

# IfM-Materialien

Institut für  
Mittelstandsforschung

**IfM**  
BONN

[www.ifm-bonn.org](http://www.ifm-bonn.org)

## **Chancen und Risiken von CSR im Mittelstand**

von Annette Icks, Britta Levering,  
Frank Maaß und Arndt Werner

IfM-Materialien Nr. 236

## Impressum

### **Herausgeber**

Institut für Mittelstandsforschung Bonn  
Maximilianstr. 20, 53111 Bonn  
Telefon +49/(0)228 / 72997 - 0  
Telefax +49/(0)228 / 72997 - 34

### **Ansprechpartner**

Dr. Frank Maaß

### **IfM-Materialien Nr. 236**

ISSN 2193-1852 (Internet)

ISSN 2193-1844 (Print)

Bonn, Februar 2015

**Das IfM Bonn ist eine Stiftung  
des privaten Rechts.**

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Energie

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Ministerium für Wirtschaft, Energie,  
Industrie, Mittelstand und Handwerk  
des Landes Nordrhein-Westfalen



## **Chancen und Risiken von CSR im Mittelstand**

### **Opportunities and risks of CSR for Small and Medium-sized Enterprises**

Annette Icks, Britta Levering, Frank Maaß, Arndt Werner

IfM-Materialien Nr. 236

#### **Zusammenfassung**

Die Studie erörtert Chancen und Risiken, die mit der Anwendung der Unternehmensführungsstrategie CSR (Corporate Social Responsibility) verbunden sind. Eine Vielzahl an Gefahren in CSR-aktiven Unternehmen – darunter das Risiko des Greenwashings – werden identifiziert, systematisiert und kategorisiert. Diese gehen alle auf drei grundlegende Risikoarten (Adverse Selection, Moral Hazard und Hold-up) zurück, die durch fehlende Kontrolle und nicht selbst-durchsetzbare Verträge verursacht werden. In der Studie wird anhand von acht erfolgreich CSR-praktizierenden Unternehmen beispielhaft erörtert, welche Instrumente zur Minimierung dieser Risiken eingesetzt werden. Die Studie zeigt, dass sämtliche Risiken von den Unternehmen überwunden werden können – auch ohne staatliche Hilfestellungen. Die Lösungsstrategien lassen sich dabei sowohl von Großunternehmen als auch von Unternehmen des Mittelstands anwenden.

**Schlagwörter:** *CSR, Mittelstand, Nachhaltigkeit, Stakeholder Management, Corporate Compliance, Risikomanagement, Opportunismus, Deutschland.*

#### **Abstract**

The study highlights both the opportunities and risks related to the application of CSR (Corporate Social Responsibility) as a corporate strategy. The analysis identifies a number of risks such as greenwashing, systemizing its forms and manifestations and categorizing them. It is shown that all risks stem from the danger that control mechanisms fail or from a lack of self-enforcing agreements. On the basis of eight enterprises that are practicing CSR successfully, the study describes the methods that can be implemented to minimize the risks associated with CSR. The outcome shows that all the arising risks can be solved by the enterprises without government intervention. Solution strategies can be used by large enterprises and SMEs alike.

**JEL:** D21, D22, L11, L25, M12, M14, Q32

**Keywords:** *CSR, SME, Sustainability, Stakeholder Management, Corporate Compliance, Risk Management, Opportunism, Germany*

## Inhalt

|   |     |
|---|-----|
| Übersichtenverzeichnis                                    | II  |
| Kurzfassung   | III |
| 1 Ausgangslage und Ziel der Untersuchung                  | 1   |
| 2 Konzeptioneller Rahmen                                  | 3   |
| 2.1 Definition und Verständnis des CSR-Begriffs           | 3   |
| 2.2 CSR-Risiken und theoretische Lösungsansätze           | 4   |
| 2.3 Empirische Methode und Auswahl der Unternehmen        | 8   |
| 3 Beschaffungsmanagement                                  | 12  |
| 3.1 Screening bei Auswahlrisiken                          | 12  |
| 3.2 Anreizinstrumente bei Leistungsrisiken                | 15  |
| 4 Personalmanagement                                      | 19  |
| 4.1 Anreizinstrumente bei Fluktuationsrisiken             | 19  |
| 4.2 Compliance-Maßnahmen bei Leistungsrisiken             | 21  |
| 5 Absatzmanagement  | 24  |
| 5.1 Signaling bei Glaubwürdigkeitsrisiken                 | 24  |
| 5.2 Kooperationsstrategien bei Greenwashingrisiken        | 28  |
| 6 Bürgerschaftliches Engagement in CSR-Partnerschaften    | 32  |
| 6.1 Netzwerke zur Reduzierung des Trittbrettfahrerrisikos | 33  |
| 6.2 Strukturelle Ansätze bei Koordinationsrisiko          | 35  |
| 7 Fazit   | 38  |
| Anhang  | 42  |
| Literatur   | 51  |

## Übersichtenverzeichnis

|               |  |    |
|---------------|--|----|
| Übersicht 1:  | Ursachen CSR-spezifischer Risiken und Methoden der Überwindung dieser Risiken                                      | 5  |
| Übersicht 2:  | Kurzprofil der Nachhaltigkeitsstrategie der Fallbeispiele 1 und 2 in Bezug auf das volkswirtschaftliche Engagement | 9  |
| Übersicht 3:  | Kurzprofil der Nachhaltigkeitsstrategie der Fallbeispiele 3 und 4 für den Funktionsbereich der Personalwirtschaft  | 10 |
| Übersicht 4:  | Kurzprofil der Nachhaltigkeitsstrategie der Fallbeispiele 5 und 6 in Bezug auf die CSR-Absatzpolitik               | 11 |
| Übersicht 5:  | kurzprofil der Nachhaltigkeitsstrategie der Fallbeispiele 7 und 8 in Bezug auf das gesellschaftliche Engagement    | 11 |
| Übersicht 6:  | CSR-spezifische Risiken: Ursachen und Instrumente zu ihrer Überwindung im Überblick                                | 39 |
| Übersicht A1: | Fallbeispiel 1 des CSR-Beschaffungsmanagements   | 42 |
| Übersicht A2: | Fallbeispiel 2 des CSR-Beschaffungsmanagements   | 43 |
| Übersicht A3: | Fallbeispiel 3 des CSR-Personalmanagements   | 44 |
| Übersicht A4: | Fallbeispiel 4 des CSR-Personalmanagements   | 45 |
| Übersicht A5: | Fallbeispiel 5 des CSR-Absatzmanagements   | 46 |
| Übersicht A6: | Fallbeispiel 6 des CSR-Absatzmanagements   | 47 |
| Übersicht A7: | Fallbeispiel 7 des Managements der Unternehmensrelationen  | 48 |
| Übersicht A8: | Fallbeispiel 8 des Managements der Unternehmensrelationen  | 49 |

## Abbildungsverzeichnis

|               |  |    |
|---------------|--|----|
| Abbildung A1: | Organisationaler Aufbau der WABE gGmbH (schematisch) | 50 |
|---------------|--|----|

## **Kurzfassung**

Das Managementkonzept Corporate Social Responsibility (CSR) dient Unternehmen dazu, nachhaltiges und verantwortliches Handeln in gesellschaftliche und wirtschaftliche Erfolge umzusetzen. Hierfür reicht eine systematische Anwendung des CSR-Konzepts allein nicht aus. Denn CSR ist auch mit Risiken behaftet. So stellt - neben den allgemeinen Investitionsrisiken - Opportunismus eine reale Gefahr dar. Zweifel an der Glaubwürdigkeit von Informationen und das Fehlverhalten von (Markt-)Partnern können die CSR-Politik gefährden und zu Wettbewerbsnachteilen führen. Anhand von acht erfolgreich CSR-praktizierenden Unternehmen des Mittelstands sowie Konzernen zeigt die Studie auf, wie diesen Gefahren begegnet werden kann.

### **Verbandsmitgliedschaften reduzieren Beschaffungsrisiken**

Im Beschaffungswesen dient CSR den Unternehmen dazu, dauerhaft Zugang zu Ressourcen und Vorprodukten zu sichern. Bei fehlenden Kontrollmöglichkeiten der Marktpartner laufen CSR-Akteure jedoch Gefahr, unbemerkt Vorleistungen von Zulieferern zu beziehen, die nicht ihren Standards entsprechen. Um den Erfolg ihrer CSR-Strategie nicht zu gefährden, nutzen Unternehmen jedweder Größe ihre Mitgliedschaft in Vermarktungsverbänden. Sie wählen ihre Lieferanten ausschließlich unter Verbandsmitgliedern aus und erhalten so ein glaubwürdiges Signal für die Einhaltung von Standards. Kleinere Unternehmen setzen darüber hinaus auch auf persönliche Kontakte, um die Einhaltung von Standards zu sichern.

### **Fehleinschätzung der Mitarbeitermotivation gefährdet CSR-Erfolg**

In der Personalpolitik setzen Unternehmen auf CSR, um zu motivieren und Humanressourcen zu erschließen. Eine Fehleinschätzung der Motivlage der Belegschaft kann die angestrebten CSR-Erfolge jedoch gefährden. Um die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter zu sichern, setzen die befragten Großunternehmen auf Mitarbeiterbefragungen und Ideenwettbewerbe. Unternehmen des Mittelstands bevorzugen dagegen eher den persönlichen Diskurs und beteiligen ihre Mitarbeiter auch stärker an wichtigen CSR-Entscheidungsprozessen.

### **Mittelständische Unternehmen reduzieren absatzpolitische Risiken durch direkte Kontakte**

Die Absatzpolitik nutzt CSR als Verkaufsargument. Unternehmen, die lediglich Greenwashing (dt.: Schönfärberei) betreiben, können rechtschaffende CSR-Unternehmen jedoch in Misskredit bringen. Um hier Schaden abzuwenden, setzen Unternehmen auf eindeutige Signale wie Zertifikate, Kooperationslösungen und Sozialkapital. Mittelständische Unternehmen greifen dabei vermehrt auf ihre regionalen Kontakte zurück und stehen häufiger in direktem Austausch mit ihren Kunden. Großunternehmen setzen dagegen eher auf externe Prüfungen wie Unternehmensratings und auf Kooperationen mit Wettbewerbern, um gemeinsame Compliance-Kodizes innerhalb ihrer Branche zu etablieren.

### **Bürgerschaftliches Engagement durch Trittbrettfahrer gefährdet**

CSR als bürgerschaftliches Engagement erfordert meist ein Vorgehen im Verbund mit Partnern aus Gesellschaft und Wirtschaft. Hier laufen die CSR-Aktiven jedoch Gefahr, von Trittbrettfahrern ausgenutzt zu werden. Mit steigender Partnerzahl wächst zudem der Koordinationsbedarf unter den Partnern. Diesen Gefahren wird vorrangig durch Begrenzung der Teilnehmerzahl und Wahl von Partnern aus bestehenden Netzwerken begegnet. Außerdem begründen die CSR-Akteure Institutionen (z. B. Vereine) und sichern hierdurch Bindungs-, Kontroll- und Leistungsanreize.

### **Regulative Eingriffe sind nicht notwendig**

Unabhängig von ihrer Unternehmensgröße treten in CSR-praktizierenden Unternehmen Kontroll- und Koordinationsprobleme auf, welche das Opportunitätsrisiko vergrößern. Eine Minimierung der Gefahren ist aber auch ohne staatliche Hilfestellung bzw. regulative Eingriffe möglich: Den Unternehmen stehen geeignete Instrumente zur Verfügung, die es ihnen erlauben, den Auswirkungen dieser Risiken selbst effektiv zu begegnen.

## 1 Ausgangslage und Ziel der Untersuchung

In den meisten Unternehmen des deutschen Mittelstands sind heutzutage nachhaltige Geschäftspraktiken zu finden. Allerdings sind mittelständische Unternehmen, die Nachhaltigkeit zu einem Leitprinzip ihrer Wirtschaftstätigkeit erheben, bislang noch deutlich in der Minderheit. Ihr Anteil steigt jedoch stetig. Mit Corporate Social Responsibility (CSR) steht diesen Unternehmen ein Managementansatz zur Verfügung, der auf die schonende Ausnutzung der natürlichen und betrieblichen Ressourcen sowie auf einen verantwortungsvollen Umgang mit Mitarbeitern und Marktteilnehmern abzielt. Dabei soll nicht nur Positives für die Gesellschaft und Belegschaft bewirkt werden. Gleichzeitig erhoffen sich viele Unternehmen auch wirtschaftliche Vorteile etwa in Form von positiven Imageeffekten und in der Erschließung strategischer Ressourcen. Unter den CSR-Anwendern besteht weitgehend Einigkeit darüber, dass eine geschickte Verbindung des gesellschaftlich Gewünschten mit dem ökonomisch Sinnvollen die eigene Wettbewerbsposition i. d. R. stärkt.

Wie betriebliche Investitionen im Allgemeinen eröffnen CSR-Investitionen jedoch nicht nur Chancen, sondern sie bergen auch Risiken für die praktizierenden Unternehmen. Diese bestehen zum einen in kaufmännischen Unsicherheiten. Denn von der richtigen Einschätzung der Nachfrage nach nachhaltig erstellten Produkten und der effektiven Steuerung des hierfür erforderlichen Mitteleinsatzes hängen die Rückflüsse aus den Investitionen ab. Zum anderen unterliegen Unternehmen weiteren Risiken, die sich aus Verhaltensunsicherheiten von Marktteilnehmern ergeben. Diese lassen sich auf Informationsdefizite zwischen den Marktpartnern bzw. zwischen der Unternehmensführung und ihren Mitarbeitern zurückführen. Auch können sie auf der Ungewissheit beruhen, ob sich die Beteiligten vertragstreu verhalten werden, wenn eine vollständige Kontrolle des Verhaltens aufgrund prohibitiv hoher Kosten nicht möglich ist. Beide Gefahren eröffnen Spielraum für opportunistisches Verhalten der Marktteilnehmer und können den CSR-Erfolg gefährden.

Das bekannteste Beispiel eines Opportunismusrisikos im CSR-Kontext stellt das so genannte Greenwashing (dt.: Schönfärberei) dar. Greenwashing betreibende Unternehmen geben lediglich vor, nachhaltig zu wirtschaften. Wird Greenwashing öffentlich, kann der Imageschaden Einzelner den guten Ruf der anderen redlichen CSR-Akteure schädigen, weil deren Integrität aufgrund des Informationsproblems angezweifelt werden könnte. Eine erfolgreiche betriebliche CSR-Politik hängt somit davon ab, hier Glaubwürdigkeit zu erzeugen.



Zudem ist denkbar, dass die mittelständischen CSR-Akteure von Risiken dieser Art stärker betroffen sind als Konzerne. Argumentiert werden kann, dass Unternehmen des Mittelstands aufgrund ihrer größenbedingt begrenzten Ressourcen häufig nicht in der Lage sind, sich wirksam vor solchen Gefahren zu schützen. Wissenschaftliche Erkenntnisse hierzu liegen bislang nicht vor.

Die vorliegende Studie rückt deshalb erstmals das Opportunismusrisiko ins Zentrum der Betrachtungen und analysiert dieses systematisch anhand von Unternehmensbeispielen. Die folgenden forschungsleitenden Fragen stehen dabei im Zentrum der Analyse:

1. Mit welchen Opportunismusrisiken sind CSR-Akteure konfrontiert?
2. Mit welchen Maßnahmen lassen sich Opportunismusrisiken begrenzen?
3. Welche Chancen resultieren aus einem CSR-Risikomanagement?
4. Ist der Mittelstand in besonderem Maße von Opportunismusrisiken betroffen?

Zur Beantwortung dieser Fragen werden im Folgenden die CSR-Strategien von acht Beispielunternehmen in den Funktionsbereichen des Beschaffungs-, Personal- und Absatzwesens und der Corporate Relations untersucht. Kapitel 2 befasst sich mit den definitorischen und theoretischen Grundlagen. Darauf aufbauend werden in den Kapiteln 3 bis 6 die Gefahren in den jeweiligen Funktionsbereichen beschrieben und die zur Risikominimierung eingesetzten Instrumente vorgestellt. Zugleich wird zwischen den Handlungsmustern der Großunternehmen und der Unternehmen des Mittelstands unterschieden und nach Gründen für abweichendes Verhalten gesucht. In Kapitel 7 werden auf der Basis der gefundenen Ergebnisse Schlussfolgerungen für betriebliche und politische Handlungsempfehlungen gezogen.

## 2 Konzeptioneller Rahmen

### 2.1 Definition und Verständnis des CSR-Begriffs

Bei Corporate Social Responsibility (CSR) handelt es sich um ein auf Nachhaltigkeit ausgerichtetes Managementkonzept. Nachhaltigkeit stellt dabei eine Maxime dar, die auf einen schonenden Umgang mit Ressourcen und die Bewahrung der natürlichen und sozialen Umwelt abzielt. Ziel von CSR ist es, die zukünftige Befriedigung ökonomischer Bedürfnisse nicht zu gefährden (vgl. Jonker et al. 2011, S. 146). Nachhaltiges Wirtschaften schließt dabei die schonende Inanspruchnahme materieller Rohstoffe und finanzieller Mittel ebenso ein wie den verantwortungsvollen Umgang mit den am Leistungsprozess beteiligten bzw. hiervon tangierten Personen (vgl. Vilain 2010, S. 106).

Nachhaltigkeit stellt allerdings keineswegs das alleinige Führungsprinzip in CSR-aktiven Unternehmen dar. Unternehmen sind immer noch nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen zu führen. Das daraus ableitbare Effizienzprinzip verpflichtet das Management dazu, die verfügbaren Ressourcen mit einem höchstmöglichen Wirkungsgrad einzusetzen. Damit ist auch die Gewinnerzielungsabsicht für das Nachhaltigkeitsmanagement eine zentrale Zielstellung und keineswegs optional. Darüber hinaus sind auch das geltende Recht und allgemein ethische Normen bindend (vgl. Ulrich 1997, S. 67 ff.). Das Management nachhaltig wirtschaftender Unternehmen steht somit vor der komplexen Aufgabe, Entscheidungen im Spannungsfeld zwischen einzelwirtschaftlichen Interessen und gesamtwirtschaftlichen Ansprüchen zu treffen.

In den Grundsatzüberlegungen der Europäischen Kommission zur zukunftsorientierten und nachhaltigen Unternehmensführung wird auch deutlich, dass soziale Nachhaltigkeit als gleichrangig mit ökonomischen Zielen anzusehen ist (vgl. KOM 2011, S. 7). Das betriebliche Handeln soll dem wettbewerblichen Interesse dienen, dabei aber im Einklang mit gesellschaftlichen Erfordernissen stehen.<sup>1</sup> Nachhaltiges Wirtschaften ist dann mit dem ökonomischen Gewinnziel vereinbar, wenn hierdurch eine verbesserte Kosten-Nutzen-Relation des Mitteleinsatzes erzielt wird. Neben dem rein betriebswirtschaftlichen Nutzen

---

<sup>1</sup> CSR basiert hierbei auf dem Modell der Triple-Bottom-Line, das eine nachhaltige Unternehmensführung entlang der drei Säulen – Ökonomie, Soziales, Ökologie – empfiehlt (vgl. Deutscher Bundestag 1998). Zu den konzeptionellen Grundlagen und der Vielfalt an Deutungen des CSR-Begriffs siehe Maaß (2010, S. 10 ff.).

sind somit auch andere Erfolgsgrößen wie etwa die Regenerierbarkeit bzw. Substituierbarkeit endlicher Ressourcen maßgeblich.

## **2.2 CSR-Risiken und theoretische Lösungsansätze**

Eine zentrale Herausforderung bei der Neuausrichtung der Unternehmensstrategie nach CSR-Gesichtspunkten besteht in der Durchsetzung der Nachhaltigkeitsmaxime in den verschiedenen betrieblichen Funktionsbereichen. Dem Management kommt die Aufgabe zu, die an den Prozessen beteiligten Akteure auf das Nachhaltigkeitsziel einzustimmen und sie zum gleich- und zielgerichteten Handeln zu bewegen. Diese Aufgabe betrifft die Koordination der Beziehungen zu den Lieferanten von Rohstoffen und Vorprodukten ebenso wie die Kundenbeziehungen und die betriebsinternen Relationen. Soll CSR einen Erfolgsbeitrag leisten, sind die Bedingungen hierfür so einzurichten, dass alle an der Umsetzung beteiligten Akteure einen Anreiz haben, sich an die Nachhaltigkeitszielsetzung zu binden. Ein derartiges anreizkompatibles System kann informell begründet (z. B. mittels Kodizes) oder formell gestaltet sein (z. B. durch Verträge).

Eine Forschungsrichtung, die sich mit den Bedingungen für die Organisation von Wertschöpfungsprozessen und die Funktionsweise von Anreizsystemen befasst, ist die Neue Institutionenökonomik (NIÖ).<sup>2</sup> Ausgehend von rationalen, auf ihren Vorteil bedachten Akteuren untersuchen die Vertreter der NIÖ, wie diese Akteure sich unter dem Einfluss unvollkommener Märkte verhalten. Informationsasymmetrie eröffnet dabei den besser informierten Parteien Spielräume für eigennütziges Verhalten. Schlechter informierte Akteure geraten in Zwangslagen, wenn ihnen entscheidungsrelevante Informationen vorenthalten werden und Mittel zur Kontrolle und zur vertraglichen Absicherung ihrer Geschäftsvereinbarungen fehlen. Es ist daher für Letztere bedeutsam, Mittel und Wege zu finden, wie Verhaltens- und Qualitätssicherheit im Umgang mit ihren (Markt-)Partnern minimiert und ökonomischer Schaden abgewendet werden kann.

