigen Verantwortungsinstanzen, denen gegenüber das Unternehmen sich, sein Verhalten, seine Politik, Produkte und Dienstleistungen primär zu verantworten hat. Entsprechend sind sie dazu sowohl berechtigt als auch in der Lage, ein sozial, ökologisch und ethisch verantwortliches Unternehmenshandeln einzufordern und mögliche Verstöße gegebenenfalls zu sanktionieren. Umsetzung und Beförderung von CSR hängen so nicht nur entscheidend von ihrem Verhalten, sondern letztlich auch von ihrer Einsicht in die eigene, mit ihrer Rolle verbundenen (Mit-) Verantwortung ab. Denn Stakeholder sind, wie bereits aufgezeigt wurde, nicht nur Adressaten, sondern auch Träger von Verantwortung; sie haben Rechte, aber auch Pflichten gegenüber Unternehmen und anderen Stakeholdern. Analog zu einer CSR kann daher von einer *Stakeholder Responsibility* gesprochen werden, welche dann die andere wichtige Seite im Kontext einer CSR darstellt: „Corporate responsibility requires stakeholder responsibility.“<sup>138</sup> Während die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen jedoch in zunehmenden Maß in den Fokus von Politik, Öffentlichkeit und Wissenschaft gelangt ist, wurde dieser Aspekt lange Zeit eher vernachlässigt.<sup>139</sup>

---

<sup>134</sup> vgl. Fassin 2009; Fassin 2012.

Wichtig zu betonen ist, dass Stakeholder hier keine feste Position oder Funktion innehaben, sondern die Gruppe durchaus wechseln können, wie bspw. NGOs.

<sup>135</sup> d. h. entsprechend einer engen Definition.

<sup>136</sup> Fassin 2012: 93.

Bei Clarkson, auf welchen sich Fassin hier bezieht, findet sich dies wie folgt festgehalten: „If any primary group perceives, over time, that it is not being treated fairly or adequately, whether it is the employee, customer, or shareholder group, it will seek alternatives and may ultimately withdraw from that firm’s stakeholder system. If that withdrawal occurs, the firm’s survival will be threatened“ (Clarkson 1995: 112).

<sup>137</sup> vgl. Fassin 2009: 120.

<sup>138</sup> Fassin 2012: 93; vgl. auch Goodstein/Wicks 2007: 378; Elms/Phillips 2009; zur Frage der Konsumentenverantwortung vgl. Brinkmann/Peattie 2008, zur Frage der Verantwortung von Shareholdern vgl. Sandbu 2012.

<sup>139</sup> Devinney et al. 2006.



## 1.2 Zum Forschungsstand und Ziel der Arbeit:

### Wahrnehmung und Relevanz von CSR bei Mitarbeitern, Konsumenten und Shareholdern als zentrale Stakeholder

Ebenso wie mittlerweile Einigkeit über die Relevanz von Konsumenten, Mitarbeitern, und Shareholdern bzw. Finanzmarktakteuren besteht, scheint in Wissenschaft und Praxis auch zunehmend Einigkeit dahingehend zu bestehen, dass soziale, ökologische und ethische Aspekte individuell und gesamtgesellschaftlich verstärkt an Bedeutung gewinnen. Innerhalb der unternehmensethischen Diskussion setzt sich daher verstärkt die Sichtweise oder Argumentation eines Business Case von CSR bzw. einer strategischen CSR durch, derzufolge ein ethisches Verhalten nicht – wie noch vor einiger Zeit – ein reiner Kostenfaktor, sondern im Gegenteil ein Erfolgsfaktor oder eine *conditio sine qua non* ist; oder anders ausgedrückt, CSR hat nicht nur einen gesellschaftlichen Nutzen, sondern sie zahlt sich für Unternehmen, wenn nicht kurz-, so aber doch mittel- und langfristig in Form von Reputationsgewinnen, Wettbewerbsvorteilen, einer höheren Kundenbindung und Mitarbeitermotivation etc. aus.<sup>140</sup> So verstanden, generiert die Berücksichtigung, Implementierung und Umsetzung von CSR einen „shared value“<sup>141</sup> oder eine Win-Win-Situation für Unternehmen und Gesellschaft.

Wie u. a. Crane, Palazzo, Spence und Matten (kritisch) anmerken, stellt sich aufgrund dieser Argumentation daher auch nicht mehr die Frage, „*whether* CSR is legitimate, it just becomes a question of *how* to make it serve the economic purpose of the firm“<sup>142</sup>; oder wie es Nielsen kurz und prägnant auf den Punkt bringt:

„*You don't do CSR for the sake of CSR. You do CSR as part of your reputation management strategy to drive business growth, customer loyalty, and create employee alignment.*“<sup>143</sup>

Mit Blick auf die vorangegangenen Erörterungen des Verantwortungs- und Stakeholderbegriffs ergeben sich bei einem derartigen CSR-Verständnis allerdings einige grundlegende, an späterer Stelle<sup>144</sup> noch erörterte Fragen über das diesem zugrunde liegende normative oder moralische Fundament. Und ebenso fraglich bleibt auch, ob die Annahmen über die gesellschaftlichen Gegebenheiten, CSR-Entwicklungen und -Effekte berechtigt und richtig sind.

---

<sup>140</sup> vgl. Fombrun et al. 2000; Fombrun 1996: 72ff.; Bhattacharya et al. 2008; Werther/Chandler 2005; Siegel/Vitaliano 2007.

<sup>141</sup> vgl. Porter/Kramer 2011; Porter/Kramer 2006.

<sup>142</sup> vgl. Crane et al. 2014: 142.

<sup>143</sup> Nielsen 2012: 5, kursiv d. Verf.; ähnlich hierzu auch Werther und Chandler: „CSR is about incorporating common sense policies into corporate strategy, culture, and day-to-day decision making to meet stakeholders' needs, broadly defined. It is about creating strategies that will make firms and their brands more successful in turbulent environments. Stripped of the emotionalism and name calling, we see strategic CSR as a *global brand insurance*“ (Werther/Chandler 2005: 324, kursiv i. Orig.).

<sup>144</sup> vgl. S. 112ff.

Denn anders als dies dargestellt oder evoziert werden mag, erweist sich die Studienlage bei genauerer Betrachtung keinesfalls als so eindeutig bzw. empirisch abgesichert.

Entgegen ihrer zentralen Stellung als Stakeholder sind Mitarbeiter doch vergleichsweise wenig in den Fokus von Forschungsbemühungen zu CSR gelangt sind.<sup>145</sup> Wie Aguinis und Glavas<sup>146</sup> in einer Literaturrecherche unter 17 Zeitschriften im Zeitraum 1970 bis 2011 feststellen, beschäftigten sich nur ca. 4 Prozent aller Artikel mit den Mechanismen und Auswirkungen auf der Mikro- bzw. individuellen Ebene. Dies erstaunt umso mehr, wenn man bedenkt, dass Mitarbeiter die mithin wichtigste Ressource eines Unternehmens darstellen und es von ihnen abhängt, wie sich ein Unternehmen präsentiert und wie es handelt.<sup>147</sup> Collier und Esteban bemerken hierzu pointiert:

„As it is the employees – rather than the board or the consultancy firms – who carry the main burden of responsibility for implementing ethical corporate behaviour in the daily working life of the company, the achievement of those outcomes will largely depend on employee willingness to collaborate.“<sup>148</sup>

Die neben konzeptionellen Arbeiten<sup>149</sup> bislang vorliegenden (vergleichsweise wenigen) Studien<sup>150</sup> weisen dabei insgesamt auf eine positive Resonanz und positive Effekte von CSR hin: Sie führt zu einer höheren Arbeitszufriedenheit, Arbeitsleistung und Arbeitnehmerbindung, einer geringeren Fluktuation und weniger Fehlzeiten<sup>151</sup> und zu einem höheren Organizational Citizenship Behaviour (OCB). Doch sind die Befunde durchaus ambivalent. Als wesentliches, aber nicht das einzige Problem erweist sich hier die Annahme einer homogenen Mitarbeiterschaft, wie sie den überwiegend quantitativen Studien vielfach zugrunde liegt. Übersehen wird somit zumeist, dass sich die Wahrnehmung und die Einschätzung eines Unternehmens und seiner CSR-Aktivitäten individuell (erheblich) unterscheiden und zu sehr verschiedenen Reaktionen und Empfindungen führen können. Hinzu kommt in diesem Kontext, dass nicht zwischen verschiedenen Arten der Umsetzung von CSR unterschieden wird, d. h. ob der CSR altruistische oder rein strategische Gründe zugrunde liegen, ob sie aktiv oder rein passiv aufgrund externen Drucks wahrgenommen wird etc.<sup>152</sup>

<sup>145</sup> vgl. u. a. Aguilera et al. 2007: 839; Valentine/Fleischman 2007; MacLagan 1999; Gössling/Vocht 2007.

<sup>146</sup> Aguinis/Glavas 2012.

<sup>147</sup> vgl. Crane/Matten 2004: 224.

<sup>148</sup> Collier/Esteban 2007: 20; vgl. auch Jenkins 2006.

<sup>149</sup> vgl. hierzu Aguilera et al. 2007; Rupp et al. 2006; Rupp 2011; Treviño et al. 2006.

<sup>150</sup> vgl. hierzu Kap. 3.

<sup>151</sup> vgl. Valentine/Fleischman 2004; Valentine/Fleischman 2007; Rupp et al. 2006; Colquitt et al. 2001; Delany/Sockell 1992; Vitell/Davis 1990; Prottas 2008; Bauman/Skitka 2012.

<sup>152</sup> Nach Carroll (1979: 501f.) lassen sich vier mögliche Verhaltensweisen von Unternehmen unterscheiden: reactive, defensive, accomodative, proactive. Ähnlich hierzu unterscheidet auch Oliver (1991: 151ff.) fünf strategische Handlungsmöglichkeiten von Unternehmen auf institutionelle Prozesse: acquiesce, compromise, avoid, defy, manipulate; vgl. hierzu auch Weaver/Treviño 1999; Treviño/Weaver 2001: 654; Mujataba/Sims 2006: 264; Goodstein/Wicks 2007.

Zu vermuten bleibt, dass dies durch Mitarbeiter durchaus wahrgenommen und anders beurteilt wird und CSR folglich zu unterschiedlichen und mitunter nicht-intendierten Effekten führen kann. Festzustellen bleibt ferner, dass die Studien zum einen stark auf potenzielle Mitarbeiter bzw. die Attraktivität eines Unternehmens als Arbeitgeber und zum anderen, wenn es um die „tatsächlichen“ Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geht, stark auf das Mitarbeiter-Commitment fokussieren.<sup>153</sup> Insgesamt muss daher konstatiert werden, dass die Auswirkungen von CSR auf die Mitarbeiterschaft, deren Verhalten und Einstellungen sowie die dahinter liegenden Gründe und Mechanismen bislang allgemein und insbesondere mit Blick auf kleine und mittlere Unternehmen (KMU) nur sehr unzureichend erforscht sind.<sup>154</sup> Eine gewisse Vorsicht gegenüber den vielfach postulierten (per se) positiven CSR-Effekten und Reaktionen der Mitarbeiter scheint daher berechtigt und angebracht zu sein.

Ähnliche kritische grundlegende Fragen stellen sich auch im Hinblick auf die Konsumenten und Shareholder bzw. Finanzmarktakteure. Aufgrund ihrer zentralen und einflussreichen Stellung sind Konsumenten und ihre (ethischen) KaufEinstellungen und -absichten sowie Verhaltensweisen, d. h. der sogenannte ethische Konsum, schon seit einiger Zeit in den wissenschaftlichen Fokus gelangt und werden intensiv beforscht. Im Bereich der Konsumentethik liegt daher mittlerweile eine Vielzahl von nationalen und internationalen Studien vor.<sup>155</sup> Diese weisen mehrheitlich darauf hin, dass CSR, wie bei Mitarbeitern, so auch bei Konsumenten eine positive Wirkung entfaltet und der ethische Konsum insgesamt eine positive Entwicklung aufweist<sup>156</sup>: Konsumenten scheinen sich ihrer Marktmacht oder „*Consumer Social Responsibility*“ (C<sub>N</sub>SR) zunehmend bewusst zu werden und aktiv für die Beförderung einer sozialen, ökologischen und ethischen Unternehmenspraxis einzutreten. Der empirisch erhobene, prognostizierte wie postulierte Bedeutungsgewinn ethischen Konsums relativiert sich jedoch angesichts des bislang geringen Marktvolumens ethischer Produkte und Dienstleistungen.<sup>157</sup> Zwischen dem geäußerten Konsumverhalten auf der einen und dem realen auf der anderen Seite besteht offenkundig eine nicht unerhebliche Diskrepanz, die im Allgemeinen auf ein sogenanntes „*Attitude-Behaviour Gap*“ zurückgeführt wird.<sup>158</sup> Sowohl der Ansatz als auch die verwendeten Erhebungsmethoden weisen bei genauerer Betrachtung jedoch einige, in Kapitel 3 noch näher dargelegte Schwierigkeiten auf, wie bspw. die Generierung sozial erwünschter

---

<sup>153</sup> vgl. Brammer et al. 2007; Peterson 2004; Turker 2009; Maignan et al. 1999; Backhaus et al. 2002.

<sup>154</sup> Eine Ausnahme bilden hier u. a. Rodrigo/Arenas 2008 und McShane/Cunningham 2012.

<sup>155</sup> vgl. u. a. Newholm/Shaw 2007; O’Fallon/Butterfield 2005; Loe et al. 2000; Vitell/Muncy 1992; de Pelsmacker et al. 2005; Shaw et al. 2005; Öberseder et al. 2011; Shaw et al. 2007; Ernst & Young 2007a; Birtwistle/Tsim 2005; Carrigan et al. 2004; Vermeir/Verbeke 2006; Belk et al. 2005; Al-Khatib et al. 1997; vgl. hierzu S. 54ff.

<sup>156</sup> vgl. Bhattacharya/Sen 2004; Maignan et al. 1999; Pivato et al. 2008; Sen/Bhattacharya 2001.

<sup>157</sup> vgl. hierzu Kap. 3, S. 54ff.

<sup>158</sup> vgl. z. B. Boulstridge/Carrigan 2000; Nicholls/Lee 2006.

Antworten. Eine gewisse Vorsicht und Skepsis scheint daher insgesamt auch im Hinblick auf Konsumenten und die ihnen zugesprochene, empirisch erhobene Rolle als Beförderer oder Treiber von CSR angebracht.

Gleiches gilt auch in Bezug auf Shareholder bzw. – in diesem Kontext – auf das sogenannte *ethische Investment*, *Responsible Investment* (RI) oder *Socially Responsible Investment* (SRI). Neben Überblicksartikeln zur Entwicklungsgeschichte und zum Entwicklungsverlauf<sup>159</sup> fokussieren die in diesem Bereich vorliegenden Studien und Artikel auf die Art und den Erfolg der Einflussnahme von Shareholdern auf das Unternehmen, d. h. den sogenannten Shareholder Activism bzw. das Shareholder Engagement<sup>160</sup>, auf die gesellschaftlichen Auswirkungen von SRI<sup>161</sup> und entsprechend dem Business Case von CSR insbesondere auf die finanzielle Performance<sup>162</sup> von SRI. Allen voran stellt sich hier jedoch eine viel grundlegendere Frage, und zwar die, ob und wenn ja, inwieweit das in Wissenschaft und Praxis häufig entweder explizit oder implizit als ethisch unterstellte Investment wirklich seinem Anspruch und seinen Prinzipien gerecht wird, um als ethisch bezeichnet werden zu können. So bemerkt beispielsweise die United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) in diesem Kontext kritisch:

„New investment strategies are announced by asset owners, investment (or asset) managers and professional service providers almost on a daily basis, and relate to: negative and/or positive screening of companies or sectors; sustainability-focused investment strategies; innovations in ESG [ecological, social and governance] screens and metrics; revised best-of-sector approaches; thematic investment; and new shareholder networks aimed at company engagement and corporate governance activism.“<sup>163</sup>

Verglichen zu den anderen aufgezeigten Forschungsschwerpunkten im Themenkomplex SRI liegen zu dieser zentralen Frage bislang vergleichsweise wenige Arbeiten und Studien vor.<sup>164</sup>

Die vorliegende Arbeit setzt an diesem und den anderen zuvor dargestellte Punkten an und hinterfragt die bei allen drei Stakeholdergruppen bestehenden Annahmen und vorliegenden Befunde in den folgenden Kapiteln 2, 3 und 4 anhand eigener empirischer Untersuchungen kritisch. Die dortigen präsentierten Befunde werden am Ende dieser Arbeit abschliessend diskutiert und ein Ausblick auf offene Forschungsfragen gegeben. In diesem Rahmen werden auch nochmals grundlegende Frage hinsichtlich eines Business Case von CSR thematisiert sowie die wesentlichen Ergebnisse der Arbeit kurz zusammengefasst.

---

<sup>159</sup> vgl. u. a. Signori 2009; Solomon et al. 2002; Bengtsson 2007; Lozano et al. 2006; Sparkes/Cowton 2004.

<sup>160</sup> vgl. Guay et al. 2004; Sjöström 2008.

<sup>161</sup> vgl. Waring/Lewer 2004; Heinkel et al. 2001; David et al. 2007.

<sup>162</sup> vgl. u. a. Jones et al. 2007; Mackey et al. 2007; Mallin et al. 1995; Ortas et al. 2010; Kreander et al. 2005; Schröder 2005; Geczy et al. 2005; Tippet 2001; Diltz 1995; Mill 2006; Drut 2010; Bauer et al. 2007; Guerard 1996.

<sup>163</sup> UNCTAD 2010: 34.

<sup>164</sup> vgl. Viviers et al. 2008; Voigt/Kratochwil 2004; Schwartz 2003; Hellsten/Mallin 2006; Eccles 2011; Eccles 2010.

Da es sich in der in Kapitel 2 präsentierten Studie um eine Befragung in einem mittelständischen Unternehmen handelt, findet sich in Kapitel 5 eine nähere, ebenfalls auf eine eigene Studie aufbauende Darstellung über die Wahrnehmung und Umsetzung von CSR in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Des Weiteren findet sich zur Illustration und besseren Nachvollziehbarkeit der in Kapitel 4 behandelten Praxis ethischen Investments im Anhang eine exemplarische Darstellung der von Ethikfonds – zum Zeitpunkt der Themenbearbeitung – angewandten Kriterien (siehe Tabelle 9).

Als abschließender Punkt sei an dieser Stelle angemerkt, dass es im Folgenden mitunter zu inhaltlichen Redundanzen kommen kann. Im Hinblick auf die Verständlichkeit und Lesbarkeit sowie den Gang der Argumentation in den einzelnen Kapiteln bzw. Artikeln sind diese allerdings nicht vollkommen zu verhindern und werden vom Autor dieser Arbeit zu diesem Zweck auch bewusst in Kauf genommen. Der Autor bittet die Leserin und den Leser an dieser Stelle deshalb um Verständnis.

---

## 2 CSR-Wahrnehmungen und -Auswirkungen bei Mitarbeitern

### Eine empirische Untersuchung in einem mittelständischen Unternehmen

Autor des Originalbeitrags: Schenkel-Nofz, Markus

Im Erscheinen in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (*zfwu*).

Der Abdruck erfolgt mit Genehmigung des Rainer Hampp Verlages.

#### 2.1 Kurzzusammenfassung

Mitarbeitern kommt im Rahmen einer CSR eine zentrale Rolle zu. Sie sind zum einen legitime Stakeholder und wesentliche Adressaten der CSR von Unternehmen. Zum anderen hängt es entscheidend von ihnen ab, inwieweit CSR in der alltäglichen Praxis gelebt und im Unternehmen verankert wird und wie sich ein Unternehmen folglich anderen Stakeholdern gegenüber verhält und darstellt. In Anbetracht ihrer Bedeutung verwundert es daher, dass Mitarbeiter bislang vergleichsweise wenig wissenschaftliche Aufmerksamkeit erfahren haben. Entsprechend wenig ist über deren CSR-Verständnis und -Wahrnehmung sowie die damit verbundenen Auswirkungen von CSR bekannt. Gleiches gilt auch im Hinblick auf kleine und mittlere Unternehmen (KMU), die im Kontext von CSR ebenfalls lange Zeit eher vernachlässigt und häufig einzig als „little big firms“ angesehen wurden. Doch bleibt zu bedenken, dass KMU andere Charakteristika als Großunternehmen aufweisen. Um einen Einblick in das Verständnis und die Wahrnehmung von Mitarbeitern und damit verbunden, die Auswirkungen von CSR in KMU zu erhalten, wurde daher eine qualitative Studie in einem größeren mittelständischen Unternehmen durchgeführt. Analog zu anderen Studien zeigt sich, dass eine CSR durch Mitarbeiter generell positiv wahrgenommen wird und positive Effekte mit sich bringt. Doch zeigen die Befunde auch, dass diese Auswirkungen wesentlich an die Bedingung geknüpft zu sein scheint, dass CSR nicht nur postuliert, sondern auch als authentisch erfahren, wahrgenommen und beurteilt wird.

#### Abstract

Employees play an important role in developing and implementing a firm's CSR. They are legitimate stakeholders and main target groups of companies' CSR. Furthermore, it depends heavily on them how and to what extent CSR will be implemented into the daily working life and corporate behaviour and hence, how other stakeholders will perceive a company. It is therefore surprising, that employees have only received scant attention within CSR-research. Thus, little is known about employees' CSR-perceptions and employee-related outcomes of CSR. The same is true for CSR in small and medium-sized companies (SME) due to the fact that they have generally been considered to be "little big firms". However, it must be kept in mind that SMEs differ considerably from large enterprises. In view of this a qualitative study among employees of a medium-sized company was carried out. The findings are in line with other studies, showing that CSR has positive outcomes. However, it became apparent that the perceived authenticity of CSR seems to be a crucial prerequisite for these outcomes.

## 2.2 Einleitung

Trotz aller Unterschiede in der Theorie über die Frage, wer oder was genau ein Stakeholder ist und wie die unterschiedlichen Stakeholder voneinander unterschieden werden können, besteht Konsens darüber, dass neben den Kapitalgebern und Konsumenten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die mithin wichtigsten Stakeholder darstellen.<sup>165</sup> Und auch von Unternehmen werden diese drei Gruppen als wesentliche Adressaten ihrer CSR angesehen und benannt. Als internen Stakeholdern kommt Mitarbeitern dabei eine zentrale Rolle bei der Umsetzung einer CSR zu:

„As it is the employees – rather than the board or the consultancy firms – who carry the main burden of responsibility for implementing ethical corporate behaviour in the daily working life of the company, the achievement of those outcomes will largely depend on employee willingness to collaborate.“<sup>166</sup>

Inwieweit Mitarbeiter hierzu bereit sind bzw. sich dazu motivieren lassen und sich letztlich im Rahmen einer CSR selbst verantwortlich fühlen, hängt jedoch entscheidend davon ab, was diese unter CSR verstehen und wie sie deren Implementierung und Umsetzung wahrnehmen. Umso verwunderlicher ist es deshalb, dass Mitarbeiter im Vergleich zu anderen Stakeholdergruppen und die internen mitarbeiterbezogenen Auswirkungen von CSR vergleichsweise wenig in den Fokus von Forschungsbemühungen zu CSR gelangt sind.<sup>167</sup> Wie Rupp et al.<sup>168</sup> bemerken, kann diese Vernachlässigung darauf zurückgeführt werden, dass CSR-Aktivitäten und deren Konsequenzen im Allgemeinen auf der Makro-Ebene angesiedelt wurden und infolge dieser Fokussierung den Auswirkungen auf der Mikro-Ebene weniger Beachtung geschenkt wurde.

Die bislang in diesem Themenfeld vorliegenden Studien weisen dabei insgesamt auf einen positiven Effekt von CSR hin, wie eine höhere Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung, eine geringere Fluktuation und weniger Fehlzeiten sowie ein höheres Organizational Citizenship Behaviour (OCB).<sup>169</sup> Doch bleibt anzumerken, dass die Studien zum einen stark auf potenzielle Mitarbeiter bzw. die Attraktivität eines Unternehmens als Arbeitgeber fokussieren. Zum anderen steht, wenn es um die „tatsächlichen“ Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geht, insbesondere das Mitarbeiter-Commitment im Mittelpunkt des Interesses.<sup>170</sup> Hinzu kommen zwei

---

<sup>165</sup> vgl. Fassin 2009: 120; Kaler 2002; Kaler 2003; Clarkson 1995.

<sup>166</sup> Collier/Esteban 2007: 20.

<sup>167</sup> vgl. u. a. Aguinis/Glavas 2012; Aguilera et al. 2007: 839; Valentine/Fleischman 2007; Maclagan 1999; Gössling/Vocht 2007.

<sup>168</sup> vgl. Rupp et al. 2006.

<sup>169</sup> vgl. Valentine/Fleischman 2004, 2007; Rupp et al. 2006; Colquitt et al. 2001; Delany/Sockell 1992; Vitell/Davis 1990; Bauman/Skitka 2012.

<sup>170</sup> vgl. u. a. Brammer et al. 2007; Peterson 2004; Turker 2009; Turban/Greening 1996; Backhaus et al. 2002.

weitere Aspekte, die als problematisch anzusehen sind. Bei der Mehrheit der meist quantitativen Studien wird explizit oder implizit von einer homogenen Mitarbeiterschaft ausgegangen sowie eine generell positive Wahrnehmung und Wirkung von CSR unterstellt. Neben der Individualität der Mitarbeiter, werden damit häufig auch die Unterschiede übersehen oder vernachlässigt, die hinsichtlich der Gründe für eine CSR und ihrer konkreten Umsetzung und Implementierung seitens der Geschäftsführung bestehen.<sup>171</sup> Es ist davon auszugehen, dass unterschiedliche Arten von CSR und letztlich die Ernsthaftigkeit oder Authentizität des Engagements von den Mitarbeitern unterschiedlich wahrgenommen werden und sich daher auch anders auf deren Verhalten und Einstellungen auswirken können.<sup>172</sup>

In Anbetracht der bestehenden Studienlage bleibt so insgesamt festzustellen, dass sowohl das CSR-Verständnis und die CSR-Wahrnehmungen von Mitarbeitern als interne Stakeholder als auch die Auswirkungen von CSR auf diese, deren Verhalten und Einstellungen bislang nur unzureichend erforscht und geklärt sind. Entsprechend bleibt auch die Frage offen, unter welchen Voraussetzungen und aus welchen Gründen die CSR-Aktivitäten eines Unternehmens einen positiven oder möglicherweise auch negativen Einfluss auf diese ausüben können. Dies gilt umso mehr im Hinblick auf kleine und mittlere Unternehmen (KMU), die in der politischen und öffentlichen wie auch wissenschaftlichen Diskussion lange Zeit eher vernachlässigt und deren Bedeutung für die Weiterentwicklung und Verbreitung von CSR unterschätzt wurde.<sup>173</sup> Dies ist (ebenfalls) verwunderlich, wenn man bedenkt, welche Bedeutung dem Mittelstand wirtschaftlich und gesellschaftlich zukommt. Weltweit sind mehr als 90 Prozent und in Deutschland über 99 Prozent aller Unternehmen kleine und mittlere Unternehmen, auf die wiederum ca. zwei Drittel oder mehr als zwei Drittel aller Beschäftigten entfallen und die in Deutschland ca. 52 Prozent zur gesamten Wirtschaftsleistung aller Unternehmen beitragen.<sup>174</sup> Die diesen Fakten entgegenstehende bisherige Vernachlässigung des Mittelstands kann wohl dadurch erklärt werden, dass die mit der wirtschaftlichen Globalisierung einhergehenden Probleme zunächst Großunternehmen zu betreffen schienen. Hinzu kommt, dass diese aufgrund ihrer Größe, ihres Einflusses und der damit verbundenen medialen Präsenz unmittelbar im Fokus von Politik, Wissenschaft und Öffentlichkeit standen. Hierdurch mag die fälschliche Ansicht verstärkt worden sein, dass Großunternehmen gewissermaßen die ‚Norm‘ seien. CSR hat sich in diesem Zug in erster Linie als ein Thema für und von Großun-

---

<sup>171</sup> vgl. Weaver et. al 1999; Treviño/Weaver 2001: 654; Mujataba/Sims 2006: 264.

<sup>172</sup> vgl. auch McShane/Cunningham 2012.

<sup>173</sup> vgl. u. a. Morsing/Perrini 2009.

<sup>174</sup> vgl. IfM o. J.; European Commission o. J.



ternehmen entwickelt.<sup>175</sup> Kleine und mittlere Unternehmen wurden in diesem Zusammenhang – und werden es mitunter immer noch – als „little big firms“<sup>176</sup> angesehen, auf die das bestehende, durch Großunternehmen geprägte CSR-Verständnis sowie die bei diesen gewonnenen Erkenntnisse und deren Art und Weise der Umsetzung von CSR ‚nahtlos‘ übertragbar scheinen – und scheinen.

Wie Tilley allerdings pointiert feststellt, sind KMU keine „little big firms“<sup>177</sup>, sondern sie weisen spezifische Charakteristika auf, die (folglich) wiederum auf das Verständnis von CSR, die Möglichkeiten und konkrete Art und Weise ihrer Implementierung sowie ihre praktische Umsetzung Einfluss nehmen. Angesichts dessen wie auch der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bedeutung von KMU wird daher eine sowohl branchen- als auch größenabhängige Forschung als wichtig erachtet.<sup>178</sup> Wie Preuss und Perschke<sup>179</sup> in diesem Zusammenhang allerdings kritisch anmerken, fehlen insbesondere Kenntnisse über die CSR in größeren KMU, da den Studien mehrheitlich kleine bis sehr kleine Unternehmen zugrunde liegen und die Befunde daher nicht oder möglicherweise nicht ohne Weiteres auf diese übertragbar sind.

Um einen Einblick und Antworten auf die Frage zu erhalten, was Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unter der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen verstehen, wie sie ihre Einführung und Umsetzung im Kontext von KMU wahrnehmen und beurteilen und welche Reaktion diese bei ihnen letztlich hervorruft, wurde daher eine qualitative Untersuchung unter der Mitarbeiterschaft eines größeren mittelständischen Unternehmens durchgeführt. Im Folgenden werden die Befunde dieser Studie vorgestellt und diskutiert (Kapitel 4 und 5). Zuvor werden die besonderen Charakteristika von KMU und ihrer CSR kurz erörtert (Kapitel 2) sowie der Forschungsansatz und das gewählte Fallbeispiel skizziert, begründet und kritisch reflektiert (Kapitel 3). Ein kurzes Fazit beschließt den Artikel (Kapitel 6).

---

<sup>175</sup> vgl. Jenkins 2004.

<sup>176</sup> Tilley 2000: 33.

<sup>177</sup> Tilley 2000: 33.

<sup>178</sup> vgl. u. a. Murillo/Lozano 2006; Udayasankar 2008; Roberts et al. 2006.

<sup>179</sup> vgl. Preuss/Perschke 2010: 532.

### 2.3 CSR in KMU

Wenn es um die Frage der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen im Kontext von KMU geht, muss berücksichtigt werden, dass sich derartige Unternehmen von Großunternehmen stark unterscheiden.<sup>180</sup> Sie weisen generell einen geringeren Organisationsgrad auf und verfügen über weniger finanzielle, personelle und damit auch zeitliche Ressourcen als Großunternehmen.

Neben diesen quantitativen sind es allen voran aber qualitative Aspekte, die KMU von Großunternehmen unterscheiden und in einem beträchtlichen Maße für deren Handeln verantwortlich sind. Zu nennen ist hier primär die prominente Rolle, die Unternehmerin oder Inhaberin bzw. der Unternehmer oder Inhaber im Unternehmen spielen.<sup>181</sup> Des Weiteren lassen sich bei KMU mehrheitlich charakteristische Schwächen im strategischen Management ausmachen.<sup>182</sup> Aufgrund dieser spezifischen Charakteristika fallen das Verständnis, die Wahrnehmung und Umsetzung von CSR in KMU anders aus, wobei der Begriff CSR aber aufgrund seiner etymologischen Wurzeln und Verbindung zu Großunternehmen generell als wesensfremd wahrgenommen und entsprechend wenig verwendet wird. Stattdessen wird von ‚verantwortungsvoller Unternehmensführung‘, ‚Unternehmensverantwortung‘ oder ‚gesellschaftlicher Verantwortung‘ gesprochen. Die hierunter subsumierten Aktivitäten beruhen dabei stark auf dem Selbstverständnis, den Werthaltungen und Ansichten der Unternehmerin bzw. des Unternehmers.<sup>183</sup>

Im Fokus des Engagements stehen überwiegend die Mitarbeiter sowie das lokale Umfeld, das mit Spenden und Sponsoring unterstützt oder wirtschaftlich vorangebracht werden soll.<sup>184</sup> Gemessen an ihren Möglichkeiten engagieren sich KMU im Vergleich zu Großunternehmen dabei keinesfalls weniger, infolge der ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen aber generell in kleinerem Umfang.<sup>185</sup> Über das jeweilige Engagement wird allerdings häufig nicht, oder nur sehr eingeschränkt berichtet. Grund hierfür ist meist, dass die allen voran philanthropischen, meist den Präferenzen der Unternehmerin bzw. des Unternehmers entsprungene Maßnahmen als selbstverständlich, nicht nennenswert und nicht berichterstattungswürdig erachtet werden. Hinzu kommen die – gemessen an den finanziellen und personellen Möglichkeiten –

---

<sup>180</sup> vgl. u. a. Nielsen/Thomsen 2009; Russo/Tencati 2009; Jenkins 2009; Jenkins 2006; Jenkins 2004; UMU 2008; ZEW 2008; Jamali et al. 2009; Grant Thornton International Ltd. 2008; Miller et al. 2008; Murillo/Lozano 2006.

<sup>181</sup> vgl. u. a. Hammann et al. 2009.

<sup>182</sup> vgl. Menzel/Günther 2010: 93; Raabe/Schulz 2007.

<sup>183</sup> vgl. u. a. Murillo/Lozano 2006; Hammann et al. 2009; Davies/Crane 2010; Walther/Schenkel 2010.

<sup>184</sup> vgl. Jenkins 2006; Davies/Crane 2010.

<sup>185</sup> vgl. u. a. Perrini et al. 2007.

relativ hohen Kosten einer Berichterstattung.<sup>186</sup> An CSR-Berichten fehlt es daher ebenso häufig wie an einer systematischen Bearbeitung von CSR-Themen: Entsprechende CSR-Instrumente wie ein Stakeholder bzw. Issues Management werden, wenn überhaupt, dann bislang wenig und bestenfalls in rudimentären Zügen genutzt; größtenteils fehlt es an einer klaren CSR-Strategie sowie der Nutzung entsprechender Leitfäden, Kodizes und Compliance-Richtlinien etc.<sup>187</sup> Wie im Folgenden zu sehen sein wird, weicht das gewählte Fallbeispiel hiervon in einigen Punkten jedoch ab.

## 2.4 Methodik und Fallbeschreibung

Um einen Einblick in die Wahrnehmung von CSR durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, deren Auswirkungen und die dahinter liegenden Gründe zu erhalten, wurde die Fallstudie als Forschungsansatz gewählt. Nach Yin<sup>188</sup> ist eine Einzelfallstudie sinnvoll und zu rechtfertigen, wenn es sich u. a. um einen *revelatory case* handelt, also einen Fall, der bisher wissenschaftlich nicht oder nur sehr begrenzt zugänglich war und daher wenig erforscht ist; oder wie Davies und Crane dies für eine eigene Studie feststellen, um einen Fall, „where it was possible to define and identify specific CSR activities in exemplar organisations rarely available for study but with anticipated similarities to other cases.“<sup>189</sup>

Für die vorliegende Studie wurde sich auf mittelständische Unternehmen konzentriert, die versuchen CSR zu implementieren, daher über entsprechende Richtlinien und Verhaltensstandards etc. verfügen, im Hinblick auf die Themenbearbeitung und Kommunikation aber nach wie vor KMU-spezifische Schwächen aufweisen. Des Weiteren sollten die Unternehmen nicht zu jenen, Studien häufig zugrundeliegenden kleinen Unternehmen sowie ‚Vorreitern‘ oder ‚Musterbeispielen‘ zählen wie bspw. KMU aus dem Fair-Trade-Sektor. Nach einer längeren, intensiven Suche und Kontaktaufnahmen mit mittelständischen Unternehmen konnte ein Unternehmen für die Studie gewonnen werden, das alle aufgestellten Kriterien erfüllte und sich damit für die Studie als geeignet erwies.

Angesichts der insbesondere auch im deutschsprachigen Raum bestehenden Studienlage im hier untersuchten Forschungsfeld, kann die Entscheidung zu einer Einzelfallstudie im vorliegenden Fall aufgrund ihres explorativen Charakters begründet werden.

---

<sup>186</sup> vgl. Baumann-Pauly et al. 2013.

<sup>187</sup> vgl. u. a. Russo/Perrini 2010; Walther/Schenkel 2011; Davies/Crane 2010.

<sup>188</sup> vgl. Yin 2009: 14.

<sup>189</sup> Davies/Crane 2010: 129.

### 2.4.1 Fallbeschreibung

Das der Studie zugrundeliegende Unternehmen ist ein mittelständisches, seit mehr als einem Jahrhundert bestehendes, familiengeführtes Handelsunternehmen (im Zuge der Anonymisierung und Geheimhaltungspflicht werden hier keine weiteren Angaben zum Tätigkeitsbereich sowie den zur Fallbeschreibung herangezogenen Dokumenten etc. des Unternehmens gemacht). Aus dem Unternehmen heraus hat sich während der 1990er Jahre ein Serviceunternehmen entwickelt, das diesem mittlerweile als eigenständige Einheit angehört und ebenfalls am Unternehmenshauptsitz angesiedelt ist. Für das Unternehmen arbeiten aktuell ca. 400 Mitarbeiter.

Wie andere mittelständische Unternehmen engagiert sich das Unternehmen traditionell im lokalen Umfeld und im Themenbereich Mitarbeiter. Bis vor Kurzem wurde dieses Engagement aber weder als Teil einer CSR verstanden noch als solche kommuniziert. Erst seit 2012 wird sich im Unternehmen aus eigener Motivation und internen Überlegungen heraus mit dem Thema CSR unter dem Schlagwort ‚Verantwortungsvolle Unternehmensführung‘ befasst. Durch die thematische und inhaltliche Auseinandersetzung mit dem Thema sowie die Nutzung externer Informations- und Beratungsangebote wurde erkannt, dass das bisherige soziale Engagement nur ein Teilbereich von CSR ist und diese insgesamt, organisational und strategisch, entsprechend implementiert werden muss. Im Zuge dessen, wurde ein Unternehmensleitbild erarbeitet. Nahezu zeitgleich, jedoch unabhängig hiervon, wurden zuvor eine Compliance-Richtlinie und ein Verhaltenskodex eingeführt, deren Einhaltung und Umsetzung wiederum durch einen Compliance-Officer überwacht werden (nach Auskunft der CSR-verantwortlichen Person).

Im Rahmen der Außendarstellung wird auf diese Punkte hingewiesen, doch stehen hier insgesamt betrachtet die Themen Mitarbeiter, Soziales und Gesellschaft sowie Ökologie im Mittelpunkt. Im Themenkomplex Mitarbeiter werden eine Vielzahl von HR-Maßnahmen ergriffen wie bspw. die Unterstützung bei und Bereitstellung von Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen, die Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder Gesundheitsprogramme im Rahmen der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes. Im Bereich soziales Umfeld bzw. Gemeinwesen engagiert sich das Unternehmen insbesondere im Bereich Kinder und Jugendliche sowohl überregional im Rahmen einer Stiftung als auch regional durch Spenden, Sponsoring und die Freistellung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für die Ausübung ehrenamtlicher Tätigkeiten während der Arbeitszeit. Hinzu kommen weitere Aktivitäten und Unterstützungen örtlicher Vereine, Stiftungen und Einrichtungen. Wie bei anderen KMU wird

dieses Engagement aber nur sehr eingeschränkt nach außen kommuniziert und nicht in Form eines Berichts oder dergleichen dokumentiert.

Dies gilt auch für den Bereich Ökologie, in dem das Unternehmen nach ISO 14001 zertifiziert ist und daher über ein entsprechendes Umweltmanagementsystem und damit verbundene Zielsetzungen verfügt, wie die Einsparung und mögliche Wiederverwertung von Verpackungsmaterialien. Da die CSR-Maßnahmen und Aktivitäten insgesamt aber durch das Unternehmen bislang nicht systematisch erfasst werden, liegen keine Informationen über den Umfang der CSR bezogenen Ausgaben oder die bisher erreichten Einsparungspotenziale und erzielten Verbesserungen vor (nach Auskunft der CSR-verantwortlichen Person).

#### **2.4.2 Forschungsansatz, Auswertung und kritische Anmerkungen**

Zur Erhebung wurden leitfadengestützte qualitative face-to-face Interviews durchgeführt. Um persönliche Werthaltungen, Annahmen und Wahrnehmungen zu untersuchen und zu verstehen, ist ein qualitatives Verfahren besonders geeignet und hilfreich. Es erlaubt einen offenen und unvermittelten Feldzugang, eröffnet Spielräume für eine der Befragungssituation entsprechende Anpassung und gibt den Befragten die Möglichkeit, ihre Sicht- und Handlungsweisen mit eigenen Worten darzulegen. Um eine angenehme und entspannte Interviewatmosphäre zu schaffen, wurden die Interviewpartner aufgefordert, kurz etwas über sich und ihren persönlichen Werdegang zu erzählen sowie das Unternehmen ganz allgemein zu beschreiben (Warm-up). Im Anschluss hieran wurden das persönliche Verständnis von CSR bzw. ‚Gesellschaftlicher Verantwortung‘, die Wahrnehmung und Einschätzung der CSR des Unternehmens sowie die persönliche Bedeutung der Verantwortungsübernahme, ihre Auswirkungen und das eigene Rollenverständnis erhoben.

Die direkte Ansprache und Gewinnung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus den verschiedenen Hierarchiestufen und unterschiedlichen Unternehmensbereichen als Interviewpartner erfolgte über die Assistenz der Geschäftsleitung. Insgesamt erklärten sich 15 Personen, fünf Mitarbeiterinnen und zehn Mitarbeiter, zu einem Interview bereit. Die Befragten sind im Alter zwischen Anfang 20 und Ende 50, repräsentieren insgesamt betrachtet alle Unternehmensbereiche und alle Hierarchiestufen im Unternehmen. Einige Mitarbeiter sind dabei erst seit einigen Monaten, andere wiederum bereits seit mehreren, in einem Fall bis zu 24 Jahren im Unternehmen (siehe Tabelle 1).

Alle Interviews wurden während der Arbeitszeit in ungestörter und ruhiger Atmosphäre in Unternehmensräumlichkeiten durchgeführt und aufgezeichnet. Die Interviews dauerten zwischen 45 Minuten und eineinhalb Stunden. Wie im Rahmen der schriftlichen Ansprache wur-

de während der Interviews auf die Verwendung des Terminus ‚Corporate Social Responsibility‘ bzw. CSR bewusst verzichtet und statt dessen auf den Begriff ‚Verantwortungsvolle Unternehmensführung‘ zurückgegriffen, unter dem das Thema im Unternehmen kommuniziert wird. Es war davon auszugehen, dass dieser den Mitarbeitern hinreichend bekannt und klar sein sollte. Auf diesen Umstand wurde ebenfalls durch die für das Thema CSR im Unternehmen verantwortliche Person hingewiesen. An dieser Stelle sei jedoch bereits angemerkt, dass der Begriff für die Mitarbeiter nicht immer hinreichend klar war und durch den Wortbestandteil ‚Führung‘ das Verständnis und die Wahrnehmung der Befragten eingangs zunächst sehr eingrenzte. Zur thematischen und inhaltlichen Einführung sowie im weiteren Gesprächsverlauf wurden deshalb zusätzlich die Begriffe ‚gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen‘ und ‚Unternehmensverantwortung‘ verwendet. Für die Forschungsfrage erwies sich diese begriffliche Veränderung bzw. Erweiterung als nützlich, da die Befragten mit diesen Begriffen sprachlich und inhaltlich besser operieren konnten und das Thema von Beginn an weiter fassten.

Nach Abschluss der Interviewphase wurde anhand einer ersten Sichtung entschieden, zwei Interviews aufgrund eingeschränkter Eignung nicht in die Auswertung mit einfließen zu lassen. Im einen Fall konnte oder wollte sich der Interviewpartner offensichtlich nicht von seiner unternehmensbezogenen Rolle und der damit verbundenen Sichtweise lösen sowie seine persönliche Meinung über das CSR-Engagement, seine Reaktionen und Empfindungen auf dieses und die möglichen Gründe hierfür preisgeben. Zwar finden sich im Interview immer wieder sowohl vereinzelte Hinweise auf einen persönlichen Bezug zum Thema CSR als auch einige persönliche Stellungnahmen, doch äußert sich der Interviewpartner insgesamt sehr überlegt, unterbindet mögliche persönliche Anschlussfragen und nimmt über das Gespräch hinweg eine weitgehend sachlich-neutrale Unternehmensperspektive ein bzw. argumentiert aus dieser hieraus. Im anderen Fall konnte der Interviewpartner sich entweder nicht zum Thema äußern oder war möglicherweise durch die für ihn ungewohnte Interviewsituation zu angespannt oder gehemmt. Dieses Problem trat noch in zwei weiteren Fällen auf, in denen es dem Interviewer nicht optimal gelungen ist, eine entspannte Interviewsituation herbeizuführen bzw. den Interviewpartnern ihre Anspannung restlos zu nehmen, wodurch die Gesprächsführung stellenweise schwieriger war als bei den anderen Interviewpartnern. Abgesehen hiervon boten diese Interviews aber dennoch gute Einblicke in die individuellen Einstellungen, Wahrnehmungen und Reaktionen der beiden Gesprächspartner.

Die damit insgesamt 13 zur Auswertung herangezogenen Interviews (siehe Tabelle 1) wurden vollständig transkribiert und inhaltsanalytisch ausgewertet. Die Inhaltsanalyse ist ein klassi-

sches systematisches regelgeleitetes Verfahren zur Auswertung von Textmaterial bzw. Interviewdaten. Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wurde das Material zum Zwecke der induktiven Kategorienbildung nach dem von Mayring<sup>190</sup> vorgeschlagenen Ablaufmodell in einem ersten Schritt reduziert und zusammengefasst. In weiteren Schritten wurden diese überarbeitet und zu Sub- und Hauptkategorien zusammengefasst. Zur Überprüfung des Kategoriensystems wurde ein zweiter, im Umgang mit qualitativen Methoden versierter Forscher als Prüfinstanz hinzugezogen. Des Weiteren flossen Berichte, Handreichungen etc., Daten der HR-Abteilung und Beobachtungen, die während einer Unternehmensbesichtigung gewonnen werden konnten, in die Auswertung mit ein.

Mit Blick auf die durch dieses Verfahren gewonnenen, im Folgenden dargelegten Befunde ist es allerdings wichtig festzustellen, dass diese durch den Forschungsansatz, bzw. bedingt durch den Single-Case-Study-Ansatz und die geringe Fallzahl Restriktionen bezüglich der Verallgemeinerbarkeit unterliegen. Inwieweit die dargelegten Befunde auch in anderen Kontexten zutreffend sind, d. h. wie eine CSR durch Mitarbeiter wahrgenommen und beurteilt wird und welchen Faktoren dabei möglicherweise eine vor- oder nachrangigere Rolle spielen, bleibt durch weitere Forschungsarbeiten eingehender zu klären.

<b>Interview-partner</b>	<b>Alter</b>	<b>Geschlecht</b>	<b>Tätigkeitsbereich</b>	<b>Betriebszugehörigkeit (in Jahren)</b>	<b>Erfahrung in anderen Unternehmen</b>
A	29	männlich	Einkauf	11	nein
B	43	männlich	Vertrieb	16	nein
C	53	männlich	Geschäftsleitung	13	ja
D	27	weiblich	Personal	1	nein
E	58	männlich	Außendienst	24	ja
F	34	weiblich	Vertrieb	12,5	ja
G	45	weiblich	Geschäftsassistenz	2,5	ja
H	20	männlich	Logistik	2	nein
J	26	männlich	IT	1	ja
K	57	männlich	Geschäftsleitung	3	ja
L	35	männlich	Vertrieb	18	nein
M	48	männlich	Geschäftsleitung	7,5	ja
N	50	weiblich	Logistik	17	ja

*Tabelle 1: Allgemeine Informationen zu den Interviewpartnern<sup>191</sup>*

<sup>190</sup> vgl. Mayring 2010.

<sup>191</sup> Anm.: 'P' wurde in den Transkripten als Kürzel für den Interviewer verwendet.

## 2.5 Ergebnisse

### 2.5.1 CSR-Verständnis

Über alle Interviews hinweg zeigt sich, dass die Wahrnehmung einer CSR von den Mitarbeitern generell, wenn auch unterschiedlich stark, erwartet wird. Überwiegend wird das Engagement als ein freiwilliges Engagement im Sinne eines *Kann* und dementsprechend als nicht selbstverständlich verstanden, wie dies u. a. in folgender Aussage zum Ausdruck kommt:

„Nein, für mich ist das schon ein Kann. Für mich ist das schon wirklich ein Kann und da kann kein Muss dahinter stecken, weil das würde sich für mich irgendwie, würde ich mich auch nicht gut dabei fühlen. Das ist schon eine freiwillige Sache.“<sup>192</sup>

Entsprechend und interessanterweise führen auf die offene Frage nach dem eigenen CSR-Verständnis nur sehr wenige Interviewpartner den Gesichtspunkt der Compliance sowie Probleme an, die sich mit Blick auf eigene Lieferanten und Dienstleister ergeben, obwohl diese Aspekte als Teil der ‚Verantwortungsvollen Unternehmensführung‘ durch das Unternehmen explizit benannt und auch kommuniziert werden. Diese Aspekte, d. h. primär die Compliance, wurden meist erst im späteren Gesprächsverlauf angesprochen oder sind durch den Interviewer zum Gesprächsende hin nochmals gezielt erhoben worden. Compliance wird in diesem Zug zwar als Aspekt von CSR benannt, doch verbinden die Mitarbeiter mit ihr primär andere Aspekte.

Als zentrales, unabdingbares Element einer CSR verstehen und benennen alle Interviewpartner die Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern, deren Interessen und Bedürfnissen, wie nach Sicherheit, Anerkennung, Wertschätzung, persönlichem Wachstum oder Wohlbefinden. Exemplarisch hierfür sind die folgenden beiden Aussagen:

„Es gibt so einen schönen Satz aus dem kleinen Prinzen: ‚Du bist ein Leben lang für das verantwortlich, was du dir vertraut gemacht hast.‘ JA DAS IST SO! Man stellt Leute ein, die arbeiten für einen. Ich stelle meine Arbeitsleistung meinem Chef zur Verfügung und dann muss ich davon ausgehen, dass ich einen sicheren Arbeitsplatz habe. Jetzt nicht sicher im Hinblick auf die Zukunft, sicher im Hinblick darauf, dass mir gesundheitlich nichts passiert. Dafür bin ich als Arbeitgeber verantwortlich. Und dass es meinen Mitarbeitern gut geht.“<sup>193</sup>

„Zufriedenheit der Mitarbeiter. Also wie es auch gesellschaftlich im Grunde dem Teil geht, den wir direkt beeinflussen können, nämlich unseren Mitarbeitern. Und da sind für mich so Fragen natürlich Zufriedenheit, persönliche Zufriedenheit im Job, mit Bezahlung, mit Stress, oder sagen wir mal, mit dem ganzen Thema Entlohnung und Gesundheit, wodurch die auch immer beeinflusst wird im Unternehmen.“<sup>194</sup>

---

<sup>192</sup> Interviewpartner G.

<sup>193</sup> Interviewpartner G.

<sup>194</sup> Interviewpartner B.



Häufig wird in diesem Zusammenhang auf die ökonomische Verantwortung eines Unternehmens im Allgemeinen und die des Unternehmensinhabers im Besonderen verwiesen und als weiterer Aspekt einer CSR benannt. Von der Unternehmensleitung wird erwartet, dass sie vorausschauend handelt, um wirtschaftliche Risiken (soweit möglich) zu vermeiden und so den Unternehmensfortbestand und damit auch die Arbeitsplätze langfristig zu sichern. Die explizite Anerkennung und Verpflichtung zu einer ‚Verantwortungsvollen Unternehmensführung‘ wird hierfür als ein wichtiger Faktor erachtet, da sie zur Reputation und letztlich zum Markterfolg des Unternehmens beiträgt. Sie stellt generell für die Mitarbeiter einen Indikator dafür dar, inwieweit das Unternehmen aktuelle gesellschaftlich und unternehmerisch relevante Themen aufgreift, sich demzufolge „weiterentwickelt“, „mit der Zeit geht“, „zukunftsfähig“ und „zukunftsorientiert“ ist. So stellen zwei Interviewpartner fest, dass:

„Also das Einzige, was mir jetzt einfallen würde, [...] ist Umwelt. Denk ich auch, genau wie diese ganzen Stiftungen zu unterstützen, ist das auch, was zukünftig wahrscheinlich von extern immer mehr Beachtung findet. Dass man sieht, wie zukunftsorientiert ist da ein Unternehmen ausgerichtet.“<sup>195</sup>

„[M]an wird das auch, wenn man das nutzen kann, auch nutzen. Und wenn es nur so eine Außendarstellung ist. Warum denn nicht? Es ist bei jeder Zertifizierung: ‚Tue Gutes und berichte.‘ Da ist glaube auch nichts Verwerfliches dran. Ist ja auch so im Kunden-Lieferanten-Verhältnis immer so. Man ist ja schon bemüht sich darzustellen. Und auch zu sagen, warum man vielleicht besser als der Mitbewerber ist und da gibt es ja diese harten Faktoren und gibt es ja diese Weichen. Also das ist schon o.k. Nur zum Selbstzweck? [...] Also nein.“<sup>196</sup>

Wie diese erachten auch andere Interviewpartner das ökonomische Interesse, welches (daraus) als einer der Gründe für das CSR-Engagement des Unternehmens gesehen wird, nicht per se als problematisch. Allerdings darf sich CSR nicht auf ein rein ökonomisches Kalkül, d. h. ein egoistisches Selbstinteresse verkürzen. Aus Sicht der Befragten müssen finanzielle Aspekte auf der einen und soziale, ökologische und ethische Aspekte auf der anderen Seite berücksichtigt werden, wobei diese wiederum in einem angemessenen finanziellen wie zeitlichen Verhältnis zueinander stehen müssen. Deutlich wird dieser Umstand eines erwarteten, über das rein ökonomische Interesse hinaus reichenden Handelns insbesondere dann, wenn es um das philanthropische Engagement und, wenn auch in geringerem Umfang, um ökologische Fragen als weitere Elemente von CSR geht. Aus Sicht der Befragten sind Unternehmen ein Teil der Gesellschaft, in die sie sich einzubringen und in der sie eine Vorbildfunktion haben. Diese Sichtweise und die damit verbundene Erwartungshaltung kommen bspw. in folgenden Aussagen zum Ausdruck:

---

<sup>195</sup> Interviewpartner D.

<sup>196</sup> Interviewpartner M.

„Ich sehe ein Unternehmen immer als Teil der Gesellschaft, als Basis der Gesellschaft, als prägenden Teil der Gesellschaft und insofern glaube ich, muss man da auch als Unternehmen mitarbeiten in dieser Gesellschaft.“<sup>197</sup>

„Ja, weil sie auch von der Gesellschaft was bekommen und der Gesellschaft irgendwas zurückgeben, sag ich jetzt mal. Und nicht nur dieses Nehmen, dieses grundsätzliche Nehmen, und ich gebe nichts zurück. Das halte ich für falsch und das kann so nicht funktionieren und gibt dann auch logischerweise immer eine gewisse Unruhe.“<sup>198</sup>

Ähnliche Verweise auf eine reziproke Beziehung von Gesellschaft und Unternehmen und die damit verbundene gesellschaftliche Verantwortung werden auch von anderen Interviewpartnern vorgebracht. Den Hintergrund bilden hier neben deontologischen Überlegungen häufig explizit nutzenbezogene gesamtgesellschaftliche aber auch unternehmensbezogene Überlegungen, wie im zuvor zitierten Fall. Gesellschaft und damit auch das Unternehmen können nur funktionieren und bestehen, wenn ein gewisser sozialer Frieden gesichert ist, wenn es ausreichend Arbeitskräfte gibt usw. Derartige Überlegungen finden sich bspw. wie folgt wieder:

„Und ich finde jeder sollte verantwortlich sein anderen Menschen wieder auf die Beine zu helfen.“<sup>199</sup>

„Ich denke dieses regionale Engagement sollte man nicht vernachlässigen, weil gerade Kinder oder Jugendliche sind die Leute, die irgendwann auch für mich arbeiten werden müssen, wenn ich älter werde.“<sup>200</sup>

„Also ich finde für mich steht im Fokus und im Mittelpunkt, als regionale Firma die Umgebung und das drum herum. Das Soziale, alles zu unterstützen und zu fördern. Sei es im Kleinen oder auch im Größeren. Aber, dass man quasi Anteil nimmt an der Region, in der man angesiedelt ist und das unterstützt.“<sup>201</sup>

Aus der Äußerung von Interviewpartner D geht nochmals deutlich die Erwartung der Mitarbeiter an Unternehmen hervor, die Eingebundenheit in ein Stakeholder-Geflecht anzuerkennen sowie insgesamt nicht nur einen wirtschaftspolitischen Beitrag durch die Bereitstellung von Arbeitsplätzen etc. zu leisten, sondern auch anderweitig „Anteil zu nehmen“, d. h. Fürsorge- und Solidaritätsverpflichtungen gegenüber Mensch und Natur wahrzunehmen.

---

<sup>197</sup> Interviewpartner C.

<sup>198</sup> Interviewpartner K.

<sup>199</sup> Interviewpartner N.

<sup>200</sup> Interviewpartner A.

<sup>201</sup> Interviewpartner D.

## 2.5.2 Wahrnehmung und Authentizität des CSR-Engagements

Wie bei der Auswertung schnell ersichtlich wurde, spielt die Authentizität oder Glaubwürdigkeit des CSR-Engagements für die Mitarbeiter eine wichtige Rolle. Im Zuge der Darlegung des CSR-Engagements des Unternehmens und der eigenen Sichtweise auf dieses, gehen die Interviewpartner unaufgefordert dazu über, ein Urteil über dessen Authentizität zu bilden bzw. diese im vorliegenden Fall herauszustellen. Angeführt werden in diesem Zug neben eigenen beruflichen und persönlichen Erfahrungen auch Kenntnisse aus Gesprächen im Freundes- und Bekanntenkreis. Die Wahrnehmung einer CSR im Allgemeinen und die Art und Weise ihrer Umsetzung im vorliegenden Unternehmen im Besonderen werden aufgrund dessen wie von anderen so auch von folgenden Interviewpartnern als nicht selbstverständlich erachtet:

„Da muss man nicht viel Gerede darum machen. So ist es wirklich etabliert [...] im Alltäglichen. Und das ist auch das, weswegen ich gesagt habe, weswegen, wenn man hier anfängt, einen angenehmen Kulturschock bekommt. Weil es halt nicht so, weil es mir nicht so selbstverständlich erschien, dass das so gelebt wird, so offen. Aber eben halt ganz normal und nicht als Werbung, zur Imageverbesserung oder was weiß ich nicht was. Also so wie es hier im Hause gehandhabt wird, ist es absolut authentisch und glaubhaft, weil es auch so ist, weil es die Mitarbeiter ja auch jeden Tag so erleben.“<sup>202</sup>

„UND AUCH MACHT. Ja, also, das ist so das Wichtige dabei. Dieses Bekennen, ich wüsste jetzt keine Firma, die das nicht tut. Also das wird nach außen hin, wird das immer dargestellt. Die Problematik ist nur, wie setzt man es um und was tut man. Und das ist eben bei vielen, vielen Firmen eher verhalten. Da gibt es mal so bestimmte Alibi-Funktionen, so will ich es mal nennen, die man da macht.“<sup>203</sup>

Äußerungen dieser oder ähnlicher Art über die Konsistenz zwischen dem Wesen und Kern des Unternehmens auf der einen und der Außen- und Selbstdarstellung auf der anderen Seite, finden sich auch in anderen Interviews. Wie M und K erwarten auch die übrigen Interviewpartner, dass den Worten Taten folgen, bzw. diese in einem entsprechenden CSR-Engagement resultieren, das mit ihnen übereinstimmt sowie dauerhaft und nachvollziehbar umgesetzt wird, und zwar sowohl intern wie auch extern. Die folgenden Äußerungen sind hierfür exemplarisch:

„Also nicht so punktuell, sondern immer kontinuierlich, so dass das Thema von uns leben kann oder auf uns zählen kann.“<sup>204</sup>

„Aber es wird halt alles wirklich gelebt und kontinuierlich fortgesetzt.“<sup>205</sup>

„Nein, ich glaube, das macht sie nicht. Auch nicht aus wirtschaftlichen Gründen. Haben sie auch nicht gemacht, als es wirtschaftlich mal 2009 nicht so gut ging. Da hat man anders gespart hier bei uns in der Firma.“<sup>206</sup>

---

<sup>202</sup> Interviewpartner M.

