

Maaß, Frank

**Research Report**

## Wirtschaftspolitische Ansätze zur Unterstützung von Corporate Social Responsibility-Aktivitäten

IfM-Materialien, No. 194

**Provided in Cooperation with:**

Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn

*Suggested Citation:* Maaß, Frank (2010) : Wirtschaftspolitische Ansätze zur Unterstützung von Corporate Social Responsibility-Aktivitäten, IfM-Materialien, No. 194, Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn, Bonn

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/52276>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

**Institut für  
Mittelstandsforschung  
Bonn**

Wirtschaftspolitische Ansätze  
zur Unterstützung von Corporate Social  
Responsibility-Aktivitäten

von

Frank Maaß

IfM-Materialien Nr. 194

Bonn, im März 2010



# Impressum



## Ansprechpartner

Dr. Frank Maaß

Maximilianstr. 20, 53111 Bonn  
Telefon + 49(0)228/72997-27  
E-Mail: [maass@ifm-bonn.org](mailto:maass@ifm-bonn.org)

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

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



## Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Ausgangslage und Ziele	1
1.2	Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit	2
2	Corporate Social Responsibility: Konzept, Ziele, Verbreitung	4
2.1	Konzeptionelle Grundlagen	4
2.2	Verbreitung und strategische Bedeutung der CSR	6
2.3	CSR-Einsatz in der betrieblichen Praxis	8
2.3.1	Ziele CSR-aktiver Unternehmen	8
2.3.2	Herausforderungen bei der Umsetzung von CSR	11
3	Staatliche CSR-Unterstützung: Ziele, Anforderungen, Ansätze	15
3.1	Begründung eines staatlichen Interesses an CSR	15
3.2	CSR-Unterstützung als Ansatz der Wirtschaftspolitik	17
3.3	Operative Ziele einer staatlichen CSR-Unterstützung	20
3.4	Anforderungen an eine CSR-Unterstützung	20
3.5	Ansätze einer staatlichen CSR-Unterstützung	22
3.5.1	CSR-Vermittlungsansätze	24
3.5.1.1	Politik der Kommunikationsförderung	24
3.5.1.2	Politik der Kooperationsförderung	29
3.5.2	Nachfrageseitige CSR-Politikansätze	31
3.5.2.1	Beschaffungswesen nach CSR-Grundsätzen	31
3.5.2.2	Politik der Stakeholderaktivierung	32
3.5.3	Angebotsseitige CSR-Politikansätze	33
3.5.3.1	Politik der CSR-Kompetenzförderung	34
3.5.3.2	Politik der Setzung direkter Anreize zur CSR-Anwendung	35
4	Zentrale und dezentrale CSR-Unterstützung durch die Politik	38
4.1	Vorüberlegungen	38
4.2	Empirische Erkenntnisse zur Verbreitung und den Bestimmungsfaktoren der CSR-Anwendung	40
4.2.1	Datenbasis	40
4.2.2	Regionale Verbreitung von CSR	41
4.2.3	Determinanten der CSR-Beteiligung	43
4.3	Schlussfolgerungen für die CSR-Unterstützung durch die Politik	48
5	Zusammenfassung	50
	Anhang	54
	Literaturverzeichnis	60

## 1 Einleitung

### 1.1 Ausgangslage und Ziele

Das Interesse an Corporate Social Responsibility (CSR) hat sowohl in der Öffentlichkeit als auch in Fachkreisen erkennbar zugenommen. Die stetig wachsende Zahl an Artikeln in Presse und Fachpublikationen belegt dies eindrücklich.<sup>1</sup> Die gesteigerte Aufmerksamkeit für Corporate Social Responsibility nicht nur in Deutschland, sondern auch im Ausland wird auf aktuelle gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklungen zurückgeführt. Neben der fortschreitenden Globalisierung haben aufsehenerregende Fälle von unlauterem Marktverhalten (z.B. verschiedene Lebensmittelskandale) das öffentliche Interesse an CSR verstärkt. Während der globale Konkurrenzdruck betriebliche Anpassungen insbesondere auf der Kostenseite (z.B. Entlassungen und Lohnkürzungen) erfordert, haben die Skandale zu einem Vertrauensverlust der Konsumenten gegenüber der Wirtschaft geführt, der wiederum die Geschäftsbeziehungen belastet. CSR wird nun als Lösungsansatz diskutiert, mit dem die Unternehmen den veränderten Marktbedingungen begegnen und verlorengegangenes Vertrauen zurückerlangen können.

Forderungen nach mehr Verantwortungsbewusstsein der Unternehmen für gesellschaftliche Belange werden keineswegs nur von außen an den Wirtschaftssektor herangetragen. In vielen Unternehmen wird aus eigenem Antrieb und selbstkritischer Haltung heraus diskutiert, wie gesellschaftliche Verantwortung und wirtschaftliches Interesse stärker miteinander verbunden werden können.<sup>2</sup> So treten dann auch in Deutschland verstärkt Unternehmen mit einem eigenen CSR-Konzept in Erscheinung und bekunden hierdurch ihr Interesse am Thema. Dies betrifft längst nicht nur finanzstarke Großunternehmen. Auch kleine und mittlere Unternehmen (KMU) zeigen CSR, wenngleich nicht immer unter Bezugnahme auf den Fachbegriff.<sup>3</sup>

CSR soll den Unternehmen als Managementkonzept dienen, mit dem sie ihr soziales und ökologisches Profil sowohl zum Wohle der Gesellschaft als auch

---

<sup>1</sup> Vgl. HANSEN/SCHRADER (2005, S. 380).

<sup>2</sup> Einer Erhebung unter in Deutschland ansässigen Industrieunternehmen aus dem Jahr 2003 zufolge berücksichtigen rund drei von vier der befragten Führungspersonen (74,1 %) soziale und ökologische Gesichtspunkte in ihren Entscheidungen (vgl. MAAß 2007, S. 2).

<sup>3</sup> Zur Verbreitung von CSR siehe ERNST & YOUNG/FH GELSENKIRCHEN (2007), BERTELSMANN STIFTUNG (2007), MAAß (2007) sowie die Ausführungen in Abschnitt 2.2.

zur Sicherung und Verbesserung der eigenen Konkurrenzfähigkeit stärken können. Die CSR-Aktivitäten von Unternehmen können sich auf sämtliche Geschäftsbeziehungen des Unternehmens innerhalb der Wertschöpfungskette beziehen und bspw. Initiativen des Verbraucherschutzes oder eine nachhaltige Beschaffungspolitik betreffen. CSR kann außerdem nach innen auf das eigene Personal gerichtet sein. Übertarifliche Sozialleistungen etwa fallen unter diese personalpolitischen CSR-Maßnahmen.<sup>4</sup>

Der Bedeutungsgewinn der CSR hat nicht zuletzt auch das Interesse der Wissenschaft und insbesondere der Betriebswirtschaft sowie politischer Entscheidungsträger geweckt. In der Politik, angefangen bei den Kommunen, über die Länder und den Bund bis hin zur Europäischen Kommission, wird CSR intensiv diskutiert.<sup>5</sup> Der Staat weiß um den der CSR nachgesagten Mehrwert für Wirtschaft und Gesellschaft und zeigt Interesse an einer Unterstützung derjenigen Unternehmen, die dieses Managementkonzept anwenden oder die ein derartiges Engagement planen. Der vorliegende Beitrag befasst sich vor diesem Hintergrund schwerpunktmäßig mit der Frage, wie eine staatliche Unterstützung ausgestaltet werden sollte, um CSR weiter zu befördern. Diese Frage wird im Wesentlichen in drei Schritten beantwortet. Zunächst werden mögliche Hürden bei der CSR-Anwendung identifiziert. Anschließend wird geprüft, welche wirtschafts- und sozialpolitischen Handlungsansätze sich für eine von staatlicher Seite betriebene CSR-Unterstützung eignen. Und schließlich wird geklärt, auf welcher Ebene innerhalb des föderalen Systems der Bundesrepublik Deutschland eine CSR-Unterstützung anzusiedeln ist.

## **1.2 Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit**

Das zweite Kapitel der vorliegenden Studie befasst sich mit den konzeptionellen Grundlagen der CSR, der Verbreitung von CSR in der deutschen Wirtschaft allgemein und unter KMU im Speziellen sowie den Zielen und Bedingungen des CSR-Einsatzes in der betrieblichen Praxis.

Im dritten Kapitel werden wirtschaftspolitische Ansätze einer CSR-Unterstützung identifiziert und auf ihre Eignung hin geprüft. Hierzu werden zunächst

---

<sup>4</sup> Über die Vielfalt der CSR-Instrumente informiert Übersicht 1 im Anhang.

<sup>5</sup> Bereits in 2002 formierte sich auf Bundesebene die Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ (DEUTSCHER BUNDESTAG 2002), um u.a. Beteiligungsformen für CSR zu unterstützen. Initiativen auf Landesebene folgten. Aktuell erarbeitet das Nationale CSR-Forum eine CSR-Strategie im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS 2009).

wirtschaftspolitische Ziele erörtert, auf deren Grundlage anschließend Vorschläge entwickelt werden, wie sie bestmöglich erreicht werden können. Das Anliegen besteht dabei darin, generelle Anforderungen an eine CSR-Politik zu formulieren, durch die Unternehmen in ihren CSR-Anwendungen unterstützt werden, ohne dabei Fehlanreize oder gar Wettbewerbsverzerrungen zu erzeugen.

Das vierte Kapitel dient der Auseinandersetzung mit der Frage, auf welchen Ebenen innerhalb des föderalen Systems eine CSR-Politik angesiedelt sein kann. An diese Frage schließt die nach einer effizienten Aufgabenteilung zwischen Kommunen, Ländern und dem Bund unmittelbar an. Letztere soll empirisch beantwortet werden. Dabei soll untersucht werden, ob regionalspezifische Einflüsse auf das CSR-Geschehen Anhaltspunkte liefern, die eher für ein Tätigwerden der Kommunen aufgrund ihrer Nähe zu den Unternehmen sprechen, oder ob eine CSR-Unterstützung am effektivsten der zentralstaatlichen Ebene überlassen werden sollte.

Im fünften und letzten Kapitel werden die wichtigsten Erkenntnisse sowohl zur theoretisch-konzeptionellen Auseinandersetzung um Ansätze der CSR-Unterstützung als auch der empirischen Befunde zusammengefasst. Hieraus werden Empfehlungen an die Politik abgeleitet.

## 2 Corporate Social Responsibility: Konzept, Ziele, Verbreitung

### 2.1 Konzeptionelle Grundlagen

Eine Definition des Untersuchungsgegenstands, die mittlerweile die weiteste Verbreitung und weitgehende Anerkennung gefunden hat, geht auf die Europäische Kommission zurück. Diese CSR-Begriffsdeutung kommt ohne normative Festlegungen aus.<sup>6</sup> Sie betont stattdessen die Freiräume zur Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen und trägt dem Wettbewerbsgedanken Rechnung. Diese Begriffsbestimmung soll auch dem nachfolgenden Diskurs zugrunde gelegt werden. Demnach ist...

*„CSR [...] ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren“ (KOM 2004, S. 7).*

CSR stellt also ein Konzept dar, das Unternehmen nutzen, um sich gesellschaftlichen Problemen anzunehmen, für die sie zwar weder eine ethische noch eine moralische Verantwortung tragen, die sich jedoch auf ihre Geschäftstätigkeit negativ auswirken und an deren Lösung sie folglich ein Interesse haben. Dementsprechend ist CSR nicht Ausdruck einer jenseits des unternehmerischen Kalküls stehenden Philanthropie. Vielmehr stellt CSR eine auf die zukünftige Ertragssteigerung ausgerichtete Investition dar. Obiger Definition zufolge sind es die vielfältigen internen und externen Beziehungen der Unternehmen, auf die ein CSR-Engagement abzielt. Dies soll durch Synchronisierung der eigenen Interessen mit denen der Stakeholder (dt.: Anspruchsgruppen der Unternehmen) erfolgen. Nach SCHREYÖGG (2003, S. 321) zählen zu den Stakeholdern sowohl die marktlichen Anspruchsgruppen (Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter etc.) als auch nichtmarktliche Gruppierungen (Nachbarn, Gemeinde etc.), deren ökonomische Rentenerzielung von den Unternehmensentscheidungen beeinflusst wird und die über die Macht<sup>7</sup> verfügen,

---

<sup>6</sup> Sie ist allerdings nicht unumstritten: Nach BACKHAUS-MAUL/BRÜHL (2003, S. 17) beinhaltet CSR vielmehr „ein werte- und normengeleitetes Management zur Lösung sozialer und ökologischer Problemlagen“. Derartige Werte und Normen können sich auf die Zielstellung des nachhaltigen Wirtschaftens beziehen (vgl. MÜNDELERLEIN/WELZEL (2006) und BASSEN et al. (2005)).

<sup>7</sup> Die Macht der Stakeholder basiert auf ihren gesetzlichen und vertraglichen Rechten, auf ihren Möglichkeiten einer Sanktionierung des Unternehmens (etwa durch Kaufzurückhaltung) oder auf Substitutions- und Koalitionsmacht (vgl. SCHOLZ 2004, S. 428).



ihre Ansprüche gegenüber dem Unternehmen durchzusetzen.<sup>8</sup> CSR dient somit letztlich dazu, durch Anpassung des unternehmerischen Geschäftsgebarens ein reziprokes Verhalten bei den Stakeholdern zu bewirken. Es ist dabei der ökonomische Wert wechselseitiger und guter, d.h. möglichst konfliktfreier Beziehungen des Unternehmens zu den Stakeholdern, der die betriebswirtschaftliche Begründung für einen CSR-Einsatz liefert.

Mit der theoretischen Fundierung durch den Stakeholderansatz wird CSR innerhalb des Strategischen Managements verortet. Der auf FREEMAN (1984) zurückgehende Stakeholderansatz stellt die Berücksichtigung und angemessene Abwägung der Ansprüche der Stakeholder in das Zentrum der Unternehmensführung. Eine stakeholderorientierte Führungsstrategie ist darauf angelegt, die Risiken der Sanktionierung durch diese Gruppierungen und die daraus für das Unternehmen entstehenden Kosten zu minimieren. Ziel einer stakeholderbezogenen CSR-Unternehmenspolitik für Unternehmen ist es daher, in Dialog zu den Stakeholdern zu treten und deren Anliegen - über das ohnehin gesetzlich Geforderte hinausgehend - durch entsprechende Aktivitäten Rechnung zu tragen.<sup>9</sup>

Da es sich bei CSR per Definition um ein freiwilliges Engagement der Unternehmen handelt, setzt dies Freiräume zu selbstgestaltbarem unternehmerischen Handeln voraus. Mit jeder Einengung dieses Handlungsspielraums durch gesetzliche Regulierungen (Auflagen, Normen etc.) werden die Möglichkeiten für die betriebliche CSR eingeschränkt, während Deregulierung ggf. neue CSR-Betätigungsmöglichkeiten eröffnet. Der Regulierungsrahmen in Deutschland bietet im Vergleich etwa zu den angelsächsischen Ländern einen limitierten Gestaltungsspielraum für CSR-Anwendungen (vgl. HEUBERGER 2008, S. 468). Gesetzliche Regelungen in diesem Handlungskontext sind für Deutschland im Bürgerlichen Gesetzbuch, im Sozial-,<sup>10</sup> im Umwelt-, im Ar-

---

<sup>8</sup> Bei der von SCHREYÖGG gewählten Präzisierung des Stakeholderbegriffs handelt es sich um die in der Betriebswirtschaft gebräuchlichste Begriffsdefinition. Diese ist dennoch nicht unumstritten. Einzelne Autoren, darunter auch FREEMAN (1984, S. 229), gehen von einem weitgefassten Stakeholderbegriff aus, der sämtliche Akteure einbezieht, die in Beziehung zu Unternehmen stehen oder von deren Handeln betroffen sind.

<sup>9</sup> Für weitere Ausführungen siehe WELGE/AL-LAHAM (2003, S. 169 ff.) und HUNGENBERG (2006, S. 29 ff.). Zum Zusammenhang zwischen Stakeholderpolitik und CSR siehe MAAß (2009, S. 32 ff.).

<sup>10</sup> Zur Sozialgesetzgebung siehe auch LAMPERT (1997, S. 598).

beits-,<sup>11</sup> im Vergabe-<sup>12</sup> und im Steuerrecht<sup>13</sup> sowie weiteren konkretisierenden Gesetzen zu finden. Bereits Artikel 14 Absatz 2 des Grundgesetzes besagt, dass Eigentum verpflichtet und dass sein Gebrauch zugleich dem Wohle der Allgemeinheit dienen soll. Zu den ordnungspolitischen Rahmenregelungen wird außerdem die gegenwärtig noch im Ratifizierungsprozess befindende Charta der Grundrechte der Europäischen Union zählen.