---

<sup>2</sup> Die NIÖ ergründet, wie sich die Struktur von Institutionen bzw. Anreizsystemen auf die Entscheidungen von Individuen, darunter auch von Entscheidungsträgern in Unternehmen, auswirken.

Im Kontext der betrieblichen Nachhaltigkeitspolitik stellt sich die Frage, welche konkreten Risiken für CSR aus dieser Marktsituation erwachsen. Auf der Basis der NIÖ sind dabei grundsätzlich zwei Ursachen für Risiken zu unterscheiden:

- ungleiche (asymmetrische) Informationsverteilung und
- strategische Gebundenheit.

Übersicht 1: Ursachen CSR-spezifischer Risiken und Methoden der Überwindung dieser Risiken

|                                 |   |  |  |
|---------------------------------|---|--|--|
| Defizit:                        | Fehlende Möglichkeit der <u>Kontrolle/Überwachung</u> der Partner   |  | Fehlende Möglichkeit der <u>Durchsetzung</u> von Vereinbarungen                      |
| Problemlagen:                   | Informationsasymmetrie in Leistungsbeziehungen<br>in einer <u>sich anbahnenden</u> Beziehung      in einer <u>bestehenden</u> Beziehung |  | Spezifische Gebundenheit in einer <u>bestehenden</u> Beziehung                       |
| Risiken durch Opportunismus:    | Vorspiegelung falscher Tatsachen ( <i>Adverse Selection</i> )   | Leistungs-vorenthaltung ( <i>Moral-Hazard-Risiko</i> )   | Ausnutzung des gebundenen Partners ( <i>Hold-up-Risiko</i> )                         |
| Methoden der Risikoüberwindung: | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Direkte und indirekte Informations-aufdeckung</li> </ul>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistungsanreiz-verträge i. w. S.</li> <li>• Externe Kontrolle</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bindungsanreiz-verträge i. w. S.</li> </ul> |

© IfM Bonn

Quelle: Eigene Darstellung.

Informationsasymmetrie erschwert Unternehmen vor Vertragsabschluss die Suche nach nachhaltig wirtschaftenden (Markt-)Partnern. Wenn integre Anbieter sich unter dieser Bedingung nicht eindeutig von denjenigen unterscheiden können, die lediglich vorgeben, die erwarteten Standards einzuhalten, besteht die Gefahr der Fehlauswahl (engl.: adverse selection). Solche vorvertraglichen Risiken können bspw. bei der Auswahl von Lieferanten auftreten. Aber auch in bestehenden Wertschöpfungsbeziehungen kann Informationsasymmetrie Leistungs- und Qualitätsvorenthaltung begünstigen. Ist es der Geschäftsführung eines Unternehmens beispielsweise nicht möglich, das Handeln ihrer Mitarbeiter vollends zu kontrollieren, trägt sie ein solches Risiko (engl.: moral hazard) (vgl. Übersicht 1). In beiden Fällen läuft die schlechter informierte Partei Gefahr, arglistig getäuscht zu werden (vgl. Schreyögg 2003, S. 446).

In der NIÖ werden Lösungsansätze diskutiert, die es den betreffenden Parteien erlauben, die mit Informationsasymmetrie einhergehenden Risiken zu umgehen oder zumindest die Folgen dieser Gefahren effektiv zu begrenzen. Es handelt sich um Methoden der direkten und indirekten Informationsaufde-

ckung, Leistungsanreize und externe Kontrolle. So hat die besser informierte Partei mithilfe der indirekten Informationsaufdeckung die Möglichkeit, Informationsasymmetrie zu reduzieren. Hierzu dient das Instrument des Signalings (dt.: Signalsetzung). Der informierten Partei geht es darum, symbolhaft Sachverhalte darzustellen, die an sich nicht einsehbar sind (z. B. Einstellungen wie die eigene Integrität oder auch für Außenstehende nicht beobachtbare Herstellungsmethoden). Ein Signal kann erst dann als verlässlicher Indikator eingestuft werden, wenn das Nutzen-Kosten-Verhältnis seiner Erzeugung nur für diejenigen Sender positiv ist, die tatsächlich wahrheitsgetreu über Begebenheiten informieren (vgl. Spremann 1990, S. 579). Für Anbieter schlechter Qualitäten darf sich dagegen die Signalsetzung nicht lohnen (vgl. Spence 1973, S. 355 ff.). Sind diese Bedingungen gegeben, kann die schlechter informierte Partei sich bei der Auswahl ihres Marktpartners an solchen Signalen orientieren und von diesen auf nicht beobachtbare Sachverhalte und Eigenschaften ihrer Absender schließen.<sup>3</sup> Diese Vorgehensweise entspricht der Methodik des Screenings (dt.: systematische Überprüfung). Das Screening kann durch direkte oder indirekte Verfahren erfolgen. Kontrollverfahren wie z. B. Lieferantenaudits stellen direkte Screening-Methoden dar. Zu den indirekten Maßnahmen zählt neben der Auswertung von Signalen auch die Unterbreitung unterschiedlicher Vertragsangebote. In letzterem Fall wird sich eines Schemas bedient, das Informationsträgern einen Anreiz gibt, sich zu erkennen zu geben. Hier zielt Screening auf einen Selbstselektionsmechanismus ab.<sup>4</sup> Verträge sind so anzulegen, dass das Zeichnen des Regelwerks nur für solche Akteure ökonomisch lohnend ist, die ehrlich über sich berichten (vgl. Arrow 1980).

Des Weiteren empfiehlt die NIÖ, Anreizstrukturen zu schaffen, die so angelegt sein müssen, dass opportunistisches Verhalten keine nutzbringende Verhaltensoption darstellt (vgl. Möller 2006, S. 403). Anreize zum freiwilligen Verzicht auf Opportunismus, die Auftraggeber bzw. Arbeitgeber setzen, können materieller Art (z. B. finanzielle Anreize in Form von fairen Preisen bzw. Lohnzusatzleistungen) und immaterieller Art sein (z. B. Mitbestimmung). In Kooperationen unter CSR-Akteuren können beiderseitige Investitionen entsprechende Leis-

---

<sup>3</sup> Ein Beispiel stellt das Abschlusszeugnis dar, das eine Hochschule einem Absolventen ausstellt. Es dokumentiert exemplarisch den Bildungserfolg und ist interpretierbar auch von Personen, die sich nicht selbst ein Bild von der Ausbildungsleistung machen können (vgl. Kräkel 2004, S. 345 f.).

<sup>4</sup> Ein Beispiel stellen Arbeitsverträge mit Erfolgsbeteiligung dar, die sinnvollerweise nur von solchen Stellenbewerbern gezeichnet werden, die sich aufgrund ihrer (an sich nicht sichtbaren) Fähigkeiten zur Vertragserfüllung befähigt sehen (vgl. Kräkel 2004, S. 346).

tungsanreize erzeugen (z. B. Gründung eines Vereins bzw. einer gemeinnützigen GmbH).<sup>5</sup> Zudem kann auch Vertrauen unter CSR-Partnern Handlungsanreize bewirken (vgl. Ripperger 2003, S. 73 ff.).

Eine weitere Gefahrenquelle für Opportunismus stellt die strategische Gebundenheit dar (vgl. Pfeffer/Salancik 2008, S. 68). Unvollständige Verträge eröffnen diese Gefahrenlage. Das Problem resultiert aus fehlenden selbstdurchsetzbaren Verträgen (z. B. Arbeits- und Kooperationsverträge). Fehlt es an umfassenden Regelungen, lässt sich nicht sicherstellen, dass die durch spezifische Investitionen einseitig festgelegten Parteien nicht durch abweichendes Verhalten ihrer Tauschpartner geschädigt werden. Ein derartiges Ausnutzen einseitig gebundener Partner wird als hold-up bezeichnet (dt.: räuberisches Verhalten) bezeichnet. In einer solchen Situation erwarten die Betroffenen von ihren Gegenspielern, sich fair zu verhalten, indem sie die Interessenlagen aller Involvierten in ihren zukünftigen Entscheidungen berücksichtigen (vgl. Spremann 1989, S. 743). Sie werden aufgrund ihres Anliegens als Anspruchsgruppen (engl.: stakeholder) bezeichnet (vgl. Janisch 1993, S. 125).<sup>6</sup>

Ein von Fairness getragenes, stabiles Beziehungsverhältnis zu den Stakeholdern aufzubauen stellt eine wesentliche Aufgabe des CSR-Managements dar. Zur Lösung des Problems können Unternehmen Maßnahmen ergreifen, die Bindungsanreize erzielen. Ziel ist es, alle Wirtschaftsakteure zu einem langfristig kooperativen Handeln zu bewegen. CSR-aktive Unternehmen können beispielsweise einen Verein zur Durchsetzung ihrer Anliegen gründen, in dessen Statuten die grundlegenden Ziele ihres gemeinsamen Handelns festgeschrieben sind. Nur wenn ein Fehlverhalten automatisch sanktioniert wird, rechnet sich unfaires Handeln nicht und begründet insofern einen wirksamen Schutz vor Opportunismus.

Eine andere Sichtweise auf die Opportunismusgefahr nimmt die Sozialkapitaltheorie ein. Im Unterschied zur NIÖ, die am individuellen Entscheidungskalkül der ökonomischen Akteure ansetzt, fokussiert die Sozialkapitaltheorie auf die Fähigkeit von Personen, in Gruppen ein kollektives Bewusstsein zu entwickeln und Strukturen zu erschaffen, die zu kooperativen Handlungsweisen veranlassen (vgl. Schechler 2002, S. 103). Sozialkapital wird dabei in persönlichen und

---

<sup>5</sup> Vgl. Möller (2006, S. 403), Bezug nehmend auf Gierl (2000, S. 110).

<sup>6</sup> Die theoretische Grundlage bildet der Stakeholder-Ansatz von Freeman (1984). Bei den Stakeholdern handelt es sich um Akteure, deren ökonomische Rentenerzielung von den Entscheidungen der Unternehmen beeinflusst wird (vgl. Maaß 2010, S. 32 ff.).

auf Dauer angelegten Kontakten gebildet.<sup>7</sup> Investitionen in Sozialkapital sind dann ökonomisch vorteilhaft für den Einzelnen, wenn sie die Teilhabe an Ressourcen über das Netzwerk kostengünstiger ist als durch einen Bezug über den Markt ermöglichen (vgl. Adler/Kwon 2002, S. 18). Sozialkapital kann zudem einen Anreiz für gegenseitig verbindliches und redliches Verhalten erzeugen, da es die Möglichkeit bietet, Informationen sowohl über das positive wie auch das negative Verhalten der Mitglieder zu verbreiten und diese ggf. sozial zu sanktionieren. Diese disziplinierende Wirkung dämmt auch die bei CSR auftretende Opportunismusgefahr ein, wie die Analyse der Fallstudien zeigen, welche im nächsten Kapitel vorgestellt werden.

### **2.3 Empirische Methode und Auswahl der Unternehmen**

Zur Beantwortung der im einleitenden Kapitel dargelegten Forschungsfragen setzt sich die nachfolgende empirische Analyse mit Unternehmen auseinander, denen es nachweislich gelang, die von ihnen anvisierten Chancen von Nachhaltigkeit zu realisieren und dabei die auftretenden Risiken wirksam zu begrenzen. Dabei wurde bei der Auswahl der Unternehmen darauf geachtet, dass diese ausführlich über ihre CSR-Strategie berichten und die Ergebnisse in einem Nachhaltigkeitsbericht oder in anderer Form veröffentlichen. Auch wurden die Unternehmen nur dann in die Analyse mit einbezogen, wenn sie für die Erfolge ihres CSR-Managements von unabhängiger Seite ausgezeichnet wurden, z. B. als Gewinner ausgelobter Preise oder im Rahmen von Zertifizierungen. Damit ist gewährleistet, dass die ausgewählten Unternehmen über längere Praxiserfahrung und qualifizierende Referenzen verfügen. Als weitere Auswahlkriterien dienten die Branchenzugehörigkeit und die Unternehmensgröße. Gezielt wurden jeweils zwei Unternehmen aus gleicher Branche gesucht, die sich hinsichtlich ihrer Beschäftigtenzahl (und damit ihrer Marktmacht) unterscheiden. Diese Auswahl ermöglicht Matched-Pairs-Analysen, die auf einen Paarvergleich ausgewählter Merkmalsträger abzielen.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Bourdieu (1983, S. 191) definiert Sozialkapital als die Gesamtheit der Ressourcen, die mit der Teilhabe an Netzwerkbeziehungen einhergehen und von den Gruppenmitgliedern nutzbar sind.

<sup>8</sup> Hierbei handelt sich um ein Verfahren der qualitativen Sozialforschung (vgl. Schnell et al. 1995, S. 212), welches aufzeigen kann, ob und inwieweit Unternehmen mit ähnlichen Voraussetzungen und vergleichbarer Zielstellung ggf. unterschiedliche Wege beschreiten, um ggf. größenbedingten Vor- und Nachteilen zu begegnen.

Die empirische Analyse umfasst insgesamt acht CSR-aktive Unternehmen. Die Fallanalysen basieren auf Auswertungen veröffentlichter Texte und auf telefonisch geführten Interviews mit den Entscheidungsträgern der jeweiligen Unternehmen. Grundlage der Gespräche waren individuelle Leitfäden mit zu- meist offenen Fragen bzw. Fragen mit nur wenigen vorgegebenen Antwortka- tegorien. Zu beachten gilt, dass die in ausgewählten Unternehmen ausnahms- los eine CSR-Differenzierungsstrategie zur Erlangung von Alleinstellungs- merkmale verfolgen. In den befragten Unternehmen dient CSR also in erster Linie dazu, Qualitäts- und Leistungsvorsprünge gegenüber den Konkurrenten am Markt zu erzielen. CSR ist somit fester Bestandteil des betrieblichen Quali- tätsmanagements in den Unternehmen.

Als erstes Vergleichspaar wurden ein großes und ein mittelgroßes Unterneh- men des Bäckereiwesens für die Analyse ausgewählt. Namentlich handelt es sich dabei um die Ludwig Stocker Hofpfisterei GmbH und die Märkisches Landbrot GmbH (vgl. Übersicht 2). Beide Unternehmen richten ihr Kernge- schäft auf die Erzeugung von Brotspezialitäten aus unter Verwendung ökolo- gisch produzierter Inhaltsstoffe. Dabei positionieren sich beide Bäckereien im Bio-Segment und stellen sich der Herausforderung, sich auf einem engen Markt mit steigendem Preisdruck zu behaupten und eine gleichbleibend hohe ökologische Produktqualität zu gewährleisten. Die Erfahrungen der Bäckereien im Umgang mit CSR als Strategie des nachhaltigen Beschaffungsmanage- ments werden schwerpunktmäßig im dritten Kapitel behandelt.

Übersicht 2: Kurzprofil der Nachhaltigkeitsstrategie der Fallbeispiele 1 und 2 in Bezug auf das volkswirtschaftliche Engagement<sup>1</sup>

|                                    | <b>Fall 1: Ludwig Stocker<br/>Hofpfisterei GmbH</b>  | <b>Fall 2: Märkisches<br/>Landbrot GmbH</b>   |
|------------------------------------|--|---|
| Branche:                           | Bäckereihandwerk   |   |
| Merkmale<br>des Unter-<br>nehmens: | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschäftigte: 950</li> <li>• Umsatz: ca. 90 Mio. €</li> <li>• Sitz in München (Bayern)</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschäftigte: 49</li> <li>• Umsatz: ca. 6 Mio. €</li> <li>• Sitz in Berlin</li> </ul>  |
| CSR-<br>strategie:                 | Ganzheitliche CSR-Strategie in Aus-<br>richtung auf die Naturland-Richtlinien  | Ganzheitliche CSR-Strategie in Aus-<br>richtung auf die Demeter-Richtlinien   |
| Instru-<br>mente:<br>(Auswahl):    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Naturland Faire Partnerschaft</li> <li>• Internalisierung der Mahlprozesse</li> <li>• Umweltbildung für Kinder</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Initiative "fair &amp; regional"</li> <li>• Internalisierung der Mahlprozesse</li> <li>• Initiative "Bio mit Gesicht"</li> </ul> |

© IfM Bonn

<sup>1</sup> Ausführlichere Angaben zu den Fallbeispielen siehe Übersichten A1 und A2 im Anhang.

Quelle: Eigene Darstellung.



Die Volkswagen-AG und das mittelständische Unternehmen Paravan GmbH wurden als zweites Untersuchungspaar aufgrund ihrer innovativen CSR-Personalpolitik ausgewählt (vgl. Übersicht 3). Wie die Volkswagen-AG gehört auch die Paravan GmbH zur Automobilbranche. Die Paravan GmbH entwickelt und fertigt beispielsweise individuell angepasste Behindertenfahrzeuge. Das vierte Kapitel befasst sich schwerpunktmäßig mit der personalpolitischen CSR-Strategie dieser beiden Autobauer.

Übersicht 3: Kurzprofil der Nachhaltigkeitsstrategie der Fallbeispiele 3 und 4 für den Funktionsbereich der Personalwirtschaft<sup>1</sup>

|                            | <b>Fall 3: Volkswagen AG</b>   | <b>Fall 4: Paravan GmbH</b>  |
|----------------------------|--|--|
| Branche:                   | Automobilindustrie   |  |
| Merkmale des Unternehmens: | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschäftigtenzahl: ca. 550.000</li> <li>• Umsatz (2012): ca. 193 Milliarden €</li> <li>• Sitz in Wolfsburg (Niedersachsen)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschäftigtenzahl: ca. 120</li> <li>• Umsatz (2012): ca. 18 Mio. €</li> <li>• Sitz in Pfronstetten-Aichelau (BW)</li> </ul> |
| CSR-strategie:             | Ganzheitliche CSR-Unternehmensstrategie  | CSR mit personal- und umweltpolitischem Schwerpunkt  |
| Instrumente: (Auswahl):    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Volkswagen-Charta der Zeitarbeit</li> <li>• Global Reporting Initiative (GRI)</li> <li>• Global Compact 100</li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiterdialog</li> <li>• Betriebskindergarten</li> <li>• Stiftung Paravan</li> </ul>                                    |

© IfM Bonn

<sup>1</sup> Ausführlichere Angaben zu den Fallbeispielen siehe Übersichten A3 und A4 im Anhang.

Quelle: Eigene Darstellung.

Das dritte Vergleichspaar bildet die Henkel AG und das mittelständische Unternehmen Bio-Circle Surface Technology GmbH. Die beiden Chemieunternehmen bedienen internationale Absatzmärkte und nutzen Nachhaltigkeit als Verkaufsargument und zum Aufbau ihrer Reputation (vgl. Übersicht 4). Für beide sind die Produktsicherheit und die Verantwortung beim Einsatz von Inhaltsstoffen ein zentrales Thema ihrer Firmen- und CSR-Strategie. Die CSR-Absatzstrategien beider Unternehmen sind Gegenstand des fünften Kapitels.

Das vierte Paar wird schließlich von zwei Unternehmen gebildet, die im Rahmen ihrer CSR-Politik auf bürgerschaftliches Engagement setzen. Im Rahmen ihrer Corporate-Relations-Strategie beteiligen sie sich an Projekten im kommunalen Umfeld. Im Paarvergleich stehen sich hier das Großunternehmen Sick AG und das mittelständisch geprägte Unternehmen Hummel AG gegenüber. Sie beteiligen sich an einer regionalen Initiative mit dem Titel 'WABE', die im sechsten Kapitel näher vorgestellt wird. Diese Initiative wurde von priva-

ten und privatwirtschaftlichen Akteuren zur Verbesserung der lokalen Ausbildungsinfrastruktur ins Leben gerufen (vgl. Übersicht 5).

Übersicht 4: Kurzprofil der Nachhaltigkeitsstrategie der Fallbeispiele 5 und 6 in Bezug auf die CSR-Absatzpolitik<sup>1</sup>

|                            | <b>Fall 5:<br/>Henkel AG</b>   | <b>Fall 6: Bio-Circle Surface<br/>Technology GmbH</b>  |
|----------------------------|--|--|
| Branche:                   | Reinigungs- und Schmiermittel, Kosmetik, Klebmittel  |  |
| Merkmale des Unternehmens: | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschäftigtenzahl: ca. 47.000</li> <li>• Umsatz in 2014: ca. 16,4 Mrd. €</li> <li>• Sitz in Düsseldorf (NRW)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschäftigtenzahl: ca. 140</li> <li>• Sitz in Gütersloh (NRW)</li> </ul>                              |
| CSR-strategie:             | Ganzheitliche Nachhaltigkeitsstrategie mit Fokus auf Kundenbindung   | Umweltverträgliche Produkte als Alleinstellungsmerkmal   |
| Instrumente:<br>(Auswahl): | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nachhaltigkeitsbericht</li> <li>• Palmöl Rohstoffzertifikat (RSPO)</li> <li>• Rating von Oekom Research</li> </ul>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wissenschaftliche Gutachten</li> <li>• ISO 14001-Zertifizierung</li> <li>• MINT Initiative</li> </ul> |

© IfM Bonn

<sup>1</sup> Ausführlichere Angaben zu den Fallbeispielen siehe Übersichten A5 und A6 im Anhang.

Quelle: Eigene Darstellung.