<sup>203</sup> Interviewpartner K.

<sup>204</sup> Interviewpartner B.

<sup>205</sup> Interviewpartner D.

<sup>206</sup> Interviewpartner E.

Angeführt werden dabei häufig die Firmenphilosophie und der Unternehmensinhaber, welche als Gründe für das CSR-Engagement angesehen werden. KMU spezifisch stellt dabei insbesondere Letzterer, dessen Verhalten und emotionale Verbundenheit mit dem Thema, aber auch das Verhalten der Geschäftsführung und des Führungspersonals im Allgemeinen für die Befragten einen wichtigen Indikator dafür dar, inwieweit CSR im Unternehmen verankert ist. Dies nicht zuletzt deshalb, weil allen voran die Geschäftsführung beim Thema CSR in der Pflicht und als deren wesentlicher Promotor angesehen wird. So stellen bspw. zwei Interviewpartner fest:

„Nein, ich denke einfach, dass das Unternehmen, also [der Unternehmensinhaber] auch direkt dahinter steht, und dass er das einfach, also einfach aus, sag ich mal, ganz persönlichen Gründen tut.“<sup>207</sup>

„Die stehen also wirklich dahinter. Das merkt man aber auch, wenn die, wenn wir unsere Teamsitzung haben. Und die leben das. [...] Die leben die Firma. Das ist ehrlich, man merkt, dass die es so sagen, wie sie es meinen oder so meinen wie sie es sagen. [...] Wenn ich natürlich merke, das erzählt er jetzt nur, weil er von oben Druck gekriegt hat oder weil er das sagen soll, das merkt man. DAS MERKT MAN EINFACH. Dann nimmt man das nicht so auf und dann hat man da schon so einen negativen Touch hinten dran. So einen Beigeschmack, wo man sagt ‚NA, ob das alles so stimmt, was die da sagen?‘ Eigentlich merkt man die Ehrlichkeit. Das Verständnis, dass sie es auch verstehen, warum sie es sagen. Dass sie es nicht nur sagen, sondern auch dahinter stehen.“<sup>208</sup>

Interviewpartner E spricht hier, wenn auch indirekt, einen hiermit verbundenen Aspekt an: die generelle Art und Weise der Unternehmensführung. Wie auch aus anderen Interviews deutlich hervorgeht, bedarf eine (‘ehrliche’) CSR, d. h. eine verantwortungsvolle oder ethische Unternehmensführung, aus Sicht der Befragten des Einbezugs der Mitarbeiter in die Unternehmensführung und Unternehmensstrategie:

„[W]o wir Schwachpunkte haben, wäre so eine Übersicht in welche Projekte investieren wir überhaupt. Die dann vielleicht auch transparent gemacht wird. Ich glaube auch für [den Unternehmensinhaber], der das als sein Thema sieht, also auch die Kommunikation dazu, glaub ich, da betreibt er schon großes Engagement.“<sup>209</sup>

„[W]ir haben ja viele Veranstaltungen, oder einige Veranstaltungen, wo auch die Geschäftsleitung und auch [der Unternehmensinhaber] Mitarbeitern erklärt, warum und wieso er was macht, wo die Reise hingehen soll in Zukunft, was wir alles ändern können, müssen, wollen, um dann zukunftsfähig zu sein. Und ich kann das alles gut nachvollziehen. Ich bin da mit im Boot. [...] Ich find das wirklich sehr positiv. Da gibt es ganz andere Beispiele.“<sup>210</sup>

„Also ich würde diese gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen nicht nur auf die Finanzmittel beschränken, sondern auch auf die menschliche Tatkraft und dass vielleicht auch von Mitarbeitern dann Vorschläge angehört werden, wenn das Unternehmen dann schon so weit ist.“<sup>211</sup>

---

<sup>207</sup> Interviewpartner F.

<sup>208</sup> Interviewpartner E.

<sup>209</sup> Interviewpartner B.

<sup>210</sup> Interviewpartner G.

<sup>211</sup> Interviewpartner H.

Mit dem hier angesprochenen Corporate Volunteering als Teil des Corporate Citizenship kommt, wie K und andere Interviewpartner anmerken, ein zusätzlicher Gesichtspunkt einer glaubhaften CSR hinzu. Sie wird u. a. durch derartige Aktivitäten und die räumliche Nähe erlebbar, sichtbar und greifbar und damit überprüfbar für sie:

„Hier sieht es so aus, dass wir, ich sag mal, selbst aktiv werden und irgendwo im Kindergarten was streichen, was bauen, was anlegen. [...] Ja, also wirklich aktiv daran teilnehmen. [...] Die meisten wollen in irgendeiner Form irgendwas davon haben. Sei es nun, dass sie es hier über Werbung im Fernsehen machen. Was weiß ich, wie da Krombacher, ‚wir machen da einen Quadratmeter Wald irgendwo‘, wo sie es eh nicht nachprüfen können, ob die da was tun oder nicht. Keine Ahnung, ob die das machen. [...] Aber hier wird wirklich etwas gemacht und man kann es danach auch sehen und weiß, dass das, ich würde jetzt nicht sagen, aus dem Herzen kommt, das ist ein klein bisschen übertrieben, aber, dass man einfach dahinter steht.“<sup>212</sup>

Bei all dem, was unter dem Schlagwort ‚Verantwortungsvolle Unternehmensführung‘ gemacht wird, erweist sich für die Befragten gleichwohl ein bereits angemerkt Punkt als zentral: Wie aus mehreren Interviews deutlich hervorgeht, soll und muss CSR kontinuierlich weiterentwickelt und angepasst werden. Diese Erwartungshaltung bzw. dieser Anspruch findet sich u. a. in den folgenden Äußerungen wieder:

„Ich sehe schon, dass das hier wahrgenommen wird und auch ausgefüllt wird und man immer auf der Suche ist nach Themen, die man noch aufgreifen kann oder die man besser machen kann.“<sup>213</sup>

„Also dieses Gesamtkonzept Zukunft bauen, zu schauen, ‚wo können wir noch was tun?‘ Einfach, ‚wo gibt es noch Möglichkeiten?‘ Und nicht stehen zu bleiben und nicht zu sagen ‚Mann, ist ja alles toll, ist ja alles schön‘.“<sup>214</sup>

### 2.5.3 Effekte von CSR

Ebenso wie bei anderen Studien zeigt sich, dass die Wahrnehmung und Übernahme einer CSR bei den Mitarbeitern generell auf eine positive Resonanz stößt und zu positiven (internen) Effekten führt, bei einigen der jüngeren Mitarbeiter, wie Interviewpartner A, allerdings nicht in so starkem Umfang:

„Also wenn ich von mir persönlich ausgehe, hat das gar keine Auswirkung wie ich mich hier mit [dem Unternehmen] identifiziere. [...] Nein, also da fällt dann so was, dass ich mir mal wieder einen vernünftigen Schreibtischstuhl kaufen kann, weil ich es eigenständig verantworten darf, schon wieder eher ins Gewicht. Klar, kann man jetzt ja auch sagen, ‚ist ja auch eine schöne Sache, wenn man sich einen schönen Stuhl kaufen darf und so was.‘ Da geht es dann aber auch nicht um den Stuhl, sondern mehr darum, dass man es eigenständig machen darf.“<sup>215</sup>

Zwar wird das CSR-Engagement auch von diesen Befragten insgesamt als solches unterstützt, doch stehen, bedingt durch das Alter, (mitunter) die eigenen Bedürfnisse und Interessen, wie

<sup>212</sup> Interviewpartner K.

<sup>213</sup> Interviewpartner M.

<sup>214</sup> Interviewpartner F.

<sup>215</sup> Interviewpartner A.

das eigene Vorankommen, stärker im Vordergrund. Hinzu kommt, dass es durch fehlende Erfahrungen in anderen Unternehmen an Vergleichsmöglichkeiten mangelt und die Art und Weise der Unternehmensführung daher als eher selbstverständlich erachtet wird. Wie u. a. Interviewpartner C kritisch anmerkt, ist dies aber aufgrund der häufig langen Betriebszugehörigkeit von Mitarbeitern ein durchaus wahrgenommenes generelles Problem:

„Und wir kriegen auch immer das Feedback, gerade jetzt von Kollegen, die neu reinkommen. Es gibt ja viele, die haben ja seit dreißig Jahren nichts anderes erlebt und die wissen das vielleicht auch gar nicht so zu schätzen, was hier so gelebt wird.“<sup>216</sup>

Abgesehen von diesen Punkten, bleibt jedoch festzustellen, dass das CSR-Engagement und die vorhandenen Partizipationsmöglichkeiten sowohl persönlich als auch für den Unternehmensalltag und das soziale Miteinander allgemein als positiv angesehen werden und auf einen großen Zuspruch stoßen. So bemerkt ein Interviewpartner:

„Und, das ist ja auch wieder, das ist das Schöne, das ist wie so eine kleine Familie wieder. Wenn man so kleine Projekte macht, da lernt man die Mitarbeiter wieder von einer anderen Seite kennen. Und das ist auch so Mitarbeiter fördernd irgendwie.“<sup>217</sup>

Ebenso wie bei M, geht auch bei anderen Interviewpartnern das Wissen, dass sich das Unternehmen als guter Corporate Citizen verhält und seiner Verantwortung nachkommt mit (einem gewissen) Stolz sowie einem Wohlbefinden im Allgemeinen und einer höheren Arbeitszufriedenheit im Besonderen einher. Dies nicht zuletzt, da der Wunsch, einen sozialen Beitrag zu leisten, durch das Unternehmen realisiert und befriedigt werden kann. Exemplarisch hierfür sind folgende Äußerungen:

„Also was heißt ich stehe dahinter? Ich stehe dahinter, klar. [...] Also ich finde es gut, dass es gemacht wird. Warum? Weil es einem irgendwie ein gutes Gefühl gibt und ich meine, man selbst ist daran ja auch beteiligt. Ich sag mal, wenn ich jetzt hier was kaufe als [Mitarbeiter des Unternehmens] zahle ich ja auch automatisch immer in die [Stiftung 1] ein. Da geht ja ein Teil des Umsatzes, geht ja direkt in die Foundation. Also kann ich ja dadurch auch schon mit unterstützen. Oder es wird hier auch gesammelt oder es werden Veranstaltungen gemacht, zum Beispiel jetzt irgendwie ein Lauf, ein Firmenlauf, wo ich mitlaufe und der Teil dieses Erlöses dieses Laufs geht in die [Stiftung 1]. So kann ich ja auch unterstützen. Das gibt mir halt auch ein gutes Gefühl.“<sup>218</sup>

„Also was es unheimlich leicht macht, ist sich mit dem Unternehmen zu identifizieren. Dass man also wirklich hinter dem Namen [des Unternehmens] gerne steht, weil man weiß, was dahinter steht, sich damit identifiziert und gerne arbeitet und das stolz auch weiterzählt. Also das hat einen unheimlich positiven Klang. Und ich sag mal, man selbst ist stolz ein Teil zu sein und sich da einbringen zu können, die Freiheit zu haben, eben auch freigestellt werden zu können arbeitstechnisch. Aber auch sonst einfach stolz zu sein, zu wissen, da und da sind wir mit dabei und unterstützen und tun eben was für die Zukunft.“<sup>219</sup>

---

<sup>216</sup> Interviewpartner C.

<sup>217</sup> Interviewpartner M.

<sup>218</sup> Interviewpartner L.

<sup>219</sup> Interviewpartner D.

„Gut, ich habe immer gesagt [...] ich gehe nicht mit Bauschmerzen zur Arbeit. Muss aber sagen, [...] hier macht es mir sehr viel Spaß morgens hier hinzugehen. [...] Hier geht man, ich zumindest, mit einem guten Gefühl her.“<sup>220</sup>

Wie diese fühlen sich auch andere Interviewpartner in ihrem Vertrauen in das Unternehmen bestärkt. Hinzu kommt als weiterer Punkt, dass , wie u. a. E und F anmerken, durch die explizite Anerkennung der eigenen gesellschaftlichen Verantwortung, ihre konkrete Umsetzung und Formalisierung Sicherheit für das eigene Tun und Handeln sowie den Umgang mit anderen Stakeholdern gegeben wird:

„Das Vertrauen kriegt man natürlich auch dadurch, dass die das nach außen bringen, dass sie sagen, was sie machen. Ich hätte ja kein Vertrauen, wenn in einem stillen Kämmerlein was gemacht würde und wir würden es nicht mitkriegen. Dann wäre ja Misstrauen da, so ,sag mal, was machen die denn da?“<sup>221</sup>

„Dass wir eben ganz bestimmte Richtlinien haben, fühlt man sich auch aufgehoben und weiß, ,DAS wird bei uns so und so gemacht.‘ [...] Eigentlich, das ist eine gewisse Sicherheit, die ich habe und durch diese Sicherheit gebe ich mich nach außen auch sicherer.“<sup>222</sup>

„[I]ch hab trotzdem das Gefühl, dass diese Compliance-Richtlinien doch relativ gut umgesetzt werden und umgesetzt werden können. Und ich finde sie wichtig. Gerade was auch das Miteinander und auch die Verbindung zum Kunden hin angeht, ,wie stell ich mich dar.‘ [...] [W]ir haben ja diese Compliance-Regeln und wissen ja, wie wir uns zu verhalten haben. [...] Aber dafür sind diese Compliance-Regeln da, und dafür sind sie bekannt. Und dementsprechend dann auch mal zu sagen, ,ich stehe dazu und nein. Es ist dann halt mal so, dann kaufst du halt beim Wettbewerber. Wenn das für dich ausschlaggebend ist, um bei uns zu kaufen.‘ Ich denke, das sollte man schon vertreten. Und das ist auch gut so.“<sup>223</sup>

„Das stärkt das Vertrauen auf jeden Fall. Also für mich ist das immer wieder ein Beleg, dass ich an der richtigen Stelle bin.“<sup>224</sup>

Anhand einiger Aussagen, insbesondere von Interviewpartner N, wird dabei auch deutlich, dass sich Mitarbeiter aufgrund der ihnen wie auch anderen Stakeholdern gegenüber wahrgenommenen Verantwortung mitunter dazu veranlasst fühlen können, dem Unternehmen etwas ‚zurückzugeben‘:

„Die Firma gibt, ich habe genommen und jetzt gebe ich wieder. So ist das halt immer, ein Geben und Nehmen.“<sup>225</sup>

---

<sup>220</sup> Interviewpartner K.

<sup>221</sup> Interviewpartner E.

<sup>222</sup> Interviewpartner E.

<sup>223</sup> Interviewpartner F.

<sup>224</sup> Interviewpartner C.

<sup>225</sup> Interviewpartner N.

## 2.6 Diskussion

Im Vergleich zu stärker formalisierten Großunternehmen hängen die erfolgreiche Implementierung und Umsetzung von CSR sowie ihre spezifische Ausprägung in KMU weit weniger vom Vorhandensein entsprechender Kodizes und Richtlinien etc. ab. Entscheidend ist vielmehr, ob und wenn ja, inwieweit CSR für die Unternehmensinhaberin bzw. den Unternehmensinhaber sowie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein Anliegen ist, durch sie ins Unternehmen getragen oder im Unternehmen mitgetragen wird;<sup>226</sup> oder anders ausgedrückt, von den Werthaltungen, Ansichten, Einstellungen und der Motivation des Einzelnen. Als entsprechend wichtig erweist sich daher nicht nur in diesem Bereich die Frage, wann und weshalb CSR bei Mitarbeitern auf Akzeptanz stößt, wie sie durch diese wahrgenommen und beurteilt wird und wann sie daher letztlich zu entsprechend (erhofften) positiven Reaktionen führt.

Wie andere Studien kommt auch die hier präsentierte Studie diesbezüglich zu dem Schluss, dass im untersuchten mittelständischen Unternehmen CSR von (den befragten) Mitarbeitern generell positiv wahrgenommen wird, daher auf eine entsprechende Resonanz stößt und zu positiven mitarbeiterbezogenen Effekten führt. Doch legen es die Befunde nahe, dass diese zum einen an einige wichtige Bedingungen geknüpft sind, und zum anderen die Reaktionen bei einigen, in diesem Fall insbesondere jüngeren Mitarbeitern, durchaus „verhaltener“ ausfallen können. Letzteres korrespondiert mit Befunden einer ebenfalls qualitativen Studie von Rodrigo und Arenas, die anhand der Einstellungen und Reaktionen insgesamt drei verschiedene Mitarbeitertypen identifizieren (können): den „committed employee“, „indifferent employee“ und „dissident employee“.<sup>227</sup> Im Gegensatz hierzu finden sich bei den eigenen Befunden allerdings nur Hinweise auf die (mögliche) Existenz der ersten beiden Typen, wofür, wie anzunehmen ist, die Zusammensetzung der Interviewpartner und insbesondere die Kontextfaktoren ursächlich sind bzw. sein können. Nach Rodrigo und Arenas<sup>228</sup> finden sich CSR-kritische Mitarbeiter (nach ihrer Studie) im Allgemeinen unter denjenigen Mitarbeitern, die sich auf den niedrigeren Hierarchie- und Gehaltstufen befinden und generell über das Gehalt hinaus oder neben diesem keine zusätzlichen Vergütungen und Leistungen erhalten sowie mitunter nur zeitlich befristet beschäftigt sind. Entsprechend schwierig erweist es sich für diese Mitarbeiter wesentliche Grundbedürfnisse zu stillen und dementsprechend kritisch werden CSR-Maßnahmen und CSR-Ausgaben angesehen, die aus eigener Sicht ganz offensicht-

---

<sup>226</sup> vgl. Davies/Crane 2010: 128.

<sup>227</sup> vgl. Rodrigo/Arenas 2008: 276-277.

<sup>228</sup> vgl. Rodrigo/Arenas 2008: 277.



lich zu Lasten des eigenen Einkommens gehen. Im Rahmen der hier präsentierten Studie wurden demgegenüber nur Mitarbeiter interviewt, die allesamt über unbefristete Verträge verfügen und nach deren Dafürhalten die Arbeitsvergütung, auch in den niedrigen Gehaltsstufen, als sehr gut anzusehen ist. Hinzu kommen die zusätzlichen mitarbeiterbezogenen Leistungen sowie Angebote im Rahmen des CSR-Engagements.

Wie die Befunde vermuten lassen, finden sich unter diesen Bedingungen bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein, wenn auch nicht immer uneingeschränkter, so doch zumindest prinzipieller Zuspruch für die internen und externen CSR-Maßnahmen, d. h. keine grundsätzlich negativen CSR-Einstellungen und daraus resultierenden Verhaltensweisen. Der Zuspruch zum und letztlich die positiven Effekte des CSR-Engagements können hier insgesamt auf eine sich bei den Befragten abzeichnende Übereinstimmung zwischen den persönlichen und den organisationalen Zielen, Ansichten, Normen und Werten zurückgeführt werden (Person-Organisation Fit). Deutlich wird dabei, was Aguilera et al.<sup>229</sup> theoretisch vermuten und darlegen: dass beim Verständnis, der Wahrnehmung und der Beurteilung von CSR sowie letztlich der Reaktion auf diese, Gerechtigkeitsaspekte und psychologische Grundbedürfnisse zum Tragen kommen. Im Kern geht es um Bedürfnisse nach Macht bzw. Kontrolle, Zugehörigkeit, Anerkennung und Wertschätzung sowie einer sinnhaften Existenz, die mit Fragen organisationaler Gerechtigkeit, konkret der erlebten distributiven, prozeduralen, interpersonellen und informationalen Gerechtigkeit verbunden sind, von welchen allerdings mehrheitlich, oder nahezu ausschließlich nur letztere drei von den Interviewpartnern angesprochen wurden. Entsprechend ihrem CSR-Verständnis erwarten diese, dass Mitarbeiter „are treated with politeness, dignity, and respect by authorities or third parties involved in executing procedures or determining outcomes“<sup>230</sup> (interpersonelle Gerechtigkeit). Als weitere wesentliche Aspekte kommen hinzu, dass Unternehmensstrategie und -handlungen im Allgemeinen und das CSR-Engagement im Besonderen transparent sind,<sup>231</sup> d. h. (wahrheitsgemäße) CSR-Informationen darüber gegeben werden, „why procedures were used in a certain way or why outcomes were distributed in a certain fashion“<sup>232</sup> (informationale Gerechtigkeit); sowie ferner, dass die Implementierung und Umsetzung als fair erlebt werden (prozedurale Gerechtigkeit)<sup>233</sup>.

---

<sup>229</sup> vgl. Aguilera et al. 2007.

<sup>230</sup> Colquitt et al. 2001: 427.

<sup>231</sup> vgl. Beckmann et al. 2009.

<sup>232</sup> Colquitt et al. 2001: 427; vgl. u. a. auch Shapiro et al. 1994.

<sup>233</sup> vgl. hierzu u. a. Moorman et al. 1993.

Wie aufgezeigt und von Folger et al. als „deontic response“<sup>234</sup> bezeichnet, spielt es für die Mitarbeiter aber nicht nur eine Rolle, wie mit ihnen, sondern wie auch mit externen Dritten umgegangen wird;<sup>235</sup> oder anders ausgedrückt, dass das Unternehmen seine gesellschaftliche Eingebundenheit anerkennt und Dritten gegenüber Verantwortung übernimmt. Driver<sup>236</sup> spricht in diesem Zusammenhang anhand konzeptioneller Überlegungen auch von einem „post-egoic“-Selbst- bzw. CSR-Verständnis eines Unternehmens, welches sie von einem „egoic“- oder einem rein ökonomischen Verständnis abgrenzt:

„[Economic models of CSR] simply reflect a more common but illusory concept of the organizational self as autonomous and unidimensional. In turn, more ethical models of CSR seem to be more congruent with a more accurate, if less common, concept of the organizational self as interdependent and multi-dimensional. Consequently, economic and ethical models of CSR are not models of opposition. Rather, they exist on a continuum between illusion and authenticity, which means that moving from one to the other is not a question of adopting different paradigms, [...] but rather of moving from illusion and dysfunction to truth and functionality.“<sup>237</sup>

Wie Driver annimmt, wird ein ‚post-egoic-Verständnis‘ im Vergleich zu einem ‚egoic‘ (von Mitarbeitern) als authentischer bzw. glaubwürdiger wahrgenommen und erfahren. Ebenso wie eine qualitative Studie von McShane und Cunningham<sup>238</sup> unter 24 Mitarbeitern weisen auch die Befunde dieser Studie darauf hin, dass diese Annahme zuzutreffen scheint und anders als dies gemeinhin durch Studien aufgezeigt wird, der wahrgenommenen Authentizität der CSR und der mit ihr verbundenen Werte sowie im konkreten Fall, insbesondere dem (Führungs-) Verhalten des Unternehmensinhabers im Hinblick auf die Reaktionen der Mitarbeiter eine zentrale Bedeutung beizumessen ist. Diesem Umstand kommt nicht zuletzt daher so große Bedeutung zu, weil Menschen bestrebt sind, ein positives Selbstkonzept von sich zu haben und aufrecht zu halten. Da die soziale Identität als Teil des Selbstkonzepts u. a. durch die Organisationszugehörigkeit bestimmt wird, erweist es sich als zentral, inwieweit das Unternehmen und dessen Engagement durch Mitarbeiter sowie im Zuge des sozialen Vergleichs durch Dritte als positiv und authentisch angesehen und eingeschätzt werden.<sup>239</sup> Wie die Befunde zeigen, wird im vorliegenden Fall mit der expliziten Anerkennung der eigenen gesellschaftlichen Verantwortung sowie ihrer konkreten Umsetzung und Formalisierung letztlich eine zentrale Voraussetzung dafür geschaffen, Unsicherheit abzubauen bzw. den Mitarbeitern Sicherheit für sich, das eigene Tun und Handeln und ihren Umgang mit anderen Stakeholdern zu geben. Wenn Mitarbeiter darauf vertrauen können, dass das, was gesagt wird, auch den

<sup>234</sup> vgl. Folger et al. 2005.

<sup>235</sup> vgl. auch Cropanzano et al. 2003.

<sup>236</sup> vgl. Driver 2006.

<sup>237</sup> Driver 2006: 352.

<sup>238</sup> vgl. McShane/Cunningham 2012.

<sup>239</sup> vgl. Ashford/Mael 1989; Tajfel/Turner 1985; Dutton et al. 1994; French et al. 1992: 55.

Tatsachen entspricht, also aus ihrer Sicht authentisch ist, eröffnet sich die Möglichkeit „to communicate to others the symbolic value they attach to their organizational identity.“<sup>240</sup>

Nach Liedtka handelt es sich bei Authentizität um „the notion of being true to oneself.“<sup>241</sup> Ein authentischer Führungsstil, d. h. ein als authentisch wahrgenommener Geschäftsführer zeichnet sich dabei, wie Walumbwa et al.<sup>242</sup> ebenso wie andere aufzeigen, insgesamt durch vier Verhaltensweisen aus: „balanced processing“, „internalized moral perspective“, „relational transparency“, „self-awareness“.<sup>243</sup> Authentische Geschäftsführer und Führungskräfte sind daher jene,

„who are deeply aware of how they think and behave and are perceived by others as being aware of their own and others values/moral perspectives, knowledge, and strengths; aware of the context in which they operate; and who are confident, hopeful, optimistic, resilient, and of high moral character.“<sup>244</sup>

Dieser ‚Anspruch‘ an ein authentisches Verhalten spielt, wie naheliegenderweise zu vermuten steht und dies durch die präsentierten Befunde in dieser Form auch angedeutet wird, im Kontext von CSR eine wichtige Rolle: Die Mitarbeiter fällen sowohl ein Urteil darüber, inwieweit das CSR-Engagement mit dem Unternehmen und dessen Selbstverständnis übereinstimmt und dieses widerspiegelt als auch darüber, inwieweit das CSR-Engagement als solches ihrem Verständnis nach als authentisch anzusehen ist; oder anders gesagt, sie wollen wissen, ob das Engagement ehrlich gemeint ist und der Wahrheit entspricht. Das Urteil resultiert hierbei aus einem Vergleich bzw. Abgleich zwischen der CSR-Umsetzung auf der einen und den eigenen oder als allgemein voraussetzbar erachteten, an eine CSR zu stellenden Erwartungen und Ansprüche auf der anderen Seite. Das Ausmaß der wahrgenommenen organisationalen Gerechtigkeit stellt hierfür einen Indikator neben anderen dar, der u. a. mit dem Aspekt der ‚relational transparency‘ zusammenfällt, also der Erfordernis, Informationen offen und ehrlich zu kommunizieren.<sup>245</sup> Verbunden hiermit ist auch die Bereitschaft, die eigenen Ansichten durch den Einbezug anderer und die Berücksichtigung ihrer Ansichten und Meinungen kritisch zu überprüfen und gegebenenfalls zu überdenken.

Im Kern bildet damit die Verankerung von CSR als gelebte Praxis in die Organisationsstruktur und -kultur und ihre Rückführbarkeit auf diese, einen wichtigen Aspekt von CSR und letztlich weiteren Beleg ihrer Authentizität für die befragten Mitarbeiter. Zentral hierbei ist, dass die

---

<sup>240</sup> Kramer 2001: 171.

<sup>241</sup> Liedtka 2008: 238.

<sup>242</sup> vgl. Walumbwa et al. 2010: 902.

<sup>243</sup> vgl. auch Walumbwa et al. 2008; Avolio/Gardner 2005: 317.

<sup>244</sup> Avolio et al. 2004: 4.

<sup>245</sup> vgl. Avolio/Gardner 2005.

postulierte CSR auch in einem entsprechenden nicht nur internen, sondern auch externen Engagement münden muss, das mit ihr übereinstimmt und das nicht nur dauerhaft umgesetzt, sondern auch weiterentwickelt wird. Wie die Befunde nahelegen, erachten die Mitarbeiter CSR als eine Art Versprechen, das, ganz gleich, ob es aus einem expliziten oder impliziten Vertrag resultiert bzw. freiwillig gegeben wird, ihnen wie anderen gegenüber einzuhalten ist.<sup>246</sup> Die Urteilsgrundlage darüber, inwieweit dies der Fall ist und inwieweit den postulierten moralischen Werten und gesellschaftlichen Zielen im Allgemeinen sowie insbesondere bei sozialem Gegendruck oder in schwierigen Situationen wirklich gefolgt wird, bildet letztlich das bisherige Verhalten des Unternehmens bzw. des Unternehmers.<sup>247</sup> Anders ausgedrückt, geht es damit um die – in zeitlicher Perspektive – ‚behavioural integrity‘, also „the Perceived Pattern of Alignment Between an Actor’s Words and Deeds“<sup>248</sup>, oder wie es Ulrich Thielemann ausdrückt, „um die Orientierung an der ethischen Sache selbst.“<sup>249</sup>

Wie anhand der Befunde geschlussfolgert werden kann, führt im konkreten Fall die explizite Übernahme und Wahrnehmung von CSR sowie ihre praktische Ausgestaltung und Umsetzung durch das Unternehmen, den Unternehmer und die Führungskräfte, gerade weil sie als authentisch erlebt werden, zu einer positiven Grundeinstellung gegenüber diesen und zu entsprechenden positiven Effekten. Die praktizierte Transparenz über die Unternehmensstrategie und das CSR-Engagement, der Einbezug in Entscheidungen und die Möglichkeiten der Mitsprache sowie die Berücksichtigung ihrer Interessen und Bedürfnisse ebenso wie diejenigen Dritter signalisieren den (befragten) Mitarbeitern, dass sie als Person respektiert und geschätzt werden, dass das Unternehmen seine gesellschaftliche Eingebundenheit anerkennt und moralisches Verhalten intern wie extern eine wichtige Rolle spielt und damit in der Summe, dass CSR glaubhaft praktiziert wird. Im Ergebnis führt dies zu einer emotionalen Verbundenheit (affektives Commitment)<sup>250</sup> und einem gesteigerten Vertrauen, die mit einer gestärkten Loyalität gegenüber dem Unternehmen und Identifikation mit diesem sowie u. a. einem Gefühl von Stolz und Zufriedenheit einhergehen. Hinzu kommt, dass, wie anhand einiger Befunde vermutet werden kann, durch CSR eine reziproke Tauschverpflichtung geschaffen wird, für die Vertrauen wiederum die wesentliche Voraussetzung ist.<sup>251</sup> Der Umstand eines derart durch CSR gestärkten Vertrauens in das Unternehmen und insbesondere in den Unternehmer, kann

---

<sup>246</sup> vgl. hierzu Höffe 1993: 29-30.

<sup>247</sup> vgl. u. a. Kramer 1999.

<sup>248</sup> Simons 2002: 19; kursiv i. Orig.

<sup>249</sup> Thielemann 2012: 80.

<sup>250</sup> vgl. Allen/Meyer 1990.

<sup>251</sup> vgl. Blau 1964; Gouldner 1960; Mauss 1990.

dabei entsprechend der Vertrauenskonzeption von Mayer et al.<sup>252</sup> und Schoorman et al.<sup>253</sup> erklärt werden. Nach dieser lässt sich Vertrauen bzw. die Vertrauenswürdigkeit auf die wahrgenommene Kompetenz und Integrität sowie das wahrgenommene Wohlwollen zurückführen. So erfüllt die als ökonomisch-vorausschauend erachtete Unternehmensführung einen wesentlichen (Teil-) Aspekt von CSR und vermittelt bzw. stärkt ein Gefühl der (Job-) Sicherheit. Hinzu kommen die allen voran auf die persönlichen Eigenschaften, Einstellung und Ansichten des Unternehmensinhabers zurückgeführte moralische Integrität, die sowohl anhand seines Führungsstils als auch seines generellen bisherigen Verhaltens Mitarbeitern und Dritten gegenüber abgelesen und beurteilt wird.<sup>254</sup> Gleiches gilt gewissermaßen auch im Hinblick auf das wahrgenommene oder unterstellte Wohlwollen, also das Ausmaß „to wick a trustee is believed to want to do good to the trustor, aside from an egocentric profit motive.“<sup>255</sup>

Anhand der Befunde steht daher zu vermuten, dass eine als unauthentisch, allen voran als rein instrumentell erlebte CSR entweder wirkungslos bleibt oder sogar zu gegenläufigen Ergebnissen führen und insbesondere das Vertrauen in das Unternehmen vermindern, wenn nicht gar gefährden kann.<sup>256</sup> Wie aufgezeigt, heißt dies allerdings nicht, dass das CSR-Engagement, um als authentisch angesehen zu werden, für die Mitarbeiter ausschließlich auf altruistischen Motiven beruhen muss. Es darf offensichtlich auch durchaus ökonomisch motiviert sein. Wesentlich ist nur, dass CSR nicht einzig hierdurch getrieben ist. Finanzielle und soziale, ökologische und ethische Aspekte sind gleichermaßen zu berücksichtigen, müssen aber in einem angemessenen Verhältnis zueinander stehen und sollten nicht nur den Präferenzen des Unternehmensinhabers entspringen. Mit Blick auf diesen haben KMU gegenüber Großunternehmen und ihren formalisierten, anonymen Strukturen letztlich den Vorteil, einen zentralen, greifbaren Identifikations- und Referenzpunkt für Art, Weise und Authentizität der Verantwortungsübernahme zu haben. Dessen prominente und einflussreiche Stellung kann bei einem entsprechenden Verhalten als eine gute Voraussetzung dafür angesehen werden, um CSR in KMU zu implementieren und auf eine für Mitarbeiter authentische Art und Weise umzusetzen.

---

<sup>252</sup> vgl. Mayer et al. 1995.

<sup>253</sup> vgl. Schoorman et al. 2007.

<sup>254</sup> vgl. auch Kramer 1999: 575-576.

<sup>255</sup> Mayer et al. 1995: 718.

<sup>256</sup> vgl. Eberl 2010: 106ff.

## 2.7 Fazit

Im Vergleich zu anderen Stakeholdern ist über Mitarbeiter und ihre Wahrnehmung und ihr Verständnis von CSR vergleichsweise wenig bekannt, und als entsprechend schwierig wie fraglich erweist es sich, Aussagen darüber treffen zu wollen, wie diese auf CSR reagieren. Hinzu kommt, dass insbesondere im Kontext von KMU, die verstärkt in den Fokus politischer Forderungen nach CSR gelangen, sich aber sowohl in quantitativer als auch qualitativer Hinsicht von Großunternehmen unterscheiden, zusätzlicher Forschungsbedarf besteht. Anliegen der vorliegenden Studie war es daher, Einblicke in das CSR-Verständnis und die CSR-Wahrnehmung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie die damit verbundenen Reaktionen auf CSR anhand einer Falluntersuchung in einem mittelständischen Unternehmen zu gewinnen. Die Befunde weisen dabei insgesamt darauf hin, dass CSR von den Mitarbeitern allen voran als ökonomische, soziale und ökologische Verantwortung verstanden und erwartet wird, und ihre Übernahme folglich auf eine positive Resonanz stößt sowie zu positiven Effekten führt. Sie stärkt insbesondere das Vertrauen in das Unternehmen, das sich wiederum als wesentlicher Faktor für die positiven Reaktionen erweist, die allerdings entscheidend davon abhängen inwieweit die CSR bzw. die ‚Verantwortungsvolle Unternehmensführung‘ als authentisch angesehen wird. Wie anhand der Befunde zu vermuten steht, sind die CSR-bezogenen Reaktionen demzufolge abhängig davon, wie die CSR-Wahrnehmung oder das CSR-Urteil ausfällt. Implementierung und Umsetzung von CSR führen hier nicht zwangsläufig zu den häufig angeführten positiven Effekten, sondern können auch zu nicht intendierten Effekten führen. KMU scheinen daher gut beraten, bei der Einführung und Umsetzung von CSR Vorsicht walten zu lassen.

---

### 3 Ideal und Wirklichkeit ethischen Konsums

#### Eine empirische Untersuchung unter Konsumenten zum Kleidungskauf

Autoren des Originalbeitrags: Schenkel-Noftz, Markus und Walther, Michael

Veröffentlicht in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (*zfwu*),  
Jg. 15/ Nr. 2, S. 215-236.

Der Abdruck erfolgt mit Genehmigung des Rainer Hampp Verlages.

#### 3.1 Kurzzusammenfassung

Konsumenten spielen als einflussreiche und legitime Stakeholder eine zentrale Rolle bei der Beförderung von CSR. Zahlreiche Studien weisen dabei zwar auf einen zunehmenden Bedeutungsgewinn des Themas und einen Zuwachs ethischer Konsumenten hin, doch spiegelt sich dies nicht im Marktanteil entsprechender Produkte wider. Als Erklärung wird hierfür vielfach auf einen bestehenden „Attitude-Behaviour Gap“ verwiesen, doch sprechen, wie im folgenden Kapitel anhand eigener Empirie aufgezeigt wird, gute Gründe dafür, den bei Befragungen unterstellten Werten und geäußerten Konsumgewohnheiten mit Vorsicht zu begegnen. Um einen Einblick in die Bedeutung von CSR für Konsumenten zu erhalten, wurde eine eigene qualitative Studie im bislang weniger erforschten Thema Bekleidungskauf durchgeführt. Aufbauend auf methodische und konzeptionelle Überlegungen wurde dabei im Vergleich zu anderen Studien das Forschungsdesign verändert sowie mit einem diskursiven Interview ein anderes Verfahren angewendet und erprobt. Wie bei anderen Studien zeigt sich, dass unterschiedliche Konsumententypen identifiziert werden können. Anders als bei vielen Studien erweist sich der Anteil ethischer Konsumenten im Ergebnis aber als sehr gering. Für den Großteil der befragten Person spielen soziale und ökologische Aspekte keine oder wenn, dann nur eine sehr untergeordnete Rolle.

#### Abstract

Consumers are powerful and legitimate stakeholders, playing an important role for the promotion of CSR. Several studies have dealt with sustainable or ethical consumption by now, mostly showing, that CSR is gaining importance and that the number of ethical consumers is growing. However, this is not reflected in the market shares of corresponding products. This discrepancy is usually explained by a so called ‘attitude-behaviour gap’ but, as will be shown in this chapter on the basis of an own study, there is good reason to question the values and stated consumption attitudes of consumers. Due to methodological and conceptual considerations, a qualitative study was carried out, using a discursive method. Based on the findings and in line with other studies different types of consumers can be identified. However, unlike other studies, this study comes to the conclusion that only very few consumers can be considered ethical consumers. For the majority of respondents social and ecological issues don’t play any role for consumption.

### 3.2 Einleitung

Im Zentrum der Debatte um die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen oder Corporate Social Responsibility (CSR) steht die gesellschaftliche Einbettung der Unternehmen und ihre diversen Beziehungen zu Stakeholdern beispielsweise zu den Konsumenten.<sup>257</sup> Diesen kommt dabei in zweierlei Hinsicht eine zentrale Rolle zu: Zum einen stellen sie einflussmächtige und legitime Stakeholder dar, denen gegenüber ein Unternehmen sich, d. h. seine Produkte und Dienstleistungen, sein Verhalten und seine Unternehmenspolitik zu verantworten hat.<sup>258</sup> Zum anderen tragen sie aufgrund ihrer Handlungs- und Einflussmöglichkeiten auch selbst eine (Mit-) Verantwortung für die Beförderung nachhaltigen Wirtschaftens im Allgemeinen und eines sozialen und ökologischen Verhaltens von Unternehmen im Besonderen<sup>259</sup>; anders ausgedrückt, sie sind nicht nur Adressaten, sondern auch Träger von Verantwortung.

Konsumenten sind deshalb schon seit einiger Zeit verstärkt in den Blick wissenschaftlicher Forschung zu CSR gelangt. Mittlerweile findet sich eine Vielzahl internationaler Studien, die der Frage nachgehen, durch welche Faktoren Konsumententscheidungen und das Konsumverhalten beeinflusst werden.<sup>260</sup> Die Studien fokussieren dabei auf unterschiedliche Sektoren und unterschiedliche Produkte; die Wahrnehmung und Bedeutung von CSR oder Nachhaltigkeit<sup>261</sup>; auf einzelne Problemfelder wie z. B. die Vermeidung von Produkten, die in Sweatshops hergestellt wurden<sup>262</sup>; auf unterschiedliche Konsumtypen, wie die LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability)<sup>263</sup>, Alters- und Geschlechtsunterschiede<sup>264</sup> oder auf kulturelle Differenzen<sup>265</sup>.

Trotz aller Unterschiede ist den Studien der Befund gemein, dass der ethische Konsument oder „socially conscious consumer“<sup>266</sup> vorfindbar und nachweisbar ist. Uneinigkeit herrscht gleichwohl darüber, wie sich diese Konsumentengruppe zusammensetzt und wie groß sie ist. Während einige Studien von einer hohen bis sehr hohen Zahl (gelegentlich) ethischer Konsumenten ausgehen, in einigen Fällen bis zu 80 Prozent der jeweils Befragten, schätzen andere diese auf ca. 15 bis 25 Prozent aller Konsumenten ein.<sup>267</sup> Einigkeit scheint weitgehend, insbe-

---

<sup>257</sup> vgl. Donaldson/Preston 1995; Greenwood 2007.

<sup>258</sup> vgl. Mitchell et al. 1997.

<sup>259</sup> vgl. Abländer 2011; Heidbrink/Schmidt 2011.

<sup>260</sup> vgl. u. a. Newholm/Shaw 2007; O'Fallon/Butterfield 2005; Loe et al. 2000; Vitell/Muncy 1992.

<sup>261</sup> vgl. de Pelsmacker et al. 2005; Shaw et al. 2005; Öberseder et al. 2011.

<sup>262</sup> vgl. Shaw et al. 2007.

<sup>263</sup> vgl. Ernst & Young 2007a.

<sup>264</sup> vgl. Birtwistle/Tsim 2005; Carrigan et al. 2004; Vermeir/Verbeke 2006.

<sup>265</sup> vgl. Belk et al. 2005; Al-Khatib et al. 1997.

<sup>266</sup> Webster 1975: 188.

<sup>267</sup> vgl. BMU 2008; European Commission 2008; Kuckartz et al. 2007.



sondere auch in der Praxis, dahingehend zu bestehen, dass sich ein wachsender Teil der Konsumenten seiner Verantwortung oder „*Consumer Social Responsibility*“ (C<sub>N</sub>SR) bewusst zu werden scheint und bereit ist, seine Einflussmöglichkeiten mittels der Kauf- oder Nichtkaufentscheidung aktiv für eine Beförderung von CSR zu nutzen und für entsprechend sozial und/oder ökologisch verträgliche Produkte, wie beispielsweise Fair-Trade Kaffee, in einem finanziell vertretbaren Rahmen mehr zu bezahlen.<sup>268</sup>

Für Deutschland wird diese Entwicklung u. a. durch die Otto Group Trendstudie 2011 sowie die alle zwei Jahre im Auftrag des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU) durchgeführte Studie „Umweltbewusstsein in Deutschland“ (zuletzt 2012) empirisch belegt.<sup>269</sup> Insbesondere die Otto Trendstudie zeigt dabei eine sehr positive Tendenz und einen starken Bedeutungsgewinn des ethischen Konsums in den vergangenen Jahren auf. So geben mittlerweile 41 bzw. 84 Prozent der im Rahmen der Studie befragten Personen an, häufig oder zumindest gelegentlich ethische Produkte zu kaufen, wobei für 72 Prozent der Befragten nach eigenen Angaben ethische Kriterien zu einem festen Bestandteil ihrer Kaufentscheidung geworden sind. Im Vergleich dazu lag 2009 der Anteil derjenigen, die angaben, häufig oder zumindest gelegentlich ethische Produkte zu kaufen noch bei 26 bzw. 67 Prozent.<sup>270</sup> Ähnliche positive Entwicklungen werden auch aus anderen Ländern wie beispielsweise Großbritannien berichtet.<sup>271</sup>

Neben dem hohen Marktwachstum und der vielfach postulierten und prognostizierten weiteren positiven Entwicklung muss aber auch festgestellt werden, dass ethische Produkte bis dato einen Nischenmarkt bedienen, der je nach Produktkategorie in den meisten Fällen unter einem Prozent, bei etablierten Produktgruppen wie Bio-Lebensmittel oder Fair-Trade-Produkte drei bis fünf Prozent des Gesamtmarkts ausmacht.<sup>272</sup> Zwischen dem geäußerten und tatsächlichen Kaufverhalten scheint daher eine nicht unerhebliche Diskrepanz zu bestehen. Cowe und Williams nennen dies das „30:3 syndrome“: „a third of consumers profess to care about companies' policies and records on social responsibility, but ethical products rarely achieve more than 3% market share.“<sup>273</sup>

---

<sup>268</sup> vgl. Auger et al. 2003; de Pelsmacker et al. 2005; Creyer/Ross 1997.

<sup>269</sup> vgl. Otto Group 2011; BMU 2013.

<sup>270</sup> vgl. Otto Group 2011.

<sup>271</sup> vgl. Co-operative Bank 2012.

<sup>272</sup> vgl. BÖLW 2012; TransFair 2012.

<sup>273</sup> Cowe/Williams 2000: 1.

Diese Lücke zwischen geäußerten Konsumeinstellungen und Konsumverhalten wird als sogenannter „Attitude-Behaviour Gap“ (ABG) oder „Ethical Purchasing Gap“<sup>274</sup> schon seit einiger Zeit diskutiert. Die Probleme insgesamt stark unterschiedlicher Befunde, deren gemeinsames Merkmal ein sehr wahrscheinliches Überschätzen des potentiellen, ganz sicher des aktuellen ethischen Konsums ist, bewog daher wohl auch Carrigan und Ahmad<sup>275</sup> ihren Literaturüberblick treffend mit „The Myth of the Ethical Consumer“ zu betiteln. Devinney et al.<sup>276</sup> weisen unter dem gleichen Titel noch ausführlicher auf die Tatsache hin, dass es sich bei dem ethischen Konsumenten aus ihrer Sicht wohl mehr um einen Idealtyp als um einen in der Realität häufig anzutreffenden Konsumententyp handelt. Insgesamt kann bezüglich des Stands der nachhaltigkeitsorientierten Konsumforschung festgestellt werden, dass trotz des verstärkten Forschungsinteresses, „[o]ne of the most consistent findings in the research into sustainability and consumer behaviour has been inconsistency.“<sup>277</sup>

Als wesentlich hierfür erweisen sich im Zusammenhang mit dem Erklärungsansatz der „Attitude-Behaviour Gap“ zwei miteinander verbundene Probleme. Zum ersten ist zu fragen, wie bewusst den Konsumenten die Lücke zwischen geäußerten Einstellungen und Verhalten ist bzw. sein kann. Zum zweiten lassen sich methodische Probleme ausmachen, die zu einer Überbewertung der Werte- und Konsumeinstellungen führen und die bei genauerer Betrachtung den unterstellten oder angenommenen ABG zumindest teilweise auflöst. Auf beide Aspekte werden wir im Folgenden noch näher eingehen (Abschnitt 2).

Angesichts der methodischen Probleme und des geringen Marktvolumens ethischer Produkte und Dienstleistungen, scheint insgesamt berechtigter Anlass dazu zu bestehen, der Nachhaltigkeitsrhetorik und der postulierten (wachsenden) Zahl ethischer Konsumenten mit Vorsicht zu begegnen. Um die Frage zu klären, inwieweit die Idealvorstellung des ethischen Konsumenten mit der Realität korrespondiert und wie stark ethischer Konsum mittlerweile als kulturelle Praxis vorhanden ist, wurde daher eine eigene qualitative Untersuchung zum Bekleidungskonsum durchgeführt, bei der eine alternative Herangehensweise zur Erhebung der Werte- und Konsumeinstellungen angewandt wurde (Abschnitt 3 und 4). Anhand der Befragung lassen sich insgesamt vier verschiedene Konsumententypen identifizieren, die wir hier näher darstellen werden (Abschnitt 5). Die Schlussfolgerungen, die aus den gewonnenen Erkenntnissen über Art, Umfang und Möglichkeiten ethischen Konsums zu ziehen sind, beschließen den Artikel.

---

<sup>274</sup> vgl. z. B. Boulstridge/Carrigan 2000; Nicholls/Lee 2006.

<sup>275</sup> vgl. Carrigan/Ahmad 2001.

<sup>276</sup> vgl. Devinney et al. 2010.

<sup>277</sup> Belz/Peattie 2010: 77.

### 3.3 Konzeptionelle und methodische Fragen und Probleme

Studien zum ethischen Konsumverhalten liegen üblicherweise Verhaltensmodelle wie die Theory of Planned Behaviour (TPB) zu Grunde. Verhalten wird hier als Resultat von Intentionen modelliert, die wiederum als das Resultat von subjektiven Normen, Einstellungen und der persönlich wahrgenommenen Verhaltenskontrolle verstanden werden.<sup>278</sup> Zu Letzterer liegen dabei wiederum zwei unterschiedliche Annahmen bzw. TPB-Modelle vor. Im einem Fall wird von einer direkten Verbindung zwischen dieser und dem Verhalten ausgegangen, im anderen Fall von einer indirekten Verbindung mittels der Verhaltensintention. Shaw et al.<sup>279</sup> schlagen vor, diesem Modell zur Erhebung ethischen Konsums noch die Faktoren „Selbstkonzept“ und „moralische Verpflichtung“ hinzuzufügen. Im Allgemeinen liegt den Erhebungen dabei wie in anderen Themenfeldern die Annahmen zugrunde, dass die geäußerten und erhobenen Einstellungen Rückschlüsse auf das tatsächliche Verhalten zulassen.

Die unterstellte direkte Beziehung kann empirisch jedoch keinesfalls als gesichert gelten und fällt wohl generell schwächer aus als angenommen. Das Modell erweist sich zudem insgesamt als schwierig, als zum einen andere Faktoren außer Acht gelassen werden und zum anderen individuelles Verhalten als rational, bewusst und willentlich unterstellt wird; oder anders ausgedrückt: Individuen verhalten sich so wie sie dies beabsichtigen.<sup>280</sup> Diese Annahme wird durch konzeptionelle und empirische Arbeiten aus dem Bereich der Psychologie und der Ökonomie allerdings wenig gestützt. Wie Tversky und Kahneman<sup>281</sup> aufzeigen, treffen Individuen abhängig vom jeweiligen Framing eines Problems unterschiedliche Entscheidungen. So werden Gewinne und Verluste (bei durchaus gleichem Ergebnis) sehr unterschiedlich wahrgenommen, wobei dem Verlust das deutlich höhere Gewicht zukommt. „Because losses loom larger than gains, consumers are less willing to accept a surcharge than to forego a discount.“<sup>282</sup> Dieser Umstand wird durch eine Reihe von anderen Studien gestützt, die zeigen, dass insbesondere negative Informationen eine bedeutende Rolle bei der Beurteilung von Unternehmen, deren Produkte und Dienstleistungen und letztlich der Kaufabsicht zukommt.<sup>283</sup>

---

<sup>278</sup> vgl. Ajzen 1991.

<sup>279</sup> vgl. Shaw et al. 2000, 2005, 2007.

<sup>280</sup> vgl. Carrington et al. 2010: 143; Caruana 2007.

<sup>281</sup> vgl. Tversky/Kahneman 1981; Kahneman/Tversky 1984.

<sup>282</sup> Tversky/Kahneman 1981: 456.

<sup>283</sup> vgl. Baumeister et al. 2001.

Der Schluss liegt daher nahe, dass das Verhalten von Unternehmen zunächst eher als ethisch korrekt eingestuft wird<sup>284</sup> und es erst im Zuge eines Normverstoßes oder Wertebruchs zu einer Werteaktivierung und einer hieraus resultierenden Handlungsweise kommt. Nachhaltigkeit scheint dementsprechend mehr ein Hygienefaktor als ein Motivator zu sein.<sup>285</sup> Hierfür spricht auch, dass Konsumenten eher bereit sind, Unternehmen bei entsprechenden Verstößen zu bestrafen bzw. zu boykottieren, als sozial und ökologisch engagierte Unternehmen zu honorieren.<sup>286</sup> Andererseits belegen Studien aber auch, dass Konsumenten bereit sind, unethische Produkte bzw. Produkte von unethischen Unternehmen zu kaufen, dann aber einen günstigeren Preis erwarten.<sup>287</sup> Insgesamt spielen hier Budgetrestriktionen, eine Preissensitivität und eine allgemeine Discountorientierung eine wichtige Rolle und werden als solche auch als eines der zentralen Hemmnisse bei der Handlungsumsetzung identifiziert.<sup>288</sup> Letztlich führt dies häufig auch dazu, dass Personen „buy things they don't need because the deal is too good to pass up.“<sup>289</sup>

Eine weitere Erklärung für die Verhaltensdiskrepanz lässt sich in der begrenzten Rationalität von Konsumenten finden, die sich in einem Mangel an Informationen zu Produkten sowie in einem fehlenden Wissen um Handlungsalternativen zeigt. Hinzu kommen Konsumroutinen und eine ausgeprägte Markenorientierung, die mit generellen Selbstkontrollproblemen zusammenfallen.<sup>290</sup> Situative, emotionale und andere unbewusste Faktoren können hier ihren Teil dazu beitragen und das Kaufverhalten insgesamt stark prägen.<sup>291</sup> Zu berücksichtigen in diesem Kontext ist ferner, dass Individuen ihre Kaufentscheidungen in einer Vielzahl sozialer Funktionen und Rollen, wie z. B. als Eltern, treffen und vollziehen.<sup>292</sup> Bei der bewussten oder unbewussten Rechtfertigung von Norm abweichenden Verhaltensweisen und zum Abbau einer sich hieraus ergebenden (möglichen) kognitiven Dissonanz, können dabei individuelle Neutralisierungsstrategien zum Tragen kommen: 1.) Leugnung von Verantwortung, 2.) Leugnung eines Unrechts/Schadens, 3.) Abwertung des Opfers, 4.) Verdammung der Verdammenden und 5.) Berufung auf eine höhere Instanz.<sup>293</sup> Zu bedenken bleibt des Weiteren, dass das individuelle Verhalten durch strukturelle Faktoren beeinflusst wird, dies dem einzelnen

---

<sup>284</sup> vgl. Mohr et al. 2001: 49; Mohr/Webb 2005.

<sup>285</sup> vgl. Herzberg 1966.

<sup>286</sup> vgl. Folkes/Kamins 1999; Sen/Bhattacharya 2001.

<sup>287</sup> vgl. insb. Creyer/Ross 1997.

<sup>288</sup> vgl. u. a. Newholm/Shaw 2007; Bray et al. 2011.

<sup>289</sup> Thaler 1999: 203.

<sup>290</sup> vgl. u. a. Thaler 1980: 54 ff.; Thaler 1999.

<sup>291</sup> vgl. u. a. Newholm/Shaw 2007; Bray et al. 2011; Carrington 2010; Elster 1996.

<sup>292</sup> vgl. Barnett et al. 2005.

<sup>293</sup> vgl. Sykes/Matza 1957; auch Chatzidakis 2007.

Akteur aber nicht immer bewusst ist.<sup>294</sup> Gleiches gilt auch in Bezug auf die eigenen verinnerlichten Werte und Normen, die daher nicht immer verbalisiert und gerechtfertigt werden können.

Ihre Erfragung und die unterstellte Authentizität der Äußerungen in Befragungen stellen daher neben anderen eines der methodischen Probleme dar. Ähnliche Schwierigkeiten werfen auch Selbsteinschätzungen über das eigene aktuelle und zukünftige Verhalten auf. Individuen unterlaufen hier generell systematische Fehler.<sup>295</sup> Es ist daher keineswegs sicher, ob die jeweils Befragten sich „wirklich“ ethisch verhalten und inwieweit soziale und ökologische Aspekte zukünftig von Bedeutung für sie sein werden.<sup>296</sup> Vorstellbar und wirklichkeitsnäher ist daher, dass Konsumenten zu einer Überbewertung ihres sozial verantwortlichen Konsums tendieren.<sup>297</sup> Dies ist angesichts der Annahme grundsätzlich verantwortlicher Unternehmen, der öffentlichen Debatte um soziale und ökologische Themen sowie der Verbreitung einer Vielzahl von *Labels* nicht verwunderlich. Eine solche Wahrnehmung des Konsumverhaltens kann in der retrospektiven Sinnstiftung<sup>298</sup> auch zu einer Überbewertung der eigenen Werte und Einstellungen führen.

Erschwerend kommt hier hinzu, dass bei den Befragungen, insbesondere unter Laborbedingungen, im Allgemeinen eine künstliche Aufmerksamkeit gegenüber dem Thema geschaffen wird. Aufgrund der moralischen Aufladung des Themas sind die Befragten dabei vielfach dazu verleitet, sozial erwünschte Antworten abzugeben. Campbell<sup>299</sup> spricht hier von *situational thresholds*. Derartige Schwellen stellen Kosten dar (psychologisch oder physisch), die mit der Handlungsumsetzung verbunden sind, wie soziale Normen, welche die Äußerung der wirklichen Verhaltensweisen und Einstellungen in letzter Konsequenz unterbinden können. Die geäußerten Absichten und Grundhaltungen, die dargelegte Bereitschaft oder Motivation spiegeln deshalb nicht immer das reale Konsumverhalten wider.

Des Weiteren stellt sich die Definition dessen, was unter ethischem Konsum verstanden werden soll, als ein zentrales Problem dar. Beispiele solcher Art finden sich in Befragungen, die aus sehr unterschiedlich tauglichen, quantifizierten Messgrößen, wie den Ausgaben für und der Nutzung von Energiesparlampen und Fahrrädern, dem Umfang der Kapitaleinlagen in

---

<sup>294</sup> vgl. Giddens 1984.

<sup>295</sup> vgl. u. a. Kahneman/Frederick 2002.

<sup>296</sup> vgl. Carrington et al. 2010.

<sup>297</sup> vgl. Carrington 2010.

<sup>298</sup> vgl. Weick 1995.

<sup>299</sup> vgl. Campbell 1963.

ethische Investmentfonds etc., auf die Bedeutung von sozialen und ökologischen Aspekten und davon abgeleitet, den Anteil ethischer Konsumenten schließen.<sup>300</sup>

Als nachhaltigkeitsorientiert ausgezeichnete individuelle Konsum- und Investmententscheidungen müssen aber nicht auf einer „wirklich“ ethischen Grundlage getroffen werden<sup>301</sup>, sondern können durch andere Faktoren, wie u. a. ökonomische Erwägungen, beeinflusst und bestimmt sein<sup>302</sup>. So kann der Kauf von energiesparenden Produkten angesichts hoher Energiepreise „amount to nothing other than rational consumer choice that reflects realistic trade-offs.“<sup>303</sup> Gleichmaßen kann aber auch solches Konsumentenverhalten von kritischen Beobachtern als unethisch oder nicht nachhaltig klassifiziert werden, das sehr wohl ethisch motiviert ist, nur in der praktischen Umsetzung die „falschen“ Prioritäten setzt und die „key points“ nachhaltigen Konsums<sup>304</sup> verfehlt oder anfällig für *Greenwashing* ist. Dies verweist dann zwar auf Informationsmangel und einen tatsächlich vorliegenden „Attitude-Behaviour Gap“, der aber weder den betreffenden Konsumenten noch den nur die Handlungen Beobachtenden in den Blick gerät.