## 2.2 Verbreitung und strategische Bedeutung der CSR

Die Auseinandersetzung mit der Frage, wie der Staat CSR befördern kann, erfordert zunächst einmal eine Analyse der Ist-Situation, genauer gesagt der gegenwärtigen Verbreitung von CSR in der betrieblichen Praxis. Die Häufigkeit der Anwendung von CSR wurde zuletzt im Rahmen einer im Jahr 2007 durchgeführten repräsentativen Erhebung unter Großunternehmen und KMU der deutschen Industrie untersucht (vgl. WALLAU et al. 2007, S. 51 ff.). Die Auswertungen ergeben eine CSR-Beteiligungsquote von 94,3 % (vgl. HOFFMANN/MAAß 2009, S. 22). Somit stellt CSR zumindest in Industrieunternehmen kein randständiges Phänomen dar, sondern ist gängige Praxis. CSR wird sowohl unter KMU (94,3 %) wie auch unter den Großunternehmen (98,6 %) der deutschen Industrie verbreitet angewendet. Berücksichtigt sind sämtliche Fälle, in denen Unternehmen zumindest eine CSR-Maßnahme praktizieren. Des Weiteren zeigt die Analyse, dass CSR mit unterschiedlicher Intensität und

- 
- 11 Vor Benachteiligungen hinsichtlich Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen einschließlich Arbeitsentgelt und Kündigungen schützt das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG). Das AGG schreibt vor, dass Unternehmen ihre Mitarbeiter nicht nach Rasse, ethnischer Herkunft, Geschlecht, Religion, Weltanschauung, Behinderung, Alter oder sexueller Identität diskriminieren dürfen (vgl. KOLB (2004, S. 1748 ff.) und WALKER (2004, S. 617 ff.)).
  - 12 Das deutsche Vergaberecht enthält auch Bestimmungen zum Umweltschutz und zur Berücksichtigung sozialer Aspekte im Vergabeverfahren, die allerdings für die vergebende Stelle nicht verbindlich sind.
  - 13 Steuerliche Rahmenbedingungen sind insbesondere hinsichtlich der Instrumente Corporate Giving und Corporate Citizenship relevant (vgl. GRAF VON STRACHWITZ/REIMER 2008, S. 223 ff.). So gewährt das Spendenrecht hinsichtlich freiwilliger Finanzleistungen (Spenden) steuerliche Abzugsfähigkeit in gewissem Umfang. Im Falle von Sachspenden sieht das Gesetz die Abführung der Mehrwertsteuer vor. Außerdem sind Haftungsregeln zu beachten (vgl. HABISCH/WEGNER 2004, S. 23). Das Sponsoring, für welches das freie Vertragsrecht gilt, kann als Betriebsausgabe steuermindernd geltend gemacht werden. Auch personelle Tätigkeiten für CSR werden als Aufwendungen verstanden, sofern diese betrieblich veranlasst sind. Wird eine personenbezogene, nichtmonetäre CSR-Maßnahme hauptsächlich als personalpolitisches Anreizinstrument eingesetzt, stellt diese einen geldwerten Vorteil dar und ist lohnsteuerpflichtig (vgl. ebenda, S. 29).

verschiedenartiger strategischer Ausrichtung praktiziert wird.<sup>14</sup> Wenn es im Folgenden um die Frage geht, wie der Staat unterstützend eingreifen kann, dann wird es angesichts der bereits hohen Teilnahme wohl nicht in erster Linie darum gehen, die generelle Bereitschaft der Industrie zum Einsatz von derartigen Instrumenten weiter zu erhöhen. Vielmehr wird es vorrangig darum gehen, Unternehmen zur Erweiterung ihres CSR-Engagements, d.h. zur intensivieren oder auch differenzierteren Nutzung von CSR zu bewegen.

Die Frage, welche strategische Bedeutung CSR zukommt, ist bislang weniger eindeutig beantwortet. Hier steht die betriebswirtschaftliche Forschung noch am Anfang. Eine empirische Untersuchung auf der genannten, für die Industrie repräsentativen Datenbasis ergab in Übereinstimmung mit anderen Erhebungen,<sup>15</sup> dass in der Selbsteinschätzung der Unternehmer/innen der von ihnen vorgenommene CSR-Einsatz durchaus einen unmittelbaren, die Unternehmensziele befördernden Nutzen stiftet. Die angestrebten personal- und kommunikationspolitischen Ziele - auf die nachfolgend noch näher eingegangen wird - werden in der Regel mit Zufriedenheit erreicht. CSR leistet nach einheitlicher Auffassung der befragten Entscheidungsträger einen Beitrag zur langfristigen Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung, wenngleich die Effekte unterschiedlich und zum Teil widersprüchlich bewertet werden (vgl. SARSTEDT/GANßAUGE 2009, S. 500).

Eine fundierte Beurteilung der strategischen Bedeutung der CSR kann sich allerdings nicht auf derartige Einschätzungen der befragten Unternehmer/innen allein stützen. Vielmehr wären die mittels CSR erlangten strategischen Wirkungen anhand von nachvollziehbaren und vor allem messbaren Indikatoren zu prüfen. Einen ersten Versuch unternahm HOFFMANN/MAAß (2009). Die empirische Analyse führte jedoch zu keinem eindeutigen Nachweis des Einflusses von CSR auf den wirtschaftlichen Erfolg der untersuchten Unternehmen. Der Erfolg wurde an mehreren betriebswirtschaftlichen Kennzahlen,

---

<sup>14</sup> Je nach Indikator liegen die Anteilswerte von Unternehmen mit systematischer CSR-Anwendung bei 38,1 % (Nutzung von mindestens einem Instrument in jedem der CSRFelder Markts-, Arbeits-, Sozial- und Umweltsphäre) bzw. 4,8 % (mehrfache Bereichsabdeckung) (vgl. HOFFMANN/MAAß 2009, S. 26 ff.).

<sup>15</sup> Vgl. hierzu etwa die BERTELSMANN STIFTUNG (2007) und MAAß/CLEMENS (2002).

darunter die Umsatz- und die Beschäftigtenentwicklung, gemessen.<sup>16</sup> Es bedarf weiterer Forschung, um die Diskrepanz zwischen dem Erfolgsbeitrag von CSR in der Selbstwahrnehmung der Akteure und den messbaren Belegen zu erklären.

Des Weiteren fehlt es an Studien, welche den volkswirtschaftlichen Nutzen von CSR erfassen und belegen. Zwar geht man in Wirtschaft und Politik von der Existenz derartiger in die Gesellschaft hinein wirkender Effekte aus. Aber auch hier fehlt es an einer Bestandsaufnahme bzw. an Einschätzungen auf der Basis von statistischen Analysen. So bleibt schließlich der durch CSR erzeugte Gesamtnutzen, der sich aus dem privatwirtschaftlichen und dem gesellschaftlichen Nutzen zusammensetzt, nach wie vor im Dunklen. Eine abschließende Beurteilung der Förderwürdigkeit von CSR ist damit gegenwärtig nicht möglich.

## **2.3 CSR-Einsatz in der betrieblichen Praxis**

Zur Entwicklung zielführender und von der Politik anwendbarer Maßnahmen zur CSR-Unterstützung bedarf es fundierter Kenntnisse über die Anwendung von CSR in der betrieblichen Praxis. Im Folgenden werden deshalb die von den Unternehmen mit CSR verfolgten Ziele und die bei der Umsetzung der CSR-Maßnahmen einhergehenden Herausforderungen dargelegt und erörtert.

### **2.3.1 Ziele CSR-aktiver Unternehmen**

Die Ziele, die Unternehmen mit ihrem CSR-Engagement verfolgen, sind Gegenstand intensiver wissenschaftlicher Debatten und mittlerweile auch empirisch eingehend untersucht worden. Sie lassen sich unter drei Kategorien subsumieren:

---

<sup>16</sup> Weiterführende Analysen mittels logistischer Regression liefern Antworten auf die Frage, ob ein CSR-Einsatz die Wahrscheinlichkeit des wirtschaftlichen Erfolgs substantiell beeinflusst oder ob sich die subjektiv wahrgenommenen Effekte letztlich nur unwesentlich im Betriebsergebnis niederschlagen. Der Unternehmenserfolg wurde dabei u.a. an der mittelfristigen Beschäftigungsentwicklung gemessen. Die Erwartung, CSR zähle zu den Faktoren, die Unternehmen in ihrem Wachstum begünstigen, bestätigt sich im Modell nicht. Weder eine breit angelegte CSR-Stakeholderpolitik noch ein umfassender Stakeholderdialog tragen offenbar substantiell zum Unternehmenserfolg bei. Es sind vielmehr andere Faktoren, darunter insbesondere der Innovations- und Personalpolitik sowie der Unternehmensstruktur, die für den Unternehmenserfolg ursächlich sind (vgl. HOFFMANN/MAAß 2009, S. 39 ff.).

- Verhaltenssteuerung der Stakeholder,
- Sicherung der Verhaltenserwartungen der Stakeholder,
- Erhalt und Entwicklung (strategischer) Ressourcen.

Übereinstimmend kommen die Untersuchungen zu dem Ergebnis, dass CSR von Unternehmen zur Steuerung des Verhaltens der Stakeholder eingesetzt wird.<sup>17</sup> Nicht nur die internen Stakeholder (die eigenen Mitarbeiter), sondern auch die externen Stakeholder (darunter die Kunden) sollen dabei in ihrem Verhalten beeinflusst werden. CSR ist im Binnenverhältnis i.d.R. personalpolitisch veranlasst und zielt darauf ab, Mitarbeitern Anreize zur Leistungssteigerung zu setzen.<sup>18</sup> Dies setzt voraus, dass die von der Unternehmensführung verfolgten CSR-Initiativen im Interesse dieser Stakeholder erfolgen. Für die Stakeholder muss erkennbar sein, dass die CSR-Leistungen infolge ihres außerordentlichen Arbeitseinsatzes gewährt werden (vgl. SCHNEIDER 2004, S. 712). Erst wenn diese Leistungen als persönliche Belohnung empfunden werden, erzeugen sie Leistungsanreize und bewirken die angestrebten Steuerungswirkungen. So kann etwa die Gewährung flexibler Arbeitszeiten einen Anreiz begründen, wenn dies als Honorierung für besondere Leistungen am Arbeitsplatz wahrgenommen wird und Vorteile für die Mitarbeiter in Form einer verbesserten Work-Life-Balance (dt.: Vereinbarkeit von Arbeit und Beruf) mit sich bringt. Sämtliche Maßnahmen der betrieblichen Sozialpolitik können analog hierzu als CSR-Initiativen interpretiert werden.<sup>19</sup>

Neben diesen Binnenwirkungen sind Steuerungseffekte mittels CSR auch hinsichtlich externer Stakeholdergruppierungen erzielbar. Unternehmen verfolgen etwa das Anliegen, mittels CSR-Anwendungen die Kaufentscheidung ihrer Kunden zu beeinflussen oder potenzielle Abnehmer auf die unternehmenseigenen Produkte und Leistungen aufmerksam zu machen. Indem Unternehmen

---

<sup>17</sup> Fallbeispieluntersuchungen legten RIESS/WELZEL/LÜTH (2008) und MÜNSTERMANN (2007) vor. Studien auf großer Datenbasis (500 und mehr Fälle) verfassten zuletzt der TÜV RHEINLAND et al. (2009) und WALLAU et al. (2007).

<sup>18</sup> MAAß (2009, S. 61 ff.) kann zeigen, dass der Einsatz des Corporate Citizenships - ein Instrument der CSR - in erster Linie personalpolitisch motiviert ist und regelmäßig aus der Personalstrategie heraus entwickelt wird.

<sup>19</sup> Unter den Begriff der Betrieblichen Sozialpolitik werden „alle Aktivitäten und Entscheidungen zusammen[gefasst], die mit der Konzeption und grundsätzlichen Gestaltung betrieblicher Sozialleistungen einhergehen. Betriebliche Sozialleistungen sind solche Kompensationselemente, die den Mitarbeitern neben dem regelmäßigen [...] Direktentgelt gewährt werden und die betrieblich beeinflussbar sind“ (ALEWELL 2004, S. 1774).

mittels CSR den Ansprüchen ihrer Stakeholder etwa nach fairem Handel oder umweltverträglicher Produktion nachkommen,<sup>20</sup> können sie Einfluss auf die Konsumentenentscheidung nehmen, sofern für ein derartiges Marktverhalten seitens der Nachfrager eine Zahlungsbereitschaft besteht.

Neben den motivationalen Wirkungen, die sich u.a. in einer gesteigerten Arbeitsproduktivität niederschlagen, streben CSR-aktive Unternehmen auch verhaltensstabilisierende Wirkungen an. CSR wird zur Mitarbeiter- wie auch Kundenbindung eingesetzt, die wiederum zur Reduktion von Transaktions- und Agencykosten<sup>21</sup> (etwa aufgrund des geringeren Abstimmungsbedarfs, der Reduktion innerbetrieblicher Konflikte etc.) führt. Den Unternehmen geht es hierbei darum, zur Bildung und zum Erhalt von vertrauensvollen Stakeholderbeziehungen beizutragen. Die informationsökonomische Funktion von CSR kann etwa in der Signalwirkung bestehen: Außenstehende können aufgrund der CSR-Performance eines Unternehmens auf dessen allgemeines Geschäftsgebaren schließen und einen Anreiz haben, auf ein integriertes Verhalten des Unternehmens zu vertrauen. Vertrauen kann die zuvor erwähnten verhaltensteuernden Wirkungen verstärken und etwa die Kaufentscheidung beeinflussen.

CSR kann darüber hinaus dem Aufbau von Humanressourcen dienen. So kann etwa eine Öffnung des Unternehmens gegenüber seinen Stakeholdern dem Erwerb von Erfahrungswissen und persönlicher Kompetenz, z.B. zum Aufbau von so genannten Social Skills (dt.: Sozialkompetenz), dienen. Von strategischem Wert sind derartige Ressourcen dann, wenn sie im Leistungs-

---

<sup>20</sup> Nach Einschätzung von HEUBERGER (2008, S. 465) sehen sich Unternehmen mit einem wachsenden Druck seitens prominenter und mächtiger Stakeholdergruppen wie Umweltorganisationen, Konsumentenvereinigungen, Menschenrechtsgruppen und den Interessenvertretungen der Beschäftigten konfrontiert. Auch nach GREWE und LÖFFLER (2006, S. 7) fordert die Öffentlichkeit von Unternehmen immer häufiger Transparenz und eine Good Corporate Governance (dt.: Verantwortungsvolle Unternehmensführung). So steigt parallel zu der öffentlichen Anerkennung von CSR-Leistungen auch die Erwartungshaltung gegenüber den Unternehmen, einen Teil ihres Gewinns in Form von Sozialbeiträgen der Gesellschaft zurückzugeben oder gesellschaftliche Forderungen wie etwa hinsichtlich des Umweltschutzes nachzukommen.

<sup>21</sup> Transaktionskosten sind all jene betrieblichen Kosten, die im Zusammenhang mit Vertragsabschlüssen stehen (z.B. Kosten der Suche nach Vertragspartnern, der Konkretisierung der Verträge und der Überwachung ihrer Einhaltung) (vgl. FEESS-DÖRR 1992, S. 507). Agencykosten fallen an, wenn innerhalb von Beziehungen zwischen Vorgesetztem und Untergebenen (Prinzipal und Agent) Spielräume für Opportunismus entstehen, die erstere Partei dazu veranlassen, Anreiz- und Kontrollmechanismen zur Sicherstellung des Kooperationsdesigns zu implementieren (vgl. SWOBODA 2003, S. 49).

prozess einsetzbar sind und dort zur Steigerung der Erlöse bzw. Senkung der Kosten beitragen (vgl. VALCÁRCEL 2002, S. 92).