Übersicht 5: Kurzprofil der Nachhaltigkeitsstrategie der Fallbeispiele 7 und 8 in Bezug auf das gesellschaftliche Engagement<sup>1</sup>

|                            | <b>Fall 7: Sick AG</b>   | <b>Fall 8: Hummel AG</b>   |
|----------------------------|--|--|
| Branche:                   | Elektrotechnik, Elektronik, Metall-, Kunststoff- und Antriebstechnik   |  |
| Merkmale des Unternehmens: | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschäftigte (2013): ca. 6.500 (<i>weltweit</i>)</li> <li>• Umsatz (2013): 1.009,5 Mio. €</li> <li>• Sitz in Waldkirch (BW)</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschäftigte: ca. 390 (<i>weltweit</i>)</li> <li>• Umsatz (2012): ca. 50 Mio. €</li> <li>• Sitz in Denzlingen (BW)</li> </ul> |
| CSR-strategie:             | Strategische CSR-Ausrichtung fixiert in den Unternehmensleitbildern und der Spenden-/Sponsoring-Richtlinie   | Strategische CSR-Ausrichtung und Selbstbindung an internationale Richtlinien (darunter REACH-Verordnung)   |
| Instrumente:<br>(Auswahl): | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sozialengagement (u. a. WABE)</li> <li>• Aus- und Weiterbildung</li> <li>• Wissenschafts-/Forschungsförderung/Umweltmanagement</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beteiligung an der WABE gGmbH</li> <li>• Qualitätsmanagement</li> <li>• Wasseraufbereitung</li> </ul>                         |

© IfM Bonn

<sup>1</sup> Ausführlichere Angaben zu den Fallbeispielen siehe Übersichten A7 und A8 im Anhang.

Quelle: Eigene Darstellung.

### **3 Beschaffungsmanagement**

Ein nachhaltiges Beschaffungsmanagement dient dazu, den dauerhaften und verlässlichen Zugang zu strategisch wichtigen Ressourcen sicherzustellen. Denn: Unternehmen können immer nur so nachhaltig sein wie ihre Lieferanten. Von der Öffentlichkeit werden sie nicht nur für das eigene Handeln, sondern auch für das ihrer Zulieferer zur Rechenschaft gezogen. Deren Fehlverhalten kann auch für die nachgelagerten Unternehmen zu Reputationsverlusten führen und infolgedessen Nachfragerückgänge zur Folge haben. Da das Verhalten der Lieferanten infolge von Informationsasymmetrie nicht ohne weiteres beobachtet werden kann, tragen die Auftraggeber das Risiko getäuscht zu werden. Die Unternehmen stehen daher vor der Herausforderung, geeignete Lieferanten auszuwählen und deren dauerhafte Leistungsbereitschaft sicherzustellen.

#### **3.1 Screening bei Auswahlrisiken**

Ein zentraler Aspekt eines nachhaltigen Beschaffungsmanagements ist der Aufbau langfristiger Geschäftsbeziehungen unter der Prämisse spezieller Qualitätsanforderungen. Dabei unterliegen Unternehmen vor Abschluss eines Liefervertrages dem Risiko der Fehltauswahl ihrer Zulieferer. Das heißt, sie binden sich an einen Zulieferer, mit dem sie selbst gesetzte Standards nicht erfüllen können. Dieses kann geschehen, wenn potentielle Lieferanten vorgeben, bestimmte Eigenschaften beziehungsweise Verhaltensmerkmale zu erfüllen, obwohl dies nicht der Fall ist.

Dass dieses Auswahlrisiko ein reales ist, belegen die beiden Unternehmen Ludwig Stocker Hopfisterei GmbH und Märkisches Landbrot im Paarvergleich. Für beide Unternehmen hat das Auswahlproblem vor allem im Hinblick auf die Lieferanten von Speisegetreide besondere Relevanz. Ziel der Bäckereien ist es, einen Landwirt auszuwählen, der eine über die gesetzlich festgelegte EU-Bio-Norm hinausgehende ökologische Qualität nach den Richtlinien des anerkannt ökologischen Landbaus gewährleisten kann. Inwiefern die Aussagen der Landwirte als Lieferanten diesbezüglich vertrauenswürdig sind, lässt sich vor Vertragsabschluss nicht ohne weiteres prüfen. Zwar bieten die über Öko-Kontrollstellen und europäische Kontrollverfahren zugänglichen Informationen durchaus Orientierungshilfen. Diese sind jedoch nicht ausreichend. Ein direktes Screening der Lieferanten über weitreichende Kontrollverfahren ist in der Regel sehr zeit- und kostenintensiv und daher insbesondere für kleinere Un-

ternehmen aufgrund ihrer begrenzten Ressourcen nicht immer durchführbar (vgl. Bahrndt et al. 2003, S. 17 f.).<sup>9</sup>

Eine kostengünstigere Alternative bietet die Methodik des indirekten Screenings. Unternehmen halten entweder nach validen Qualitätssignalen bei Lieferanten Ausschau oder etablieren Verfahren, die eine Selbstselektion der Lieferanten bewirken. Die beiden untersuchten Bäckereien gehen diesen Weg, indem sie bei der Auswahl auf solche Qualitätssignale achten. Beide Unternehmen wählen ihre Lieferanten unter den Mitgliedern eines anerkannten Anbauverbandes aus.<sup>10</sup> Dadurch ist die Qualität des ökologischen Landbaus vertraglich an extern vorgegebene und kontrollierte Qualitätsstandards über EU-Norm gebunden.<sup>11</sup> Die Mitgliedschaft in einem derartigen Verband erzeugt aus Sicht beider befragten Unternehmen ein hinreichend glaubwürdiges Signal, weil die Qualität der Produkte durch strenge Auflagen und Kontrollen gewährleistet wird und es sich deshalb auch für Produzenten schlechterer Qualität nicht lohnt, einem solchen Verband beizutreten.

Bei der Wahl des Anbauverbandes stehen den Bäckereien zudem verschiedene konkurrierende Verbände offen, aus denen sie einen für sich passenden Vertragspartner aussuchen können. Das kleinere Unternehmen, die Märkisches Landbrot GmbH, nahm in der Anfangszeit der ökologischen Produktion zunächst Bioland Landwirte unter Vertrag und wechselte später zum Demeter-Verband. Letzterer entspricht nach Aussage des Geschäftsführers stärker den ökologischen Vorstellungen des Unternehmens. Dieser Verband war in der Anfangszeit im regionalen Umfeld jedoch noch nicht ausreichend verbreitet. Das große Unternehmen, die Ludwig Stocker Hopfisterei GmbH, arbeitet hauptsächlich mit dem Naturland-Verband zusammen. Im Bedarfsfall greift das Unternehmen aber auch auf weitere Anbauverbände zurück.

Die Analyse legt den Schluss nahe, dass die genannten Verbände eine hohe ökologische Qualität der Landwirtschaft über EU-Standard garantieren und

---

<sup>9</sup> Dass Konzerne demgegenüber in der Lage sind, umfassende Qualitätsprüfungen durchzuführen, zeigt ein anderes Beispiel: Die Volkswagen AG reduziert mittels Selbstauskünfte und Risikoanalysen das Risiko der Fehlentscheidung (vgl. Neßler/Tellhelm 2012, S. 40; VW 2013, S. 44; Gandenberger 2009, S. 314).

<sup>10</sup> Die Märkisches Landbrot GmbH bevorzugt außerdem Ware von Partnern der Initiative "fair & regional Bio Berlin Brandenburg", in der sich die Bauern und Hersteller untereinander prüfen (siehe <http://www.fair-regional.de>).

<sup>11</sup> Siehe <http://www.landbrot.de/oekologie/demeter-anbau.html>; [http://www.hopfisterei.de/hpf\\_oekologie\\_weg.php](http://www.hopfisterei.de/hpf_oekologie_weg.php).

grundsätzlich für kleine als auch für große Unternehmen zugänglich sind und dass die Verbandsmitgliedschaft ein glaubhaftes und weit verbreitetes Signal für die Selbstbindungsbereitschaft von Unternehmen an vorgegebene Standards darstellt. Denn schließlich sind sowohl der Demeter- wie auch der Naturland- und der Bioland-Verband traditionelle und namhafte Organisationen, die nach europäischer Norm akkreditiert werden. Außerdem involviert die Verbandsmitgliedschaft einen hohen Zeit- und Kostenaufwand z. B. durch die hohen Anforderungen an eine Betriebsumstellung sowie die Mitgliedsbeiträge. Diese Investitionen drohen bei Richtlinienverstößen den Mitgliedern verloren zu gehen, da diese mit Lizenzverlust geahndet werden können (vgl. Naturland 2014b, S. 6 ff.; Demeter 2013a, S. 5 ff.). Da auch die Bäckereien selbst Verbandsmitglieder sind, wird gewährleistet, dass beide Seiten dieselben ökologischen Grundsätze verfolgen. Zudem wird die verfolgte ökologische Ausrichtung durch das Verbands-Siegel und die für jedermann einsehbaren Richtlinien auch nach außen transparent dargestellt (vgl. Naturland 2014a, S. 5 f.; Demeter 2013b, S. 2).

Anstelle oder zusätzlich zur Auswertung vorhandener Signale können Unternehmen bei der Auswahl ihrer Marktpartner auch die zweite Methodik des Screenings anwenden, die auf der Etablierung eines Selbstwahlschemas basiert. Diese Methodik wird von beiden im Paarvergleich einander gegenübergestellten Bäckereien allerdings nicht eingesetzt und erscheint aus Sicht der Interviewpartner in ihrem speziellen Kontext auch nicht zielführend. So bestätigen beide Interviewpartner, dass sie die Prüfung potentieller Landwirte vor Vereinbarung einer langfristigen Lieferbeziehung durch den jeweiligen Verband für ausreichend erachten und andere beziehungsweise zusätzliche Maßnahmen aus ihrer Sicht nicht notwendig sind. Allerdings verweist der Geschäftsführer der Märkischen Landbrot GmbH auf die Anreizwirkungen der jährlichen Hofbegehungen, die regelmäßigen Kontrollen vor Kauf einer Getreidecharge und die Mitgliedschaft in der Initiative „fair & regional Bio Berlin Brandenburg“, welche bestehende Lieferantenbeziehungen regeln. Die Ludwig Stocker Hofpfisterei GmbH nutzt vertragliche Regelungen zur Erzielung selbstselektierender Effekte in anderen Bereichen des Beschaffungswesens. So müssen beispielsweise Dienstleister vor Vertragsabschluss Einkaufsrichtlinien unterschreiben, die Nachhaltigkeitsanforderungen (z. B. die ausschließliche Verwendung von Recyclingpapier) festschreiben. Dass in Lieferbeziehungen der Gebrauch solcher selbstselektierender Verträge durchaus erfolgversprechend sein kann, zeigt auch das Beispiel der Volkswagen AG: Das Unternehmen stellt nicht nur klare Nachhaltigkeitsanforderungen an Ihre Lieferan-

ten, sondern integriert diese auch in den Lieferantenvertrag als Bestandteil der allgemeinen Einkaufsbedingungen. Beispielsweise dürfen die Zulieferer ebenso wie das Unternehmen selbst nur Holz aus Urwäldern nutzen, wenn dieses ein FSC-Siegel (Forest Stewardship Council) trägt (vgl. VW 2013, S. 43). Da die Vertragsuntreue rechtlich sanktioniert wird, haben eher solche Anbieter, die tatsächlich in der Lage sind, Rohstoffe der erwarteten Qualität zu liefern, einen Anreiz, solche Lieferantenverträge zu zeichnen.

### **3.2 Anreizinstrumente bei Leistungsrisiken**

Auch in bestehenden Lieferbeziehungen unterliegen Unternehmen dem Risiko, dass ihre Lieferanten die vereinbarten Qualitätsstandards nicht einhalten. Dies kann sich auch aus Abnehmersicht negativ auf das Unternehmen auswirken. Im konkreten Beispiel der beiden Bäckereien ist es für den Endverbraucher zum Beispiel kaum nachvollziehbar und auch nicht bedeutsam, an welcher Stelle in der Wertschöpfungskette Leistungen minderer Qualität erbracht bzw. die Sorgfaltspflicht verletzt wurde. Eine lückenlose Rückverfolgbarkeit ist Endabnehmern i. d. R. schon allein aus Kostengründen der Informationsgewinnung nicht möglich (vgl. Bahrtdt et al. 2003, S. 17 f.).

Um die Risiken in den bestehenden Lieferbeziehungen zu reduzieren, schaffen die betrachteten Beispielunternehmen Verhaltens- bzw. Qualitätsanreize auf dreierlei Weise: durch weitreichende Kontrollmechanismen, durch faire Entlohnung und durch die Ausnutzung ihres im Netzwerk gebildeten Sozialkapitals.

In bestehenden Geschäftsbeziehungen ermöglichen umfassende Kontrollen das Fehlverhalten von Marktpartnern zumindest teilweise offen zu legen und erhöhen die Entdeckungswahrscheinlichkeit. In Verbindung mit verlässlichen Sanktionen bei Missachtung von Handlungsvereinbarungen werden so Anreize zu integrem Verhalten geschaffen. Folglich setzen beide Bäckereien gezielt auf die Kontrollmechanismen ihrer Verbände, um die Beziehungen zu den Lieferanten effizient zu gestalten.<sup>12</sup> Ein gemeinsames Qualitätsmanagement stellt

---

<sup>12</sup> Märkisches Landbrot und die Hopffisterei werden als Betriebe, die BIO-Produkte erzeugen, einmal jährlich von einem unabhängigen Institut auf die Einhaltung der europäischen Verordnung zum Ökologischen Landbau kontrolliert. Das gilt auch für die beliefernden Landwirte (vgl. <http://www.landbrot.de/zertifikate/oekologischer-anbau/eu-verordnung.html>). Da sich beide Unternehmen jedoch zur Einhaltung von ökologischen Standards verpflichtet haben, die weit über die europäischen Vorgaben hinausgehen, sind weitere Maßnahmen notwendig.

ein Kernelement beider Anbauverbände, denen sich die Märkisches Landbrot GmbH und die Ludwig Stocker Hopfsterei GmbH mit ihrer eigenen Mühle, der Meyersmühle AG, angeschlossen haben. Um die Einhaltung der verbandsinternen Richtlinien zu gewährleisten, wurden in beiden Verbänden unabhängige und eigenverantwortliche Gremien geschaffen, die mit verschiedenen Interessengruppen zusammenarbeiten (z. B. Verbrauchervertreter). Die Gremien geben Kontrollmaßnahmen wie z. B. regelmäßige Vor-Ort-Inspektionen und Meldepflichten vor und gewährleisten eine verlässliche Sanktionierung im Falle von Zuwiderhandlungen (vgl. Naturland 2014b, S. 6 f.; Demeter 2013a, S. 6 f.). Darüber hinaus verpflichten sich die Bäckereien durch ihre Verbandsmitgliedschaft, eine lückenlose Rückverfolgbarkeit zu gewährleisten. Da sie andernfalls unmittelbar für Fehler der Lieferanten haftbar gemacht werden können, wird so eine zusätzliche disziplinierende Wirkung erzeugt (vgl. Naturland 2014a, S. 12; Demeter 2013b, S. 37 f.). Über die Verbandskontrollen hinausgehend durchläuft jede in den Bäckereien eingehende Getreidecharge ein umfassendes Prüfverfahren direkt bei der Getreideannahme in der Mühle und im eigenen Labor. Um die Kosten und den Aufwand der Chargenprüfung zu senken, setzen beide Unternehmen zudem auf externe Expertise. Hierbei wird eine Probe jeder in den Bäckereien eingehenden Getreidecharge an ein unabhängiges und offiziell akkreditiertes Labor geschickt, das eine Vielzahl an Getreideproben untersucht und in dem alle Informationen zu aktuellen Krankheitsfällen oder ähnlichen Problemen zusammenlaufen (vgl. Hopfsterei 2013, S. 17; Märkisches Landbrot 2012, S. 10).

Darüber hinaus setzen beide Unternehmen auf einen betont fairen Umgang unter Marktpartnern. Fairness wird hier als Norm unter Marktpartnern akzeptiert und gelebt. Die Unternehmen sorgen dafür, dass sich ihre Lieferanten – konkret die Landwirte – fair behandelt fühlen. Ist dies der Fall, so haben die Zulieferer einen Anreiz, selbst fair zu handeln, die ihnen gesetzten Qualitätsanforderungen tatsächlich auch zu erfüllen und freiwillig auf Opportunismus zu verzichten, um die gute Geschäftsbeziehung nicht aufs Spiel zu setzen. Hierzu haben beide Unternehmen mit ihren Lieferanten eine vertragliche Grundlage geschaffen. Die tatsächliche Einhaltung des Fairness-Grundsatzes wird der Hopfsterei durch das Naturland-Fair-Zertifikat attestiert.<sup>13</sup> Auf ein internes

---

<sup>13</sup> Die Naturland Fairen Partnerschaften stellen eine Zertifizierung des gesamten Unternehmensverbundes dar und fußen auf sechs Kriterien, zu denen zum Beispiel eine gemeinsame Qualitätssicherung in allen Partnerbetrieben sowie die Verhandlung fairer Preise zählen (vgl. Naturland 2014c, S. 5).

Bewertungsverfahren setzt hingegen das kleinere der beiden Unternehmen. Märkisches Landbrot ist Mitglied in der Initiative "fair & regional Bio Berlin-Brandenburg", die das Unternehmen selbst mitbegründet hat. In einer anonymen Abstimmung beurteilen sämtliche im Verein zusammengeschlossenen Landwirte ihre Partner hinsichtlich ihrer Fairness (vgl. Gemeinwohl Ökonomie 2012, S. 2).

Ein besonders wirkungsvolles Instrument zur Durchsetzung von Fairness unter Marktpartnern stellt die Vereinbarung fairer Preise dar. Denn das Leistungsverhalten von Marktpartnern wird wesentlich durch deren Entlohnung gesteuert.<sup>14</sup> Die beiden Bäckereien tragen dieser Annahme beispielsweise dadurch Rechnung, dass sie mit ihren Lieferanten Preise festlegen, die keinen kurzfristigen Marktschwankungen unterliegen und eine Planung erlauben. Dadurch ist für die Landwirte ein festes Einkommen gesichert, in dem Produktionskosten und Gewinne für Zukunftsinvestitionen berücksichtigt werden (vgl. Naturland 2014, S. 7 ff.). Bei der Preisfestlegung gehen die Bäckereien aber unterschiedliche Wege. Die Hofpfisterei zahlt Preise, die in Verhandlungen zusammen mit dem Naturland Verband festgelegt werden. Bei der Märkischen Landbrot GmbH hingegen wird der Getreidepreis am sogenannten Runden Tisch Getreide festgelegt. Hier treffen sich jährlich alle interessierten regionalen Landwirte und die drei regionalen Demeter-Bäcker. In dieser Runde legen die Landwirte gemeinsam den Preis für das Getreide fest, mit dem sie gut auskommen und in der Lage sind, qualitativ gute Arbeit zu leisten. Ist der Preis für einen Teilnehmer des Runden Tisches Getreide nicht mehr auskömmlich, kann die Runde jederzeit einberufen werden und neu verhandelt werden. Um das Geschäftsmodell – von dem auch die Bauern leben – nicht zu gefährden, erwartet der Geschäftsführer, dass die Preise auch angemessen des Leistungsvermögens der drei Demeter-Bäcker angesetzt werden. Über die Preisverhandlungen hinaus haben die fairen Partnerschaften noch weitere immaterielle Vorteile für die Landwirte. So werden in beiden Unternehmen langfristige Lieferverträge geschlossen, die eine verlässliche Planung ermöglichen. Zudem erhalten die Landwirte durch die enge Zusammenarbeit mit den Bäckereien Zugang zu Wissen z. B. durch die Teilnahme an Forschungsprojekten sowie

---

<sup>14</sup> Die theoretische Basis liefert das aus der Personalökonomik stammende Fair-Wage-Effort-Model (vgl. Kapitel 4 in dieser Studie). Dieser Theorieansatz geht davon aus, dass die Leistung eines Arbeitnehmers davon abhängt, ob er seinen Lohn als gerecht empfindet. Als ungerecht empfundene Löhne führen folglich zu einem geringeren Anstrengungsniveau (vgl. Akerlof/Yellen 1990, S. 281).



externe Unterstützung von Beratern, die ihnen ansonsten nicht zur Verfügung stünde. Zudem erhalten die Landwirte durch den direkten Kontakt mit der Mühle bzw. den Qualitätsbeauftragten eine schnelle Rückmeldung über ihre Erntequalität bezüglich der Verarbeitungs- und Genussqualität des Getreides.

Neben den genannten vertraglich fixierten Kontrollanreizen sowie dem motivierenden Aspekt einer fairen Entlohnung trägt auch der Faktor Sozialkapital zur Stabilisierung von Verhaltenserwartungen bei. Der Faktor Sozialkapital spielt in beiden gegenübergestellten Bäckereien eine Rolle, nimmt in der kleineren Bäckerei jedoch einen größeren Raum ein. Zentrales Element der persönlichen Netzwerke bei Märkisches Landbrot ist der Runde Tisch Getreide. Im Kreis von Wettbewerbern, Lieferanten und interessierten Landwirten werden alle wirtschaftlichen und sozialen Aspekte der Zusammenarbeit besprochen. Auf diese Weise sollen Transparenz und eine freundschaftliche Beziehung geschaffen werden, die offene Gesprächs- und Verhandlungsrunden ermöglichen.

Sozialkapital erfüllt darüber hinaus noch eine Kontrollfunktion. Denn durch die öffentliche Diskussion von Problemen der Qualitätssicherung wird soziale Kontrolle ausgeübt. Dabei kann die Expertise einer Vielzahl fachkundiger Landwirte und Verarbeiter genutzt werden. Darüber hinaus besuchen der Geschäftsführer und die Qualitätsbeauftragte von der Märkisches Landbrot GmbH einmal im Jahr persönlich die Landwirte zur Hofbegehung sowie einer persönlichen Erntebesprechung. Sie schaffen sich ein Bild von den Qualitätssicherungsmaßnahmen, bauen eine stabile Vertrauensbasis auf und können auf diese Weise zudem direkte Kontrolle ausüben. Solche persönlichen Hofbegehungen mit jährlichen Erntegesprächen finden auch bei der Ludwig Stocker Hofpfisterei GmbH auf vorgelagerter Stufe statt.