Grundsätzlich bleibt damit festzuhalten, dass sich zum einen die Idealvorstellung des mündigen Konsumenten generell als fraglich erweist und deshalb auch schon seit längerer Zeit Kritik erfährt. Wie Heidbrink und Schmidt jedoch feststellen, ist „[t]rotz der Kritik an der Rationalität des Entscheidungsverhaltens von Konsumenten, die zwischen privaten und politischen Handlungspräferenzen hin- und herpendeln, [...] bis heute die Leitvorstellung des »gut informierten und zu selbstbestimmten Handeln befähigten und mündigen Verbrauchers« prägend geblieben.“<sup>305</sup> Zudem machen es die Komplexität sozialer Strukturen und individueller Wahrnehmungen weitgehend unmöglich, Konsum Einstellungen und Werte aus dem beobachtbaren Verhalten zu ermitteln.<sup>306</sup>

---

<sup>300</sup> vgl. z. B. Co-operative Bank 2012.

<sup>301</sup> vgl. Sparkes 2001: 198; Thielemann/Ulrich 2003.

<sup>302</sup> vgl. z. B. Boatright 2008.

<sup>303</sup> Devinney et al. 2010: 23.

<sup>304</sup> vgl. Bilharz 2008.

<sup>305</sup> Heidbrink/Schmidt 2011: 26.

<sup>306</sup> vgl. Newholm 2005.

### 3.4 Forschungsmethode und Forschungsgegenstand

Wie dargestellt kommt es im Bereich ethischen Konsums zu methodischen Verzerrungen. Es gibt daher gute Gründe anzunehmen, dass die Einstellungen und Verhaltensweisen möglicherweise gar nicht so weit auseinanderfallen, wie dies erscheinen mag, d. h. vielfach möglicherweise nur eine empirische Pseudo-Inkonsistenz besteht. Um dieser Frage genauer nachzugehen und eine Antwort darauf zu erhalten, inwieweit die Idealvorstellung des ethischen Konsumenten mit der Realität korrespondiert und wie stark ethischer Konsum als kulturelle Praxis auf vorhandenen Werten beruht, wurde eine eigene qualitative Befragung durchgeführt. Um persönliche Werthaltungen, Annahmen und Wahrnehmungen zu untersuchen und zu verstehen, ist ein solches Verfahren besonders geeignet und hilfreich. Es erlaubt einen offenen und unvermittelten Feldzugang, eröffnet Spielräume für eine der Befragungssituation entsprechende Anpassung des Interviews und bietet ausreichend Raum für den Interviewten, um seine Sichtweise und Handlungsweisen mit eigenen Worten darzulegen.

Im Vergleich zu anderen Studien wurde in mehrerlei Hinsicht dabei jedoch ein anderer Zugang gewählt. Zum einen wurde dem offenen Interview eine stärker strukturierte Phase vorgeschaltet. Zum anderen wurde in dieser Phase ausgehend von dem oben dargelegten stärkeren Einfluss negativer Information auf das individuelle Verhalten auf ein Negativszenario in Form eines unter sozial und/oder ökologisch fragwürdigen Bedingungen und/oder mit Hilfe von Kinderarbeit produzierten T-Shirts zurückgegriffen. Anliegen war nicht zuletzt die häufig explizite oder implizite positive Konnotation von CSR zu vermeiden. Auf Grundlage der vorliegenden Literatur und gestützt durch Pre-Tests wurde Kinderarbeit dabei bewusst von anderen sozialen Problemlagen getrennt. Informationen hierüber nehmen aufgrund der hohen moralischen Aufladung als Tabuthema in besonderer Weise auf das individuelle Denken und Handeln Einfluss.

Nach einem Einstieg, in dem zentrale entscheidungsrelevante Kriterien beim Konsum abgefragt wurden, wurden die Interviews über die Frage nach dem durchschnittlichen Kaufpreis und den Kaufkriterien für ein T-Shirt in eine fiktive Konsumententscheidung überführt. Um in Erfahrung zu bringen, inwieweit die Befragten dabei sozialen und/oder ökologischen Aspekten Bedeutung beimessen, wurde ein diskursives Verfahren angewandt:

„Denn auch bei einem günstigen Interviewsetting, wie es für offene Interviewverfahren typisch ist, muss damit gerechnet werden, dass Befragte in Einzelfällen nicht bereit oder in der Lage sind, sich zu zentralen Fragen explizit zu äußern. Die Technik des diskursiven Interviews ermöglicht es daher, Befragte direkt oder indirekt zur Begründung ihrer Handlungen, Handlungsorientierungen und Situationsdefinitionen zu veranlassen und sie darüber hinaus systematisch mit Widersprüchen und Inkonsistenzen in ihren Selbstdarstellungen zu konfrontieren.“<sup>307</sup>

Die Befragten wurden aufgefordert anzugeben, ob und weshalb sie bereit wären oder sind, ein „unethisch“ produziertes T-Shirt zu kaufen. Vorausgesetzt wurde hierbei, dass dieses um 25 Prozent unter dem Preis liegt, den die Befragten nach eigenen Angaben durchschnittlich zu zahlen bereit sind, jedoch die gleichen oder ähnliche wie die von ihnen genannten zentralen Produkteigenschaften aufweist. All jenen, die den Kauf eines solchen Produkts für sich grundsätzlich ausschlossen, wurden im weiteren Gesprächsverlauf Argumente präsentiert, welche die geäußerten Einstellungen und Begründungen zu widerlegen scheinen und den Kauf rechtfertigen können.

Soziale Aspekte	Aspekte der Kinderarbeit	Ökologische Aspekte
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jeder hat das Recht zu arbeiten.</li> <li>▪ Eine Arbeit ist besser als keine Arbeit.</li> <li>▪ Jedes Land hat das Recht selbst über seine eigene soziale Entwicklung zu bestimmen.</li> <li>▪ Können wir denn wirklich anderen Ländern verbieten, sich so zu entwickeln, wie wir das getan haben?</li> <li>▪ Zwingen wir da nicht anderen nicht-westlichen Ländern unsere Ansichten und Werte auf?</li> <li>▪ Manchmal wird das auch etwas überzogen dargestellt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kinder müssen arbeiten, um sich einen Lebensunterhalt zu verdienen.</li> <li>▪ Viele Familien hängen vom Geld ab, das Kinder verdienen.</li> <li>▪ Kinder benötigen Geld für ihre Ausbildung.</li> <li>▪ Haben Kinder kein Recht darauf, über sich und ihr Leben selbst zu entscheiden?</li> <li>▪ Zwingen wir nicht anderen nicht-westlichen Ländern unsere Ansichten und Werte auf?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jedes Land hat das Recht selbst über seine eigene Entwicklung zu bestimmen.</li> <li>▪ Können wir anderen Ländern wirklich verbieten, sich so zu entwickeln wie wir das gemacht haben?</li> <li>▪ Legen wir da nicht zweierlei Maß an?</li> <li>▪ Entwicklungsländern ist es gar nicht möglich, die an sie gestellten Forderungen zu erfüllen. Ist die Frage nicht: Wirtschaftliches Wachstum und soziale Entwicklung oder Beibehaltung des aktuellen Zustands?</li> <li>▪ Das mit dem Klimawandel ist nicht so sicher wie immer behauptet wird.</li> </ul>

*Tabelle 2: Beispiele für Argumente und Suggestivfragen (eigene Darstellung)*

Alle Interviewpartner, die weiterhin den Kauf eines solchen Produkts ausschlossen, wurden abschließend gebeten, einen Preisrabatt von 50 Prozent in ihre Überlegungen einfließen zu lassen.

<sup>307</sup> Ullrich 1999: 10.



Zu den verwendeten Rabatten ist dabei zum einen anzumerken, dass diese nicht unüblich im Bekleidungseinzelhandel sind. Zum anderen erwies sich für uns eine kleinstufigere Einteilung der Rabatte im Hinblick auf unsere Forschungsfrage und eine der Studie zugrunde gelegte strikte Definition ethischer Konsumenten als nicht zielführend. Idealtypisch sollten sich ethische Konsumenten, wenn sie auch nicht unbegrenzt Preisaufläge akzeptieren, zumindest nicht von Rabatten auf einen für sie akzeptablen Preis beeinflussen lassen.

Aus den abschließenden Entscheidungen lassen sich 4 Gruppen unterscheiden:

- (1) Sofortige Annahme des preisgünstigeren Angebots
- (2) Annahme nach Diskurs
- (3) Annahme nach Preisrabatt von 50%
- (4) Konsequente Ablehnung

Nach einem auch für die Interviewpartner erkennbaren klaren Bruch wurde die fiktive Entscheidungssituation verlassen und das Interview für freie Erzählungen zum eigenen Konsumverhalten geöffnet. Hier konnten nun der Wissenstand der Interviewpartner zu CSR, ihre Sichtweise und ihr Verständnis von CSR, ihre Konsumeinstellungen, die von ihnen wahrgenommenen Hemmnisse und eigenen Einflussmöglichkeiten etc. tiefer erhoben werden. Nach der diskursiven ersten Phase bestanden entsprechende Erwartungen seitens der Interviewten, so dass die Interviews auch in dieser Phase nicht rein narrativ geführt werden konnten. In den Testinterviews hatte sich gezeigt, dass die gewählte Reihenfolge der Phasen dennoch vorteilhaft ist. Es fiel den Gesprächspartnern leichter nach einem klaren Ende der Entscheidungsszenarien in unvoreingenommenen Erzählungen zu wechseln, als nach einem offenen Interview unbeeinflusst (wenn auch fiktive) Kaufentscheidungen treffen zu müssen. In letzterem Fall äußerten alle Testinterviewten mit den geäußerten Entscheidungen ihre (oftmals sozial erwünschten) Aussagen bestätigen zu müssen. Dagegen fühlten sie sich nach den Negativszenarien gerade aufgefordert ehrlich zu berichten.

Insgesamt wurden fast 200 Interviews durchgeführt. Dabei wurde auf größtmögliche Gleichverteilung von Altersgruppen, Geschlecht, sozialem Hintergrund und Bildungshintergrund geachtet. Zunächst wurden Interviews im Vorfeld arrangiert, später wurden auch Personen direkt angesprochen, in vielen Fällen in einer Einkaufssituation. Die Interviews dauerten zwischen 30 und 60 Minuten und fanden in ruhiger Atmosphäre statt. Im Hinblick auf das verwendete Verfahren und Forschungsziel war dabei die Schaffung einer vertrauensvollen und konstruktiven Interviewatmosphäre von zentraler Bedeutung, um dem jeweiligen Interviewpartner das Gefühl zu vermitteln, dass auch vermeintlich kritische oder sozial unerwünschte Einstellungen und Sichtweisen gegenüber dem Thema geäußert werden können. Die ange-

fürten Behauptungen und Unterstellungen fungierten in diesem Zusammenhang gewissermaßen als „Persilscheine“<sup>308</sup>.

Es wurde darauf verzichtet, die Interviews aufzuzeichnen. Im Verlauf der Pre-Tests hatte sich gezeigt, dass die Frage nach einem Mitschnitt insbesondere im späteren Verlauf bei der Durchführung der direkten unarrangierten Interviews einen wesentlichen Hinderungsgrund für eine Studienteilnahme darstellte. Auch mit Blick auf ganz praktische Fragen, die sich durch die anvisierte möglichst hohe Fallzahl ergaben, entschieden wir uns daher für die Verwendung eines vorstrukturierten Bogens für zu erwartende Themen und wiederkehrende Argumentation, der aus den Pre-Tests entwickelt wurde. Dies reduzierte für die Interviewer zudem den Zeitaufwand für Notizen und erlaubte eine konzentriertere Interviewführung und die vollständigere schriftliche Aufzeichnung wichtiger, einzigartiger und überraschender Aussagen. Unmittelbar nach den Interviews wurden die Notizen komplettiert und Reflektionen zur Interviewsituation und -dynamik ergänzt.

Die Notizen wurden von jeweils zwei Personen inhaltsanalytisch ausgewertet und diskursiv validiert (Intercoder-Reliabilität). Dabei ließen sich spezifische Muster in den Wahrnehmungsmustern, Konsumeinstellungen, Verhaltensintentionen und im Verhalten erkennen. Diese wurden an den Konsumentengruppen, die sich aus den geäußerten Kaufentscheidungen aus Phase 1 ergeben, reflektiert.

### 3.4.1 Forschungsschwerpunkt Bekleidung

Der Forschungsschwerpunkt Bekleidung wurde aus mehreren Gründen gewählt. Bekleidung ist, ähnlich wie Lebensmittel, ein gutes Beispiel für alltägliche Kaufentscheidungen und ist als solche durch die jeweils vorherrschende Kultur stark und auf eine für den einzelnen Akteur häufig nicht wahrnehmbare Art und Weise beeinflusst. Abgesehen von einigen wenigen Studien<sup>309</sup> ist das Thema Bekleidungskonsum im Vergleich zum Thema Lebensmittel bislang noch weniger erforscht. Während soziale, ökologische und ethischen Aspekte beim Kleidungskauf bislang, wenn auch in unterschiedlichen Maß, noch eine untergeordneter Rolle zu spielen scheinen<sup>310</sup>, kommt diesen hinsichtlich der Supply-Chain eine hohe Bedeutung zu.<sup>311</sup>

Verglichen mit Öko-Lebensmitteln oder Kosmetika, wird Bekleidung, die unter sozialen und ökologischen Gesichtspunkten produziert wurde, im Allgemeinen in einem geringeren Maß

---

<sup>308</sup> vgl. Ullrich 1999: 18f.

<sup>309</sup> vgl. Birtwistle/Tsim 2005; Bray et al. 2011; Dickson 2001; Shaw et al. 2007.

<sup>310</sup> vgl. BMU 2008; Weller 2008.

<sup>311</sup> vgl. DEFRA 2007; Laudal 2010.

mit einem zusätzlichen persönlichen Nutzen verbunden<sup>312</sup> und häufig sogar mit negativen Eigenschaften assoziiert: unangenehm und unmodisch.<sup>313</sup> Damit ist Bekleidung gut geeignet, Nachhaltigkeitswerte und darauf gründende Konsumententscheidungen in den Blick zu nehmen. Beachtet werden muss dabei, dass Bekleidung eine wichtige Rolle für den Ausdruck der eigenen Identität und sozialen Zugehörigkeit spielt. Im Gegensatz zu anderen Konsumbereichen, in denen der wahrgenommene Nutzwert dominiert, muss dieses zusätzliche Kriterium hier mitanalysiert werden.

### 3.4.2 Anmerkungen zum Forschungsansatz

Mit Blick auf den Forschungsansatz bleibt festzuhalten, dass sich das diskursive Verfahren als nützlich erwiesen hat, einen Einblick in die Sichtweisen, Wahrnehmungen, Meinungen und Werte von Konsumentinnen und Konsumenten zu erhalten. Die eingangs dargestellten Probleme konnten damit zum Teil vermieden und umgangen werden. Generell hatten wir in beiden Teilen der Befragung den Eindruck, dass die Interviewpartner ehrlich und offen geantwortet haben, obwohl die sozial erwünschten Antworten vielfach offensichtlich waren und ein persönliches Interview die Tendenz zu einer entsprechenden Selbstdarstellung verstärkt. Dies zeigt sich auch daran, dass die im ersten Teil der Befragung gewonnenen Informationen durch den zweiten Teil der Befragung gestützt werden.

Der gewählte Forschungsansatz ist aber auch mit einigen Problemen behaftet, die u. a. diesen letztgenannten Punkt betreffen. So können die Befragten im zweiten Teil der Befragung bemüht gewesen sein, sich konsistent zu ihren bereits zuvor getroffenen Aussagen zu äußern. Das gilt auch für die vorgefundenen Desinteressierten, die möglicherweise einzelne positive Verhaltensweisen zugunsten eines „runden Bilds“ nicht mehr zu Protokoll gegeben haben. Ferner mag kritisch vorgebracht werden, dass durch das gewählte Verfahren und gemäß der eigenen Einschätzung ethischen Konsums entsprechende Ergebnisse produziert worden sind. Hiergegen spricht aus unserer Sicht jedoch, dass unter Annahme der dargelegten größeren Bedeutung negativer Informationen eher anzunehmen wäre, dass eine ethische oder nachhaltige Konsumorientierung (zunächst) häufiger geäußert werden sollte. Wie im Folgenden ersichtlich werden wird, war dies aber nicht der Fall.

---

<sup>312</sup> vgl. Shaw et al. 2005.

<sup>313</sup> vgl. Fischer/Pant 2003.

### 3.5 Ergebnisse

Aus der Gruppeneinteilung basierend auf den Kaufentscheidungen in der ersten Interviewphase ergaben sich zunächst nur drei Gruppen (Gruppe 1, 2, 4). Nahezu die Hälfte aller interviewten Personen nahm das günstigere Angebot sofort an (Gruppe 1). Etwas mehr als 30 Prozent der Befragten änderten im Verlauf des Interviews ihre ursprüngliche ablehnende Haltung dem präsentierten Produkt gegenüber und gestanden ein, dass ihr tatsächliches Einkaufsverhalten prinzipiell anders ausfalle (Gruppe 2). Nur knapp 20 Prozent der Befragten hielt im Verlauf des Interviews konstant an ihrer ablehnenden Haltung fest (Gruppe 4). Hieran änderte auch ein höherer möglicher Preisrabatt von 50 Prozent nichts. Die 3. Gruppe, wie in Abschnitt 3.4 beschrieben, blieb leer.

Bereits in dieser Interviewphase zeigten sich in Gruppe 4 zwei stabile und sehr unterschiedliche Muster: (4a) Der größere Teil (ca. 15 Prozent aller Befragten) fokussierte sehr stark auf das Tabu Kinderarbeit und ist ansonsten näher an der zweiten Gruppe (4b). Etwa ein Viertel dieser Gruppe (knapp 5 Prozent aller Befragten) äußerte hier bereits starke Wertorientierungen und war argumentativ in der Lage den vorgebrachten Argumenten zugunsten der nicht-nachhaltigen Produktvariante zu begegnen. Die Gruppeneinteilung auf Basis der fiktiven Kaufsituation wird durch die in der zweiten offeneren Interviewphase erhobenen Argumentations- und Handlungsmuster sowie Werteorientierungen nahezu vollständig bestätigt. Hier konnten vier verschiedene Konsumententypen identifiziert werden, die wir im Folgenden näher darstellen werden: „Desinteressierte“, „Rhetoriker“, „Handlungsorientierte“ und „Ethische“ Konsumenten. Dabei sind die ‚Desinteressierten‘ und ‚Ethischen‘ Konsumenten deckungsgleich mit den Gruppen 1 bzw. 4b. Lediglich zwischen den ‚Rhetorikern‘ und ‚Handlungsorientierten‘ bzw. Gruppen 2 und 4a waren wenige Abweichungen festzustellen.

#### 3.5.1 Desinteressierte

Für Konsumenten dieses Typus stellt CSR kein Produktmerkmal oder Kaufkriterium dar. Negative CSR-Informationen über das Produkt haben auf sie keinen oder wenn, nur einen sehr geringen Einfluss. Die Kaufentscheidung wird allgemein anhand gängiger Kriterien wie Marke, Tragekomfort, Design, Qualität oder Preis getroffen. Obwohl die eigene Preisorientierung hierbei in einigen Fällen auf individuelle finanzielle Restriktion zurückgeführt wird, wird sie bzw. der Versuch möglichst billig einzukaufen oder ein „Schnäppchen“ zu machen, als gegebenes Faktum und allgemein übliche Praxis angesehen. Gleiches gilt für die Notwendigkeit, der Mode zu folgen und deshalb in entsprechenden zeitlichen Abständen neue Kleidung kaufen zu müssen. Beides, Preis und das Anliegen modisch gekleidet zu sein, stellen für viele

dieser Konsumenten mit CSR konfligierende Gesichtspunkte dar. Vielfach wird deren Berücksichtigung bzw. ein entsprechender Konsum nicht zuletzt dahingehend gedeutet, dass dies die eigenen Konsummöglichkeiten einschränkt; oder anders ausgedrückt, CSR wird von diesen Konsumenten als Verlust wahrgenommen.

Jedoch wird durchaus eingestanden, dass es soziale und ökologische Probleme bei der Produktion und den Produkten gibt oder geben mag. Der eigene Konsum wird hiermit aber nicht in Zusammenhang gebracht oder als kritisch erachtet. Zum einen wird davon ausgegangen, dass den präferierten (Marken-)Unternehmen generell oder größtenteils vertraut werden kann. Zum anderen wird darauf verwiesen, dass der Staat die Einhaltung von bestimmten sozialen und ökologischen Mindeststandards sicher stelle: „Wenn es nicht in Ordnung wäre, würde es doch nicht im Laden sein“, „Wenn Produkte nicht verboten sind, müssen sie in Ordnung sein“, „Wir haben doch all diese Bestimmungen für die Umwelt usw“. Mitunter wird hinsichtlich der Probleme aber auch einfach nur festgestellt: „Das ist doch nichts Neues“. „Es gibt so viele Produkte über die ich nichts weiß. Deshalb würde ich das billigere nehmen.“

Auf die eine oder andere Art legitimiert bzw. neutralisiert, besteht für diese Konsumenten deshalb bislang keine oder wenig Veranlassung dazu, das eigene Konsumverhalten, Produkte und Unternehmen kritisch zu hinterfragen. Generell spielen für sie ethische Aspekte keine Rolle und entsprechend suchen sie nicht aktiv nach CSR-Informationen. Sie verfügen daher über kein oder nur ein sehr geringes Wissen über soziale und ökologische Aspekte. Auch die Möglichkeit der eigenen Einflussnahme auf globale ökologische und soziale Bedingungen stehen diese Konsumenten sehr skeptisch und negativ gegenüber. Allgemein wird die eigene Sichtweise und der eigene Konsum damit begründet, dass eine Änderung, wenn, dann nur kollektiv, nicht aber individuell herbeigeführt werden kann. Entsprechend handeln diese Konsumenten gewissermaßen nach der Prämisse: „Ich will doch nicht der Dumme sein“. Im Mittelpunkt stehen für diese Konsumenten hier allen voran die individuellen Folgen, die mit einer Berücksichtigung von CSR-Aspekten verbunden sind.

### **3.5.2 Rhetoriker**

Ähnlich wie desinteressierte Konsumenten verfügen auch diese Konsumenten nur über ein sehr rudimentäres Wissen von den sozialen und ökologischen Problemlagen. Anders als Erstere jedoch sind oder scheinen sie nicht auf Antrieb dazu bereit, soziale und ökologische Problemlagen zu akzeptieren. Die Reaktion dieser Konsumenten auf negative Informationen zeigt, dass gewisse Werthaltungen CSR betreffend bzw. ein Wissen um das sozial Erwünschte, wenn auch nicht stark, so doch immerhin vorhanden sind.

Allgemein sind diese Konsumenten zum einen aber nicht in der Lage detaillierte Gründe für ihre Position oder abwehrende Haltung vorzubringen. Zum anderen schlagen sich ihre Überlegungen und Einstellungen zu CSR nicht oder nur in sehr geringen Umfang in ihrem tatsächlichen Kaufverhalten nieder. Die Mehrheit der dieser Gruppe zuzuordnenden Befragten gab im Verlauf des Interviews an, dass sie zunächst die sozial erwünschte Antwort gegeben habe und ihr tatsächliches Einkaufsverhalten allgemein anders ausfalle. Soziale und ökologische Gesichtspunkte spielen dabei, wenn überhaupt, nur eine sehr geringe Rolle und werden insbesondere im Zuge wahrgenommener sozialer Erwartungen und sozialen Drucks berücksichtigt. Dementsprechend sind diese Konsumenten, wenn auch nicht aus sich selbst heraus, so aber doch zumindest durch äußere Umstände dazu veranlasst, ihr Konsumverhalten kurzzeitig zu ändern bzw. CSR in Form von Boykotten zu unterstützen.

Wie auch bei der Gruppe der Desinteressierten wird das kollektive Handeln als eine notwendige Voraussetzung für die Möglichkeit der Einflussnahme betont. „Wir brauchen klare Regelungen. Warum soll ich handeln und alle anderen machen einfach weiter? Was kann ich überhaupt ändern?“ Generell erachten aber auch diese Konsumenten ihren eigenen Konsum als unkritisch. Auch hier wird auf staatliche Regulierungen verwiesen sowie von einer Unschuldsvermutung gegenüber Unternehmen ausgegangen. Eine aktive Informationssuche über diese und deren Produkte betreiben sie deshalb nicht, sondern orientieren sich gelegentlich an entsprechenden Produktkennzeichnungen, wobei jedoch die Informationen zur Einordnung der verschiedenen Labels wiederum fehlen. Wenn Produktkennzeichnungen angesprochen werden, dann mit Verweis auf die Vielfalt und damit einhergehende Verwirrung.

### 3.5.3 Handlungsorientierte

Personen, die dieser Gruppe zugeordnet werden können, erachten sich als gut informiert. Generell sprechen sie sich stark für CSR aus und versuchen, diese aktiv zu unterstützen und ihrer eigenen Konsumentenverantwortung nachzukommen. Im Verlauf der Interviews wurde jedoch zum einen deutlich, dass auch bei dieser Gruppe das Wissen über CSR oftmals begrenzt ist. Mitunter wird die eigene Informiertheit dahingehend ausgelegt, dass man wisse, wie kompliziert die Sach- und Problemlage sei.

Ähnlich wie bei den zuvor genannten Konsumentengruppen, sind Teile dieser Konsumenten deshalb auch nicht in der Lage, ihre Einstellungen und Handlungen detailliert zu begründen. Anliegen dieser Konsumenten ist es, anderen und der Umwelt keinen Schaden zuzufügen. Insbesondere der Aspekt Kinderarbeit erwies sich in der fiktiven Kaufsituation als das wesentliche Kriterium. Weitere soziale und ökologische Aspekte sind dagegen noch keine festen

handlungsleitenden Kriterien. Generell folgen diese Konsumenten im durchaus vorhandenen Bestreben ihrer Verantwortung nachzukommen mitunter einzig ihrem Bauchgefühl, reagieren auf Skandale und sind zu einer Boykottierung von entsprechenden Unternehmen und Produkten bereit.

Eine aktive Informationssuche, eine strikte Orientierung an CSR-Aspekten und eine Belohnung entsprechender Unternehmen, werden aber auch von diesen Konsumenten nicht zwingend verfolgt. Zwar wird eingestanden, dass die benötigten Informationen ausfindig gemacht und eingeholt werden könnten, gleichzeitig werden aber insbesondere hohe zeitliche Suchkosten als Hinderungsgrund vorgebracht. „Du musst erst dies tun, dann das, dann noch mehr, dann ist es nicht genug, dann musst du etwas ändern, dann liest oder hörst du wieder etwas, dann kommt der nächste Skandal. Spaß macht Einkaufen so nicht.“

Etablierte Label bilden für diese Konsumenten deshalb eine wichtige Stütze bei der Entscheidungsfindung. In einigen Fällen orientieren sich diese Konsumenten darüber hinaus an Marken, wobei hierbei bisweilen insbesondere die großen Marken als die nachhaltigsten erachtet werden. Der Staat wird zwar auch von diesen Konsumenten als der zentrale Akteur für die Beförderung von CSR angesehen, doch werden die bisherigen staatlichen Aktivitäten eher als kritisch und noch nicht ausreichend erachtet.

#### **3.5.4 Ethische Konsumenten**

Ethische Konsumenten als kleinste Gruppe erweisen sich als gut informiert über soziale und ökologische Themen und sind entsprechend in der Lage einen begründeten Standpunkt zu vertreten. Soziale und ökologische Aspekte sind für diese handlungsleitend bei ihrem Kaufverhalten bzw. nicht verhandelbar. Anders als bei den anderen Gruppen, steht für diese Konsumenten das Tun als solches im Mittelpunkt der Bewertung. Generell besteht daher nicht nur eine Bereitschaft dazu, unethische agierende Unternehmen zu boykottieren, sondern auch Unternehmen zu honorieren, die versuchen aktiv und glaubhaft ihrer CSR nachzukommen. „Ich will kein Unternehmen belohnen, das mich aus strategischen Gründen zufrieden stellen will, ich will die (Unternehmen) belohnen, die eher dicht machen als Kompromisse bei Nachhaltigkeit machen.“

Hinsichtlich des mit dem Kauf von sozial und ökologisch verträglichen Produkten verbundenen Anliegens können dabei nochmals zwei Untergruppen identifiziert werden. Zum einen ethisch motivierte politische Konsumenten. Zentrales und vornehmliches Anliegen dieser ist es, aktiv für die Beförderung von CSR bei Unternehmen, in Staat und Gesellschaft einzutreten. Aus Sicht dieser Personen besteht hierzu eine eigene Verpflichtung, der es nachzukom-

men gilt. Dies schlägt sich wiederum in der positiven Bewertung und Bejahung der Möglichkeit individueller Einflussnahme nieder. Zum zweiten Konsumenten, die mit dem Konsum ethischer oder nachhaltiger Produkte noch andere Überlegungen in Verbindung bringen. Neben Qualitäts- geht es dabei auch um Distinktionserwägungen.

### 3.6 Diskussion

Hinsichtlich der vielfach postulierten wachsenden Bedeutung sozialer und ökologischer Aspekte für Konsumenten bei ihrer Kaufentscheidung kommen wir – zumindest im Rahmen dieser Studie und im Hinblick auf das Thema Bekleidung – zu einem etwas anderen und nüchterneren Ergebnis. Zwischen dem faktisch vorfindbaren Bedeutungsgewinn des Themas in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft und dem tatsächlichen individuellen Konsumverhalten scheint nach wie vor eine nicht unerhebliche Diskrepanz zu bestehen.

CSR erweist sich in diesem Kontext letztlich als ein gewissermaßen janusköpfiges Konzept: Zum einen sieht sich die Angebotsseite mit wachsenden Erwartungen und Anforderungen konfrontiert. Zum anderen scheinen auf der Nachfrageseite Konsumenten aber nicht in der Lage oder bereit zu sein, ihre Verantwortung wahrzunehmen und ihr Konsumverhalten entsprechend abzuändern. Der Unterscheidung von Verantwortung in eine notwendige (apodiktische), tatsächliche (assertorische) und mögliche (problematische) Verantwortung folgend<sup>314</sup>, zeigt sich, dass der Großteil der durch uns befragten Personen dabei bereits seiner apodiktischen Verantwortung d. h. dem hierunter fallenden Gebot der Nichtschädigung Dritter und der natürlichen Umwelt<sup>315</sup> nicht nachkommt und möglichen Schädigungen gleichgültig gegenüber steht oder sie anderen Kriterien, vor allem dem Preis unterordnet. Die von uns befragten Personen verfolgen mehrheitlich persönliche und nicht gesellschaftliche Motive beim Konsum.<sup>316</sup>

Als ein weiterer wesentlicher Faktor für die geringe Wahrnehmung der Verantwortung erweist sich auf der Seite derjenigen Konsumenten, die ihre eigene Verantwortung sehen, häufig ein mangelndes Wissen infolge einer fehlenden Bereitschaft zur Informationssuche als auch einer schlechten Informationsbereitstellung.<sup>317</sup> Die Vielzahl und Uneinheitlichkeit von Öko-Labels, Qualitätssiegeln und Prüfzeichen stellt hier im Rahmen des ethischen Konsums ein wesentliches Problem dar.<sup>318</sup> Wie anhand der dargestellten Ergebnisse aufgezeigt, fühlen sich Konsu-

---

<sup>314</sup> vgl. Höffe 1993: 30ff.

<sup>315</sup> vgl. Heidbrink/Schmidt 2011: 43f.

<sup>316</sup> vgl. auch Boulstridge/Carrigan 2000.

<sup>317</sup> vgl. Abländer 2011.

<sup>318</sup> vgl. u. a. RNE 2006; RNE 2012.



menten angesichts der Informationsflut häufig überfordert. Diesen Befund zeigen auch andere Studien auf.<sup>319</sup>

Generell können die bestehenden Siegel für diese nur in gewissen Maß als Entscheidungshilfe fungieren, da es Konsumenten aufgrund der diesen zugrunde liegenden, jeweils unterschiedlich gewichteten sozialen und ökologischen Kriterien häufig nicht möglich ist, unterschiedlich ausgezeichnete Produkte miteinander zu vergleichen oder ethische Produkte klar zu identifizieren. Kritisch anzumerken bleibt zudem, dass die Vielfalt der Siegel, deren häufig mangelnde Transparenz und zweifelhafte Glaubwürdigkeit<sup>320</sup> das Ziel, den Zweck und Schwerpunkt von CSR für Konsumenten vielfach beliebig erscheinen lassen und letztlich wieder zu Gleichgültigkeit und Zynismus gegenüber dem Thema beitragen können. Soll ethischer Konsum befördert werden, kommt daher einer entsprechenden Vereinfachung der Informationen, einer höheren Transparenz und Glaubwürdigkeit zentrale Bedeutung zu. Neben den Unternehmen verorten die von uns befragten Personen diese Aufgabe insbesondere beim Staat.

Die Auffassung und das Vertrauen darauf, dass allen voran der Staat die Regelung sozialer und ökologischer Belange übernimmt, ist in Deutschland kulturell stark verankert und stärker ausgeprägt als in anderen Ländern wie beispielsweise den USA oder Großbritannien. Ethisch und legal werden vielfach und mangels Wissens als Synonym aufgefasst. Dies erklärt mitunter die unkritische Haltung, welche die Befragten gegenüber Unternehmen und Produkten einnehmen, die für sie offensichtlich nicht gegen bestehendes Recht und Gesetz verstoßen und deshalb als unproblematisch erachtet werden. Sie sehen sich weitgehend davon befreit, ihr eigenes Handeln kritisch zu analysieren.<sup>321</sup> Anzumerken ist jedoch, dass diese Annahme und dieses Missverständnis nicht nur unter deutschen Konsumenten vorherrscht.<sup>322</sup> Aus dieser Wahrnehmung resultiert letztlich eine Verantwortungsverlagerung, der zum einen eine Legitimationsfunktion für das eigene Handeln oder Nicht-Handeln zukommt, die zum anderen aber auch als Versuch einer Minimierung von Unsicherheit und eines Umgangs mit Komplexität angesichts einer wie auch immer gearteten individuell wahrgenommenen Überforderung verstanden werden kann.

Des Weiteren findet sich hier ein generelles Problem bei der Beförderung der Verantwortungsübernahme. Angesichts der vielfach bestehenden Unsicherheit über das Verhalten und Handeln Dritter, besteht für den Einzelnen nur ein geringer Anreiz dazu, das eigene Konsum-

---

<sup>319</sup> vgl. z. B. Otto Group 2011.

<sup>320</sup> vgl. Ladwig/Reutter 2011; Hellmann 2011.

<sup>321</sup> vgl. Heidbrink 2007.

<sup>322</sup> vgl. hierzu Carrigan/Attalla 2001.

verhalten zu ändern und individuell für eine Beförderung von CSR einzutreten.<sup>323</sup> Im Verweis auf die Bedeutung kollektiven Handelns seitens der Befragten findet dieser Umstand seinen Ausdruck und dient, in Form eines Zirkelschlusses, wiederum zur Legitimation des eigenen Handels oder Nicht-Handelns (Neutralisierungsstrategie): Einfluss kann nur auf der kollektiven Ebene genommen werden. Oder wie es Elisabeth Ströker im Rahmen ihrer Erörterung der Mitverantwortung ausdrückt: „Mich jedenfalls betrifft es nicht, was da geschieht; das ist Sache von anderen; ich kann auch gar nichts ändern.“<sup>324</sup>

Damit sind wieder Staat, Unternehmen oder Nichtregierungsorganisationen etc. angesprochen. Da diesen eine vergleichsweise größere Eingriffs- und Kontrollmacht zugesprochen wird, wird die eigene (Mit)Verantwortung entsprechend als geringer erachtet. Übersehen wird dabei aber, dass dies den Einzelnen nicht aus seiner Verantwortung entlässt. Zwar ist die geringe direkte Relevanz von Einzelhandlungen im Kontext ethischen Konsums nicht von der Hand zu weisen, allerdings sind es gerade diese Einzelhandlungen, die als (vor)gelebte Praxis zur gesellschaftlichen Verbreitung beitragen können.

Bei den ethischen Konsumenten können die der Handlungsbereitschaft zugrunde liegenden ethischen Aspekte dabei als sogenannte „Geschützte Werte“ (GW) oder „sacred values“ identifiziert werden, d. h. als Werte, die als unverhandelbar und nicht beliebig gegen andere Werte austauschbar erachtet werden.<sup>325</sup> Ein entsprechender Werte-Trade-off, wie im Rahmen der Studie von der Mehrheit der Befragten vollzogen, wird von dieser Gruppe als verwerflich und moralisch inakzeptabel angesehen. Für den weitaus größeren Teil der Konsumenten hingegen bleibt der Preis das dominierende Kriterium für Konsumententscheidungen. Weiteren Einfluss besitzen Kriterien wie Qualität, Design oder bestimmte Marken (dies stärker verbunden mit Routinen als auf Informationen beruhend). Im Fall des Bekleidungskonsums tritt mit Mode noch ein zweites zentrales, häufig sogar Preisüberlegungen vorgelagertes Kriterium hinzu, was ethische Erwägungen noch weiter in den Hintergrund treten lässt. Hinzu kommt in diesem Kontext, dass mit der allgemeinen Berücksichtigung von sozialen, ökologischen und ethischen Aspekten kein individueller Nutzen verbunden ist. „Framing outcomes in terms of overall wealth or wealthfare rather than in terms of specific gains and losses may attenuate one’s emotional response to an occasional loss.“<sup>326</sup>

---

<sup>323</sup> vgl. Heidbrink/Schmidt 2011.

<sup>324</sup> Ströker 1984: 35.

<sup>325</sup> vgl. Tanner 2008: 186; McGraw/Tetlock 2005.

<sup>326</sup> Tversky/Kahneman 1981: 458.

Des Weiteren verweist Mode als Kriterium stark auf den sozialen Kontext der Konsumententscheidungen. Aspekte des sozialen Status, sozialer Rollen und damit verbundener Erwartungen prägen den Bekleidungskonsum.<sup>327</sup> Dies kann sich sowohl im Befolgen aktueller Moden als auch in bewusster Abgrenzung äußern. Immer kürzere Modezyklen sorgen hier zum einen für zusätzlichen Preisdruck, zum anderen für nicht-nachhaltigen Mehrkonsum.

### 3.7 Fazit

Insgesamt ist im Hinblick auf „die Zukunft eines genuin nachhaltigen Konsumstils“ Kai-Uwe Hellmann zuzustimmen, „dass es sich in absehbarer Zukunft wohl um kaum mehr denn einen Konsumstil neben vielen anderen handeln dürfte.“<sup>328</sup> Ein schneller Wandel und Umbruch der bestehenden Konsumgewohnheit ist wenig wahrscheinlich. Mit Blick auf die Mehrheit, mit nicht oder kaum verankerten Nachhaltigkeitswerten ist es zur Beförderung nachhaltigen Konsums aber zudem entscheidend, Konsumenten erst einmal bewusst zu machen, dass ihre Handlungen oder Nicht-Handlungen eine ethische Dimension besitzen.<sup>329</sup> Der gesellschaftliche Diskurs zu sozialen und ökologischen Fragen ist weiter zu intensivieren. Auch hier braucht es wieder Informationen zu (globalen) Zusammenhängen, Problemen und Lösungsstrategien.

Bei allen Verweisen auf den Staat als zentraler Akteur für die Sicherstellung sozialer und ökologischer Produktionsstandards ist dies ohne entsprechende Werteverankerung mit der Wahrnehmung „als Last und Zwang (denn) als Aufgabe und Herausforderung (verbunden), der man sich zu stellen hat, auch wenn das Gefühl der Überforderung bestehen bleibt.“<sup>330</sup>

Den gesellschaftlichen Diskurs können alle individuellen und kollektiven Akteure voranbringen. Auch Unternehmen sind nicht nur Adressaten gesellschaftlicher Nachhaltigkeitsforderungen: „Rather than relying on traditional market research techniques, firms need to help their existing and future consumers become more socially conscious in their purchasing.“<sup>331</sup> Um eine kritische Masse für gesellschaftlichen Wandel zu erreichen, ist es vor allem nötig, den Akteuren mit beobachtbarem Attitude-Behaviour Gap (die *Handlungsorientierten* und ein Teil der *Rhetoriker*) handlungspraktische Informationen zur Verfügung zu stellen.<sup>332</sup> Doch gilt es auch zu bedenken, dass mit Blick auf die große Zahl desinteressierter Konsumenten zu über-

---

<sup>327</sup> vgl. auch Kleinhüchelkotten 2011.

<sup>328</sup> Hellmann 2011: 76.

<sup>329</sup> vgl. McDevitt et al. 2007.

<sup>330</sup> Heidbrink 2007: 179.

<sup>331</sup> Devinney et al. 2011.

<sup>332</sup> vgl. Hillmann 1989.

legen bleibt, wie diese erreicht und ethischer Konsum für diese relevanter gemacht werden kann. Mahnungen und Appelle mögen nicht nur bei dieser Gruppe dazu beitragen, dass ein Gefühl der Überforderung und letztlich Abschreckung statt Motivation erzeugt wird.<sup>333</sup>

---

<sup>333</sup> vgl. Birnbacher 1995: 166ff.

---

## 4 Responsible Investment and Exclusion Criteria: A Case Study from a Catholic Private Bank

Autoren des Originalbeitrags: Aßländer, Michael S. und Schenkel, Markus

Veröffentlicht in: Vandekerckhove, W./ Leys, J./ Alm, K./ Scholtens, B./ Signori, S./ Schäfer, H. (Hg.): Responsible Investment in Times of Turmoil, Springer, Heidelberg u. a., S. 135-150.

Der Abdruck erfolgt mit Genehmigung von Springer Science+Business Media.

### 4.1 Kurzzusammenfassung

Infolge der jüngsten Wirtschaftskrise ist das Verhalten und die Art und Weise der Geschäftsführung von Finanzunternehmen und Kapitalgesellschaften verstärkt in den öffentlichen Fokus gelangt. Bei privaten und institutionellen Anlegern hat dies dazu geführt, dass sie bei ihren Investitionsentscheidungen nicht nur finanzielle Kriterien, sondern offensichtlich verstärkt auch soziale, ökologische und Governance-Kriterien berücksichtigen. Angesichts der wirtschaftlichen Bedeutung und des Einflusses des Finanzmarkts scheint ein ethisches Investment oder Socially Responsible Investment (SRI) bzw. Responsible Investment (SR) insgesamt ein geeignetes Mittel dafür zu sein, um CSR in Unternehmen zu befördern und entsprechende Veränderungen zu bewirken. Betrachtet man die Regelungen, Kriterien und Verfahrensweisen der SRI-Fonds allerdings genauer, so bleibt kritisch zu fragen, ob diese wirklich die Kriterien dafür erfüllen, um als „ethisch“ bezeichnet werden zu können. Im vorliegenden Kapitel wird dieser Fragen anhand eines Fallbeispiels nachgegangen, dem SUPERIOR-Fonds, einem Ethik-Fonds von Schelhammer & Schattera, einer sich im Mehrheitsbesitz der katholischen Kirche befindenden österreichischen Privatbank. Es wird dabei aufgezeigt werden, dass die Verwendung unterschiedlicher Ausschlusskriterien, wie nach Ländern oder Branchen, oder eines sogenannten best-in-class-Ansatzes, im Großen und Ganzen eine unzureichende Grundlage für ein ethisches Investment darstellt.

#### Abstract

Since the recent economy crisis the way financial corporations conduct business have received growing public attention. Private as well as institutional investors increasingly consider not only financial but also social, ecological, and governmental issues when taking investment decisions. Due to the influence and importance of financial markets Socially Responsible Investment (SRI) seems to be a suitable tool to foster change in corporations. However, looking at the standards and practice of SRI-funds it has to be discussed whether these funds really meet the criteria to be labeled 'ethical' at all. Using the example of SUPERIOR, an ethical fund of Schelhammer & Schattera (an Austrian Catholic private bank), it will be shown that the use of various exclusion criteria for different countries or specific industries or the use of a so-called best-in-class approach is by and large insufficient as the basis for 'ethical investment'.

## 4.2 Introduction

During the last years, numerous cases of corporate misconduct have undermined public confidence in financial institutions. Especially during the recent economic crisis, the way financial institutes have handled their legal and ethical responsibilities came to be questioned. Dubious customer relation management and inadequate customer information have eroded banks' reputation. The involvement of large financial institutions in various cases of business fraud during the last years, like insider trading, stock manipulation etc.<sup>334</sup>, has jeopardized the capability of banks for self-limitation and the self-regulation mechanism of markets.<sup>335</sup> Notwithstanding the legitimate criticism of corporate behavior in these cases, this critique does not address the fact that the responsibilities of financial institutions go beyond their internal organisational practices, as Crane et al. point out: 'as a service provider to other organisations, the financial service industry has an important role to play in taking responsibility for its support and facilitation of responsible (or irresponsible) practices on the part of its customers'.<sup>336</sup> Banks, as financial intermediaries, at least indirectly influence the refinancing options of stock companies with their buy and sell recommendations and hence define corporations' business policy and the ecological and social issues those companies stand for.<sup>337</sup> This influence of the financial sector is increasingly being recognized in literature: No project can be realized, no company can produce, and no private or governmental organization can operate without capital. Thus, every investment has environmental as well as social consequences.

RI funds are offered as an investment opportunity that 'combines investors' financial objectives with their concerns about environmental, social and governance (ESG) issues'.<sup>338</sup> Although this definition remains vague and customers' connotations and national shaping of CSR and RI might differ regarding the question of what 'environmental' and 'social' means in a certain context<sup>339</sup>, the finance sector presents RI as a solution for ethical investment.

In this chapter we attempt to question the 'taken-for-grantedness' of RI funds as ethical investment. We will illustrate this by the example of 'SUPERIOR', one of the first and market-leading ethical funds in Austria that is issued by the Austrian Catholic bank Schelhammer &

---

<sup>334</sup> see Boatright 2008.

<sup>335</sup> see Abländer 2005; Abländer/Roloff 2004; Thielemann 2005; Thielemann/Ulrich 2003.

<sup>336</sup> Crane et al. 2008: 343.

<sup>337</sup> see Scherer 2003.

<sup>338</sup> Eurosif 2008; see also Sparkes 2002.

<sup>339</sup> see De George 2008; Marquis et al. 2007; Matten/Moon 2008; Muñoz-Torres et al. 2004; Schäfer 2004; Signori 2009; Sandberg et al. 2008.

Schattera. More precisely, using document analyses, we will be testing to what extent this fund delivers on what we can expect from funds that claim to be ethical funds.

In the next section we distinguish market driven from deliberative funds, where the latter have a higher moral pitch. In terms of ethicality we would expect these funds to (1) be well founded in terms of investment policy rationale, (2) have a complete and unambiguous set of screening criteria, (3) be strong in monitoring investee corporations. Section three introduces the case 'SUPERIOR'. Sections four, five, and six analyse the three dimensions we would expect these funds to be strong at. The outcome of our analysis is however that the justification of the specified criteria, the delimitation of companies and the monitoring of the application of criteria pose serious problems. Section seven finally draws some conclusions. While we cannot generalize from one case, our analysis suggests we cannot take for granted the ethical high ground of even deliberative funds. We formulate some tentative ways out of what is looming as a delusion risk for RI.

### 4.3 Deliberative Funds' High Moral Ground

Mackenzie notes:

„Market led-funds choose their criteria from EIRIS [or other rating agencies] on the basis of their perception of market demand. [...] Deliberative funds, on the other hand choose their criteria on the base of reasoning about the ethics of corporate practice.“<sup>340</sup>

In contrast to market-led funds, deliberative funds are based on ex ante defined, ethical selection criteria by the funds management. In other words: while market-led funds just provide a list of companies regarded as ethical by the market, deliberative funds use differentiated criteria assessing companies for investment decision.<sup>341</sup> However, this differentiation of approaches to choosing ethical criteria respectively RI funds should be seen as an Ideal type. As Mackenzie already stated, funds could not clearly be separated to one type that easily. Nevertheless, this differentiation serves as a good starting point to clarify basic requirements or characteristics of RI funds if they should be called 'ethical'. As Thielemann and Ulrich point out, those who truly care about ethics do not have merely personal preferences but principles.<sup>342</sup> Thus, ethics is something that 'conveys certain principles of altruism, of self-sacrifice, of a normative and systematic code of conduct'.<sup>343</sup> Accordingly, we can expect funds choosing their criteria on the base of reasoning rather than only by picking criteria out of given lists

---

<sup>340</sup> Mackenzie 1998: 85.

<sup>341</sup> see Crane/Matten 2007.

<sup>342</sup> see Thielemann/Ulrich 2003.

<sup>343</sup> Sparkes 2001: 198.

according to potential ethical investors' preferences respectively perceived market demands to have a sound moral base to clarify and justify their criteria. Particularly funds that refer to religious norms and values – respectively where religious institutions set the moral case – can be seen as ideal-typical form of this. Such funds commonly use, like other funds, an ethical advisory board to clarify the ethical base of the criteria and to monitor whether or not they are applied correctly. Accordingly, we expect such funds to have a good, well-founded ethical base for clarifying and justifying their criteria, to be clear about them and have a 'clean' funds universe in terms of ethicality. However, this does not inevitably mean that the selected criteria of market-led funds could not have an ethical base.

Furthermore, deliberative funds should have a complete and unambiguous set of screening criteria due to their reasoning and ethical base. Because they ground on principles they should aim to foster social and ecological change in corporations as active stakeholders and to be anxious to monitor investee corporations to be able to divest, if their criteria are violated. However, it has to be noted that many RI funds (currently) hold small proportion of shares in corporations. Accordingly, their possibilities to influence companies seem to be limited on investing and divesting. Benjamin Richardson notes in this context:

„The Eurosif research tallied the value of shareholder engagement and proxy voting practices, yet there is no extensive research on the actual extent and quality of such practices. Because the SRI market is likely to be much smaller than these surveys suggest, its capacity to leverage change by raising the financing costs of polluters or pressuring for change through shareholder activism is probably rather limited.“<sup>344</sup>

In this chapter, we use a case study to examine to what extent the expectations towards a deliberative fund hold with regard to the well founded investment rationale, the complete and unambiguous set of screening criteria, and the strong monitoring process.

#### 4.4 Introducing the Case Study 'SUPERIOR'

Schelhammer & Schattera is an Austrian Catholic private bank founded in 1832 in Vienna. Their market share for SRI is over 20% (the whole SRI market in Austria is €1.17 billion). Their public funds have a volume of €300 million, but the bank also does asset management for private investors (church linked). Since the beginning of the twentieth century the bank started with the administration of charity estates and foundation's assets beside its regular business and became known for serious business policy. One of the core business principles of Schelhammer & Schattera, laid down in an early 'code of conduct' in 1908, became the

---

<sup>344</sup> Richardson 2009: 558.



maxim not to invest in speculative business, which is one of the leading rules till nowadays.<sup>345</sup> Thus, in the annual report 2008 of Schelhammer & Schattera abbot Ambros Ebhart, president of the supervisory board, reminds this ethical principle and warns of irresponsible investment practices.<sup>346</sup> Accordingly, the bank was (and is) pursuing a conservative investment strategy before as well as during the financial crisis of 2008 and 2009. Nevertheless, also the SUPERIOR funds issued by Schelhammer & Schattera have been affected negatively but the bank did not take this as an opportunity to change its policy. Due to the fact that the Roman Catholic church of Austria holds 85% stake in Schelhammer & Schattera the bank is in the unique situation not to be forced to sacrifice its ethical principles.

The bank provides investment funds since 1988. One of the reasons to engage in this new business was the request of the Austrian monastic communities to have suitable investment opportunities for the retirement programs of their members.<sup>347</sup> Actually Schelhammer & Schattera offer 12 different ethical funds under the umbrella 'SUPERIOR' including two bond funds, four mixed funds, four stock funds and two money market funds.<sup>348</sup> In the following we will focus on the equity funds issued by the bank.

Schelhammer & Schattera uses a two-stage evaluation process to include companies in its RI funds 'SUPERIOR'. First, potential investments are examined according to various negative criteria and, second, a 'best-in-class' methodology is used for the final investment decisions. The bank thereby is taking into account the 'Corporate Citizenship Rating' of Oekom Research that assesses companies' corporate responsibility towards the social, cultural, and environmental sustainability according to the 'Frankfurt-Hohenheimer guidelines'.<sup>349</sup> Thus, although RI funds' list of criteria vary the negative exclusion criteria used by Schelhammer & Schattera are commonly used, in the one or the other way, by conventional RI funds like Pioneer Funds-Global Ecology, Allianz RCM Global Sustainability or F&C Stewardship Fund etc. Furthermore, like other institutional investors the bank not only tries to invest according to social, ecological or governmental issues but to actively influence their portfolio companies.<sup>350</sup> In this respect the RI fund SUPERIOR can serve as example for conventional RI funds. However, in contrast to other RI funds the bank's investment policy and strategy is

---

<sup>345</sup> see Schelhammer & Schattera 2009a.

<sup>346</sup> see Schelhammer & Schattera 2009i: 4-5.

<sup>347</sup> see Schelhammer & Schattera 2009a.

<sup>348</sup> see Schelhammer & Schattera 2009b.

<sup>349</sup> see Hassler 2003; Oekom Research; Werther 2007.

<sup>350</sup> see Schelhammer & Schattera 2009c.

based on a strong normative or religious basis. Referring to the distinction made in section two, the fund can be considered to be a ‘deliberative fund’.

Regarding our topic we consider the fund SUPERIOR to be a good example due to the strong normative base, respectively the investment policy, and the use of an ethical advisory board by Schelhammer & Schattera.

The exclusion criteria for Schelhammer & Schattera’s ‘SUPERIOR’ fund are as follows:<sup>351</sup>

Controversial business fields:

- no support of nuclear power
- no support of abortion or euthanasia
- no drugs
- no pornography
- no armaments
- no tobacco

Controversial business practices:

- no serious human rights violations
- no serious labor law violations
- no conflicting ecological activities/behavior

Exclusion criteria for countries:

- no countries with serious human rights violations
- no countries with nuclear energy accounting for more than 10% of the total energy mix no countries that did not ratify the Kyoto protocol
- no countries that spend more than 3% of GDP on arms
- no countries that still execute capital punishment

Taken the above characterisation of our case – the SUPERIOR fund – into regard, it leans towards the deliberative fund type on Mackenzie’s continuum.<sup>352</sup> In what follows, we will use this example to see how well a deliberative fund delivers on the high moral ground which the RI discourse tends to endow itself with. At appropriate times throughout the remainder of this text we will tap other examples to connect our analysis with broader connecting issues.

---

<sup>351</sup> see Schelhammer & Schattera 2009d; Werther 2007.

<sup>352</sup> see Mackenzie 1998.

#### 4.5 Well Founded Rationale

At first glance, the specified criteria all seem to be ethically relevant and do not need any further explanation. However, on closer examination, it becomes apparent that the ethical normative basis for justifying the specified criteria has to be clarified. In the case of Schelhammer & Schattera, it seems to be obvious that the bank refers to its Christian background and Christian values for justifying and formulating every single criterion.<sup>353</sup> Thus, the bank states on its homepage:

„As an independent Austrian private banking institution, our commitment is only to our values and the objectives of our clients. Our banking business follows a value-oriented approach. As the bank of the Catholic Church of Austria, Christian ethics guide our behaviour. People are at the focus of our activity. [...] In line with the trend of the times, our investment activity is supportive of business concepts based on ethical standards and the principle of sustainability.“<sup>354</sup>

Nevertheless, other religious communities may choose differing exclusion criteria for the same reason. For example, an ‘Islamic’ fund might choose criteria like: no investment in pork-related products, no investment in financial institutions lending money at interest or no investment in alcohol producing or selling companies.<sup>355</sup> Thus, it becomes obvious that a commonly accepted ethical rationale of several exclusion criteria depends on the personal view of the fund provider.

However, in terms of transparency RI-fund suppliers should clarify the normative ethical base of their funds decisions. As Mark Schwartz states:

„Without proper justification or rationale, investors may be prevented from making an informed investment decision. In addition, if the screens do not contain any ethical justification, then it may be misleading or deceptive to investors to label them as ethical screens.“<sup>356</sup>

Thus, RI-funds providers have to formulate and specify a code of conduct to obtain their exclusion criteria in a similar manner. Otherwise, individual criteria may seem to be arbitrarily selected.<sup>357</sup> It may occur in this case that the specified criteria are based only on investors’ preferences and thus are formulated only according to what potential investors (may) demand. Accordingly, it is debatable whether such a product can be called an ethical fund.<sup>358</sup> In the end, a fund policy that is not grounded on an ethical base and only economically motivated may turn out to be a customized concept of more or less arbitrarily selected customer preferences

---

<sup>353</sup> see Werther 2007.

<sup>354</sup> Schelhammer & Schattera 2009e.

<sup>355</sup> see Kurtz 2009.

<sup>356</sup> Schwartz 2003: 202.

<sup>357</sup> see Anderson 1996.

<sup>358</sup> see Schwartz 2003.

that are claimed to be ethical.<sup>359</sup> But preferences (as criteria) are interchangeable and do not have a sound ethical base that would allow deciding what behaviour should be considered to be morally acceptable. Accordingly, Craig Mackenzie referring to deliberative funds states that ‘one of the biggest challenges facing deliberative ethical funds at present is to ensure that their criteria are chosen on the basis of good, well-grounded ethical reasons which stand the test of critical scrutiny.’<sup>360</sup>

However, regarding the ethical base of ethical screens Mark Schwartz critically notes:

„It is not even clear that at least two of the currently predominant ethical screens, such as those related to gambling and the military, are ethically justified. If the ethical investing movement were to be honest and forthright, they would not label their screens as ‘ethical’ at all. They are simply screens developed with the intention of reflecting intended investor’s social, religious, or political attitudes or beliefs, and nothing more.”<sup>361</sup>

#### 4.6 Complete and Unambiguous Screening Criteria

Another problem arises when the catalogue of criteria is checked for completeness. In the case of Schelhammer & Schattera, the catalogue of controversial business fields might be extended without any problem. The bank would have reason to do so: genetic engineering, alcohol, and gambling are issues that are not specified as exclusion criteria even though they might be justified by the Christian values of the investors. Interestingly (or quite the opposite), this Catholic bank holds shares of the Casinos Austria AG respectively the Austrian Lotteries.<sup>362</sup> However, it has to be noted that these shares are not part of SUPERIOR funds investment universe and Casinos Austria AG is engaged, although critically evaluated on several occasions, in CSR, among other things to foster Responsible gaming.

The same as for controversial business fields applies to the categories of business practices and country criteria that have to be avoided. The former can be extended, among other things, to animal experiments, corruption, and white collar criminality and the latter to apartheid or sexual discrimination. However, it is debatable whether country criteria do make sense at all because companies only have limited possibilities to influence national policy. Furthermore, they do not depend on governmental policy to engage in social and ecological issues. Thus, for example, companies can meet or adapt to international ecological standards even in countries that did not ratify the Kyoto protocol. If RI funds claim to encourage and ensure that business is carried out ecologically and socially responsibly, it should be the aim of RI funds to support such desirable organizational behaviour.

---

<sup>359</sup> see Voigt/Kratochwil 2004.

<sup>360</sup> Mackenzie 1998: 84.

<sup>361</sup> Schwartz 2003: 211-212.

<sup>362</sup> see Austrian Lotteries 2010.

Whereas the problem of criteria selection is mainly a normative problem, the decision on a company's exclusion from or inclusion in an RI fund's portfolio poses a serious problem of delimitation.