Dieser Überblick über die Ziele, die mit einer CSR-Anwendung verfolgt werden können, macht zweierlei deutlich. Zum einen zeigt sich, dass CSR als ein Konzept zur übergreifenden Steuerung und Koordinierung von Unternehmensbeziehungen gedacht ist. Da CSR auf sämtliche Stakeholdergruppen bezogen zum Einsatz kommen kann, vereint das Konzept nicht nur personalpolitische Instrumente der Unternehmensführung, sondern auch absatzpolitische Instrumente der Unternehmenskommunikation. Unter der Maßgabe der freiwilligen Verantwortungsübernahme für die Stakeholder bildet CSR somit die Klammer zwischen diesen Teilpolitiken des Strategischen Managements. Zum anderen zeigt sich, dass CSR über diese beziehungsbildenden und -gestaltenden Wirkungen hinausgeht. Indem der Stakeholderansatz jedoch einseitig den ökonomischen Wert dieser Beziehungsrelationen hervorhebt, bleibt das Ziel der Erschließung von (Wissens-)Ressourcen in diesem Theorieansatz unberücksichtigt.<sup>22</sup>

Im Hinblick auf die untersuchungsleitende Frage sind zwei Erkenntnisse festzuhalten. CSR dient den Unternehmen zum einen zur Verbesserung der Bedingungen für den angestrebten Stakeholderdialog und zum anderen zur Erleichterung des Aufbaus von strategischen (Human-)Ressourcen. Eine staatliche CSR-Unterstützungspolitik wird dann als wirksam zu beurteilen sein, wenn sie zu diesen beiden Zielen beiträgt.

### **2.3.2 Herausforderungen bei der Umsetzung von CSR**

Der Forschungsstand zum betrieblichen Einsatz von CSR weist große Lücken auf, so dass auch wenig zu den bei der praktischen Anwendung von CSR auftretenden Problemen und möglichen Fallstricken bekannt ist. Die Kenntnis der Herausforderungen, die mit einer Implementierung und Umsetzung von CSR in der betrieblichen Praxis verbunden sein können, ist aber für die Ableitung von wirtschaftspolitischen Unterstützungsmaßnahmen erforderlich. Deswegen sollen im Folgenden gleichwohl die vorliegenden Informationen zusammengetragen und ausgewertet werden. Das Augenmerk richtet sich dabei auf drei Aspekte: die Bedeutung von spezifischer, für das CSR-Management erforder-

---

<sup>22</sup> Ein ausführlicher Diskurs zur Theoriefundierung findet sich bei MAAß (2009, S. 30 ff.).

licher Kompetenz, das Potenzial einer gezielten Kommunikation der CSR sowie die Bildung von kooperativen Zusammenschlüssen unter CSR-Akteuren.

- Spezifische Kompetenz als Herausforderung der CSR-Anwendung

CSR erfordert eine klare strategische Ausrichtung und somit auch Führungskompetenz, sollen die dargelegten Ziele systematisch erreicht und Anwendungen effektiv umgesetzt werden. Die Anforderungen an das Management sind - je nach angestrebter Zielsetzung - vielfältig. Zu erwähnen sind das erforderliche personalwirtschaftliche Fachwissen, die juristischen Kenntnisse (z.B. Versicherungsrecht, Arbeitsrecht), die Dialogfähigkeit des Managements, die Konflikt- und Vermittlungskompetenz sowie das Motivierungs- und Organisationsvermögen. Diese Kompetenzen zu stärken ist das Anliegen einer wachsenden Zahl an Beratern auf dem Gebiet der CSR. Dass Beratungsbedarf besteht, ist kaum bestritten. So stellt etwa SOUTHWELL (2004, S. 105 f.) bei den Entscheidungsträgern einen Mangel an Wissen fest, wie CSR auf operativer Ebene im Unternehmen umgesetzt werden kann. Nach Ansicht von SCHÄFER (2007, S. 4 ff.) besteht Beratungsbedarf auch hinsichtlich des Umgangs mit Stakeholdern und der Methoden zur Abwägung ihrer Ansprüche an das Unternehmen. Bedarf an Beratung besteht ferner in steuerrechtlichen Fragen und hinsichtlich der Versicherung des Personals im Falle von Mitarbeiterfreistellungen für soziale Dienste (vgl. MAAß/CLEMENS 2002, S. 122). Kleine und mittlere CSR-aktive Unternehmen machen von dem Angebot privater Berater allerdings kaum Gebrauch.<sup>23</sup> Über die Gründe kann hier nur spekuliert werden. Denkbar ist, dass KMU nicht über die finanziellen Mittel für eine kostenpflichtige, professionelle Beratung verfügen, oder aber dass sie diese Mittel nicht aufwenden wollen. Es verdichtet sich daher der Eindruck, dass fehlende Beratung eine Eintrittshürde in eine systematische Anwendung von CSR darstellt.

- Kommunikationspolitische Herausforderung der CSR-Anwendung

Empirische Studien machen übereinstimmend deutlich, dass Unternehmen verbreitet auf eine kommunikationspolitische Unterstützung ihres CSR-Enga-

---

<sup>23</sup> Gemäß einer Studie des TÜV RHEINLAND et al. (2008, S. 3) nehmen nur etwa 6 % der CSR-aktiven Unternehmen die Leistungen spezialisierter Berater in Anspruch. Auch bei der Planung und Umsetzung von CSR-Kooperationen greifen die Partner nur in Ausnahmefällen auf externe Berater zurück (vgl. MAAß 2009, S. 117).



gements setzen.<sup>24</sup> Nach dem Prinzip „Tue Gutes und sprich darüber“ erscheint es geradezu notwendig, dass Unternehmen ihr Sozial- und Umweltenge-  
 gement publik machen, wenn sie in nächster Konsequenz die dargelegten  
 verhaltensbeeinflussenden Wirkungen erreichen wollen. Dass einige Unter-  
 nehmen auf eine derartige kommunikationspolitische Flankierung ihres Enga-  
 gements dennoch verzichten, muss nicht im Widerspruch zu dieser generellen  
 Anforderung einer strategischen Anwendung von CSR stehen. Insbesondere  
 in KMU und deren Umfeld verbreitet sich das Wissen über ein CSR-Engage-  
 ment nicht selten ohne eine explizite Öffentlichkeitsarbeit.<sup>25</sup> Die eigentliche  
 Herausforderung, die sich den Anwendern stellt, besteht jedoch nicht in der  
 Verbreitung von Informationen zu den CSR-Aktivitäten, sondern in der man-  
 gelnden Überprüfbarkeit dieser Berichte durch die außen stehenden Stakehol-  
 der, die von den Unternehmen kommunikationspolitisch erreicht werden sol-  
 len. Externen (darunter Kunden) fehlt es an Einblick in die betrieblichen Abläuf-  
 e und Arbeitsbedingungen, was eine Kontrolle der Nachhaltigkeit der Produk-  
 tionsverfahren, der Produktqualität und der Umgangsformen mit den Mitarbei-  
 tern be- oder gar verhindert (vgl. POHLE/HITTNER 2008, S. 11). Überprüfbar-  
 keit ist jedoch eine Voraussetzung zur Erzeugung von Glaubwürdigkeit. Von  
 letzterer hängt wiederum die Überzeugungskraft von CSR und somit die Steu-  
 erungswirkung ab, die Unternehmen anstreben. Mit abnehmender Steue-  
 rungswirkung wird in letzter Konsequenz dann auch der Anreiz für Unterneh-  
 men, CSR einzusetzen, erodieren. Markttransparenz dürfte somit ein ent-  
 scheidendes Hindernis bei der Durchsetzung von CSR darstellen.

- Herausforderung der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit

Die Bildung von bereichsübergreifenden Kooperationen stellt eine weitere Her-  
 ausforderung für die Unternehmensführung bei der Anwendung von CSR dar  
 (vgl. FUCHS-GAMBÖCK 2006, S. 101). Um substantiell auf die soziale und  
 ökologische Umwelt einzuwirken, bedarf es mitunter konzertierter Aktionen  
 von mehreren CSR-Akteuren mit ihren unterschiedlichen Fähigkeiten und Res-

---

<sup>24</sup> Nach WALLAU et al. (2007, S. 71) nutzen 72 % der CSR-aktiven Unternehmen der  
 deutschen Industrie kommunikationspolitische Instrumente, um ihr CSR-Engagement  
 nach außen hin sichtbar zu machen.

<sup>25</sup> Ein Teil der CSR-aktiven Unternehmen verzichtet bewusst auf eine Verbreitung von In-  
 formationen zu ihrem Engagement, u.a. um keine weiteren Begehrlichkeiten unter den  
 Stakeholdern zu wecken oder weil sich Informationen hierüber ohnehin auf informellen  
 Wegen verbreiten, ohne dass es hierzu zielgerichteter Aktivitäten des Unternehmens  
 bedarf (vgl. MAAß/CLEMENS 2002, S. 109).

sourcenausstattungen. Beispiele, die den Wertschöpfungsprozess direkt betreffen, sind Ausbildungskooperationen oder Bündnisse zur Erzeugung nachhaltiger Produktionsnetzwerke. Die Mehrheit der CSR-aktiven Unternehmen schließt sich mittlerweile mit weiteren Partnern zusammen, wenn sie sich bürgergesellschaftlich engagieren.<sup>26</sup> Andere Unternehmen, Organisationen des Dritten Sektors<sup>27</sup> sowie informelle Bürgergruppierungen kommen als Partner für derartige CSR-Kooperationen in Frage. CSR-Kooperationen werden dabei in erster Linie aus organisationsökonomischen Gründen (z.B. Erzielung von Skalen- und Verbundeffekten) eingegangen (vgl. MAAß 2009, S. 118). Derartige Kooperationsformen entfalten nach Einschätzung von DAMM und LANG (2001, S. 29) sowohl interne (z.B. Teamentwicklung, Mitarbeiterbindung) als auch externe Wirkungen (z.B. Kundenneugewinnung). Zur Begründung solcher Zusammenschlüsse sind von Vertrauen getragene Kontakte zwar nicht Voraussetzung, aber durchaus von Vorteil. Die Beteiligung an CSR-Kooperationen ist jedoch auch mit Opportunismusrisiken verbunden (vgl. MAAß 2009, S. 129 ff.). Dem Risiko der Leistungsvorenthaltung können CSR-Partner zum Teil allerdings durch den Einsatz geeigneter Steuerungsmaßnahmen begegnen. Hierzu zählen institutionelle Lösungen (darunter Verträge) sowie die gezielte Verteilung von Kontroll- und Verfügungsrechten (ebenda, S. 140 ff.). Es bleibt jedoch ein (Rest-)Risiko, das ggf. eine weitere Einstiegschürde in die CSR-Kooperation darstellt.

Als mögliche Tätigkeitsbereiche einer staatlichen Förderung von CSR in der betrieblichen Praxis lassen sich demnach drei festhalten. Erstens, Unterstützung der Unternehmen bei ihrer Informationssuche zu CSR-Managementmethoden mit dem Ziel, den Einstieg in diese Unternehmenspraxis zu erleichtern. Zweitens, Verbesserung der kommunikativen Bedingungen für CSR, um auf diese Weise den Stakeholderdialog zu erleichtern und Anreize für Unternehmen zu setzen, sich gesellschaftlich zu engagieren. Drittens, Unterstützung bei der Bildung von Netzwerken, die als „Gelegenheitsstrukturen“ (HABISCH 2003, S. 155) für bereichsübergreifende Kooperation fungieren.

---

<sup>26</sup> Vgl. MAAß (2009, S. 83), BRAUN/KUKUK (2007, S. 16), SOUTHWELL (2004, S. 108).

<sup>27</sup> Der Dritte Sektor umfasst soziale, nicht profitorientierte Organisationen (Vereine, Stiftungen, Verbände, Stiftungen, gemeinnützige GmbHs, Gewerkschaften) wie auch informelle Interessenbündnisse (Bürgervereinigungen ohne Rechtsform). Der Begriff des Dritten Sektors wurde von ETZIONI (1995) erstmals verwendet und geprägt. Neben dem Staat (Erster Sektor), dem Markt (Zweiter Sektor) stellt die Bürgergesellschaft den Dritten Sektor dar. Synonyme Begriffe sind Nonprofit- bzw. Nongovernmental-Sektor.

### 3 Staatliche CSR-Unterstützung: Ziele, Anforderungen, Ansätze

Die bisherigen Ausführungen haben den Investitionscharakter eines CSR Engagements deutlich gemacht. Wirtschaftspolitisch kann CSR demnach gefördert werden, indem die Investitionsbedingungen für CSR verbessert werden. Gemäß der Leitidee der CSR, gesellschaftliche Anliegen mit den jeweiligen unternehmerischen Interessen zu verbinden, ist eine staatlicherseits erfolgende Unterstützung an die Erzeugung sowohl eines gesellschaftlichen wie auch eines wirtschaftlichen Mehrwerts geknüpft. In diesem Spannungsfeld zwischen dem einzelwirtschaftlich Geforderten und dem gesamtgesellschaftlich Gewünschten stehen die im Folgenden zur Diskussion gestellten Ansätze einer CSR-Unterstützung der öffentlichen Hand. Abschnitt 3.1 befasst sich mit den Zielen, auf die eine staatliche CSR-Unterstützung gerichtet sein kann. Anschließend werden in Abschnitt 3.2 die Anforderungen an eine CSR-Politik des Staates diskutiert, bevor in Abschnitt 3.3 entsprechende Ansätze erörtert und auf ihre Eignung untersucht werden.

#### 3.1 Begründung eines staatlichen Interesses an CSR

MOON (2002, S. 399 ff.) hat drei Treiber für eine staatliche CSR-Unterstützung in Großbritannien identifiziert. Ungeachtet der institutionellen Unterschiede zwischen Großbritannien und Deutschland kann jedoch angenommen werden, dass diese Treiber auch bei den politischen Entscheidungsträgern in Deutschland eine bedeutsame Rolle spielen. Es handelt sich dabei um:

- Staatsentlastung (*Einsparfunktion*)
- Ergänzung öffentlicher Leistungen (*Komplementärfunktion*)
- Rechtfertigung staatlichen Handelns (*Legitimierungsfunktion*)

Ein erstes Ziel, das der Staat mit der Unterstützung von CSR verfolgen könnte, identifiziert MOON in der Mobilisierung privatwirtschaftlicher Ressourcen zur Bereitstellung öffentlicher Güter und Leistungen, die ansonsten entweder gar nicht verfügbar wären oder von öffentlicher Seite dargeboten werden müssten. Ein solches privatwirtschaftliches Handeln führte demnach zu einer Staatsentlastung, d.h. zur Schonung des öffentlichen Budgets. Öffentliche Mittel könnten ggf. für andere Verwendungen genutzt werden. Nach Einschätzung von FUCHS-GAMBÖCK (2006, S. 62) ist der Staat angesichts seines begrenzten Budgets zunehmend auf derartige Entlastungen angewiesen. MOON (2002, S. 400) selbst erachtet dieses Ziel der Staatsentlastung jedoch als von untergeordneter Bedeutung. Da der Staat durch die von privatwirtschaftlicher Seite

initiierte CSR in aller Regel nicht von seinen eigenen Aufgaben entbunden werde, sei der finanzielle Vorteil eher gering. Vielmehr sei es in bestimmten Situationen sogar möglich, dass die öffentliche Hand zusätzliche Mittel aufbringen müsse, um eine derartige Bürgerbeteiligung - etwa aufgrund des daraus resultierenden gesteigerten Koordinationsbedarfs - zu ermöglichen. Es komme auf den Einzelfall an, ob derartige Begleitinvestitionen die Beiträge der Wirtschaft kompensieren und zur Nettoentlastung des Staates führen oder nicht.

In dem zweiten Ziel der Staatsergänzung erkennt MOON (2002, S. 400) das bedeutsamere Anliegen der öffentlichen Hand bei der Unterstützung von CSR. Im Blickpunkt stehen solche CSR-Anwendungen, die nicht in Konkurrenz zu den staatlichen Hoheitsaufgaben stehen, sondern vielmehr das staatliche Handeln ergänzen und erweitern. Eine Mitwirkung privater Akteure mittels CSR kann zur Anreicherung und Intensivierung der Leistungen der etablierten Akteure (neben dem Staat auch die Organisationen des Dritten Sektors) beitragen. Eine CSR-Förderung kann darauf abzielen, durch die Zusammenführung und Nutzung komplementärer Ressourcen Synergien zu erzielen, die wiederum zur Verbesserung des Wirkungsgrades der Leistungen des Staates beitragen können. Eine CSR-Unterstützung würde in diesem Sinne darauf abzielen, das kreative Potenzial der privatwirtschaftlichen Akteure für öffentliche Belange nutzbar zu machen. Der Staat kann ein Interesse daran haben, dieses Potenzial zum Wohle der Gesellschaft, der Wirtschaft und letztlich auch zu seinem eigenen Vorteil zu aktivieren und auszuschöpfen. Allerdings gibt MOON (2002, S. 400) zu bedenken, dass eine CSR-Unterstützung zur Erzeugung der dargelegten Komplementäreffekte wiederum Transaktionskosten verursache, die ggf. aus dem Koordinationsbedarf etwa zwischen CSR-aktiven Unternehmen und dem Staat resultieren, welche den dargelegten Vorteilen für den Staat entgegenstehen. Wie MOON (2002, S. 401) geht auch HABISCH (2003, S. 37) von einer zumindest partiellen Abhängigkeit des Staates von privaten Akteuren in seiner Aufgabenbewältigung aus, und zwar nicht zuletzt aufgrund seiner abseitigen Position fern der konkreten Problemlagen in kleinen Standortgemeinschaften von Unternehmen und sozialen Quartieren.