## **4 Personalmanagement**

Zwischen CSR und den allgemeinen personalwirtschaftlichen Maßnahmen gibt es große Überschneidungen, weil der Umgang mit dem Faktor Mensch im besonderen Maße einen auf Werte und das Nachhaltigkeitsziel orientierten Ansatz erfordert. CSR in der Personalwirtschaft kann somit unter dem Aspekt des verantwortlichen Umgangs mit dem Personal im Unternehmen betrachtet werden. Eine nachhaltige Personalpolitik zielt folglich darauf ab, soziale Standards im Unternehmen einzuführen, zu erhalten und zu verbessern, um so die Potenziale der Mitarbeiter umfassend zur Entfaltung zu bringen und möglichst dauerhaft nutzbar zu machen (vgl. Weißenrieder/Kosel 2010, S. 11). Neben der Auswahl des geeigneten Personals kommt es dabei auf die richtige Leistungsbeurteilung sowie auf die systematische Entwicklung und Motivation der Mitarbeiter an. Ziel ist es, die Kompetenz und Talente zum Nutzen der Unternehmung bestmöglich – d. h. auf die Prioritäten des Unternehmens gerichtet – einzusetzen (vgl. Lucht 2007, S. 5). Eine so auf CSR-Maßnahmen ausgerichtete Personalstrategie erhöht im Erfolgsfall die Mitarbeiterzufriedenheit und steigert die Einsatzbereitschaft der Beschäftigten und deren Bindungsbereitschaft an das Unternehmen (vgl. Hoffmann/Maaß 2008, S. 21 f.). Gleichzeitig kann CSR im Personalmanagement bewirken, dass sich Unternehmen nach außen als attraktiven Arbeitgeber präsentieren und auf diesem Wege wertvolle Fachkräfte anziehen können. Gerade die Deckung des Fachkräftebedarfs ist für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen vor dem Hintergrund des demografischen Wandels von entscheidender Bedeutung (Kay et al. 2010).

### **4.1 Anreizinstrumente bei Fluktuationsrisiken**

Eine auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Personalstrategie wird regelmäßig mit Maßnahmen der Aus- und Weiterbildung verknüpft sein. Von einer systematischen Humankapitalentwicklung wird ein Unternehmen allerdings nur dann dauerhaft profitieren, wenn es gelingt, die getätigten (Weiter-)Bildungsinvestitionen während der gesamten Amortisationszeit im Unternehmen nutzbar zu machen (vgl. Backes-Gellner et al. 2002, S. 6 ff.). Anders als Investitionen in den materiellen Kapitalbestand sind Humanressourcen immateriell und an die jeweilige Person gebunden. Tritt ein Unternehmen durch Mitarbeiterqualifikation in Vorleistung, ist es insofern strategisch gebunden, als dass es auf den längerfristigen Verbleib der Fachkräfte im Betrieb angewiesen ist, um von den Produktivitätsfortschritten auch langfristig profitieren zu können. Durch vorfristige Abwerbung der Mitarbeiter droht jedoch die Investition noch vor ih-

rer Amortisierung dem Unternehmen verloren zu gehen. Es stellt sich also die Frage, wie die Unternehmen in diesem Fall die Mitarbeiter überzeugen können, das Unternehmen nicht vorzeitig zu verlassen.

Sowohl die Volkswagen AG (VW AG) als auch die mittelständische Paravan GmbH haben das Fluktuationsrisiko bereits im Vorfeld seines Auftretens erkannt und mit entsprechenden Maßnahmen effektiv begrenzt.<sup>15</sup> Beide Unternehmen begründen die niedrige Fluktuationsrate in ihrer Belegschaft mit den zahlreichen personalpolitischen Maßnahmen, die ihre Mitarbeiter zum Verbleib im Unternehmen motivieren. Zur Sicherung der Aus- und Weiterbildungsinvestitionen schließt die VW AG beispielsweise Aus- und Weiterbildungsverträge mit Übernahmegarantien bei erfolgreicher Ausbildung. Der Konzern setzt darüber hinaus auf finanzielle Anreize, um die Mitarbeiter zum Verbleib im Unternehmen während einer Mindestamortisationszeit zu veranlassen. Auch die Paravan GmbH bietet seinen Beschäftigten sowohl monetäre als auch nicht-monetäre Lohnzusatzleistungen, um diese langfristig an das Unternehmen zu binden. Eine Zusatzleistung, die das kleinere Unternehmen zur Verfügung stellt, ist der betriebseigene Kindergarten, dessen Gründung auf das Fehlen entsprechender gewerblicher bzw. öffentlicher Angebote in der Gemeinde zurückgeht. Auf diese Weise gelingt es dem im ländlichen Raum ansässigen Mittelständler, Fachkräfte nicht nur anzuziehen, sondern auch im Unternehmen zu halten. Dass auch die anderen mittelständischen Unternehmen zu diesen Methoden greifen, zeigt sich am Beispiel der Märkisches Landbrot GmbH, die ihren Mitarbeitern finanzielle Bleibeanreize durch Zahlung übertariflicher Löhne bietet.

Sowohl die VW AG als auch die Paravan GmbH nutzen darüber hinaus immaterielle CSR-Instrumente, um ihre Mitarbeiter zu binden. So gewähren beide Unternehmen flexible Arbeitszeiten und geben ihrer Belegschaft damit einen Anreiz, das Unternehmen auch nach betrieblicher Weiterbildung nicht zu verlassen. Nach Aussagen der Paravan GmbH besteht die Unternehmensphilosophie zudem darin, die Beschäftigten wie interne Kunden zu behandeln. So werden im offenen Diskurs Abmachungen zwischen Arbeitgeber und Arbeit-

---

<sup>15</sup> Die Fluktuationsrate in der VW AG lag nach Angaben von Frau Hölter (Abteilung Industrial Relations) – ohne Altersfluktuation – in den letzten fünf Jahren bei lediglich 0,4 %. Auch die Paravan GmbH sieht in ihrem Unternehmen kein Fluktuationsrisiko, wie der Leiter des CSR- und Reputationsmanagements und Stiftungsdirektor, Herr Oliver Raach, im Interview betonte. Es ist gelungen, die Beschäftigten auch nach Weiterbildung im Unternehmen zu halten.

nehmer getroffen, die zum wechselseitigen Vorteil gereichen. Auch solche Maßnahmen fördern das Betriebsklima und wirken sich positiv auf die Motivation und Mitarbeiterbindung aus. Als großen Vorteil eines vergleichsweise kleinen Unternehmens betrachtet die der Paravan GmbH die kurzen Informationswege. So werden Mitarbeiter durch die Geschäftsleitung kontinuierlich über Unternehmensentwicklungen informiert und haben gleichzeitig aufgrund der offenen Gesprächskultur die Möglichkeit, sich aktiv einzubringen. Diese personalpolitischen Maßnahmen führten nach Angaben des Unternehmens dazu, dass sich die Mitarbeiter weitgehend mit dem Unternehmen identifizieren und sich dem Unternehmen noch stärker verbunden fühlen.

#### **4.2 Compliance-Maßnahmen bei Leistungsrisiken**

CSR kann eingesetzt werden, die Belegschaft zu mehr Leistung zu motivieren. Unternehmen versuchen hierbei einen Goodwill innerhalb der Belegschaft zu erzielen. Dies setzt voraus, dass Nachhaltigkeit unter den Mitarbeitern als Wert angesehen und die Ziele dieser Politik von den Beschäftigten geteilt werden. Gelingt es, die Interessen der Mitarbeiter mit denen des betrieblichen CSR-Engagements zu verbinden, werden diese sich aus intrinsischer Motivation heraus mit den Zielen des Unternehmens identifizieren und ihr Leistungsverhalten entsprechend anpassen.<sup>16</sup>

Damit solche CSR-Maßnahmen motivierend wirken können, sind entsprechende Standards im Unternehmen festzulegen. Werden diese in dem Unternehmensleitbild festgelegten Normen und Werte jedoch nicht von allen Mitarbeitern mitgetragen, können Wertekonflikte das Betriebsklima und das Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern belasten. Damit wächst die Gefahr, dass der Zusammenhalt unter den Mitgliedern des Unternehmens erodiert, was sich letztlich nachteilig auf die gesamte Unternehmensperformance auswirken kann (vgl. Backes-Gellner et al. 2002, S. 353). Hohe Kosten der Normendurchsetzung sind ebenso die Folge wie Fälle der Leistungsverweigerung innerhalb der Belegschaft.

Die beiden ausgewählten Beispielunternehmen erkennen diese Risiken. Sowohl die VW AG als auch die Paravan GmbH begegnen diesen durch zielgerichtete Maßnahmen der Corporate Compliance. Beide Unternehmen formu-

---

<sup>16</sup> Derartig aktivierende und steuernde Wirkungen stellen etwa Hauser et al. (2005, S. 47) beim Einsatz von CSR in der betrieblichen Praxis fest und beobachten, dass Nachhaltigkeit sich regelmäßig auch positiv im Unternehmenserfolg niederschlägt.

lierten einen Wertekodex, der klare Handlungsanweisungen u. a. auch bezüglich des nachhaltigen Umgangs mit betrieblichen Ressourcen beinhaltet. Beide Unternehmen betonen, dass es das Ziel sei, Akzeptanz in der Belegschaft zu schaffen und Mitarbeiter zu einheitlichem und gleichgerichtetem Handeln zu bewegen. Bereits bei der Mitarbeiterrekrutierung achten sie darauf, nur solche Bewerber auszuwählen, welche die betrieblichen Werte teilen. Der Konzern verpflichtet bspw. bei Neueinstellungen den Nachwuchs vertraglich dazu, diese Standards zu akzeptieren. Bei Zuwiderhandlung drohen Sanktionen bis hin zur Kündigung des Beschäftigungsverhältnisses (vgl. VW 2010, S. 22).

Leistungsanreize zur Steigerung der Motivation sind dann wirkungsvoll, wenn sie den individuellen Präferenzen der Beschäftigten entsprechen. Sind diese der Unternehmensführung nicht bekannt oder werden sie in ihrer Wirkung nicht richtig eingeschätzt, verfehlen sie ihre Wirkung. Es bedarf daher profundere Kenntnisse über die individuellen Präferenzen der Mitarbeiter, um gezielt Leistungsanreize setzen zu können. Die ausgewählten Unternehmen nutzen verschiedene Instrumente, um Mitarbeiterpräferenzen zu identifizieren. Der VW-Konzern führt regelmäßig konzernweite Mitarbeiterbefragungen durch und spiegelt das Ergebnis der Belegschaft durch Mitteilung des so genannten Stimmungsindex zurück. Auch die kleinere Paravan GmbH führt in regelmäßigen Abständen eine anonyme Mitarbeiterbefragung auf der Basis der DIN-EN-9001-Norm<sup>17</sup> durch. Die Unternehmen greifen auf das Instrument der anonymen Befragung zurück, um den Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, unerkannt auch Kritik zu äußern, vor der sie in einem persönlichen Gespräch zurückscheuen könnten. Anonymität erzeugt hier einen Anreiz, sich wahrheitsgemäß zu offenbaren.

Des Weiteren pflegen beide Unternehmen einen offenen Mitarbeiterdiskurs. Die Mitarbeiterbefragungen dienen dem VW-Konzern als Grundlage für den Diskurs zwischen Vorgesetzten und der Belegschaft (vgl. VW 2013, S. 70). Leichter hat es hier das mittelständische Unternehmen aufgrund flacher Hierarchien und der Nähe der Führung zur Belegschaft. Im Interview betont die Paravan GmbH, dass die Unternehmensführung größten Wert auf einen unmittelbaren, persönlichen Gedankenaustausch und Diskurs legt. Die offene Kommunikationskultur erfolgt nach dem Prinzip der "offenen Tür" zwischen der Geschäftsleitung und den Mitarbeitern und bezieht sich nicht nur auf Geschäft-

---

<sup>17</sup> Die internationale DIN-EN-ISO-9001-Norm schreibt die Anforderungen fest, die an ein Qualitätsmanagementsystem bei einer Zertifizierung gestellt werden.

liches, sondern auch auf die persönlichen Angelegenheiten der Mitarbeiter. Weder der VW-Konzern noch die Paravan GmbH reduzieren den Dialog dabei auf die reine Funktion des Informationsaustauschs. Beide Unternehmen heben im Interview die Funktion der Mitarbeiterpartizipation hervor. Beide verfügen über ein betriebliches Vorschlagswesen. Der VW-Konzern bietet im Rahmen des Programms "Volkswagen Weg" eine Plattform, auf der anonym Anregungen zu Struktur- und Prozessverbesserungen geäußert werden können. Mitarbeiterpartizipation wird in der VW-AG ebenfalls durch das Prinzip der Mitverantwortung umgesetzt, das explizit in der so genannten Charta der Arbeitsbeziehungen verankert ist und auf dem Code of Conduct (dt.: Verhaltenskodex) als Grundsatzbestimmung der Konzernkultur basiert (vgl. VW 2013, S. 66).

Auch die wesentlich kleinere Paravan GmbH setzt auf regelmäßige Mitarbeitergespräche, um Mitarbeiter in die Entscheidungsprozesse einzubinden. Diese Methode wird bspw. genutzt, um die CSR-Politik den Belegschaftswünschen anzupassen. Indem die Mitarbeiter die Möglichkeit erhalten, über den Einsatz der begrenzten Mittel für CSR zu entscheiden, wird eine Art Zahlungsbereitschaft für das knappe Gut 'Nachhaltigkeit' ermittelt, und damit die Präferenzen der Beschäftigten für dieses Gut abbildet. Das Instrument des Mitarbeiter-Empowerments wird auch von der VW AG angewendet. Dort verlaufen die Prozesse allerdings – bedingt durch die Unternehmensgröße – formeller. So werden von der VW AG bspw. im Rahmen von Ideenwettbewerben nur solche CSR-Projekte finanziell unterstützt, die von den Mitarbeitern vorgeschlagen und durch persönlichen Einsatz (Zeit und private Mittel) mitgetragen werden. Hierzu lobt das Unternehmen Mittel aus, über deren Verfügung die Mitarbeiter abstimmen. Auf diese Weise stellt der Konzern sicher, dass die für CSR bereitgestellten finanziellen und personellen Mittel auch auf breite Zustimmung in der eigenen Belegschaft stößt.

Zudem macht die Paravan GmbH sich das Wettbewerbsprinzip zunutze, um das Risiko fehlgeleiteter CSR-Maßnahmen aufgrund von Unkenntnis der Mitarbeiterpräferenzen zu reduzieren. Mitarbeiter-Empowerment wird hier mit Selbstbeteiligung kombiniert: Im Falle der Gründung des Betriebskindergartens setzt das Unternehmen auf Eigenbeteiligung. Nur unter der Voraussetzung, dass sich die Belegschaft engagiert, erklärt sich die Unternehmensführung bereit, betriebliche Mittel auf die Gründung eines eigenen Kinderhortes im Betrieb zu verwenden. Auf diese Weise stellt das Unternehmen sicher, dass die Mitarbeiter tatsächlich eine hohe Präferenz für dieses Projekt haben.

## **5 Absatzmanagement**

In Deutschland erwarten immer mehr Konsumenten von Produzenten, dass sie ihre ökologische und soziale Verantwortung wahrnehmen und nachhaltige Produkte anbieten. Allerdings ist Nachhaltigkeit eine Produkteigenschaft, von der sich die Käufer selbst durch Inaugenscheinnahme ein Urteil bilden können (vgl. Schrader 2003, S. 151). Unternehmen müssen folglich gegenüber ihren Kunden ihre eigene Integrität beweisen. Unabhängig vom eigenen Verhalten besteht zudem das Risiko des Greenwashings von Wettbewerbern, deren Fehlverhalten negativ auf integrale Unternehmen ausstrahlen kann.

### **5.1 Signaling bei Glaubwürdigkeitsrisiken**

Unternehmen setzen CSR im Absatzmanagement ein, um sich hierdurch am Markt zu positionieren und so neue Kunden zu gewinnen, eine erhöhte Zahlungsbereitschaft zu erreichen oder den existierenden Kundenstamm langfristig ans Unternehmen zu binden. Wie in Kapitel 2.2 ausführlich erläutert, sind die Kunden jedoch nur dann bereit, Unternehmen für nachhaltiges Verhalten zu belohnen, wenn sie deren Aussagen als glaubwürdig einstufen. Wenn ein Unternehmen seine Integrität nicht unter Beweis stellen kann, werden skeptische Kunden Greenwashing erwarten.

Eine wichtige Aufgabe bei dem Vertrieb nachhaltig produzierter Produkte besteht für Unternehmen daher darin, das Vertrauen der Kunden zu gewinnen und diese von der besonderen Qualität ihrer Angebote zu überzeugen. Dabei können zur Transparenzschaffung relevante Informationen – die normalerweise im Verborgenen bleiben würden – direkt an den Kunden weitergegeben werden. Wenn Transparenz allerdings nur mit prohibitiv hohem Zeit- und Kostenaufwand hergestellt werden kann, sind die Unternehmen auf indirekte Methoden der Informationsübertragung angewiesen.

Zur Informationsübertragung kann das Instrument des Signalings eingesetzt werden. Die Fallbeispiele der Chemieunternehmen Henkel AG und Bio-Circle Surface Technology GmbH verdeutlichen, wie solche Signale wirksam eingesetzt werden können, um Transparenz zu schaffen. Beide Unternehmen beziehen Nachhaltigkeitsaspekte bei der Produktentwicklung konsequent mit ein. Indem die Unternehmen ihren Kunden Einblicke in ihre Produktionsbedingungen ermöglichen, erhöhen sie ihre Glaubwürdigkeit. Die Glaubwürdigkeit ihres Nachhaltigkeitsansatzes signalisieren beide befragten Unternehmen auch dadurch, dass sie externen Personen die Möglichkeit geben, die betriebsinter-

nen F&E-Prozesse zu begleiten und zu bewerten. Das kleinere Unternehmen, die Bio-Circle Surface Technology GmbH, bezieht hierfür lokale Forschungseinrichtungen in die Produktentwicklung ein. Zudem veröffentlicht das Unternehmen alle Produkte in Übersichtstabellen unter der Angabe von Prädikaten wie z. B. Hautverträglichkeitsgutachten und Informationen zur Einhaltung von gesetzlichen Vorgaben und Normen. Die Henkel AG nutzt diesbezüglich das eigens entwickelte Instrument des "HenkelSustainabilityMaster". Die Matrix dokumentiert, inwiefern Nachhaltigkeitsaspekte auf allen Stufen der Wertschöpfungskette berücksichtigt werden. Sie dient den Produktentwicklern als Grundlage zur Verbesserung der Nachhaltigkeitsperformance und ist zudem für Kunden auf der Website des Unternehmens einsehbar, so dass diese Produkte im Hinblick auf Nachhaltigkeitsaspekte vergleichen und bewerten können. Einen ähnlichen Weg geht auch das mittlere Unternehmen, die Paravan GmbH, die ihren Kunden jederzeit die Möglichkeit bietet, sich im Rahmen der "gläsernen Produktion" vor Ort selbst davon zu überzeugen, dass das Unternehmen nachhaltig wirtschaftet.<sup>18</sup>

Eine weitere Möglichkeit der Informationsbereitstellung bietet die Publikation von Nachhaltigkeits-, Umwelt- und Sozialreporten. So kann die reine Veröffentlichung solcher Reporte als erster Ansatz zur Erhöhung der Glaubwürdigkeit dienen (vgl. Mahoney et al. 2013, S. 359). Ihr Beitrag zur Schaffung von Glaubwürdigkeit hängt jedoch von der Aussagekraft der enthaltenen Informationen, der Vergleichbarkeit mit anderen Nachhaltigkeitsberichten und der Verständlichkeit von Informationen ab (vgl. Schrader 2003, S. 156 ff.). Hinsichtlich ihrer Nachhaltigkeitsberichterstattung gehen die beiden Beispielunternehmen unterschiedliche Wege. Die Henkel AG löst die Problematik unzureichender Glaubwürdigkeit von Nachhaltigkeitsberichten durch die Einbeziehung unabhängiger Gutachter. So wird die Qualität der Berichterstattung des Konzerns durch verschiedene externe Organisationen wie z. B. die Leuphena Universität Lüneburg sowie der "2012 Vision Awards" der League of American Communications Professionals (LACP) bestätigt.<sup>19</sup> Zudem werden die Nachhaltigkeitsberichte des Unternehmens beispielsweise nach der Social-Accountability-Richtlinie SA 800 sowie von Ratingagenturen und Fondsgesellschaften auditiert (vgl. Großmann 2010, S. 207 ff.). Die Experten treten mit ihrer Kompetenz und ihrem guten Ruf für den Wahrheitsgehalt der Informationen des Reports

---

<sup>18</sup> Siehe <http://www.paravan.de/it/not-used/paravan-services.html>.

<sup>19</sup> Siehe <http://www.henkel.de/nachhaltigkeit/externe-bewertungen>.



ein. Aufgrund ihrer Unabhängigkeit kann ihnen kein Interesse an einer Teilnahme unterstellt werden. Auf diese Weise erhält das Testat die gewünschte Signalwirkung. Das kleinere Unternehmen die Bio-Circle Surface Technology GmbH verzichtet hingegen auf die Dokumentation ihrer CSR-Maßnahmen durch einen Nachhaltigkeitsbericht, zeigt aber über andere Maßnahmen wie z. B. eine transparente Internetpräsenz und einen kontinuierlichen Kundendialog eine ebenso große Informationsbereitschaft. Die Kunden des Unternehmens können diese Informationen zwar nicht nachprüfen, allerdings schafft die Bio-Circle Surface Technology GmbH durch den direkten Kundenkontakt Vertrauen und baut persönliche Beziehungen auf, die als soziale Kontrollinstanz wirken können.