First, this is related to problems in interpreting the individual criteria. (a) The less precise the product group to be avoided is specified, the more problematic distinguishing among companies becomes. The exclusion criterion 'drugs', for example, offers various possibilities for interpretation: if the criterion is interpreted broadly, it also includes 'alcohol' and other 'legal' drugs, but it only defines 'illegal' drugs if a very strict interpretation is adopted. However, because the interpretation of the term 'illegal' differs from country to country, a precise specification of the criterion is obviously not at hand. (b) Furthermore, a set of imprecise criteria complicates companies' classification. In this respect, serious difficulties arise when we talk, for example, about serious human rights violations. What action is considered to be a serious human rights violation and justifies a company's exclusion from the investment portfolio? The question of the possibility of fund managers gaining knowledge and insight in this field notwithstanding, it remains unspecified whether human rights violations will be sanctioned in any case or not until in case of recurrence, whether companies are excluded in any case where they violate a single person's individual rights or not until several employees are affected by the violation, or whether the fund managers have to react in the case of faint suspicion or not until there is strong evidence that a company is violating human rights. (c) Finally, the various possibilities of ethical interpretation of the used terms leads to further problems of delimitation. Abortion or euthanasia, for example, are rather vague and ambiguous terms even within the field of ethics.

Second, using a 'best-in-class' approach to identify the top performers of single industries does not provide a sufficient basis to distinguish 'good' from 'bad' companies. In the case of Schelhammer & Schattera for the ethical assessment a multistage selection process is used which combines a negative criteria list with best in class approach. Criteria for the best in class selection are, among others: Social Responsibility engagement, diversity management, management compensation practices and business ethic principles as social indicators and application of environment management systems, ecological efficiency of production or ecological design as environmental criteria.<sup>363</sup> One problem here is that solely companies and not the entire sector and its social and ecological performance are screened and rated. As a consequence, the top performers are very difficult to compare, especially since the 'best-in-class'

---

<sup>363</sup> see Schelhammer & Schattera 2004.

rating provides not an absolute but a relative criterion: there is no information on whether a company behaves objectively in an ethical manner; it just states that a company turns out to be better than others.<sup>364</sup> Such a relative assessment bears the risk that the bad prevails over the ugly or, as a saying states: ‘Unter den Blinden ist der einäugige König’ (Among the blind a one-eyed man is king).

Third, regarding the fact that companies are widely linked through capital interlocking, that they are internationally operating, and that they often have a multinational structure, further problems and uncertainties occur. The question arises of how to deal with investments held by international holdings or companies’ international investments. Even though Schelhammer & Schattera note that any subsidiary and associated company also has to meet the negative criteria<sup>365</sup>, it remains difficult to assess the effects mergers and acquisitions will have on the rating and valuation of a company. What effect did the DaimlerChrysler merger have on Schelhammer & Schattera’s rating concerning the explicit criterion for exclusion ‘no companies based in countries that still execute capital punishment’? Although there may be a well-defined solution to the mentioned problem other mergers and acquisitions in highly diversified companies pose a far more serious problem. In 2007, the tobacco company Philip Morris – renamed as Altria in 2001 – for example, announced that it would merge with the food maker Kraft. As a result of the announcement, Philip Morris’s stock price gained 10%.<sup>366</sup> Despite the strong price performance, however, this poses a crucial question to the fund management: do they now have to deal with a food maker that also produces cigarettes or with a tobacco company that has acquired a majority interest in a food company? In 2005 Pax World Funds had to deal with a similar problem when its portfolio company Starbucks Coffee made the deal with the whiskey maker Jim Beam to sell a coffee-based alcoholic beverage. In accordance with the fund’s criteria ‘no alcohol’ it divested itself of the company shares.<sup>367</sup>

Fourth, a similar problem, as with classifying conglomerates on the basis of an obviously simple criteria list, arises with regard to multifunctional artefacts. Various products coming from aerospace, telecommunication, or information technology industries – which make nearly 30% of the funds universe of ‘SUPERIOR 6’ and about 15% of ‘SUPERIOR 4’<sup>368</sup> – can be used for civil as well as military purposes. In most cases, the use of artefacts cannot

---

<sup>364</sup> see Hassler 2003.

<sup>365</sup> see Tometschek 2007.

<sup>366</sup> see Banerjee 2007.

<sup>367</sup> see Carroll/Buchholz 2008: 73.

<sup>368</sup> see Schelhammer & Schattera 2009f.

simply be classified as ‘armaments industry’ or ‘non-armaments industry’ anymore.<sup>369</sup> Thus for example, SAP, a company making 8.36% of ‘SUPERIOR 6’<sup>370</sup>, also develops specific solutions for the armament industry with the ‘SAP for aerospace and defence’ program.<sup>371</sup>

As in the case of SAP, most producers are engaged both in armament and civil production: what percentage of ‘armament supply’ does it take to be considered to be a company belonging to the armament industry? Which industrial sectors can be considered part of the armament industry and which sectors cannot despite casual orders for military purposes? As Berthold Brecht<sup>372</sup> had already noted in his play ‘Fear and Misery of the Third Reich’, the boundaries between the armament industry and any other industry are not clear-cut: in the case of war, even the production of light bulbs is a vital part of the armament industry. In view of the lack of clarity in the classification, fund providers have to deal with the problem of how to meet their negative criteria entirely. Obviously, grey areas in this context have to be tolerated, but in terms of transparency it would be helpful for investors to specify ex ante which range has to be accepted by them as system-dependent.

Thereby, the fund managers are navigating between Scylla and Charybdis regarding their communication policy and the disclosure of investment criteria: the more they engage in transparent communication, the more vulnerable the organization becomes in a crisis situation. The less they communicate and the more generally the criteria are defined, the less reliable and credible the label ‘RI’ becomes.

#### 4.7 Strong Monitoring Process

Despite the launch of the European SRI Transparency Guidelines by the European Social Investment Forum in November 2004, in practice things did not change very much. Under the guidelines, the undersigned are obliged not only to reveal common basic information but also to disclose, among other things, what criteria and evaluation methods are used and how many times the criteria are checked.<sup>373</sup> Nevertheless, these procedures are unable to solve a fundamental problem of all ethical funds: how to evaluate and validate the relevant company data.

For this Schelhammer & Schattera like other fund providers base their decisions on the assessment of professional rating agencies. Such RI rating agencies, for example GermanWatch,

---

<sup>369</sup> see Michelson et al. 2004.

<sup>370</sup> Schelhammer & Schattera 2009f.

<sup>371</sup> see SAP 2010.

<sup>372</sup> see Brecht 1979.

<sup>373</sup> see Tometschek 2008.

ökoinvest, Oekom Research, RiskMetrics Group or Innovest, help to verify negative criteria and (the efficiency of) the investment decision or investment risk. However, Henry Schäfer<sup>374</sup> points out that RI ratings currently not work perfectly and are unable to reveal investment risks. Analysing the sustainability indices FTSE4Good and Dow Jones Sustainability Growth before the recent crises, Schäfer reveals that they, for a long time, contained many financial institutions that get into economic difficulties during the recent crisis like Hypo Real Estate or Dexia. Even when Moodys downgraded the ratings of first shares containing Subprime credits and the ABX-index for Mortgage Backed Securities lost over 80% in 2007, rating agencies did not seem to consider this as fundamental governance problems of the involved actors.<sup>375</sup>

For their company assessments Schelhammer and Schattera use the Corporate Responsibility Rating of oekom research, which is based on the 'Frankfurt Hohenheim guidelines' and combines social and ethical criteria. Even though, such ratings make possible a comparison of the social and ecological performance of different companies due to standardized criteria the evaluation of such data reveals general problems. In practice the data used for the reports are mainly drawn, in addition to readily assessable and general market data, from surveys based on self-reports, evaluations of business and company figures, internet and database research, and consultation with experts, if necessary.<sup>376</sup> Hence, many RI rating agencies do basically and mainly evaluate reports according to formal criteria (GR3, EMAS) and the information that companies disclose voluntarily. For fund managers the asymmetric distribution of information makes it difficult to screen companies efficiently according to the selected criteria. As long as binding rules for third party evaluation for ecological and social data are missing, rating agencies or shareholders trying to evaluate companies' policy and behaviour remain dependent on the self assessment and the information provided by the companies. To avoid these informational asymmetries Thomas W. Dunfee proposes to extend financial auditing practices:

„Social reports generated by the firms themselves would be more reliable and thus of greater use to social screeners if they were audited by professional, independent auditors. The highly developed profession of financial auditors is critical to the functioning of capital markets. An initial question is whether financial auditors would be capable of effectively auditing social reports. If so, the need for social auditors is essentially solved because the established profession of financial auditors could step forward to provide this service.“<sup>377</sup>

Without such independent evaluation, ratings only indicate that a company has in place a code of conduct or social and ecological standards and is reporting about the ecological and social issues it engages in but cannot provide any information about the implementation of these

---

<sup>374</sup> see Schäfer 2009.

<sup>375</sup> see Schäfer 2009.

<sup>376</sup> see Hassler 2003.

<sup>377</sup> Dunfee 2003: 250.



issues in day-to-day business. Regarding the informative value of such CSR reports, Subhabrata Banerjee arrives, at least for US-American companies, at the conclusion that: ‘Glossy corporate social responsibility reports are forms of green-washing that often do not reveal the grim realities that lie behind them.’<sup>378</sup> The validity of data and findings leading to a company’s exclusion from or inclusion in an RI fund’s portfolio has therefore to be considered carefully.

A further problem is posed by the ‘level of exclusion’ because various fund providers do not exclude companies until they conduct 5% or more of their business in an ecologically, socially, and ethically irresponsible manner. Especially, when companies do have a high financial performance, fund managers tend to interpret the criteria broadly.

This room for maneuver has to be considered a serious problem because it principally offers, within certain limits, fund managers the opportunity to play a company’s financial performance off against a possibly weak corporate social performance. In the long run, those fund providers that interpret their criteria softly may gain competitive advantage over those that are adopting a stricter interpretation. A survey by the Austrian Association for Consumer Information reveals that, although fund providers may not intentionally create room for maneuver, they are aware of it and are exploiting the existing opportunities to strengthen the funds’ financial performance.<sup>379</sup>

Schelhammer & Schattera comparatively follow a strict funds policy. So for example in 2008 Unilever was excluded from the funds universe of ‘SUPERIOR 4’ because of labour right violations at Hindustan Unilever and human rights violations at a company owned tea plantation in Kenya reported by human rights organization SOMO.<sup>380</sup> Similar reasons lead to the exclusion of Michelin from SUPERIOR 6 in September 2009: The company was accused by NGOs of human rights violations in its rubber plantations in Nigeria.<sup>381</sup> Although in most cases human and worker rights violations lead to exclusion from SUPERIOR funds universe also mergers and company restructurings can cause exclusion. Thus, in 2007 the bank excluded StatoilHydro derived from restructuring NorskHydro because of controversial environmental policy.<sup>382</sup>

Although Schelhammer & Schattera regularly report company exclusions for ethical reasons it remains difficult to decide to what extend violations of the funds criteria have to be tolerated. Thus, some fund providers do not exclude companies from their investment portfolio until

---

<sup>378</sup> Banerjee 2007: 43.

<sup>379</sup> see Neugebauer/Greutter 2007.

<sup>380</sup> see Schelhammer & Schattera 2009g: 5.

<sup>381</sup> see Schelhammer & Schattera 2009h: 6.

<sup>382</sup> see Schelhammer & Schattera 2008: 4.

more than 10% of their turnover is generated through irresponsible operations and a company's listing cannot therefore be justified any longer.<sup>383</sup> In the long run, this may lead to a decline of morality in markets because investors do not only seek a quiet conscience but also a financial return of investment.<sup>384</sup> Thus, Britain's first ethical fund, the F&C Stewardship, has been criticised for poor performance and investing in 2009 in banks that were originally excluded from its portfolio.<sup>385</sup> Hence, while RI and its market share may grow, it may become less distinctive from conventional or non-socially responsible investment.<sup>386</sup> Fund providers may increasingly need to adjust to their competitors with lower ethical standards because the more broadly the criteria are interpreted and the better the financial performance of the fund, the more it will attract investors. If other fund providers want to stay in competition, they will have to loosen their moral standards.<sup>387</sup> RI funds therefore may contain shares and shared certificates that meet the criteria as well as some that do not.<sup>388</sup> It therefore seems to be debatable to investors whether or not the fund management consistently applies the selected criteria and any selected company complies with them. An example of this is the Climate Change fund offered by Virgin as ethical investment opportunity that came in for criticism because it strongly invested in such companies that should have been excluded from the fund universe.<sup>389</sup> Referring to a US American study on RI funds, Benjamin Richardson highlights that '25% of nominal SRI funds screen only on the basis of *one* of these criteria [tobacco, alcohol, gambling etc.]'.<sup>390</sup>

To limit this problem, Schelhammer & Schattera, like other European RI funds, use an 'ethical' advisory board that ensures that the selected criteria are interpreted according to the chosen standards. Despite some bank officials the advisory board of Schelhammer & Schattera mainly consists of practitioners and experts in the field of ethics and representatives from monastic communities which underpins the banks self understanding as Catholic bank. Additionally, an independent accountant monitors compliance with the selection criteria and the established selection procedures.<sup>391</sup> Even so, the validity of the obtained data remains questionable. Although several prominent representatives of society and the church are now morally liable for their compliance with the selected criteria, the problem with the available data

---

<sup>383</sup> see Neugebauer/Greutter 2007; Schwartz 2003.

<sup>384</sup> see McLachlan/Gardner 2004.

<sup>385</sup> see Telegraph 2009.

<sup>386</sup> see Michelson et al. 2004.

<sup>387</sup> see Nell-Breuning 1975.

<sup>388</sup> see Finanztest 2004; Signori 2009.

<sup>389</sup> see Guardian 2009; Telegraph 2009.

<sup>390</sup> Richardson 2009: 558.

<sup>391</sup> see Muñoz-Torres et al. 2004; Signori 2009; Tometschek 2007.

basis remains due to the fact that this might not solve the problem of informational asymmetries as discussed above. Establishing an ethical advisory board, at best, may give credibility to the fund management's effort to comply with ethical standards but cannot reduce the difficulties in conducting single-case evaluations.

#### 4.8 Conclusion and Prospect

In this chapter, we critically examined to what extent our expectations towards RI funds with regard to well founded rationale, complete and unambiguous screening criteria, and strong monitoring process hold. We used the example of SUPERIOR, a deliberative fund, for this purpose. We found that even though SUPERIOR showed great endeavour on most aspects, none of our expectations was met beyond doubt. This raises serious questions with regard to the high moral ground with which RI tends to endow itself. Even though we cannot generalize from this case study, it should warn us not to take for granted the panacea RI seems to offer. If even a deliberative fund fails to cut away the arbitrariness of its rationale, is unable to define a complete and unambiguous set of screening criteria, and cannot guarantee an appropriately strong monitoring process, then what is it we are repelling mainstream investment for?

But, does that mean that RI is just a moral gimmick only responding to consumers' interests? We feel that would be an exaggeration as well. Especially in the case of Schelhammer & Schattera it becomes obvious that we have to differ between systematic problems of RI-funds and the more or less serious efforts banks undertake to secure 'ethical standards' of their products. But the point we need to take from this is that as RI grows there is also a growing need to safeguard it from becoming a moral gimmick. On that line, we make two final comments.

First, it can be assumed that the financial return of investment will remain investors' first or at least second priority. 'These individuals are neither cranks nor saints: they are commonly middle-income professionals mixing ethical investments with not so ethical ones'<sup>392</sup>. Only few socially responsible investors are willing to commit their entire portfolio to socially and ecologically orientated investment.<sup>393</sup> Therefore, RI funds will only remain in the market if they (can) achieve a competitive rate of return. Studies thereby confirm that RI funds neither outperform nor under-perform compared with conventional or non-ethical funds<sup>394</sup> but '[as] long as the mainstream finance community believes that incorporating ESG [environmental, social,

---

<sup>392</sup> Lewis/Mackenzie 2000; see also Lewis/Webley 1994; Michelson et al. 2004.

<sup>393</sup> see Mackenzie/Lewis 1999.

<sup>394</sup> see Kreander et al. 2005; Schröder 2005.

and governance] criteria into investment decisions comes at the cost of portfolio performance, mainstreaming of SRI is uncertain'.<sup>395</sup> Referring to the theories of Frederick Herzberg<sup>396</sup>, ethics can be considered to be a 'dissatisfier' or 'hygiene factor' in this context: deliberative funds (or what we have taken to be ethical funds) run a delusion risk because they fail to deliver on their claims – at least for those investors that choose them because of these claims.

Second, if the label 'ethical' or 'socially responsible' should be established in capital markets, binding rules for the selection procedures, including unified specifications of the range of tolerance that is allowed, have to be developed to decide whether or not a fund can be labeled 'RI.' Here, policy makers and particularly the banking industry are called to support, initiate, and establish standardization. As Thomas Dunfee points out:

„The availability of accurate, relevant information is key. The development of generally accepted social accounting principles and generally accepted social auditing principles is necessary in order to insure that useful, comparable information is available to investors and investment managers.“<sup>397</sup>

However, in view of the heterogeneity within the RI movement the question arises whether a standardization of RI is possible and desirable.<sup>398</sup> Especially (parts of) the financial industry may show no interest in this issue. Sandberg et al. presume that this is grounded in

„the market setting in which the SRI movement operates, and the fact that it would seem to give fund companies incentives to develop their own conception of SRI. [...] As long as they are rewarded for conceptualising and implementing SRI somewhat differently, market actors are not incentivised to collaborate with each other to reach unification or compromise.“<sup>399</sup>

Due to this respectively the heterogeneity and vagueness of RI products have been created that are making non-sense of the label like specific certificates or hedge funds. In many cases costumers are offered socially responsible investment opportunities that are not 'ethical' but rather conventional investment and nothing more than 'Style Investings'<sup>400</sup>. Thus, transparency and comparability are a fundamental prerequisite if investors and the credibility of the label should be protected. Accordingly, governmental or other accepted binding standards are needed and demanded. This does not mean that RI funds must be absolutely homogenous. But, like in comparable fields (green products, organic products etc.) a minimum standard should be specified to ensure consumer protection in the field of RI.

---

<sup>395</sup> Juravle/Lewis 2008.

<sup>396</sup> see Herzberg 1968.

<sup>397</sup> Dunfee 2003: 252.

<sup>398</sup> see Sandberg et al. 2008.

<sup>399</sup> Sandberg et al. 2008: 527.

<sup>400</sup> see Schäfer 2009.

## 5 Herausforderung CSR: Strategie und Selbstwahrnehmung mittelständischer Unternehmer

Autoren des Originalbeitrags: Walther, Michael und Schenkel, Markus

Veröffentlicht in: Meyer, J.-A. (Hg.): Strategien von kleinen und mittleren Unternehmen, Josef Eul Verlag, Lohmar, S. 77-96.

Der Abdruck erfolgt mit Genehmigung des Josef Eul Verlages.

### 5.1 Kurzzusammenfassung

Das Thema Corporate Social Responsibility (CSR) ist für Unternehmen von wachsender Bedeutung. Kleine und mittlere Unternehmen und deren Engagement wurden aber lange Zeit innerhalb des CSR-Diskurses vernachlässigt. Basierend auf vorliegenden Studien sowie insbesondere den Ergebnissen einer eigenen quantitativen und qualitativen Untersuchung wird im Folgenden gezeigt, dass KMU, ungeachtet hoher ethischer Motivation, auf die zukünftigen Herausforderungen unzureichend vorbereitet sind. Als problematisch lassen sich neben den bekannten organisationalen und strategischen Schwächen vor allem die tief verankerten Wahrnehmungsmuster der Entscheidungsträger identifizieren. Auf Grundlage einer kritischen Diskussion des Zusammenhangs zwischen CSR und Unternehmenserfolg werden praktische Handlungsempfehlungen für KMU abgeleitet.

#### **Abstract**

Corporate Social Responsibility (CSR) is of increasing importance for companies. However, SMEs and their engagement with CSR have been relatively neglected in the CSR discourse. Based on a literature review and own quantitative and qualitative studies it will be shown that SMEs, despite being ethically motivated, are not sufficiently prepared for future challenges. Risks can be traced back to organisational characteristics of SMEs as well as to established perception patterns of owner-managers. Distinguishing between CSR as a sufficient and a necessary condition for success, we critically discuss possible courses of action for SMEs to effectively deal with CSR.

## 5.2 Einleitung

Seit den 1980er Jahren hat das Thema der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen bzw. Corporate Social Responsibility (CSR) in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft an Relevanz wie Brisanz gewonnen. Vorangetrieben wurde diese Entwicklung zum einen durch politische und wirtschaftliche Veränderungen und zum anderen durch zahlreiche Umwelt-skandale und unverantwortliche Geschäftspraktiken von Unternehmen. Beschränkte sich die seitens der Öffentlichkeit eingeforderte Verantwortung von Unternehmen bis weit in die 1970er Jahre hinein auf einen Beitrag zu einem stabilen Wirtschaftswachstum und die Schaffung wie Sicherung von Arbeitsplätzen, rückten zunehmend auch soziale und ökologische Aspekte bei der Bewertung von Unternehmen in den Vordergrund. Unternehmen, so die geänderte Einstellung, hätten als ein Teil der Gesellschaft für die ihnen zugestandenen Rechte nicht nur wirtschaftliche, sondern auch soziale und ökologische Pflichten. Genau betrachtet bedürfte es für eine derart verstandene gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in ihren Grundzügen keines neuen Konzepts in Deutschland. Wenn auch unter einem, dem historischen Kontext geschuldeten anderen Vorzeichen, wird innerhalb der Konzeption der Sozialen Marktwirtschaft doch ein Akteur skizziert, der nicht nur Gesetze einhalten und sich wirtschaftlich rational verhalten, sondern in seinem Handeln stets auch das gesellschaftliche Wohl im Auge behalten soll. Damit stellt die Wettbewerbsordnung zwar eine wichtige aber nicht die einzige Voraussetzung für das Funktionieren von Märkten dar. Denn ohne die Bereitschaft der einzelnen Akteure sich auch an soziale Normen zu halten, kann dies nicht (dauerhaft) realisiert werden. Bereits 1958 bemerkte Röpke hierzu:

„Menschen, die auf dem Markte sich miteinander im Wettbewerb messen und dort auf ihren Vorteil ausgehen, müssen um so stärker durch die sozialen und moralischen Bande der Gemeinschaft verbunden sein, andernfalls auch der Wettbewerb aufs schwerste entartet.“<sup>401</sup>

Idealtypisch wird der hier gezeichnete Wirtschaftsakteur durch die Figur des klassischen Unternehmers verkörpert. Als solchen begreifen sich insbesondere Inhaber von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), was in dem traditionell hohen Engagement für die Gesellschaft im Allgemeinen und das lokale Umfeld im Besonderen seinen Widerhall findet. Mit Blick auf die Diskussion über die korporative gesellschaftliche Verantwortung sowie deren konkrete Realisierung bliebe deshalb zu vermuten, dass KMU in Bezug auf CSR eine prominente Rolle in Wissenschaft und Politik einnehmen. Doch sind es gerade sie und deren Engagement, die lange Zeit nur marginal berücksichtigt und deren Bedeutung für den Diskurs über

---

<sup>401</sup> Röpke 1979: 146.

und die Fortentwicklung von CSR unterschätzt wurden. Bedenkt man ferner, dass weltweit mehr als 90 Prozent und in Deutschland über 99 Prozent aller Unternehmen kleine und mittlere Unternehmen sind und auf diese wiederum mehr als zwei Drittel aller Beschäftigten entfallen, entbehrt dies auf den ersten Blick nicht einer gewissen Ironie. Gleichwohl kann die Vernachlässigung dadurch erklärt werden, dass die mit der wirtschaftlichen Globalisierung einhergehenden Probleme zunächst scheinbar insbesondere Großunternehmen betrafen und diese nicht zuletzt qua ihrer Größe, ihres Einflusses und der hiermit verbundenen medialen Präsenz unmittelbar im Fokus von Politik, Wissenschaft und Öffentlichkeit standen. CSR hat sich hierdurch in erster Linie als ein Thema für und von Großunternehmen entwickelt. Mit Blick auf KMU muss nun gefragt werden, welche Veränderungen, Chancen, Risiken und Herausforderungen sich ergeben, wie sie hierauf vorbereitet sind und welche Handlungsempfehlungen sich ableiten lassen.

### 5.3 CSR: Ein diskussionsbedürftiges Konzept

Die prominenteste und meistzitierte Antwort auf die Frage was unter CSR zu verstehen sei, stellt wohl Carrolls Ansatz dar. Carroll unterscheidet hinsichtlich der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen eine ökonomische, eine rechtliche, eine ethische und eine philanthropische Dimension.<sup>402</sup> Angezweifelt wird dabei nicht das Primat der Ökonomie. Auch für Carroll stellt die ökonomische Verantwortung von Unternehmen, effizient Güter und Dienstleistungen zu produzieren und bereitzustellen, Gewinne zu erzielen und Arbeitsplätze zu schaffen, die primäre und mithin für alle weiteren Verantwortungsbereiche essentielle gesellschaftliche Verantwortung dar. Gleichwohl beschränkt sich Verantwortung nicht auf die ökonomische Dimension und die Bereitschaft Gesetze zu befolgen. Unternehmen, die ökonomisch verantwortlich und nach bestehendem Recht und Gesetz handeln, müssen nicht zwangsläufig auch gesellschaftlich verantwortlich handeln.<sup>403</sup> Im komplexen Wechselspiel gesellschaftlicher Interaktion wird von Unternehmen erwartet, das eigene Handeln ethisch zu hinterfragen und auch bei oder gerade trotz gegebener Regulierungslücken moralisch richtig zu handeln sowie sich darüber hinaus als „guter Bürger“ über philanthropische Maßnahmen in die Gesellschaft einzubringen.

Insbesondere auf der ethischen und der philanthropischen Ebene bleibt das Konzept dabei stark interpretationsbedürftig.<sup>404</sup> CSR erweist sich in der Unternehmenspraxis eher als eine Art

---

<sup>402</sup> vgl. Carroll 1979.

<sup>403</sup> vgl. Banerjee 2007.

<sup>404</sup> vgl. Crane/Matten 2004.

Sammelbegriff unter dem diverse Interpretationen und Aktivitäten subsumiert werden. Die Definition und Umsetzung korporativer gesellschaftlicher Verantwortung ist immer auch kulturell konnotiert und damit unterschiedlich in der Fokussierung auf einzelne Verantwortungsdimensionen. Unternehmen verweisen zudem begrifflich recht uneinheitlich auf CSR, auf das übergeordnete Konzept Nachhaltige Entwicklung oder das deutlich engere Corporate Citizenship, das auf das philanthropische Engagement für das (lokale) Umfeld fokussiert, welches in Spenden- und Sponsoring, Stiftungen etc. seinen Ausdruck findet.<sup>405</sup>

Im wissenschaftlichen Diskurs zu CSR setzt sich dagegen eine Sichtweise durch, welche explizit die Verantwortungsübernahme für die Art der Gewinnentstehung stark macht. Gemäß dem aus der Medizin entliehenen Credo „first, do no harm“ (primum non nocere) gilt es an erster Stelle die sozialen und ökologischen negativen Nebenwirkungen im Kerngeschäft zu minimieren. Die philanthropische Ebene, ein „do good“, verweist auf die Gewinnverwendung und ist wünschenswert, als Anforderung an Unternehmen aber ungleich schwerer begründbar und der ethischen Dimension nachgeordnet.<sup>406</sup>

Dies findet sich auch in Definitionen des EU-Grünbuchs zu CSR und insbesondere in der aktuellen Entwurfsvorlage zur ISO 26000 wieder.

„CSR is the voluntary integration of environmental and social considerations into business operations, over and above legal requirements and contractual obligations. CSR is about going beyond these, not replacing or avoiding them.“<sup>407</sup>

„A socially responsible organization is one that accepts responsibility for addressing the impacts of its decisions and activities through transparent and ethical behaviour that is integrated throughout the organization and practiced in its relationships. In addition to being responsible for its own decisions and activities, an organization may, in some situations, have the ability to affect the behaviour of parties with which it has a relationship. [...] An organization is responsible for the impacts of decisions and activities over which it has control. [...] The sphere of influence of an organization will usually include parts of the value chain or supply chain.“<sup>408</sup>

Die Fokussierung auf die Verantwortung für soziale und ökologische Aspekte im Kerngeschäft ist ebenso auf Seiten der relevanten Anspruchsgruppen von Unternehmen (Stakeholder) zu beobachten. Sie erwarten primär keine guten Taten, sondern ein ökonomisch, sozial und ökologisch verantwortliches Verhalten über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg. Ein rein philanthropisches Engagement bei gleichzeitiger Vernachlässigung des Kerngeschäftes setzt sich deshalb der Gefahr aus, das eigene CSR-Postulat fragwürdig erscheinen zu lassen und letztlich ad absurdum zu führen.

---

<sup>405</sup> vgl. Loew et al. 2004.

<sup>406</sup> vgl. Palazzo, G. 2008.

<sup>407</sup> Europäische Kommission 2001.

<sup>408</sup> ISO 2009, kursiv d. Verf.



Neben der Diskussion um unterschiedliche Dimensionen einer unternehmerischen Verantwortungsübernahme, liegt auch für die Begründung der Verantwortungsübernahme eine Vielzahl unterschiedlicher Ansätze vor.<sup>409</sup> Diese bewegen sich zwischen den Polen einer ökonomisch-instrumentellen Vorteilhaftigkeit (die auf Verantwortungszuschreibung durch Stakeholder beruht) und einer ethisch selbstempfundenen Verantwortung.

#### 5.4 Treiber für CSR

Verantwortungszuschreibung erfolgt aus der kritischen Öffentlichkeit heraus. Diese äußert sich organisiert vor allem in Form von Nichtregierungsorganisationen (Non-governmental organizations – NGOs). Sie sind es, die explizite (normative) Forderungen an Unternehmen stellen und diese durch die Androhung von Boykottaufrufen, Skandalisierung und den hiermit verbundenen Reputationsverlusten durchzusetzen versuchen. Anzumerken ist hierzu aber, dass nicht alle NGOs zwingend konfrontativ, sondern durchaus auch kooperationsorientiert arbeiten. Unternehmen, auf der einen Seite, bietet eine solche Kooperation einen Schutz vor potenziellen Reputationsrisiken und NGOs, auf der anderen Seite, die Möglichkeit stärkeren Einfluss auf die Geschäftspolitik zu nehmen.

Um überwiegend finanzielle Aspekte geht es hingegen bei einem weiteren, wesentlichen Treiber: dem Finanzmarkt. Neben den normativ motivierten Anbietern nachhaltiger Geldanlagen sind gerade auch klassische Analysten, die angesichts der wahrnehmbar steigenden gesellschaftlichen und politischen Relevanz des Themas CSR in ihre mittel- und langfristigen Unternehmensbewertungen einfließen lassen, mit dem Ziel, das Anlagerisiko zu verringern oder positive Wirkungszusammenhänge zwischen der sozialen und finanziellen Leistung eines Unternehmens zu nutzen.

Im einen wie im anderen Fall wird damit immer auf Individuen und ihre Konsum- und Anlageentscheidungen verwiesen. Dabei ist aktuell noch zu beobachten, dass diese in ihren Handlungen hinter den für sie sprechenden und sich auf sie berufenden institutionellen Akteuren zurückbleiben.

Unter den Konsumenten lässt sich eine große Diskrepanz zwischen der in Befragungen geäußerten Beachtung sozialer und ökologischer Kriterien und den vollzogenen Konsumententscheidungen feststellen (das gilt auch für den größten Nachfrager, den Staat). Der Großteil der Konsumenten fühlt sich meist nicht verantwortlich und schlecht informiert, hat oder sieht entweder nicht die finanziellen Handlungsspielräume um den eigenen Konsum neu auszurich-

---

<sup>409</sup> vgl. Garriga/Melé 2004.

ten oder steckt in Konsumroutinen fest.<sup>410</sup> Zudem findet sich bei der Minderheit der aktiven Konsumenten eine höhere Bereitschaft, Unternehmen für eine schlechte CSR-Leistung (kurzfristig) zu bestrafen, hingegen aber nur eine geringere Bereitschaft Unternehmen mit einer überdurchschnittlichen CSR-Leistung entsprechend (monetär) zu belohnen. Die Identifikation solcher Unternehmen ist im Gegensatz zur Wahrnehmung eines Boykottaufrufs bzw. einer Skandalisierung durch einen als vertrauenswürdig eingestuften Akteur mit signifikanten Suchkosten verbunden. Zudem lässt sich zeigen, dass Konsumenten bei fehlenden Informationen über ein Unternehmen zunächst von der Unschuldsvermutung im Hinblick auf soziale und ökologische Probleme ausgehen. Negativinformationen liefern deshalb eine weitaus größere Handlungsmotivation als eine explizite Positivauszeichnung.<sup>411</sup>

Dies heißt im Umkehrschluss jedoch nicht, dass keine Dynamik in der Konsumausrichtung zu beobachten wäre. Von zahlreichen Autoren und Organisationen wird vielfach auf das anwachsende Segment nachhaltigkeitsorientierter Konsumenten – der sogenannten LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability) – verwiesen. Kritisch anzumerken ist hierzu aber, dass sich die berichteten zweistelligen Zuwachswachsraten dieses Konsumentensegments auf den Märkten zwar nachweisen lassen, angesichts seines relativ niedrigen Niveaus im Vergleich zum Gesamtmarkt aber wieder relativieren. Zusätzlich wird die Marktdynamik durch die hohen Suchkosten begrenzt, die dazu führen, dass aktive Konsumenten nicht permanent das aktuell beste Produkt suchen, sondern bei einem als „gut“ wahrgenommenem Unternehmen bzw. Produkt bleiben, das ihre persönlichen Ansprüche erfüllt.

Ähnliches gilt für die Finanzmärkte. Auch hier sind nachhaltige Geldanlagen noch ein Nischengeschäft, ebenfalls aber mit hohen Zuwachsraten. Eine wichtige Rolle spielen institutionelle Anleger (wie z. B. Pensionsfonds), die ebenfalls verstärkt ethische Aspekte in Anlageentscheidungen einfließen lassen.

Die explizite Forderung nach CSR und die Risiken, die sich aus einer fehlenden Berücksichtigung und Umsetzung des Themas ergeben, betreffen (bislang) allerdings nur größere Unternehmen. Sowohl NGOs als auch die Akteure auf den Finanzmärkten sind nahezu ausschließlich für diese als machtvollen Stakeholder von Bedeutung. Skandalisierung und die Mobilisierung einer kritischen Größe von Konsumenten bzw. ausreichender Kaufkraft braucht ein sichtbares und bekanntes Ziel. Ähnlich verhält es sich auch mit den globalen Finanzmärkten, die primär für börsennotierte Unternehmen und eo ipso große Unternehmen von Bedeutung sind. Es verwundert daher nicht, dass insbesondere diese das Thema CSR bzw. die seitens der

---

<sup>410</sup> vgl. Eckert et al. 2007; Chatzidakis et al. 2007.

<sup>411</sup> vgl. Mohr/Webb 2005.

Stakeholder eingeforderte Verantwortungsübernahme im Kerngeschäft nicht als Sonderfall, sondern als business case betrachten und strategisch bearbeiten.

Vor dem Hintergrund der beschriebenen Stakeholderanforderungen und -handlungen verwundert es nicht, dass die (Groß-)Unternehmen bei allen Versuchen sich als ethisch motivierte, nur der Gesellschaft verpflichtete Akteure zu präsentieren, CSR stark mit Blick auf die Reputationswirkungen betreiben. Dies zum einen als Strategie der Risikoabwehr, zum anderen aber auch mit Verweis auf Chancen.<sup>412</sup> Zu Grunde liegt Letzterem die Annahme einer mit CSR generierten Win-Win-Situation. Angesichts der begrenzten Belohnungsbereitschaft bleibt der postulierte Zusammenhang zwischen CSR und Unternehmenserfolg im Folgenden kritisch zu hinterfragen.

### 5.5 CSR und Unternehmenserfolg: Ein kritisches Postulat

Unabhängig davon, ob das CSR-Engagement eines Unternehmens primär praktischen Gründen oder ethischen Überlegungen geschuldet ist, ist die Frage nach der ökonomischen Erfolgsrelevanz bzw. den positiven Effekten einzelner betrieblicher Entscheidungen auch in letzterem Fall keineswegs ehrenrührig, sondern fundamental für Unternehmen und die Betriebswirtschaftslehre. Zugleich ist diese Frage aber kaum verallgemeinerbar und damit übertragbar zu beantworten.<sup>413</sup> CSR bildet in diesem Punkt keine Ausnahme.

Eine Vielzahl von quantitativen Studien hat sich der Beziehung zwischen der sozialen und finanziellen Leistung von Unternehmen gewidmet und weist mehrheitlich einen positiven, sehr selten einen negativen Zusammenhang zwischen diesen beiden Größen nach.<sup>414</sup> Allerdings erweist sich hier nicht zuletzt die Festlegung dessen, was als „soziale Performance“ oder als „ethisches Verhalten“ der Unternehmen gelten soll, als nicht eindeutig bestimmbar, was letztlich eine der Schwächen der genannten Studien ausmacht. Zwar lassen sich durchaus einige Plausibilitätsargumente für eine Korrelation beider Faktoren anführen, doch bleibt dabei die wichtige Frage nach dem Wirkungszusammenhang weitgehend im Dunkeln: Führt CSR zu finanziellen Erfolgen oder sind es insbesondere die ohnehin finanziell leistungsstarken Unternehmen, die sich den Luxus CSR leisten können? Angesichts der Komplexität und Heterogenität von Sozialsystemen wie Unternehmen ist eine Gegenüberstellung von CSR und Finanzkennzahlen letztlich nicht ausreichend.<sup>415</sup>

---

<sup>412</sup> vgl. Viehhöfer et al. 2006.

<sup>413</sup> vgl. Nicolai/Kieser 2002.

<sup>414</sup> vgl. Margolis/Walsh 2001; Orlitzky et al. 2003; Beurden/Gössling 2008.

<sup>415</sup> vgl. Garcia-Castro et al. 2010.

Es ist unstrittig, dass CSR zu einer Vielzahl von positiven Effekten organisationaler Natur (erhöhte Lern- und Innovationsfähigkeit, verbesserte Kommunikation, Mitarbeitermotivation etc.) und nach außen gerichtet (Image, Kundenzufriedenheit etc.) führen kann.<sup>416</sup> Angesichts der Kosten von CSR bedeutet dies nicht automatisch, von einer ökonomisch sinnvollen Investition sprechen zu können. An dieser Stelle ergeben sich Probleme und offene Fragen bei den empirischen Studien im Hinblick auf das Untersuchungsobjekt, das Antwortverhalten der Befragten und deren Wissensstand. Zum einen nehmen verstärkt die aktiver und erfolgreicher CSR betreibenden Unternehmen an Umfragen teil. Oftmals ist bereits das Feld der befragten Unternehmen schon auf die sozial und ökologisch Aktiveren begrenzt. Zum zweiten sind bei immer auch normativ aufgeladenen Themen wie CSR die „sozial erwünschten“ Antworten von den Befragten gut identifizierbar. Zum dritten zeigen sich in qualitativen Befragungen immer wieder die Grenzen der Selbsteinschätzungen betrieblicher Akteure. Entgegen dem akademischen Interesse wird in vielen, wenn nicht den meisten Unternehmen (zu Recht) der Versuch, die schwer zu erfassenden positiven Effekte zu messen, überhaupt nicht unternommen. CSR wird häufig nicht gezielt als Investition in den Unternehmenserfolg angelegt. Erst die Definition von CSR-Maßnahmen als Investitionen oder Erfolgsfaktor, die mindestens implizit in vielen Fragebögen enthalten ist, löst bei den Befragten eine nachrationalisierende Betrachtung vergangener Entscheidungen aus. Dabei werden oft die von Wissenschaft und Beratern ins Spiel gebrachten Effekte ungeprüft wiedergegeben. Außerdem dient der Befund von CSR als lohnende Investition den damit betrauten Akteuren unternehmensintern zur Rechtfertigung ihrer Aufgabe und durchgesetzten Maßnahmen. Damit wiederholen sich Befunde aus der empirischen Umweltmanagementforschung.<sup>417</sup>

Vor dem Hintergrund der skizzierten (empirischen) Probleme, sehen wir gute Gründe dem Befund von CSR als Erfolgsfaktor mit deutlicher Vorsicht zu begegnen. Ein anderer Wirkungszusammenhang kann dahingehend wohl als gesicherter gelten: Zu wenig CSR ist ein ökonomisches Risiko. Dementsprechend sollte der business case keineswegs – wie dies häufig geschieht – nur mit dem Ausnutzen von Win-win-Potentialen gleichgesetzt, sondern auch als zunächst defensive Abwehr von Reputationsrisiken verstanden werden. Wir halten es für Ziel führend im Rahmen der Diskussion um Erfolgsfaktoren zwischen CSR als notwendiger und hinreichender Erfolgsbedingungen zu differenzieren.

CSR als notwendige Erfolgsbedingung, d. h. Grundlage für den Erhalt der License-to-operate, wird in steigendem Umfang auch für KMU relevant. Insbesondere die sozialen und ökologi-

---

<sup>416</sup> vgl. z. B. Hammann et al. 2009.

<sup>417</sup> vgl. z. B. Walther 2004.

schen Probleme entlang der Wertschöpfungskette rücken in den Fokus.<sup>418</sup> Dies findet sich auch in der ISO 26000 (s.o.), mit dem expliziten Verweis darauf, Möglichkeiten der Einflussnahme auf weitere Unternehmen zu nutzen. Eine große Zahl von KMU, die in einer Zuliefererbeziehung zu Großunternehmen stehen, muss sich zukünftig mit entsprechenden Anforderungen auseinandersetzen, die von ihren Abnehmern weitergereicht werden. Dies wird bereits heute von mittelständischen Unternehmen wahrgenommen und problematisiert.<sup>419</sup>

Aber auch an den Endkundenmärkten dürfte die Relevanz von CSR als notwendige Erfolgsbedingung steigen. Trotz des noch niedrigen Niveaus (s.o.) ist der Trend zu nachhaltigkeitsorientiertem Konsum auch angesichts einer immer stärkeren öffentlichen Debatte nicht zu unterschätzen. Insbesondere wenn die Auseinandersetzung mit CSR den Massenmarkt erreicht – wie dies z. T. im Lebensmittelsegment schon geschehen ist – werden sich auch für KMU die Bedingungen ändern. Wo sich die kleine Gruppe nachhaltigkeitsorientierter Konsumenten derzeit durch eine vergleichsweise hohe Informiertheit und intensive Auseinandersetzung mit sozialen und ökologischen Fragen auszeichnet, wird das nachrückende Konsumentensegment vor allem durch die Akzeptanz sozialer und ökologischer Ziele in Form von Mindeststandards und einer (begrenzten) Zahlungsbereitschaft dafür geprägt sein.

Weitere Treiber dieser Entwicklung können zum einen die Handelsunternehmen werden. Zu vermuten ist, dass diese die Ausrichtung ihrer Produktpalette an CSR-Kriterien zukünftig stärker als erfolgsrelevant begreifen.<sup>420</sup> Damit könnte der Handel die Rolle eines Nachhaltigkeits-Gatekeepers spielen.<sup>421</sup> Zum anderen wird eine stärkere Orientierung an Nachhaltigkeitsfragen im Bereich der öffentlichen Beschaffung immer intensiver diskutiert und findet bereits in einigen Anordnungen ihren Niederschlag.<sup>422</sup>

All diese Entwicklungen laufen auf eine Konsequenz zu: die Orientierung an Produktlabeln und Prozesszertifikaten wird eine deutlich stärkere Rolle spielen. Es bleibt deshalb zu vermuten, dass sich formalisierte und nachprüfbar Mindeststandards jenseits der rechtlichen Ebene verstärkt etablieren und deren Berücksichtigung und Nachweis zur notwendigen Bedingung unternehmerischen Handels werden.

Wie bereits ausgeführt, muss demgegenüber die allgemeine Auszeichnung von CSR als Grundlage für ein messbar verbessertes ökonomisches Ergebnis bzw. als hinreichende Erfolgsbedingung kritisch hinterfragt werden. Neben den bereits angesprochenen empirischen

---

<sup>418</sup> vgl. z. B. Pleon Kohtes Klewes 2005.

<sup>419</sup> vgl. sneep Hamburg 2007.

<sup>420</sup> vgl. HDE 2007.

<sup>421</sup> vgl. Hansen 1988.

<sup>422</sup> vgl. z. B. RNE 2008.

Problemen leidet die Erfolgsfaktorenforschung grundsätzlich und ganz praktisch unter dem Problem, dass ein verallgemeinerbar identifizierter Erfolgsfaktor nicht lange ein solcher bleibt; insbesondere dann nicht, wenn dieser wie CSR bzw. CSR-Maßnahmen und CSR-Berichterstattung als marktrelevante Faktoren (relativ problemlos) imitierbar sind. Demgegenüber sind die möglichen internen (insbesondere organisatorischen) positiven Effekte unternehmensindividuell und hängen von weiteren Faktoren wie z. B. der Unternehmenskultur ab. CSR kann, muss hier aber nicht erfolgswirksam werden.

In Fallstudien, die nachvollziehbar aufzeigen, wie CSR zu Unternehmenserfolg führen kann, lassen sich zwei zentrale Erklärungsmuster finden. Zum Ersten kann der Erfolg auf dem frühzeitigen Besetzen einer Marktnische oder der überlegenen CSR-Leistung gegenüber den Wettbewerbern gründen. Das Erfolgspotential für alle weiteren Unternehmen ist in diesem Fall aber begrenzt, da die Marktdynamik bezüglich CSR im Sinn eines „race to the top“ nur schwach ist (s.o.). Eine Ausnahme bilden hier einzig die Finanzmärkte, auf denen Unternehmen und deren CSR-Leistung unter anderem anhand des Best-of-class-Ansatzes miteinander verglichen werden. Zum Zweiten und noch bedeutsamer ist zu beobachten, dass CSR vor allem für diejenigen Unternehmen zum ökonomischen Erfolgsfaktor wird, die primär nicht aus ökonomischen Gründen, sondern aus ethischen Überlegungen heraus handeln.<sup>423</sup> Diese Unternehmen erzielen positive interne Effekte und werden von den kritischen nachhaltigkeitsorientierten Konsumenten, die sowohl über die CSR-Leistung gut informiert sind als auch ein Gespür für die zugrunde liegende Motivation besitzen, belohnt. Eine solche ethische Motivation und entsprechende Erfolge lassen sich insbesondere in KMU nachweisen. Ein wesentlicher Grund hierfür kann in der zentralen und einflussreichen Rolle des Unternehmers bzw. Inhabers gesehen werden. Vor dem Hintergrund der beschriebenen aktuellen Marktbedingungen und Stakeholderanforderungen lässt sich daraus aber auch für KMU nicht der verallgemeinerbare Befund von CSR als hinreichender Erfolgsbedingung führen, zumal der „Erfolgsfaktor“ ja gerade zu sein scheint, CSR nicht des Erfolgs wegen zu betreiben.

---

<sup>423</sup> vgl. BMVIT 2007.

## 5.6 Empirie

### 5.6.1 Verallgemeinerbare Befunde zur Umsetzung von CSR in KMU

Nachdem kleine und mittlere Unternehmen lange Zeit von Wissenschaft und Politik im Hinblick auf das Thema CSR vernachlässigt wurden, kann seit kurzem eine Trendwende verzeichnet werden. Zahlreiche (quantitative) Studien haben in Anerkennung der quantitativen und insbesondere qualitativen Unterschiede zwischen KMU und Großunternehmen verstärkt versucht, diese und das hiermit verbundene spezifische Engagement von KMU herauszuarbeiten. Zwar besteht weiterhin Forschungsbedarf zu CSR in mittelständischen Unternehmen, doch liegen aus unserer Sicht mittlerweile ausreichend Studien vor, die trotz aller Unterschiede (Forschungsgegenstand, Stichprobengröße) und bei aller Schwierigkeit des Vergleichs, erste belastbare Aussagen zulassen.<sup>424</sup> Wenngleich die Interpretation von korporativer gesellschaftlicher Verantwortung und deren konkrete Realisierung durch Unternehmen dabei immer dem spezifisch nationalen Kontext verhaftet und damit unterschiedlich bleiben, weisen internationale Studien doch ähnliche Strukturen und Muster für das CSR-Engagement von KMU auch in anderen Ländern nach.<sup>425</sup>

Insbesondere zu den ergriffenen Maßnahmen, den als relevant erachteten Stakeholdergruppen, der (oft fehlenden) organisatorischen Verankerung und den wahrgenommenen Hemmnissen lassen sich Aussagen treffen. Schwieriger gestalten sich Aussagen zu den Gründen für gesellschaftliche Verantwortungsübernahme. Hier ist Empirie zum Mittelstand zwar deutlich weniger mit dem bei Großunternehmen vorliegenden Problem des Auseinanderfallens persönlicher Gründe der Entscheidungsträger und des Unternehmens konfrontiert, problematisch bleibt aber die Abhängigkeit von reflektierten Selbsteinschätzungen bzw. -bekundungen der Befragten und die Überbewertung der Rationalität in Entscheidungssituationen.

Eine eigene internetgestützte quantitative Befragung diente dazu, die herausgearbeiteten verallgemeinerbaren Befunde zu überprüfen und lieferte durchgängig Bestätigungen. Dabei zeigt sich für KMU, dass deren Verantwortungsübernahme/CSR-Engagement:

- auf dem Selbstverständnis des klassischen Unternehmers beruht;
- stark auf das lokale Umfeld und die Mitarbeiter bezogen ist und
- vor allem in Form von Spenden und Sponsoring seinen Ausdruck findet.

---

<sup>424</sup> vgl. UMU 2008; ZEW 2008; Backhaus-Maul/Braun 2007; Bader et al. 2007; Bertelsmann Stiftung 2007; BDI 2007; CCCD 2007; Ernst&Young 2007; GILDE 2007; sneep Hamburg 2007; Bertelsmann Stiftung 2006; Mutz/Egbringhoff 2006; forsa 2005; Maaß/Clemens 2002.

<sup>425</sup> vgl. Nielsen/Thomsen 2009; Russo/Tencati 2009; Jenkins 2009, 2006, 2004; Jamali et al. 2009; Grant Thornton 2008; Miller et al. 2008; Burton/Goldsby 2007; Vives 2006; Fuller/Tian 2006; Murillo/Lozano 2006.

Gleichzeitig werden im Vergleich zu Großunternehmen regelmäßig wesentliche Schwächen bei:

- den hierfür zur Verfügung stehenden Ressourcen (Zeit, Geld, Information) und
- dem strategischen Management ausgemacht.

Diese Schwächen sind jedoch nicht beschränkt auf das Themenfeld CSR, sondern charakteristisch für KMU im Allgemeinen. Dabei hängt die geringere Strategieorientierung (wie auch der geringere Organisationsgrad) zum Teil mit den fehlenden Ressourcen zusammen, erklärt sich aber auch aus der Wahrnehmung als wesensfremd für KMU und damit korrespondierenden Erfahrungsdefiziten.<sup>426</sup>

Die Herangehensweise an CSR spiegelt in KMU (wie Unternehmensentscheidungen generell) die prominente Rolle des Unternehmers oder Eigentümers und dessen Persönlichkeit, Werte, Charakter, Verhaltensweisen, Erziehung, Ausbildung oder gesellschaftlichen Hintergrund wider.<sup>427</sup> Entsprechend bleibt für ein tieferes Verständnis von CSR in KMU zu klären wie insbesondere dieser das Thema wahrnimmt und welchen Sinn und welche Bedeutung er diesem beimisst. Im Mittelpunkt des Interesses stehen damit die unbewussten Wahrnehmungs- und Sinngebungsprozesse, die erheblich darauf Einfluss nehmen, wie individuelle Akteure agieren. Gemäß Basu und Palazzo kann CSR deshalb verstanden werden als

„the process by which managers within an organization think about and discuss relationships with stakeholders as well as their roles in relation to the common good, along with their behavioural disposition with respect to the fulfilment and achievement of these roles and relationships.“<sup>428</sup>

Zur Klärung dieser Frage und aufbauend auf die dargestellten Ergebnisse wurde eine eigene qualitative Befragung unter mittelständischen Unternehmen zum Thema CSR durchgeführt.

### 5.6.2 Methodik

In der qualitativen Hauptstudie wurden 17 mittelständische Unternehmen in narrativen Interviews befragt. Dabei sollen Erzählungen als retrospektive Interpretationen vergangener Handlungen ausgelöst werden, die Interviewten berichten über selbsterlebte Geschichten ohne Einflussnahme der Interviewer und ihrer Hypothesen. Diese Erzählungen liefern „dichte Beschreibungen“ komplexer Situationen und Prozesse.<sup>429</sup> In einer zweiten strukturierteren Interviewphase wurden offene Fragen und Befunde aus der quantitativen Befragung themati-

---

<sup>426</sup> vgl. Raabe/Schulz 2005; Leitner 2001.

<sup>427</sup> vgl. Hammann et al. 2009.

<sup>428</sup> Basu/Palazzo 2008.

<sup>429</sup> vgl. Geertz 1973.



siert. Die Interviews wurden aufgezeichnet, transkribiert und mittels qualitativer Inhaltsanalyse ausgewertet.

Den analytischen Rahmen bildete Giddens Strukturierungstheorie. Auf diese zurückgreifend wurde auf die Strukturdimension der Signifikation fokussiert und das rekursive Zusammenspiel von Bedeutungsstrukturen (Kultur) und den Wahrnehmungsmustern der Akteure (stabile, aber nicht unveränderliche Sinnkonstruktionen) in den Blick genommen.<sup>430</sup> Formalstrukturen (Formale Regeln, Verträge, Gesetze) und Machtpotentiale der Akteure wurden entsprechend in ihren Wirkungen auf und ihrer Beeinflussung durch die Sinnkonstruktionen betrachtet.

Die betrachteten Sozialsysteme sind dynamisch (Handlungsautonomie) und historisch (Strukturabhängigkeit). Damit bewegen sie sich auf Entwicklungspfaden. Die zunächst selbstverstärkende rekursive Beziehung von Strukturen und darauf bezogenen Handlungen liefert den handelnden Akteuren die nötige Erwartungsstabilität als Orientierung, begrenzt damit aber auch die wahrgenommenen und tatsächlichen Handlungsoptionen (Pfadabhängigkeit). Die Dynamik sozialer Systeme und damit auch der Pfadbegrenzungen resultiert aus Abweichungen (unerkannte Handlungsbedingungen und ungeplante Handlungsfolgen). In einer hoch ausdifferenzierten Gesellschaft bewegen sich Individuen in einer Vielzahl unterschiedlich strukturierter Sozialsysteme, was diese Dynamik verstärkt. Neue Handlungsmöglichkeiten erscheinen permanent mit dem Wegfallen oder Überwinden bisheriger struktureller Begrenzungen.<sup>431</sup>

Unternehmen sind im Gegensatz zu anderen Sozialsystemen erstens stärker formal strukturiert und zweitens stark von exogenen Veränderungen beeinflusst. Ersteres spielt für KMU im Allgemeinen und beim Thema CSR im Besonderen eine untergeordnete Rolle. Mit Zweitem sind veränderte Erwartungen übergeordneter oder überlappender Systeme angesprochen, die sich z. B. in Rechtsnormen oder verändertem Stakeholderverhalten manifestieren.<sup>432</sup> Auch hier hängt die Wahrnehmung dieser Veränderungen wiederum von individuellen Sinnkonstruktionen und der Unternehmensstrukturen ab.<sup>433</sup> Auch abweichende Erwartungen neuer Akteure im Unternehmen als Ausdruck veränderter Umwelt, können Veränderungen bewirken, müssen sich aber gegenüber etablierten Strukturen beweisen.

---

<sup>430</sup> vgl. Giddens 1984.

<sup>431</sup> vgl. Schreyögg et al. 2003.

<sup>432</sup> vgl. DiMaggio/Powell 1991.

<sup>433</sup> vgl. Ortmann 1995.

Zusätzlich zu den Eigentümergeschäftsführern (sowie den sich oftmals als solche verhaltenen angestellten Geschäftsführern) wurden auch Mitarbeiter mit unterschiedlicher beruflicher Sozialisation und mit unterschiedlichen Aufgabenbereichen zu ihrer Wahrnehmung der CSR-Politik und Maßnahmen ihres Unternehmens befragt. Zum Teil waren die Befragten selbst in CSR-Überlegungen eingebunden. Diese Interviews lieferten eine Reflektionsgrundlage zu den Selbsteinschätzungen der Geschäftsführer und weitere Erkenntnisse zur Diffusion der Werte der Unternehmensführung im Unternehmen.

### 5.6.3 Wahrnehmungsmuster mittelständischer Unternehmer

Bei unserer Erhebung fanden wir zwei Verhaltensmuster vor, die sich auf den ersten Blick zu widersprechen scheinen aber auf den zweiten Blick sinnhaft für die Identität des Unternehmers sind: 1.) Der Unternehmer, der aus Pflicht gemäß dem sittlich Gebotenen handelt und 2.) der Unternehmer, der ähnlich dem Manager rein ökonomisch rational agiert. Wir bezeichnen im Folgenden Ersteren als „*ethisch motivierten Unternehmer*“ und Zweiteren als „*Manager*“. Anzumerken ist an dieser Stelle, dass diese Rollen nicht bewusst eingenommen werden und nicht statisch sind, sondern Unternehmer zwischen diesen wechseln.

1.) In der Rolle des *ethisch motivierten Unternehmers* sehen sich Unternehmer auf besondere Weise dem lokalen Umfeld und (damit eng verbunden) den Mitarbeitern verpflichtet. Die philanthropischen Maßnahmen (Spenden, Sponsoring, Mitarbeiterfreistellung etc.) in welchen diese ihre Ausdruck finden, werden häufig als selbstverständlich, nicht nennenswert und nicht berichterstattungswürdig erachtet. Dies spiegelt auch die Aussage eines, nach der Einschätzung seines Engagements befragten Unternehmers wider: „Naja, dies jetzt als gesellschaftliche Verantwortung bezeichnen zu wollen, würde wohl ein bisschen zu weit gehen.“

Verständlich wird diese Verantwortungsübernahme vor dem Hintergrund der im Vergleich zu Managern von Großunternehmen stärkeren Eingebundenheit von kleinen und mittelständischen Unternehmern in das lokale (soziale) Umfeld. Obwohl weder das lokale Umfeld noch die Arbeitnehmer häufig explizit die Verantwortungsübernahme einfordern, sind diese Anspruchsgruppen doch allein qua ihrer Präsenz und der Möglichkeit das Unternehmensverhalten direkt zu beobachten, wesentliche Katalysatoren für das Thema CSR in KMU.

Im Vergleich zu Großunternehmen treten dabei erneut die Stärken aber auch Schwächen offen zu Tage. Zwar nehmen die Mitarbeiter und das lokale Umfeld auch bei Großunternehmen einen prominenten und zentralen Stellenwert ein und häufig sind diese, insbesondere im Hinblick auf Aktivitäten und Maßnahmen, die auf die Mitarbeiter abgestellt sind, aktiver als KMU. Doch während Großunternehmen primär auf einen – wie auch immer gefühlten –

faktischen Druck seitens ihrer Stakeholder reagieren oder CSR als Wettbewerbsvorteil begreifen, lässt sich bei Unternehmern in mittelständischen Unternehmen häufig eine starke bzw. stärkere ethische Motivation feststellen. In Bezug auf gesellschaftliche Fragen – wie bspw. um den Aspekt der inter- und intragenerationelle Gerechtigkeit innerhalb des Konzepts der nachhaltigen Entwicklung – äußern sich diese meist eher persönlich denn geschäftsbezogen. Ähnlich verhält es sich in gewisser Weise auch mit dem Engagement für das lokale Umfeld, in welchem häufig die Präferenzen des Unternehmens (Sport, Kunst etc.) ihren Niederschlag finden.