MOON erwähnt als drittes Ziel die Legitimierungsfunktion. Das Interesse des Staates an CSR sei demnach u.a. auf die Außenwirkung zurückzuführen, die durch ein zielkongruentes Handeln zwischen Staat und Wirtschaft erzielt wird, wodurch letztlich die politische Agenda in ihrer Zielausrichtung eine Bestätigung erfahre. Der Staat gibt hierbei sein Steuerungsinteresse keineswegs auf.

Indem Unternehmen mittels CSR politische Vorhaben mittragen und gestalten, stützen und legitimieren sie das Vorgehen der öffentlichen Hand.

Es dürfte von der jeweiligen wirtschaftspolitischen Zielsetzung und Überzeugung abhängen, welche der vorgenannten Begründungen bei einer CSR-Unterstützung im Vordergrund stehen. Für eine Wirtschaftspolitik in der liberalen Tradition dürfte insbesondere das Argument der Staatsentlastung bedeutsam sein. Aber auch unternehmerische Selbstbestimmung und bürgerschaftliche Emanzipation von einem Gewährleistungsstaat dürften hier argumentativ greifen. Demgegenüber kann vermutet werden, dass für eine Wirtschaftspolitik, die verstärkt auf den Staat als vorsorgende Instanz setzt, allen voran das an zweiter Stelle genannte Argument bedeutsam sein dürfte, wonach CSR eine das Staatshandeln ergänzende Funktion einnimmt. Letztlich wird es je nach Einzelfall jedoch vermutlich auf eine Kombination der drei genannten Begründungen hinauslaufen.

### **3.2 CSR-Unterstützung als Ansatz der Wirtschaftspolitik**

Die zuvor an zweiter Stelle angeführte Begründung, der Staat verfolge mit seiner CSR-Unterstützung ggf. das Ziel der Ergänzung der eigenen Wirtschaftspolitik, bedarf einer Konkretisierung. Es stellt sich die Frage, wie eine derartig gelagerte CSR-Unterstützung innerhalb der Programmatik der Wirtschaftspolitik zu verorten wäre.

Wirtschaftspolitik dient der Unterstützung und Sicherung der Funktionsfähigkeit des Marktes. Wirtschaftspolitische Eingriffe werden vorgenommen, um Marktversagen vorzubeugen bzw. zu korrigieren (vgl. REICHHARDT 2009). Fehlende Marktfähigkeit von Gütern (öffentliche Güter), asymmetrische Informationsverteilung unter den Marktpartnern, die Existenz externer Effekte sowie einseitige Marktmacht (monopolistisches Verhalten) können Ursachen eines Marktversagens darstellen (vgl. FRITSCH et al. 2007). Nach MUSSEL und PÄTZOLD (2001, S. 4 ff.) sind drei Politikbereiche der gestaltenden Marktwirtschaft zur Überwindung der vorgenannten Probleme zu unterscheiden:

- Stabilisierungspolitik

Die Stabilisierungspolitik betrifft den Teilbereich der Wirtschaftspolitik, der darauf abzielt, den Wirtschaftsprozess in seiner Entwicklung zu unterstützen und Wachstum sicherzustellen. Ging die klassische Theorie noch von einem sich selbst regulierenden Markt aus, sind die Befürworter stabilisierungspolitischer

Interventionen der Ansicht, gezielt in den Marktmechanismus eingreifen zu müssen, um Erscheinungen wie etwa anhaltende Arbeitslosigkeit oder Inflation zu vermindern und ein Klima für Wachstum zu erzeugen. Im Hinblick auf kurz- und mittelfristig auftretende konjunkturelle Entwicklungen kann eine antizyklische Einflussnahme Gegenstand der Stabilisierungspolitik sein und eine expansive Geld- und Fiskalpolitik erfordern (vgl. DORNBUSCH/FISCHER 1989, S. 345 ff.). Langfristige Wirkungen sind demgegenüber intendiert, wenn es um die Beseitigung von Wachstumshemmnissen als Beitrag zur strukturellen Selbsterneuerung der Wirtschaft geht. Ergänzend zu diesen staatlichen Einwirkungen auf den Wirtschaftssektor kann auch letzterer selbst sich an der Erreichung der stabilisierungspolitischen Ziele beteiligen: Es ist den Unternehmen möglich, durch Eigeninitiative die sie selbst betreffenden wirtschaftlichen Bedingungen mit zu gestalten, indem sie etwa durch ein konzertiertes CSR-Engagement zum Aufbau bzw. zur Weiterentwicklung von wirtschaftsnaher Infrastruktur beigetragen.<sup>28</sup> Eine von staatlicher Seite vorgenommene Unterstützung derartiger CSR-Aktionen kann daher wirtschaftspolitisch opportun sein, um die Selbstkorrekturfähigkeit<sup>29</sup> der Wirtschaft zu stärken und nicht zuletzt hierdurch die eigene Politik in ihrem Wirkungsgrad zu stärken. Staatliche Maßnahmen, die zur Verbreitung von CSR beitragen, können somit zumindest indirekt auch struktur- und stabilitätspolitisch motiviert sein.

- Humanisierungspolitik

Die Humanisierungspolitik zielt demgegenüber darauf ab, die aus dem Wirtschaftsprozess resultierenden sozialen Härten und gesellschaftlich nicht erwünschten Folgen für die Umwelt zu vermindern. Hierzu bedarf es ggf. einer Korrektur der Ergebnisse des Marktprozesses. Diese kann aus Gründen der sozialen Gerechtigkeit und Humanität erfolgen (vgl. MUSSEL/PÄTZOLD 2001, S. 6). Eine humanisierungsbezogene Wirtschaftspolitik dient nicht zuletzt dem Ziel, durch soziale Sicherung und einen angemessenen Umgang mit den na-

---

<sup>28</sup> Kooperationsbeziehungen zwischen Wirtschaft und Wissenschaft in der Grundlagenforschung können hier als Beispiel genannt werden, durch die Spill-over Effekte mit innovations- und strukturpolitischen Wirkungen erzielt werden können. Andere Unternehmen wenden CSR an, indem sie Arbeitslose in ihrer persönlichen Entwicklung fördern und auf diese Weise zur Reduktion der strukturellen Erwerbslosigkeit an einem Standort beitragen (vgl. WEGNER/ZIMMERMANN 2006).

<sup>29</sup> Eine Selbstkorrektur kann bspw. durch das Anbieten von Lehrstellen über den eigenen Bedarf hinaus (im Fall von Lehrstellenmangel) erreicht werden oder durch die Ausbildung von benachteiligten Jugendlichen etwa im Rahmen einer Zusammenarbeit mit einer Behindertenwerkstatt.

türlichen Ressourcen die Akzeptanz der Marktwirtschaft in der Gesellschaft zu sichern und den Markt als Quelle für Wohlstand in Gang zu halten. Wie in Abschnitt 2.2 erörtert, ist die Erzeugung von Akzeptanz auch ein Anliegen CSR-aktiver Unternehmen. CSR kann auf betrieblicher Ebene Humanisierungseffekte bewirken. Während die soziale Grundsicherung über das staatlicherseits organisierte System erfolgt, leisten Unternehmen vermittels CSR einen weiteren, eigenen Beitrag etwa zur gerechten Entlohnung, sozialen Sicherung und zur Schaffung humaner Arbeitsbedingungen und ergänzen somit die staatlicherseits vorangetriebene Politik. Es besteht insofern also ein gleichgerichtetes Interesse des wirtschaftspolitisch aktiven Staates und der CSR-aktiven Unternehmen, wenn auch in Sachfragen oder der Intensität nicht notwendigerweise von Kongruenz auszugehen ist. Eine staatliche CSR-Unterstützung kann somit humanisierungspolitisch begründet sein.

- Allokationspolitik

Ein weiteres Feld der Wirtschaftspolitik stellt die Allokationspolitik dar, die auf die Beseitigung marktlicher Ineffizienz und Sicherstellung einer möglichst optimalen Nutzung knapper Ressourcen im Wirtschaftsprozess abzielt. Zu den Feldern der Allokationspolitik zählt die Wettbewerbspolitik zur Schaffung geeigneter marktlicher Rahmenbedingungen. Die Marktsubstitutionspolitik stellt ein weiteres Feld der Allokationspolitik dar, durch die der Staat die Versorgung mit öffentlichen Gütern gewährleistet. Und schließlich ist auch die Marktergänzungspolitik dem Gegenstandsbereich der Allokationspolitik zuzuordnen, die dafür sorgt, dass Fehllenkungen von Ressourcen aufgrund von Störungen des Preismechanismus unterbunden werden (vgl. MUSSEL/PÄTZOLD 2001, S. 5). Anlass hierfür können das von der Wirtschaft verursachte Auftreten negativer externer Effekte (z.B. soziale Kosten durch Umweltverschmutzung) und den Marktmechanismus beeinträchtigende Informationsasymmetrien sein. Um diesen Ursachen für Marktversagen entgegenzuwirken, greift der Staat zu ordnungsrechtlichen Maßnahmen oder setzt auf marktliche Anreizinstrumente. Allokationspolitische Effekte strebt jedoch nicht allein der Staat mit seiner Wirtschaftspolitik an, sondern auch die Wirtschaftsverbände<sup>30</sup> und nicht zuletzt die Unternehmen mit ihrem entsprechend ausgerichteten CSR-Engagement. Letzteres kann etwa in einer freiwilligen Internalisierung negativer externer Effekte zum Schutz der natürlichen Umwelt oder durch Beförderung des Verbraucher-

---

<sup>30</sup> Allgemein zu den privatverbandlichen Beiträgen zur Marktergänzungspolitik siehe KIRBERGER (1978, S. 319 ff.).

schutzes bestehen. Indem CSR-Anwendungen darauf ausgerichtet sind, einen betrieblichen mit einem sozialen Nutzen zu koppeln, kann dies zur Verbesserung der Ressourcenallokation sowohl einzel- wie gesamtwirtschaftlich beitragen. Unternehmen in ihrer Fähigkeit zu unterstützen, derartige CSR-Praktiken wettbewerbsneutral oder sogar zum eigenen Vorteil am Markt umzusetzen, kann daher Bestandteil einer marktergänzenden Wirtschaftspolitik sein.

### **3.3 Operative Ziele einer staatlichen CSR-Unterstützung**

Die Auseinandersetzung mit den stabilisierungs-, humanisierungs- und alloka-tionspolitischen Zielen der Wirtschaftspolitik hat gezeigt, dass eine CSR-Unterstützung dem übergeordneten Zweck dienen sollte, den Zustand der Volkswirtschaft und der Gesellschaft allgemein zu verbessern. Eine gerechtere Einkommensverteilung, ein verstärktes Wirtschaftswachstum und eine qualitative und quantitative Verbesserung der Beschäftigung zählen zu den intendierten Wirkungen. Auf der Betrachtungsebene der CSR-Politik stellt sich ferner die Frage der operativen Ziele, die der Staat mit seinen Eingriffen in das CSR-Geschehen anstrebt. Anknüpfend an die in Abschnitt 2.3.2 erörterten Problemlagen, die mit einem CSR-Engagement in der Praxis verbunden sein können, lassen sich zwei operative Ziele einer CSR-Politik unterscheiden:

- Aktivierung bislang CSR-inaktiver Unternehmen oder Steigerung des Aktivitätsniveaus bereits CSR-praktizierender Unternehmen und
- Professionalisierung der Unternehmen im Umgang mit CSR-Instrumenten.

Dem Staat kann es darum gehen, den Unternehmen durch die Verbesserung der Bedingungen für den Einsatz von CSR Handlungsanreize zu setzen. Neben der Aktivierung kann das operative Ziel des Staates zudem in der Verbreitung von Wissen über CSR bestehen. Das Anliegen kann darin bestehen, die Unternehmen in die Lage zu versetzen, CSR besser für ihre Anliegen nutzbar zu machen.

### **3.4 Anforderungen an eine CSR-Unterstützung**

Eine staatliche Einflussnahme auf Unternehmen zur Unterstützung der CSR ist an zwei Bedingungen zu knüpfen: Erstens muss die Wirksamkeit der Unterstützungsmaßnahme gewährleistet sein (Effektivität). Zweitens sollte der erwartete wirtschaftspolitische Nutzen den hierzu erforderlichen finanziellen und personellen Aufwand für den Staat rechtfertigen (Effizienz). Angesichts der Vielfalt an Interessenlagen der Unternehmen, des Staates und der Gesell-



schaft sind die Anforderungen für effektive und effiziente staatliche Eingriffe in das CSR-Geschehen vielschichtig. Die Komplexität der Entscheidung für ein politisches Programm zur Unterstützung der CSR soll nachfolgend näher erörtert werden.

Vor einer Auseinandersetzung mit der Frage, wie CSR in Unternehmen befördert werden kann, sollte Klarheit darüber erzielt werden, ob dieser Politikansatz überhaupt im Vergleich zu alternativen Konzepten vorteilhaft ist. Erst muss sichergestellt sein, dass die in Abschnitt 3.1 erörterten Anliegen der Wirtschaftspolitik (Staatsentlastung, Staatsergänzung etc.) nicht etwa durch Rückgriff auf Drittsektor-Organisationen oder andere Maßnahmen der Wirtschaftspolitik, sondern bestmöglich durch eine CSR-Unterstützung erreicht werden kann. Allein die Erkenntnis, dass eine CSR-Förderung positive Effekte bewirken kann - wovon in der CSR-Fachdebatte in aller Regel ausgegangen wird - reicht nicht aus, um diesem Politikansatz automatisch die höchste Effektivität zuzuschreiben. Nach Eindruck des Verfassers wird jedoch in der Debatte um staatliche Eingriffe in das CSR-Geschehen die Eignung und Vorteilhaftigkeit eines solchen politischen Handelns zumeist vorausgesetzt und nicht mehr in Frage gestellt. Dass diese Auseinandersetzung bereits in den Hintergrund der Debatte getreten ist, verwundert insofern, als dass die Wissenschaft dem Fachdiskurs einen eindeutigen Nachweis, dass CSR regelmäßig und in substantieller Weise zum wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen beiträgt, bislang schuldig geblieben ist. Im Gegenteil: wie eingangs dargelegt, bestehen durchaus Zweifel, ob die CSR dem ihr zugeschriebenen strategischen Stellenwert gerecht wird. Von der Klärung dieser Frage dürfte jedoch nicht zuletzt die Förderwürdigkeit der CSR entscheidend abhängen.

Vorausgesetzt die Entscheidung der öffentlichen Hand fällt nun aber auf die CSR-Unterstützung als Mittel der Wahl, so stellt sich dann die Frage, wie eine Förderung ausgestaltet sein muss, um die in Abschnitt 3.3 erörterten operationalen Ziele bestmöglich zu erreichen. Mit Blick auf die Unternehmen wäre eine staatliche CSR-Unterstützung in höchstem Maße effektiv, wenn durch sie der zuvor aufgezeigte Wissens- und Beratungsbedarf der Unternehmen gedeckt, das erörterte informationsökonomische Dilemma überwunden bzw. die Risiken kooperativer Zusammenschlüsse unter CSR-Akteuren beseitigt würden (vgl. Abschnitt 2.3.2). Zusätzlich hinge die Effektivität einer CSR-Wirtschaftspolitik noch von den erzielbaren gesellschaftlichen und volkswirtschaftlichen Wirkungen ab, konkret von den anvisierten sozialen Veränderungen und marktlichen bzw. wettbewerblichen Effekten (vgl. Abschnitt 3.2).