Neben einer begutachteten Nachhaltigkeitsberichterstattung können auch externe Zertifikate und Ratings ein valides Signal für ein ökologisch und gesellschaftlich verantwortliches Handeln von Unternehmen darstellen. Solche externen Testate können entweder einzelne End- oder Vorprodukte betreffen oder sich auf die Nachhaltigkeitsorientierung des gesamten Unternehmens beziehen. Bezüglich der Testierung ganzer Unternehmen haben sich in den letzten Jahren Rating-Agenturen etabliert.<sup>20</sup> Sie führen Unternehmensanalysen durch, deren Ergebnis bei Veröffentlichung den Abnehmern der Produkte Orientierungshilfe bieten. In der Praxis ist es jedoch diesen Informationssuchenden (z. B. Kunden, Verbraucherorganisationen) nicht immer möglich, auch das Zustandekommen eines solchen Testats vollumfänglich nachzuvollziehen (vgl. Schrader 2003, S. 157; Schäfer/Kemper 2010, S. 13 f.). Entscheidend ist, ob hinter den Testaten etablierte Kontroll- und Bewertungsmechanismen stehen, die wiederum zu einem eindeutigen und damit glaubhaften Signal führen (Clausen/Löw 2005, S. 9). Allerdings kann bereits die Auskunftsbereitschaft der Unternehmen gegenüber Rating-Agenturen ein erstes Anzeichen für die Nachhaltigkeitsorientierung eines Unternehmens sein und insofern schon dazu beitragen, Vertrauen zu erzeugen (vgl. Schrader 2003, S. 160).

Beide Beispielunternehmen nutzen externe Testate. Dazu zählen gesetzliche ISO-Zertifizierungen und ÖKO-Normen, die Bestätigung von VOC-Freiheit und

---

<sup>20</sup> So führt z. B. der TÜV Zertifizierungen und Testierungen hinsichtlich der ökologischen, sozialen und ökonomischen Standards und Leistungen in Nachhaltigkeitsberichten durch. Auch die großen und einige kleine Wirtschaftsprüfungsgesellschaften sowie Sustainability-Experten testieren Nachhaltigkeitsberichte (vgl. Clausen/Löw 2005, S. 6).

wissenschaftliche Gutachten.<sup>21</sup> Zudem sind beide Unternehmen bei der National Sanitation Foundation (NSF) registriert, eine gemeinnützige Organisation für Produkttests und Zertifizierungen. Hier haben Verbraucher die Möglichkeit, sowohl Testergebnisse als auch Testmethoden zur Produkteignung einzusehen. Eine NSF-Registrierung versichert Endverbrauchern, dass das registrierte Produkt die entsprechenden Sicherheitsbestimmungen einhält.<sup>22</sup> Die Offenlegung der Ergebnisse und die dadurch bedingte Nachvollziehbarkeit der Bewertungen können als starke Signale für die Bereitschaft des Unternehmens eingestuft werden, wahrheitsgemäß zu berichten. Beide Unternehmen verfügen darüber hinaus über Zertifikate über die nachhaltige Ausrichtung des Unternehmens wie z. B. Öko-Audit Regelung (EMAS) und ISO-Normenreihe 14001. Die Henkel AG wurde zudem als gesamtes Unternehmen von unterschiedlichen eigenständigen Rating-Agenturen bewertet, darunter Oekom Research. Dabei unterstützt Henkel diese externen Bewertungen und informiert über die Ergebnisse im Internet.

Neben der Bereitstellung von nachprüfbaren Informationen kann auch die Reputation von Unternehmen eine Signalwirkung entfalten.<sup>23</sup> Durch eine positive Reputation können sich Unternehmen einen Vertrauensvorschluss ihrer Kunden erarbeiten. Gelingt dies, müssen sie ihre Glaubwürdigkeit nicht immer erneut unter Beweis stellen (vgl. Schrader/Hansen 2005, S. 383 f.; Röttger/Schmitt 2009, S. 15). Um Reputation aufzubauen ist vor allem der intensive Dialog mit den Kunden bedeutsam (vgl. Neßler/Tellhelm 2012, S. 24 f.). Deshalb bietet die Henkel AG ihren Kunden an, spezielle Tools auf der Firmenwebseite zu nutzen, um ihre eigene Nachhaltigkeitsperformance zu verbessern. Das Unternehmen dokumentiert hierdurch sein Interesse an dem Thema Nachhaltigkeit und erhöht die eigene Glaubwürdigkeit, indem es seine Kunden dazu befähigt, selbst nachhaltig zu wirtschaften. Darüber hinaus befördert die Henkel AG den öffentlichen Diskurs über Nachhaltigkeit, indem sie ihre Internetplattform für Beiträge der Kunden öffnet. Hier besteht u. a. die Möglichkeit für Kunden, Videoclips (z. B. über Wasser- und Energieeinsparmöglichkeiten) einstellen.<sup>24</sup> Das kleinere Unternehmen Bio-Circle Surface Technology GmbH

---

21 Siehe [http://www.bio-circle.de/fileadmin/content/documents/NSF/UNO\\_S\\_NSF\\_2012.pdf](http://www.bio-circle.de/fileadmin/content/documents/NSF/UNO_S_NSF_2012.pdf) und <http://www.bio-circle.de/service/downloads/gutachten.html>.

22 Siehe <http://www.bio-circle.de/service/downloads/nsf-zertifikate.html>.

23 Reputation spiegelt die Wahrnehmung der Stakeholder hinsichtlich der Arbeitsbedingungen, der Produktqualität, der Geschäftspolitik oder der Zukunftsaussichten wieder.

24 Siehe [http://nachhaltigkeitsbericht.henkel.de/strategie/nachhaltiger\\_konsum](http://nachhaltigkeitsbericht.henkel.de/strategie/nachhaltiger_konsum).

geht einen ähnlichen Weg, indem es einen eigenen You-Tube-Chanel betreibt. Hier werden die Produkte, ihre Funktionsweise und ihr ökologischer Nutzen vorgestellt und im Rahmen der Kommentarfunktion zur Diskussion gestellt.<sup>25</sup>

Eine weitere Möglichkeit zum Reputationsaufbau ist die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung über das eigentliche Unternehmensgeschäft hinaus. Diese Möglichkeit nutzen beide Beispielunternehmen. Die Henkel AG bündelt z. B. ihr Engagement in der Fritz Henkel Stiftung und der Mitarbeit in der Initiative "Save Food". Sie unterstützt diese Initiative mit ihrem Expertenwissen im Bereich der Klebstoffe für Lebensmittelverpackungen. Die Initiative dient dem Dialog zwischen Wirtschaft, Forschung, Politik und Zivilgesellschaft zum Thema Lebensmittel. Durch die Einbeziehung externer Gruppen wird zum einen signalisiert, dass das Unternehmen auch Sachverstand außerhalb des Unternehmens nutzt. Zum anderen dokumentiert die Henkel AG ihr besonderes Engagement für sichere Lebensmittel und sorgsamem Ressourcenverbrauch.<sup>26</sup> Das Unternehmen Bio-Circle Surface Technology GmbH dokumentiert demgegenüber sein ökologisches und soziales Engagement über die Vernetzung in der Region. So fördert es z. B. den naturwissenschaftlichen Nachwuchs sowohl mit finanziellen Mitteln als auch durch aktive Mitarbeit in der MINT-Initiative.<sup>27</sup> Darüber hinaus unterstützt es regionale Initiativen wie z. B. den Innovations.Kreis.GT zur Förderung kreativer Innovationen.<sup>28</sup>

## 5.2 Kooperationsstrategien bei Greenwashingrisiken

Die Glaubwürdigkeit der CSR-Strategie hängt nicht nur vom Unternehmen selbst, sondern auch von dem Verhalten der Wettbewerber in der jeweiligen Branche ab. Wie einleitend erwähnt, kann sich sowohl ein positives als auch ein negatives Branchenimage auf die einzelnen Unternehmen übertragen. Eine Befragung von Deutschland Test und Focus-Money zeigt bspw., dass Krankenkassen und die Spielwarenindustrie als vergleichsweise verantwortungsbewusst wahrgenommen werden.<sup>29</sup> Verbraucher gehen in diesen Branchen zunächst also von einem relativ hohen Verantwortungsbewusstsein der einzelnen Unternehmen aus. Umgekehrt kann ein Greenwashingverhalten

---

<sup>25</sup> Siehe <https://www.youtube.com/user/biocircle>.

<sup>26</sup> Siehe <http://www.henkel.com/foodsafety>.

<sup>27</sup> Siehe <http://www.pro-mint-gt.de/mint-mitmach-tag>.

<sup>28</sup> Siehe <http://www.bio-circle.de/news/news-single-view/artikel//kreativitaet-kann-man-nicht-kaufen.html>

<sup>29</sup> Vgl. <http://www.deutschlandtest.de/de/wp-content/uploads/DT-Cover-Nachhaltigkeit.pdf>.

einzelner Unternehmen auch die Kunden der integren CSR-Akteure einer Branche veranlassen, den Unternehmensangaben zu misstrauen. Auf diese Weise kann Greenwashing – selbst wenn es nur Einzelfälle betrifft – ganze Branchen in Verruf bringen. Die jüngsten Lebensmittelskandale (Gammelfleisch, falsche Deklaration von Bioeiern etc.) sind nur einige Beispiele, die die Verbraucher verunsichern (vgl. Neßler/Tellhelm 2012, S. 23 ff.; Röttger/Schmitt 2009, S. 5).<sup>30</sup>

Integre Unternehmen geraten generell in Verdacht, Greenwashing zu betreiben, wenn die Verbraucher nicht in der Lage sind, diese von nicht-integren Unternehmen zu unterscheiden (vgl. Laufer 2003, S. 255; Walker/Wan 2012, S. 227 ff.). Je höher die Informationsunsicherheiten bei den Kunden, etwa weil vermehrt Greenwashingverhalten in einer Branche aufgedeckt wurde, desto weniger dürften sie bereit sein, integre Unternehmen für tatsächliches Verantwortungsbewusstsein zu honorieren (vgl. Schrader 2003, S. 152). Die damit einhergehenden wirtschaftlichen Gefahren wie z. B. Absatzeinbußen treffen dann auch die nachhaltig orientierten Unternehmen.

Um das Vertrauen der Kunden zu gewinnen, haben Unternehmen im Wesentlichen zwei Möglichkeiten: Entweder sie konzentrieren sich auf die eigene Glaubwürdigkeitsdarstellung und grenzen sich klar von ihren Wettbewerbern ab. Oder aber sie investieren in den Aufbau eines positiven Branchenimages, indem sie ihren Wettbewerbern durch Branchenvereinbarungen Anreize zur glaubwürdigen Bindung an selbst erklärte Nachhaltigkeitsstandards setzen. Aufgrund ihres Anliegens, die Compliance (dt.: Regeltreue) unternehmensübergreifend anzugleichen, können derartige Allianzen als Compliance-Kooperationen bezeichnet werden. Eine solche Compliance-Kooperation ist bspw. die Märkisches Landbrot GmbH eingegangen. Das Unternehmen engagiert sich in der Initiative "Gentechnikfreie Region Uckermark-Barnim" für eine gentechnikfreie Produktionsweise in der Region.<sup>31</sup> Solche Kooperationen bergen jedoch die Gefahr, dass sich einzelne Unternehmen im Schutz der Kooperation erst recht opportunistisch verhalten. So galt etwa lange Zeit das Neuland-Siegel als besonders vertrauenswürdig. Zulieferer dieser Marke ak-

---

<sup>30</sup> Siehe <https://www.foodwatch.org/de/informieren/lebensmittelskandale>.

<sup>31</sup> Große Automobilkonzerne wie z. B. BMW oder VW verlangen von ihren Zulieferbetrieben die Einhaltung nachhaltiger Standards. Zu den Grundprinzipien, die für alle Lieferanten gelten, gehören unter anderem die Achtung international anerkannter Menschenrechte sowie Arbeits- und Sozialstandards. Damit wird gewährleistet, dass die Wertschöpfungskette der Konzerne den vorgegebenen Standards entspricht.

zeptierten strenge Regeln bezüglich des Auslaufs der Hühner, der Ausgestaltung der Ställe und Bestandsobergrenzen. Trotz dessen nutzte mindestens ein Zulieferer die unzureichenden Kontrollen aus und hielt Standards insgeheim nicht ein, woraufhin nach Bekanntwerden dieses Täuschverhaltens der Ruf der gesamten Marke und seiner Zulieferer geschädigt wurde.<sup>32</sup> Um die Gefahr des Greenwashings zu vermeiden, müssen innerhalb der Kooperationen somit kontrollierbare Rahmenbedingungen und verlässliche Sanktionsmechanismen geschaffen werden, die gewährleisten, dass sich nur diejenigen darauf einlassen, die sich redlich verhalten.

Die Henkel AG versucht im Rahmen mehrerer Branchenkooperationen Sicherheit vor Greenwashing zu gewährleisten. Das Großunternehmen setzt auf klare Einhaltungsregeln. Beispiele sind die Mitgliedschaften in der Initiative "Responsible Care" sowie der "Charter for sustainable Cleaning". Die Initiative "Responsible Care" ist eine weltweite Initiative der chemischen Industrie zur Einhaltung von Standards in den Bereichen Gesundheitsschutz, Umweltschutz und Sicherheit.<sup>33</sup> Die Mitgliedschaft in der "Charter for sustainable Cleaning" erfordert eine Evaluation des Unternehmens durch externe Prüfer, die regelmäßig wiederholt wird und deren Ergebnisse auf der Homepage der Initiative einsehbar sind.<sup>34</sup> Die Initiative "Together for sustainability" hat die Henkel AG zusammen mit fünf weiteren Unternehmen der chemischen Industrie im Jahr 2012 ins Leben gerufen (vgl. Henkel 2013, S. 15). Im Rahmen dieser Initiative verpflichten sich die teilnehmenden Chemieunternehmen ein Assessment sowie ein Audit ihrer Lieferanten durchzuführen. Hierfür werden gemeinsame Richtlinien formuliert und unabhängige Experten beauftragt. Allen Mitgliedern steht es frei, die Ergebnisse dieser Prüfungen öffentlich zu machen, um auf diese Weise Reputation aufzubauen (vgl. Henkel 2013, S. 11). Durch Anwendung dieser Prüfmethode wird die Einhaltung der vereinbarten Standards sichergestellt und kontrolliert. Dieses Prüfschema stellt eine hohe Eintrittshürde insbesondere für Unternehmen dar, die diesen Standards nicht gerecht werden. Zudem wird durch die gemeinschaftlich organisierte Qualitätsprüfung Aufwand und Kosten auf mehrere verteilt und damit für die einzelnen Unternehmen gesenkt (vgl. Bahr et al. 2003, S. 19).

---

<sup>32</sup> Siehe <http://www.spiegel.de/wirtschaft/service/neuland-huehnchen-bauer-verkauft-an-bio-kette-aus-massentierhaltung-a-964867.html>.

<sup>33</sup> Siehe <https://www.vci.de/nachhaltigkeit/responsible-care/rc-initiative/listenseite.jsp>.

<sup>34</sup> Siehe [http://www.sustainable-cleaning.com/en.publicarea\\_external\\_verification.orb](http://www.sustainable-cleaning.com/en.publicarea_external_verification.orb).

Die Mitgliedschaft in Compliance-Kooperationen sendet ein glaubhaftes Signal an die Kunden aus, dass die Unternehmen ernsthaft in Nachhaltigkeit investieren. Gleichzeitig erfordert der Zusammenschluss aber auch die Preisgabe von Informationen. Dies hielt bspw. das kleinere der beiden Beispielunternehmen, die Bio-Circle Surface Technology GmbH, von der Formierung bzw. dem Beitritt zu einer Branchenkooperation ab. Viele Produkte der Bio-Circle Surface Technology GmbH beinhalten chemische Rezepturen, die der Geheimhaltung unterliegen. Bei enger Kooperation könnte diese Geheimhaltung gefährdet sein. Dennoch gelingt es dem Unternehmen, sich klar von seinen Wettbewerbern abzugrenzen. Es setzt im Kundenkontakt auf eine Erläuterung seines Nachhaltigkeitskonzepts durch die technischen Außendienstmitarbeiter.<sup>35</sup> Anders als das Großunternehmen Henkel AG hat das kleinere Unternehmen die Möglichkeit, sich im persönlichen Kontakt unmittelbar mit ihren Kunden auszutauschen. Durch das persönliche Gespräch können Informationen direkt bereitgestellt und das Vertrauen der Kunden gewonnen werden. Zur Steigerung ihrer Kompetenz erhalten die technischen Außendienstmitarbeiter dafür eine spezielle Schulung, die sie dazu befähigt, den Kunden vor Ort über die Nachhaltigkeit der Produkte zu informieren. Auch die Handels- und Vertriebspartner können bei Bedarf zu diesem Thema qualifiziert werden.

---

<sup>35</sup> So hat die Surface Technology GmbH im Interview bestätigt, dass sie häufig mit dem Problem des Greenwashings konfrontiert werde. Einige Konkurrenten bezeichnen ihre Reinigungsdienstleistung als biologisch, ohne die hohen Standards der Bio-Circle Surface Technology GmbH zu erreichen.

## 6 Bürgerschaftliches Engagement in CSR-Partnerschaften

Unternehmen treten nicht nur als Hersteller privater, auf Märkten gehandelter Güter und Dienstleistungen in Erscheinung, sondern setzen sich auch direkt für gesellschaftliche Belange ein, indem sie bspw. Sozialleistungen erbringen und Kulturveranstaltungen fördern, also öffentliche Kollektivgüter erzeugen und bereitstellen. Dabei handelt es sich in der Regel um solche Güter, die der Allgemeinheit kostenfrei zur Verfügung gestellt werden und einen gesellschaftlichen Nutzen stiften. Ein solches, auf gesellschaftliche Effekte abzielendes CSR-Engagement liegt dann auch im Eigeninteresse der Unternehmen, wenn hierdurch die Voraussetzungen für wirtschaftliches Handeln am Standort verbessert werden oder ihnen ein Vorteil z. B. durch Reputationsgewinn entsteht. Die Herausforderung für die Unternehmen besteht hierbei in der konstruktiven Zusammenarbeit mit den unterschiedlichen Stakeholdern in der Region. Denn typischerweise handelt es sich hierbei um Aufgaben, die nicht im Alleingang einzelner Unternehmen vollbracht werden können, sondern ein konzertiertes Handeln erfordern (vgl. Moeser 2011, S. 33). Derartige Gruppenaktionen werden nachfolgend als CSR-Netzwerkpartnerschaften bezeichnet.

Ein Beispiel für eine solche Partnerschaft ist die Waldkircher Beschäftigungsinitiative (WABE).<sup>36</sup> Zweck des WABE-Vereins ist es, Projekte und Seminare (z. B. aufklärende Öffentlichkeitsarbeit) durchzuführen bzw. zu fördern. Dabei verfolgen die Mitglieder das Ziel, schwer vermittelbaren Jobsuchenden aus der Region Qualifizierungsangebote zu unterbreiten und ihnen den Weg zurück in den ersten Arbeitsmarkt zu ebnet bzw. ihnen Hilfestellung zur Erlangung einer berufsbefähigenden Ausbildung zu bieten. Mit steigendem Aktivitätsniveau und wachsenden Anforderungen wurden einige Jahre nach Vereinsgründung die operativen Geschäftsfelder in ein eigenständiges, neu gegründetes Sozialunternehmen ausgegliedert, und zwar in die WABE gGmbH. Der WABE gehören mehrere Unternehmen an, darunter auch zwei der hier untersuchten Fallbeispiele, namentlich die Sick AG und die Hummel AG (zur Organisationsstruktur vgl. auch Abbildung A1, Anhang).

---

<sup>36</sup> Als erfolgreiche und innovative CSR-Netzwerkpartnerschaft wurde die WABE aufgrund der von ihr ausgehenden Aus- und Weiterbildungseffekte, den nachgelagerten Beschäftigungseffekten sowie ihres substanziellen Beitrags zur Absenkung der Arbeitslosigkeit in der Region im Jahr 2009 mit dem Europäischen Unternehmerpreis ausgezeichnet (vgl. [http://europa.eu/rapid/press-release\\_MEMO-09-234\\_en.htm?locale=en](http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-09-234_en.htm?locale=en)).

## 6.1 Netzwerke zur Reduzierung des Trittbrettfahrerrisikos

Die WABE ist als Solidargemeinschaft begründet worden. Ein zentrales Risiko, welches den Erfolg solcher Solidargemeinschaften gefährden kann, besteht darin, dass einzelne Kooperationspartner zwar von den Vorteilen der Kooperation profitieren, sich aber ihren Pflichten insgeheim entziehen (Richter/Furubotn 2003, S. 104). Die Rede ist von einem Trittbrettfahrerverhalten. Dabei resultiert das Trittbrettfahrerrisiko aus begrenzten Möglichkeiten der Akteure, den jeweiligen Leistungsbeitrag ihrer Partner zu erkennen bzw. zu kontrollieren, so dass sich ein solches Verhalten negativ auf die Motivation der übrigen aktiven Partner auswirkt (vgl. Milgrom/Roberts 1992, S. 294.; Besanko et al. 2007, S. 497).