An einer systematischen Bearbeitung zentraler Probleme und möglicher Anforderungen mangelt es jedoch in den meisten Fällen und dies wohl nicht zuletzt deshalb, weil für den ethisch motivierten Unternehmer im Unterschied zu Managern in Großunternehmen mögliche positive ökonomische Effekte von CSR keine oder nur eine nachrangige Rolle spielen. Dies erklärt auch weshalb in KMU trotz einer häufig vorzufindenden internen Kommunikation des eigenen CSR-Engagements selten darüber nachdacht wird, dieses durch entsprechende Berichte etc. nach außen hin darzustellen und für Marketingzwecke zu nutzen.

2.) Anders argumentieren und handeln Unternehmer jedoch, wenn nicht mehr Fragen bezüglich der Gewinnverwendung, sondern der Gewinnentstehung im Mittelpunkt des Interesses stehen. Entscheidungen, die das Kerngeschäft betreffen, betrachten Unternehmer meist unter strikt ökonomischen Gesichtspunkten, sehen relativ wenig Spielraum um über das gesetzlich Gebotenen hinaus soziale und ökologische Maßnahmen zu implementieren (*Manager*). CSR-Maßnahmen werden in KMU vielfach nur bei ex-post berechenbaren, d. h. zu erwartenden Kosteneinsparungspotentialen, in Betracht gezogen. Wenn hier auf den ersten Blick eine gewisse Nähe zu dem Verhalten von Managern in Großunternehmen festgestellt werden kann, zeigen sich auf den zweiten Blick doch erneut die Unterschiede zwischen diesen beiden Gruppen, die in der Selbstwahrnehmung von Geschäftsführern mittelständischer Unternehmern ihren Grund finden.

Allen voran beschreiben sich diese selbst als „Kaufleute“ und grenzen sich von jenem Typus ab, den sie als „Zocker“ begreifen und häufig in den Managern von Großunternehmen verkörpert sehen. Zum einen findet hierin abermals die Verantwortungsübernahme für die Mitarbeiter und das lokale Umfeld ihren Ausdruck. Der Unternehmer denkt (in den meisten Fällen) nicht kurz- sondern langfristig mit dem Ziel die Geschäft- bzw. Existenzgrundlage zu sichern. Zum anderen offenbaren sich hier abermals die bestehenden generellen Schwierigkeiten von KMU im Umgang mit Stakeholdern bzw. dem Konzept CSR. Während Großunternehmen in einem oftmals wörtlich zu nehmenden schmerzhaften Prozess gelernt haben auch

jene Anforderungen zu akzeptieren und in ihren Entscheidungen zu berücksichtigen, die möglicherweise nicht aus ihrer wohl aber aus Sicht der Anspruchsgruppen sinnhaft sind, fällt selbiges vielen, wenn nicht den meisten Unternehmern in mittelständischen Unternehmen immer noch schwer. Häufig wird das eigene Unternehmen als klar abgegrenzter, autonomer Handlungs- und Entscheidungsbereich wahrgenommen, in den niemand hereinzureden hat. Dieses Muster fand sich gleichermaßen bei Geschäftsführern, die nach der Mind-Studie 2004 als „Strategen“ bezeichnet werden können.<sup>434</sup>

Erschwerend – und wohl am bedeutendsten – kommt jedoch hinzu, dass Mittelständler ihre Handlungsmöglichkeiten durch zwei Aspekte eingeschränkt sehen: Zum einen durch die fehlenden Ressourcen und zum anderen die Furcht, dem traditionellen Verständnis von KMU zuwider zu laufen, d. h. durch die Integration von CSR-Maßnahmen in das Kerngeschäft an Flexibilität zu verlieren.

Auch wenn durch die Dominanz des Unternehmers in der Praxis die folgende Unterscheidung kaum wahrgenommen wird, lässt sich für den größten Teil der KMU festhalten: Ethisch handelt vor allem der Unternehmer, kaum aber das Unternehmen.

## **5.7 Strategische Herausforderungen und Handlungsempfehlungen: Organisatorische Professionalisierung von CSR in KMU**

Aus den empirischen Befunden lassen sich konkrete Herausforderungen für KMU ableiten. Die geschützte Nische, abseits des Stakeholderdrucks von NGOs und den Finanzmärkten, ist für den Mittelstand (weniger für kleine Unternehmen) in Auflösung begriffen. Die philanthropischen Aktivitäten werden vor allem von den Mitarbeitern und der lokalen Gesellschaft positiv aufgenommen und sind für Unternehmen mit überregionalen Verkaufsmärkten kaum in Wettbewerbsvorteile zu überführen.<sup>435</sup> Dagegen muss man sich nun mit dem Trend zu formalisierten Standards und der damit verbundenen Fokussierung auf das Kerngeschäft (inkl. der gesamten Wertschöpfungskette) auseinandersetzen. Während Großunternehmen gut vorbereitet scheinen und auch ihre verbleibenden Schwächen zumindest identifiziert haben<sup>436</sup>, haben KMU noch einige Hürden zu überwinden. Formalisierte Nachweissysteme werden als wesensfremd wahrgenommen. Entsprechend wenig geübt sind KMU im Umgang. Beides führt dazu, dass sie als Zwang betrachtet und kaum chancenorientiert eingesetzt werden. Die geringere

---

<sup>434</sup> vgl. impulse 2005.

<sup>435</sup> vgl. z. B. Pleon Kothes Klewes 2005.

<sup>436</sup> vgl. Bertelsmann 2006.

Offenheit gegenüber Anspruchsgruppen und Themen, die nicht bereits als sinnvoll und legitim wahrgenommen wurden, hemmt die notwendige Verankerung von CSR im Kerngeschäft. Wie sehr damit grundlegende Charakteristika kleiner und mittlerer Unternehmen angesprochen und problematisiert werden, zeigt sich auch in dem immer wieder von KMU- und Verbandsvertretern bekundeten Unwohlsein mit dem Begriff und der Debatte um CSR, in der man sich nicht wieder findet. Die eigenen Bemühungen – immerhin ethisch motiviert – scheinen nicht gewürdigt, die Besonderheiten von KMU nicht beachtet zu werden. Diese Kritik ist durchaus berechtigt: Theorie und Praxis betrachten KMU noch weitgehend als „little big firms“ ohne ihre Eigenheiten (wie z. B. die herausgearbeiteten (Selbst-)Wahrnehmungsmuster) zu beachten.

„SMEs [...] are frequently seen as a problem within the CSR debate, because of their failure to become engaged with it. An alternative interpretation is that, so far, it is the CSR debate that is the problem, because of its failure to engage SMEs.“<sup>437</sup>

Wie weit diese Bedenken und ein alternativer CSR-Diskurs bearbeitet werden und Relevanz an den Märkten bekommen, bleibt offen. Zunächst haben sich die KMU den beschriebenen Herausforderungen zu stellen.

Eine Vielzahl von Akteuren (aus Politik, Wissenschaft, Beratung etc.) richtet sich zum Thema CSR explizit und praxisorientiert an KMU. Dies folgt der Einsicht sowohl in die Notwendigkeit von Hilfestellungen für KMU, als auch der Wichtigkeit von KMU zur Beförderung von Nachhaltiger Entwicklung.<sup>438</sup> Es mangelt nicht an Leitfäden, Best-practice-Sammlungen und Beratungsangeboten zu Erfolg versprechenden, strategisch verankerten CSR-Management. Auch zur Berichterstattung und zu Zertifizierungsmöglichkeiten und -vorgehensweisen finden sich ausreichende Informationen.

Für die ohnehin schon starke philanthropische Verantwortungsübernahme von KMU werden diese aber kaum genutzt. Maßnahmen orientieren sich an den individuellen Interessen der Unternehmer und dem Bedarf des Umfelds. Bezogen auf das Kerngeschäft setzt die Nutzung solcher Hilfestellungen voraus, dass CSR hier bereits mit Sinn verknüpft wird. Entsprechend sind viele der Handreichungen geprägt von einer optimistischen Betonung fraglicher Win-Win-Potentiale. Betrachtet man die CSR-Herausforderungen vor allem als notwendige Erfolgsbedingung (s. o.), halten wir einen nüchternen Blick für erforderlich, der auch die ökonomischen Spielräume mit bedenkt: CSR-Maßnahmen verursachen zunächst einmal Kosten bei unsicherem Erfolg. Dem normativen Wollen allein sind Grenzen gesetzt. KMU zeigen

---

<sup>437</sup> Jenkins 2009: 23.

<sup>438</sup> vgl. z. B. Europäische Kommission 2007.

bereits eine intrinsische Motivation, auch abseits ökonomischer Rechtfertigung sozial und ökologisch zu handeln. Ihrer Rolle als Beförderer einer notwendigen Nachhaltigkeitsorientierung werden sie aktuell ohnehin schon stärker gerecht als viele ihrer Stakeholder.

Zunächst ist daher zu fragen, wie sich die offensichtlich bisher wenig erfolgsrelevanten philanthropischen Maßnahmen rechtfertigen lassen und ob sie aufrechterhalten werden sollten. Dabei spricht einiges für ein Aufrechterhalten der Aktivitäten. Sie beruhen auf dem etablierten Selbstverständnis und sind einem ökonomisch-rationalen Hinterfragen ohnehin nicht zugänglich, fallen dabei aber in den Bereich der Gewinnverwendung und sind flexibel zu gestalten, was je nach finanzieller Situation in der Praxis auch geschieht. Riskant ist vor allem der Rückzug aus solchen Aktivitäten, weil die negativen unternehmens- und regionalkulturellen Effekte kaum abzuschätzen sind.

Zudem lassen sich (bisher nicht genutzte) Erfolgspotentiale eher in den lokal orientierten und auf Mitarbeiter bezogenen Maßnahmen ausmachen. Mitarbeiterrekrutierung und -bindung als ein zentrales Thema für KMU kann auf diese Weise ebenso befördert werden<sup>439</sup>, wie die Entwicklung organisationaler Kompetenzen. Jedoch müssen hierzu einige bestehende Schwächen ausgeräumt werden: Um eine langfristige positive Wirkung zu erzielen, darf CSR nicht länger als genuines Thema oder Aufgabengebiet des Unternehmers betrachtet und verstanden werden. Vielmehr sind die Mitarbeiter als bedeutende Mittler zwischen dem Unternehmen und seiner Umwelt in die CSR-Diskussion verstärkt mit einzubeziehen. Sie sind Multiplikatoren für Themen aus dem Unternehmen in die Gesellschaft und „Antennen“ für gesellschaftliche Themen in das Unternehmen. Auch die externe Kommunikation mit verschiedenen Stakeholdergruppen, nicht nur als rechtfertigende Berichterstattung, sondern durchaus im Dialog über CSR-Konzepte und -Grenzen für KMU muss stärker als bisher beachtet werden.

Der Nachweis von CSR im Kerngeschäft lässt sich für KMU dagegen als offene Flanke des Risikomanagements verstehen. Eine Konfrontation mit konkreten Anforderungen insbesondere seitens der Großunternehmen muss zumindest als möglich gedacht werden. Hier schließt die Frage an, ob oder wie weit mittelständische Unternehmen versuchen sollten, CSR bereits heute strategisch umzusetzen oder sich zumindest darauf vorzubereiten.

KMU bewegen sich hier gewissermaßen zwischen Scylla und Charybdis, denn eine vorausseilende Implementierung von Standards und entsprechender Maßnahmen ist ökonomisch ebenso riskant wie deren Unterlassung. Den Kosten stehen nur geringe Marktchancen gegenüber. Für die große Mehrheit der KMU gilt, dass viele Aktivitäten, die Großunternehmen z. B. in

---

<sup>439</sup> vgl. Maaß/Clemens 2002.

Bezug auf ihre Wertschöpfungskette unternehmen, weder organisatorisch noch finanziell sinnvoll machbar sind. Zwar liegen mittlerweile viele für KMU entwickelte oder angepasste Managementsysteme vor. Über die Implementation und Erprobung von Managementsystemen in Projekten hinaus, bleibt die Verbreitung der Systeme in der Praxis aber gering. Die Implementierung von formalen (Management-)Standards bedeutet für KMU einen vergleichsweise großen Aufwand und die Passung zur oft informalen und Flexibilität betonenden Organisation ist gering. Grundsätzlich bleibt die Eignung solcher Systeme für den Mittelstand fraglich.<sup>440</sup> Eine frühzeitige strategische Vorbereitung auf die wachsende Bedeutung von Standards erscheint dennoch notwendig. Sich vorzubereiten, heißt für KMU vor allem, sich an den notwendigen Erfolgsbedingungen zu orientieren und die relevanten Themen zu identifizieren und sich mit diesen auseinanderzusetzen.

Allen voran müssen sich KMU für Stakeholder und Themen öffnen, die bisher nicht in den Fokus geraten sind. Die Legitimität von Stakeholderanforderungen muss vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Normen und nicht nur bezogen auf ihre sinnhafte Übereinstimmung zur Wahrnehmung des Unternehmers beurteilt werden.<sup>441</sup> Wie Großunternehmen sollten auch KMU klären, welche Anforderungen sie annehmen und welche sie aus guten Gründen ablehnen müssen. Problematisch scheinen an dieser Stelle auf den ersten Blick nur die etablierten Wahrnehmungsmuster zu sein, die sich nur langsam ändern lassen. Jedoch genügt es zunächst, dass die vorhandene sinnhaften Beschränkungen in Bezug auf CSR und die Notwendigkeit einer organisatorischen Verankerung und damit Professionalisierung der strategischen Bearbeitung und Umsetzung wahrgenommen und erkannt wird.<sup>442</sup> Die angesprochenen Aufgaben Stakeholder bzw. Issues Management sind in KMU bisher bestenfalls rudimentär vorhanden.<sup>443</sup> Selbst Großunternehmen wird noch immer attestiert, in vielen Fällen keinen ausreichenden Stakeholderdialog zu führen und oft zwar ihre Stakeholder, nicht aber deren Anforderungen zu kennen bzw. zu verstehen.<sup>444</sup> Dass bei vielen sozialen und ökologischen Fragen und hierauf bezogenen Maßnahmen nicht von objektiv „richtig“ oder „falsch“, „gut“ oder „schlecht“ gesprochen werden kann, sondern vieles diskussionsbedürftig ist und bleibt, macht diese Aufgabe nicht leichter.

Als praktische Implikation auf der organisatorischen Ebene müssen explizite, in beide Richtungen offene Schnittstellen nach außen geschaffen werden. Mit der Möglichkeit nach außen

---

<sup>440</sup> vgl. Fassin 2008.

<sup>441</sup> vgl. Mitchell et al. 1997.

<sup>442</sup> vgl. auch Bartussek/Rabbe 2008.

<sup>443</sup> vgl. Russo/Perrini 2010.

<sup>444</sup> vgl. z. B. IBM 2008.

zu kommunizieren muss auch die Möglichkeit einhergehen, sich von außen an das Unternehmen wenden zu können und zwar zunächst mit jedem nachhaltigkeitsrelevanten Thema, für jede interne und externe Person oder Gruppe und mit klar benannten Ansprechpartnern.

Diese mit CSR betrauten Akteure dürfen nicht lediglich als Stabstellen der Geschäftsführer deren vormalige Aufgaben übernehmen, sondern sollten als Change-Agents ihre Themen unterstützt durch die Unternehmensführung in das gesamte Unternehmen tragen. Auf diese Weise lassen sich die gesammelten Ressourcen des Unternehmens für die Entwicklung eigener Antworten auf gesellschaftliche Anforderungen nutzen. Zudem lassen sich die über Risikomanagement hinausgehenden positiven Effekte einer aktiven Verantwortungsübernahme nur über die breite Einbindung der Mitarbeiter erzielen.<sup>445</sup>

Eine solche organisatorische und kulturelle Verankerung stellt gleichzeitig eine sinnvolle Vorbereitung auf die Einführung formalisierter Managementsysteme dar (sollte sie notwendig werden). Damit würde verhindert, dass der zweite Schritt vor dem ersten gemacht wird und formalisierte Systeme implementiert werden, die nur auf dem Papier bestehen, aber nicht gelebt werden und sogar geeignet sind, Eigenmotivation und Individualität von KMU zu verschütten.<sup>446</sup> Nur auf diese Weise lassen sich auch die mit formalisierten Systemen einhergehenden positiven organisationalen Effekte realisieren.

Bei allen Hürden etablierten „KMU-Denkens“, sind die Voraussetzungen, CSR als Thema im gesamten Unternehmen zu verankern und inhaltlich als Teil des Kerngeschäft und der Strategie zu verankern in KMU keinesfalls schlecht. So können die informalen Strukturen und der persönlichere Umgang miteinander die Einbindung aller Mitarbeiter in die interne Auseinandersetzung mit CSR befördern. Ein entscheidender Faktor dafür ist die entsprechende Unternehmenskultur. Die oftmals aus dem Unternehmerselbstverständnis heraus begründete Verantwortung und der große Einfluss des Vorlebens seitens der Führung auf die Kultur in KMU sowie die damit auch verbundenen Familien- und Clanstrukturen sind weitere gute Voraussetzungen (auch im Vergleich mit Großunternehmen). Zusätzlich befördert die langfristige Perspektive, mit der KMU geführt werden, die Bearbeitung eines Themas, das ebenfalls langfristig gedacht werden muss und wo sich die erreichbaren positiven Wirkungen nicht von heute auf morgen einstellen. Zuletzt ist Flexibilität als schützenswertes Gut nicht nur eine Ursache für die geringe Verankerung von CSR im Kerngeschäft und damit ein Problem, sondern auf der anderen Seite auch eine Grundlage für das schnelle Reagieren auf Stakeholderanforderungen.<sup>447</sup>

---

<sup>445</sup> vgl. Pfeiffer/Walther 2003.

<sup>446</sup> vgl. Walther 2004.

<sup>447</sup> vgl. Stoll 2009; Jenkins 2009.



## 6 Schlussdiskussion und Ausblick

Im Rahmen der Corporate Social Responsibility kommt den Mitarbeitern, Konsumenten und Shareholdern bzw. Finanzmarktakteuren eine wichtige und zentrale Rolle als *Verantwortungsinstanz* und als *Verantwortungssubjekt* zu. Dementsprechend stellt sich die Frage, wie diese Stakeholder CSR wahrnehmen, welche Relevanz CSR für diese hat und wie sie darauf reagieren. Betrachtet man dahingehend den Diskurs in Wissenschaft, Praxis und Politik, zeichnet sich insgesamt ein positives Bild ab. Entsprechend der derzeit in der unternehmensethischen Diskussion vorherrschenden Sichtweise eines Business Case von CSR, scheint weitgehend und in verstärktem Maß Konsens darüber zu bestehen, dass soziale, ökologische und ethische Aspekte individuell wie gesamtgesellschaftlich an Bedeutung gewinnen, bzw. wie Nico Stehr<sup>448</sup> anmerkt, sich eine Moralisierung des Marktes abzeichnet und (daher) ein entsprechendes CSR-Engagement nicht nur mit positiven Effekten für die Gesellschaft, sondern auch für Unternehmen verbunden ist. Die vorliegende Arbeit kommt diesbezüglich allerdings insgesamt zu einem eher nüchternen oder vielmehr größtenteils kritischen Ergebnis.

Man mag der Business Case-Argumentation zugutehalten, dass sie, wie es Crane, Palazzo, Spence und Matten ausdrücken, das trojanische Pferd ist, mit welchem CSR in die wirtschaftswissenschaftliche Lehre und Forschung – und man kann hinzufügen, in die Wirtschaftspraxis – Eingang gefunden hat, oder, um beim Sprachbild zu bleiben, in sie eingedrungen ist.<sup>449</sup> Und ebenso mag der ein oder die andere anmerken, dass es letztlich unerheblich sei, welche Motive dem CSR-Engagement zugrunde liegen, da doch einzig und allein entscheidend sei, dass Unternehmen CSR übernehmen, in ihr Handeln integrieren und umsetzen.<sup>450</sup> Angesichts einer zunehmend komplexeren Welt, in der gemeinsame Werte und Normen offenbar an Geltung verlieren und das Handeln einzelner Akteure in immer längeren Interdependenzketten, wie Maria-Sibylla Lotter bemerkt<sup>451</sup>, wohl eher nicht zu mehr sozialer Kontrolle führt, sondern im Gegenteil realiter (wohl) zu weniger, scheint der Appell an den Eigennutz ein durchaus naheliegendes, probates sowie offensichtlich legitimes Mittel zu sein, um eine gesellschaftliche Verantwortungsübernahme zu befördern; und dies insbesondere dann, wenn davon ausgegangen wird, dass die Gewinnmaximierung das alles bestimmende Ziel und Interesse eines Unternehmens ist und bildet.

---

<sup>448</sup> vgl. Stehr 2007.

<sup>449</sup> vgl. Crane et al. 2014: 142.

<sup>450</sup> vgl. hierzu Sheppard 1994: 154.

<sup>451</sup> vgl. Lotter 1984: 91.

Was hier auf den ersten Blick aber aufgrund der skizzierten Auflösung und Überführung des Widerspruchs zwischen Ethik und Gewinnstreben in ein sozusagen „harmonisches Miteinander“ plausibel erscheinen, oder man könnte auch sagen, einen gewissen Charme und Reiz haben mag, wirft mit Blick auf die zu Beginn dieser Arbeit vorgenommenen Begriffsklärungen bei genauerer Betrachtung jedoch einige grundlegende moralische Fragen auf. Ebenso wie von anderer Seite erfährt ein derartiges CSR-Verständnis daher auch hier letztlich Kritik: Wenn Ethik bzw. CSR und Stakeholder gemäß dem erhobenen Postulat, dass sich deren Berücksichtigung auszahle, einzig und allein instrumentell oder strategisch hinsichtlich ihres unternehmensbezogenen Nutzens in Betracht gezogen werden, so reicht dies eben nicht aus, um als ethisch aufgefasst werden zu können. In dieser Form wird moralische Verantwortung zu nichts anderem als zur bloßen Präferenz und reduzieren sich Stakeholder auf „influencer“<sup>452</sup>, also jene Anspruchsgruppen, die über Macht verfügen und (gegebenenfalls) willens oder fähig sind, diese einzusetzen und eo ipso als wesentlich für das unternehmerische Handeln und den wirtschaftlichen Erfolg angesehen werden. Da es hier im Kern eben nicht um die Legitimität des Handelns, sondern dessen Akzeptanz durch aus Unternehmensperspektive einflussreiche Key-Stakeholder<sup>453</sup> geht, fallen folglich all jene legitimen, aber machtschwachen Stakeholder aus der Betrachtung heraus, da ihre Akzeptanz mangels Macht nicht entscheidend für ein Unternehmen ist.<sup>454</sup> Eine strikte strategische, auf die Folgenabschätzung fokussierte CSR endet damit dort, wo kein Nutzen mehr für ein Unternehmen besteht; oder anders ausgedrückt, das ökonomische Interesse und das gesellschaftlich oder moralisch Wünschenswerte befinden sich nicht immer in einem harmonischen, sondern mitunter, wenn nicht eher sehr häufig, in einem konfliktären Verhältnis zueinander.<sup>455</sup> Ein solches Verständnis reicht, wie bereits gesagt, nicht für eine CSR aus, in der es um moralische Verpflichtungen geht<sup>456</sup> und missversteht Akzeptanz als Synonym für Legitimität.<sup>457</sup> Festzuhalten ist daher, dass hinsichtlich der Frage der gesellschaftlichen Verantwortung allgemein das gilt, was Alfred Marcus und Adam Fremeth über eine ökologische Unternehmensführung im Besonderen festgestellt haben:

---

<sup>452</sup> vgl. oben S. 20.

<sup>453</sup> vgl. bspw. Fombrun 1996: 60.

<sup>454</sup> vgl. Abländer/Nutzinger 2010c: 15.

<sup>455</sup> vgl. hierzu auch Devinney 2009: 46; Driver 2006: 340; Hahn et al. 2010: 226.

<sup>456</sup> vgl. oben S. 19ff.

<sup>457</sup> vgl. Thielemann 2012: 69ff.

„From a moral or normative perspective the obligation for green management is absolute, and whether it ‘pays’ to be green is only partly relevant.“<sup>458</sup>

Hinzu kommt hier gewissermaßen noch, dass trotz aller bisherigen Versuche eines empirischen Belegs, dass sich Ethik finanziell auszahlt, also die Corporate Social Performance (CSP) mit der Financial Performance bzw. der Rendite auf das eingesetzte Investitionskapital positiv korreliert, doch diesbezüglich ernsthafte Zweifel angebracht zu sein scheinen, wenn Studien sich einzig und allein auf die Häufigkeit stützen, mit der CSR-Aktivitäten in Abschlussberichten erwähnt werden oder die jährlichen auf Soziales und Ökologie bezogenen Gesamtausgaben zur Messung der CSP bzw. CSR herangezogen werden.<sup>459</sup> Letztlich ist hier Ulrich Thielemann zuzustimmen, wenn er – zugestander Maßen zugespitzt – feststellt, dass:

„Die ethische Hemdsärmeligkeit solcher und ähnlicher Studien erstaunt. Die Frage ist, ob hier etwas anderes erhoben und gezeigt wird, als eben dies: dass Firmen, die in dieser oder jener Liste auftauchen, die *irgendwie* mit einem ethisch-normativen Anspruch in Verbindung gebracht werden könnte, die sich in ihren Stellungnahmen einer ethischen Begrifflichkeit bedienen oder Dinge tun, die *üblicherweise* als Ausdruck ethischer Unternehmensverantwortung gedeutet werden – dass diese Firmen profitabler sind als Firmen, die nicht in dieser Liste auftauchen, keinen «Code of ethics» haben usw. Die Sinnintention der erwähnten Studien geht jedoch weit darüber hinaus: Sie möchte den «Business case for ethics» empirisch belegen. Aus einer ethisch-normativen, und dies heisst immer auch: einer ethisch-kritischen Perspektive ginge es darum, den ethischen Gehalt der diversen ethischen Manifestationen, Indikatoren und Listen genauer zu untersuchen.“<sup>460</sup>

Dieser Forderung wurde durch die präsentierte Studie zum ethischen Investment gewissermaßen nachgekommen und ihre Befunde bestätigen jene von Thielemann angemahnte Vorsicht gegenüber der aktuell vorherrschenden Sichtweise oder legen sie zumindest sehr nahe.

<sup>458</sup> Marcus/Fremeth 2009: 17.

Das Primat der Moral betonen u. a. auch Michael Abländer und Hans Nutzinger, wenn sie feststellen, dass: „[Moral] ist weder auf den Status einer betriebsnotwendigen Ressource noch auf den einer Präferenz für angemessenes Verhalten reduzierbar. Moral als ein Regelsystem richtigen oder falschen Verhaltens mag durch einen wie auch immer gearteten gesellschaftlichen Sanktionsmechanismus – sei es Reputationsverlust oder soziale Ächtung, seien es gar formelle Regelungen – in der Wahrscheinlichkeit ihrer Befolgung gestärkt werden, sie ist aber darauf nicht reduzierbar“ (Abländer/Nutzinger 2010c: 244). Im Gegensatz hierzu scheint das strategische CSR-Verständnis doch sehr „beliebig“ zu sein. So stellen bspw. Werther und Chandler fest: „Nor is CSR a question of ‚right‘ over ‚wrong‘ in any absolute sense. Rather, it is a relative question of what constitutes good business practice now, with an eye for emerging societal demands that shape tomorrow’s expectations“ (Werther/Chandler 2005: 324).

<sup>459</sup> vgl. bspw. Schreck 2010: 228.

Hinzu kommt noch, dass das Postulat von CSR als nicht-imitierbarer Faktor und Alleinstellungsmerkmal, d. h. als Erfolgsfaktor, angesichts der zunehmenden Verbreitung des Konzepts bei Unternehmen in dieser Form nicht haltbar ist. Selbst Orlitzky und Siegel stellen gemeinsam mit Waldman fest: „Yet, the undeniable fact that (both genuine and disingenuous) CSR practices have been widely adopted by multinational corporations, and increasingly small businesses as well, suggests CSR may no longer bring about the reputational benefits that the meta-analysis demonstrated for data collected between 1969 and 1999“ (Orlitzky et al. 2011: 13).

<sup>460</sup> Thielemann 2012: 64, kursiv. i. Orig.

## 6.1 Ethisches Investment: Begründungs-, Anwendungs- und Kontrollprobleme

Obwohl der für die Fallstudie ausgewählte Superior Fonds, d. h. die diesem zugrunde liegende Anlagepolitik und Anlagestrategie von Schelhammer & Schattera auf einem starken religiösen oder normativen Fundament aufruft und demzufolge zu erwarten ist, dass ein derartiger „*deliberative funds*“ die an einen Ethik-Fonds zu stellenden Kriterien hinreichend erfüllt, so zeigt sich jedoch, dass selbst dieser nicht imstande ist, den Kriterien zweifelsfrei Genüge zu tun. Das zuvor bereits erwähnte Messproblem gesellschaftlicher Verantwortung oder ethischen Verhaltens und seiner Auswirkungen stellt auch hier ein zentrales, aber keinesfalls das einzige Problem dar. So lassen sich bereits Schwierigkeiten bei den zugrunde gelegten Fondskriterien identifizieren, die sowohl im Hinblick auf Länder als auch Unternehmen nicht immer hinreichend begründet sowie vollständig und exakt definiert sind. Hinzu kommen praktische Probleme bei der konkreten Anwendung der Kriterien und Kontrolle der Kriterien-Einhaltung, die sich bedingt durch das Bestehen komplexer Unternehmenstrukturen, das Vorhandensein multifunktionaler Artefakte sowie eine asymmetrische Informationsverteilung bezüglich des CSR-Engagements zwischen Unternehmen auf der einen und Informationssuchenden und -auswertenden auf der anderen Seite ergeben.

Diese wie die anderen zuvor angeführten Probleme eines ethischen Investments oder Socially Responsible Investment werden durch andere vorliegende Arbeiten in ähnlicher oder zumindest teilweise ähnlicher Weise benannt und bestätigt.<sup>461</sup> Im Hinblick auf den Beitrag der eigenen Studie ist es daher nochmals wichtig, festzuhalten, dass die Anzahl entsprechender Arbeiten zum einen aber nach wie vor vergleichsweise gering ist und zum anderen explizite, insbesondere neuere Studien bzw. Fallstudien über die Anlagepolitik und Anlagestrategie von Fonds, wie die hier präsentierte, weitgehend fehlen: Die Arbeit reiht sich dementsprechend in den Kanon der kritischen Stimmen zum ethischen Investment ein, aber liefert und stützt sich dabei auf konkrete Befunde einer Fallstudie über die Praxis eines spezifischen Ethik-Fonds.

Die Eignung oder vielmehr Berechtigung des gewählten Forschungsansatzes, d. h. konkret einer Einzelfallstudie, wurde im Vorangegangenen allerdings nicht dargelegt. Dies soll hier deshalb nachgeholt werden, um diesbezügliche möglicherweise offene Fragen zu klären. In der Literatur werden, wie u. a. durch Robert Yin<sup>462</sup>, mehrere Arten von Einzelfallstudien unterschieden, von welchen an dieser Stelle der *critical case* von Bedeutung ist.<sup>463</sup> Critical cases

---

<sup>461</sup> vgl. Viviers et al. 2008; Voigt/Kratochwil 2004; Schwartz 2003; Hellsten/Mallin 2006; Eccles 2011; Eccles 2010.

<sup>462</sup> vgl. Yin 2009: 46-53.

<sup>463</sup> vgl. Yin 2009: 47.

sind Fälle, die im Hinblick auf bestehende Annahmen und Theorien besonders günstige oder ungünstige Bedingungen bzw. Charakteristika aufweisen und daher besonders geeignet sind, den Wahrheitsgehalt von Annahmen zu überprüfen und mögliche Widersprüche aufzuzeigen. Mit dem Superior Fonds von Schellhammer & Schattera wurde gezielt ein Fall ausgewählt, der sehr günstige Charakteristika<sup>464</sup> aufweist und die Durchführung einer Einzelfallstudie somit zum einen rechtfertigt und zum anderen die Zweifel bzw. die Kritik an der Praxis ethischen Investments in besonderer Weise bestärkt.

Wie an früherer Stelle angemerkt, unterliegt die Studie durch diesen Forschungsansatz aber auch unmittelbaren – gewissermaßen offensichtlichen – Restriktionen hinsichtlich der Verallgemeinerbarkeit der Befunde. Zudem fokussiert die Studie nur auf die Klärung einiger, allerdings in diesem Bereich äußerst grundlegender Fragen hinsichtlich der Begründung, Anwendung und Kontrolle der Kriterien. Die Art und Weise sowie der exakte Umfang eines damit einhergehenden oder hierauf gründenden Shareholder-Engagement bzw. Shareholder-Activism von Schellhammer & Schattera bleibt ebenso wie das anderer Fonds aber durch weitere Forschungsarbeiten näher zu untersuchen. Zu berücksichtigen ist hierbei, dass ein derartiges Engagement vielfach als das Einbringen entsprechender Resolutionen sowie die Ausübung von Stimmrechten auf den jeweiligen Hauptversammlungen verstanden wird, deren Erfolg oder Misserfolg dann allerdings häufig nur beschrieben, die dahinter liegenden Gründe aber nicht wirklich erfasst werden.<sup>465</sup> Wie u. a. Emma Sjöström zu Recht feststellt<sup>466</sup>, bliebe aber Letzteres ebenso zu klären, wie die Frage, was, weshalb und wie „ethisch motivierte“ Shareholder oder genauer gesagt, die unterschiedlichen Shareholder-Gruppen<sup>467</sup> etwas einfordern oder einfordern können. Im Kern geht es daher nicht nur oder weit weniger um die Klärung eines Abstimmungsverhaltens, sondern allem voran um die Klärung der Art und Weise einer Einflussnahme, die nicht nur eine Exit-Strategie, sondern eine Voice-Strategie verfolgt: des Dialogs oder Versuchs auf Unternehmen, d. h. auf das jeweilige Management, durch persönliche Kommunikation sowie möglicherweise durch andere Mittel und Kanäle Einfluss zu nehmen und vom eigenen Standpunkt zu überzeugen. Neben den hierzu bereits vorliegenden Arbeiten<sup>468</sup> sind weitere Einblicke in diese häufig „hinter den Kulissen“ stattfindenden Kommunikations- und Aushandlungsprozesse aus mehreren Gründen wichtig. Ein erster Punkt betrifft die generellen Einflussmöglichkeiten von ethischen Investmentfonds

---

<sup>464</sup> vgl. hierzu auch Weber et al. 2011, insbesondere S. 86.

<sup>465</sup> vgl. Sjöström 2008: 64.

<sup>466</sup> vgl. Sjöström 2008: 64.

<sup>467</sup> Zu bedenken bleibt, dass Shareholder in ihren Ansichten und Zielen keinesfalls eine homogene Gruppe bilden.

<sup>468</sup> vgl. hierzu u. a. Logsdon/Van Buren 2009.

oder Shareholdern. Zwar ist das Volumen entsprechender Kapitalanlagen über die Jahre hinweg kontinuierlich gewachsen<sup>469</sup>, doch gemessen am Gesamtmarkt immer noch vergleichsweise gering – wengleich hier zum Teil starke länderspezifische Unterschiede bestehen.<sup>470</sup> Folglich scheinen die Einflussmöglichkeiten derartiger Fonds auf Unternehmen bislang eher gering zu sein und sich auf das Instrumentarium „Investition-Desinvestition“ zu begrenzen. Die Frage ist daher, ob und wenn ja, welche Mittel im Allgemeinen oder möglicherweise gerade wegen dieses Umstands eingesetzt werden, sowie ferner, welche Prozesse sich vollziehen und wie sie sich vollziehen, um sozialen, ökologischen und Governance-Gesichtspunkten Geltung zu verschaffen.

Dies führt mich auch zum zweiten wichtigen Punkt, der sich auf den erhofften oder postulierten per se positiven Effekt des ethischen Investments bezieht. Angesichts der genannten Bedingungen bleibt offen, welche Veränderungsprozesse „ethische“ Investoren in Unternehmen im Endeffekt wirklich anstoßen und bewirken können. Und damit ist auch die bereits aufgeworfene Frage verbunden, welche Aspekte derartige Investoren exakt einbringen und zu welcher CSR sie im Endergebnis beitragen, wenn CSR überwiegend als ein Business Case verstanden wird, wenn sie also einzig durch ein ökonomisches Selbstinteresse getrieben ist, wenn Kriterienkataloge auf Grundlage von Markterhebungen und häufig ohne weitere Begründung zusammengestellt werden und wenn vielfach kein strenger SRI-Ansatz (Core) sondern ein weiter SRI-Ansatz (Broad)<sup>471</sup> verfolgt wird; oder anders gesagt, wenn es sich, wie Henry Schäfer kritisch feststellt, in den meisten Fällen wohl um nichts anderes handelt, als um „Style Investing“<sup>472</sup>, das sich nicht von konventionellem Investment unterscheidet. Zu klären bliebe folglich, allen voran durch Langzeitstudien, ob, wie und in welchem Maß ein ethisches, vom Business Case von CSR dominiertes Investment wirklich zu einer nachhaltigen gesellschaftlichen Entwicklung und einer Moralisierung der Märkte beiträgt.

Antworten auf diese Fragen über die Art und Weise sowie die Wirkung des ethischen Investment sind daher so wichtig, weil sie mit sehr grundsätzlichen allgemeinen Fragen über die Richtung einer nachhaltigen Entwicklung und die hiermit zusammenhängenden gesellschaftlichen Arrangements, d. h. die Aufgaben- und Rollenverteilungen und die daraus resultierenden (Verantwortungs-) Erwartungen verbunden sind. Denn kritisch verstanden, läuft die Argumentation des Business Case von CSR letztlich auf einen sich selbst verstärkenden Prozess einer freiwilligen und dem Gemeinwohl dienenden Verantwortungsübernahme hinaus, in der

---

<sup>469</sup> vgl. hierzu SBI o. J.

<sup>470</sup> vgl. Eurosif o. J.

<sup>471</sup> vgl. Eurosif o. J.; Oekom Research 2012.

<sup>472</sup> Schäfer 2009: 34.

Shareholder, Konsumenten etc. in steigendem Maß als Kontrollinstanz und Promotoren einer sozialen, ökologischen und ethischen Unternehmensführung fungieren. Dass diese (unterstellte) Entwicklung im Hinblick auf ein ethisches Investment mit einigen Fragen und Problemen behaftet und möglicherweise überbewertet ist, wurde, wie ich meine, hinreichend dargelegt. Und dass sie es (zumindest momentan) auch im Bereich des ethischen Konsums ist, legen die Befunde der präsentierten Studie unter Konsumentinnen und Konsumenten zum Kleidungskauf doch sehr nahe.

## 6.2 Ethischer Konsum: Widerspruch zwischen Wunsch und Wirklichkeit

Folgt man den vorliegenden überwiegend quantitativen empirischen Untersuchungen, besteht unter Konsumentinnen und Konsumenten sowohl eine zunehmende Sensibilisierung für soziale und ökologische Aspekte als auch eine daraus resultierende zunehmende Zahlungsbereitschaft für ethische oder nachhaltige Produkte. Wie u. a. Devinney, Auger und Eckhart pointiert bemerken, führt dies auf Seiten der Unternehmen – und man kann hinzufügen, auch auf Seiten der Politik – zur weitverbreiteten Auffassung, „that customers: (a) know how to do ‘good’, (b) want to do ‘good’, and (c) are willing to reward the firm when it gives them the opportunity to do ‘good’ through purchasing.“<sup>473</sup>

Was hier aber auf den ersten Blick die Annahme eines Business Case von CSR offensichtlich stützt und folglich eine entsprechende Produkt- und Sortimentgestaltung sowie CSR bezogene Cause-Related Marketing (CrM)-Kampagnen zum Zwecke des Reputationsaufbaus<sup>474</sup> und der Generierung von Wettbewerbsvorteilen plausibel erscheinen lässt, gründet, wie aufgezeigt, bei genauerer Betrachtung allerdings auf einem sehr fraglichen Postulat, da die Studien im allgemeinen doch mit dem Manko behaftet sind, dass die realen Kaufeinstellungen und -verhaltensweisen nicht mit den empirisch erhobenen übereinstimmen, sondern diesen, wie die Marktdaten zeigen, milde ausgedrückt, eher entgegenstehen. Allerdings wird hieraus meist nicht der Schluss gezogen, dass es sich dabei mitunter weniger um ein „*Attitude-Behaviour Gap*“ oder „*Ethical Purchasing Gap*“<sup>475</sup> handeln mag, als vielmehr um Verzerrungen, die sich durch die dargelegten konzeptionellen und methodischen Schwierigkeiten ergeben:<sup>476</sup>

---

<sup>473</sup> Devinney et al. 2012: 231.

<sup>474</sup> vgl. Williams et al. 2012: 13.

<sup>475</sup> Im deutschsprachigen Raum wird hier von der „ökologischen Verhaltenslücke“ gesprochen.

<sup>476</sup> vgl. hierzu auch Auger/Devinney 2007.

- 1.) eine zu starke Komplexitätsreduktion und Fehlannahmen bezüglich der Verbindung zwischen (geäußerten) ethischen Einstellungen, (Kauf-) Intentionen und (Kauf-)Verhalten;<sup>477</sup>
- 2.) systematische Fehler bei Selbsteinschätzungen über zukünftige ebenso wie über gegenwärtige oder tatsächliche Kaufabsichten und -handlungen;
- 3.) Auftreten des bei Untersuchungen von Intentionen möglichen Effekts, der als „mere measurement effect, self-erasing error prediction, [...] self-prohecy [-effect], reactive effects of measurement [or] measurement reactivity“<sup>478</sup> bekannt ist;
- 4.) Problem sozial erwünschter Antworten bzw. des Vorhandenseins von *situational thresholds*.

Um diesen Problemen entgegenzuwirken und einen auch angesichts der Studienlage notwendigen besseren Einblick in das Konsumentenverhalten zu erhalten, wurde im Rahmen der eigenen qualitativen Studie zum Bekleidungskauf daher, wie zuvor aufgezeigt, ein anderer Forschungsansatz als bei bisherigen qualitativen Studien gewählt bzw. erprobt. Mit einer diskursiven Interviewform wurde dabei ein Verfahren angewendet, das sich, wie Carsten Ullrich aufzeigt, von gängigen qualitativen Befragungsmethoden aufgrund seiner „Interviewführung [unterscheidet], die Vorgehensweisen impliziert, die sonst eher zu den Tabuzonen der Interviewführung gehören“<sup>479</sup>, um Personen zu einer Stellungnahme und Begründung, d. h. im vorliegenden Fall zur Offenlegung ihrer konsumbezogenen Ansichten und Verhaltensweisen zu veranlassen. Zu diesem Zweck sind bei dieser Interviewform mehrere „Fragen- und Stimulusarten“ möglich und zulässig: 1.) Hypothetische Situationen; 2.) Erteilung von Persilscheinen, die sich insbesondere bei Themen wie dem hier erforschten als nützlich und mitunter notwendig erweisen, die angesichts bestehender gesellschaftlicher Normen, Vorstellungen und Erwartungen als schwierig anzusehen sind; 3.) Verwendung von bewussten Suggestivfragen, um Befragte u. a. zu Einwänden und damit Begründungen zu veranlassen; 4.) Konklusionen und Zusammenfassungen, die richtig aber auch falsch sein können; 5.) Konfrontationen mit geäußerten oder fremden Sichtweisen und Meinungen, die im Widerspruch zu denen des Befragten stehen; sowie 6.) Polarisierungen durch das Einbringen konträrer Sichtweisen und

<sup>477</sup> vgl. oben S. 57; vgl. hierzu u. a. auch Morwitz et al. 2007 sowie Forsyth (1980: 182) und Vitell/Muncy (1992: 596). Die drei Letztgenannten weisen explizit darauf hin, dass die (geäußerte) moralische Position bzw. das Welt- und Menschenbild nicht zwangsläufig immer etwas über das moralische (Einkaufs-) Verhalten aussagt.

<sup>478</sup> Chandon et al. 2005: 2.

Wie bereits kritisch aufgezeigt wurde, können Untersuchungen, insbesondere unter Laborbedingungen, generell eine künstliche Aufmerksamkeit gegenüber den Themen Ethik, CSR, Nachhaltigkeit etc. schaffen. Wie Feldman und Lynch anmerken, „only some of the beliefs about objects, attitudes, and intentions that are typically measured in laboratory and survey research already exist in some memory storage location“ (Feldman/Lynch 1988: 422) und wiederum nur eines hiervon ist zum Zeitpunkt einer empirischen Untersuchung unmittelbar durch das Individuum abrufbar bzw. diesem bewusst und zugänglich. Andere Absichten, in diesem Fall Kaufabsichten, werden erst dadurch gebildet, dass sie erhoben werden, oder, sofern sie bereits zuvor unbewusst vorhanden sind, dem Individuum hierdurch erst präsent.

<sup>479</sup> Ullrich 1999: 28.



Meinungen, die keinen Bezug zu den bisherigen Äußerungen des Befragten aufweisen.<sup>480</sup> Da es im Hinblick auf die beiden letztgenannten Punkte wichtig ist, dass die durch den Interviewer vorgebrachten oder angebotenen Meinungen nicht als „dominante oder gar richtige Sichtweise“<sup>481</sup> erscheinen, sondern einzig als „bekannt und verbreitet“<sup>482</sup>, wurde auf diesen Punkt besonderes Augenmerk im Rahmen der Befragung gelegt. Die verwendeten Argumente sowie der Umstand, dass versucht wurde, diese soweit wie möglich neutral oder keinesfalls einseitig zu präsentieren, erfüllen, wie ich meine, diese Bedingung.

Die vorangegangene Ausführung verweist auch schon auf den hiermit verbundenen weiteren Unterschied im Vergleich zu den meisten anderen (qualitativen) Studien, der in der bewussten Verwendung eines (hypothetischen) Negativszenarios zu sehen ist.

Wie bereits an anderer Stelle aufgezeigt, gehen mit einem qualitativen Forschungsansatz aber auch gewisse Restriktionen hinsichtlich der Verallgemeinerbarkeit der Befunde einher, die folglich bei der Interpretation der Ergebnisse zu berücksichtigen sind. Hinzu kommt, dass es sich bei dem hier angewandten Verfahren, um ein vergleichsweise „aggressives“ Verfahren handelt. Ebenso wie bei anderen Studien sind situative Effekte daher nicht auszuschließen. So kann beim ein oder anderen Befragten durchaus der Eindruck entstanden sein, dass der Interviewer als *Advocatus Diaboli* anzusehen sei<sup>483</sup>, wodurch möglicherweise ein entsprechendes Antwortverhalten evoziert wurde. Denkbar ist zudem, dass Befragte, wenn subjektiv ein zu starker „Zugzwang zur Begründung“<sup>484</sup> empfunden wurde, entweder „vorwiegend auf Deutungsmuster zurückgegriffen [haben] [...], die die Befragten für konform und opportun [hielten]“<sup>485</sup> oder wenn „dann womöglich zusätzlich Begründungsangebote unterbreitet“<sup>486</sup> wurden, auf eben diese zurückgegriffen haben. Hinzu kommt das bereits genannte Problem, dass Befragte bemüht gewesen sein können, sich konsistent zu ihren zuvor getroffenen Aussagen zu äußern und daher anderweitige Ansichten oder Verhaltensweisen nicht mehr angeben haben.

Wenngleich diese Probleme und Einschränkungen berücksichtigt werden müssen, kann jedoch insgesamt festgestellt werden, dass die präsentierte Studie anders als das Gros der vorliegenden Studien (zumindest) im Hinblick auf das Thema Bekleidungskauf zu einem eher nüchternen Befund über die Relevanz sozialer, ökologischer und ethischer Aspekte unter Konsum-

---

<sup>480</sup> vgl. Ullrich 1999: 18-20.

<sup>481</sup> Ullrich 1999: 20.

<sup>482</sup> Ullrich 1999: 20.

<sup>483</sup> vgl. Ullrich 1999: 22.

<sup>484</sup> Ullrich 1999: 29.

<sup>485</sup> Ullrich 1999: 29.

<sup>486</sup> Ullrich 1999: 29.

mentinnen und Konsumenten kommt. Von den vier anhand der Befunde identifizierten Konsumententypen – *Desinteressierte*, *Rhetoriker*, *Handlungsorientierte* und *Ethische Konsumenten* – stellen Desinteressierte die weitaus größte Gruppe dar. Da ethischen Aspekten für diese keine oder allenfalls eine geringe Bedeutung zukommt, verwundert es nicht, dass sie weder aktiv nach sozialen und ökologischen Informationen suchen, noch – wie im Rahmen der Studie forciert – ein moralisches Problem wahrnehmen bzw. sich mit einem möglichen Wertekonflikt konfrontiert sehen. Generell, so kann festgestellt werden, fehlt oder mangelt es weitgehend an einer „*moral awarness*“ und damit an einer wichtigen ersten Bedingung für moralisches Handeln<sup>487</sup>: Die mögliche Schädigung Dritter oder der natürlichen Umwelt wird als ethisch unbedeutsam wahrgenommen (*ethical intensity*); ethische Gefühle wie Scham, Empörung oder Empathie scheinen nicht empfunden zu werden. Demgegenüber lassen sich (zur Aufrechterhaltung eines positiven Selbstbilds) vielfach Neutralisierungs- bzw. Rationalisierungsstrategien, eine „Ego-Präferenz“ sowie eine große moralische und emotionale Distanz aufgrund der räumlichen und zeitlichen Distanz und damit Indirektheit der Beziehung finden.<sup>488</sup> Es handelt sich also um etwas, zu dem bereits Adam Smith bemerkte:

„Die Menschen sind zwar von Natur mit Sympathie begabt, doch sie fühlen so wenig für den anderen (sofern sie nicht besondere Beziehungen mit ihm verbinden), verglichen mit dem, was sie für sich selber fühlen.“<sup>489</sup>

Und nicht weniger treffend können an dieser Stelle auch Elisabeth Ströker und Ambroce Bierce zitiert werden, wenn sie über Verantwortung feststellen, dass:

„Mitverantwortung gründet fraglos in dem Tatbestand, dass ich nicht alleine auf der Welt bin, sondern zusammen mit anderen. [...] Wir, das sind nun allemal: ich und die anderen. Aber ich und die anderen bilden deshalb noch kein Wir.“<sup>490</sup>

„A detachable burden easily shifted to the shoulders of god, fate, fortune, luck or one's neighbor. In the days of astrology it was customary to unload it on a star.“<sup>491</sup>

Dieser ernüchternde Befund zur Relevanz ethischen Konsums wird durch andere Studien ebenfalls in dieser Form aufgezeigt und bestätigt.<sup>492</sup> Anzuführen sind hier zum einen Mohr,

<sup>487</sup> vgl. Rest 1994; vgl. hierzu auch Reynolds 2006.

<sup>488</sup> vgl. Birnbacher 1988: 28ff.; Berger/Luckmann 1980: 34; Ströker 1984: 16; Carrigan/Ahmad 2001: 571.

<sup>489</sup> Smith 2004: 129; vgl. auch Smith 2004: 202.

Und an anderer Stelle bemerkt Smith: „Die Meinung, die wir von unserem Charakter hegen, hängt ganz und gar von den Urteilen ab, die wir über unser vergangenes Verhalten fällen. Es ist so unangenehm, von sich selbst schlecht zu denken, dass wir oft absichtlich unseren Blick von den Umständen abkehren, die jene Beurteilung ungünstig ausfallen lassen könnten“ (Smith 2004: 237).

<sup>490</sup> Ströker 1984: 14.

<sup>491</sup> Bierce 2008.

Webb und Harris, die durch eine Studie ebenfalls vier Konsumententypen identifizieren, die sie als „Precontemplators“, „Contemplators“, „The Action Group“ und „Maintainers“ bezeichnen und sich mit den vier eigenen identifizierten Typen nahezu decken. Zum anderen sind insbesondere die Studien von Auger, Devinney, Eckhardt, Belk und Kollegen zu nennen, die ebenfalls unter Verwendung eines Negativszenarios die Relevanz ethischer Aspekte beim Kauf von „Badeseife“ und „Turnschuhen“ (sowie zusätzlich in einem Fall einer Handtasche und AAA-Batterien) untersucht haben.<sup>493</sup> Zusammengefasst kommen auch diese Studien zu dem Befund, dass ethische Aspekte jeweils gruppen- und produktbezogen anders gewichtet werden; dass negative Informationen über produktbezogene soziale und ökologische Aspekte zu keiner höheren Sensibilität bei Personen gegenüber diesen Aspekten führen bzw. für den weitaus größeren Teil der Befragten keine Relevanz hat und für diese Irrelevanz oder die mögliche Inkonsistenz zwischen den geäußerten Einstellungen und dem tatsächlichen Verhalten drei Rechtfertigungsmuster vorgebracht werden, nämlich: „economic rationalism“, „governmental dependency“ und „developmental realism“.<sup>494</sup> Insgesamt, so ihr Befund, sind Konsumenten und in einem gewissen Maß auch ethische Konsumenten nicht bereit, funktionale Produkteigenschaften vollkommen für ethische Aspekte zu opfern.<sup>495</sup>

Angesichts dieser vorliegenden Studienbefunde stellt sich hier möglicherweise (für den einen oder den anderen Leser) die Frage, wo der genuine Beitrag der eigenen Studie zu sehen ist. Es scheint mir berechtigt – ohne den Leser und die Leserin an dieser Stelle allerdings durch Redundanzen ermüden zu wollen – nochmals auf den Umstand hinzuweisen, dass in Anbetracht der Vielzahl an Studien, die zu sehr positiven Befunden über die Zahl an (potentiell) ethisch sensiblen Konsumenten kommt, im Vergleich dazu Studien in weitaus geringeren Umfang vorhanden sind, die einen (offensichtlich) „realistischeren“ und letztlich kritischeren Einblick in die tatsächlichen Einstellungen und das tatsächliche Kaufverhalten bieten. Die Studie liefert mit dem Forschungsgegenstand Bekleidung bzw. „T-Shirt“ dabei Erkenntnisse über die Konsumeinstellungen und -verhaltensweisen bei einem alltäglichen, bislang aber kaum für Studienzwecke herangezogenen Konsumgut. Trotz vorliegender Studie sind derartige spezifische

---

<sup>492</sup> Angemerkt sei an dieser Stelle noch, dass damit auch der mit der zunehmenden Relevanz sozialer und ökologischer Aspekte verbundene und vielfach postulierte Wertewandel von materialistischen hin zu postmaterialistischen Werten doch, zumindest was das Thema Konsum anbelangt, zweifelhaft erscheint. Hans Joas bemerkt hierzu kritisch: „Die These vom Wertewandel bezieht sich auf ein Aggregationsphänomen, und es ist im einzelnen durchaus unklar, ob ein Individuum wirklich postmaterialistischen Werten den Vorzug gibt oder lediglich eine Befriedigung der materiellen Bedürfnisse als hinreichend und sicher unterstellt. Auf jeden Fall setzt dieser Wertewandel eine ökonomische und rechtliche Hintergrundstabilität voraus. Ohne Beschäftigung oder ohne demokratische Beteiligungschancen ist es gewiß schwieriger und seltener, sich postmaterialistisch zu orientieren“ (Joas 1999: 13); ähnlich hierzu auch Hillmann (1989: 73), der darauf hinweist, dass die jeweiligen persönlichen Interessen vom Grad der materiellen Lebensumstände abhängen.

<sup>493</sup> vgl. Devinney et al. 2006; Auger/Devinney 2007; Devinney et al. 2010.

<sup>494</sup> vgl. Eckhardt et al. 2010.

<sup>495</sup> vgl. auch Auger et al. 2008: 190.

Einblicke im Kontext ethischen Konsums deshalb so wichtig, weil, was im Diskurs in Politik und Praxis mitunter gerne und häufig übersehen wird, die ethischen Einstellungen in Bezug auf einen Konsumbereich oder eine Produktgruppe, nicht zwangsläufig auch in einem anderen Bereich handlungsleitend sein müssen.<sup>496</sup>

Hinzu kommt, dass zur Erhebung der individuellen Einstellungen und Verhaltensweisen ein anderes Verfahren gewählt bzw. erprobt wurde: Mohr et al. verwenden für ihre Studie ein klassisches halbstrukturiertes Interview als Erhebungsmethode; Auger, Devinney, Eckhardt und Kollegen greifen überwiegend auf quantitative Verfahren, konkret Entscheidungsexperimente und Fragekataloge zur Erfassung der individuellen ethischen Gesinnung zurück. Die zuvor dargelegten durch Eckhardt, Belk und Devinney ermittelten Rationalisierungsstrategien resultieren allerdings aus (qualitativen) Tiefeninterviews, bei welchen projektive Techniken, d. h. indirekte Fragetechniken zum Einsatz kamen, um dem Problem sozial erwünschter Antworten entgegenzuwirken.<sup>497</sup> Die hier präsentierte Studie zeigt, dass – anders als dies möglicherweise zu erwarten ist – derartige Antworten auch mit einem direkteren Verfahren vermieden und Personen dazu gebracht werden können, ihre Ansichten, Absichten und Verhaltensweisen preiszugeben.

Wie dargelegt, korrespondieren die durch das diskursive Verfahren gewonnenen Befunde mit jenen von Pat Auger et al. Im Vergleich zu den eigenen Befunden liegt diesen dabei zwar eine höhere Fallzahl zugrunde, doch bedürfen diese, wie die Autoren selbst einräumen, bedingt durch die Fokussierung auf spezifische Produkte sowie das doch sehr eingeschränkte Studien-Sample (nichtgraduierten Studenten, MBA-Studenten, Unterstützer von Amnesty International) weiterer Bestätigung.<sup>498</sup> Und gleiches kann sowohl im Hinblick auf die qualitativen Befunde von Eckhardt et al. über das Vorhandensein verschiedener (dominanter) Rationalisierungsstrategien als auch die unterschiedlichen von Mohr et al. identifizierten Konsumententypen festgestellt werden. Als Endbefund der eigenen Studie ist an dieser Stelle festzustellen, dass es sich bei dem vorgefundenen *Attitude-Behaviour Gap* in vielen Fällen einzig und allein um eine Pseudo-Inkonsistenz handeln mag, bzw. Michael Abländer zugestimmt werden kann, wenn er feststellt, dass

---

<sup>496</sup> vgl. Belz/Reisch 2007: 283f.

<sup>497</sup> Diese Verfahrensweise wird beispielsweise auch von Überseder, Schlegelmilch und Gruber im Rahmen ihrer Konsumentenstudie angewendet; vgl. Überseder et al. 2011: 451.

<sup>498</sup> vgl. Auger et al. 2008: 190.

„trotz aller optimistischen Schätzungen zum Thema ‚ethischer Konsum‘ die tatsächlichen Einkaufsgewohnheiten der Konsumenten weit weniger durch ethische Überlegungen bestimmt sind, als dies entsprechende Studien nahe zu legen scheinen. Rechnet man hier die zunehmende Anzahl einkommensschwacher Haushalte hinzu, die sich den mit ethischem Konsum oftmals verbundenen Aufpreis tatsächlich nicht leisten können, ergibt sich ein weit weniger optimistisches Bild.“<sup>499</sup>

Abgesehen von der ganz allgemein zu klärenden Frage, welche Bedeutung Verbraucher dem Aspekt der Nachhaltigkeit bzw. Ethik in anderen Konsumbereichen (allen voran) unter realen Bedingungen beimessen und welche Reaktionen ein entsprechendes CSR-Engagement bei diesen hervorruft, stellt sich hier folglich die wichtige offene Frage, wie ethischer Konsum unter Konsumenten befördert werden kann; also auf welche Art und Weise Verbraucher beeinflusst werden können und das Selbstverständnis eines Konsumbürgers geschaffen werden kann, dessen Konsumhandlungen nicht ausschließlich durch Eigeninteresse und Eigennutz geleitet sind.<sup>500</sup> Zur Klärung dieser Frage bietet sich ein Rückgriff auf das Transtheoretical Model (TTM) an, das der Gruppeneinteilung von Mohr et al. (implizit) zugrunde liegt und mit welchem auch die eigenen Befunde korrespondieren. Um hierauf besser eingehen zu können, scheinen mir an dieser Stelle allerdings einige kurze allgemeine Erläuterungen zum transtheoretischen Modell angebracht und wichtig zu sein.