Die zuvor erörterte Effektivität stellt eine notwendige Anforderung, jedoch noch nicht hinreichende Voraussetzung für die Vorteilhaftigkeit einer CSR-Unterstützung gegenüber Handlungsalternativen dar. Neben der Effektivität stellt die (Kosten-)Effizienz ein zweites Anforderungskriterium an eine staatliche CSR-Politik dar. Der Aufwand des Staates sollte durch den Nutzen sowohl für die Wirtschaft als auch die Gesellschaft gerechtfertigt sein. In der Praxis ist jedoch mit Problemen bei der Kosteneinschätzung als auch der Erfolgsmessung zu rechnen. Es fehlt an objektiven Kriterien zur Bestimmung des Zielerreichungsgrades.<sup>31</sup> Bei einer Effizienzkontrolle staatlicher CSR-Maßnahmen ist außerdem der hiermit verbundene Bürokratieaufwand bei der Kosten-Nutzen-Betrachtung zu berücksichtigen. Zudem sind die Opportunitätskosten der CSR-Maßnahmen abzuschätzen. Es sollte sichergestellt sein, dass staatliche CSR-Förderinstrumente nicht etwa durch Instrumente ersetzt werden können, die einen geringeren Aufwand bei gleichem Nutzen erfordern bzw. bei gleichen Kosten einen höheren Nutzen erwarten lassen.<sup>32</sup> Und schließlich muss der Staat sicherstellen, dass Mitnahmeeffekte ausgeschlossen sind.

### **3.5 Ansätze einer staatlichen CSR-Unterstützung**

Anknüpfend an die zuvor erörterten Ziele und Anforderungen an eine staatliche CSR-Unterstützung werden im Folgenden die in der CSR-Debatte bereits intensiv diskutierten, wirtschaftspolitischen Ansätze vorgestellt und deren Eignung diskutiert. Zur Aktivierung und Professionalisierung stehen dem Staat

---

<sup>31</sup> Was die Nutzenmessung auf Unternehmensebene anbelangt, liegt dies u.a. daran, dass mittels CSR firmenspezifische Ressourcen (z.B. einzigartiges Erfahrungswissen oder persönliche, von wechselseitigem Vertrauen getragene Kontakte) erworben werden, deren ökonomischer Wert aufgrund fehlender Referenzgrößen und der Nichthandelbarkeit auf Märkten kaum eindeutig ermittelt werden kann. Auch verfolgen Unternehmen mit CSR so genannte weiche Faktoren (Image, Zufriedenheit etc.), die sich nicht interpersonell in ihrer Bedeutung einschätzen lassen.

<sup>32</sup> Hierzu ein Beispiel, Bezug nehmend auf die aktuelle Debatte um die Effektivität der staatlichen Förderung von Wohnungsgesellschaften in öffentlicher Trägerschaft. Privatisierungsplanungen dieser Wohnungsgesellschaften wird argumentativ entgegengehalten, sie erzeugten nicht allein eine finanzwirtschaftliche Rendite, sondern zudem eine durch ökologische und gesellschaftliche Aspekte angereicherte „Stadtrendite“ (DV 2007, S. 57). JUST und MAENNIG (2008, S.13 f.) argumentieren hingegen, dass eine positive Stadtrendite nicht als hinreichende Bedingung für eine gewählte Ordnung anzusehen ist. Vielmehr müsse nach Ansicht der Autoren unter den alternativen (Markt-)Lösungen diejenige ausgewählt werden, die dem Staat in seiner Aufgabenstellung die höchste Gesamtrendite verspricht. Hierzu bedürfe es einer sorgfältigen Prüfung aller Alternativen. Möglicherweise wäre eine Privatisierung und eine Übertragung von Sozialleistungen auf andere Träger die effektivere Lösung für gesellschaftspolitische Probleme.

neben ordnungspolitischen Instrumenten auch die im Folgenden näher erörterten Maßnahmen der CSR-Förderung zur Verfügung (Übersicht 1).

Übersicht 1: Ordnungs- und CSR-politische Ansätze, differenziert nach CSR-Aktionsfeldern und -Tätigkeitsbereichen

<b>CSR-Felder und -Tätigkeitsbereiche:</b> <i>(Beispiele)</i>	<b>Wirtschaftspolitische Ansätze zur Beförderung der Sozial- und Umweltperformance von Unternehmen:</b>	
	<b>Ansätze der Ordnungspolitik:</b> <i>(Beispiele)</i>	<b>Felderübergreifende Ansätze einer staatlichen CSR-Unterstützung:</b> <i>(Beispiele)</i>
<u>Feld: Arbeitssphäre:</u> Work-Life-Balance  Personalentwicklung  Chancengleichheit am Arbeitsplatz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teilzeit- und Befristungsgesetz</li> <li>• Bundeserziehungsgeldgesetz</li> <li>• Betriebsverfassungsgesetz</li> <li>• Aufstiegsfortbildungsförderungsgesetz</li> <li>• Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Awareness Raising</li> <li>• Staatliche Auftragsvergabe nach CSR-Kriterien</li> <li>• Vermittlung zwischen Wirtschaft und Drittem Sektor</li> <li>• Investitionszulagen</li> <li>• Sonderabschreibungen</li> <li>• Verbreitung von übertragbaren Unternehmensbeispielen</li> <li>• Sozialgütesiegel</li> <li>• Kodizes/Labels/Zertifikate</li> <li>• Gewährung von Zuschüssen (z.B. bei der Errichtung von Betriebskindergärten)</li> </ul>
<u>Feld: Bürgersphäre:</u> Soziale / Öffentliche Infrastruktur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vereinsrecht</li> <li>• Stiftungsrecht</li> </ul>	
<u>Feld: Ökosphäre:</u> Produktgestaltung  Produktionsverfahren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbraucherschutzbestimmungen</li> <li>• Umweltschutzrecht</li> </ul>	
<u>Feld: Marktsphäre</u> Verbraucherschutz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Haftungsrecht</li> </ul>	

Quelle: Eigene Darstellung.

Dem Staat bieten sich mehrere Anknüpfungspunkte bei der Unterstützung von Unternehmen, die entweder an CSR interessiert sind oder diesen Managementansatz bereits anwenden. Nachfolgend werden zunächst Möglichkeiten erörtert, wie der Staat in der Funktion des Intermediärs vermittelnd auf die am CSR-Geschehen Beteiligten einwirken kann (Abschnitt 3.3.1). Anschließend werden Politikansätze vorgestellt, mittels derer der Staat unmittelbar auf die CSR-Akteure oder deren Zielgruppen Einfluss nehmen kann. Unternehmen wären dann als Anbieter von CSR-Leistungen Adressat einer CSR-Wirtschaftspolitik, während die Stakeholder als Rezipienten (Nachfrager) von CSR-Leistungen angesprochen würden. Dieser Aufteilung folgend werden in den Abschnitten 3.3.2 und 3.3.3 zunächst nachfrageseitige und dann angebotsseitige Ansätze der CSR-Unterstützung vorgestellt. Diese Zweiteilung bedeutet allerdings nicht notwendigerweise, dass die erörterten Ansätze isoliert

voneinander zur Anwendung gebracht werden müssen. Einem kombinierten Einsatz steht sachlogisch nichts im Wege. Der Frage, welche Maßnahmen wie miteinander kombiniert werden können, soll jedoch ebenso wenig nachgegangen werden wie der, welcher Instrumenten-Mix in der politischen Praxis verstärkt gewählt wird. Vielmehr soll es darum gehen, ausgewählte wirtschaftspolitische Ansätze in ihrer Wirkungsweise vorzustellen, ihren praktischen Nutzen aufzuzeigen und ihre Eignung zur Erreichung der vorgenannten Ziele zu untersuchen.

### **3.5.1 CSR-Vermittlungsansätze**

Störungen in der Funktionsweise von Märkten können den Staat dazu veranlassen, den privatwirtschaftlichen Einsatz von CSR zu unterstützen. Potenzieller Handlungsbedarf kann u.a. hinsichtlich der Kommunizierbarkeit von CSR sowie der Kooperationsfähigkeit der hier betrachteten Akteure gesehen werden. Nachfolgend werden zwei Instrumente vorgestellt, die zur Lösung dieser Probleme beitragen und somit die Bedingungen für CSR verbessern. Neben den vorrangig intendierten informations- und organisationsökonomischen Effekten wird auf einen Nebeneffekt eingegangen, der sich in dem zu erwartenden Kompetenzaufbau bei den Unterstützungsempfängern manifestiert. Die erörterten CSR-Vermittlungsansätze bieten dem Staat somit die Möglichkeit, bereits auf sämtliche der in Abschnitt 2.3.2 thematisierten Problemlagen CSR-aktiver Unternehmen einzugehen und aktiv auf ihre Beseitigung hinzuwirken.

#### **3.5.1.1 Politik der Kommunikationsförderung**

In der CSR-Praxis sind Unternehmen mitunter mit dem Problem konfrontiert, ihre verantwortungsvolle Geschäftspraxis nur unzureichend gegenüber Außenstehenden nachweisen zu können. Dies kann dazu führen, dass die Konsumenten diesen Unternehmensaktivitäten keinen Glauben schenken. Infolgedessen honorieren sie diese nicht mit ihrem Kaufverhalten, obwohl sie grundsätzlich bereit wären, für CSR-Leistungen zu zahlen. Dies führt in der Konsequenz dazu, dass sich ein CSR-orientiertes Geschäftsgebahren am Markt nicht längerfristig durchsetzt. Das hinter diesem Dilemma stehende informationsökonomische Problem resultiert nicht in erster Linie aus Barrieren der Informationsverbreitung, denn schließlich steht es den Unternehmen frei, ihr CSR-Engagement publik zu machen. Das Problem resultiert vielmehr aus dem Umstand, dass eine bloße Selbstauskunft der Unternehmen ggf. nicht ausreicht, die Stakeholdergruppen zu überzeugen. Das eigentliche Problem liegt also in den fehlenden Möglichkeiten der Prüfung und Kontrolle der unternehmenssei-

tig verbreiteten Informationen zu ihren CSR-Aktivitäten. Von Marktversagen ist auszugehen, wenn die Stakeholder zwischen Unternehmen, die CSR anwenden und solchen, die dies nicht tun oder ein solches Geschäftsgebaren lediglich vortäuschen, nicht eindeutig und zuverlässig differenzieren können. Unternehmen haben daher ein Eigeninteresse daran, Wege zu finden, glaubhafte Signale über ihr Geschäftsgebaren auszusenden,<sup>33</sup> um die intendierten Differenzierungswirkungen am Markt zu erzielen. Für ein glaubwürdiges Signal bedarf es allerdings eindeutiger Belege der betreffenden Qualitätsmerkmale (vgl. MILGROM/ROBERTS 1992, S. 214 ff.). Gelingt es den CSR-aktiven Unternehmen nicht, das Dilemma durch eigenes Handeln zu überwinden, könnte der Staat wirtschaftspolitisch eingreifen, um Allokationseffizienz sicherzustellen. Zwar kann auch der Staat die dargelegten Defizite nicht vollständig beseitigen. Er kann aber Bedingungen schaffen, durch die das CSR-Engagement von Unternehmen besser von Außenstehenden wahrnehmbar wird und durch welche die Glaubwürdigkeit derartiger Signale erhöht werden kann.

Zur Lösung dieses informationsökonomischen Problems bietet sich die Politik der Kommunikationsförderung an. Eine Möglichkeit besteht in der staatlicherseits initiierten Auditierung, also einer Verifizierung und Dokumentierung bestimmter CSR-Anwendungen. Eine andere Option besteht in der Prämierung von Unternehmen, die sich mit beispielgebenden Strategien hervortun. Auch eine derartige öffentliche Würdigung setzt eine Prüfung der Sachverhalte durch anerkannte Stellen voraus. Ein weiterer Weg zur Lösung des aufgezeigten Dilemmas besteht in der Akkreditierung und Zertifizierung. Ziel ist es, einen Nachweis zu erbringen, mit welchem Unternehmen dann marketingwirksam an die Öffentlichkeit treten können, um Kunden mit entsprechender Zahlungsbereitschaft für CSR für sich zu gewinnen.

Ansätze der Kommunikationsförderung haben bereits Eingang in die staatliche Wirtschaftspolitik gefunden. So haben mehrere Bundesländer eigene Wettbewerbe zur Prämierung erfolgreicher CSR-Konzepte initiiert (vgl. HEUBERGER

---

<sup>33</sup> Informationsasymmetrien können mittels Signaling (dt.: „Zeichensetzung“) überwunden werden. Eine Maßnahme erfüllt jedoch nur dann die Funktion eines Signals, wenn die hierbei vorgenommenen Aktionen eindeutige Schlüsse auf den verborgenen Sachverhalt zulassen (vgl. SPENCE 1973, S. 355 ff.). Eine Information wird dann zum Signal, wenn sie allein von solchen Absendern profitabel erzeugt werden kann, die tatsächlich über wahre Begebenheiten informieren (vgl. MAAß 2009, S. 53).

2008, S. 471).<sup>34</sup> Außerdem existieren bereits erste Standards für Teilaspekte der CSR und Managementsysteme, an deren Erstellung sich der Staat als ein Vertreter in den Entscheidungsgremien des Deutschen Instituts für Normung e.V. beteiligte.<sup>35</sup> Dass immerhin mehr als jedes siebte CSR-aktive Unternehmen (14,9 %) zur Sichtbarmachung der eigenen CSR und zur Differenzierung gegenüber Konkurrenten bereits auf diese Möglichkeit der Zertifizierung zurückgreift, belegten WALLAU et al. (2007, S. 72) empirisch.<sup>36</sup> Eine umfassende Festlegung von Grundsätzen zur CSR-Praxis wird mit dem neuen Standard ISO 26000 angestrebt. Hierbei handelt es sich jedoch zunächst einmal um einen Leitfaden ohne direkte Zertifizierungsmöglichkeit (vgl. HARDTKE/KLEINFELD 2009). Die Entwicklung eines nationalen, zertifizierbaren Standards - wie etwa in Österreich - ist möglich.

Die dargelegten Maßnahmen einer Kommunikationsförderung sind in der Lage, Markttransparenz zu erzeugen und das dargelegte Dilemma zu lösen, da Unternehmen durch Dritte in ihrer Erfüllung der CSR-spezifischen Anforderungen beurteilt und überprüft werden. Somit kann auch die staatlicherseits erfolgende Beteiligung an der Entwicklung derartiger Standards und der Prämierungsinitiativen als prinzipiell wirkungsvolle Maßnahme zur Lösung des informationsökonomischen Problems aufgefasst werden. Während Wettbewerbe jedoch nur einer kleinen Zahl von CSR-aktiven Unternehmen mit herausragender Performance eine Öffentlichkeit verschafft und sich somit nicht zum Mainstreaming eignet, bieten Standards (Zertifizierungen, Labels etc.) der breiten Masse an Unternehmen die Chance, eindeutige Signale zu ihrer Unternehmensstrategie auszusenden. Der Norm ISO 26000 kann zugute gehalten werden, dass ihr eine einheitliche Methodik zugrunde liegt, welche die Mindeststandards zur Bewertung einer CSR-Performance festschreibt und den

---

<sup>34</sup> Das Land Nordrhein-Westfalen hat bspw. zuletzt in 2007 den Enterpreis für bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen ausgelobt (<http://www.engagiert-in-nrw.de>).

<sup>35</sup> Zu nennen wären die Qualitätsmanagementnorm ISO 9000, der Standard der Arbeitsbedingungen (SA 8000), die Umweltzertifizierung mittels ISO 14000 und das Umweltmanagementsystem EMAS. Außerdem hat der Verband der unabhängigen Nachhaltigkeits-Rating-Agenturen (Association for Independent Corporate Sustainability and Responsibility Research - AI CSRR) einen europäischen Qualitätsstandard zur unternehmerischen Nachhaltigkeit (CSR) und zum nachhaltigem Investment (SRI) entwickelt (CSRR-QS 2.1). Nähere Informationen hierzu finden sich unter <http://csr-agentur>.

<sup>36</sup> In ihrer empirischen Studie unter Unternehmen der deutschen Industrie fanden WALLAU et al. (2007, S. 72) heraus, dass bereits 9,9 % der CSR-aktiven KMU (mit einer Mitarbeiterzahl unter 500) und sogar 42,9 % der Großunternehmen, die CSR anwenden, die Möglichkeiten einer Zertifizierung nutzen.

Unternehmen insofern Unterstützung bei der Implementierung und Umsetzung von CSR-Konzepten bietet. Auch hinsichtlich der bereits zertifizierbaren Standards ist auf den erzielbaren Kompetenzgewinn hinzuweisen. Es ist davon auszugehen, dass eine Auditierung zur anschließenden Zertifizierung den durchleuchteten Unternehmen auch zum Selbstcontrolling dient und die Unternehmen lehrt, wie das betriebliche Qualitätsmanagement und die betrieblichen Abläufe allgemein verbessert werden können. Der hiermit einhergehende Kompetenzaufbau kann Unternehmen nicht zuletzt auch in ihrer Fähigkeit befördern, CSR gewinnbringend einzusetzen.