Auch die Initiatoren der WABE haben das Trittbrettfahrerrisiko zu Beginn der Allianz als potenzielle Bedrohung ausgemacht. Allerdings betonen die Interviewpartner, dass es den WABE-Initiatoren gelungen ist, dieses Risiko bereits im Vorfeld der Kooperation effektiv auszuschließen. Zur Sicherstellung der Leistungsbereitschaft haben sich die Mitglieder der WABE dabei auf mehrere Maßnahmen verständigt, die in ihrem Zusammenspiel einen wirksamen Schutz vor dem Trittbrettfahrerverhalten bieten. So wurde die Initiative zunächst von einer kleinen, überschaubaren Gruppe von Akteuren begründet. Üblicherweise steigen die Kosten interner Abstimmung in Kooperationen mit der Zahl der Teilnehmer überproportional an, was für kleinere Partnerschaften spricht, wenn sich die Zusammenarbeit noch nicht eingespielt hat (vgl. Olson 1998, S. 46). Nach Einschätzung der WABE ist die Gruppenstärke allerdings mittlerweile kein Kriterium mehr für die weitere Entwicklung der Initiative. Im Gegenteil würde der Beitritt weiterer Unternehmen derzeit ausdrücklich begrüßt. Grund hierfür ist, dass die Stabilität der WABE-Initiative durch ein Bündel an Maßnahmen gesichert werden konnte, so dass ein Zuwachs an Mitgliedern dem Interesse, Kooperationsanreize zu erhalten, nichts mehr entgegensteht. Die WABE-Mitglieder machten sich beispielsweise bestehende Netzwerkkontakte zunutze. Um den Kooperationsanreiz unter den Partnern sicherzustellen, wurden ausschließlich Partner aus der Region ausgewählt. Nach Einschätzung beider befragten Unternehmensvertreter wirkt sich besonders die räumliche Nähe und persönliche Bekanntheit unter den Mitgliedern positiv auf die Kooperationsbereitschaft aus. Mitglieder, die in engen Zirkeln operieren, unterliegen dabei meist einem sozialen Druck. Dieser Einfluss des so genannten Peer-Pressures (dt.: Gruppen- bzw. Konformitätsdruck) trägt im Falle der WABE dazu bei, dass Gruppenmitglieder ihr Verhalten am Gemeinschafts-



interesse ausrichten. So betont die Sick AG, dass sich opportunistisches Verhalten im lokalen Milieu eher herumspricht als in größeren anonymen Kreisen. Die räumliche Nähe erhöht die Transparenz unter den Partnern, so dass Fehlverhalten leichter als in einer anonymen Masse aufgedeckt und ggf. sanktioniert werden kann.

Auch die in bestehenden Netzwerkgruppierungen durch frühere Interaktion entwickelten Umgangsnormen sind den Beteiligten eine Hilfestellung, um bei Trittbrettfahrerkonflikten zu gemeinsamen Lösungen zu gelangen. Etablierte Verhaltensregeln erleichtern es Netzwerkakteuren, ihre kollektiven Interessen gemeinschaftlich und aufeinander bezogen zu vertreten und gemeinsam ziel führend zu handeln (vgl. Nee 1998, S. 16). Sozialkapital schafft auch hier Vertrauen und fördert die Gruppensolidarität, so dass Verhaltenserwartungen entstehen, die Anlass zu gleichgerichtetem Verhalten unter Gruppenmitgliedern geben (vgl. Matiaske 1999, S. 135 f.). Insgesamt haben diese Maßnahmen unter den WABE-Teilnehmern dazu geführt, sich ihren Partnern gegenüber loyal zu verhalten, und zwar auch bei zunehmender Gruppenstärke.

Überhaupt besteht der Anreiz zur Kooperation nicht nur darin, etwas Gutes für das Gemeinwesen zu schaffen, sondern auch in der Erzielung eines zusätzlichen privaten Nutzens. Es ist dieser Zusatznutzen, der den Beispielunternehmen gegenüber unbeteiligten Konkurrenten Wettbewerbsvorteile verschafft und sie dazu ermuntert, sich nicht auf die Trittbrettfahrerposition zurückzuziehen. Von einem derartigen Zusatznutzen zeugen die vielfältigen positiven Rückstrahleffekte, von denen beide Gesprächspartner im Interview berichteten. Zu letzteren zählen die Imageeffekte, die sich vor allem in kleinen Gruppen einstellen, da die Leistungsbeiträge von Dritten identifizierbar und den Einzelnen besser zuordenbar sind. Außerdem erzeugt bürgerschaftliches Engagement auch integrative Effekte innerhalb der Belegschaft.<sup>37</sup> Ferner zählen die gewonnenen Informationen (z. B. über das Arbeitskräftepotenzial in der Region) und der Zuwachs an Know-how zu diesen Gewinnen, die nur exklusiv den beteiligten Unternehmen zufallen, da sie sich unmittelbar aus der Mitwir-

---

<sup>37</sup> Nach Auffassung der Sick AG stärkt das soziale Engagement die Unternehmenskultur: Das solidarische Handeln im bürgerschaftlichen Umfeld setzte sich in den Verhaltensweisen im Unternehmen fort. Da die Sick AG auch das ehrenamtliche Engagement der Mitarbeiter unterstützt, fördert das Unternehmen damit den Stolz der Mitarbeiter auf das Unternehmen. Auch die Hummel AG hob im Interview die hohe Akzeptanz und Wertschätzung hervor, die dem Unternehmen in der Heimatgemeinde infolge des CSR-Engagements entgegengebracht wird. Diese wirkten sich auch positiv auf den unternehmensinternen Zusammenhalt aus.

kung an der Kooperation ergeben (z. B. in Folge der erzielten Praxiserfahrungen und der geknüpften Kontakte). Die Sick AG sieht in der WABE-Beteiligung einen Ansatz zur langfristigen Sicherung des Fachkräftenachwuchses. Die Teilnahme führte zur Erweiterung des Bewerberkreises an Auszubildenden und bot Zugang zu Informationen über die Eignung dieser potenziellen Mitarbeiter bereits im Vorfeld einer Anstellung. Die WABE dient somit der Überwindung von Informationsasymmetrie auf dem lokalen Arbeitsmarkt und verschafft dem Unternehmen verbesserten Zugang zu potenziellen Stellenbewerbern.

Für die Hummel AG stellt die WABE zudem eine Maßnahme zur Ergänzung des betrieblichen Aus- und Weiterbildungsprogramms dar. Die Projekte der WABE, darunter die unter ihrer Federführung entstandenen Ausbildungskooperationen, leisten einen Beitrag zur Qualitätskontrolle und -verbesserung im betrieblichen Aus- und Weiterbildungswesen und erweitern das Spektrum der Möglichkeiten eines Know-how-Transfers.

Schließlich ergeben sich Effizienzvorteile durch die Ressourcenzusammenlegung, von denen die Teilnehmer an der WABE-Initiative profitieren und das Trittbrettfahrerrisiko reduzieren. So betont die Hummel AG, dass die Partnerschaft die Möglichkeit bietet, gemeinschaftlich erzielte finanzielle Erlöse ebenso wie immaterielle Gewinne (z. B. gemeinsame Erfahrungen, entwickelte Kompetenz) zu vereinnahmen. Das erzeugt bei den Mitgliedern einen Anreiz, der Initiative dauerhaft beizutreten und dieser langfristig treu zu bleiben. Mit ihrer Verpflichtung zur Leistung finanzieller Mitgliederbeiträge bzw. ihrer Kapitaleinlage geben die Unternehmen zudem eine Beteiligungszusage ab, die über ein bloßes Treueversprechen hinausgeht. Es sind somit die rechtlichen und institutionellen Rahmenbedingungen für die auf lange Frist hin angelegte Kooperation geschaffen worden, die den Gesellschaftern gemeinsam Handlungsfähigkeit verschafft.

## **6.2 Strukturelle Ansätze bei Koordinationsrisiko**

CSR-Netzwerkpartnerschaften ermöglichen es mehreren Akteuren, Nachhaltigkeitsziele gemeinsam umzusetzen, die andernfalls aufgrund begrenzter finanzieller und zeitlicher Ressourcen der Einzelnen im Alleingang nicht erreichbar wären. Solche Partnerschaften setzen jedoch voraus, dass sich die Mitglieder auf eine gemeinsame Zielsetzung und Vorgehensweise einigen. Voneinander abweichende Interessenslagen können dagegen zu Konflikten führen. Dennoch sind die Mitglieder letztendlich zum Konsens gezwungen (vgl. Moeser 2011, S. 35), was dazu führen kann, dass sich die Partner stets auf

den kleinsten gemeinsamen Nenner verständigen bzw. nur solche Lösungen akzeptieren, die den geringsten Widerstand erzeugen (Problem negativer Koordination). Auf diese Weise wird das eigentlich angestrebte gemeinschaftliche Ziel ggf. nicht erreicht und es besteht die Gefahr, dass sich die Parteien immer wieder aufs Neue einigen bzw. Interessenslagen austarieren müssen, was letztlich die gesamte Partnerschaft gefährden kann (Problem des fragilen Konsenses). Dieses Koordinationsproblem wurde von den Interviewpartnern als zentrale Bedrohung eingestuft. Wie die Interviewpartner übereinstimmend hervorgehoben haben, konnte die WABE jedoch bereits im Vorfeld der Kooperation dieses Problem durch geeignete Maßnahmen entschärfen.

So haben sich die Mitglieder der WABE-Initiative früh auf eine schriftliche Ausarbeitung des Leitbildes für ihre gemeinnützige Tätigkeit verständigt.<sup>38</sup> Die auf diese Weise kodifizierten Normen geben Orientierung und erzeugen unter den Kooperationspartnern Bindungsanreize (vgl. Kasper et al. 2005, S. 970). Angesichts des hohen Investitionsvolumens der WABE-Akteure wäre eine Kooperation, die sich allein auf Normen stützt, jedoch nicht ausreichend gegen spezifische Koordinationsrisiken abgesichert. Daher entschlossen sich die Initiatoren der WABE für die Begründung eines Vereins und einer gGmbH. Die Leitlinien des gemeinschaftlichen Handelns gingen in die Statuten dieser Institutionen ein. In diesem Zuge traten die Kooperationspartner ihre direkten Entscheidungs- und Verfügungsrechte an den von ihnen eingebrachten Ressourcen an die Vereins- bzw. Geschäftsleitung ab. Die Akteure verfügen somit in beiden Fällen über eine zentrale Koordinationsinstanz. Durch die Abtretung und Bündelung der Entscheidungs- und Kontrollrechte an den Vorstand des Vereins wird eine dauerhafte Zusammenarbeit in der festgelegten Zielrichtung sichergestellt. Mit der Abtrennung des Geschäftsbetriebs von der reinen Vereinsarbeit durch die Gründung der gGmbH wurde außerdem eine Haftungsbegrenzung erzielt, wie sie diese Rechtsform in spezifischer Weise ermöglicht. Die Wahl dieser Institution erlaubt ferner eine Beteiligung weiterer unternehmerischer Kapitalgeber, ohne deren Beiträge eine Finanzierung aus eigenen Mitteln bzw. öffentlichen Fördermitteln nicht möglich wäre.

---

<sup>38</sup> Siehe hierzu die Festlegungen des WABE-Vereins zu den Gemeinschaftszielen, abrufbar unter <http://www.wabe-verein.de/leitbild.htm>.

Während die Institutionenbildung ein "hartes Design" (Spremann 1989, S. 744) zur Lösung des dargelegten Risikos darstellt, begründet Reputation ein weiches Lösungskonzept. Beide befragten Interviewpartner stimmen darin überein, dass die WABE-Initiative maßgeblich durch das Mitwirken namhafter Unternehmerpersonen am Standort zustande kam. Der gute Ruf dieser Akteure, die das Projekt federführend vorantrieben, schuf eine Atmosphäre des Vertrauens und entfaltete hohe Überzeugungskraft unter denjenigen, die zur Mitwirkung animiert werden sollten. Das Ansehen dieser Personen verleiht dem Projekt seither die erforderliche Akzeptanz in der Bevölkerung und setzt den Akteuren Anreize, im Sinne der Initiatoren sich langfristig und den Partnern gegenüber loyal und fair zu verhalten.

Nicht zuletzt ist auch der Beteiligung der Stadt Waldkirch an dem Projekt eine verhaltenssteuernde Wirkung zuzusprechen. Indem die WABE-Initiative von Beginn an unter Beteiligung der Stadt mit aufgebaut und entwickelt wurde, trat diese als Intermediär zwischen den WABE-Akteuren aus Wirtschaft und Gesellschaft in Erscheinung. Die Gebietskörperschaft ist als Vertreterin des Gemeinwesens demokratisch legitimiert und hat insofern einen stabilisierenden Einfluss auf die beteiligten Akteure. Sie wacht als öffentliche Instanz über die Festlegungen der Zielsetzung der Kooperation.

## 7 Fazit

Die hier vorgestellten Analysen haben erstmalig eine differenziertere Sicht auf CSR als Managementstrategie eröffnet. Dabei wurde ein besonderes Augenmerk auf die Risiken gelegt, die mit der Implementierung einer CSR-Strategie verbunden sind. Was bislang nur am Rande in der Fachdiskussion zur Kenntnis genommen wurde, tritt in der Studie deutlich zu Tage: CSR-aktive Unternehmen sind – neben den rein kaufmännischen Investitionsrisiken – auch mit vielfältigen Opportunismusrisiken konfrontiert. Dabei hat die Analyse aufgezeigt, dass diese Risiken zwar in ganz unterschiedlichen inner- und außerbetrieblichen Zusammenhängen auftreten, aber das Opportunismusrisiko letztlich nur auf zwei Ursachen zurückgeführt werden kann: mangelnde Kontrolle der (Markt-)Partner und – damit eng verbunden – die fehlenden Möglichkeiten, Vereinbarungen durchzusetzen (vgl. Übersicht 6).

Anders als vielfach vermutet, ist der deutsche Mittelstand sich dieser Risiken im Umgang mit CSR bewusst. Mittelständische Unternehmen, die erfolgreich CSR betreiben wollen, müssen Mittel und Wege finden, um solche Kontrollprobleme zu überwinden und Anreize zur Einhaltung von Vereinbarungen zu schaffen. Andernfalls laufen sie Gefahr, von opportunistisch handelnden Partnern ausgenutzt zu werden, was dazu führen kann, dass die CSR-Maßnahmen nicht die gewünschte Wirkung entfalten können oder sogar einen Wettbewerbsnachteil begründen. Ein zentrales Ergebnis dieser Studie lautet, dass der deutsche Mittelstand diese Risiken wirksam eindämmen kann. Die Fallanalysen haben aufgezeigt, wie dies gelingen kann.

Um sich als CSR-aktives Unternehmen nicht dem Vorwurf des Greenwashings auszusetzen, ist es beispielsweise ratsam, Signale zur Erhöhung der eigenen Glaubwürdigkeit auszusenden. Bloße Bekundungen reichen hier nicht aus. Die von uns befragten Unternehmen setzen folglich auf Zertifikate oder eine begutachtete Nachhaltigkeitsberichterstattung. Da Außenstehende die Nachhaltigkeitsbestrebungen von Unternehmen aufgrund des beschriebenen Informationsproblems nicht ohne weiteres beurteilen können, müssen CSR-aktive Unternehmen – oder solche, die es werden wollen – generell darauf achten, dass solche Signale eindeutige Rückschlüsse auf das CSR-Engagement ermöglichen. Dabei gilt es zu beachten, dass dies nur dann funktioniert, wenn sich die Kosten des Signalerwerbs für Greenwasher nicht lohnen.

## Übersicht 6: CSR-spezifische Risiken: Ursachen und Instrumente zu ihrer Überwindung im Überblick

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| Defizit:  | Fehlende Möglichkeit der <u>Kontrolle/Überwachung</u> der Partner  |  | Fehlende Möglichkeit der <u>Durchsetzung</u> von Vereinbarungen  |
| Ursache für Risiken:                              | Informationsasymmetrie in Leistungsbeziehungen<br>in einer <u>sich anbahnenden</u> Beziehung      in einer <u>bestehenden</u> Beziehung  |  | Spezifische Gebundenheit aufgrund von nicht selbst durchsetzbaren Verträgen  |
| Risiken durch Opportunismus:                      | Vorspiegelung falscher Tatsachen ( <i>Adverse Selection</i> )  | Leistungsvorenthaltung ( <i>Moral Hazard</i> )   | Ausnutzung des gebundenen Partners ( <i>Hold-up</i> )  |
| CSR-spezifische Problemlagen: (siehe Kapitel 3-6) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Negativauswahl<sup>1</sup></li> <li>• Greenwashing/ (dt.: Schönfärberei)<sup>3</sup></li> <li>• Glaubwürdigkeitsprobleme<sup>3</sup></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistungsvorenthaltung<sup>1</sup></li> <li>• Fehlanreize<sup>2</sup></li> <li>• Trittbrettfahrerverhalten<sup>4</sup></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fluktuationsrisiko<sup>2</sup></li> <li>• Negative Koordination/ fragiler Konsens<sup>4</sup></li> </ul>            |
| Instrumente zur Überwindung der Gefahren:         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Signaling</li> <li>• Direktes/indirektes Screening</li> <li>• Branchenvereinbarungen/ Kooperationen</li> </ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistungsanreize</li> <li>• Beteiligungen</li> <li>• Effizienzlöhne</li> <li>• Intermediäre</li> </ul>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bindungsanreize</li> <li>• Reputation</li> <li>• Institutionalisierung/wechselseitige Kapitalbeteiligung</li> </ul> |

© IfM Bonn

1 (2) [3] {4} Kapitel 3, (Kapitel 4), [Kapitel 5] bzw. {Kapitel 6}.

Quelle: Eigene Darstellung.

Aber auch die Unternehmen selbst stehen bei der Auswahl ihrer Marktpartner vor dem Problem, integre Unternehmen von Greenwashern zu unterscheiden. Um einen integren Marktpartner ausfindig zu machen, ist es sinnvoll, das Instrument des Screenings einzusetzen. Hier können CSR-aktive Unternehmen zwei Wege beschreiten. Zum einen können sie sich an den von potentiellen Partnern ausgesendeten Signalen orientieren. Diesen Weg gehen die Beispielunternehmen, indem sie ihre Lieferanten ausschließlich unter den Mitgliedern eines Verbandes auswählen, dem sie selbst angehören und welcher den Mitgliedern CSR-Standards vorschreibt. So stellen die Unternehmen sicher, dass sie an Marktpartner gelangen, die den Statuten der Organisation und somit auch den eigenen Qualitätsstandards genügen. Zum anderen können CSR-aktive Unternehmen ihren Partnern Verträge unterbreiten, welche Konditionen enthalten, die nur integre Akteure akzeptieren. Eines der befragten Un-

ternehmen hat seine Zulieferer beispielsweise vertraglich zu einer solchen Zertifizierung verpflichtet.

Um dem Risiko der Leistungsvorenthaltung durch Marktpartner vorzubeugen, können CSR-aktive Unternehmen auf verschiedene Leistungsanreize setzen. Durch materielle oder immaterielle Zusatzentlohnung lassen sich Vertragspartner beispielsweise zu höherer Leistung motivieren. Die befragten Unternehmen haben hierfür faire Preise mit ihren Lieferanten ausgehandelt. Auch sollen die CSR-aktiven Unternehmen vermehrt auf solche Anreize setzen, die ihre Partner an Entscheidungsprozessen beteiligen. Die Analyse der Fallstudien macht bspw. deutlich, dass häufig Ideenwettbewerbe eingesetzt werden, um Anreize zu eigenverantwortlichem, integrem Verhalten zu erzeugen.

Eine weitere Möglichkeit, Vertragspartner zu disziplinieren, ist die Einbeziehung von Intermediären zur Kontrolle der CSR-Standards. Unternehmen können durch die Erhöhung der Entdeckungswahrscheinlichkeit erreichen, dass ihre Partner einen geringeren Anreiz haben, sich opportunistisch zu verhalten. Unsere Beispielunternehmen beziehen z. B. regelmäßig öffentliche Institutionen oder Verbände mit ein, die dafür sorgen, dass Vereinbarungen eingehalten werden. Durch die Einbeziehung externer Instanzen können Aufwand und Kosten der Kontrollen zudem reduziert werden. Gleichzeitig wird sichergestellt, dass CSR-aktive Unternehmen sich vor dem Vorwurf schützen können, unverschuldet als Greenwasher wahrgenommen zu werden.

Die beschriebenen Risiken, die sich aus der Informationsasymmetrie zwischen den Marktpartnern ergeben, können die Unternehmen auch entschärfen, indem sie ihr Sozialkapital einsetzen bzw. dieses weiterentwickeln. Insbesondere für lokal vernetzte, kleinere Unternehmen bieten sich solche persönlichen Kontakte an. Alle kleinen Beispielunternehmen nutzen ihr Sozialkapital, indem sie enge Kontakte zu Lieferanten und Kunden pflegen und sich intensiv mit ihren Mitarbeitern austauschen. Auf diese Weise erzeugen sie Anreize für wechselseitig verbindliches und redliches Verhalten. Um Weiterbildungsinvestitionen langfristig zu sichern, legen die kleineren Unternehmen in unserer Fallstudienanalyse bspw. ihren Fokus auf den persönlichen Vertrauensaufbau, während die Großen verstärkt auf vertragliche Regelungen setzen.