Das TTM ist ein insbesondere im medizinischen und psychiatrischen Bereich eingesetztes Phasen- oder Stufenmodell, mit welchem die Bereitschaft zur und der Verlauf einer Einstellungs- und Verhaltensänderung im Hinblick auf ein spezifisches Problem, bspw. Rauchen, erfasst und nachgezeichnet und damit eine Verhaltensänderung initiiert und unterstützt werden kann. Nach dem ursprünglichen Modell von Prochaska et al.<sup>501</sup> durchlaufen Individuen dabei fünf unterschiedliche (Veränderungs-) Stufen (stages of change), die in einer späteren Modellvariante aber noch um eine sechste Stufe „Termination“ erweitert werden: 1.) *Precontemplation* (Sorglosigkeit gegenüber einem Problem/Absichtslosigkeit), 2.) *Contemplation* (Bewusstwerdung eines Problems), 3.) *Preparation* (Vorbereitung einer Verhaltensänderung), 4.) *Action* (Umsetzung der Verhaltensänderung), 5.) *Maintenance* (Aufrechterhaltung der Verhaltensänderung), 6.) *Termination* (Stabilisierung der Verhaltensänderung). Die hier skizzierte Entwicklung spiegelt sich hierbei in der stufenabhängigen Selbstwirksamkeitserwartung (Self-Efficacy) sowie Entscheidungsbalance (Decisional Balance), also der Gewichtung zwischen den Vor- und Nachteilen einer Verhaltensänderung wider, nimmt jedoch keinesfalls einen linearen unumkehrbaren Verlauf an, sondern kann jederzeit Rückschritte auf frühere Stufen

---

<sup>499</sup> Abländer 2012: 268.

<sup>500</sup> vgl. hierzu auch Dickinson/Carsky 2005.

<sup>501</sup> vgl. Prochaska/DiClemente 2005; Prochaska et al. 1992.

aufweisen (Regression). Zu berücksichtigen ist dabei, dass Verhaltensänderungen unterschiedliche Veränderungsstrategien (Processes of Change) zugrunde liegen, die wiederum stufenabhängig sind, d. h. sich je nach Stufe als unterschiedlich nützlich oder wesentlich erweisen.<sup>502</sup>

Wie dargestellt, legen es die eigenen Befunde nahe, dass es auf der einen Seite eine nicht zu unterschätzende Zahl an Konsumenten gibt, für die soziale und ökologische Aspekte nicht von Interesse sind, die sich also im Sinne des TTM auf der Stufe der Precontemplation befinden. Auf der anderen Seite finden sich aber auch Konsumenten, bei welchen ein, wenn auch in unterschiedlichem Maß, ausgeprägtes Problembewusstsein, d. h. eine ethische aber nicht immer handlungsleitende Orientierung vorhanden ist und damit in der Tat ein Attitude-Behaviour Gap besteht.

Dieser Umstand und die sich im Hinblick auf das TTM ergebenden Bedingungen für die gesellschaftliche und politische Kommunikation sowie die Beförderung ethischen Konsums scheinen mir in Handlungsempfehlungen nicht oder zumindest häufig nicht immer ausreichend mitbedacht zu werden. Gemäß den Angaben der Befragten wird vielfach der Schluss gezogen, dass Konsumenten insbesondere zusätzliche Informationen über die jeweilige CSR von Unternehmen und über soziale und ökologische Probleme bereitgestellt oder der gesamtgesellschaftlichen Nutzen ethischen Konsums stärker kommuniziert werden müssen.<sup>503</sup> So stellen bspw. Freestone und McGoldrick im Zuge einer eigenen auf das TTM aufbauenden Studie fest:

„For instance, a campaign stressing the social benefit of purchasing products from firms concerned with ethical issues, or studies highlighting which companies have ethical principles, could heighten the social motivations for change in ethical purchasing behaviour for those individuals in the early stage. This may move them towards greater awareness and concern for issues, and those already concerned towards some form of action. [...] Therefore communication messages, which encourage consumers to engage ethical behaviour, could be targeted at individuals in earlier stages and take account of the motivations which need strengthening to facilitate.“<sup>504</sup>

Es bleibt – wie gesagt – eingehender zu klären, inwieweit sich derartige Kommunikationsstrategien als nützlich erweisen, d. h. wie Informationen konkret beschaffen sein müssen und mit welchen Mitteln ein Bewusstsein unter Konsumenten für die Relevanz und Tragweite des eigenen Handelns oder Nicht-Handelns und die eigene Verantwortung geschaffen werden kann. Denn zu bedenken ist hier, wie auch die Studienbefunde zeigen, dass anders als dies bisweilen explizit oder implizit nahegelegt wird, ein Mehr an Aufklärung, an Information usw. nicht zwangsläufig auch zu einem Mehr an Einsicht und Motivation führen muss; oder anders

---

<sup>502</sup> vgl. DiClemente et al. 1991; Prochaska et al. 1992; Prochaska/DiClemente 2005.

<sup>503</sup> vgl. bspw. Mohr 2001.

<sup>504</sup> Freestone/McGoldrick 2007: 462.

ausgedrückt, dass auch hier (wohl) das gilt, was DiClemente und Velasquez für gesundheitsbezogenes Verhalten festgestellt haben:

„There is a myth [...] in dealing with serious health-related addictive [...] problems, that more is always better. More education, more intense treatment, more confrontation will necessarily produce more change. Nowhere is this less true than with precontemplators. More intensity will often produce fewer results with this group. So it is particularly important to use careful motivational strategies, rather than to mount high-intensity programs [...] that will be ignored by those uninterested in changing the [...] problem behavior [...]. It is just as erroneous, however, to believe that precontemplators don't ever change and there is nothing we can do. They can be coaxed, encouraged, informed, and advised. We cannot make precontemplators change, but we can help motivate them to move to contemplation.“<sup>505</sup>

Wichtig und wohl letztlich vielfach zweckmäßiger ist es daher, nicht nur ausschließlich oder primär auf die kognitiven, sondern insbesondere auch auf die affektiven Einstellungskomponenten abzielen und diesen nachzugehen.<sup>506</sup> Dies leitet zu einem weiteren hiermit indirekt verbundenen und durch Forschungsarbeiten u. a. zum Umweltverhalten<sup>507</sup> bereits aufgegriffenen Aspekt über, nämlich der Wahrnehmung und der verhaltensrelevanten Auswirkung von Risiken bzw. der Wirkung von emotionalen Appellen an Ängste.<sup>508</sup> Die sich hieran anschließenden Fragen betreffen, wie mir scheint, jedoch allen voran diejenigen Konsumenten, die gemäß dem Transtheoretical Model auf den Anfangsstufen einer Verhaltensänderung einzugruppiert sind. Im Hinblick auf diejenigen, auch im Rahmen der eigenen Studie identifizierten Personen, bei welchen in der Tat ein Attitude-Behaviour Gap vorliegt, stellt sich demgegenüber die zusätzliche Frage, wie Personen in der Umsetzung ihrer Einstellungen oder bei ihrer Verhaltensänderung konkret unterstützt werden können. Da entgegen dem vorherrschenden Idealbild des souverän handelnden Konsumenten<sup>509</sup> situativen und kulturellen Faktoren offensichtlich eine weitaus größere und in Forschungsarbeiten stärker zu berücksichtigende Rolle für das Kaufverhalten zukommt, gelangen Ludger Heidbrink und in ähnlicher Weise auch Michael Fischer und Bernd Sommer<sup>510</sup> zu dem (sich hieraus unmittelbar ergebenden) Schluss, dass daher „auch auf der Ebene der alltäglichen Entscheidungskontexte [angesetzt werden muss], durch die Verbraucher in ihrem Konsumverhalten beeinflusst werden.“<sup>511</sup>

<sup>505</sup> DiClemente/Velasquez 1991: 208.

<sup>506</sup> vgl. Kraft et al. 2005: 492.

<sup>507</sup> vgl. Hass et al. 1975; vgl. auch Osberhaus et al. 2010.

<sup>508</sup> Theoretische Grundlage bilden die Protection Motivation Theory (PMT) (vgl. Rogers 1975; Rogers 1983; Rogers et al. 1997) und insbesondere das Extended Parallel Process Model (EPPM) (vgl. Witte 1992; Witte et al. 2000), die einer Vielzahl von Studien zugrunde liegen bzw. empirisch überprüft sind; für einen Überblick und die mögliche Übertragung des EPPM auf andere Emotionen und Bereiche vgl. u. a. Popova 2012; zur Wirkung von entsprechenden negativen Nachrichten und Informationen vgl. bspw. auch Brengman et al. 2010.

<sup>509</sup> vgl. oben S. 60.

<sup>510</sup> vgl. Fischer/Sommer 2011: 196-199.

<sup>511</sup> Heidbrink 2014: 4.

Sowohl Heidbrink als auch Fischer und Sommer sehen hierfür im von Thaler und Sunstein<sup>512</sup> entwickelten libertären Paternalismus einen möglichen konzeptionellen Ansatz, der offensichtlich auch mit den Interessen der Befragten konform zu gehen scheint. Allerdings wird die durch diesen Ansatz postulierte Idee, dass durch die Schaffung einer Wahlarchitektur Individuen die nötigen kleinen Anstöße für bessere Entscheidungen und letztlich eine Verhaltensänderung gegeben werden könne, vielfach kritisiert, da sie anders als dies unterstellt wird, nicht mit der Idee persönlicher Freiheit vereinbar sei.<sup>513</sup> Entsprechend bleiben die Zulässigkeit und Grenzen des Ansatzes weiter kritisch zu prüfen. Abgesehen hiervon stellt sich aber auch die ganz praktische Frage, wie derartige kleine „Anschubser“ beschaffen sein müssen, um eine Veränderung und letztlich Kontinuität im Verbraucherverhalten herbeizuführen. Und zu klären bliebe in diesem Zug auch, wann diese gegebenenfalls zu nicht-intendierten oder gegenläufigen Effekten führen können, weil Individuen nicht gewillt oder möglicherweise nicht fähig sind, Verantwortung zu übernehmen, da sie damit überlastet sind oder sich damit überlastet fühlen.

Es geht hier also um Fragen, die sowohl auf den Ausgangspunkt der vorangegangenen Ausführungen zurückverweisen als auch zur dritten und damit zur letzten im Rahmen dieser Arbeit behandelten Stakeholdergruppe, den Mitarbeitern, und den dort gewonnenen Einblicken hinführen. Denn wie die Befunde vermuten lassen, *kann* ein CSR-Engagement und dessen verstärkte Kommunikation ebenso wie bei Konsumenten auch bei Mitarbeitern zu positiven Effekten führen, sie *müssen* es aber nicht zwangsläufig.

### 6.3 Mitarbeiterbezogene CSR-Auswirkungen:

#### Integrity Case<sup>514</sup> als Vorbedingung positiver Effekte

Betrachtet man die Studienlage, ist über die mitarbeiterbezogenen CSR-Effekte und die dahinterliegenden Gründe, d. h. das CSR-Verständnis und die CSR-Wahrnehmung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und ihre Reaktion auf diese, vergleichsweise wenig bekannt, also verwunderlicherweise über diejenigen Stakeholder, von welchen die Umsetzung und letztlich der Erfolg von CSR in Unternehmen im Allgemeinen und insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen entscheidend abhängt.<sup>515</sup> Die bislang vorliegenden Studien bestätigen empirisch zwar, was anhand theoretischer Überlegungen (durchaus naheliegend) zu vermuten steht, nämlich, dass sich ein CSR-Engagement – in mehrerlei Hinsicht – positiv auf die Einstellun-

---

<sup>512</sup> vgl. Thaler/Sunstein 2009.

<sup>513</sup> vgl. hierzu bspw. Farrell/Shalizi 2011.

<sup>514</sup> Der Begriff ist von Thomas Kuhn und Jürgen Weibler übernommen; vgl. Kuhn/Weibler 2011.

<sup>515</sup> vgl. Collier/Esteban 2007; Jenkins 2006; Cornelius et al. 2008.



gen und Verhaltensweisen von Mitarbeitern und ihre Beziehung zum Unternehmen sowie dessen Attraktivität als potenzieller Arbeitgeber auswirken können. Wie aufgezeigt, fokussieren die Studien zum einen aber häufig auf die Attraktivität des Unternehmens, die Arbeitszufriedenheit oder das Organisationale Commitment und lassen zum anderen im Allgemeinen den Umstand außer Acht, dass CSR nicht gleich CSR ist.<sup>516</sup> Deutlich wird dieser Umstand insbesondere im Hinblick auf kleine und mittlere Unternehmen, deren CSR-Verständnis und CSR-Umsetzung bedingt durch ihre spezifischen Charakteristika anders ausfallen als bei Großunternehmen.<sup>517</sup> Dies gilt es nicht zuletzt bei den verstärkten politischen Bemühungen, CSR unter KMU zu befördern, zu bedenken: KMU sind eben keine *kleinen großen Unternehmen*<sup>518</sup>, sondern sie benötigen einen auf sie zugeschnittenen CSR-Ansatz, da hier nicht nur das Verständnis, sondern auch die Möglichkeiten und Grenzen von CSR andere sind.<sup>519</sup> Im Hinblick auf die vorliegenden wie auch die eigenen Befunde erweist es sich m. E. daher auch als wenig „zielführend“, wenn, wie es mitunter im Rahmen des ESF-Programms „Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand“ geschieht, das als zentrale Maßnahme des „Aktionsplans CSR“<sup>520</sup> der Bundesregierung initiiert und durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) aufgelegt wurde, KMU mit einem Termin „konfrontiert“ werden, mit dem sie sich selbst und ihr Engagement (bislang zumindest) offensichtlich nicht in Verbindung bringen können: CSR bzw. Corporate Social Responsibility. Allerdings, dies soll hier nicht unterschlagen werden, gründet das Förderprogramm durchaus auf der Einsicht, dass KMU auf sie zugeschnittener Lösungsansätze bedürfen. Problematisch scheint mir jedoch allen voran ein weiterer Punkt, der mich zugleich auch zum Thema dieses Abschnitts zurückführt. Er betrifft die Hintergrundannahme des Programms wie auch der Agenda im allgemeinen: Das Postulat einer strategischen CSR bzw. einer Win-Win Situation. So stellt das BMAS im Rahmen der Präsentation des Programms folgendes fest:

„Hintergrund für die Förderung der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen ist, dass verantwortliches Handeln nicht nur im Sinne des Gemeinwohls ist, sondern auch zum unternehmerischen Erfolg beiträgt. Profitieren können Unternehmen dabei auf verschiedene Weise.“<sup>521</sup>

---

<sup>516</sup> vgl. oben S. 24.

<sup>517</sup> vgl. oben S. 30ff. sowie Kap. 5; vgl. hierzu auch Baumann-Pauly et al. 2013.

<sup>518</sup> vgl. Tilley 2000: 33.

<sup>519</sup> vgl. oben S. 30ff. sowie Kap. 5.

<sup>520</sup> vgl. Deutsche Bundesregierung 2010; insbesondere den Punkt „Kleine und Mittlere Unternehmen mit CSR vertraut machen“ auf S. 14 und 15; vgl. auch BMAS o. J.

<sup>521</sup> BMAS o. J.

Im Rahmen des Aktionsplans CSR wird dies wie folgt ausgedrückt: „Wichtiges Ziel des „Aktionsplans CSR“ ist es, einen Bewusstseinswandel dahingehend herbeizuführen, dass CSR sich für Unternehmen und Gesellschaft lohnt. Denn CSR bietet für Deutschland die Chance, sowohl die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen nachhaltig zu stärken, als auch Antworten auf gesellschaftliche Herausforderungen zu finden, die durch politische Maßnahmen allein nicht zu erreichen wären“ (Deutsche Bundesregierung 2010: 10).

Diese „verschiedenen Weisen“ werden gemäß der Argumentation des Business Case von CSR u. a. in der Steigerung der Motivation und Produktivität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesehen, die mittels einer mitarbeiterorientierten Personalpolitik herbeigeführt werden können. Dass die Betonung möglicher positiver CSR-induzierter Effekte zum Zwecke der Beförderung von CSR aus einer politischen Perspektive sinnvoll und naheliegend ist, soll an dieser Stelle ebenso wenig bezweifelt werden, wie die Annahme, dass sich CSR positiv auf die Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auswirken *kann*. Die vorliegenden Studien kommen in diesem Punkt doch zu einem relativ einheitlichen wie eindeutigen Befund über die mitarbeiterbezogenen Auswirkungen von CSR, die in dieser Form ebenfalls durch die Befunde der eigenen Studie nahegelegt werden. Allerdings weisen diese, anders als dies gemeinhin angenommen, belegt oder postuliert wird, darauf hin, dass CSR nicht per se auf eine positive Resonanz bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stoßen und zu positiven Einstellungen und Verhaltensweisen führen *mus*s. Dies verdeutlichen nicht zuletzt auch die Befunde von Rodrigo und Arenas zu unterschiedlichen Mitarbeiterotypen (*indifferent employee; committed employee; dissident employee*).<sup>522</sup> Zu berücksichtigen ist zum einen aber, dass es sich hier um eine Studie unter der Mitarbeiterschaft zweier chilenischen Bauunternehmen, d. h. sowohl um eine Studie in einer anderen Branche als auch in einem anderen kulturellen sowie institutionellen Kontext handelt. Hinzu kommt, dass der Studie, wie die Angaben (zumindest) über eines der Unternehmen verdeutlichen (mehr als 5200 Beschäftigte), Großunternehmen zugrunde liegen. Zum dritten und entscheidend ist, dass Rodrigo und Arenas zwar die Bedeutung von unterschiedlichen individuellen Einstellungen (1. Akzeptanz der neuen gesellschaftlichen Rolle von Unternehmen; 2. Identifikation mit dem Unternehmen; 3. Bedeutung der eigenen Arbeit; 4. Sinn für soziale Gerechtigkeit) für die Reaktion auf CSR, wie in Form eines gestärkten organisationalen Commitments und eines Gefühls von Stolz, aufzeigen können, aber ebenso wie bei anderen Studien unklar bleibt, inwieweit diese Effekte von der Wahrnehmung und Beurteilung der CSR eines Unternehmens abhängen; d. h., ob eine rein instrumentelle oder strategische CSR positive Effekte bedingt. Ich will an dieser Stelle nochmals auf die eingangs angeführte Feststellung von Nielsen verweisen, demzufolge:

„*You don't do CSR for the sake of CSR. You do CSR as part of your reputation management strategy to drive business growth, customer loyalty, and create employee alignment.*“<sup>523</sup>

Wenngleich die Befunde der eigenen Studie auch zu dieser Frage – wie jene in den zuvor behandelten Themenfeldern – aufgrund des Forschungsansatzes (qualitativ; Einzelfallstudie)

---

<sup>522</sup> vgl. Rodrigo/Arenas 2008.

<sup>523</sup> Nielsen 2012: 5, kursiv d. Verf.

sowie der vorgenommenen Fokussierung Restriktionen hinsichtlich ihrer Verallgemeinerbarkeit unterliegen, so weisen sie doch darauf hin, dass diesbezüglich Zweifel angebracht scheinen. Für die Mitarbeiter und damit die positiven Effekte spielt die wahrgenommene oder unterstellte Authentizität des CSR-Engagements eines Unternehmens offensichtlich eine zentrale Rolle. Um als authentisch beurteilt zu werden, müssen zum einen das Wesen und der Kern des Unternehmens (*Unternehmensidentität*) sowie die Art und Weise des CSR-Engagements mit der Außen- und Selbstdarstellung (*Unternehmensimage*) übereinstimmen und zum anderen die Erwartungen an eine CSR erfüllt werden.<sup>524</sup> Und ein wesentlicher Aspekt ist hierbei, dass nicht nur die Interessen und Bedürfnisse von Stakeholdern berücksichtigt werden und sich im Rahmen eines Corporate Citizenship (CC) für das Gemeinwohl engagiert wird, sondern auch, dass das Engagement nicht nur Mittel zum Zweck, sondern (auch) Selbstzweck ist. Im Kern geht es hier darum, ob ein Unternehmen integer handelt, inwieweit es den Worten also auch Taten folgen lässt und zwar unabhängig davon, ob sich das Engagement (immer) in Form von Reputationsgewinnen etc. auszahlt oder nicht.<sup>525</sup> Die konsistente und kontinuierliche Umsetzung und Weiterentwicklung von CSR, das erlebte Maß an organisationaler Gerechtigkeit, das generelle Führungsverhalten sowie die Art und Weise wie über CSR kommuniziert wird, stellen in diesem Kontext zentrale Aspekte und Informationsquellen dar. Eine aus Mitarbeitersicht rein aus strategischen oder finanziellen Überlegungen heraus getriebene CSR, sei es in Form von CC-Aktivitäten oder eine kontinuierliche externe Kommunikation des Engagements in Form von Presseberichten oder dergleichen<sup>526</sup>, kann hier geradezu auch das Gegenteil dessen bewirken, was der Business Case von CSR in Aussicht stellt. Statt positive Effekte zu produzieren, kann sie, wie anhand der Befunde zu vermuten steht, die Glaubwürdigkeit des Engagements und damit die Reputation des Unternehmens bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter untergraben und deren Vertrauen schwächen oder gar gefährden, also just jenen Faktor, der für die positiven Effekte eine zentrale Voraussetzung ist.<sup>527</sup> Mit Blick auf die vorliegenden Reputationsansätze und das darin enthaltenen Postulat, dass sich Reputation

---

<sup>524</sup> vgl. auch Abländer 2013: 761.

<sup>525</sup> vgl. Simons 2002; Thielemann 2012.

<sup>526</sup> vgl. hierzu auch Morsing et al. 2008.

<sup>527</sup> vgl. Abländer 2013: 763ff.; Hansen et al. 2011; Eberl et al. 2012.

Peter Eberl bemerkt hierzu Folgendes: „[eine] rein instrumentelle [...] Vorgehensweise [muss] aber gerade vermieden werden, da ansonsten weder eine echte Vertrauensbereitschaft noch eine intrinsische Beziehungsmotivation [...] unterstellt werden kann. Wird der instrumentelle Charakter im Interaktionszusammenhang deutlich, besteht sogar die Gefahr, dass ein bereits vorhandenes Entwicklungsstadium der Beziehung, das in Richtung eines Vertrauens in den guten Willen weist, durch die Wahrnehmung der Instrumentalität des Symboleinsatzes zerstört wird. [...] Symbolbewusstes Management benötigt entsprechende *authentische Grundlagen*, um erfolgreich sein zu können. Wer ohne Grundlagen bloß symbolisch steuert, riskiert sogar, bereits bestehende Ansätze für Vertrauensbeziehungen leichtfertig zu verspielen“ (Eberl 2010: 106-107, kursiv d. Verf.).

mittels strategischer CC-Aktivitäten sowie eines CrM erzielen ließe, scheinen dahingehend Zweifel angebracht.<sup>528</sup>

Im Endergebnis weisen die Befunde damit auf etwas hin, was Ulrich Thielemann als „Verdiente Reputation“<sup>529</sup> und Thomas Kuhn und Jürgen Weibler als „Integrity Case“<sup>530</sup> bezeichnen, sowie durch Michael Abländer als wesentliches Element einer (korporativen) Reputation herausgearbeitet wird. Ich will Ersteren wie Letzteren an dieser Stelle daher kurz zitieren:

„Ethische Glaubwürdigkeit kann nicht «herbeigemanaget» werden. Die Stakeholder erwarten nicht, dass sich das Management an ihren (mehr oder minder klar geschnittenen) Erwartungen orientiert, *sondern dass die Geschäfte integer geführt werden.* [...] Lautet das Motto des Instrumentalismus: «Wir sind integer, insoweit es sich auszahlt» (was natürlich eine *contradictio in adjecto* darstellt), so lautet die Maxime im Konzept verdienster Reputation: «Wir sind erfolgreich, weil wir integer sind» «Wir erhalten (erfolgsrelevanten, möglicherweise erfolgsentscheidenden) Stakeholder-Support, weil wir die Reputation, die wir erhalten, tatsächlich verdienen» [...] Einer allzu «paradoxen», zwischen Integrität und Opportunismus lavierenden Unternehmensführung werden die Stakeholder demgegenüber wohl eher die «rote Karte» zeigen und sich enttäuscht von ihr abwenden, statt sie mit ihrer Unterstützung zu belohnen.»<sup>531</sup>

„Thus ‘true reputation’ derives from corporate behavior in the first instance and cannot be managed by public relations or brand strategies. Such a kind of orientation is grounded on honorable behavior and the orientation to the common good. It is lost if financial interest override honestly intentions. Even if not profitable in the single case honorable behavior signals the true character of the actor and thus honorableness must be seen as a quality in its own right. In this sense, reputation does indeed create loyalty among customers and employees. [...] However, the paradox is, [...] that all efforts of reputation building fail if this is meant solely as a means for business purposes.»<sup>532</sup>

Wie zuvor angemerkt, können die Befunde jedoch nicht verallgemeinert und somit die Richtigkeit der Annahme per se gestützt werden. Sie decken sich zwar mit jenen von McShane und Cunningham präsentierten Befunden einer Studie unter Mitarbeitern, doch handelt es sich auch in diesem Fall um eine qualitative Studie mit einer entsprechend kleinen Fallzahl (24 Mitarbeiter).<sup>533</sup> Im Unterschied zur eigenen Studie stammen die von diesen befragten Mitarbeiter jedoch aus (vier) Finanzunternehmen bzw. (wie zu vermuten steht) Großunternehmen, die den Autorinnen zufolge über ein etabliertes CSR-Programm verfügen und an breit angelegten CSR-Initiativen beteiligt sind. Die exakte Ausprägung des jeweiligen CSR-Engagements wird von McShane und Cunningham allerdings nicht miterhoben.

Folglich sind weitere Forschungsarbeiten wichtig und notwendig, um die aufgezeigten möglichen Wirkungszusammenhänge exakter zu beleuchten und zu belegen. Angesichts der Heterogenität des CSR-Engagements bzw. der unterschiedlichen Ausgestaltung bleibt insbesondere

<sup>528</sup> vgl. hierzu Williams et al. 2013: 13; Fombrun 1996: 57ff. u. 348 ff.; Fombrun et al. 2000.

<sup>529</sup> Thielemann 2012.

<sup>530</sup> Kuhn/Weibler 2011.

<sup>531</sup> Thielemann 2012: 78-79, kursiv i. Orig.

<sup>532</sup> Abländer 2013: 765.

<sup>533</sup> vgl. McShane/Cunningham 2012: 85.

auch mit Blick auf KMU und deren spezifischen Bedingungen sowohl eingehender zu prüfen, welchen Faktoren gegebenenfalls eine vor- oder nachrangige Rolle zukommt, als auch, welche Faktoren als kritisch anzusehen sind und gegebenenfalls zu einer Neubewertung des Engagements durch Mitarbeiter führen können. Wie Aussagen einiger Interviewpartner nahelegen, kann dies u. a. im Hinblick auf die allen voran in Großunternehmen praktizierte externe Kommunikation des Engagements in Form eines CSR-Berichts der Fall sein. Dies leitet mich dann auch zu einem weiteren hiermit gewissermaßen verbundenen Aspekt über. So ist es sowohl denkbar als auch mitunter ein reales Faktum, dass Mitarbeiter, nicht zuletzt im Bestreben nach einem positiven Selbstbild<sup>534</sup>, unbewusst oder bewusst professionellen CSR-„Lügen“, „-Lippenbekenntnissen“ oder „organisationaler Scheinheiligkeit“<sup>535</sup> wenn vielleicht auch nicht lang-, so doch zumindest kurz- bis mittelfristig Glauben schenken; oder anders gesagt, dass Mitarbeiter ebenso wie Konsumenten und andere externe Stakeholder nicht immer dazu motiviert sind, zu einer möglichst exakten Einschätzung des CSR-Engagements zu gelangen, sondern, wie Walgenbach und Meyer pointiert bemerken, dazu neigen, die

„Signale und »Werbepraktiken« von [offensichtlich engagierten] Organisationen nicht weiter zu hinterfragen [und deshalb] gewillt [sind] Arbeitsleistung oder Kapital zur Verfügung zu stellen. Das Vertrauen und der gute Glaube der internen und externen Akteure legitimiert Organisationen in institutionellen Umwelten. Es erfolgt oftmals keine direkte Überprüfung, ob die institutionalisierten Strukturelemente und Managementpraktiken auch tatsächlich wirksam umgesetzt werden.“<sup>536</sup>

Zu bedenken bleibt ferner, dass Unternehmen auf ihre Umwelt bzw. Stakeholder im Allgemeinen Einfluss zu nehmen versuchen, um Inhalt, Form und Verständnis von CSR in ihrem Sinne aktiv zu beeinflussen und zu besetzen.<sup>537</sup> Zwischen „Talk“ und „Action“<sup>538</sup> muss folglich nicht immer eine unmittelbare Übereinstimmung bestehen, sondern Unternehmen können zum Zwecke der Sicherung ihrer Reputation, Legitimität und Autonomie (einzig) bestrebt sein, den verschiedenen Stakeholderansprüchen (offensichtlich) gerecht zu werden und ein positives Unternehmensimage zu schaffen.<sup>539</sup>

---

<sup>534</sup> vgl. hierzu auch Smith 2004: 237.

<sup>535</sup> vgl. Brunsson 1989.

<sup>536</sup> Walgenbach/Meyer 2007: 31.

<sup>537</sup> vgl. Elsbach/Sutton 1992; Oliver 1991: 157; Candler 2001: 358-359 sowie oben S. 24.

<sup>538</sup> vgl. hierzu Brunsson 1989.

<sup>539</sup> vgl. hierzu auch Kaufmann (1989: 22), der auf die Nutzung von Kommunikationsmaßnahmen hinweist, um mögliche Verantwortungsmängel oder -mißbräuche zu „vertuschen“.

Zum Unterschied zwischen Reputation und Legitimität vgl. bspw. Deephouse/Carter 2005: 330ff.

Sie errichten, pflegen und verändern (Legitimations-) Fassaden oder, wie Erwin Goffman<sup>540</sup> es nennt, *Vorderbühnen*.<sup>541</sup>

Damit komme ich wieder auf die oben formulierten Forschungsfragen zurück: Zu klären scheint mir insgesamt, wie und weshalb Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die unterschiedlichen Arten von CSR oder Hinweise darauf reagieren; weshalb sie daher entweder dazu bereit oder eben nicht dazu bereit sind, CSR mitzutragen, umzusetzen oder voranzubringen. Im Kern geht es hier, wie aufgezeigt, um die Relevanz der Authentizität der CSR für Mitarbeiter und die mitarbeiterbezogenen Effekte, um die Frage, weshalb CSR so wahrgenommen bzw. anhand welcher Normen sie gemessen und wie der jeweilige Bewertungsmaßstab gebildet wird. Zu fragen bleibt daher u. a., welche Wertemuster und welche Gerechtigkeitsvorstellungen und -wahrnehmungen bzw. welche ethischen Positionen sowie welches Maß an *moral awareness* bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vorzufinden ist.<sup>542</sup> Typologisierungen wie von Rodrigo und Arenas oder Christine Hemingway, die im Vergleich zu Vorgenannten anhand theoretischer Überlegungen zu insgesamt vier verschiedenen Mitarbeiter-Typen oder Corporate Social Entrepreneur gelangt<sup>543</sup>, stellen hier mögliche Ausgangspunkte dar, die durch weitere Arbeiten zu bestätigen sind. Insgesamt scheinen mir auch in diesem Themenfeld insbesondere Langzeitstudien wichtig zu sein, durch welche die sich im Zuge der Einführung und Implementierung einer CSR ergebenden Veränderungen in den Wahrnehmungen, den Einstellungen und den Verhaltensweisen von Mitarbeitern detaillierter erfassen und nachzeichnen lassen würden. Abschließend bleibt hier festzustellen, dass es für ein besseres Verständnis der Entwicklungen nicht nur in diesem, sondern auch in den zuvor behandelten Themenfeldern der Beantwortung zahlreicher, doch sehr grundsätzlicher Fragen bedarf. Nach dem Dafürhalten des Autors dieser Arbeit sollten hierbei die jeweiligen Kontextbedingungen besser im Auge behalten werden, sollte

<sup>540</sup> vgl. Goffman 2007: 99ff; vgl. hierzu u. a. auch Kühl 2010.

<sup>541</sup> vgl. hierzu auch Kühl 2010: 3; Meyer/Rowan 1977.

Exemplarisch hierfür ist das Unternehmen BP, dessen Bemühungen, sich durch das im Jahr 2000 vollzogene Rebranding unter dem Slogan „Beyond Petroleum“ das Image eines verantwortlich bzw. nachhaltig handelnden Unternehmens aufzubauen, zwar nicht erst im Zuge der Deepwater Horizon-Katastrophe im Golf von Mexiko als Greenwashing kritisiert wurden, allerdings nichts desto trotz vielfach lange Zeit eher als durchaus glaubhaft angesehen wurden; vgl. hierzu Matejek/Gössling 2014; Dachverband kritische Aktionäre 2011.

Und ähnliche Zweifel an der Ernsthaftigkeit des häufig (postulierten) Engagements bzw. der tatsächlichen Implementierung von CSR-Standards lässt, dies sei an dieser Stelle kurz bemerkt, letztlich auch der Umstand aufkommen, dass aus dem Global Compact der Vereinten Nationen bislang zahlreiche Mitgliedsorganisationen (aktuell 4560) wegen fehlender Fortschrittberichte bzw. Communication on Progress (COP) ausgeschlossen wurden; oder anders gesagt, wie wohl berechtigt zu vermuten steht, mehrheitlich wegen eines „Missbrauchs“ des Global Compact zum Zwecke des Greenwashing bzw. Bluewashing; vgl. United Nations Global Compact o. J.

<sup>542</sup> vgl. hierzu Rest 1994; Reynolds 2006; Schwarz/Bardi 2003.

<sup>543</sup> vgl. Hemingway 2005: 238-239.

Anhand der individuellen Werteorientierung (kollektivistisch/individualistisch) und der Form der Unternehmenskultur (förderlich/nicht-förderlich) gelangt Hemingway zu vier, allerdings empirisch zu überprüfenden Prädispositionen gegenüber CSR bzw. Corporate Social Entrepreneurs: 1.) active corporate social entrepreneur, 2.) frustrated corporate social entrepreneur, 3.) apathetic corporate social entrepreneur, 4.) conformist corporate social entrepreneur.

den aufgezeigten und postulierten Tendenzen zwar nicht mit einem grundsätzlichen Pessimismus, so aber doch mit einem gesunden Maß an Skepsis und Vorsicht begegnet und mit dem Wort „*ethisch*“ insgesamt besonnener umgegangen werden. Denn ebenso wie das Ökonomische seine Erklärungskraft verliert, wenn es zur Erklärung allen und jeden menschlichen Handelns herangezogen wird, so verliert auch „*ethisch*“ seine Bedeutung, wenn es, wie dies im Fall des Socially Responsible Investment oder des Ethischen Konsums geschieht, unbestimmt und uferlos als Bezeichnung von jedweden als *ethisch* unterstellten oder angesehenen Einstellungen und Verhaltensweisen verwendet wird. Um es kurz zu fassen: Ein Mehr an Realismus im Kontext von CSR scheint mir doch angebracht zu sein bzw. notzutun. Und das gilt eben auch für die ganz praktischen Ziele oder Effekte, die mit CSR verfolgt bzw. beabsichtigt oder in Aussicht gestellt werden und folglich etwas bescheidener zu formulieren wären. Denn wie bereits bemerkt wurde, muss CSR, d. h. ein ethisches Verhalten, nicht zwangsläufig mit einem unmittelbaren (letztlich) monetären Vorteil einhergehen. Gewiss ist hingegen, dass sie Kosten verursacht. Man wäre allerdings schlecht beraten, CSR einzig als einen Faktor darzustellen oder anzusehen, der nur mit Gewinneinbußen oder erheblichen Kosten praktiziert werden kann oder muss (Großkostensituation). Sie kann durchaus auch mit geringen Kosten (Kleinkostensituation), nichtsdestotrotz aber mit (erheblichen) positiven Effekten für die diversen Stakeholder verbunden sein. Ihre Wahrnehmung ist daher ebenso zumutbar wie möglich. Es scheint mir doch wert zu sein, dies angesichts der vielfach postulierten wie belegten, durch CSR zu erzielenden Wettbewerbsvorteile und Profite zu betonen. Und wenngleich oft von Ethik gesprochen wird, geht es sozusagen positiv gewendet, hierbei doch weit weniger um diese im eigentlichen Sinne, als „*einzig und allein*“ um ein anständiges (zwischenmenschliches) Verhalten, das gefordert ist.<sup>544</sup> Fernando Pessoa scheint mir diesen Gedanken in seinem Buch der Unruhe sehr schön auf den Punkt zu bringen und ich will ihm daher das letzte Wort in dieser Arbeit erteilen:

„Niemand Schlechtes zufügen, nicht nur, da ich anderen das gleiche Recht wie mir zuerkenne, nämlich das Recht auf ein unbehelligtes Leben, sondern auch, da ich denke, dass das naturgegebene Übel ausreicht an notwendig Schlechtem in der Welt. Wir alle leben in dieser Welt an Bord eines Schiffes, das von einem Hafen, den wir nicht kennen, unterwegs ist zu einem Hafen, von dem wir nichts wissen, und wir müssen füreinander die Liebenswürdigkeit von Menschen aufbringen, die sich auf einer gemeinsamen Reise befinden.“<sup>545</sup>

---

<sup>544</sup> Für Anregungen zu diesem Punkt möchte ich mich an dieser Stelle herzlich bei Hans Nutzinger bedanken.

<sup>545</sup> Pessoa 2006: 211.

## Literatur

- Agle, B. R./ Mitchell, R. K./ Sonnenfeld, J. A.* (1999): Who Matters to CEOs? An Investigation of Stakeholder Attributes and Salience, Corporate Performance, and CEO Values. In: *Academy of Management Journal*, Vol. 42/ No. 5, S. 507-525.
- Aguilera, R. V./ Rupp, D. E./ Williams, C. A./ Ganapathi, J.* (2007): Putting the S Back in Corporate Social Responsibility: A Multilevel Theory of Social Change in Organisations. In: *Academy of Management Review*, Vol. 32/ No. 3, S. 836-863.
- Aguinis, H./ Glavas, A.* (2012): What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. In: *Journal of Management*, Vol. 32/ No. 3, S. 836-863.
- Allen, N. J./ Meyer, J. P.* (1990): The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. In: *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63/ No. 1, S. 1-18.
- Ajzen, I.* (1991): The Theory of Planned Behaviour. In: *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, Vol. 50/ No. 2, S. 179-211.
- Al-Khatib, J. A./ Vitell, S. J./ Rammas, M. Y. A.* (1997): Consumer Ethics: A Cross-Cultural Investigation. In: *European Journal of Marketing*, Vol. 31/ No. 11/12, S. 750-767.
- Anderson, D. C.* (1996): What Has Ethical Investment to Do with Ethics? Social Affaire Unit, London.
- Aristoteles* (1985): *Nikomachische Ethik*. Felix Meiner Verlag, Hamburg.
- Arnold, D. G.* (2010): Transnational Corporations and the Duty to Respect Basic Human Rights. In: *Business Ethics Quarterly*, Vol. 20/ No. 3, S. 371-399.
- Ashford, B. E./ Mael, F.* (1989): Social Identity Theory and the Organization. In: *Academy of Management Review*, Vol. 14/ No. 1, S. 20-39.
- Aßländer, M. S.* (2013): Honorableness or Beneficialness? Cicero on Natural Law, Virtues, Glory, and (Corporate) Reputation. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 116/ No. 4, S. 751-767.
- Aßländer, M. S.* (2012): Shopping for Virtues. Corporate and Consumers' Social Responsibility im Konzept geteilter Verantwortung. In: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu)*, Jg. 13/ Nr. 3, S. 255-277.
- Aßländer, M. S.* (2011): Unternehmerische Verantwortung und die Rolle der Konsumenten. In: *Heidbrink, L./ Schmidt, I./ Ahaus, B.* (Hg.): *Die Verantwortung des Konsumenten*, Campus, Frankfurt a. M./ New York, S. 57-74.
- Aßländer M. S./ Löhr, A.* (2010a): Zum Klärungsbedarf der Modevokabel „Corporate Social Responsibility“. In: *Aßländer M. S./ Löhr, A.* (Hg.): *Corporate Social Responsibility in der Wirtschaftskrise. Reichweiten der Verantwortung*, Rainer-Hampp Verlag, München/ Mering, S. 11-32.
- Aßländer, M. S.* (2010b): Die Normierung des Guten. Gesellschaftliches Engagement auf dem Prüfstand. In: *Braun, S.* (Hg.): *Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Der deutsche Weg im internationalen Kontext*, VS Verlag, Wiesbaden, S. 187-201.
- Aßländer, M. S./ Nutzinger, H. G.* (2010c): Der systematische Ort der Moral ist die Ethik! In: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu)*, Jg. 11/ Nr. 3, S. 226-248.
- Aßländer, M. S.* (2009): Theoretische Bestimmung einer Unternehmensverantwortung. In: *Aßländer, M. S./ Senge, K.* (Hg.): *Corporate Social Responsibility im Einzelhandel*. Metropolis, Marburg, S. 25-54.
- Aßländer, M. S./ Brink, A.* (2007): Begründung korporativer Verantwortung: Normenkonkretion als Prozess. Diskussionspapiere an der Universität Bayreuth, Heft 13. Online unter: <http://pe.uni-bayreuth.de/file/DP/J04H13.pdf> (zuletzt abgerufen am 12.04.2012).
- Aßländer, M. S.* (2005): Governance can't Make It All – das Versagen der Governance-Strukturen am Beispiel Enron. In: *Meier, U./ Still, B.* (Hg.): *Zwischen Gewissen und Gewinn – Beiträge zur wertorientierten Personalführung*, Pustet, Regensburg, S. 249-266.
- Aßländer, M. S./ Roloff, J.* (2004): Sozialstandards als Beispiel für soziale Verantwortung von Unternehmen. In: *Journal für politische Bildung*, Heft 3/2004, S. 26-36.
- Auger, P./ Devinney, T. M./ Louviere, J. J./ Burke, P. F.* (2008): Do Social Product Features Have Value to Consumers? In: *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 25/ No. 3, S. 183-19.



- Auger, P./ Devinney, T. M. (2007): Do What Consumers Say Matter? The Misalignment of Preferences with Unconstrained Ethical Intentions. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 76/ No. 4, S. 361-383.
- Auger, P./ Burke, P./ Devinney, T. M./ Louviere, J. J. (2003): What will Consumers Pay for Social Product Features? In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 42/ No. 3, S. 281-304.
- Austrian Lotteries* (2010): [http://www.lotterien.at/olg/CS\\_struktur\\_unternehmen.html?sessionID=ad33af59-1401-583d148-99b0-7700d89f6d9c/](http://www.lotterien.at/olg/CS_struktur_unternehmen.html?sessionID=ad33af59-1401-583d148-99b0-7700d89f6d9c/) (zuletzt abgerufen am 01.02.2010).
- Avolio, B. J./ Gardner, W. L. (2005): Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership. In: *The Leadership Quarterly*, Vol. 16/ No. 3, S. 315-338.
- Avolio, B. J./ Gardner, W. L./ Walumbwa, F. O./ Luthans, F./ May, D. R. (2004): Unlocking the Mask: A Look at the Process by which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors. In: *The Leadership Quarterly*, Vol. 15/ No. 6, S. 801-823.
- Backhaus, K. B./ Stone, B. A./ Heiner, K. (2002): Exploring the Relationship between Corporate Social Responsibility and Employer Attractiveness. In: *Business & Society*, Vol. 41/ No. 3, S. 292-318.
- Backhaus-Maul, H./ Braun, S. (2007): Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland. In: *Rote Seiten*, Beilage zur Zeitschrift "Stiftung und Sponsoring", Heft 5/2007.
- Bader, N./ Bauerfeind, R./ Giese, C. (2007): Corporate Social Responsibility bei kleinen und mittelständischen Unternehmen in Berlin. IHK-Berlin, Berlin.
- Banerjee, S. B. (2007): *Corporate Social Responsibility – The Good, the Bad, and the Ugly*. Edward Elgar Publishing Ltd, Northampton.
- Barnett, C./ Cafaro, Ph./ Newholm, T. (2005): Philosophy and Ethical Consumption. In: Harrison, R./ Newholm, T./ Shaw, D. (Hg.): *The Ethical Consumer*. Sage, London, S. 11-24.
- Bartussek, S./ Raabe, S. (2008): Eine innovative Erweiterung der klassischen Unternehmertypologien kleiner und mittlerer Unternehmen. In: Meyer, J.-A. (Hg.): *Management-Kompetenz in kleinen und mittleren Unternehmen. Jahrbuch der KMU-Forschung und -Praxis 2008*, Josef Eul Verlag, Lohmar, S. 37-53.
- Basu, K./ Palazzo, G. (2008): Corporate Social Responsibility: A Process Model of Sensemaking. In: *Academy of Management Review*, Vol. 33/ No. 1, S. 122-136.
- Bauer, R./ Dermall, J./ Otten, R. (2007): The Ethical Mutual Fund Performance Debate: New Evidence from Canada. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 70/ No. 2, S. 111-124.
- Bauman, Ch. W./ Skitka, L. J. (2012): Corporate Social Responsibility as a Source of Employee Satisfaction. In: *Research in Organizational Behavior*, Vol. 32, S. 63-86.
- Baumann-Panby, D./ Wickert, Ch./ Spence, L. J./ Scherer, A. G. (2013): Organizing Corporate Social Responsibility in Small and Large Firms: Size Matters. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 115/ No. 4, S. 693-705.
- Baumeister, R. F./ Bratlavsky, E./ Finkenauer, C./ Vohs, K. D. (2001): Bad Is Stronger than Good. In: *Review of General Psychology*, Vol. 5/ No. 4, S. 323-370.
- Baur, D./ Palazzo, G. (2011): The Moral Legitimacy of NGOs as Partners of Corporations. In: *Business Ethics Quarterly*, Vol. 21/ No. 4, S. 579-604.
- Bayertz, K. (1995): Eine kurze Geschichte der Herkunft der Verantwortung. In: Bayertz, K. (Hg.): *Verantwortung. Prinzip oder Problem?* Wissenschaftliche Buchgesellschaft, Darmstadt, S. 3-71.
- BDI – *Bundesverband der Deutschen Industrie e.V.* (Hg.) (2007): BDI-Mittelstandspanel. Ergebnisse der Online-Mittelstandsbefragung. BDI, Berlin.
- BDI – *Bundesverband der Deutschen Industrie e.V.* (2005): 10 Kernpunkte zu Corporate Social Responsibility: Stellungnahme zum Europäischen CSR-Multi-Stakeholder-Forum. BDI, Berlin. Online unter: [http://www.csrgermany.de/www/csr\\_cms\\_relaunch.nsf/id/C57C018D43078DFBC12577FF00373CEF/\\$file/10\\_Kernpunkte\\_CSR.pdf?open](http://www.csrgermany.de/www/csr_cms_relaunch.nsf/id/C57C018D43078DFBC12577FF00373CEF/$file/10_Kernpunkte_CSR.pdf?open) (zuletzt abgerufen am 15.08.2013).
- Beck, U. (1997): *Was ist Globalisierung?* Suhrkamp, Frankfurt a. M.
- Beckman, T./ Colwell, A./ Cunningham, P. H. (2009): The Emergence of Corporate Social Responsibility in Chile: The Importance of Authenticity and Social Networks. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 86/ No. 2, S. 191-206.
- Belk, R. W./ Devinney, T./ Eckhard, G. (2005): Consumer Ethics across Cultures. In: *Consumption, Markets and Culture*, Vol. 8/ No. 3, S. 275-289.
- Belz, F.-M./ Peattie, K. (2010): *Sustainable Marketing. A Global Perspective*. Wiley, Chichester.
- Belz, F.-M./ Reisch, L. A. (2007): Geteilte Verantwortung für nachhaltigen Konsum: Grundzüge einer polyzentrischen Verbraucherpolitik. In: Belz, F.-M./Karg, G./Witt, D. (Hg.): *Nachhaltiger Konsum und Verbraucherpolitik im 21. Jahrhundert*, Metropolis, Marburg, S. 281-315.

- Bengtsson, E. (2007): A History of Scandinavian Socially Responsible Investing. In: Journal of Business Ethics, Vol. 82/ No. 4, S. 969-983.
- Berger, P. L./ Luckmann, Th. (1980): Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Fischer Verlag, Frankfurt a. M.
- Bertelsmann Stiftung (Hg.) (2007): Das gesellschaftliche Engagement von Familienunternehmen. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.
- Bertelsmann Stiftung (Hg.) (2006): Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.
- Beurden, P. van/ Gössling, T. (2008): The Worth of Values – A Literature Review on the Relation between Corporate Social and Financial Performance. In: Journal of Business Ethics, Vol. 82/ No. 2, S. 407-424.
- Bhattacharya, C. B./ Sen, S./ Korschun, D. (2008): Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent. In: MIT Sloan Management Review, Winter 2008, S. 37-44.
- Bhattacharya, C. B./ Sen, S. (2004): Doing Better at Doing Good: When, Why, and How Consumers Respond to Corporate Social Initiatives. In: California Management Review, Vol. 47/ No. 1, S. 9-24.
- Bierce, A. (2008): The Devil's Dictionary. Online unter: <http://www.gutenberg.org/ebooks/972> (zuletzt abgerufen am 05.03.2014).
- Bilbarz, M. (2008): „Key Points“ nachhaltigen Konsums. Metropolis, Marburg.
- Birnbacher, D. (1988): Verantwortung für zukünftige Generationen. Reclam, Ditzingen.
- Birnbacher, D. (1995): Grenzen der Verantwortung. In: Bayertz, K. (Hg.): Verantwortung. Prinzip oder Problem? Wissenschaftliche Buchgesellschaft, Darmstadt, S. 143-183.
- Birtwistle, G./ Tsim, C. (2005): Consumer Purchasing Behaviour: An Investigation of the UK Mature Women's Clothing Market. In: Journal of Consumer Behaviour, Vol. 4/ No. 6, S. 453-464.
- Bishop, J. D. (2012): The Limits of Corporate Human Rights Obligations and the Rights of For-Profit Corporations. In: Business Ethics Quarterly, Vol. 22/ No. 1, S. 119-144.
- Blau, P. (1964): Exchange and Power in Social Life. Wiley, New York.
- BMAS – Bundesministerium für Arbeit und Soziales (o. J.): <http://www.csr-in-deutschland.de/nc/aktuell.html> (zuletzt abgerufen am 19.09.2013).
- BMU – Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (Hg.) (2013): Umweltbewusstsein in Deutschland 2012. Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsumfrage. BMU, Berlin.
- BMU – Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (Hg.) (2008): Megatrends der Nachhaltigkeit. Unternehmensstrategien neu denken. BMU, Berlin.
- BMVIT – Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie (Hg.) (2007): TRIGOS. CSR rechnet sich. BMVIT, Wien.
- Boatright, J. R. (2008): Ethics in Finance. 2. Aufl., Blackwell, Malden/ Oxford.
- Boatright, J. R. (1994): What's so Special about Shareholders. In: Business Ethics Quarterly, Vol. 4/ No. 4, S. 393-408.
- Boulstridge, E./ Carrigan, M. (2000): Do Consumers Really Care about Corporate Responsibility? Highlighting the Attitude-Behaviour Gap. In: Journal of Communication Management, Vol. 4/ No. 4, S. 355-368.
- Bowen, H. R. (1953): Social Responsibilities of the Businessman. Harper & Row, New York.
- BÖLW – Bund ökologischer Lebensmittelwirtschaft (2012): Zahlen, Daten, Fakten. Die Bio-Branche 2012. BÖLW, Berlin.
- Brammer, S./ Millington, A./ Rayton, B. (2007): The Contribution of Corporation Social Responsibility to Organizational Commitment. In: The International Journal of Human Resource Management, Vol. 18/ No. 10, S. 1701-1719.
- Bray, J./ Johns, N./ Kilburn, D. (2011): An Explanatory Study into the Factors Impeding Ethical Consumption. In: Journal of Business Ethics, Vol. 98/ No. 4, S. 597-608.
- Brecht, B. (1979): Furcht und Elend des Dritten Reiches. Suhrkamp, Frankfurt a. M.
- Brengman, M./ Wauters, B./ Macharis, C./ Mairesse, O. (2010): Functional Effectiveness of Threat Appeals in Exercise Promotion Messages. In: Psicologia, Vol. 31/ No. 3, S. 577-604.
- Brink, A. (2010): Enlightened Stakeholder Contract Theory. In: Pasero, U./ Berg, K. van den/ Kabalak, A. (Hg.): Capitalism Revisited, Metropolis, Marburg, S. 49-77.

- Brinkmann, J./ Peattie, K. (2008): Consumer Ethics Research: Reframing the Debate about Consumption for Good. In: *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, Vol. 13/ No. 1, S. 22-31.
- Brunsson, N. (1989): *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organization*. John Wiley and Sons, Chichester.
- Burton, B./ Goldsby, M. (2007): Corporate Social Responsibility Orientation, Goals, and Behavior – A Study of Small Business Owners. In: *Business & Society*, Vol. 48/ No. 1, S. 88-104.
- Calvert (2010): Calvert Investments. Online unter: <http://www.calvert.com> (zuletzt abgerufen am 20.09.2010).
- Campbell, D. T. (1963): Social Attitudes and other Acquired Behavioral Dispositions. In: Koch, S. (Hg.): *Psychology: A Study of a Science*, Vol. 6, McGraw-Hill, New York, S. 94-172.
- Candler, G. G. (2001): Transformations and Legitimacy in Nonprofit Organizations – The Case of Amnesty International and the Brutalization Thesis. In: *Public Organizations Review: A Global Journal*, Vol. 1/ No. 3, S. 355-370.
- Carrigan, M./ Szmagin, I./ Wright, J. (2004): Shopping for a Better World? An Interpretive Study of the Potential for Ethical Consumption within the Older Market. In: *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 21/ No. 6, S. 401-417.
- Carrigan, M./ Ahmad, A. (2001): The Myth of the Ethical Consumer – Do Ethics Matter in Purchase Behaviour. In: *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 18/ No. 7, S. 560-577.
- Carrington, M. J./ Neville, B. A./ Whitwell, G. J. (2010): Why Ethical Consumers don't Walk Their Talk: Towards a Framework for Understanding the Gap between the Ethical Purchase Intentions and Actual Buying Behaviour of Ethically Minded Consumers. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 97/ No. 1, S. 139-158.
- Carroll, A. B./ Shabana, K. M. (2010): The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. In: *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12/ No. 1, S. 85-105.
- Carroll, A. B./ Buchholtz, A. K. (2008): *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. South-Western, Mason.
- Carroll, A. B. (1999): Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. In: *Business & Society*, Vol. 38/ No. 3, S. 268-295.
- Carroll, A. B. (1991): The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. In: *Business Horizons*, Vol. 34/ No. 4, S. 39-48.
- Carroll, A. B. (1979): A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. In: *Academy of Management*, Vol. 4/ No. 4, S. 497-505.
- Caruana, R. (2007): A Sociological Perspective of Consumption Morality. In: *Journal of Consumer Behaviour*, Vol. 6/ No. 5, S. 287-304.
- Cavanagh, G./ McGovern, A. (1988): *Ethical Dilemmas in the Ethical Corporation*. Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- CCCD – *Centrum für Corporate Citizenship Deutschland* (Hg.) (2007): *Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland und im transatlantischen Vergleich mit den USA*. CCCD, Berlin.
- Chandon, P./ Morwitz, V. G./ Reinartz, W. J. (2005): Do Intentions Really Predict Behaviour? Self-Generated Validity Effects in Survey Research. In: *Journal of Marketing*, Vol. 69/ April 2005, S. 1-14.
- Chatzidakis, A./ Hibbert, S./ Smith, A. P. (2007): Why People don't Take Their Concerns about Fair Trade to the Supermarket: The Role of Neutralisation. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 74/ No. 1, S. 89-100.
- Clarkson, M. B. (1995): A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. In: *Academy of Management Review*, Vol. 20/ No. 1, S. 92-117.
- Clarkson, M. (1994): A Risk Based Model of Stakeholder Theory. Proceedings of the Second Toronto Conference on Stakeholder Theory, Centre for Corporate Social Performance & Ethics, University of Toronto, Toronto.
- Collier, J./ Esteban, R. (2007): Corporate Social Responsibility and Employee Commitment. In: *Business Ethics: A European Review*, Vol. 16/ No. 1, S. 19-33.
- Collquitt, J. A./ Conlon, D. E./ Wesson, M. J./ Porter, Ch. O. L. H./ Ng, K. Y. (2001): Justice at the Millennium: A Meta-Analytic-Review of 25 Years of Organizational Justice Research. In: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86/ No. 3, S. 425-455.

- Co-operative bank* (2012): Ethical Consumerism Report 2012. Online unter: <http://www.co-operative.coop/corporate/Investors/Publications/Ethical-Consumerism-Report/> (zuletzt abgerufen am 01.04.2013).
- Cornelius, N./ Todres, M./ Janjuba-Jivraj, S./ Woods, A./ Wallace, J.* (2008): Corporate Social Responsibility and the Social Enterprise. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 81/ No. 2, S. 355-370.
- Cove, R./ Williams, S.* (2000): Who Are the Ethical Consumers? Ethical Consumerism Report. Co-operative Bank, Manchester.
- Crane, A./ Palazzo, G./ Spence, L. J./ Matten, D.* (2014): Contesting the Value of "Creating Shared Value". In: *California Management Review*, Vol. 56/ No. 2, S. 130-149.
- Crane, A./ Ruebottom, T.* (2011): Stakeholder Theory and Social Identity: Rethinking Stakeholder Identification. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 102/ No. 1, S. 77-87.
- Crane, A./ Matten, D./ Spence, L.* (2008): Corporate Social Responsibility – Readings and Cases in a Global Context. Routledge, New York.
- Crane, A./ Matten D.* (2007): Business Ethics. 2. Aufl., Oxford University Press, Oxford.
- Crane, A./ Matten, D.* (2004): Business Ethics. Oxford University Press, Oxford.
- Creyer, E./ Ross, W.* (1997): The Influence of Firm Behavior on Purchase Intention: Do Consumers Really Care about Business Ethics? In: *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 14/ No. 6, S. 421-432.
- Cropanzano, R./ Goldman, B./ Folger, R.* (2003): Deontic Justice: The Role of Moral Principles in Workplace Fairness. In: *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24/ No. 8, S. 1019-1024.
- Dachverband kritische Aktionäre* (2011): Beyond Petroleum? Greenwashing bei BP. Eine Konzernstudie. Online unter: [http://www.kritischeaktionae.de/fileadmin/Dokumente/ STOP\\_ GREEN-WASHINGTON/Downloads/BP\\_Greenwashing\\_Studie.pdf](http://www.kritischeaktionae.de/fileadmin/Dokumente/STOP_GREEN-WASHINGTON/Downloads/BP_Greenwashing_Studie.pdf) (zuletzt abgerufen am 15.05.2014).
- Dablsrud, A.* (2008): How Corporate Social Responsibility is Defined: An Analysis of 37 Definitions. In: *Corporate Responsibility and Environmental Management*, Vol. 15/ No. 1, S. 1-13.
- Dabrendorf, R.* (2010): Homo Sociologicus. 17. Aufl., VS Verlag, Wiesbaden.
- David, P./ Bloom, M./ Hillman, A.* (2007): Investor Activism, Managerial Responsiveness, and Corporate Social Responsibility. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 28/ No. 1, S. 91-100.
- Davies, I. A./ Crane, A.* (2010): Corporate Social Responsibility in Small- and Medium-Size Enterprises: Investigating Employee Engagement in Fair Trade Companies. In: *Business Ethics: A European Review*, Vol. 19/ No. 2, S. 126-139.
- Deephouse, D. L./ Carter, S. M.* (2005): An Examination of Differences between Organizational Legitimacy and Organizational Reputation. In: *Journal of Management Studies*, Vol. 42/ No. 2, S. 329-361.
- DEFRA – Department for Environment, Food and Rural Affairs* (Hg.) (2007): Mapping of Evidence on Sustainable Development Impacts that Occur in the Life Cycles of Clothing. DEFRA, London.
- De George, R. T.* (2008): An American Perspective on Corporate Social Responsibility and the Tenuous Relevance of Jacques Derrida. In: *Business Ethics: A European Review*, Vol. 17/ No. 1, S. 74-86.
- Delaney, J. T./ Sockell, D.* (1992): Do Company Ethics Training Programs Make a Difference? An Empirical Analysis. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 11/ No. 9, S. 719-727.
- De Pelsmacker, P./ Driesen, L./ Rayp, G.* (2005): Do Consumers Care about Ethics? Willingness to Pay for Fair-Trade Coffee. In: *The Journal of Consumer Affairs*, Vol. 39/ No. 2, S. 363-385.
- Detomasi, D.* (2008): The Political Roots of Corporate Social Responsibility. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 82/ No. 4, S. 807-819.
- Deutsche Bundesregierung* (2010) Nationale Strategie zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (Corporate Social Responsibility – CSR) – Aktionsplan CSR – der Bundesregierung. Online unter: [http://www.csr-in-deutschland.de/fileadmin/user\\_upload/Downloads/BMAS/CSR\\_Konferenz/Aktionsplan\\_CSR.pdf](http://www.csr-in-deutschland.de/fileadmin/user_upload/Downloads/BMAS/CSR_Konferenz/Aktionsplan_CSR.pdf) (zuletzt abgerufen am 02.12.2013).
- Devinney, Th. M./ Auger, P./ Eckhardt, G. M.* (2012): Can the Socially Responsible Consumer be Mainstream? In: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu)*, Jg. 13/ Nr. 3, S. 227-235.
- Devinney, Th. M./ Auger, P./ Eckhardt, G. M.* (2011): Value vs. Values: The Myth of the Ethical Consumer. Online unter: <http://www.policyinnovations.org/ideas/briefings/data/000199> (zuletzt abgerufen am 15.03.2013).
- Devinney, Th. M./ Auger, P./ Eckhardt, G. M.* (2010): The Myth of the Ethical Consumer. Cambridge University Press, Cambridge.