Die Entwicklung von Audits und Standards erfordert allerdings nicht notwendigerweise eine staatliche Beteiligung, sondern kann auch in Eigeninitiative der Wirtschaft oder der sie vertretenden Verbände erfolgen (vgl. NEUREITER/PALZ 2008, S. 462).<sup>37</sup> Dem Staat ist aber die Möglichkeit gegeben, als Intermediär derartige Prozesse zu begleiten oder anzustoßen. Allerdings muss an dieser Stelle auch kritisch angemerkt werden, dass es fraglich ist, ob die komplexen CSR-Aktivitäten überhaupt hinreichend normierbar sind, damit sämtliche Anwender effektive Signalwirkungen erzeugen können. Es wird sich zeigen, inwieweit CSR-aktive Unternehmen diese Angebote auch in Zukunft wahrnehmen. Nicht auszuschließen ist, dass insbesondere KMU aufgrund ihrer nur begrenzten finanziellen Mittel von diesem Angebot kaum Gebrauch machen können.

Eine andere Möglichkeit, das in Rede stehende informationsökonomische Problem zu lösen, liegt in der Einführung einer Pflicht der Unternehmen, ihr gesellschaftliches Engagement regelmäßig und öffentlich zu berichten. Auch auf diese Weise gelänge es, CSR-aktive Unternehmen von anderen, in dieser Hinsicht untätigen Unternehmen zu differenzieren. Anders als etwa durch eine freiwillige Zertifizierung wäre eine gesetzliche Rechenschaftspflicht ein Mittel, Markttransparenz zu erzeugen, die auch CSR-inaktive Unternehmen in ihrer Gesamtheit einschließt. Unternehmen, die sich ggf. bewusst und gezielt gegen eine eigene CSR-Anwendung entscheiden, gerieten somit systematisch unter Rechtfertigungsdruck. Dieser wäre intendiert und erfolgte mit dem Ziel, mehr Unternehmen zur Nutzung von CSR-Instrumenten zu bewegen.

---

<sup>37</sup> Als Beispiel gehen NEUREITER und PALZ (2008, S. 462) auf das Audit „berufundfamilie“ ein, das auf eine Initiative der gemeinnützigen Hertie-Stiftung zurückgeht (siehe auch <http://www.beruf-und-familie.de>).

Konzernen ist bereits eine derartige Berichtspflicht gesetzlich auferlegt.<sup>38</sup> Eine Ausdehnung auf andere Unternehmen und ggf. auch auf KMU ist hingegen - zumindest zum gegenwärtigen Zeitpunkt - nicht vorgesehen. Ihre Einführung könnte analog zu der im Jahr 2007 in Kraft getretenen Pflicht zur Offenlegung der Geschäftsergebnisse mittels eines dem elektronischen Handelsregister ähnlichen Erfassungsmodells erfolgen. Generelle Forderungen nach Auferlegung derartiger Rechenschaftspflichten werden von unterschiedlicher Seite bereits geäußert.<sup>39</sup>

Dass derartige Berichte aus Unternehmenssicht kommunikationspolitische Wirkungen erzeugen können, ist unbestritten. Ob jedoch CSR-aktive Unternehmen von einer Berichtspflicht profitieren - wie es wirtschaftspolitisch das Ziel wäre - ist fraglich und wird kontrovers diskutiert. Kritisch ist anzumerken, dass CSR-aktiven Unternehmen durch eine derartige Verpflichtung die Freiheit genommen wird, das für sie geeignete kommunikationspolitische Instrumentarium selbst zu wählen. Denn nicht für alle Unternehmen ist das Verfassen eines schriftlichen Berichts, der sich an ein anonymes Publikum richtet, ökonomisch sinnvoll. Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen finden oft einen anderen, meist unmittelbaren Zugang zu ihren strategischen Stakeholdern und haben somit gute Gründe, auf eine Berichtslegung ihrer CSR-Aktivitäten zu verzichten. Eine Berichtspflicht würde ihnen ggf. ein ökonomisch suboptimales kommunikationspolitisches Instrument aufzwingen. Abgesehen davon ist eine Berichtspflicht auch mit einem Aufwand verbunden, der insbesondere die kleinen Unternehmen in ihrer Leistungsfähigkeit überfordern kann. Es sind in erster Linie Konzerne, welche die Mittel dafür aufwenden können (vgl. FUCHS-GAMBÖCK 2006, S. 234). Ein weiterer Nachteil kann darin gesehen werden, dass das kommunikationspolitische Signal des einzelnen Unternehmens in der Vielfalt an Berichten unterzugehen droht. Dies kann im ungünstigen Falle dazu führen, dass der Anreiz, sich durch besonderes Handeln von Wettbewerbern zu differenzieren, verloren geht. Für die Stakeholder hingegen hätte eine derartige Berichtspflicht den Vorteil, sich ohne größeren Aufwand über die Unternehmenspraxis in Sachen CSR informieren zu können.

---

<sup>38</sup> Gemäß § 289 und § 315 HGB ist im Lagebericht von Konzernen über nichtfinanzielle Leistungsindikatoren wie Umwelt- und Arbeitnehmerbelange zu berichten.

<sup>39</sup> Der DGB forderte jüngst die Politik auf, „Rechenschafts- und Publizitätspflichten für Unternehmen zu Umwelt, Soziales und Menschenrechten“ (MATECKI 2009, S. 7 f.) einzuführen. Der DGB vertritt ferner die Auffassung, dass freiwillige, unternehmerische Berichterstattung nicht ausreicht (ebenda).



Die entscheidende Frage ist jedoch die, ob eine Verpflichtung zur Bereitstellung derartiger Berichte überhaupt das zuvor beschriebene ökonomische Problem zu lösen vermag. Hierbei ist folgendes zu bedenken. Ein Bericht basiert auf der Selbstauskunft der Unternehmen. Da diese Berichte jedoch nicht systematisch geprüft werden, begründen sie nicht notwendigerweise ein glaubwürdiges Signal, da ein derartiges Signaling unter vertretbarem Aufwand auch von solchen Wettbewerbern betrieben werden kann, die nicht oder nur ansatzweise über ein bestimmtes CSR-Qualitätsmerkmal verfügen. Eine Berichtspflicht wird daher das Problem, Informationsdefizite zu beseitigen, nicht lösen. Zu bedenken wäre zudem noch ein zweiter Aspekt: Damit eine derartige Stellungnahme der Unternehmen seitens der anvisierten Zielgruppe - also der Stakeholder - sachgerecht beurteilt werden kann, bedarf es nicht nur Fachkompetenz, sondern auch der Einsicht in die jeweiligen Betriebsabläufe, über die Außenstehende jedoch nicht notwendigerweise verfügen. Die Maßnahme dürfte in diesem Fall ihr Ziel verfehlen.

### **3.5.1.2 Politik der Kooperationsförderung**

Neben informationsökonomischen Gründen werden auch organisatorische Erwägungen als Argument für ein staatliches Engagement in Sachen CSR-Unterstützung ins Feld geführt. Wie in Abschnitt 2.3.2 erläutert, greifen Unternehmen, die CSR für sich nutzen, u. U. auf externe Partner zurück. Geht es um die (Mit-)Gestaltung bürgerschaftlicher Prozesse (dem so genannten Corporate Citizenship), ist dies nicht die Ausnahme, sondern gar die Regel.<sup>40</sup> Aber auch in anderen CSR-Feldern, welche die Wertschöpfungskette oder unternehmensinterne Beziehungen betreffen, bietet sich mitunter die Bildung von Kooperationen mit außenstehenden Partnern an. So beteiligen sich Unternehmen etwa an Aus- und Weiterbildungskooperationen oder initiieren Sekundmentprogramme<sup>41</sup>. Durch die Zusammenarbeit von Unternehmen miteinander und ggf. mit Drittsektor-Organisationen können Synergien und Größenvorteile erzielt werden (vgl. RIESS et al. 2008). Derartige Formierungen sind jedoch stets auch mit Kosten der Anbahnung (z.B. Kosten der Auswahl geeigneter Partner) und Steuerung (z.B. Verhandlungskosten des Kooperationsabkommens) verbunden. Hier bieten sich demnach Möglichkeiten zu unterstüt-

---

<sup>40</sup> Vgl. MAAß (2009, S. 84) und BRAUN/KUKUK (2007, S. 16 f.).

<sup>41</sup> Hierbei handelt es sich um eine Form des Corporate Volunteering, bei dem ausgewählte Mitarbeiter für einen temporären Arbeitseinsatz in einem anderen Fachgebiet in sozialen Organisationen freigestellt werden, wodurch nicht nur letztere profitieren, sondern auch die Mitarbeiter berufsrelevante Erfahrungen sammeln sollen (vgl. ETTLIN 2008, S. 269).

zenden Eingriffen seitens der öffentlichen Hand. Staatliche Stellen können etwa CSR-aktive Unternehmen bei der Suche nach Partnern behilflich sein, indem sie als Mittler auftreten. Zu denken wäre etwa an einen Web-Service zur Kontaktvermittlung zwischen Kooperationswilligen. Außerdem kann der Staat durch Bereitstellung von Musterverträgen zur Senkung der Transaktionskosten der Kooperationsanbahnung beitragen. Ferner kann der Staat die Rolle des Koordinators bzw. Mediators übernehmen und auf diese Weise nicht nur zur Stabilisierung der Kooperation, sondern auch zur verbesserten Steuerung derartiger Unternehmungen beitragen. Die darin eingebundenen CSR-Akteure können hierbei von sinkenden Agencykosten profitieren.

Gegenwärtig unterstützt die öffentliche Hand bereits aktiv die Bildung von Kooperationen in verschiedenen CSR-Tätigkeitsbereichen.<sup>42</sup> Auch auf Länder- und kommunaler Ebene bietet der Staat Unterstützungsleistungen zur Vernetzung von CSR-Akteuren.<sup>43</sup>

Eine eindeutige Antwort auf die Frage, inwieweit CSR-aktive Unternehmen auf die vermittelnde Tätigkeit Dritter - darunter der Staat - angewiesen sind, um derartige Kooperationen zu begründen, liegt bislang nicht vor. Erste Untersuchungen deuten jedoch darauf hin, dass die Eintrittshürden in letztgenannte Allianzen möglicherweise deutlich niedriger ausfallen als gemeinhin angenommen, weil diese Bündnisse zumeist unter sich gut bekannten Akteuren, also auf der Grundlage bestehender und bewährter Kontaktstrukturen, zustande kommen.<sup>44</sup> SCHRADER (2003, S. 75) geht unterdessen davon aus, dass die internetgestützten Kommunikationstechnologien die Agencykosten und die

---

42 Was das Entstehen bürgerschaftlicher Netzwerke anbelangt, fördert der Bund u.a. die Initiative „Unternehmen: Partner der Jugend“ (UPJ) e.V., welche sich als Mittlerorganisation zwischen Wirtschaft und Trägern der Jugend- und Sozialarbeit vor allem auf regionaler Ebene versteht (vgl. DAMM/LANG 2001, S. 10 ff.). UPJ wie auch das BBB („Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement“) werden gefördert durch das BMFSFJ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend).

43 Ein Beispiel für eine auf kommunaler Ebene angesiedelte CSR-Wirtschaftspolitik stellt die Initiative „WABE gGmbH Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft - Gemeinnützige Gesellschaft“ dar (vgl. WEGNER/ZIMMERMANN 2006). Hierbei handelt es sich um eine zwischen privatwirtschaftlichen Unternehmen und dem örtlichen Sozialamt entstandene Kooperation zur Unterstützung der Reintegration von Arbeitslosen in die Wirtschaft (vgl. <http://www.wabe-waldkirch.de>). Dieses Projekt gewann kürzlich den Europäischen Unternehmerpreis „European Enterprise Awards 2008/2009“.

44 MAAß (2009, S. 129 ff.) zeigte empirisch, dass die Anreize für opportunistisches Verhalten unter privatwirtschaftlichen Kooperationspartnern im bürgerschaftlichen Umfeld deutlich geringer ausfallen als erwartet, was u.a. auf deren Anwendung geeigneter Steuerungsinstrumente zurückzuführen ist.

Partnersuche vereinfachen und erleichtern, was Selbstorganisationsprozesse begünstigt. Der Staat kann sich schließlich in seinem Bemühen um die Entstehung bereichsübergreifender Kooperationen auch an Drittsektor-Organisationen wenden. So kann er etwa die rechtlichen Voraussetzungen dafür schaffen, dass Drittsektor-Organisationen in öffentlicher Trägerschaft mehr Handlungsspielraum für derartige Beteiligungen erhalten. Zu denken wäre etwa an Schulen und Hochschulen als potenzielle Partner für kooperationswillige, CSR-aktive Unternehmen.

### **3.5.2 Nachfrageseitige CSR-Politikansätze**

Eine nachfrageseitige Wirtschaftspolitik wird im Allgemeinen mit staatlichen Ausgaben assoziiert, durch die Konjunktur bedingte Nachfrageausfälle zumindest zum Teil ausgeglichen werden sollen. Der Staat tritt hier als Nachfrager in Erscheinung und intendiert Multiplikator- und Akzelleratoreffekte auf die Konsum- und Investitionstätigkeit (vgl. MUSSEL/PÄTZOLD 2001, S. 42). Im vorliegenden Kontext ist das staatliche Handeln jedoch anders gelagert. Als nachfrageseitige Ansätze werden vielmehr die staatliche Beschaffung sowie das Einwirken auf Stakeholdergruppierungen diskutiert.

#### **3.5.2.1 Beschaffungswesen nach CSR-Grundsätzen**

Der Staat kann einen Teil der Markttransaktionen nachfrageseitig unmittelbar steuern, und zwar den, an dem er selbst als Abnehmer beteiligt ist. Im Rahmen des öffentlichen Beschaffungswesens tritt der Staat selbst als Stakeholder der Wirtschaft in Erscheinung. Ihm böte sich daher die Möglichkeit, die Kriterien, nach denen Auftragnehmer und Lieferanten bei öffentlichen Ausschreibungen ausgewählt werden, nach CSR-Gesichtspunkten festzulegen. Auf diese Weise könnte der Staat durch sein eigenes Nachfrageverhalten direkte Anreize für Unternehmen setzen, CSR zu praktizieren.

Das deutsche Vergaberecht erlaubt bereits heute die Berücksichtigung sozialer, umweltbezogener oder innovationsorientierter Aspekte bei der öffentlichen Auftragsvergabe (vgl. BUNDESRAT 2009). Die Grundsätze der Sparsamkeit, Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit bleiben bestehen. Sie werden durch die genannten Bestimmungen ergänzt. Die Anwendung derartiger, an sich vergabefremder Kriterien ist nicht bundeseinheitlich vorgeschrieben und geregelt. Solche Kriterien finden sich bereits in bestimmten Bundesländern und Kom-

munen. Zu nennen wären z.B. Tariftreue, Erstausbildung und die Frauenförderung.<sup>45</sup>

Die neu geregelte Vergabepraxis wird von den CSR-Protagonisten kontrovers diskutiert: Befürworter schreiben dem Staat Vorbildfunktion in Sachen CSR zu und begrüßen oder fordern gar die zwingende Berücksichtigung von sozialen und umweltschutzbezogenen Vergabekriterien. Kritiker hingegen heben die hierdurch bewirkte Verteuerung der Beschaffung sowie den zusätzlichen Aufwand und die Bürokratie dieser Verfahren hervor und bemängeln die unterschiedlichen Regelungen zu vergabefremden Aspekten in den Teilräumen Deutschlands (vgl. GRÄßLE/GÖTTING 2007, S. 2). Zu dem bürokratischen Aufwand kommen Kontrollprobleme hinzu. Es dürfte nur unter hohem Aufwand möglich sein, das Einhalten der geforderten CSR-Handlungen im Einzelfall nachzuweisen. Problematisch erscheint auch eine Beurteilung der Wettbewerber nach Qualität und Quantität ihrer CSR-Leistungen. Die Mehrdimensionalität der hier zu berücksichtigenden Aspekte (Ökologie, Soziales etc.) dürfte in der Praxis eine gewisse Willkür bei der Vergabeentscheidung mit sich bringen. Schließlich ist anzumerken, dass CSR als Methode entwickelt wurde, um wirtschaftliches Handeln mit freiwilliger Verantwortungsübernahme zu verbinden. Will der Staat im Rahmen seines Beschaffungswesens steuernd auf Unternehmen einwirken, müsste er neben den genannten sozialen und ökologischen Aspekten das betriebswirtschaftliche Kalkül berücksichtigen, um der Leitidee der selbstbestimmten und die Unternehmensziele befördernden CSR gerecht zu werden. Letzteres dürfte dem Staat jedoch aufgrund fehlender Einblicke in die Unternehmensführung kaum möglich sein.