Unsere Analyse hat zudem gezeigt, dass die Kooperation mit anderen Unternehmen ein wichtiges Instrument darstellt. Zum einen senken sie den Aufwand und die Kosten der CSR-Maßnahmen für die Einzelnen erheblich. Zum anderen greifen vor allem größere Unternehmen auf das Instrument der Kooperati-

on zurück, um CSR-Standards am Markt durchzusetzen. Einige Beispielunternehmen treten hierzu sogar in Verbindung mit Konkurrenten, um gemeinschaftliche und freiwillige Branchenvereinbarung über CSR-Standards zu treffen. Um die Kooperationspartner zu gleichgerichtetem Verhalten zu bewegen, werden Kapitalbeteiligungen vereinbart. Diese disziplinieren die Partner, da sie durch Nichteinhaltung ihrer Zusagen die Rückflüsse aus der eigenen Investition riskieren.

Resümierend ist festzuhalten: CSR-aktive Unternehmen haben die Möglichkeit, sich vor den beschriebenen Opportunismusrisiken zu schützen und tun dies auch. Zwar zeigt sich in der Praxis, dass größenspezifische Unterschiede in ihrer Handhabung bestehen. Auch variieren die Strategiekombinationen je nach Kontext. Generell ist es aber den Unternehmen des Mittelstands ebenso wie ihren größeren Vergleichsunternehmen möglich, selbstständig und im Zusammenschluss vieler Akteure diese Herausforderungen zu meistern. Ein Eingreifen staatlicherseits ist insofern nicht zwingend erforderlich. Möglichkeiten für Hilfestellungen bieten sich der öffentlichen Hand dennoch: So kann die Politik zur Verbreitung der in der vorliegenden Studie präsentierten Ratschläge zur Risikoreduzierung beitragen. Da die Risiken von CSR bislang kaum bekannt waren und demnach kaum Beachtung fanden, können die Ergebnisse der vorliegenden Studie genutzt werden, dieses Themenfeld stärker ins Blickfeld der CSR-Praktizierenden und ihren Beratern zu rücken.



## Anhang

### Übersicht A1: Fallbeispiel 1 des CSR-Beschaffungsmanagements

|                           |   |
|---------------------------|---|
| Firma:                    | Ludwig Stocker Hofpfisterei GmbH  |
| Sitz <sup>1</sup> :       | 80335 München   |
| Branche:                  | Bäckereihandwerk  |
| Spezialisierung:          | Der Unternehmensverbund verfügt über 162 Filialen, in denen Natursauerteigbrote in Naturland Qualität vertrieben werden. Zudem wird Feingebäck aus dem Zweigbetrieb Stocker's Backstube angeboten sowie Metzgereiprodukte aus der hauseigenen Öko-Metzgerei Landfrau. Alle Produkte sind zudem über Einzelhandelsgeschäfte in Süddeutschland und den überregionalen Brotversand erhältlich (vgl. Hofpfisterei 2013, S. 7, 10 f.). |
| Merkmale <sup>1</sup> :   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschäftigte: 950</li> <li>• Umsatz: ca. 90 Mio. €</li> <li>• Gründungsjahr: 1331 (erste urkundliche Erwähnung)</li> </ul>   |
| CSR-Strategie:            | Das Unternehmen verfolgt eine umfassende CSR-Strategie. Kerngedanke der Unternehmensphilosophie ist der Umweltschutz. Hierzu hat das Unternehmen 10 Umwelleitlinien verfasst und verpflichtet sich neben der ökologischen Landwirtschaft auch der kontinuierlichen Verbesserung im unternehmensinternen Umweltschutz, dem CO2 Ausgleich und der Umweltbildung (vgl. Hofpfisterei 2013, S. 18 ff.).                                |
| Instrumente<br>(Auswahl): | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitglied im Naturland Verband<sup>1</sup></li> <li>• Naturland-Faire-Partnerschaft<sup>2</sup></li> <li>• Internalisierung der Mahlprozesse<sup>3</sup></li> <li>• Forschung zur nachhaltigen Getreideerzeugung<sup>4</sup></li> <li>• Qualitäts- und Öko-Schulungen<sup>5</sup></li> <li>• Umweltbildung für Kinder<sup>6</sup></li> </ul>  |
| Quellen:                  | Hofpfisterei 2013: Nachhaltigkeitsbericht<br><a href="http://www.hofpfisterei.de">http://www.hofpfisterei.de</a>  |

© IfM Bonn

1 Vgl. Hofpfisterei 2013, S. 7.

2 Vgl. [http://www.hofpfisterei.de/hpf\\_info.php?show=2&aid=253](http://www.hofpfisterei.de/hpf_info.php?show=2&aid=253) (20.11.2014).

3 Vgl. Hofpfisterei 2013, S. 10.

4 Vgl. Hofpfisterei 2013, S. 24.

5 Vgl. Hofpfisterei 2013, S. 28.

6 Vgl. Hofpfisterei 2013, S. 30.

Quelle: Eigene Darstellung.

## Übersicht A2: Fallbeispiel 2 des CSR-Beschaffungsmanagements

|                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| Firma:                               | Märkisches Landbrot GmbH   |
| Sitz <sup>1</sup> :                  | 12057 Berlin   |
| Branche:                             | Bäckereihandwerk   |
| Spezialisierung <sup>1</sup> :       | Das Unternehmen stellt vor allem Brote, aber auch Brötchen und Kleingebäck in Demeter Qualität her. Der Fokus liegt auf Vollkornprodukten. Vertrieben werden die Produkte hauptsächlich im Naturkostfachhandel, aber auch in Reformhäusern und über sonstige Wege wie Kitas und Hotels.  |
| Merkmale <sup>1</sup> :              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschäftigte: 49</li> <li>• Umsatz: 6 Mio. €</li> <li>• Gründungsjahr: 1930</li> </ul>  |
| CSR-Strategie <sup>2</sup> :         | Das Unternehmen verfolgt eine umfassende ganzheitliche CSR-Strategie. In seinen Firmenzielen verschreibt sich das Unternehmen der hundertprozentigen Verwendung von ökologisch zertifizierten Rohstoffen sowie der ökologischen Produktion. Das schließt auch ein umfassendes Umweltmanagement im Unternehmen ein. Neben ökologischen Zielen verfolgt das Unternehmen auch eine gesundheitliche Vision, die sich sowohl in den Produkten als auch im Personalwesen widerspiegelt. Zudem spielt Fairness bei der Entlohnung von Mitarbeitern und Marktpartnern eine große Rolle. Eine umfassende Bewertung der CSR Strategie des Unternehmens erfolgt durch die Bertelsmann Stiftung (2013) sowie die Gemeinwohl Ökonomie (2012). |
| Instrumente (Auswahl) <sup>3</sup> : | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitglied im Demeter Verband</li> <li>• Mitglied und Mitbegründer der Initiative fair &amp; regional</li> <li>• Arbeitsgemeinschaft Gutes Brot</li> <li>• Total Quality Environmental Management (TQEM)</li> <li>• Assoziation ökologischer Lebensmittelhersteller (AöL)</li> <li>• Beteiligung an dem Projekt Gemeinwohl Ökonomie<sup>4</sup></li> </ul>  |
| Quellen:                             | Märkisches Landbrot (2014): Umwelterklärung<br><a href="http://www.landbrot.de">http://www.landbrot.de</a>   |

© IfM Bonn

1 Vgl. <http://www.landbrot.de/ueber-uns/firmenprofil.html> (20.11.2014).

2 Vgl. <http://www.landbrot.de/ueber-uns/firmenziele.html> (20.11.2014).

3 Vgl. Märkisches Landbrot 2014 (S. 10 ff.).

4 Vgl. <http://www.landbrot.de/oekonomie/gemeinwohl-oekonomie.html> (20.11.2014).

Quelle: Eigene Darstellung.

## Übersicht A3: Fallbeispiel 3 des CSR-Personalmanagements

|  |   |
|--|---|
| Firma:                                 | Volkswagen AG   |
| Sitz:                                  | Wolfsburg Niedersachsen   |
| Branche:                               | Automobil   |
| Spezialisierung <sup>1</sup> :         | Die Konzernstruktur besteht aus den Sparten PKW, Nutzfahrzeuge und Financial Services   |
| Merkmale <sup>2</sup> :                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschäftigte: ca. 550.000 (<i>weltweit</i>)</li> <li>• Umsatz (2013): 197 Mrd. €</li> <li>• Umsatzplus (2012-2013): +2.2% %</li> <li>• Tochtergesellschaften: ca. 1.364<sup>2</sup></li> <li>• Gründungsjahr: 1937</li> <li>• FuE-Aufwand (2013): 11,7 Mio. €</li> </ul>   |
| CSR-Strategie <sup>3</sup> :           | Für den Volkswagen Konzern gehört die Übernahme gesellschaftlicher und sozialer Verantwortung zum Kern seiner Unternehmenskultur. Dies äußert sich sowohl in der Unterstützung sozialer Projekte weltweit als auch in einer nachhaltigen Personalpolitik in seinen Betrieben. Mit dem Leitbild des Code of Code sind auch die Beschäftigten angehalten entsprechend dieser Standards zu handeln.                            |
| Instrumente <sup>3</sup><br>(Auswahl): | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sozialcharta</li> <li>• Volkswagen Charta der Zeitarbeit</li> <li>• Volkswagen Charta der Arbeitsbeziehungen</li> <li>• Volkswagenweg</li> <li>• Ideenwettbewerb</li> <li>• Stimmungsbarometer, Stimmungsindex</li> <li>• Talentkreise, Studentische Talentbank</li> <li>• Global Reporting Initiative</li> <li>• Global Compact, Code of Conduct</li> <li>• Sponsoring</li> </ul> |
| Quellen:                               | <a href="http://www.volkswagenag.com">http://www.volkswagenag.com</a>   |

© IfM Bonn

1 Vgl. [http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info\\_center/de/publications/publications.acq.html/archive-on/icr-financial\\_publications!annual\\_reports/index.html](http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/de/publications/publications.acq.html/archive-on/icr-financial_publications!annual_reports/index.html) (vom 13.11.2014) (Umsatz, Umsatzplus, Beschäftigte S.U3, F&E, S.119).

2 Davon 156 (inländische) und 825 (ausländische) vollkonsolidierte Tochtergesellschaften, 73 (inländische) und 206 (ausländische) zu Anschaffungskosten geführte Tochtergesellschaften und 36 (inländische) 68 (ausländische) assoziierte Gesellschaften, <http://geschaeftsbericht2012.volkswagenag.com/anhang/allgemeineangaben/konzernkreis.html> (13.11.2014).

3 Vgl. Volkswagen AG (HRSG.) (2014): Strategie, Wirtschaft, Menschen, Umwelt, Zahlen, Nachhaltigkeitsbericht 2013, Wolfsburg, S. 62 ff.

Quelle: Eigene Darstellung.

## Übersicht A4: Fallbeispiel 4 des CSR-Personalmanagements

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| Firma:                         | Paravan GmbH  |
| Sitz:                          | Pfronstetten-Aichelau, Landkreis Reutlingen, Baden Württemberg  |
| Branche:                       | Automobilbranche  |
| Spezialisierung <sup>1</sup> : | Herstellung von individuellen behindertengerechten Fahrzeugumbauten auf Basis vielzähliger Fahrzeugtypen  |
| Merkmale <sup>2</sup> :        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschäftigte: ca. 140 (<i>weltweit</i>)</li> <li>• Umsatz (2012): 18 Mio. €</li> <li>• Gründungsjahr: 1989</li> </ul>  |
| CSR-Strategie <sup>3</sup> :   | Die eigene Entwicklung und Fertigung in Kombination mit einer individuellen Produktpalette ermöglicht der Paravan GmbH schnell und individuell auf jeden Kundenwunsch einzugehen. So wie das Unternehmen mit seinen Kunden umgeht, behandelt es auch seinen Mitarbeiter. Hohe Sozialstandards, offene Gesprächsatmosphäre und das Eingehen auf die individuellen Situation der einzelnen Mitarbeiter führen dazu, dass die Beschäftigten gerne und motiviert bei der Paravan GmbH arbeiten. |
| Instrumente<br>(Auswahl):      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiterdialog</li> <li>• Betriebskindergarten</li> <li>• Stiftung Paravan<sup>2</sup></li> <li>• Flexible Arbeitszeitgestaltung</li> <li>• Sponsoring</li> <li>• Sprachkurse</li> <li>• Messebesuche</li> <li>• Zertifizierung nach DIN EN 9001</li> <li>• Biogasanlage</li> <li>• Betriebsveranstaltungen für Beschäftigte mit Familie</li> </ul>   |
| Quellen:                       | <a href="http://www.paravan.de">http://www.paravan.de</a>   |

© IfM Bonn

<sup>1</sup> Vgl. <http://www.paravan.de>.

<sup>2</sup> Vgl. [www.stiftung-paravan.com](http://www.stiftung-paravan.com).

<sup>3</sup> Vgl. [www.paravan.de/unternehmen/philosophie.html](http://www.paravan.de/unternehmen/philosophie.html).

Quelle: Eigene Darstellung.

## Übersicht A5: Fallbeispiel 5 des CSR-Absatzmanagements

|  |   |
|--|---|
| Firma:                                 | Henkel AG   |
| Sitz:                                  | Düsseldorf, Nordrhein-Westfalen   |
| Branche:                               | Chemie  |
| Spezialisierung <sup>1</sup> :         | Breit aufgestelltes Produktsortiment in den Geschäftsfeldern Laundry & Home Care (Wasch- und Reinigungsmittel), Beauty Care (Schönheitspflege) und Adhesive Technologies (Klebstoff-Technologien).  |
| Merkmale <sup>2</sup> :                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschäftigte: ca. 47.000 (<i>weltweit</i>)</li> <li>• Umsatz (2013): 16,4 Mio. €</li> <li>• Umsatzplus (2012-2013): 3,5 %</li> <li>• Gründungsjahr: 1876</li> <li>• FuE-Aufwand (2013): 415 Mio. €</li> </ul>  |
| CSR-Strategie <sup>3</sup> :           | Bis zum Jahr 2030 soll die Ressourceneffizienz von Henkel – also das Verhältnis von Ressourcenverbrauch zu dem für die Kunden, des gesellschaftlichen Umfelds sowie für Henkel geschaffenen Wert – um den Faktor 3 steigen. Die Verpflichtung zu nachhaltigem Handeln ist Teil der gesellschaftlichen Verantwortung wie auch eine wichtige Voraussetzung, um unser Geschäft langfristig erfolgreich weiterzuentwickeln. |
| Instrumente <sup>3</sup><br>(Auswahl): | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nachhaltigkeitsbericht</li> <li>• Palmöl Rohstoffzertifikat (RSPO)</li> <li>• Rating von Oekom Research</li> <li>• Save the Food Initiative</li> <li>• Charter for Sustainable Cleaning (A.I.S.E)</li> </ul>   |
| Quellen:                               | <a href="http://www.henkel.com">http://www.henkel.com</a>   |

© IfM Bonn

1 Vgl. Henkel AG (2014, S. 2).

2 Vgl. <http://geschaeftsbericht.henkel.de/service/download-center/>, S. 33 (14.11.2014).

3 Vgl. <http://nachhaltigkeitsbericht.henkel.de/> (14.11.2014).

Quelle: Eigene Darstellung.

## Übersicht A6: Fallbeispiel 6 des CSR-Absatzmanagements

|                                |  |
|--------------------------------|--|
| Firma:                         | Bio-Circle Surface Technology GmbH   |
| Sitz:                          | Gütersloh, Nordrhein-Westfalen   |
| Branche:                       | Chemie   |
| Spezialisierung <sup>1</sup> : | Innovative Produkte rund um die Oberflächentechnologie. Das Unternehmen bietet Produkte in den Segmenten Reinigen, Reinigungssysteme, Schützen, Schmierem und Schweißen an.  |
| Merkmale <sup>2</sup> :        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschäftigte: ca. 140</li> <li>• Niederlassungen: ca. 14</li> <li>• Gründungsjahr: 1985</li> </ul>  |
| CSR-Strategie <sup>3</sup> :   | Nachhaltigkeit bedeutet die Übernahme nicht nur von unternehmerischen, sondern auch von gesellschaftlichen Aufgaben und Umweltbelangen. Insofern berücksichtigt das Unternehmen bei der Entwicklung seiner Produkte sowohl deren Leistungsfähigkeit als auch gute Umweltverträglichkeit. |
| Instrumente<br>(Auswahl):      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wissenschaftliche Gutachten</li> <li>• ISO 14001-Zertifizierung</li> <li>• EMAS-Zertifizierung</li> <li>• MINT Initiative</li> <li>• Sponsoring</li> </ul>  |
| Quellen:                       | <a href="http://www.bio-circle.de">http://www.bio-circle.de</a>  |

© IfM Bonn

1 Vgl. <http://www.bio-circle.de/home.html> (26.11.2014).

2 Vgl. <http://http://www.bio-circle.de/ueber-uns/die-firma/philosophie.html> (26.11.2014).

3 Vgl. <http://http://www.bio-circle.de/news.html> (26.11.2014).

Quelle: Eigene Darstellung.

## Übersicht A7: Fallbeispiel 7 des Managements der Unternehmensrelationen

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| Firma:                         | Sick AG   |
| Sitz:                          | Waldkirch, Landkreis Emmendingen, Baden-Württemberg   |
| Branche:                       | Sensorik  |
| Spezialisierung <sup>1</sup> : | Die Sick AG ist ein weltweit führender Hersteller von intelligenten Sensoren und Sensorlösungen für die Fabrik-, Logistik- und Prozessautomation und für industrielle Anwendungen. Die Sensoren und Applikationslösungen der Sick AG sind die Basis für sicheres und effizientes Steuern von Prozessen, für den Schutz von Menschen vor Unfällen und für die Vermeidung von Umweltschäden.  |
| Merkmale <sup>2</sup> :        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschäftigte (2013): ca. 6.500 (weltweit)</li> <li>• Umsatz (2013): 1.009,5 Mio. €</li> <li>• Umsatzplus (2011-2012): 7,6 %</li> <li>• Tochtergesellschaften: ca. 50</li> <li>• Gründungsjahr: 1946</li> <li>• FuE-Aufwand (2012): 93,5 Mio. €</li> </ul>  |
| CSR-Strategie <sup>3</sup> :   | Das CSR-Management erfolgt nach international standardisierten Normen. Der Führungskultur liegt ein Leitbild zugrunde, das auf die Delegation von Verantwortung und auf die Vereinbarung von Zielen und Rahmenbedingungen zielt. Independence (dt.: Eigenständigkeit), Innovation und Leadership (dt. Führung) bilden die drei Kernwerte für die Zusammenarbeit im Unternehmen, niedergeschrieben im Leitbild der Sick AG.  |
| Instrumente (Auswahl):         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beteiligung an der WABE gGmbH<sup>3</sup></li> <li>• Qualitätsmanagement nach EN ISO 9001, EN ISO 13980 ATEX, GOST<sup>4</sup></li> <li>• Umweltmanagement nach EN ISO 14001, EMAS, EN ISO 50001<sup>4</sup></li> <li>• Arbeitsschutz nach SCC, OHSAS 18001<sup>4</sup></li> <li>• Stiftung der Gisela-und-Erwin-Sick-Professur für Mikrooptik an der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg<sup>5</sup></li> <li>• Teilnahme am Jugend-forscht-Regionalwettbewerb<sup>6</sup></li> </ul> |
| Quellen:                       | <a href="http://www.sick.com/de/de-de/home/Seiten/Homepage1.aspx">http://www.sick.com/de/de-de/home/Seiten/Homepage1.aspx</a>   |

© IfM Bonn

1 Vgl. [http://www.sick.com/de/de-de/home/about\\_sick/Seiten/about\\_sick.aspx](http://www.sick.com/de/de-de/home/about_sick/Seiten/about_sick.aspx) (27.10.2014).

2 Vgl. [http://www.sick.com/group/de/home/pr/press\\_releases/documents/fiscal\\_year\\_2012.doc](http://www.sick.com/group/de/home/pr/press_releases/documents/fiscal_year_2012.doc) und <http://www.sick.com/de/de-de/home/Seiten/Homepage1.aspx> (27.10.2014).

3 Vgl. Verhaltenskodex der Sick AG, Download unter [http://www.sick.com/group/DE/home/about\\_sick/portrait/philosophy/Seiten/code\\_of\\_conduct.aspx](http://www.sick.com/group/DE/home/about_sick/portrait/philosophy/Seiten/code_of_conduct.aspx) (27.10.2014).

4 Für die Sick-AG und einige ihrer Tochtergesellschaften, vgl. [http://www.sick.com/group/DE/home/about\\_sick/certificates/Seiten/Zertifizierungen.aspx](http://www.sick.com/group/DE/home/about_sick/certificates/Seiten/Zertifizierungen.aspx) (27.10.2014).

5 <http://www.imtek.de/professuren/mikrooptik/startseite> (27.10.2014).

6 [http://www.sick.com/group/DE/home/pr/events/jugend\\_forscht/teilnehmer/Seiten/teilnehmer.aspx](http://www.sick.com/group/DE/home/pr/events/jugend_forscht/teilnehmer/Seiten/teilnehmer.aspx) (27.10.2014).

Quelle: Eigene Darstellung.