- Devinney, T. M./ Auger, P./ Eckhardt, G. M./ Birtchnell, T. (2006): The Other CSR: Consumer Social Responsibility. In: Stanford Social Innovation Review, Fall 2006, S. 30-37.
- Dickinson, R. A./ Carsky, M. L. (2005): The Consumer as Economic Voter. In: Harrison, R./ Newholm, T./ Shaw, D. (Hg.): The Ethical Consumer, Sage Publications, Los Angeles u. a., S. 25-36.
- Dickson, M. (2001): Utility of No Sweat Labels for Apparel Consumers: Profiling Label Users and Predicting Their Purchases. In: The Journal of Consumer Affairs, Vol. 35/ No. 1, S. 96-119.
- DiClemente, C. C./ Velasquez, M. M. (2002): Motivational Interviewing and the Stages of Change. In: Miller, W. R./ Rollnick, S. (Hg.): Motivational Interviewing, Guilford Press, New York/ London, S. 201-216.
- DiClemente, C. C./ Prochaska, J. O./ Fairhurst, S. K./ Velicer, W. F./ Velasquez, M. M./ Rossi, J. S. (1992): The Process of Smoking Cessation: An Analysis of Precontemplation, Contemplation, and Preparation Stages of Change. In: Journal of Consulting and Clinical Psychology, Vol. 59/ No. 2, S. 295-304.
- Diltz, J. D. (1995): The Private Cost of Socially Responsible Investing. In: Applied Financial Economics, Vol. 5/ No. 2, S. 69-77.
- DiMaggio, P./ Powell, W. (1991): Introduction. In: Powell, W./ DiMaggio, P. (Hg.): The New Institutionalism in Organizational Analysis, University of Chicago Press, Chicago/ London, S. 1-38.
- Donaldson, T./ Preston, L. E. (1995): The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. In: The Academy of Management Review, Vol. 20/ No. 1, S. 65-91.
- Driver, M. (2006): Beyond the Stalemate of Economics versus Ethics: Corporate Social Responsibility and the Discourse of the Organizational Self. In: Journal of Business Ethics, Vol. 66/ No. 4, S. 337-356.
- Drut, B. (2010): Sovereign Bonds and Socially Responsible Investment. In: Journal of Business Ethics, Vol. 92/ No. 1, S. 131-145.
- Dunfee, T. W. (2003): Social Investing: Mainstream or Backwater. In: Journal of Business Ethics, Vol. 43/ No. 3, S. 247-252.
- Dutton, J. E./ Dukerich, J. M./ Harquail, C. V. (1994): Organizational Images and Member Identification. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 39/ No. 2, S. 239-263.
- Eberl, P. (2010): Die Bedeutung von Vertrauen in schwach formalisierten Organisationen – Konsequenzen für die Führungspraxis. In: Schreyögg, A./ Schmidt-Lellek, Ch. J. (Hg.): Die Organisation in Supervision und Coaching, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 95-110.
- Eberl, P./ Clement, U./ Moller, H. (2012): Socialising Employees' Trust in the Organization: An Exploration of Apprentice' Socialization in Two Highly Trusted Companies. In: Human Resource Management Journal, Vol. 22/ No. 4, S. 343-359.
- Eccles, N. (2011): New Values in Responsible Investment. In: Vandekerckhove, W./ Leys, J./ Alm, K./ Scholtens, B./ Signori, S./ Schäfer, H. (Hg.): Responsible Investment in Times of Turmoil, Springer, Heidelberg u. a., S. 19-34.
- Eccles, N. (2010): UN Principles for Responsible Investment Signatoris and the Anti-Apartheid SRI Movement: A Thought Experiment. In: Journal of Business Ethics, Vol. 95/ No. 3, S. 415-424.
- Eckert, S./ Karg, G./ Zängler, Th. (2007): Nachhaltiger Konsum aus Sicht der Verbraucher. In: Belz, F.-M./ Karg, G./ Witt, D. (Hg.): Nachhaltiger Konsum und Verbraucherpolitik im 21. Jahrhundert, Metropolis, Marburg, S. 53-79.
- Eckhardt, G. M./ Belk, R./ Devinney, T. M. (2010): Why Don't Consumers Consume Ethically. In: Journal of Consumer Behaviour, Vol. 9/ No. 6, S. 426-436.
- Elms, H./ Phillips, R. A. (2009): Private Security Companies and Institutional Legitimacy: Corporate and Stakeholder Responsibility. In: Business Ethics Quarterly, Vol. 19/ No. 3, S. 403-432.
- Elster, J. (1996): Rationality and the Emotions. In: The Economic Journal, Vol. 106/ No. 439, S. 1386-1397.
- Ernst & Young (Hg.) (2007a): LOHAS – Lifestyle of Health and Sustainability. Ernst&Young AG. Online unter: [http://www2.eycom.ch/publications/items/2008\\_lo-has/2008\\_ey\\_LOHAS\\_d.pdf](http://www2.eycom.ch/publications/items/2008_lo-has/2008_ey_LOHAS_d.pdf). (zuletzt abgerufen am 15.07.2013).
- Ernst & Young (Hg.) (2007b): Verantwortung und Entrepreneurship. Nachhaltige Unternehmensführung im Mittelstand. Ernst & Young, Essen.
- European Commission (o. J.): <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/> (zuletzt abgerufen am 13.03.2014).

- European Commission* (2011): A Renewed EU Strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility. Online unter: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:EN:PDF> (zuletzt abgerufen am 15.06.2013).
- European Commission* (Hg.) (2008): Attitudes of European Citizens towards the Environment. Special Eurobarometer 295, European Opinion Research Group. European Commission, Brüssel. Online unter: [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/archives/ebs/ebs\\_295\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_295_en.pdf) (zuletzt abgerufen am 15.02.2013).
- Europäische Kommission* (Hg.) (2007): Chance und Verantwortung. Europäische Kommission. Europäische Kommission, Brüssel.
- Europäische Kommission* (Hg.) (2001): Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. Grünbuch. Europäische Kommission, Brüssel.
- Eurosif* (o. J.): <http://www.eurosif.org/sri-resources/sri-country-resources/spain> (zuletzt abgerufen am 13.03.2014).
- Eurosif* (2008): European SRI Study 2008. Online unter: [http://www.eurosif.org/publications/sri\\_studies/](http://www.eurosif.org/publications/sri_studies/) (zuletzt abgerufen am 13.06.2009).
- Farrell, H./ Shalizi, C.* (2011): 'Nudge' Policies Are Another Name for Coercion. In: *NewScientist*. Online unter: [http://www.newscientist.com/article/mg21228376.500-nudge-policies-are-another-name-for-coercion.html#.U9dS4VZU\\_gk](http://www.newscientist.com/article/mg21228376.500-nudge-policies-are-another-name-for-coercion.html#.U9dS4VZU_gk) (zuletzt abgerufen am 09.03.2013).
- Fassin, Y.* (2012): Stakeholder Management, Reciprocity and Stakeholder Responsibility. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 109/ No. 1, S. 83-96.
- Fassin, Y.* (2009): The Stakeholder Model Refined. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 84/ No. 1, S. 113-135.
- Fassin, Y.* (2008): SMEs and the Fallacy of Formalising CSR. In: *Business Ethics: A European Review*, Vol. 17/ No. 4, S. 364-378.
- Feldman, J. M./ Lynch, J. G.* (1988): Self-Generated Validity and Other Effects of Measurement on Belief, Attitude, Intention, and Behavior. In: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 73/ No. 3, S. 421-435.
- Finanztest* (2004): Gewissenhaft anlegen. Online unter: <http://www.test.de/themen/geldanlagebanken/test/-Ethisch-oekologische-Fonds/1204233/1204233/1204340/> (zuletzt abgerufen am 17.06.2008).
- Fischer, D./ Pant, R.* (2003): Mit der Mode gehen, um der Mode zu entgehen. Ein neues Marketingkonzept für ökologisch optimierte Bekleidung. In: *Schneidewind, U./ Goldbach, M./ Fischer, D./ Seuring, S.* (Hg.): *Symbole und Substanzen*, Metropolis, Marburg, S. 69-97.
- Fischer, M./ Sommer, B.* (2011): Mentale und soziale Infrastrukturen – Voraussetzungen verantwortungsvollen Konsums im Kontext der Nachhaltigkeit. In: *Heidbrink, L./ Schmidt, I./ Ahaus, B.* (Hg.): *Die Verantwortung des Konsumenten*, Campus, Frankfurt a. M./ New York, S. 183-202.
- Folger, R./ Cropanzano, R./ Goldman, B.* (2005): What Is the Relationship between Fairness and Morality? In: *Greenberg, J./ Colquitt, L.* (Hg.): *Handbook of Organizational Justice*. Erlbaum, Mahwah/ New York, S. 215-245.
- Folkes, V. S./ Kamins, M. A.* (1999): Effects of Information about Firms' Ethical and Unethical Actions on Consumer Attitudes. In: *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 8/ No. 3, S. 243-259.
- Fombrun, Ch. J./ Gardberg, N. A./ Barnett, M. L.* (2000): Opportunity Platforms and Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputational Risk. In: *Business & Society Review*, Vol. 105/ No. 1, S. 85-106.
- Fombrun, Ch. J.* (1996): *Reputation. Realizing Value from the Corporate Image*. Harvard Business Scholl Press, Boston/Massachusetts.
- forsa* (Hg.) (2005): *Corporate Social Responsibility in Deutschland*. forsa, Berlin.
- Forst, R.* (2006): Verantwortung und (Un-)Gerechtigkeit. In: *Heidbrink, L./ Hirsch, A.* (Hg.): *Verantwortung in der Zivilgesellschaft: Zur Konjunktur eines widersprüchlichen Prinzips*, Campus, Frankfurt a. M., S. 409-416.
- Forsyth, D. R.* (1980): A Taxonomy of Ethical Ideologies. In: *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 39/ No. 1, S. 175-184.
- Freeman, E. R.* (2010): *Strategic Management*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Freeman, E. R./ Reed, L. D.* (1983): Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. In: *California Management Review*, Vol. 25/ No. 3, S. 93-94.
- Freestone, O. M./ McGoldrick, P. J.* (2007): Motivations of the Ethical Consumer. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 79/ No. 4, S. 445-467.

- French, P. A. (1995): Corporate Ethics. Brace College Publishers, Fort Worth.
- French, P. A./ Nesteruk, J./ Risser, D. T./ Abbarno, J. (1992): Corporations in the Moral Community. Harcourt Brace Jovanovich College Publishers, Fort Worth u. a.
- French, P. A. (1979): The Corporation as a Moral Person. In: American Philosophical Quarterly, Vol. 16/ No. 3, S. 207-215.
- F&C Investment (2008): Stewardship Criteria and Policies. Online unter: <http://www.fandc.com> (zuletzt abgerufen am 02.10.2010).
- Fuller, T./ Tian, Y. (2006): Social and Symbolic Capital and Responsible Entrepreneurship: An Empirical Investigation of SME Narratives. In: Journal of Business Ethics, Vol. 67/ No. 3, S. 287-304.
- Garcia-Castro, R./ Ariño, M. A./ Canela, M. A. (2010): Does Social Performance Really Lead to Financial Performance? Accounting for Endogeneity. In: Journal of Business Ethics, Vol. 92/ No. 1, S. 107-126.
- Garriga, E./ Melé, D. (2004): Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. In: Journal of Business Ethics, Vol. 53/ No. 1/2, S. 51-71.
- Geczy, Ch./ Stambaugh, R. F./ Levin, D. (2005): Investing in Socially Responsible Mutual Funds. The Wharton School Working Paper. Online unter: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=416380](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=416380) (zuletzt abgerufen am 14.06.2009).
- Geertz, C. (1973): Thick Description: Toward an Interpretive Theory of Culture. In: Geertz, C. (Hg.): The Interpretation of Cultures: Selected Essays. Basic Books, New York, S. 3-30.
- Gehlen, A. (2004): Der Mensch. 14. Aufl., Aula-Verlag, Wiebelsheim.
- Giddens, A. (1984): The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration. Polity Press, Cambridge.
- GILDE GmbH (Hg.) (2007): Gesellschaftliches Engagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen in Deutschland. GILDE GmbH, Detmold.
- Goffman, E. (2007): Wir alle spielen Theater. 5. Aufl., Piper, München/ Zürich.
- Goodpaster, K. E. (1991): Business Ethics and Stakeholder Analysis. In: Business Ethics Quarterly, Vol. 1/ No. 1, S. 53-73.
- Goodstein, J. D./ Wicks, A. C. (2007): Corporate and Stakeholder Responsibility: Making Business Ethics a Two-Way Conversation. In: Business Ethics Quarterly, Vol. 17/ No. 3, S. 375-398.
- Gouldner, A. W. (1960): The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. In: American Sociological Review, Vol. 25/ No. 2, S. 161-178.
- Gössling, T./ Voegt, Ch. (2007): Social Role Conceptions and CSR Policy Success. In: Journal of Business Ethics, Vol. 74/ No. 4, S. 363-372.
- Grant Thornton International Ltd. (Hg.) (2008): Corporate Social Responsibility: A Necessity Not a Choice. Grant Thornton International Ltd, London.
- Greenwood, M. (2007): Stakeholder Engagement: Beyond the Myth of Corporate Responsibility. In: Journal of Business Ethics, Vol. 74/ No. 4, S. 315-327.
- Grimm, J./ Grimm, W. (1854-1971): Deutsches Wörterbuch. Online unter: <http://dwb.uni-trier.de/de/> (zuletzt abgerufen am 14.02.2013).
- Guardian (2009): Virgin Money's Climate Change ISA Gets Richard Branson in a Pickle. Online unter: <http://www.guardian.co.uk/environment/blog/2009/oct/15/greenwash-virgin-money-climate-change-isa/> (zuletzt abgerufen am 29.10.2009).
- Guay, T./ Dob, J. P./ Sinclair, G. (2004): Non-Governmental Organizations, Shareholder Activism, and Socially Responsible Investments: Ethical, Strategic, and Governance Implications. In: Journal of Business Ethics, Vol. 52/ No. 1, S. 125-139.
- Guerard, J. (1996): Is there a Cost to Being Socially Responsible? In: Journal of Investing, Vol. 5/ No. 2, S. 11-18.
- Hahn, T./ Figge, F./ Pinkse, J./ Preuss, L. (2010): Editorial Trade-Offs in Corporate Sustainability: You Can't Have Your Cake and Eat It. In: Business Strategy and the Environment, Vol. 19/ No. 4, S. 217-229.
- Hammann, E./ Habisch, A./ Pechlaner, H. (2009): Values that Create Value: Socially Responsible Business Practices in SMEs – Empirical Evidence from German Companies. In: Business Ethics: A European Review, Vol. 18/ No. 1, S. 37-51.
- Hansen, U. (1988): Ökologisches Marketing im Handel. In: Brandt, A./ Hansen, U. Schoenheit, I./ Werner, K. (Hg.): Ökologisches Marketing – Chancen und Risiken für Unternehmen und Verbraucher, Campus, Frankfurt a. M./ New York, S. 331-362.

- Hansen, S. D./ Dunford B. B./ Boss, A. D./ Boss, R. W./ Angermeier, I. (2011): Corporate Social Responsibility and the Benefits of Employee Trust: A Cross-Disciplinary Perspective. In: Journal of Business Ethics, Vol. 102/ No. 1, S. 29-45.
- Hass, J. W./ Bagley, G. S./ Rogers, R. W. (1975): Coping with the Energy Crisis: Effects of Fear Appeals upon Attitudes toward Energy Consumption. In: Journal of Applied Psychology, Vol. 60/ No. 6, S. 754-756.
- Hassler, R. (2003): Nachhaltigkeits-Rating: Ein innovatives Konzept zur Förderung der nachhaltigen Entwicklung bei Unternehmen und auf den Finanzmärkten. Eine Chance für Stiftungen. In: Scherer, A. G/ Hütter, G./ Massmann, L. (Hg.): Ethik für den Kapitalmarkt? Orientierung zwischen Regulierung und Laissez-faire, Rainer-Hampp Verlag, München/ Mering, S. 205-213.
- HDE – Hauptverband des Deutschen Einzelhandels (Hg.) (2007): Verantwortlicher Handel. Wahrnehmung der sozialen Verantwortung durch deutsche Einzelhandelsunternehmen. HDE, Brüssel.
- Heidbrink, L. (2014): Consumer Social Responsibility. Die Gesellschaftliche Verantwortung der Verbraucher. In: Forum Wirtschaftsethik, Ausg. 2/ 2014, S. 2-6.
- Heidbrink, L./ Schmidt, I. (2011): Das Prinzip der Konsumentenverantwortung – Grundlagen, Bedingungen und Umsetzung verantwortlichen Konsums. In: Heidbrink, L./ Schmidt, I./ Ahaus, B. (Hg.): Die Verantwortung des Konsumenten, Campus, Frankfurt a. M./ New York, S. 25-56.
- Heidbrink, L. (2007): Handeln in der Ungewissheit. Paradoxien der Verantwortung. Kulturverlag Kadmos, Berlin.
- Heidbrink, L. (2003): Kritik der Verantwortung. Velbrück Wissenschaft, Weilerswist.
- Heinkel, R./ Kraus, A./ Zechner, J. (2001): The Effect of Green Investment on Corporate Behavior. In: Journal of Financial and Quantitative Analysis, Vol. 36/ No. 4, S. 431-449.
- Hellmann, K.-U. (2011): Der Eigensinn der Konsumenten – Zur Frage der Verantwortung bei der Zurechnung von Konsumentenverantwortung. In: Heidbrink, L./ Schmidt, I./ Ahaus, B. (Hg.): Die Verantwortung des Konsumenten, Campus, Frankfurt a. M./ New York, S. 269-283.
- Hellsten, S./ Mallin, Ch. (2006): Are 'Ethical' or 'Socially Responsible' Investments Socially Responsible? In: Journal of Business Ethics, Vol. 66/ No. 4, S. 393-406.
- Hemingway, C. A. (2005): Personal Values as a Catalyst for Corporate Social Entrepreneurship. In: Journal of Business Ethics, Vol. 60/ No. 3, S. 233-249.
- Herzberg, F. (1968): Work and the Nature of Man. Staples Press, London.
- Herzberg, F. (1966): Work and the Nature of Man. World Publishing Company, New York.
- Hillmann, K.-H. (1989): Wertewandel. Zur Frage soziokultureller Voraussetzungen alternativer Lebensformen. Wissenschaftliche Buchgesellschaft, Darmstadt.
- Hilß, S. (2009): Corporate Social Responsibility – Innovation oder Tradition? In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (*zfwu*), Jg. 10/ Nr. 3, S. 287-303.
- Höffe, O. (2010): Soziale Verantwortung von Unternehmen – Rechtsphilosophische Überlegungen. In: Aßländer M. S./ Löhr, A. (Hg.): Corporate Social Responsibility in der Wirtschaftskrise. Reichweiten der Verantwortung, Rainer-Hampp Verlag, München/ Mering, S. 35-48.
- Höffe, O. (2008): Determination. In: Höffe, O. (Hg.): Lexikon der Ethik, 7. neub. u. erw. Aufl., C.H. Beck, München, S. 49-50.
- Höffe, O. (1993): Moral als Preis der Moderne. Suhrkamp, Frankfurt a. M.
- Höffe, O. (1989): Schulden die Menschen einander Verantwortung? Skizze einer fundamentalethischen Legitimation. In: Lampe, E.-J. (Hg.): Verantwortlichkeit und Recht, Westdeutscher Verlag, Opladen, S. 12-35.
- Hummels, H. (1998): Organizing Ethics: A Stakeholder Debate. In: Journal of Business Ethics, Vol. 17/ No. 13, S. 1403-1419.
- IBM (Hg.) (2008): Attaining Sustainable Growth through Corporate Social Responsibility. IBM, New York.
- IfM – Institut für Mittelstandsforschung (o. J.): Mittelstand im Überblick. Online unter: <http://www.ifm-bonn.org/statistiken/mittelstand-im-ueberblick/> (zuletzt abgerufen am 24.01.2013).
- Impulse (Hg.) (2005): MIND 04 – Mittelstand in Deutschland. Implulse, Köln.
- ISO – International Organization for Standardization (Hg.) (2009): Guidance on Social Responsibility. Online unter: [http://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/2000/2122/830949/3934883/3935837/ISO\\_DIS\\_26000\\_Guidance\\_on\\_Social\\_Responsibility.pdf?nodeid=8385026&vernum=0](http://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/2000/2122/830949/3934883/3935837/ISO_DIS_26000_Guidance_on_Social_Responsibility.pdf?nodeid=8385026&vernum=0) (zuletzt abgerufen am 29.01.2009).



- Jamali, D./ Zambour, M./Keshishian, T. (2009): Peculiar Strengths and Relational Attributes of SMEs in the Context of CSR. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 87/ No. 3, S. 355-377.
- Jenkins, H. (2009): A 'Business Opportunity' Model of Corporate Social Responsibility for Small- and Medium-Sized Enterprises. In: *Business Ethics: A European Review*, Vol. 18/ No. 1, S. 21-36.
- Jenkins, H. (2006): Small Business Champions for Corporate Social Responsibility. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 67/ No. 3, S. 241-256.
- Jenkins, H. (2004): A Critique of Conventional CSR Theory: An SME Perspective. In: *Journal of General Management*, Vol. 29/ No. 4, S. 37-57.
- Joas, H. (1999): *Die Entstehung der Werte*. Suhrkamp, Frankfurt a. M.
- Jones, S./ Laan, S. van der/ Frost, G./ Loftus, J. (2007): The Investment Performance of Socially Responsible Investment Funds in Australia. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 80/ No. 2, S. 181-203.
- Jones, Th. M. (1995): Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics. In: *Academy of Management Review*, Vol. 20/ No. 2, S. 404-437.
- Juravle, C./ Lewis, A. (2008): Identifying Impediments to SRI in Europe: A Review of the Practitioner and Academic Literature. In: *Business Ethics: A European Review*, Vol. 17/ No. 3, S. 285-310.
- Kahneman, D./ Frederick, S. (2002): Representativeness Revisited: Attribute Substitution in Intuitive Judgment. In: Gilovich, T./ Griffin, D./ Kahneman, D. (Hg.): *Heuristic and Biases: The Psychology of Intuitive Judgment*, Cambridge University Press, New York, S. 49-80.
- Kahneman, D./ Tversky, A. (1984): Choices, Values, and Frames. In: *American Psychologist*, Vol. 39/ No. 4, S. 341-350.
- Kaler, J. (2003): Differentiating Stakeholder Theories. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 46/ No. 1, S. 71-83.
- Kaler, J. (2002): Morality and Strategy in Stakeholder Identification. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 39/ No. 1-2, S. 91-99.
- Kaufmann, F.-X. (1995): Risiko, Verantwortung und Komplexität. In: Bayertz, K. (Hg.): *Verantwortung. Prinzip oder Problem?* Wissenschaftliche Buchgesellschaft, Darmstadt, S. 72-97.
- Kaufmann, F.-X. (1992): *Der Ruf nach Verantwortung*. Herder Verlag, Freiburg i. Br.
- Kaufmann, F.-X. (1989): Über die soziale Funktion von Verantwortung und Verantwortlichkeit. In: Lampe, E.-J. (Hg.): *Verantwortlichkeit und Recht*, Westdeutscher Verlag, Opladen, S. 204-223.
- Keil, G. (2013): *Willensfreiheit*. 2. erw. Aufl., De Gruyter, Berlin/ Boston.
- Kepler (2010a): Ausschlusskriterien Unternehmen. Online unter: <https://www.kepler.at> (zuletzt abgerufen am 01.10.2010).
- Kepler (2010b): Ausschlusskriterien Länder. Online unter: <https://www.kepler.at> (zuletzt abgerufen am 01.10.2010).
- Klages, H. (2008): Entstehung, Bedeutung und Zukunft der Werteforschung. In: Witte, E. H. (Hg.): *Sozialpsychologie und Werte*, Pabst, Lengerich, S. 11-44.
- Kleinhüchelkotten, S. (2011): Konsumverhalten im Spannungsfeld konkurrierender Interessen und Ansprüche: Lebensstile als Moderatoren des Konsums In: Heidbrink, L./ Schmidt, I./ Ahaus, B. (Hg.): *Die Verantwortung des Konsumenten*, Campus, Frankfurt a. M./ New York, S. 133-156.
- Kluge (1999): *Etymologisches Wörterbuch*. 23. erw. Aufl., bearb. von Elmar Seebold, Walter de Gruyter, Berlin/ New York.
- Kraft, P./ Rise, J./ Sutton, St./ Roysamb, E. (2005): Perceived Difficulty in the Theory of Planned Behaviour: Perceived Behavioural Control or Affective Attitude? In: *British Journal of Social Psychology*, Vol. 44/ No. 3, S. 479-496.
- Kramer, R. M. (2001): Identity and Trust in Organizations: One Anatomy of a Productive but Problematic Relationship. In: Hogg, M. A./ Terry, D. J. (Hg.): *Social Identity Process in Organizational Contexts*, Sheridan Books, Ann Arbor, S. 167-179.
- Kramer, R. M. (1999): Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions. In: *Annual Review of Psychology*, Vol. 50, S. 569-598.
- Kreander, N./ Gray, R. H./ Power, D. M./ Sinclair C. D. (2005): Evaluating the Performance of Ethical and Non-Ethical Funds: A Matched Pair Analysis. In: *Journal of Business Finance and Accounting*, Vol. 32/ No. 7-8, S. 1465-1493.
- Kuckartz, U./ Rheingans-Heintze, A./ Rädiker, S. (2007): Determinanten des Umweltverhaltens – Zwischen Rhetorik und Engagement. Umweltbundesamt, Dessau.

- Kuhn, Th./ Weibler, J. (2011): Ist Ethik ein Erfolgsfaktor? Unternehmensethik im Spannungsfeld von Oxymoron Case, Business Case und Integrity Case. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre (ZfB)/Journal of Business Economics, Vol. 81/ No. 1 Supplement, S. 93-118.
- Kühl, S. (2010): Die Fassade der Organisation. Überlegungen zur Trennung von Schauseite und formaler Seite von Organisationen. Working Paper 1/2010. Online unter: [http://www.uni-bielefeld.de/soz/forschung/orgsoz/Stefan\\_Kuehl/pdf/Schauseite-Working-Paper-1\\_19052010.pdf](http://www.uni-bielefeld.de/soz/forschung/orgsoz/Stefan_Kuehl/pdf/Schauseite-Working-Paper-1_19052010.pdf) (zuletzt abgerufen am 18.02.2014).
- Kurtz, L. (2009): Socially Responsible Investment and Shareholder Activism. In: Crane, A./ McWilliams, A./ Matten, D. (Hg.): The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility, Oxford University Press, Oxford, S. 249-280.
- Ladwig, M./ Reutter, Th. (2011): Kahlschlag für Ökoholz – Trotz Umweltsiegel holzen Papierhersteller rücksichtslos ab. Online unter: <http://www.swr.de/report/-/id=233454/nid=233454/did=7462706/11y3uve/index.html> (zuletzt abgerufen am 18.03.2013).
- Laudal, T. (2010): An Attempt to Determine the CSR Potential of the International Clothing Business. In: Journal of Business Ethics, Vol. 96/ No. 1, S. 63-77.
- Leisinger, K. M. (2004): Zur Umsetzung unternehmensethischer Ambitionen in der Praxis. In: Ruh, H./ Leisinger, K. M./ Stiglitz, J. E. (Hg.): Ethik im Management, Orell Fuessli, Zürich, S. 151-201.
- Leitner, K. H. (2001): Strategisches Verhalten von kleinen und mittleren Unternehmen. Dissertation, Wien.
- Lenk, H. (1993): Über Verantwortungsbegriffe und das Verantwortungsproblem in der Technik. In: Lenk, H./ Ropohl, G. (Hg.): Technik und Ethik, 2. rev. u. erw. Aufl., Reclam, Stuttgart, S. 112-148.
- Lenk, H. (1992): Zwischen Wissenschaft und Ethik. Suhrkamp, Frankfurt a. M.
- Lewis, A./ Mackenzje, C. (2000): Morals, Money, Ethical Investing and Economic Psychology. In: Human Relations, Vol. 53/ No. 2, S. 179-191.
- Lewis, A./ Webley, P. (1994): Social and Ethical Investing, Beliefs, Preferences and the Willingness to Sacrifice Financial Return. In: Ethics and Economics Affairs, Vol. 8, S. 171-183.
- Libet, B. (1985): Unconscious Cerebral Initiative and the Role of Conscious Will in Voluntary Action. In: The Behavioral and Brain Sciences, Vol. 8/ No. 4, S. 529-566.
- Libet, B./ Gleason, C. A./ Wright, E. W./ Pearl, D. K. (1983): Time of Conscious Intention to Act in Relation to Onset of Cerebral Activities (Readiness-Potential): The Unconscious Initiation of a Freely Voluntary Act. In: Brain, Vol. 106/ No. 3, S. 623-642.
- Liedtka, J. (2008): Strategy Making and the Search for Authenticity. In: Journal of Business Ethics, Vol. 80/ No. 2, S. 237-248.
- Lin-Hi, N./ Suchanek, A. (2009): Eine wirtschaftsethische Kommentierung der Finanzkrise. In: Forum Wirtschaftsethik, Jg. 17/ Nr. 1, S. 20-27.
- Loe, T. W./ Ferrell, L./ Mansfield, Ph. (2000): A Review of Empirical Studies Assessing Ethical Decision Making in Business. In: Journal of Business Ethics, Vol. 25/ No. 3, S. 185-204.
- Loev, Th./ Ankele, K./ Braun, S./ Clausen, J. (2004): Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, Berlin.
- Logsdon, J. M./ Van Buren, H. J. (2009): Beyond the Proxy Vote: Dialogues between Shareholder Activists and Corporations. In: Journal of Business Ethics, Vol. 87/ No. 1, S. 353-365.
- Lozano, J. M./ Albareda, L./ Balaguer, M. R. (2006): Socially Responsible Investment in the Spanish Financial Market: In: Journal of Business Ethics, Vol. 69/ No. 3, S. 305-316.
- Maaf, F./ Clemens, R. (2002): Corporate Citizenship: Das Unternehmen als 'guter Bürger'. In: Institut für Mittelstandsforschung (Hg.): Schriften zur Mittelstandsforschung, Nr. 94, NF, Wiesbaden.
- Mackenzje, C./ Lewis, A. (1999): Morals and Markets: The Case of Ethical Investing. In: Business Ethics Quarterly, Vol. 9/ No. 3, S. 439-452.
- Mackenzje, C. (1998) The Choice of Criteria in Ethical Investment. In: Business Ethics: A European Review, Vol. 7/ No. 2, S. 81-86.
- Mackey, A./ Mackey, T. B./ Barney J. B. (2007): Corporate Social Responsibility and Firm Performance: Investor Preferences and Corporate Strategies. In: Academy of Management Review, Vol. 32/ No. 3, S. 817-835.
- Matejek, S./ Gössling, T. (2014): Beyond Legitimacy: A Case Study in BP's "Green Lashing". In: Journal of Business Ethics, Vol. 120/ No. 4, S. 571-584.

- McLachlan, J./ Gardner, J. (2004): A Comparison of Socially Responsible and Conventional Investors. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 52/ No. 1, S. 11-25.
- Maclagan, P. (1999): Corporate Social Responsibility as a Participative Process. In: *Business Ethics: A European Review*, Vol. 8/ No. 1, S. 43-49.
- Maignan, I./ Ferrell, O. C./ Hult, T. G. (1999): Corporate Citizenship: Cultural Antecedents and Business Benefits. In: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27/ No. 4, S. 455-469.
- Mallin, C. A./ Saadouni, B./ Briston, R. J. (1995): The Financial Performance of Ethical Investment Funds. In: *Journal of Business Finance and Accounting*, Vol. 22/ No. 4, S. 483-496.
- Marcus, A. A./ Fremeth, A. R. (2009): Green Management Matters Regardless. In: *Academy of Management Perspective*, Vol. 28/ No. 1, S. 17-26.
- Margolis, J. D./ Walsh, J. P. (2001): *People and Profits? The Search for a Link between a Company's Social and Financial Performance*. Mahwah, New York.
- Marquis, Ch. A. M./ Davis, F. G. (2007): Isomorphism and Corporate Social Action. In: *Academy of Management Review*, Vol. 32/ No. 3, S. 925-945.
- Matten, D./ Moon, J. (2008): 'Implicit' and 'Explicit' CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. In: *Academy of Management Review*, Vol. 33/ No. 2, S. 404-424.
- Mauss, M. (1990): *Die Gabe*. Suhrkamp, Frankfurt.
- Mayer, R. C./ Davis, J. H./ Schoorman, F. D. (1995): An Integrative Model of Organizational Trust. In: *Academy of Management Review*, Vol. 20/ No. 3, S. 709-734.
- Mayring, P. (2010): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. 11. akt. u. überarb. Aufl., Beltz, Weinheim/ Basel.
- McDevitt, R./ Giapponi, C./ Tromley, Ch. (2007): A Model of Ethical Decision-Making: The Integration of Process and Content. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 73/ No. 2, S. 219-229.
- McGraw, A. P./ Tetlock, P. E. (2005): Taboo Trade-Offs, Relational Framing and the Acceptability of Exchanges. In: *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 15/ No. 1, S. 2-15.
- McShane, L./ Cunningham, P. (2012): To Thine Own Self be True? Employees' Judgments to the Authenticity of Their Organization's Corporate Social Responsibility Program. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 108/ No. 1, S. 81-100.
- Menzel, D./ Geithner, S. (2010): Strategieprozesse und Strategieausrichtung kleiner und mittlerer Unternehmen: Status-quo und Entwicklungsperspektive zweier Fallunternehmen. In: Meyer, J.-A. (Hg.): *Strategien von kleinen und mittleren Unternehmen. Jahrbuch der KMU-Forschung und -Praxis*, Josef Eul Verlag, Lohmar, S. 51-75.
- Meyer, J. W./ Rowan, B. (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structur as Myth and Ceremony. In: *American Journal of Sociology*, Vol. 83/ No. 2, S. 340-363.
- Michelson, G./ Wailes, N./ Laan, S. van der / Frost, G. (2004): Ethical Investment Processes and Outcomes. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 52/ No. 1, S. 1-10.
- Mill, G. A. (2006): The Financial Performance of Socially Responsible Investment over Time and a Possible Link with Corporate Social Responsibility. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 63/ No. 2, S. 131-148.
- Miller, D./ Le Breton-Miller, I./ Scholnick, B. (2008): Stewardship vs. Stagnation: An Empirical Comparison of Small Family and Non-Family Businesses. In: *Journal of Management Studies*, Vol. 45/ No. 1, S. 51-78.
- Mitchell, R. K./ Agle, B./ Wood, D. J. (1997): Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. In: *Academy of Management Review*, Vol. 22/ No. 4, S. 853-886.
- Mobr, L. A./ Webb, D. J. (2005): The Effects of Corporate Social Responsibility and Price on Consumer Responses. In: *The Journal of Consumer Affairs*, Vol. 39/ No. 1, S. 121-146.
- Mobr, L./ Webb, D. J./ Harris, K. E. (2001): Do Consumers expect Companies to be Socially Responsible? The Impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behavior. In: *Journal of Consumer Affairs*, Vol. 35/ No. 1, S. 45-72.
- Moorman, R. H./ Niehoff, B. P./ Organ, D. W. (1993): Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior: Sorting the Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Procedural Justice. In: *Employee Responsibility and Rights Journal*, Vol. 6/ No. 3, S. 209-225.
- Morsing, M./ Perrini, F. (2009): CSR in SMEs: Do SMEs Matter for the CSR Agenda? In: *Business Ethics: A European Review*, Vol. 18/ No. 1, S. 1-6.

- Morsing, M./ Schultz, M./ Nielsen, K. (2008): The 'Catch 22' of Communicating CSR: Findings from a Danish Study. In: *Journal of Marketing Communications*, Vol. 14/ No. 2, S. 97-111.
- Morwitz, V.G.E./ Steckel, J. H./ Gupta, A. (2007): When do Purchase Intention Predict Sales? In: *International Journal of Forecasting*, Vol. 23/ No. 3, S. 347-364.
- Mujtaba, B. G./ Sims, R. L. (2006): Socializing Retail Employees in Ethical Values: The Effectiveness of Formal versus Informal Methods. In: *Journal of Business and Psychology*, Vol. 21/ No. 2, S. 261-272.
- Munilla, L./ Miles, M. P. (2005): The Corporate Social Responsibility Continuum as a Component of Stakeholder Theory. In: *Business and Society Review*, Vol. 110/ No. 4, S. 371-387.
- Muñoz-Torres, M. J./ Fernández-Izquierdo, M. A./ Balaguer-Franch, M. R. (2004): The Social Responsibility Performance of Ethical and Solidarity Funds: An Approach to the Case of Spain. In: *Business Ethics: A European Review*, Vol. 13/ No. 2-3, S. 200-218.
- Murillo, D./ Lozano, J. (2006): SMEs and CSR: An Approach to CSR in Their Own Words. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 67/ No. 3, S. 227-240.
- Mutz, G./ Egbringhoff, J. (2006): *Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Die Rolle der Arbeitnehmervvertretung. Projektbericht*, Berlin, München.
- Nell-Breuning, O. von (1975): *Der Mensch in der heutigen Wirtschaftsgesellschaft*. Olzog, München.
- Neugebauer, Ch./ Greutter, G. (2007): Ethikfonds in Österreich – Ein kommentierender Streifzug. In: *Forum Wirtschaftsethik*, Jg. 15/ Nr. 4, S. 22-25.
- Newholm, T./ Shaw, D. (2007): Editorial. Studying the Ethical Consumer: A Review of Research. In: *Journal of Consumer Behaviour*, Vol. 6/ No. 5, S. 253-270.
- Newholm, T. (2005): Case Studying Ethical Consumers. In: Harrison, R./ Newholm, T./ Shaw, D. (Hg.): *The Ethical Consumer*, Sage, London, S. 107-124.
- Nicholls, A./ Lee, N. (2006): Purchase Decision-Making in Fair Trade and the Ethical Purchase 'Gap': Is there a Fair Trade Twix?. In: *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 14/ No. 4, S. 369-386.
- Nicolai, A./ Kieser, A. (2002): Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs. In: *Die Betriebswirtschaft*, Jg. 62/ Nr. 6, S. 579-596.
- Nielsen, A. E./ Thomsen, C. (2009): Investigating CSR Communication in SMEs: A Case Study among Danish Middle Managers. In: *Business Ethics. A European Review*, Vol. 18/ No. 1, S. 83-93.
- Nielsen, K. (2012): CSR is Not Dead It's Just Mismanaged. In: *Reputational Intelligence*, Winter 2013, S. 4-5. Online unter: [http://reputationinstitute.com/frames/knowledge-center/intelligence\\_files/v5n1/RepIntel\\_v5n1\\_complete.pdf](http://reputationinstitute.com/frames/knowledge-center/intelligence_files/v5n1/RepIntel_v5n1_complete.pdf) (zuletzt abgerufen am 13.01.2014).
- Nunner-Winkler, G. (1989): Kollektive, individuelle und solidarische (fürsorgliche) Verantwortung. In: Lampe, E.-J. (Hg.): *Verantwortlichkeit und Recht*, Westdeutscher Verlag, Opladen, S. 169-186.
- Öberseder, M./ Schlegelmilch B. B./ Gruber V. (2011): "Why Don't Consumers Care about CSR?": A Qualitative Study Exploring the Role of CSR in Consumption Decision. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 104/ No. 4, S. 449-460.
- Oekom Research (o.J): <http://www.oekom-research.com>.
- Oekom Research (2012): *Corporate Responsibility Review 2012, Nachhaltigkeit in Unternehmensführung und Kapitalanlagen – eine Bestandsaufnahme*. Online unter: [http://www.oekom-research.com/homepage/german/oekom\\_CR\\_Review\\_2012.pdf](http://www.oekom-research.com/homepage/german/oekom_CR_Review_2012.pdf) (zuletzt abgerufen am 13.03.2014).
- O'Fallon, M./ Butterfield, K. (2005): A Review of the Empirical Ethical Decision-Making Literature: 1996-2003. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 59/ No. 4, S. 375-413.
- Oliver, Ch. (1991): Strategic Responses to Institutional Processes. In: *Academy of Management Review*, Vol. 16/ No. 1, S. 145-179.
- Orlitzky, M./ Siegel, D. S./ Waldman, D. A. (2011): Strategic Corporate Social Responsibility and Environmental Sustainability. In: *Business & Society*, Vol. 50/ No. 1, S. 6-27.
- Orlitzky, M./ Schmidt, F. L./ Rynes, S. L. (2003): Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis. In: *Organization Studies*, Vol. 24/ No. 3, S. 403-441.
- Ortas, E./ Moneva, J. M./ Salvador, M. (2010): Portfolio Risk Reduction through Socially Responsible Investment: Evidence from the Spanish Market. Paper, präsentiert auf der CRR2010 in Marseille, 15.-17. September 2010.
- Ortmann, G. (1995): *Formen der Produktion – Organisation und Rekursivität*. VS Verlag, Opladen.
- Orts, E. W./ Strudler, A. (2009): Putting a Stake in Stakeholder Theory. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 88/ No. 4, S. 605-615.

- Orts, E. W./ Strudler, A. (2002): The Ethical and Environmental Limits of Stakeholder Theory. In: *Business Ethics Quarterly*, Vol. 12/ No. 2, S. 215-233.
- Osberghaus, D./ Finkel, E./ Pohl, M. (2010): Individual Adaption to Climat Change: The Role of Information and Perceived Risk. Discussion Paper No. 10-061, Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW). Online unter: <ftp://ftp.zew.de/pub/zew-docs/dp/dp10061.pdf> (zuletzt abgerufen am 06.03.2014).
- Otto Group (2011): Otto Trend Studie 2011. Online unter: <http://www.ottogroup.com/de/medien/meldungen/trendstudie-2011.php> (zuletzt abgerufen am 06.05.2013).
- Palazzo, B. (2002): US-American and German Business Ethics: An Intercultural Comparison. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 41/ No. 3, S. 195-216.
- Palazzo, G. (2008): Des Kaisers neue Kleider? Kritische Anmerkungen zum CSR-Boom. Vortrag auf der 16. Jahrestagung des Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik (DNWE), 4.-5. April 2008, Bonn.
- Parent, M. M./ Deephouse, D. L. (2007): A Case Study of Stakeholder Identification and Prioritization by Managers. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 75/ No. 1, S. 1-23.
- Parsons, T. (1994): *Aktor, Situation und normative Muster*. Suhrkamp, Frankfurt a. M.
- Perrini, F./ Russo, A./ Tencati, A. (2007): Small Business Champions for Corporate Social Responsibility. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 74/ No. 3, S. 285-300.
- Pessoa, F. (2006): *Das Buch der Unruhe*. Ammann, Zürich.
- Peterson, D. K. (2004): The Relationship between Perceptions of Corporate Citizenship and Organizational Commitment. In: *Business & Society*, Vol. 43/ No. 3, S. 296-319.
- Pfeiffer, J./ Walther, M. (2003): Nachhaltige Unternehmensentwicklung durch Beteiligung. In: Linne, G./ Schwarz, M. (Hg.): *Handbuch Nachhaltige Entwicklung*, Leske & Budrich, Opladen, S. 447-459.
- Phillips, R. (2003): Stakeholder Legitimacy. In: *Business Ethics Quarterly*, Vol. 13/ No. 1, S. 24-41.
- Phillips, R./ Freeman, E./ Wicks, A. C. (2003): What Stakeholder Theory is Not. In: *Business Ethics Quarterly*, Vol. 13/ No. 1, S. 479-502.
- Phillips, R. (1999): On Stakeholder Delimitation. In: *Business and Society*, Vol. 38/ Mar., S. 32-34.
- Phillips, R. (1997): Stakeholder Theory and a Principle of Fairness. In: *Business Ethics Quarterly*, Vol. 7/ No. 1, S. 51-66.
- Pivato, S./ Misani, N./ Tencati, A. (2008): The Impact of Corporate Social Responsibility on Consumer Trust: The Case of Organic Food. In: *Business Ethics: A European Review*, Vol. 17/ No. 1, S. 3-12.
- Pleon Kohtes Klewes GmbH (Hg.) (2005): *Unternehmen Verantwortung: der Global Stakeholder Report 2005*. Pleon Kohtes Klewes, Bonn.
- Popova, L. (2012): The Extended Parallel Process Model: Illuminating the Gaps in Research. In: *Health Education & Behavior*, Vol. 39/ No. 4, S. 455-473.
- Porter, M. E./ Kramer, M. R. (2011): Creating Shared Value. In: *Harvard Business Review*, Januar-Februar 2011, S. 1-17.
- Porter, M. E./ Kramer, M. R. (2006): Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. In: *Harvard Business Review*, December 2006, S. 1-13.
- Preston, L. E./ Sapienza, H. J. (1990): Stakeholder Management and Corporate Performance. In: *Journal of Behavioral Economics*, Vol. 19/ No. 4, S. 361-375.
- Preuss, L./ Perschke, J. (2010): Slipstreaming the Larger Boats: Social Responsibility in Medium-Sized Businesses. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 92/ No. 4, S. 531-551.
- Prochaska, J. O./ DiClemente, C. C. (2005): The Transtheoretical Approach. In: Norcross, J. C./ Goldfried, M. R. (Hg.): *Handbook of Psychotherapy Integration*, Oxford University Press, Oxford, S. 147-171.
- Prochaska, J. O./ DiClemente, C. C./ Norcross, J. C. (1992): In Search of How People Change. Applications to Addictive Behaviors. In: *American Psychologist*, Vol. 47/ No. 9, S. 1102-1114.
- Prottas, D. J. (2008): Perceived Behavioral Integrity: Relationships with Employee Attitudes, Well-Being, and Absenteeism. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 81/ No. 2, S. 313-322.

- Raabe, S./ Schulze, A. (2007): Strategisches Management in kleinen und mittleren Unternehmen – Unternehmer zwischen „Planungslücke“ und „strategic awariness“. In: Meyer, J.-A. (Hg.): Planung in kleinen und mittleren Unternehmen. Jahrbuch der KMU-Forschung und -Praxis, Josef Eul Verlag, Lohmar, S. 173-192.
- Raabe, S./ Schulze, A. (2005): Wissensmanagement, Nachhaltigkeit und KMU – Der Versuch einer ersten Verknüpfung von drei zukunftsrelevanten Themen. In: Meyer, J.-A. (Hg.): Wissens- und Innovationsmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen, Jahrbuch der KMU-Forschung und -Praxis 2005 in der Edition „Kleine und Mittlere Unternehmen“, Josef Eul Verlag, Lohmar, S. 173-192.
- Rest, J. (1994): Background: Theory and Research. In: Rest, J./ Narvaez, D. (Hg.): Moral Development in the Professions: Psychology and Applied Ethics, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey, S. 1-26.
- Reynolds, S. J. (2006): Moral Awareness and Ethical Predispositions: Investigating the Role of Individual Differences in the Recognition of Moral Issues. In: Journal of Applied Psychology, Vol. 91/ No. 1, S. 233-243.
- Richardson, B. J. (2009): Keeping Ethical Investment Ethical: Regulatory Issues for Investing for Sustainability. In: Journal of Business Ethics, Vol. 87/ No. 4, S. 555-572.
- RNE – Rat für Nachhaltige Entwicklung (2012): Der Nachhaltige Warenkorb. Online unter: <http://www.nachhaltigkeitsrat.de/dokumente/bestellservice/bestelldokumente/> (zuletzt abgerufen am 16.05.2013).
- RNE – Rat für Nachhaltige Entwicklung (Hg.) (2008): Glaubwürdig – Wirtschaftlich – Zukunftsfähig. Eine moderne Beschaffungspolitik muss zukunftsfähig sein. RNE, Berlin.
- RNE – Rat für Nachhaltige Entwicklung (2006): Der Nachhaltige Warenkorb. Online unter: <http://www.nachhaltigkeitsrat.de/dokumente/bestellservice/bestelldokumente/> (zuletzt abgerufen am 16.05.2013).
- Roberts, S./ Lawson, R./ Nicholls, J. (2006): Generating Regional-Scale Improvements in SME Corporate Responsibility Performance: Lesson From Responsibility Northwest. In: Journal of Business Ethics, Vol. 67/ No. 3, S. 275-286.
- Rodrigo, P./ Arenas, D. (2008): Do Employees Care about CSR Programs? A Typology of Employees According to Their Attitudes. In: Business Ethics, Vol. 83/ No. 2, S. 265-283.
- Rogers, R. W. (1975): A Protection Motivation Theory of Fear Appeals and Attitude Change. In: Journal of Psychology, Vol. 91/ No. 1, S. 93-114.
- Rogers, R. W. (1983): Cognitive and Physiological Processes in Fear-Based Attitude Change: A Revised Theory of Protection Motivation. In: Cacioppo, J./ Petty, R. (Hg.): Social Psycho-Physiology: A Source Book, Guilford Press, New York, S. 153-176.
- Rogers, R. W./ Prentice-Dunn, S. (1997): Protection Motivation Theory. In: Gochman, D. S. (Hg.): Handbook of Health Behavior Research I, Plenum Press, New York, S. 113-132.
- Ropohl, G. (1993): Neue Wege, die Technik zu verantworten. In: Lenk, H./ Ropohl, G. (Hg.): Technik und Ethik. 2. rev. u. erw. Aufl., Reclam, Stuttgart, S. 149-176.
- Röpke, W. (1979): Jenseits von Angebot und Nachfrage. Haupt, Bern.
- Rousseau, D. M. (1989): Psychological and Implied Contracts in Organizations. In: Employee Responsibilities and Rights Journal, Vol. 2/ No. 2, S. 121-139.
- Rupp, D. E. (2011): An Employee-Centered Model of Organizational Justice and Social Responsibility. In: Organizational Psychology Review, Vol. 1/ No. 1, S. 72-94.
- Rupp, D. E./ Ganapathi, J./ Aguilera, R. V./ Williams, C. A. (2006): Employee Reactions to Corporate Social Responsibility: An Organizational Justice Framework. In: Journal of Organizational Behaviour, Vol. 27/ No. 4, S. 537-543.
- Russo, A./ Perrini, F. (2010): Investigating Stakeholder Theory and Social Capital: CSR in Large Firms and SMEs. In: Journal of Business Ethics, Vol. 91/ Nr. 2, S. 207-221.
- Russo, A./ Tencati, A. (2009): Formal vs. Informal CSR Strategies: Evidence From Italian Micro, Small, Medium-sized, and Large Firms. In: Journal of Business Ethics, Vol. 85/ No. 2, S. 339-353.
- Sandberg, J./ Juravle, C./ Hedesström, T. M./ Hamilton, I. (2008): The Heterogeneity of Socially Responsible Investment. In: Journal of Business Ethics, Vol. 87/ No. 4, S. 519-533.
- Sandhu, M. E. (2012): Stakeholder Duties: On the Moral Responsibility of Corporate Investors. In: Journal of Business Ethics, Vol. 109/ No. 1, S. 97-107.
- SAP (2010): <http://www.sap.com/industries/aero-defense/businessprocesses/manufacturers/index.epx/> (zuletzt abgerufen am 23.01.2010).

- Savage, G. T./ Nix, T. W./ Whitehead, Ca. J./ Blair, J. D.* (1991): Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders. In: *The Executive*, Vol. 5/ No. 2, S. 61-75.
- SBI – Sustainable Business Institute* (o. J.): <http://www.nachhaltiges-investment.org/Fonds/Marktberichte.aspx> (zuletzt abgerufen am 22.04.2014).
- Schäfer, H.* (2009): Nachhaltiges Bankgeschäft als Heilsbringer in der Bankenkrise? In: *Forum Wirtschaftsethik*, Jg. 17/ Nr. 1, S. 28-37.
- Schäfer, H.* (2004): Ethical Investment of German Non-Profit-Organizations – Conceptual Outline and Empirical Results. In: *Business Ethics: A European Review*, Vol. 13/ No. 4, S. 269-287.
- Schelhammer & Schattera* (2009a): [http://www.schelhammer.at/m045/internet/de/individuelle\\_seite/geschichte.jsp%delimit%026E30F%#002/](http://www.schelhammer.at/m045/internet/de/individuelle_seite/geschichte.jsp%delimit%026E30F%#002/) (zuletzt abgerufen am 22.01.2010).
- Schelhammer & Schattera* (2009b): [http://www.schelhammer.at/m045/internet/de/kag/kag\\_individuelle\\_seite/superiorfonds.jsp/](http://www.schelhammer.at/m045/internet/de/kag/kag_individuelle_seite/superiorfonds.jsp/) (zuletzt abgerufen am 22.01.2010).
- Schelhammer & Schattera* (2009c): [http://www.schelhammer.at/m045/internet/de/kag/kag\\_individuelle\\_seite/engagement.jsp/](http://www.schelhammer.at/m045/internet/de/kag/kag_individuelle_seite/engagement.jsp/) (zuletzt abgerufen am 22.01.2010).
- Schelhammer & Schattera* (2009d): [http://www.schelhammer.at/m045/internet/de/kag/kag\\_individuelle\\_seite/kriterien.jsp/](http://www.schelhammer.at/m045/internet/de/kag/kag_individuelle_seite/kriterien.jsp/) (zuletzt abgerufen am 22.01.2010).
- Schelhammer & Schattera* (2009e): [http://www.schelhammer.at/m045/internet/de/individuelle\\_seite/aboutus.jsp/](http://www.schelhammer.at/m045/internet/de/individuelle_seite/aboutus.jsp/) (zuletzt abgerufen am 22.01.2010).
- Schelhammer & Schattera* (2009f): [http://coop.sparinvest.com/fondsdaten/fondsblatt\\_schelhammer.asp/](http://coop.sparinvest.com/fondsdaten/fondsblatt_schelhammer.asp/) (zuletzt abgerufen am 23.01.2010).
- Schelhammer & Schattera* (2009g): Superior 4. Ethik Aktien. Halbjahresbericht 1.8.2008 – 31.1.2009. Online unter: <http://coop.sparinvest.com/fondsdaten/rechenschaftbericht.asp?fid=509%cid=6455/> (zuletzt abgerufen am 23.01.2010).
- Schelhammer & Schattera* (2009h): Superior 6. Ethik Aktien. Rechenschaftsbericht – 1. Rechnungsjahr. Online unter: <http://coop.sparinvest.com/fondsdaten/rechenschaftbericht.asp?fid=3609%cid=6455/> (zuletzt abgerufen am 23.01.2010).
- Schelhammer & Schattera* (2009i): Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht 2008. Online unter: <http://www.schelhammer.at/bankhaus/nachhaltigkeit/> (zuletzt abgerufen am 23.01.2010).
- Schelhammer & Schattera* (2008): Superior 4. Ethik Aktien. Halbjahresbericht 1.8.2007 – 31.1.2008. Schelhammer & Schattera, Wien.
- Schelhammer & Schattera* (2004): [http://www.schelhammer.at/m045/internet/downloads/kag/tls4%delimit%026E30F%\\_aktien.pdf/](http://www.schelhammer.at/m045/internet/downloads/kag/tls4%delimit%026E30F%_aktien.pdf/) (zuletzt abgerufen am 22.01.2010).
- Schenke, M.* (2010): CSR und Mitarbeiter. Wahrnehmung und Auswirkungen. Vortrag im Rahmen des Doktorandenworkshops der DNWE Jahrestagung 2010 „Religion: Störfaktor und Ressource in der Wirtschaft, Bonn.
- Scherer, A. G.* (2010): Die multinationale Unternehmung als politischer Akteur in der globalisierten Welt. In: Schumann, O./ Brink, A./ Beschorner, Th. (Hg.): *Unternehmensethik. Forschungsperspektiven zur Verhältnisbestimmung von Unternehmen und Gesellschaft*, Metropolis, Marburg, S. 151-165.
- Scherer, A. G.* (2003): Braucht der Kapitalmarkt eine (Unternehmens-) Ethik? In: Scherer, A. G./ Hüter, G./ Massmann, L. (Hg.): *Ethik für den Kapitalmarkt?, Orientierung zwischen Regulierung und Laissez-faire*, Rainer-Hampp Verlag, München/ Mering, S. 15-33.
- Scholtens, B./ Dam, L.* (2007): Cultural Values and International Differences in Business Ethics. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 75/ No. 3, S. 273-284.
- Schoorman, F. D./ Mayer, R. C./ Davis, J. H.* (2007): An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future. In: *Academy of Management Review*, Vol. 32/ No. 2, S. 344-354.
- Schreck, P.* (2010): Zum “Business Case” for CSR – Konzeptionelle Überlegungen vor dem Hintergrund empirischer Erkenntnisse. In: Assländer, M. S./ Löhr, A. (Hg.): *Corporate Social Responsibility in der Wirtschaftskrise – Reichweiten der Verantwortung*, Rainer-Hampp Verlag, München/ Mering, S. 225-245.
- Schreyögg, G./ Sydow, J./ Koch, J.* (2003): Organisatorische Pfade – Von der Pfadabhängigkeit zur Pfadkreation? In: Schreyögg, G./ Sydow, J. (Hg.): *Strategische Prozesse und Pfade*, Gabler, Wiesbaden, S. 257-294.
- Schröder, M.* (2005): Is there a Difference? The Performance Characteristics of SRI Equity Indexes. ZEW Discussion Paper No. 05–50. Online unter: <http://madoc.bib.uni-mannheim.de/madoc/volltexte/2005/1124/pdf/dp0550.pdf/> (zuletzt abgerufen am 29.06.2009).