### **3.5.2.2 Politik der Stakeholderaktivierung**

Die Beeinflussung der Stakeholder in ihrem Nachfrageverhalten stellt eine weitere Möglichkeit der CSR-Unterstützung dar. Hierfür bedient sich der Staat üblicherweise ordnungspolitischer Instrumente.<sup>46</sup> In der Diskussion ist des Weiteren eine Politik, die Stakeholder in der Artikulation ihrer Ansprüche gegen-

---

<sup>45</sup> Bayern und Niedersachsen zählen zu den Bundesländern mit Tariftreuregelungen im Vergabegesetz (siehe BayBauVG und LVergabeG Niedersachsen). Eine Regelung zur Bevorzugung von ausbildenden Unternehmen unter Bietern mit sonst gleichen Voraussetzungen enthält bspw. das hessische Vergaberecht (HVgG, § 3). Berlin verfügt über eine Frauenförderverordnung (§ 13 Landesgleichstellungsgesetz Berlin).

<sup>46</sup> Der Staat lenkt etwa das Konsumverhalten der Bürger durch Steuern auf demeritorische Güter (darunter Alkohol und Tabak) oder auf Güter mit negativen externen Effekten (darunter Mineralöl und Kraftfahrzeuge) (vgl. ANDEL 1992, S. 334 ff.).

über Unternehmen unterstützt. So kann der Staat dafür Sorge tragen, dass Unternehmen mit den Anliegen ihrer Stakeholder verstärkt konfrontiert werden, um Erstgenannte zu Reaktionen zu bewegen. Außerdem kann das Anliegen des Staates darin bestehen, Stakeholdern den Zugang zu relevanten Informationen, die sie für ihre Entscheidungen als Nachfrager benötigen, zu gewährleisten.

In der Vergangenheit hat der Staat immer wieder Initiativen unterstützt, die etwa den Verbraucherschutz oder den Umweltschutz befördern.<sup>47</sup> Aktuell bedient sich der Bund der Politik der Stakeholderaktivierung, indem das Ministerium für Arbeit und Soziales den Prozess der Entwicklung einer „Nationalen CSR-Strategie“ durch die Veranstaltung von Konferenzen und Workshops federführend vorantreibt.<sup>48</sup>

Der Staat greift mit derartigen Maßnahmen in erster Linie in das Handeln von Organisationen des Dritten Sektors ein und unterstützt diese in ihrem Bemühen, die Interessen der Stakeholder, die sie vertreten, zum Ausdruck zu bringen. Mit dieser Politik fördert der Staat die Publizität der Stakeholderanliegen. In einer freiheitlichen Marktwirtschaft ist es dabei üblich, dass der Staat sich hierbei auf die Position des Förderers und ggf. Mittlers zwischen Wirtschaft und Drittem Sektor zurückzieht. In Bereichen, in denen er der Wirtschaft die grundsätzliche Freiheit gewährt, eigenverantwortlich zu handeln, verzichtet er auf seine regelsetzende Funktion und beschränkt sich auf diese Promotorenfunktion. Er stützt damit nicht zuletzt Prozesse des bürgerschaftlichen Dialogs und der Meinungsbildung. Allerdings gehen die Auffassungen dahingehend auseinander, ob der Staat neben der reinen Ermöglichung von Stakeholderdialogen auch inhaltlich hierzu Position beziehen sollte.

### **3.5.3 Angebotsseitige CSR-Politikansätze**

Dem Staat bieten sich ferner Möglichkeiten einer angebotsseitigen CSR-Unterstützung. Hierunter sind all jene wirtschaftspolitischen Instrumente zu subsumieren, die dem Staat dazu dienen, unmittelbar auf Unternehmen einzuwirken und diese durch gezielte Anreize und die Bereitstellung von Informationen zur Anwendung von CSR zu bewegen.

---

<sup>47</sup> Beispielsweise wird der Dachverband der deutschen Verbraucherzentralen (VZBV) vom Bund gefördert.

<sup>48</sup> Siehe <http://www.csr-in-deutschland.de> und <http://www.bmas.de>.

### 3.5.3.1 Politik der CSR-Kompetenzförderung

Eine Option, CSR in Unternehmen zu befördern, besteht für den Staat in der Bereitstellung von Informationen zu diesem Managementinstrument. Das Ziel liegt darin, das Wissen zu CSR in den Unternehmen zu mehren, um diese damit besser in die Lage zu versetzen, CSR gewinnbringend anzuwenden. Hierzu zählt das so genannte „Awareness Raising“ (dt.: „Sensibilisierung“), das mit der Absicht verfolgt wird, die Bekanntheit des CSR-Konzepts zu steigern. Kompetenzförderung kann darüber hinaus mittels der Verbreitung von Erfahrungswissen, z.B. durch die Bereitstellung von erfolgswährten Praxisbeispielen im Umgang mit CSR-Methoden, erfolgen. Allerdings wird es dem Staat aufgrund seiner Begrenztheit auf seine hoheitlichen Aufgaben nicht möglich sein, über die reine Informationsbereitstellung hinausgehend Unternehmen individuell zu beraten. Dem Staat bietet sich jedoch die Möglichkeit, unabhängige Stellen (z.B. Verbände, gemeinnützige Organisationen) mit ausgewiesener Expertise in ihrer die Unternehmen beratenden Tätigkeit etwa finanziell zu unterstützen. Auf diesem Wege können Unternehmen bei ihrer Konzeptentwicklung gefördert und bei der Umsetzung ihrer CSR-Strategie durch Coaching begleitet werden. Außerdem kann der Staat gewährleisten, dass ratsuchende Unternehmen effizient an die innerhalb der öffentlichen Verwaltung bestehenden (oder zu schaffenden) Stellen verwiesen und vermittelt werden, um Auskunft zu rechtlichen Grundlagen und ordnungspolitischen Regelungen (Steuerrecht, Haftungsrecht etc.) zu erhalten.

Anfänglich wurde der CSR-Kompetenzförderung - und allem voran dem Awareness Raising - seitens der Politik ein hoher Stellenwert beigemessen.<sup>49</sup> Informationsbroschüren wurden veröffentlicht und Internet-Plattformen eingerichtet, um den CSR-Ansatz publik zu machen und über die Chancen - weniger über die Risiken - aufzuklären. Da Kompetenzförderung ebenso zu den originären Aufgaben von Verbänden, Stiftungen und anderen Interessensvertretern der Bürger- oder Zivilgesellschaft zählen, bietet es sich dem Staat an, zur Erreichung der vorgenannten Ziele mit derartigen Drittsektor-Organisationen zusammenzuarbeiten oder diese in ihrer Tätigkeit zu unterstützen. In ihrer Mittlerfunktion und mit ihrer spezifischen Kompetenz der Selbstverwaltung und den Kontakten innerhalb der Bürgergesellschaft stellen sie geeignete Partner

---

<sup>49</sup> Dies zeigt sich nicht zuletzt darin, dass die Europäische Kommission bereits in 2003 eine Broschüre herausgab, in der Unternehmen mit dem CSR-Thema vertraut gemacht werden sollten und beispielgebende Unternehmen vorgestellt wurden (vgl. KOM 2004).

für die öffentliche Hand dar. Es handelt sich hierbei um den professionell privatrechtlich organisierten Teil der Bürgergesellschaft.

Kompetenzförderung ist ein wirksames Mittel, um ein Thema in der breiten Öffentlichkeit oder innerhalb einer gesellschaftlichen Zielgruppe publik zu machen. Es dient in erster Linie der Erzeugung von Aufmerksamkeit und der Einführung in das Thema durch Bereitstellung von Basisinformationen. Wenn es aber darum geht, spezifische Kompetenzen zu entwickeln, die zu einem gewinnbringenden Einsatz von CSR befähigen, wird etwa Awareness Raising als wirtschaftspolitisches Instrument nicht mehr genügen. Allerdings ist fraglich, ob der Staat in seiner CSR-Unterstützung über die allgemeine Informationsbereitstellung hinausgehen sollte. Für eine Zurückhaltung sprechen mehrere Argumente. Dem Staat fehlt es zum einen an Einsicht in die betrieblichen Zusammenhänge, weshalb es ihm kaum möglich sein wird, Unternehmen mit situationsspezifischen Informationen zu versorgen. Es muss zum anderen bezweifelt werden, ob es die Aufgabe der öffentlichen Hand sein kann, derartige inhaltliche Empfehlungen zur Managementpraxis zu unterbreiten. Bei CSR handelt es sich nämlich, wie MÜNSTERMANN (2006, S. 40) zutreffend feststellt, um ein in aller Regel „schlecht-strukturiertes Entscheidungsproblem“. Unklare Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge, facettenreiche und sich ggf. widersprechende Stakeholderansprüche erschweren die Entwicklung von CSR-Strategien ebenso wie die Probleme der Messung der Wirkungen aufgrund fehlender objektiver Kriterien und der hohen Bedeutung persönlicher Werte. So bleibt fraglich, ob Fallbeispielbetrachtungen im Rahmen der staatlichen Kompetenzförderung zur tiefer gehenden Darstellung der CSR-Managementpraxis zielführend sind, da ihre Übertragbarkeit nicht notwendigerweise gewährleistet ist. Und schließlich ist das praktische Wissen über CSR gegenwärtig noch lückenhaft. Betreiber der CSR-Kompetenzförderung sollten sich daher allein auf die Bereitstellung von wertfreien Sachinformationen beschränken und bei der Unterbreitung von Handlungsempfehlungen auf Pauschalaussagen zur strategischen Anwendung von CSR verzichten.

### **3.5.3.2 Politik der Setzung direkter Anreize zur CSR-Anwendung**

Neben der Informationsbereitstellung kann der Staat auch direkt auf die am CSR-Thema interessierten Entscheidungsträger in den Unternehmen einwirken und unmittelbare Handlungsanreize setzen. Dieser Politikansatz zielt darauf ab, Unternehmen in ihren Aufwendungen für CSR zu entlasten. Auf diese Weise wird unmittelbar das Kosten-Nutzen-Kalkül beeinflusst, was wiederum

die Unternehmen zum Einsatz dieses Managementinstruments anregen könnte. So kann etwa durch eine Steuerentlastung Einfluss auf das Investitionskalkül der Unternehmen genommen werden. Ein weiterer, in der Wirtschaftspolitik verbreitet angewandter Politikansatz zur Lenkung von betrieblichen Investitionen stellt das Gewähren von Sonderabschreibungen oder direkten Investitionszulagen dar.

Bereits heute werden staatlicherseits CSR-aktive Unternehmen etwa durch Steuererleichterungen unterstützt.<sup>50</sup> Auch Investitionszulagen<sup>51</sup> werden etwa zur Erhöhung der Energieeffizienz von Betriebsmitteln und zur Reduktion von Emissionen gewährt.<sup>52</sup> Denkbar wären prinzipiell auch Lohnkostenzuschüsse in Anlehnung an die FuE-Personalförderung, wie sie in den neuen Bundesländern praktiziert wurde. Dies setzt jedoch voraus, dass CSR dem Aufgabenbereich bestimmter Personen im Unternehmen zugeordnet wird und nicht eine bloße Querschnittsaufgabe darstellt mit wechselnden Beteiligten je nach Sachzusammenhang und Aktionsbereich. Eine Förderung seitens des Staates kann darin bestehen, etwa die Berufung von Gleichstellungsbeauftragten indirekt durch Steuererleichterungen oder direkt etwa durch die Gewährung von Prämien zu fördern. Die Bundesregierung plant ein erstes Modellvorhaben, lebensbegleitendes Lernen durch eine Bildungsprämie besser in der Gesellschaft zu verankern.<sup>53</sup> Ein derartiger CSR-Förderansatz kann auf andere Zusammenhänge der CSR übertragen werden.

---

<sup>50</sup> Der Staat gewährt Abzugsfähigkeit für soziale Spenden, die Unternehmen leisten. Im Falle von Sachspenden sieht das Gesetz jedoch die Abführung der Mehrwertsteuer vor (vgl. HABISCH/WEGNER 2004, S. 23). Das Sponsoring kann zudem als Betriebsausgabe steuermindernd geltend gemacht werden. Und auch personelle Einsätze für CSR werden als Aufwendungen angesehen, sofern diese betrieblich veranlasst sind. In diesem Zusammenhang ist noch auf die den Unternehmen gewährten Steuervorteile im Umweltschutz hinzuweisen, die aus Platzgründen nicht näher erläutert werden können.

<sup>51</sup> Im Rahmen des „ERP-Umwelt- und Energieeffizienzprogramms (237, 247, 238, 248)“ fördert die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) Umweltschutzmaßnahmen sowie Maßnahmen zur Steigerung der Energieeffizienz etwa durch die Gewährung von Krediten zu günstigen Zinssätzen (siehe hierzu <http://www.kfw-mittelstandsbank.de>).

<sup>52</sup> In der Umweltschutzdebatte sprechen sich Experten allerdings eher für Abgaben auf Emissionen bzw. für eine Zertifikate-Lösung als Instrumente zur Einflussnahme auf emittierende Unternehmen aus, als für eine freiwillige Selbstverpflichtung der Wirtschaft vermittels CSR (vgl. FEESS-DÖRR 1992, S. 319 ff).

<sup>53</sup> Siehe weitere Ausführungen hierzu unter <http://www.bundesregierung.de/Content/DE/StatischeSeiten/Breg/ThemenAZ/DemografischerWandel/politikschwerpunkt-demographischer-wandel.html>.



Ein Argument, das in der Wirtschaftspolitik regelmäßig zur Begründung staatlicher Unterstützungsprogramme ins Feld geführt wird, ist die Sicherstellung bzw. Förderung der Entwicklungs- und Innovationsfähigkeit der Unternehmen. So werden etwa unternehmensgrößenbedingte Nachteile bei der Forschungsfinanzierung zum Anlass für steuerliche Vergünstigungen oder das Gewähren von Investitionszulagen genommen (vgl. BMWi 2009, S. 12). Da CSR - wie in Kapitel 2 dargelegt - u.a. auch zur Gewinnung und zur Weiterentwicklung der betrieblichen Humanressourcen eingesetzt wird, kann dessen Förderung analog begründet werden. Allerdings fehlt es bislang - wie in Abschnitt 2.3 dargelegt - an einem eindeutigen Nachweis dafür, dass im Rahmen von CSR-Aktivitäten erschlossenes Humankapital regelmäßig Innovationswirkungen erzeugt, welche die Wettbewerbsfähigkeit der jeweiligen Unternehmung substantiell stärken. Solange dieser Nachweis nicht erbracht ist, wird auch eine Unterstützung der genannten Art aus staatlichen Mitteln kaum zu rechtfertigen sein. Hinzu kommt, dass es sich bei dem mittels CSR erzielten Humankapital zu einem wahrscheinlich hohen Anteil um spezifische, kontextbezogene und daher nicht leicht reproduzierbare Ressourcen handelt (z.B. das von den persönlichen Beziehungen abhängende Sozialkapital). Deren wirtschaftliche Nutzbarkeit nachzuweisen erscheint schwer möglich. Der Staat läuft daher Gefahr, Unterstützungsleistungen anzubieten, deren Erfolg nicht prüfbar ist. Die Gefahr einer Förderung suboptimaler Projektvorhaben und der Zweckentfremdung der Mittel ist daher gegeben, so dass in der Praxis mit der Fehlleitung von Mitteln zu rechnen ist.

## **4 Zentrale und dezentrale CSR-Unterstützung durch die Politik**

Nachdem verschiedene Ansätze der CSR-Förderung vorgestellt und auf ihre Eignung hin geprüft wurden, stellt sich die Frage, auf welcher föderalen Ebene die jeweiligen CSR-Förderansätze angesiedelt sein sollten, um möglichst große Wirkung zu erzielen. Dieser Frage wird im Folgenden nachgegangen.

### **4.1 Vorüberlegungen**

In Deutschland werden die Möglichkeiten einer CSR-Unterstützung auf sämtlichen Ebenen des föderalen Systems diskutiert. Diejenigen Bundesländer, die sich bereits für CSR einsetzen und ausgewählte CSR-Praktiken aktiv unterstützen, haben dabei unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt.<sup>54</sup> Obwohl CSR hierzulande erst seit etwas mehr als einer Dekade im Gespräch ist und von Seiten wirtschaftspolitischer Vertreter erst seit wenigen Jahren thematisiert wird, zeichnet sich bereits eine Aufgabenaufteilung zwischen den Gebietskörperschaften hinsichtlich der CSR-Förderung ab. Während etwa Ansätze der Kommunikationsförderung (z.B. Awareness Raising) und die Politik der Anreizsetzung (z.B. die Steuerpolitik) vornehmlich auf Landes- bzw. Bundesebene Anwendung finden, treten Kommunen in erster Linie durch Vermittlungsaktivitäten zwischen CSR-Akteuren und zwischen Unternehmen und Organisationen des Dritten Sektors in Erscheinung.