## Übersicht A8: Fallbeispiel 8 des Managements der Unternehmensrelationen

|  |   |
|--|---|
| Firma:                                 | Hummel AG   |
| Sitz:                                  | Denzlingen, Landkreis Emmendingen, Baden-Württemberg  |
| Branche:                               | Herstellung von Metallerezeugnissen und sonstigen elektrischen Ausrüstungen   |
| Spezialisierung <sup>1</sup> :         | Die Hummel AG ist Hersteller von Verbindungstechnik in den Segmenten Elektrotechnik, Elektronik und Heizungsarmaturen.  |
| Merkmale <sup>2</sup> :                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschäftigte: ca. 390 (<i>weltweit</i>)</li> <li>• Umsatz (2012): ca. 50 Mio. €</li> <li>• Auslandstochtergesellschaften<sup>6</sup>: 10</li> <li>• Gründungsjahr: 1948</li> </ul>   |
| CSR-Strategie <sup>3</sup> :           | Das Familienunternehmen verfügt über eine explizite CSR-Strategie. Das Unternehmen übernimmt soziale, ökologische und ökonomische Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern aber auch Dritten. Die Produktion orientiert sich an den Erklärungen der RoHS-Richtlinie, der REACH-Verordnung, der Stoffliste der ECHA sowie der WEEE-Richtlinie.   |
| Instrumente <sup>3</sup><br>(Auswahl): | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beteiligung an der WABE gGmbH<sup>3,4</sup></li> <li>• Qualitätsmanagement nach EN ISO 9001 und externe Qualität-Audits<sup>3</sup></li> <li>• Wärmerückgewinnungssystem zur Nutzung der Abwärme von Maschinen<sup>3</sup></li> <li>• Wasseraufbereitungsanlage zur vollständigen Reinigung des Abwassers<sup>3</sup></li> <li>• Filtersystem zur Reinigung des Ölnebels zur Reinigung der Abluft<sup>3</sup></li> <li>• Diverses kulturelles und soziales Engagement in der Region<sup>5</sup></li> </ul> |
| Quellen:                               | <a href="http://www.hummel.com">http://www.hummel.com</a>   |

© IfM Bonn

1 Vgl. <http://www.hummel.com/> (27.10.2014).

2 Vgl. <http://www.hummel.com/hummel-ag/organisation.html>, <http://www.hummel.com/hummel-ag/daten-amp-fakten/umsatzentwicklung.html>, <http://www.hummel.com/hummel-ag/daten-amp-fakten/mitarbeiterentwicklung.html> und [http://www.techpilot.de/profiles/HUMMEL-AG-11165\\_de.html](http://www.techpilot.de/profiles/HUMMEL-AG-11165_de.html) (27.10.2014).

3 Vgl. <http://www.hummel.com/hummel-ag/daten-amp-fakten/verantwortung.html> und <http://www.hummel.com/hummel-ag/daten-amp-fakten/qualitaetsmanagement.html> (27.10.2014).

4 Die Gesellschaft mit einer Belegschaft von ca. 70 Mitarbeitern – darunter Ausbilder, Arbeitsanleiter, Sozialbetreuer und Zielgruppenmitarbeiter – verfügt über ein Gesamtbudget von 1,8 Mio. € (2013). Ca. zur Hälfte finanziert sich die WABE gGmbH aus selbst erwirtschafteten Mitteln und Zuschüssen der privatwirtschaftlichen Gesellschafter bzw. öffentlichen Fördermitteln (u. a. der Europäischen Sozialfonds). Allein im Jahr 2013 profitierten ca. 140 Teilnehmende temporär von den Beschäftigungs-, Qualifizierungs- bzw. Coachingmaßnahmen der Wabe.

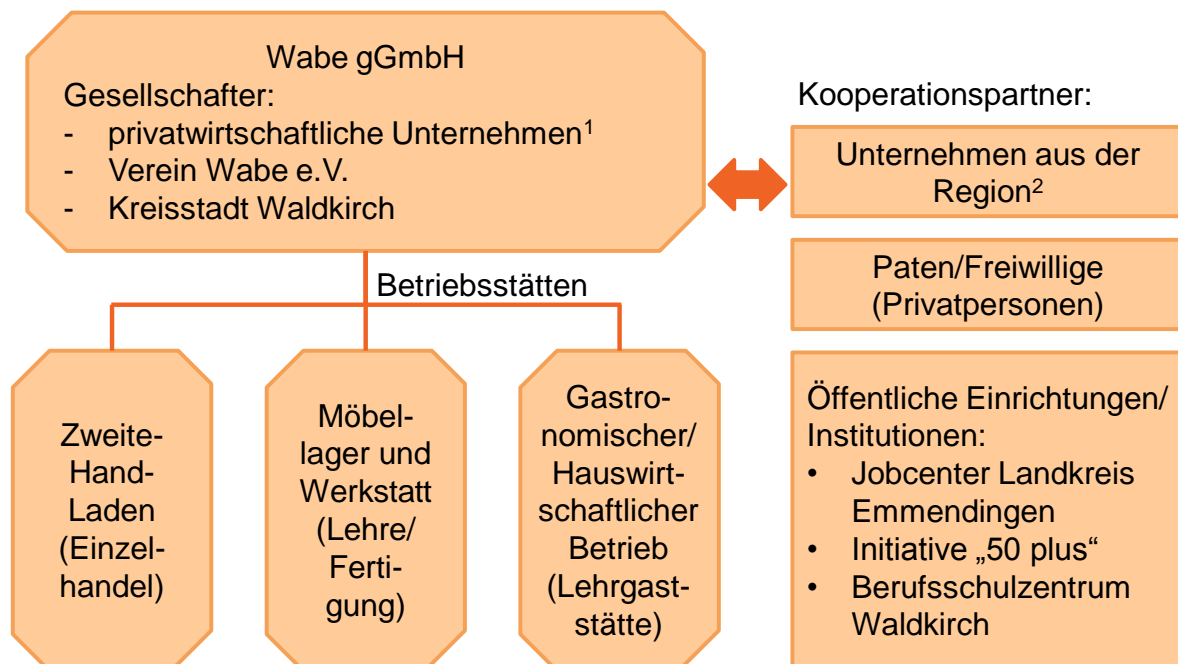
5 Vgl. <http://www.badische-zeitung.de/waldkirch/soziales-wird-gefoerdert--25848715.html> (27.10.2014).

6 Darüber hinaus verfügt die Hummel AG über eine Niederlassung im Ausland.

Quelle: Eigene Darstellung.



Abbildung A1: Organisationaler Aufbau der WABE gGmbH (schematisch)



© IfM Bonn 14 86 036

1 Die privatwirtschaftlichen Gesellschafter sind die Sick AG, die August Faller KG, die Hummel AG und die Ganter Interior GmbH.

2 Mehrere metallverarbeitende Unternehmen und lokale Dienstleister.

Quelle: Eigene Darstellung unter Bezugnahme auf WABE (2009).

## Literatur

Adler, P. S.; Kwon, S. W. (2002): Social Capital: Prospects for a new Concept, in: Academy of Management Review, Nr. 1, S. 17-40.

Akerlof, G. A.; Yellen, J. L. (1990): The Fair Wage Effort Hypothesis and Unemployment, in: Journal of Economics, Heft 2, S. 255-283.

Arnold, R.; Arnold, M. (2010): Paravan – Stiftung, [www.stiftung-paravan.com](http://www.stiftung-paravan.com), Abruf am 25.11.2014.

Arnsfeld, T.; Stiglbauer, M. (2011): Corporate Governance Ratings, in: Das Wirtschaftsstudium, Heft 3, S. 354-359.

Arrow, K.J. (1980): Wo Organisation endet, Wiesbaden.

Backes-Gellner, U.; Schmidtke, C. (2004): Institutionenökonomische Ansätze des Personalmanagements. In: Gaugler, E.; Oechsler, W.; Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, S. 918-928, Stuttgart.

Backes-Gellner, U.; Lazear, E.; Wolff, B. (2002): Personalökonomik. Fortgeschrittene Anwendungen für das Management. Stuttgart.

Bahrtdt, K.; Schaer, B.; Spahn, C.; Strauch, C. (2003): Ermittlung von derzeitigen und absehbaren Vermarktungsproblemen entlang der Wertschöpfungskette differenziert nach Produktgruppen (Probleme hinsichtlich z.B. Mengen, Preise, Qualitäten, Logistik etc.) Teilbereich: Produktgruppe Speisegetreide, in: Unternehmensberatung Synergie (2003) Endbericht zum Projekt 02OE246 im Rahmen des Bundesprogramms ökologischer Landbau (BÖL) BÖL-Bericht ID 1930.

Bassen, A.; Jastram, S.; Meyer, K. (2005): Corporate Social Responsibility. Eine Begriffserklärung. In: Zeitschrift für Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Heft 2, S. 231-236.

Bazillier, R.; Vauday, J. (2010): CSR and Greenwashing, in: Crifo, P. (Hrsg): Corporate Social Responsibility – from compliance to opportunity, Palaiseau.

Bea, F.; Göbel, E. (2002): Organisation. Theorie und Gestaltung, Stuttgart.

Bertelsmann Stiftung (2013): CRI Corporate Responsibility Index 2013 Unternehmensreport Märkisches Landbrot GmbH, <http://www.landbrot.de/aktuelles/oeffentlichkeit/presse/detail/article/ergebnisse-des-cri-corporate-responsibility-index-2013.html>, Abruf am 26.11.2013.

Besanko, D.; Dranove, D.; Shanley, M.; Schaefer, S. (2007): Economics of Strategy, Hoboken/USA.

Bourdieu, P. (1983): Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital, in: Kreckel, R. (Hrsg.): Soziale Ungleichheiten, Göttingen, S. 183-198.

Clausen, J.; Loew, T. (2005): Mehr Glaubwürdigkeit durch Testate? Internationale Analyse des Nutzens von Testaten in der Umwelt und Nachhaltigkeitsberichterstattung, Kurzfassung, Projekt Im Auftrag des Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, Hannover, Berlin.

Demeter (2013a): Erzeugung - Richtlinien für die Zertifizierung der Demeter Qualität, Stand: Dezember 2013 , <http://www.demeter.de/fachwelt/landwirte/richtlinien/gesamtausgabe>, Abruf am 26.11.2014.

Demeter (2013b): Verarbeitung - Richtlinien für die Zertifizierung der Demeter Qualität, Stand: Dezember 2013 , <http://www.demeter.de/fachwelt/verarbeiter/richtlinien/richtlinien-verarbeiter>, Abruf am 26.11.2014.

Deutscher Bundestag (1998): Konzept Nachhaltigkeit. Vom Leitbild zur Umsetzung, Bonn.

Freeman, R.E. (1984): Strategic Management: A Stakeholder Approach, Boston.

Gandenberger, C. (2009): CSR im Spannungsfeld zwischen ökonomischen und sozialen Zielen: Ein kritischer Blick auf den Umgang mit "social issues" in der Wertschöpfungskette der Bekleidungsbranche, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, 10 (3), S. 304-321.

Gemeinwohl Ökonomie (2012): Gemeinwohl-Bericht 2012 über das Bilanzjahr 2011, <http://www.landbrot.de/fileadmin/daten/download/130423-GW%C3%96%20M%C3%84RKISCHES%20LANDBROT%202011-cd.pdf>, Abruf am 26.11.2014.

Gierl, H. (2000): Opportunismus in langfristigen Geschäftsbeziehungen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 52 (3), S. 107-141.

Großmann, S. (2010): Die Verifizierung von Nachhaltigkeitsberichten zur Reduzierung von Informationsasymmetrie, Ingolstadt.

Hauser, F. ; Schubert, A.; Aicher, M. (2005): Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland, Forschungsprojekt im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales, Nr. 18/05, Berlin.

Henkel (2013): Nachhaltigkeitsbericht 2013, <http://www.henkel.com/blob/19296/ebd19896b63164cfff36d67fdcade7aa/data/2013-nachhaltigkeitsbericht.pdf>, Abruf am 26.11.2014.

Hoffmann, M.; Maaß, F. (2008): Corporate Social Responsibility als Erfolgsfaktor einer stakeholderbezogenen Führungsstrategie? Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: IfM Bonn (Hrsg.): Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 116 NF, Wiesbaden, S. 1-51.

Hopfisterei (2013): Nachhaltigkeitsbericht 2013, [http://www.hopfisterei.de/download/Hopfisterei\\_Nachhaltigkeitsbericht2013.pdf](http://www.hopfisterei.de/download/Hopfisterei_Nachhaltigkeitsbericht2013.pdf), Abruf am 26.11.2014.

Janisch, M. (1993): das strategische Anspruchsgruppenmanagement. Vom Shareholder Value zum Stakeholder Value, Bern, Stuttgart, Wien.

Jonker, J.; Stark, W.; Tewes, S. (2011): Corporate Social Responsibility und nachhaltige Entwicklung. Einführung, Strategie und Glossar, Berlin.

Kasper, H.; Holzmüller, H. H.; Wilke, C. (2005): Unternehmenskulturelle Voraussetzungen der Kooperation, in: Zentes, J.; Swoboda, B.; Morschett, D. (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen – Ansätze – Perspektiven, Wiesbaden, S. 963-985.

Kay, R.; Suprinovic, O.; Werner, A. (2010): Deckung des Fachkräftebedarfs in kleinen und mittleren Unternehmen – Situationsanalyse und Handlungsempfehlungen, in: IfM Bonn (Hrsg.): IfM- Materialien Nr. 200, Bonn.

KOM (Europäische Kommission) (2011): Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR). Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen, Nr. 681, Brüssel.

Kräkel, M. (2004): Arbeitsproduktivität. In: Gaugler, E.; Oechsler, W.; Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, S. 339-347, Stuttgart.

Kwasniewski, N. (2014): Betrug bei Neuland. Wo das System an seine Grenzen stößt, In Spiegel Online <http://www.spiegel.de/wirtschaft/service/neuland-huehnchen-bauer-verkauft-an-bio-kette-aus-massentierhaltung-a-964867.html> (letzter Abruf am 13.1.2015).

Laufer, W.S. (2003): Social Accountability and Corporate Greenwashing, in: Journal of Business ethics, 43. Jg., Heft 3, S. 253-261.

Lucht, T. (2007): Strategisches Human Resource Management. Ein Beitrag zur Revision des Michigan-Ansatzes unter besonderer Berücksichtigung der Leistungsbeurteilung, München.

Maaß, F. (2010): Wirtschaftspolitische Ansätze zur Unterstützung von Corporate Social Responsibility-Ansätzen, in: IfM Bonn (Hrsg.): IfM-Materialien, Nr. 194, Bonn.

Mahoney, L. et al. (2013): A Research Note on Standalone Corporate Social Responsibility Reports: Signaling or Greenwashing? In: Critical Perspectives on Accounting, Heft 4, S. 350-359.

Märkisches Landbrot (2012): Landbrot Fibel – Mythen und fakten zu Märkisches Landbrot, in: [http://www.landbrot.de/fileadmin/daten/download/web\\_Landbrot\\_Fibel\\_2014.pdf](http://www.landbrot.de/fileadmin/daten/download/web_Landbrot_Fibel_2014.pdf), Abruf am 26.11.2014.

Märkisches Landbrot (2014): Umwelterklärung 2014, [http://www.landbrot.de/fileadmin/daten/download/Umwelterklaerung\\_2014\\_web.pdf](http://www.landbrot.de/fileadmin/daten/download/Umwelterklaerung_2014_web.pdf), Abruf am 26.11.2014.

Matiaske, W. (1999): Soziales Kapital in Organisationen. Eine tauschtheoretische Studie, München/Mering.

Milgrom, P.; Roberts, J. (1992): Economics, Organization and Management, Prentice Hall.

Möller, S. (2006): Opportunismus, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 35 (7), S. 402-403.

Moeser, M. (2011): BIDs und kommunale Governance. Business Improvement Districts als Rechtssystem und im Rechtssystem – ein Instrument der kommunalen Governance, in: Kommunalrecht – Kommunalverwaltung, Band 57, Baden-Baden.

Naturland (2014 a): Naturland Richtlinien Verarbeitung, Stand 05/2014, [http://www.naturland.de/fileadmin/MDB/documents/Richtlinien\\_deutsch/Naturland-Richtlinien\\_Erzeugung.pdf](http://www.naturland.de/fileadmin/MDB/documents/Richtlinien_deutsch/Naturland-Richtlinien_Erzeugung.pdf), Abruf am 26.11.2014.

Naturland (2014 b): Naturland Richtlinien Erzeugung, Stand 05/2014, [http://www.naturland.de/fileadmin/MDB/documents/Richtlinien\\_deutsch/Naturland-Richtlinien\\_Verarbeitung\\_gesamt.pdf](http://www.naturland.de/fileadmin/MDB/documents/Richtlinien_deutsch/Naturland-Richtlinien_Verarbeitung_gesamt.pdf), Abruf am 26.11.2014.

Naturland (2014 c): Naturland Fair Richtlinien, Stand 05/2014, [http://www.naturland.de/fileadmin/MDB/documents/Richtlinien\\_deutsch/Naturland-Richtlinien\\_Fair-Richtlinien.pdf](http://www.naturland.de/fileadmin/MDB/documents/Richtlinien_deutsch/Naturland-Richtlinien_Fair-Richtlinien.pdf), Abruf am 26.11.2014.

Nee, V. (1998): Sources of the New Institutionalism, in: Brinton, M.C. ; Nee, V. (Hrsg.): *The New Institutionalism in Sociology*, New York, S. 1-16.

Neßler, C.; Tellhelm, F. (2012): *Corporate Social Responsibility – Eine signaltheoretische Analyse*, Lohmar.

Olson, M. (1998): *Die Logik des kollektiven Handelns. Die Einheit der Gesellschaftswissenschaften*, Tübingen.

Pfeffer, J.; Salancik, G. R. (2008): *The External Control of Organisations. A Resource Dependence Perspective*, Stanford Cal./USA.

Richter, R.; Furubotn, E. (2003): *Neue Institutionenökonomik*, Tübingen.

Ripperger, T. (2003): *Ökonomik des Vertrauens. Analyse eines Organisationsprinzips*, in: Hohmann, K. (Hrsg.): *Die Einheit der Gesellschaftswissenschaften*, Nr. 101, Tübingen.

Röttger, U.; Schmitt, J. (2009): *Bedingungen, Chancen und Risiken der Reputationskonstitution ökonomischer Organisationen durch Corporate Responsibility*, in: Schmidt, S. J.; Tropp, J. (Hrsg.): *Die Moral der Unternehmenskommunikation. Lohnt es sich, gut zu sein?*, Köln, S. 39-58.

Schäfer, H.; Kemper, H.-G. (2010): *Entwicklung einer webbasierten Informationsplattform zur Abbildung von Systemen, Prozessen und Ergebnissen des Ratings von Corporate Sustainability/Corporate Social Responsibility*, Studie im Auftrag der Deutschen Bundesstiftung Umwelt (DBU), Stuttgart.

Schechler, J. M. (2002): *Sozialkapital und Netzwerkökonomik*, Frankfurt/Main.

Schmid, S. (2005): Kooperation: Erklärungsperspektiven interaktionstheoretischer Ansätze, in: Zentes, J.; Swoboda, B.; Morschett, D. (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen – Ansätze – Perspektiven, S. 235-256, Wiesbaden.

Schnell, R.; Hill, P. B.; Esser, E. (1995): Methoden der empirischen Sozialforschung, München.

Schrader, U.; Hansen, U. (2005): Corporate Social Responsibility als aktuelles Thema der Betriebswirtschaftslehre, in: Die Betriebswirtschaft, 65, Jg., Heft 4, S. 373-395.

Schrader, U. (2003): Transparenz über Corporate Social Responsibility (CSR) als Voraussetzung für einen Wandel zu nachhaltigerem Konsum, in: Lange, H. (Hrsg.): Nachhaltigkeit als radikaler Wandel – Die Quadratur des Kreises?, Wiesbaden, S. 149-166.

Schreyögg, G. (2003): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien, Wiesbaden.

Spence, M. (1973): Job Market Signaling, in: Quarterly Journal of Economics, S. 355-374.

Spremann, K. (1989): Stakeholder-Ansatz versus Agency-Theorie, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Heft 7, S. 742-746.

Spremann, K. (1990): Asymmetrische Informationen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre, 60. Jg., Heft 5/6, S. 561-586-

TÜV (2014): Nachhaltigkeitsberichte. Aktiv in Sachen Umwelt und Soziales, <http://www.tuev-nord.de/de/umwelt/nachhaltigkeitsberichte-1624.htm>, Abruf am 21.11.2014.

Ulrich, P. (1997): Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, Bern.

Vilain, M. (2010): Meine Firma, meine Mitarbeiter, meine Heimat. Merkmale unternehmerischen Engagements im deutschen Mittelstand, in: Braun, S. (Hrsg.): Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Der deutsche Weg im internationalen Kontext, Wiesbaden, S. 106-139.

VW [Volkswagen Aktiengesellschaft] (2014): Strategie – Wirtschaft – Menschen- Umwelt – Zahlen, Nachhaltigkeitsbericht 2013, Volkswagen\_nachhaltigkeitsbericht\_2013.pdf, Abruf am 25.12.2014.

VW [Volkswagen Aktiengesellschaft] (2013): Nachhaltigkeitsbericht 2012, VWAG\_NHB\_2012\_d\_online.pdf, Abruf am 25.12.2014.

VW [Volkswagen Aktiengesellschaft] (2010): Verhaltensgrundsätze des Volkswagen Konzerns Code of Conduct, 28052010\_Verhaltensgrundsätze+des+Volkswagen +konzerns.pdf, Abruf am 25.11.2014.

WABE (2009): WABE gGmbH. Zukunft durch Arbeit, Download unter <http://www.wabe-waldkirch.de/index.php?wer-wir-sind-1>, Abruf am 25.9.2014.

Walker, K.; Wan, F. (2012): The Harm of Symbolic Actions and Green-Washing: Corporate Actions and Green-Washing: Corporate Actions and Communications on Environmental Performance and Their Financial Implications, in: Journal Business Ethics 109 (2), S. 227-242.

Weißerrieder, J.; Kosel, M. (2010): Nachhaltiges Personalmanagement in der Praxis. Mit Erfolgsbeispielen mittelständischer Unternehmen, Wiesbaden.