- Schumann, O.* (2011): Philosophische Grundlagen der Wirtschafts- und Unternehmensethik. In: Aßländer, M. S. (Hg.): Handbuch Wirtschaftsethik. J.B. Metzler, Stuttgart/ Weimar, S. 7-11.
- Schwartländer, J.* (1974): Verantwortung. In: Krings, H./ Baumgartner, H. M./ Wild, Ch. (Hg.): Handbuch philosophischer Grundbegriffe, Bd. 6: Transzendenz-Zweck, Kösel-Verlag, München, S. 1577-1588.
- Schwartz, M.* (2003): The 'Ethics' of Ethical Investing. In: Journal of Business Ethics, Vol. 43/ No. 3, S. 195-213.
- Schwartz, S. H./ Bardi, A.* (2003): Values and Behavior: Strength and Structure of Relations. In: Personality and Social Psychology Bulletin, Vol. 29/ No. 10, S. 1207-1220.
- Sen, S./ Bhattacharya C. B.* (2001): Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility. In: Journal of Marketing Research, Vol. 38/ No. 2, S. 225-243.
- Shapiro, D. L./ Buttner, E. H./ Barry, B.* (1994): Explanations: What Factors Enhance Their Perceived Adequacy? In: Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 58/ No. 3, S. 346-368.
- Shaw, D./ Shiu, E./ Hassan, L./ Bekin, C./ Hogg, G.* (2007): Intending to be Ethical: An Examination of Consumer Choice in Sweatshop Avoidance. In: Advances in Consumer Research, Vol. 34, S. 31-38.
- Shaw, D./ Greban, E./ Shiu, E./ Hassan, L./ Thomson, J.* (2005): An Exploration of Values in Ethical Consumer Decision Making. In: Journal of Consumer Behaviour, Vol. 4/ No. 3, S. 185-200.
- Shaw, D./ Shiu, E./ Clarke, I.* (2000): The Contribution of Ethical Obligation and Self-Identity to the Theory of Planned Behaviour: An Exploration of Ethical Consumers. In: Journal of Marketing Management, Vol. 16/ No. 8, S. 879-894.
- Sheppard, J.* (1994): The Corporation Moral Person: The Organization's Personality and Its Board. In: Journal of Business & Society, Vol. 7/ No. 2, S. 151-164.
- Siegel, D. S./ Vitaliano, D. F.* (2007): An Empirical Analysis of the Strategic Use of Corporate Social Responsibility. In: Journal of Economics & Management Strategy, Vol. 16/ No. 3, S. 773-792.
- Signori, S.* (2009): Ethical (SRI) Funds in Italy: A Review. In: Business Ethics: A European Review, Vol. 18/ No. 2, S. 145-164.
- Simons, T.* (2002): Behavioral Integrity: The Perceived Alignment Between Managers' Words and Deeds as a Research Focus. In: Organization Science, Vol. 13/ No. 1, S. 18-35.
- Sjöström, E.* (2008): Shareholder Activism for Corporate Social Responsibility: What Do We Know? In: Sustainable Development, Vol. 16/ No. 3, S. 141-154.
- Smith, A.* (2004): Theorie der ethischen Gefühle. Felix Meiner Verlag, Hamburg.
- sneep Hamburg* (Hg.) (2007): Corporate Social Responsibility bei kleinen und mittleren Unternehmen in der Metropolregion Hamburg. sneep, Hamburg.
- Solomon J./ Solomon, A./ Norton, S.* (2002): Socially Responsible Investment in the UK: Drivers and Current Issues. In: Journal of General Management, Vol. 27/ No. 3, S. 1-13.
- Sparkes, R./ Cowton, Ch. J.* (2004): The Maturing of Socially Responsible Investment: A Review of the Developing Link with Corporate Social Responsibility. In: Journal of Business Ethics, Vol. 52/ No. 1, S. 45-57.
- Sparkes, R.* (2002): Socially Responsible Investment. A Global Revolution. Wiley, Chichester.
- Sparkes, R.* (2001): Ethical Investment: Whose Ethics, Which Investment? In: Business Ethics: A European Review, Vol. 10/ No. 3, S. 194-205.
- Stebr, Nico* (2007): Die Moralisierung der Märkte. Suhrkamp, Frankfurt a. M.
- Stoll, B.* (2009): Sozial und ökonomisch handeln. Corporate Social Responsibility kleiner und mittlerer Unternehmen. Campus, Frankfurt a. M./ New York.
- Ströker, E.* (1984): Ich und die anderen. Die Frage der Mitverantwortung. Klostermann, Frankfurt a. M.
- Sykes, G. M./ Matza, D.* (1957): Techniques of Neutralisation: A Theory of Delinquency. In: American Sociological, Vol. 22/ No. 6, S. 664-670.
- Tajfel, H./ Turner, J. C.* (1985): The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. In: Worchel, S./ Austin, W. G (Hg.): Psychology of Intergroup Relations, Nelson-Hall, Chicago, S. 7-24.



- Tanner, C. (2008): Zur Rolle von Geschützten Werten bei Entscheidungen. In: Witte, E. H. (Hg.): Sozialpsychologie und Werte, Pabst, Lengerich, S. 172-188.
- Telegraph (2009): F&C Stewardship Fund under Fire for Poor Performance and Investing in Banks. Online unter: <http://www.telegraph.co.uk/finance/personalfinance/investing/5418646/FandC-Stewardship-fund-under-fire-for-poor-performance-and-investing-in-banks.html/> (zuletzt abgerufen am 30.10.2009).
- Thaler, R. H./ Sunstein, C. R. (2009): Nudge: Wie man kluge Entscheidungen anstößt. Econ, Berlin.
- Thaler, R. H. (1999): Mental Accounting Matters. In: Journal of Behavioral Decision Making, Vol. 12/ No. 3, S. 183-206.
- Thaler, R. H. (1980): Toward a Positive Theory of Consumer Choice. In: Journal of Economic Behavior and Organization, Vol. 1/ No. 1, S. 39-60.
- Thielemann, U. (2012): Ethik als Erfolgsfaktor. *The Case against the Business Case* und die Idee verdienter Reputation. In: Pfeleiderer, G./ Seele, P. (Hg.): Wirtschaftsethik kontrovers. Positionen aus Theorie und Praxis, Nomos, Baden-Baden, S. 57-87.
- Thielemann, U. (2005): Compliance und Integrity – Zwei Seiten ethisch integrierter Unternehmenssteuerung. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (*zfwu*), Jg. 6/ Nr. 1, S. 31-45.
- Thielemann, U./ Ulrich, P. (2003): Brennpunkt Bankenethik. St. Galler Beiträge zur Wirtschaftsethik, Vol. 33, Haupt Verlag, Bern.
- Tilley, F. (2000): Small Firm Environmental Ethics: How Deep Do They Go? In: Business Ethics: A European Review, Vol. 9/ No. 1, S. 31-41.
- Tippet, J. (2001): Performance of Australia's Ethical Funds. In: The Australian Economic Review, Vol. 34/ No. 2, S. 170-178.
- Tometschek, G. (2008): Mehr Transparenz an den Kapitalmärkten. In: Glocalist, Jg. 23, S. 31.
- Tometschek, G. (2007): Zukunftsfähiges Investment: Aus der Praxis des ethischen Fondsmanagements. In: Glocalist, Jg. 22, S. 20f.
- Trans Fair (2012): Jahresbericht 2012/2013. Trans Fair, Köln.
- Treviño, L. K./ Weaver, G. R./ Reynolds, S. J. (2006): Behavioral Ethics in Organizations: A Review. In: Journal of Management, Vol. 32/ No. 6, S. 951-990.
- Treviño, L. K./ Weaver, G. R. (2001): Organizational Justice and Ethics Program "Follow-Through": Influences on Employees' Harmful and Helpful Behavior. In: Business Ethics Quarterly, Vol. 11/ No. 4, S. 651-671.
- Turban, D. B./ Greening, D. W. (1996): Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees. In: Academy of Management Journal, Vol. 40/ No. 3, S. 685-672.
- Turker, D. (2009): How Corporate Social Responsibility Influences Organizational Commitment. In: Journal of Business Ethics, Vol. 89/ No. 2, S. 189-204.
- Tversky, A./ Kahneman, D. (1981): The Framing of Decisions and the Psychology of Choice. In: Science, Vol. 211/ 30. January, S. 453-458.
- Udayasankar, K. (2008): Corporate Social Responsibility and Firm Size. In: Journal of Business Ethics, Vol. 83/ No. 2, S. 167-175.
- Ulrich, C. G. (1999): Deutungsmusteranalyse und diskursives Interview. Arbeitspapiere – Mannheimer Zentrum für Europäische Sozialforschung, Nr. 3. Online unter: <http://www.mzes.uni-mannheim.de/publications/wp/wp-3.pdf> (zuletzt abgerufen am 10.01.2009).
- UMU – Union Mittelständischer Unternehmen e.V. (Hg.) (2008): Umfrage zu Werten und wertebezogenem Handeln im Mittelstand in Deutschland. UMU, München.
- UNCTAD – United Nations Conference on Trade and Development (2010): Investment and Enterprise Responsibility Review. Online unter: <http://www.unctad.org> (zuletzt abgerufen am 29.09.2010).
- United Nations Global Compact (o. J.): [http://www.unglobalcompact.org/COP/analyzing\\_progress/expelled\\_participants.html](http://www.unglobalcompact.org/COP/analyzing_progress/expelled_participants.html) (zuletzt abgerufen am 22.07.2014).
- Valentine, S./ Fleischman, G. (2007): Ethics Programs, Perceived Corporate Social Responsibility and Job Satisfaction. In: Journal of Business Ethics, Vol. 77/ No. 2, S. 159-172.
- Valentine, S./ Fleischman, G. (2004): Ethics Training and Businesspersons' Perception of Organizational Ethics. In: Journal of Business Ethics, Vol. 52/ No. 4, S. 381-390.
- Vermeir, I./ Verbeke, W. (2006): Sustainable Food Consumption: Exploring the Consumer "Attitude – Behavioral Intention" Gap. In: Journal of Agricultural and Environmental Ethics, Vol. 19/ No. 2, S. 169-194.

- Viehöver, M./ Hilf, J./ Knecht, F./ Reich, S.* (2006): Ergebnisse einer Unternehmensbefragung im deutschsprachigen Raum. Online unter: [http://www.upj.de/fileadmin/user\\_upload/MAIN-dateien/Infopool/Forschung/urs\\_freshfields\\_2006.pdf](http://www.upj.de/fileadmin/user_upload/MAIN-dateien/Infopool/Forschung/urs_freshfields_2006.pdf) (zuletzt abgerufen am 14.05.2013).
- Vitell, S. J./ Muncy, J.* (1992): Consumer Ethics: An Empirical Investigation of Factors Influencing Ethical Judgments of Final Consumers. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 11/ No. 8, S. 585-597.
- Vitell, S. J./ Davids, D. L.* (1990): The Relationship between Ethics and Job Satisfaction: An Empirical Investigation. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 9/ No. 6, S. 489-494.
- Vives, A.* (2006): Social and Environmental Responsibility in Small and Medium Enterprises in Latin America. In: *The Journal of Corporate Citizenship*, Vol. 21, S. 39-50.
- Viviers, S./ Bosch, J. K./ Smit, E. v. d. M./ Buijs, A.* (2008): Is Responsible Investing Ethical? In: *South African Journal of Business Management*, Vol. 39/ No. 1, S. 15-25.
- Voigt, M./ Kratochwil, M.* (2004): Wie ethisch sind Ethikfonds? – Sozial verantwortbare Geldanlagen. In: Ruh, H./ Leisinger, K. M./ Stiglitz, J. E. (Hg.): *Ethik im Management – Ethik und Erfolg verbinden sich*, Orell Fuessli, Zürich, S. 309-319.
- Walgenbach, P./ Meyer, R.* (2007): *Neoinstitutionalistische Organisationstheorie*. Kohlhammer, Stuttgart.
- Walther, M./ Schenkel, M.* (2011): Nachhaltigkeitsmanagement und -nachweismethoden in KMU – Kritische Anmerkungen mit Blick auf die ISO 26.000. In: Meyer, J.-A. (Hg.): *Nachhaltigkeit in kleinen und mittleren Unternehmen. Jahrbuch der KMU-Forschung und -Praxis*. Josef Eul Verlag, Lohmar, S. 245-267.
- Walther, M./ Schenkel, M.* (2010): Herausforderung CSR: Strategie und Selbstwahrnehmung mittelständischer Unternehmer. In: Meyer, J.-A. (Hg.): *Strategien von kleinen und mittleren Unternehmen. Jahrbuch der KMU-Forschung und -Praxis*. Josef Eul Verlag, Lohmar, S. 77-96.
- Walther, M.* (2004): *Umweltmanagementsysteme und Unternehmenskultur*. Rainer-Hampp Verlag, München/ Mering.
- Walumbwa, F. O./ Wang, P./ Wang, H./ Schaubroeck J./ Avolio, B. J.* (2010): Psychological Processes Linking Authentic Leadership to Follower Behaviors. In: *The Leadership Quarterly*, Vol. 21/ No. 5, S. 901-914.
- Walumbwa, F. O./ Avolio, B. J./ Gardner, W. L./ Wernsing, T. S./ Peterson, S. J.* (2008): Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. In: *Journal of Management*, Vol. 34/ No. 1, S. 89-126.
- Waring, P./ Lewer, J.* (2004): The Impact of Socially Responsible Investment on Human Resource Management: A Conceptual Framework. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 52/ No. 1, S. 99-108.
- Waxenberger, B./ Spence, L. J.* (2003): Reinterpretation of a Metaphor: From Stakes to Claims. In: *Strategic Change*, Vol. 12/ No. 5, S. 239-249.
- Weaver, G. R./ Treviño, L. K./ Cochran, Ph. L.* (1999): Corporate Ethics Practice in the Mid 1990's: An Empirical Study of Fortune 1000. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 18/ No. 3, S. 283-294.
- Weber, O./ Mansfeld, M./ Schürmann, E.* (2011): The Financial Performance of RI Funds After 2000. In: Vandekerckhove, W./ Leys, J./ Alm, K./ Scholtens, B./ Signori, S./ Schäfer, H. (Hg.): *Responsible Investment in Times of Turmoil*, Springer, Heidelberg u. a., S. 75-91.
- Webster, F.* (1975): Determining the Characteristics of the Socially Conscious Consumer. In: *Journal of Consumer Research*, Vol. 2/ Dec., S. 188-196.
- Weller, I.* (2008): Konsum im Wandel Richtung Nachhaltigkeit? Forschungsergebnisse und Perspektiven. In: Lange, H. (Hg.): *Nachhaltigkeit als radikaler Wandel*, VS Verlag, Wiesbaden, S. 43-69.
- Werhane, P. H.* (1992): Rechte und Verantwortung von Korporationen. In: Lenk, H./ Maring M. (Hg.): *Wirtschaft und Ethik*, Reclam, Stuttgart, S. 329-336.
- Werner, M. H.* (2002): Verantwortung. In: Düwell, M./ Hübenthal, Ch./ Werner, M. H. (Hg.): *Handbuch Ethik*, J.B. Metzler, Stuttgart/ Weimar, S. 514-548.
- Werner, M. H.* (2000): Die Zuschreibung von Verantwortung. In: Böhler, D./ Stitzel, M./ Bausch, Th. (Hg.): *Zukunftsverantwortung in der Marktwirtschaft*, Lit Verlag, Berlin u. a., S. 85-109.
- Werner, M. H.* (1994): Dimensionen der Verantwortung: Ein Werkstattbericht zur Zukunftsethik von Hans Jonas. Online unter: <http://www.micha-h-werner.de/Werner-1994.htm#Teil12> (zuletzt abgerufen am 17.04.2013).
- Werther, A.* (2007): Doppelte Dividende – Die Praxis nachhaltiger Kapitalanlagen am Beispiel des Bankhauses Schelhammer & Schattera. In: *Forum Wirtschaftsethik*, Jg. 15/ Nr. 4, S. 34-37.

- Werther, W. B./ Chandler, D. (2005): Strategic Corporate Social Responsibility as Global Brand Insurance. In: *Business Horizons*, Vol. 48/ No. 4, S. 317-324.
- Wieland, W. (1999): Verantwortung – Prinzip der Ethik? Schriften der Philosophischen-historischen Klasse der Heidelberger Akademie der Wissenschaft, Bd. 16, Winter, Heidelberg.
- Williams, M./ Buttle, F./ Biggemann, S. (2012): Relating Word-of-Mouth to Corporate Reputation. In: *Public Communication Review*, Vol. 2/ No. 2, S. 3-16.
- Williams, G. (2008): Responsibility as a Virtue. In: *Ethical Theory and Moral Practice*, Vol. 11/ No. 4, S. 455-470.
- Williams, G. (o. J.): Responsibility. In: *Internet Encyclopedia of Philosophy*. Online unter: <http://www.iep.utm.edu/responsi/#H4> (zuletzt abgerufen am 24.08.2013).
- Witte, K./ Allen, M. (2000): A Meta-Analysis of Fear Appeals: Implications for Effective Public Health Campaigns. In: *Health Education & Behavior*, Vol. 27/ No. 5, S. 591-615.
- Witte, K. (1992): Putting the Fear back into Fear Appeals. The Extended Parallel Process Model. In: *Communication Monographs*, Vol. 59, S. 329-349.
- Yin, R. K. (2009): *Case Study Research*, Sage, Thousand Oaks u. a.
- ZEW – Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH (Hg.) (2008): *Wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen*. ZEW, Mannheim.
- Zimmerli, W. Ch./ Aßländer, M. S. (2005): *Wirtschaftsethik*. In: Nida-Rümelin, J. (Hg.): *Angewandte Ethik – Die Bereichsethiken und ihre theoretische Fundierung*, 2. überarb. Aufl., Alfred Kröner-Verlag, Stuttgart, S. 302-384.
- Zimmerli, W. Ch. (1993a): Wandelt sich die Verantwortung mit dem technischen Wandel? In: Lenk, H./ Ropohl, G. (Hg.): *Technik und Ethik*, 2. rev. und. erw. Auflage, Reclam, Stuttgart, S. 92-111.
- Zimmerli, W. Ch. (1993b): *Einmischungen*. Wissenschaftliche Buchgesellschaft, Darmstadt.

## Abkürzungsverzeichnis

<b>A</b>		KMU .....Kleine und Mittlere Unternehmen
a. M. ....	am Main	<b>L</b>
akt. ....	aktualisierte	LOHAS .....Lifestyles of Health and Sustainability
Aufl. ....	Auflage	<b>M</b>
Ausg. ....	Ausgabe	m. E. ....meines Erachtens
<b>B</b>		<b>N</b>
bearb. ....	bearbeitete	neub. ....neubearbeitete
Bd. ....	Band	NGOs .....Nichtregierungsorganisationen
bzw. ....	beziehungsweise	No. ....Number
<b>C</b>		Nr. ....Nummer
CC .....Corporate Citizenship		<b>O</b>
CrM .....Cause-Related Marketing		o. J. ....ohne Jahr
CSP .....Corporate Social Performance		<b>R</b>
CSR .....Corporate Social Responsibility		rev. ....revidierte
<b>D</b>		RI .....Responsible Investment
d. h. ....das heißt		<b>S</b>
d. Verf. ....durch Verfasser		S. ....Seite
<b>E</b>		SME ....Small and Medium-Sized Enterprise
erw. ....erweiterte		SRI .....Socially Responsible Investment
ESF .....Europäischer Sozialfonds		<b>T</b>
et al. ....et alii (und andere)		TPB .....Theory of Planned Behaviour
etc. ....et cetera		<b>U</b>
<b>F</b>		u. ....und
ff. ....folgende		u. a. ....und andere
<b>H</b>		überarb. ....überarbeitete
Hg. ....Herausgeber		<b>V</b>
HR.....Human Resources		vgl. ....vergleiche
<b>I</b>		Vol. ....Volume
i. Orig. ....im Original		<b>Z</b>
<b>J</b>		zus. ....zusammen
Jg. ....Jahrgang		
<b>K</b>		
Kap. ....Kapitel		

## Anhang

**Informationen und Material zu Studie 1:**  
**„Verantwortungsvolle Unternehmensführung aus der Perspektive von Mitarbeitern:**  
**Verständnis, Wahrnehmung und Auswirkung“**

**Überblick: Forschungsmethode, Fallzahl, Verteilung**

Forschungsansatz	Fallstudie qualitativ: leitfadengestützte Interviews, Dokumentenanalyse
Art der Fallstudie gewählter Fall	Einzelfallstudie mittelständisches familiengeführtes Handelsunternehmen Mitarbeiterzahl aktuell ca. 400
Auswertungsmethode	Inhaltsanalyse
Interviewanzahl	
Anzahl insgesamt	15
verwertbare bzw. zur Auswertung herangezogene Interviews	13
Verteilung (ausgewertete Interviews)	
Männer	9
Frauen	4
Alter	
jünger als 30 Jahre	4
30 bis 39 Jahre	2
40 bis 49 Jahre	3
50 bis 59 Jahre	4
60 Jahre oder älter	0
Zeit der Firmenzugehörigkeit	
12 Monate oder weniger	2
mehr als 12 Monate	13

## Interviewleitfaden

„Verantwortungsvolle Unternehmensführung aus der Perspektive von Mitarbeitern:  
Verständnis, Wahrnehmung und Auswirkung“

### 1. Einführung

- 1.1 Vorstellung der eigenen Person
- 1.2 Vorstellung von Inhalt, Ziel und Ablauf der Befragung;  
Angaben zum Datenschutz

### 2. Einstieg/Warm Up

- 2.1 Können sie mir bitte kurz etwas über ihren persönlichen Werdegang erzählen?
- 2.2 Darf ich fragen, wie alt sie sind? (sofern noch nicht angegeben)
- 2.3 Wie lange sind sie schon im Unternehmen? (sofern noch nicht angegeben)
- 2.4 Wie würden Sie einem Außenstehenden, wie mir, das Unternehmen ganz allgemein beschreiben? Was zeichnet es für Sie aus? Was ist positiv, was schlecht aus ihrer Sicht?

### 3. Verständnis „Gesellschaftliche Verantwortung“

- 3.1 Was verstehen sie ganz persönlich unter der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen?
  - 3.1.1 Weshalb sollte ein Unternehmen aus ihrer Sicht gesellschaftliche Verantwortung übernehmen?
  - 3.1.2 Sehen sie ein Unternehmen in der Pflicht sich zu engagieren? Warum? Warum nicht? (sofern noch nicht angegeben)
  - 3.1.3 Sehen Sie Unterschiede zwischen der gesellschaftlichen Verantwortung von großen und kleinen und mittleren Unternehmen, wie ihrem Unternehmen? Warum? Warum nicht?

#### **4. Wahrnehmung und Einschätzung**

- 4.1 Wie beobachten Sie persönlich die Entwicklung und Umsetzung des Themas der gesellschaftlichen Verantwortung in ihrem Unternehmen?
  - 4.1.1 Hat sich ihre Meinung hierüber verändert?
- 4.2 Aus welchem Grund engagiert sich das Unternehmen aus ihrer Sicht?
- 4.3 Wenn sie ihr Unternehmen mit anderen Unternehmen vergleichen, wo sehen sie es da? Warum?
- 4.4 Wie sehen sie persönlich die Compliance-Richtlinien im Unternehmen?

#### **5. Auswirkungen und eigenes Rollenverständnis**

- 5.1 Welche Rolle spielt es für sie ganz persönlich, dass sich das Unternehmen zu seiner gesellschaftlichen Verantwortung bekennt und sich engagiert? Warum?
  - 5.1.1 Wirkt es sich auf ihre Arbeit oder Beziehung zum Unternehmen aus? Warum? Warum nicht?
- 5.2 Welche Rolle sehen sie für sich selbst, wenn es um das Thema der gesellschaftlichen Verantwortung im Unternehmen geht?

#### **6. Ausstieg**

- 6.1 Gibt es für sie persönlich noch andere wichtige Aspekte, die wir noch nicht angesprochen haben?
- 6.2 Wie war die Interviewsituation für sie?



### Transkription der Mitarbeiterinterviews

Alle für die Auswertung herangezogenen Interviews wurden vollständig transkribiert. Da im Hinblick auf das Forschungsinteresse einzig der Inhalt und nicht (auch) phonetische oder phonologische Aspekte das Analyseziel waren, wurde dabei auf eine detaillierte Transkription bewusst verzichtet. Die Gesichtspunkte der Praktikabilität und der Lesbarkeit kommen als weitere Aspekte hinzu. Die Interviews wurden deshalb von möglichen Dialekten, umgangssprachlichen Ausdrücken und Wortschleifungen bereinigt und unter Verwendung gängiger Interpunktion wörtlich in normales Schriftdeutsch transkribiert. Wortdopplungen und paraverbale Äußerungen, wie „mhm“ oder „ähm“, wurden ebenfalls gestrichen, es sei denn, sie stellen direkte Äußerungen auf Fragen dar. Verzichtet wurde zudem auf die Angabe von nonverbalen Äußerungen. Um die Anonymität der Interviewpartner und des Unternehmens zu gewährleisten, wurden alle Informationen, die Rückschlüsse auf diese zulassen, unter Verwendung entsprechender Kürzel und Platzhalter aus den Interviews entfernt.

Die wesentlichen der Verschriftlichung zugrunde liegenden Regeln waren wie folgt:

Transkriptionszeichen/Platzhalter	Bedeutung
A, B, C, D, E, F, G, H, J, K, L, M, N	Interviewpartner
I	Interviewer
[...]	Pause
#	Sprecherüberlappung
„“	Ausweis wörtlicher Rede bzw. von Zitaten
GROSSSCHREIBUNG	Betonung
[Dienstleistung]	Dienstleistung des Serviceunternehmens
[Einrichtung 1]	Einrichtung an der sich das Unternehmen im Rahmen der Stiftung der Unternehmensgruppe beteiligt.
[Einrichtung 2]	Andere soziale, karitative oder sonstige Einrichtungen, die das Unternehmen unterstützt.
[Firmenmotto]	Motto des Unternehmens
[Fussballverein]	Örtlicher Fussballverein, der durch das Unternehmen unterstützt wird.
[gemeinnütziger Verein]	Verein im Bereich Kinder und Jugend, der durch das Unternehmen unterstützt wird.
[Gesundheitsprogramm]	Name des firmeneigenen Gesundheitsprogramms
[Handelsbereich]	Spezifischer Bereich in dem das Unternehmen tätig ist.

---

[Ort]	Ort an dem das Unternehmen angesiedelt ist sowie alle anderen genannten Städte oder Dörfer, d. h. die Orte an welchen die Unternehmensgruppe, die Stiftungen und andere Unternehmen etc. angesiedelt sind; in welchen die Befragten wohnen, an denen sie aufgewachsen sind oder ihre Ausbildung etc. gemacht haben; oder in welchen das Unternehmen Projekte unterstützt und Aktivitäten durchführt.
[Serviceunternehmen]	Das zum Unternehmen dazugehörige eigenständige Serviceunternehmen, seine Bereiche und Abteilungen
[Sozialprojekt]	Regionales Projekt an dem sich das Unternehmen im Rahmen einer Corporate Citizenship beteiligt.
[Stiftung 1]	Stiftung der Unternehmensgruppe an der sich das Unternehmen beteiligt.
[Stiftung 2]	Andere regionale Stiftungen, die das Unternehmen unterstützt.
[Unternehmen]	Name des Unternehmens
[Unternehmen 1]	Ein Unternehmen, das zu den wichtigsten Großkunden des Unternehmens zählt und für dessen Betreuung es eine eigene nach diesem benannte Abteilung im Unternehmen gibt.
[Unternehmen 2]	Alle anderen Unternehmen mit denen das Unternehmen entweder eine Geschäftsbeziehung unterhält, mit welchen die Befragten beruflich in Verbindung standen oder die von ihnen genannt werden.
[Unternehmensabteilung]	Die zur Betreuung von Unternehmen 1 zuständige Abteilung
[Unternehmensgruppe]	Unternehmensgruppe, der das Unternehmen als Partner angehört.
[Unternehmensinhaber]	Name des Unternehmensinhabers
[Unternehmensjournal]	Mitarbeiterzeitschrift des Unternehmens
[Unternehmensprodukte]	Produkte mit denen das Unternehmen handelt.
[Unternehmerfamilie]	Name der Unternehmerfamilie
[Zeit der Betriebszugehörigkeit]	Zeitraum seit dem der /die Befragte im Unternehmen arbeitet.

---

### Kategoriesystem

Im Folgenden wird das induktive Kategoriesystem dargestellt, das aus dem Material gewonnen wurde. In Klammer ist jeweils an erster Position die Anzahl der Textstellen angegeben, die dem jeweiligen Code zugeordnet wurden. An zweiter Stelle findet sich die Zahl der Interviews, in denen der Code vorhanden ist.

**Tabelle 3: Allgemeine Angaben zum Interviewpartner**

Unterkategorie	Codes
Berufliche Erfahrung	Hat schon in anderen Unternehmen gearbeitet (7/7)
	Hat noch in keinem anderen Unternehmen gearbeitet (5/5)
Zeit der Firmenzugehörigkeit	Arbeitet erst seit Kurzem für das Unternehmen (2/2)
	Arbeit schon seit Längerem für das Unternehmen (11/11)

**Tabelle 4: CSR-Verständnis der Mitarbeiter**

Unterkategorie	Codes
Verantwortungsbereiche (Hauptkategorie)	
Ökonomische Verantwortung	Ökonomisch vorausschauend handeln und Existenz des Unternehmens sichern (15/9)
	Arbeitsplätze sichern und Jobsicherheit geben (11/7)
Mitarbeiter	Soll Interesse an privaten Sorgen und Problemen von Mitarbeitern zeigen (3/3)
	Soll für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sorgen (1/1)
	Soll Mitarbeiter in Entscheidungen und Aktivitäten einbeziehen (7/5)
	Aktivitäten und Veranstaltungen für Mitarbeiter (1/1)
	Soll geleistete Arbeit anerkennen (1/1)
	Soll Mitarbeiter nicht nur als wirtschaftliche Ressource, sondern als menschliche Wesen behandeln (4/3)
	Soll Verantwortung gegenüber Mitarbeitern anerkennen (2/2)
	Soll Mitarbeitern ehrenamtliches Engagement ermöglichen (2/2)
	Soll alle Mitarbeiter gleich behandeln und respektieren (3/3)
Soll Mitarbeiter fair bezahlen (3/2)	

	Soll persönliche Entwicklungsmöglichkeiten eröffnen (5/5)
	Soll für Wohlbefinden und Zufriedenheit am Arbeitsplatz sorgen (7/6)
	Soll sich um Gesundheit der Mitarbeiter kümmern (8/5)
Gesellschaftliches Umfeld	Einstiegsmöglichkeiten für Jugendliche, sozial Benachteiligte und körperlich oder geistig Beeinträchtigte bereitstellen (3/3)
	Die Region sozial und wirtschaftlich unterstützen und fördern (8/6)
	Sozial Schwache und Hilfsbedürftige, wohltätige Einrichtungen und Ehrenamt unterstützen (20/11)
Ökologie	Auf Umweltaspekte achten und Ressourcen einsparen (21/11)
Lieferkette	Auf soziale und ökologische Aspekte in der Lieferkette achten (6/4)
Compliance	Gesetze einhalten und entsprechende Regelungen einführen (3/2)
Umsetzung (Hauptkategorie)	Nicht nur Spenden, sondern Mitarbeiter bereitstellen (2/1)
	Sich gezielt und langfristig engagieren (4/2)
	Ressourcenaufwendung und soziales und ökologisches Engagement sollen in Verhältnis zueinander stehen (17/8)
	Engagement soll kontinuierlich weiterentwickelt und auf neue Gruppen ausgedehnt werden (2/2)
Individuelle CSR-Begründung (Hauptkategorie)	
Ökonomischer Nutzen	Mitarbeitermotivation kann gesteigert und Fehlzeit können reduziert werden (1/1)
	Kosten können im Unternehmen eingespart werden (1/1)
	Kann einen Wettbewerbsvorteil bieten (2/2)
	Kann die regionale Einbindung verbessern (1/1)
	Kann Zukunftsfähigkeit des Unternehmens signalisieren (1/1)
	Kann die Reputation des Unternehmens sichern und erhöhen (9/4)
	Kann zum Marketing genutzt werden (8/5)
	Kann die Attraktivität als Arbeitgeber sichern und steigern (5/4)
	Fehlverhalten wird aufgedeckt und kann so reduziert werden (4/3)

---

Teil der Gesellschaft	<p>Verpflichtung etwas zurückzugeben, da Unternehmen aus der und durch die Gesellschaft existieren (6/3)</p> <p>Pflicht mitzuarbeiten in der Gesellschaft (2/2)</p> <p>Gesellschaft funktioniert nicht, wenn nicht alle Verantwortung übernehmen (8/7)</p> <p>Unternehmen haben eine gesellschaftliche Vorbildfunktion (5/4)</p> <p>Pflicht Benachteiligten und sozial Schwachen zu helfen, wenn man die Möglichkeiten hat (4/3)</p>
Allgemeine gesellschaftliche Entwicklung	Thema gewinnt gesellschaftlich an Bedeutung und wird verstärkt von aussen erwartet (11/5)
Verpflichtungsgrad (Hauptkategorie)	
Muss	Muss Verantwortung für Mitarbeiter übernehmen (1/1)
Soll	Unternehmen soll über das Gesetz hinaus tun, was es kann (2/2)
Kann	<p>Ist ein Zusatz und nicht selbstverständlich (9/4)</p> <p>Ist nicht verpflichtend (15/5)</p> <p>Man kann niemanden zwingen, muss aus Eigenmotivation entstehen (4/2)</p> <p>Gibt keinen Grund, weshalb Engagement notwendig ist (8/6)</p> <p>Art und Weise des Engagements steht jedem frei (4/3)</p>
Verhältnis Staat-Unternehmen (Hauptkategorie)	<p>Unternehmen in der Verantwortung (12/9)</p> <p>Primär Aufgabe des Staates (2/1)</p>
Unterschied zwischen großen und kleinen und mittleren Unternehmen (Hauptkategorie)	<p>Alle Unternehmen können im Rahmen ihrer Möglichkeiten Verantwortung übernehmen (7/5)</p> <p>Alle Unternehmen haben die gleiche Verantwortung (4/4)</p> <p>Hängt von der Größe und den Ressourcen ab (10/7)</p>
Rollenverständnis (Hauptkategorie)	<p>Jeder einzelne Mitarbeiter trägt Verantwortung (6/3)</p> <p>Keine aktive Rolle, halte mich an Vorgaben (6/5)</p> <p>Freie Entscheidung jedes einzelnen Mitarbeiters (2/2)</p>

---

Tabelle 5: Mitarbeiter-Wahrnehmung der CSR

Unterkategorie	Codes
Gründe für die CSR des Unternehmens (Hauptkategorie)	
Externe Forderung	Weil es Kunden fordern (6/5) Wegen der Unternehmensgruppe (1/1) Weil es andere Unternehmen machen (2/1)
Inhaber	Anliegen des Inhabers (15/9)
Firmenphilosophie	Philosophie und Selbstverpflichtung des Unternehmens (7/4)
Mitarbeiteranliegen	Projektvorschläge von Mitarbeitern (3/1)
Ökonomisches Interesse	Um Geschäftsrisiken zu minimieren (1/1) Zum Marketing und zur Reputation (14/9) Um Mitarbeiter zu binden (3/2) Um ein gutes Betriebsklima zu schaffen (2/2) Um die Mitarbeitermotivation zu steigern (4/4) Um Mitarbeiter gesund zu halten und Fehlzeiten zu reduzieren (3/3) Zum Employer Branding (2/2) Um den langfristigen Erfolg und Fortbestand des Unternehmens zu sichern (6/5) Um Wettbewerbsvorteile zu erzielen (3/2)
Wahrgenommener Nutzen des CSR-Engagements (Hauptkategorie)	Fördert innerbetriebliches Miteinander (9/4) Chancengleichheit durch Compliance (3/2) Ressourceneinsparung (1/1) Strukturierung des Alltags, Handlungssicherheit und Unterbindung von Fehlverhalten (8/6) Individueller Nutzen (8/6) Reputation (1/1)
Unternehmen im Vergleich zu anderen Unternehmen (Hauptkategorie)	Habe andere negative Erfahrungen gemacht (13/6) Art und Weise des Verhalten und Engagement so bei anderen nicht vorfindbar (40/12)

Aufmerksamkeit gegenüber dem Thema (Hauptkategorie)	Habe keine genauen Kenntnisse über das Engagement (9/4) Glaube zu wissen, was die Unternehmensgruppe macht (3/3)
Einschätzung der CSR-Kommunikation (Hauptkategorie)	Mehr Informationen nicht nötig (3/2) Kommunikation könnte umfangreicher und transparenter sein (7/4)
Person-Organisation-Fit (Hauptkategorie)	Finde es persönlich gut und wichtig, dass und wie es gemacht wird (100/12) Aspekte persönlich nicht so relevant (18/3) Soziales Engagement persönlich wichtiger als ökologisches (6/2)

**Tabelle 6: Beurteilung der Authentizität der CSR**

Unterkategorie	Codes
Kontinuität	Engagement wird kontinuierlich fortgesetzt (12/7)
Überprüfbarkeit	Engagement ist überprüfbar (7/6)
Veränderung und Weiterentwicklung	Engagement wird kontinuierlich weiterentwickelt (10/5)
Konsistenz und Stringenz	Engagement ist durchdacht und stringent (11/9)
Glaubhafte Kommunikation	Engagement wird nicht zu publik gemacht und als Marketinginstrument angesehen (17/10)
Balance	Finanzielle Aspekte und CSR-Aspekte stehen in angemessen Verhältnis zueinander (8/4)
Anspruch und Selbstverpflichtung	Unternehmen engagiert sich, obwohl es nicht muss (9/5)
Implementierung	CSR als fester und gelebter Bestandteil in der Organisationskultur und im organisationalen Handeln (29/12)
Halten von Versprechen	Worten folgen Taten (2/2)
Einstellungen und Verhalten des Führungspersonals	Geschäftsführung und Führungspersonal stehen hinter dem Thema, fühlen sich mit ihm verbunden und leben es vor (18/8)
Kongruenz (Hauptkategorie)	Außendarstellung und internes und externes Verhalten stimmen überein (3/2)
Betriebsklima	Gutes Betriebsklima (15/9)
Verhalten gegenüber Mitarbeitern	Erkennt Leistung und Können von Mitarbeitern an (4/2) Mitarbeiter werden einbezogen, können Kritik und Vorschläge äußern (15/8)

---

	Hat ein faires Entlohnungssystem (1/1)
	Zeigt Interesse an den Sorgen und Problemen der Mitarbeiter (10/8)
	Kümmert sich um Jobsicherheit (4/4)
	Bietet Mitarbeitern eine gute Einarbeitungszeit (2/2)
	Berücksichtigt Interessen und Bedürfnisse des Einzelnen (3/3)
	Mit Inhaber und Vorgesetzten kann offen gesprochen werden (3/2)
	Geht fair mit Mitarbeitern um (5/4)
	Behandelt Mitarbeiter als menschliche Wesen und nicht nur als einen Wirtschaftsfaktor (6/6)
	Kommuniziert offen und ehrlich (17/8)
	Bietet soziale Aktivitäten und finanzielle Unterstützung für Mitarbeiter (7/4)
	Kümmert sich um Gesundheit und Wohlbefinden (24/11)
	Unterstützt und bietet Weiter- und Fortbildungsmöglichkeiten (8/6)
	Wertschätzt Mitarbeiter und geht respektvoll mit ihnen um (5/5)
	Sorgt für Vereinbarkeit von Familie und Beruf (4/3)
	Ermöglicht es Mitarbeitern sich ehrenamtlich zu engagieren (5/4)
Verhalten gegenüber der Gesellschaft	Unterstützt nicht nur durch Spenden (3/3)
	Erkennt seine gesellschaftliche Eingebundenheit an und engagiert sich (18/10)
Umweltverhalten	Versucht ökologische Konsequenzen zu minimieren (8/6)
Führung	Handelt ökonomisch und vorausschauend (14/7)

---



**Tabelle 7: Individuelle Auswirkungen der CSR**

<b>Unterkategorie</b>	<b>Codes</b>
Arbeitszufriedenheit	Arbeitet gerne im Unternehmen (11/6)
Commitment	Fühlt sich mit dem Unternehmen verbunden (35/12)
Identifikation	Identifiziert sich mit dem Unternehmen (8/4)
Motivation	Fühlt sich motiviert (7/5)
Soziales Engagement	Engagiert sich ehrenamtlich (4/2)
Positives Selbstkonzept	Ist stolz Teil des Unternehmens zu sein, auf dieses und sein Engagement (23/11)
Sicherheit	Fühlt sich sicherer (2/2)
Tauschverpflichtung	Fühlt sich verpflichtet, etwas für das Erhaltene zu geben (2/2)
Vertrauen	Hat Vertrauen in das Unternehmen (10/5)
Veränderungen	Veränderungen bei der persönlichen Sichtweise und im privaten Bereich (2/2)
Wohlbefinden	Fühlt sich wohl und glücklich im Unternehmen (25/10)

**Tabelle 8: Probleme im Kontext von CSR**

<b>Unterkategorie</b>	<b>Codes</b>
Überregulierung	Zuviel Regelungen schrecken ab (1/1)
Gesetz des Marktes	Kann sich den Marktgesetzen nicht vollständig entziehen (1/1)
Unangemessenheit	Richtlinien sind unangemessen und überzogen (3/2)
Durchsetzung und Überwachung	Durchsetzung und Überwachung sozialer und ökologischer Aspekte ist schwierig (4/2)
Irrelevanz	Thema für Kunden nicht relevant (4/1)
Dritte	Verhalten Dritter konterkariert eigenes Engagement (1/1)
Selbstverständlichkeit	Selbstverständlichkeit des Engagements durch lange Betriebszugehörigkeit oder mangelnde Vergleichsmöglichkeit (13/6)
Selbstverständnis	Mangelndes Selbstverständnis bei Mitarbeitern aktiver Teil zu sein (5/2)
Begriffliche Unklarheit	Inhalt von „Verantwortungsvoller Unternehmensführung“ nicht klar (5/2)
Umsetzbarkeit	Richtlinien und Werte nicht immer ohne weiteres umsetzbar (9/3)
Glaubwürdigkeitsverlust	Engagement wird bei zuviel Kommunikation unglaubwürdig (2/2)

---

**Informationen und Material zu Studie 2:**
**„Relevanz sozialer, ökologischer und ethischer Aspekte beim Kleidungskauf“**
**Überblick: Forschungsmethode, Fallzahl, Verteilung**


---

Forschungsansatz	qualitativ: diskursives Interview
Auswertungsmethode	Inhaltsanalyse, Fallkontrastierung
Interviewanzahl	
Anzahl insgesamt	191
verwertbare bzw. zur Auswertung herangezogene Interviews	180
Verteilung (ausgewertete Interviews)	
Männer	81
Frauen	99
Alter	
jünger als 18 Jahre	13
(Männer)	(3)
(Frauen)	(10)
18 bis 30 Jahre	61
(Männer)	(28)
(Frauen)	(33)
31 bis 45 Jahre	45
(Männer)	(22)
(Frauen)	(23)
46 bis 60 Jahre	41
(Männer)	(20)
(Frauen)	(21)
über 60 Jahre	20
(Männer)	(8)
(Frauen)	(12)
Durchschnittliche Preisspanne (gezahlter Preis für ein T-Shirt)	20 bis 25 Euro

---

## Protokoll der Konsumentenbefragung

M / W	Alter:	Sozialer Hintergrund:	Ø gezahlter Preis:					
Wichtige Kaufkriterien:								
Preis	Soziale Aspekte	Kinderarbeit	Ökologie	Wissen (aktuell)	Wissen (hypothetisch)	Überzeugung aktueller Einkauf	Einflussnahme durch Konsum?	Einfluss Einkommen
100%	Individuelles Recht auf Arbeit, besser als Arbeitslosigkeit	Sicherung des Lebensunterhalts	Gleiches Recht auf Verschmutzung	Kein Wissen, keine Informationssuche	Label, Produktkennzeichnungen	Sozial und ökologisch nicht o.k	Ja Individuell strategisch	Muss auf Preis achten
75%	Gleiches Recht auf eigenen gesellschaftlichen Entwicklungsweg	Lohn als Grundlage für Schulbesuch, Autonomie (Kindergewerkschaft)	Klimawandel als Beispiel für kontroverse Diskussion	Kein Wissen, Informationsprobleme (Suchkosten, Widersprüchlichkeiten)	Klare Standards als Garantie für Konsumenten	Weiß nicht	Nein	Preisorientierung bedeuteter Ermöglichung von weiterem Konsum
50%	Kulturimperialismus	Kulturimperialismus		Gut informiert	Was wäre wenn vollständige Information	O.K.		Preis grundsätzlich egal
Mehrfach aufgebrachte Argumente:				Vertraue auf Marke	Sozial	Ökologisch	Nachhaltig	Preiskampf ist normal
Regionaler Bezug				Regionaler Bezug	Geringes Vertrauen gegenüber Großunternehmen			
Ökonomisch-rationale Begründung:				Ökonomische Entwicklung:	Politikabhängigkeit			
Preisorientierung ist normal				Soziale und ökologische Probleme in Entwicklungsländern sind normal, der Preis den sie für Entwicklung bezahlen	Wenn es wirklich so schlimm wäre, wäre es verboten/ müsste verboten werden			

---

**Informationen und Zusatzinformationen zu Studie 3:  
„Ethik und Praxis ethischen Investments“**

**Überblick: Forschungsmethode, Fallzahl**

---

Forschungsansatz	Fallstudie
Art der Fallstudie	qualitativ: Dokumentenanalyse
gewählter Fall	Einzelfallstudie Superior Fond des Bankhaus Schelhammer & Schattera; Sustainability Rating des Fonds auf einer Skala von 1 (schlecht) bis 5 (sehr gut): 4.8 <sup>546</sup>
Auswertungsmethode	Dokumentenanalyse

---



---

<sup>546</sup> vgl. Weber et al. 2011: 86.

## Veranschaulichung der Heterogenität von SRI

**Tabelle 9: Kriterienliste von Ethikfonds (Beispiele)<sup>547</sup>**

Fondsanbieter	Ansatz	
	Ausschlusskriterien (Negativ-Kriterien)	Einschlusskriterien (Positiv-Kriterien)
Calvert	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tabak</li> <li>▪ Waffen</li> <li>▪ Feuerwaffen</li> <li>▪ Alkohol</li> <li>▪ Glücksspiel</li> <li>▪ Menschenrechtsaspekte</li> <li>▪ Atomenergie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Governance und Ethik</li> <li>▪ Umwelt</li> <li>▪ Arbeitsschutz</li> <li>▪ Produktsicherheit</li> <li>▪ Menschenrechte</li> <li>▪ Rechte indigener Völker</li> <li>▪ Lokale Beziehungen</li> </ul>
Schelhammer & Schattera	<p><i>Unternehmensbezogen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Abtreibung und Euthanasie</li> <li>▪ Gravierende Arbeitsrechtsverletzungen</li> <li>▪ Atomenergie</li> <li>▪ Drogen</li> <li>▪ Kontroverses Umweltverhalten</li> <li>▪ Gravierende Menschenrechtsverletzungen</li> <li>▪ Pornographie</li> <li>▪ Rüstung</li> <li>▪ Tabak</li> </ul> <p><i>Länderbezogen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Todesstrafe</li> <li>▪ Länder, die das Kyoto-Protokoll nicht ratifiziert haben.</li> <li>▪ Gravierende Arbeitsrechtsverletzungen</li> <li>▪ Abtreibung und Euthanasie</li> <li>▪ Gravierende Menschenrechtsverletzungen</li> <li>▪ Länder in denen der Atomenergieanteil am Primärenergieverbrauch höher als 10% ist.</li> <li>▪ Länder, die ein Rüstungsbudget von mehr als 3% des BIP aufweisen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Schutz, Erhalt und Schonung natürlicher Ressourcen</li> <li>▪ Reduzierung von Emissionen</li> <li>▪ Sozial- und Umweltberichterstattung</li> <li>▪ Umfassende Sozial- und Umweltpolitik</li> <li>▪ Achtung der Menschenrechte</li> <li>▪ Nachhaltigkeit</li> <li>▪ Transparente Kommunikation</li> </ul>

<sup>547</sup> Quelle: Calvert 2010; Kepler 2010a, 2010b; F&C 2008; Schelhammer & Schattera 2010; eigene Darstellung.

---

Kepler	<p><i>Unternehmensbezogen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Waffen</li> <li>▪ Atomenergie</li> <li>▪ Grüne Gentechnik</li> <li>▪ Tierversuche</li> <li>▪ Tabak</li> <li>▪ Alkohol</li> <li>▪ Glücksspiel</li> <li>▪ Massenherstellung chlororganischer Stoffe</li> <li>▪ Biozide Wirkstoffe</li> <li>▪ Pornographie</li> <li>▪ Embrionale Forschung</li> <li>▪ Menschenrechtsverletzungen</li> <li>▪ Arbeitsrechtsverletzungen</li> <li>▪ Kinderarbeit</li> </ul> <p><i>Länderbezogen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Todesstrafe</li> <li>▪ Autoritäre Regime</li> <li>▪ Gravierende Korruption</li> <li>▪ Geldwäsche</li> <li>▪ Menschenrechtsverletzungen</li> <li>▪ Länder in denen der Atomenergieanteil am Primärenergieverbrauch höher als 10% ist.</li> <li>▪ Länder, die das Kyotoprotokoll nicht ratifiziert haben.</li> <li>▪ Länder, die ein Rüstungsbudget von mehr als 3% des BIP aufweisen.</li> </ul>
F&C Stewardship	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tabakerzeugung</li> <li>▪ Alkoholherstellung</li> <li>▪ Glücksspiel</li> <li>▪ Pornographie oder Gewalt verherrlichendes Material</li> <li>▪ Herstellung und Verkauf von Waffen</li> <li>▪ Unnötige Nutzung von Tieren</li> <li>▪ Atomstromerzeugung</li> <li>▪ Unzureichende Umweltpraktiken</li> <li>▪ Menschenrechtsverletzungen</li> <li>▪ Mangelhafte Beziehungen zu Mitarbeitern, Kunden oder Zulieferer</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bereitstellung von Lebensnotwendigkeiten wie z. B. gesunde Nahrung, Wasser, Gesundheitsversorgung, Sicherheit, Bildung etc.</li> <li>▪ Ermöglichung eines ethischen und nachhaltigen Lebensstils durch ein entsprechendes Produktangebot</li> <li>▪ Steigerung von Lebensqualität durch einen verantwortlichen Einsatz neuer Technologien</li> <li>▪ Gutes Umweltmanagement</li> <li>▪ Aktive Bekämpfung des Klimawandels</li> <li>▪ Förderung und Schutz der Menschenrechte</li> <li>▪ Positive Beschäftigungspraktiken</li> <li>▪ Positiver Einfluss auf lokale Gemeinschaften</li> <li>▪ Gute Beziehungen zu Kunden und Zulieferer</li> <li>▪ Effektive Anti-Korruptionsmaßnahmen</li> <li>▪ Transparente Kommunikation</li> </ul>

---

---

**Informationen und Material zu Studie 4:  
„CSR-Relevanz und -Praxis bei KMU“**

**Überblick: Forschungsmethode, Fallzahl, Verteilung**

---

Forschungsansatz	quantitativ: onlinebasierte Vorstudie qualitativ: narratives Interview
Auswertungsmethode	deskriptive Statistik Inhaltsanalyse
Interviewanzahl	
Anzahl insgesamt (quantitativ)	38
verwertbare bzw. zur quantitativen Auswertung herangezogene Interviews	31
Anzahl insgesamt (qualitativ)	17
verwertbare bzw. zur qualitativen Auswertung herangezogene Interviews	17

---

---

**Fragebogen**

**Strategische Herausforderungen für KMU**

**– Eine Befragung der Geschäftsführungen des deutschen Mittelstands –**

---

Vielen Dank für Ihre Bereitschaft zur Beantwortung des Fragebogens.

Das Ausfüllen wird ca. 15 Minuten dauern. Ihre Angaben bleiben selbstverständlich anonym.



---

**1. Wie ist die Rechtsform Ihres Unternehmens?**

---

- |                   |                          |
|-------------------|--------------------------|
| Einzelunternehmen | <input type="checkbox"/> |
| GmbH              | <input type="checkbox"/> |
| GbR               | <input type="checkbox"/> |
| AG                | <input type="checkbox"/> |
| OHG               | <input type="checkbox"/> |
| KG                | <input type="checkbox"/> |
| Sonstige:         |                          |

---

**2. Wer führt das Unternehmen?**

---

- |                         |                          |
|-------------------------|--------------------------|
| Eigentümer              | <input type="checkbox"/> |
| Angestelltes Management | <input type="checkbox"/> |

---

**3. Wie viele MitarbeiterInnen arbeiten in Ihrem Unternehmen?**

---

- |                |                          |
|----------------|--------------------------|
| weniger als 20 | <input type="checkbox"/> |
| 20 – 50        | <input type="checkbox"/> |
| 50 – 100       | <input type="checkbox"/> |
| 100 – 250      | <input type="checkbox"/> |
| 250 – 500      | <input type="checkbox"/> |
| 500 – 1000     | <input type="checkbox"/> |
| über 1000      | <input type="checkbox"/> |

---

**4. Welche strategischen Instrumente werden in Ihrem Unternehmen eingesetzt?****(Mehrfachnennungen möglich)**

---

- |                      |                          |
|----------------------|--------------------------|
| Portfolio-Analysen   | <input type="checkbox"/> |
| Szenario-Methoden    | <input type="checkbox"/> |
| SWOT-Analyse         | <input type="checkbox"/> |
| Risikomanagement     | <input type="checkbox"/> |
| EFQM-Modell          | <input type="checkbox"/> |
| ISO 9.000            | <input type="checkbox"/> |
| ISO 14.000 oder EMAS | <input type="checkbox"/> |
| ISO 26.000           | <input type="checkbox"/> |
| Balanced Scorecard   | <input type="checkbox"/> |
| Sonstige:            |                          |

---

**5. Aus welchen dieser Unternehmensbereiche sind Personen in das strategische Management eingebunden? (Mehrfachnennungen möglich)**

---

Geschäftsführung	<input type="checkbox"/>
Personalabteilung	<input type="checkbox"/>
Einkauf	<input type="checkbox"/>
Vertrieb	<input type="checkbox"/>
Betriebsrat / Mitarbeitervertretung	<input type="checkbox"/>
Forschung & Entwicklung	<input type="checkbox"/>
Controlling	<input type="checkbox"/>
Produktion	<input type="checkbox"/>
Marketing	<input type="checkbox"/>
Umweltabteilung	<input type="checkbox"/>
Sonstige:	

---

**6. Wie bewerten Sie die folgenden Aussagen?**

---

	stimme überhaupt nicht zu	stimme eher nicht zu	stimme zu	stimme voll und ganz zu
Unsere Strategie dient der langfristigen Ausrichtung des Unternehmens und der Positionierung an den Märkten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wesentliches Ziel der Strategie ist der Reputationaufbau.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eine langfristige Planung ist für uns nicht möglich, weil wir flexibel auf das Marktgeschehen reagieren müssen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften ist ein wesentlicher Bestandteil der Strategie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unsere Strategie folgt unserer Unternehmenspolitik / unserem Unternehmensleitbild.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Soziale und ökologische Aspekte sind elementarer Bestandteil unserer Strategie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung muss zukünftig stärker beachtet werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

---

**7. Wer hat wie stark Einfluss auf Unternehmensentscheidungen?**


---

	kein Einfluss	sehr schwach	schwach	stark	sehr stark
Kunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lieferanten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Medien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bürgerinitiativen/ Nichtre- gierungsorganisationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gewerkschaft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anwohner / Lokales Umfeld	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Politik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kirche / Religion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Banken / Versicherungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

---

**8. Mit welcher Art von Institutionen arbeiten Sie zusammen?**

**(Mehrfachnennungen möglich)**

Zuständige Kammer/ TÜV/ Berufsgenossenschaft	<input type="checkbox"/>
Unternehmens-/ Branchenverbände	<input type="checkbox"/>
Nichtregierungsorganisationen/ Stiftungen	<input type="checkbox"/>
Lokale Projekte/ Einrichtungen (Sport- vereine, Feuerwehr, Lokaler Umwelt- schutz)	<input type="checkbox"/>
Kirchliche bzw. karitative Einrichtungen	<input type="checkbox"/>
Gewerkschaften	<input type="checkbox"/>
Medien	<input type="checkbox"/>
Andere:	

---

**9. Wie werden Ihre Mitarbeiter in die langfristige Planung einbezogen?**
**(Mehrfachnennungen möglich)**


---

Informationen auf Betriebsversammlungen	<input type="checkbox"/>
Schriftliche Informationen	<input type="checkbox"/>
Anreize zur Beteiligung	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiterzeitung/ Aushänge	<input type="checkbox"/>
Vorschlagswesen	<input type="checkbox"/>
Innerbetriebliche Seminare	<input type="checkbox"/>
Mündliche Information durch Vorgesetzte	<input type="checkbox"/>
Sonstiges:	

---

**10. Welches dieser Themen wird im Rahmen der langfristigen Planung bearbeitet?**


---

	kontinuierlich	fallweise	nie
Spenden/ Sponsoring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umweltschutz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalpolitik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Soziale Aspekte bei Zulieferer oder Dienstleistern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ökologische Aspekte bei Zulieferer oder Dienstleistern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dialog mit Mitarbeitern, gesellschaftlichen Gruppen, etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

---

**11. Welche Handlungsfelder im Bereich „Mitarbeiter“...**


---

	sind relevant für ihr Unternehmen?	werden zukünftig noch stärker bearbeitet?
Vereinbarkeit von Familie und Beruf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexible Arbeitszeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aus- und Weiterbildung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erfolgsbeteiligungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chancengleichheit und Geschlechtergleichheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gesundheitsförderung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andere:		

---

**12. Welche Handlungsfelder im Bereich „Gesellschaft“...**


---

	sind relevant für ihr Unternehmen?	werden zukünftig noch stärker bearbeitet?
Förderung von Vereinen in der Region	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kunst/ Kultur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Förderung regionaler Bildungseinrichtungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Völkerverständigung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Korruptionsbekämpfung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Soziale Aspekte bei Zuliefe- rer und Dienstleistern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Menschenrechte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Globale Krankheits- und Armutsbekämpfung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andere:		

---

**13. Welche Handlungsfelder im Bereich „Umwelt“...**


---

	sind relevant für ihr Unternehmen?	werden zukünftig noch stärker bearbeitet?
Recycling und Entsorgung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ressourceneinsparung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umweltfreundlichkeit der Produkte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umweltfreundliche Prozessgestaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ökologische Aspekte bei Zulieferer und Dienstlei- stern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Soziale Aspekte bei Zu- lieferer und Dienstleistern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Artenschutz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umweltmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andere:		

---

**14. Was erschwert oder verhindert in Ihrem Unternehmen eine langfristige Planung...**


---

	im Bereich Mitarbeit	im Bereich Gesellschaft	im Bereich Umwelt
fehlendes Wissen/ Informationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
fehlendes Personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
mangelnde gewinn- bringende Perspektive	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
mangelndes Interesse von Kunden, Mitarbeitern, lokalen Gruppen etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zeitmangel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kosten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

---

**15. Welcher dieser Aussagen stimmen Sie eher zu?**

---

stimme voll und ganz zu	stimme zu	stimme eher zu	sowohl als auch	stimme eher zu	stimme zu	stimme voll und ganz zu
----------------------------	-----------	-------------------	--------------------	-------------------	-----------	----------------------------

Unternehmenshandeln ist  
Gewinnmaximierung

Unternehmen sind zuerst der  
Gesellschaft verpflichtet

---

**Abschließende Angaben zu Ihrem Unternehmen:****In welchem Bundesland befindet sich Ihr Unternehmenssitz?****Wie viele Einwohner hat der Ort, in der sich Ihr Unternehmenssitz befindet?****In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?****Welche Stelle bekleiden Sie in Ihrem Unternehmen?**

**Weitere Anmerkungen**

**Vielen Dank für Ihre Mitwirkung an dieser Befragung!**

Wenn Sie Interesse an den Ergebnissen der Studie haben, können Sie uns oben im Feld „Weitere Anmerkungen“ Ihre Kontaktdaten mitteilen. Diese werden gesondert vom Fragebogen gespeichert. Sie können alternativ auch direkt [Kontaktperson] kontaktieren:

[Email-Adresse-Kontaktperson]