Für ein unterschiedliches Vorgehen des Bundes, der Länder und der Kommunen in der Förderung von CSR und für eine gezielte Aufgabenteilung auf diesen föderalen Ebenen können sachlogische Gründe angeführt werden. So wäre etwa eine CSR-Unterstützungspolitik, die auf das Gewähren von monetären Anreizen abzielt, von Gebietskörperschaften auf derjenigen Ebene innerhalb des föderalen Systems zu erwarten, denen die jeweilige Gesetzgebungs-, Steuer- und Ertragshoheit obliegt. Naturgemäß wäre auch eine nachfrageseitige Einflussnahme seitens des Staates im Rahmen seines Beschaffungswesens der jeweiligen auftragserteilenden Körperschaft vorbehalten. Neben sachlogischen Argumenten könnten auch ökonomische Gründe für eine Aufgabenaufteilung ins Feld geführt werden. Zielt eine Unterstützungsmaßnahme auf die Verhaltensteuerung der CSR-aktiven Unternehmen ungeachtet ihres Standortes oder anderer betrieblicher Merkmale, so dürfte diese bevorzugt von Gebietskörperschaften der höheren föderalen Ebene zum Einsatz gebracht

---

<sup>54</sup> Siehe zur staatlichen Förderung des Corporate Citizenships BARTH (2007, S. 56 ff.).

werden. Diese können durch Aufgabenbündelung Skalen- und/oder Synergieeffekte erschließen und sind daher aus Gründen der Kosteneffizienz für eine Übernahme dieser Aufgabe prädestiniert. Dies kann erklären, weshalb der Bund in seiner CSR-Politik, wenn er auf eine Zusammenarbeit mit Drittsektor-Organisationen setzt, vorzugsweise solche wählt, die ebenfalls bundesweit operieren, also im identischen räumlichen Wirkungskreis aktiv sind.<sup>55</sup> Demgegenüber kann insbesondere von den kommunalpolitischen CSR-Akteuren ein gesteigertes Interesse an solchen Unterstützungsansätzen erwartet werden, die auf die Lösung regional spezifischer Problemlagen abzielen, weil letztere über die spezifischen Kenntnisse und Kontakte zu den örtlichen Protagonisten im bürgerschaftlichen Umfeld verfügen, um dieser Aufgabe möglichst kosteneffizient und effektiv gerecht zu werden. So sind es dann auch in erster Linie die Kommunen (neben Drittsektor-Organisationen), die sich des CSR-Vermittlungs- bzw. Netzwerkansatzes bedienen und hierbei als Mittler oder Mediator in lokalen Gemeinschaften von CSR-Akteuren in Erscheinung treten. Hinsichtlich anderer CSR-Unterstützungsansätze wie etwa der nachfrageseitigen Stakeholderaktivierung oder der angebotsseitigen Kompetenzförderung sprechen jedoch weder eindeutig sachlogische noch wirtschaftliche Aspekte für oder gegen eine zentrale bzw. dezentrale Anwendung. Möglicherweise lassen sich regionale Gründe oder auch branchen- oder unternehmensgrößenspezifische Faktoren finden, die eine Aufgabenteilung bzw. eine parallele Anwendung auf den föderalen Ebenen erfordern.

Diese Überlegungen bilden den Hintergrund für die nachfolgende Untersuchung der Faktoren, die Einfluss auf den Einsatz von CSR in den Unternehmen haben. Ließe sich auf empirischem Wege der Einsatz von CSR-Praktiken auf die spezifischen Gegebenheiten eines Standortes zurückführen, so lieferte dies eine Begründung für einen gezielten, die lokalen Verhältnisse berücksichtigenden Förderansatz und ggf. für eine Übertragung der Zuständigkeit auf Landes- oder gar kommunale Ebene. Andererseits würden branchenspezifische Handlungsmuster eher für eine bundesweit angelegte Kampagne sprechen, sofern Unternehmen des jeweiligen Wirtschaftszweiges in sämtlichen Teilräumen Deutschlands angesiedelt sind.

---

<sup>55</sup> Ein Beispiel hierfür ist das vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) eingerichtete Internetportal zu CSR (siehe <http://www.csr-in-deutschland.de>). Ein weiteres Beispiel ist die Förderung der Bundesinitiative „Unternehmen: Partner der Jugend“ (UPJ) durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

## 4.2 Empirische Erkenntnisse zur Verbreitung und den Bestimmungsfaktoren der CSR-Anwendung

### 4.2.1 Datenbasis

Als Datengrundlage für die nachfolgenden Analysen dient das BDI-Mittelstandspanel. Hierbei handelt es sich um eine vom Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. (BDI), der Ernst & Young AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und der IKB Deutsche Industriebank AG in Auftrag gegebene Online-Befragung, die seit dem Frühjahr 2005 in halbjährigen Turnus durchgeführt wird. Zur Auswahl der untersuchten Unternehmen wurde eine nach Größenklassen geschichtete Stichprobe unter den in Deutschland ansässigen Industrieunternehmen gezogen (vgl. WALLAU et al. 2007, S. 81 ff.). Die Hochrechnungen auf dieser Datenbasis liefern repräsentative Ergebnisse zu unterschiedlichen Fragen der Unternehmensführung, darunter auch der CSR-Anwendung. So lassen sich auf Grundlage der Panelbefragung aus dem Frühjahr 2007 Aussagen zum CSR-Engagement der deutschen Industrie im Jahr 2006 treffen. Insgesamt umfasst diese Erhebung 1.081 Unternehmen.

Die Zusammensetzung des Panels<sup>56</sup> entspricht im Wesentlichen der Verteilung der Unternehmen auf die Wirtschaftsbereiche, wie sie bundesweit für die Industrie in Deutschland festzustellen ist (vgl. WALLAU et al. 2007, S. 44). Rund vier von fünf der befragten Industrieunternehmen (79,5 %) sind dabei dem verarbeitenden Gewerbe (Bergbauunternehmen sind hier eingeschlossen) zuzuordnen. Weitere 19,1 % der Unternehmen zählen zum Baugewerbe. Die kleinste Gruppe mit einem Anteil von 1,4 % stellen die Unternehmen der Energie- und Wasserversorgung.

Auch nach ihrer Größenstruktur bietet das Panel ein gutes Abbild der hierzulande ansässigen Industrie. Dabei zählen 34,1 % der Unternehmen zu den Kleinstunternehmen mit maximal 9 Mitarbeitern. Der größte Anteil mit 41,9 % entfällt auf die Kategorie der Unternehmen mit 10 bis 49 Beschäftigten, nachfolgend als Kleinunternehmen bezeichnet. Unternehmen mit einer Beschäftigtenzahl von 50 bis 249 Beschäftigten machen einen Anteil von 17,4 % aus.

---

<sup>56</sup> Wenn im Folgenden verkürzt von „dem Panel“ die Rede ist, dann handelt es sich hierbei um den relevanten Ausschnitt der zumindest bis zur fünften Befragungswelle teilnehmenden Unternehmen des BDI-Mittelstandspanels.

Somit entfallen auf den Mittelstand - der EU-Definition<sup>57</sup> folgend - 93,4 % aller im Sample vertretenen Unternehmen. Der verbleibende Anteil von 6,6 % wird von der Gruppe der Großunternehmen mit mindestens 250 Beschäftigten gebildet.

#### **4.2.2 Regionale Verbreitung von CSR**

Zur Untersuchung der regionalen Anwendung von CSR wurde die Bundesrepublik in vier Teilräume untergliedert. Das Bundesland Nordrhein-Westfalen deckt den westlichen Teil der Bundesrepublik ab. Die nördlich hiervon gelegenen Länder des alten Bundesgebietes wurden zu einer regionalräumlichen Analyseinheit zusammengefasst. Die neuen Bundesländer einschließlich Berlins bilden das Teilgebiet „Nordost“. Die verbleibenden, südlich gelegenen Bundesländer wurden zum Teilraum „Südwest“ aggregiert. Eine tiefere Untergliederung etwa nach einzelnen Bundesländern oder Regierungsbezirken ließ die Datengrundlage nicht zu.

Die CSR-Instrumente haben in Deutschland insgesamt und in dessen Teilräume eine hohe Verbreitung gefunden (vgl. Tabelle 1). CSR insgesamt hat in allen Teilräumen Deutschlands in ähnlicher, jedoch nicht in gleicher Weise Einzug erhalten. Am häufigsten kommen in der deutschen Industrie CSR-Instrumente zum Einsatz, die der Arbeitssphäre zuzuordnen sind. Der weit überwiegende Teil der befragten Unternehmen (94,3 %) setzt mindestens eines dieser personalbezogenen CSR-Instrumente ein. Dabei haben solche CSR-Instrumente, die unmittelbar auf die Einsatzfähigkeit des Personals einwirken (darunter Arbeitszeitregelungen und Personalentwicklung) die höchste Verbreitung gefunden. An zweiter Stelle (87,1 %) rangieren die CSR-Instrumente zur Unterstützung der externen Unternehmensrelationen zum bürgerschaftlichen Umfeld. CSR-Instrumente zur umweltverträglichen Gestaltung der Produktionsabläufe oder der Produkte werden von 63,6 % der Industrieunternehmen eingesetzt. Und schließlich gibt über die Hälfte der CSR-aktiven Unternehmen (54,9 %) an, durch den Einsatz entsprechender Instrumente freiwillig Verantwortung für ihre marktlichen Stakeholder zu übernehmen.

---

<sup>57</sup> Die Abgrenzung von KMU zu Großunternehmen folgt an dieser Stelle der Systematik der Europäischen Kommission (vgl. HAUSER 2005, S. 49 ff.).

Tabelle 1: Anwendung von CSR-Instrumenten in der deutschen Industrie (2006), differenziert nach CSR-Politikfeldern und Standort der Unternehmen in den Teilräumen Deutschlands

CSR-aktive Unternehmen nach Politikfeldern und Instrumenten:	Anteile der CSR-aktiven Unternehmen: (in %)				
	Deutschland insgesamt	Nordrhein-Westfalen	Nordwest <sup>1</sup>	Nordost <sup>2</sup>	Südwest <sup>3</sup>
Arbeitssphäre:	94,3 ***	89,4	99,0	95,5	95,5
• Flexible Arbeitszeiten	75,9 *	77,9	87,4	71,6	74,0
• Personalentwicklung <sup>4</sup>	72,9 ***	62,0	87,4	73,6	75,6
• Mitarbeiterpartizipation <sup>5</sup>	59,3 ***	55,4	55,9	48,6	66,3
• Förderung bestimmter Gruppen <sup>6</sup>	27,2	31,4	23,8	30,8	24,4
• Zusätzl. Gesundheitsleistungen <sup>7</sup>	21,6 *	20,5	24,3	14,2	24,5
• Übertarifliche Sozialleistungen <sup>8</sup>	18,0	19,2	18,6	18,0	15,7
Bürgersphäre:	87,1 **	89,0	89,3	77,9	89,3
• Corporate Giving <sup>9</sup>	81,9 ***	90,5	86,4	72,9	79,9
• Corporate Citizenship <sup>10</sup>	56,9	58,5	61,7	50,9	57,2
Ökologische Sphäre:	63,6 ***	65,2	88,3	38,2	67,8
• Umweltverträgliche Produktion <sup>11</sup>	71,3	72,0	71,3	67,6	71,8
• Umweltverträgliche Produkte <sup>12</sup>	38,6	39,8	38,3	31,5	39,7
Marktsphäre:	54,9 **	52,7	69,9	48,2	55,7
• Instrumente Beschaffungspolitik <sup>13</sup>	48,1 *	51,4	57,3	49,7	43,5
• Instrumente Absatzpolitik <sup>14</sup>	27,5 ***	24,6	19,6	10,3	36,2
Insgesamt	98,4	100,0	100,0	95,5	98,2
	n = 1.073	n = 290	n = 127	n = 157	n = 490

© IfM Bonn

\* (\*\*) [\*\*\*] Signifikanzniveau 0,05 (0,01) [0,000] ( $\chi^2$ -Test zur Ermittlung regionaler Unterschiede).

1 Bremen, Hamburg, Niedersachsen, Schleswig-Holstein.

2 Berlin, Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen, Sachsen-Anhalt, Thüringen.

3 Baden-Württemberg, Bayern, Hessen, Rheinland-Pfalz, Saarland.

4 Maßnahmen der Weiterbildung.

5 Über die gesetzliche Mitbestimmung hinausgehende Einbeziehung von Mitarbeitern (bzw. deren Vertreter) in Entscheidungsprozesse.

6 Darunter die Unterstützung von Frauen, ältere Mitarbeiter, Mitarbeiter mit Migrationshintergrund etc.

7 Über das gesetzlich Geforderte hinausgehenden Maßnahmen zur Verbesserung der gesundheitlichen Situation der Mitarbeiter.

8 Darunter: finanzielle Hilfen für junge Eltern.

9 Finanzielle und materielle Spenden, Sponsoring.

10 Persönlicher Einsatz für die gesellschaftlichen Belange des sozialen Umfelds am Standort der Unternehmung.

11 Darunter: Energieeffiziente Produktionsverfahren, Recycling etc.

12 Darunter: Produkte aus nachwachsenden Rohstoffen etc.

13 Darunter: Beachtung von Sozialstandards im Ausland, bevorzugter Bezug von Vorprodukten aus der Region.

14 Darunter: Verbraucherschutz durch freiwillige Produktangaben.

Anders als bei der Betrachtung der CSR-Beteiligung insgesamt treten regionale Unterschiede dann zutage, wenn die Anwendung einzelner CSR-Politik-

felder oder der Einsatz bestimmter CSR-Instrumente analysiert werden. Im statistischen Test erweisen sich die Unterschiede in allen vier Politikfeldern - über die hier unterschiedenen Teilräume Deutschlands hinweg - als signifikant. Es kann also von regionalen Disparitäten in der Anwendung der CSR-Instrumente ausgegangen werden. Auffällig ist, dass die Unternehmen mit Sitz in den neuen Bundesländern in der Anwendung einiger CSR-Instrumente eher zurückhaltend sind (Beispiel: Mitarbeiterpartizipation). Aber auch in anderen Teilräumen zeigen sich deutliche Abweichungen vom Bundesdurchschnitt. Ein eindeutiges Handlungsmuster lässt sich jedoch nicht erkennen. So stellt sich die Frage, ob tatsächlich von regionaltypischen Verhaltensmustern im Einsatz der CSR-Instrumente ausgegangen werden kann. Denkbar ist, dass nicht die Gegebenheiten an einem Standort, sondern vielmehr markt- und firmenspezifische Faktoren die eigentliche Erklärung für die Nutzung eines bestimmten CSR-Instruments liefern. Welche Einflüsse für den Einsatz der CSR-Instrumente ursächlich sind und ob regionale Verhältnisse hierbei ausschlaggebend sind, soll im Folgenden untersucht werden. Von dieser Frage hängt entscheidend ab, welche Ansatzpunkte für eine CSR-Unterstützung bestehen.

#### **4.2.3 Determinanten der CSR-Beteiligung**

Zur Untersuchung von Einflussfaktoren in ihrem Zusammenwirken auf ein Ereignis - hier die Anwendung eines CSR-Instruments - bietet sich die Anwendung eines multivariaten Analyseverfahrens an. Da die abhängige Variable dichotom ist, ist die logistische Regression das geeignete Analyseverfahren. Es liegen die Angaben zur Anwendung von insgesamt zwölf CSR-Instrumenten (bzw. Instrumentengruppen im Falle der auf die Marktsphäre bezogenen CSR-Maßnahmen) vor. Im Folgenden wird für jedes der betrachteten Instrumente ein Modell geschätzt, welches die Determinanten des Instrumenteneinsatzes ermittelt. Die Ergebnisse dieser Schätzungen sind in den Tabellen 2 und 3 wiedergegeben. Der Übersichtlichkeit halber wird auf eine ausführliche Darstellung der statischen Befunde zugunsten der Kernaussagen verzichtet. Ausführliche Angaben zu den Modellen sowie den Regressionskoeffizienten sind den Tabellen A1 bis A5 im Anhang zu entnehmen.

Tabelle 2: Regressionsergebnisse der Modelle 1 bis 6 (Arbeitsphäre)<sup>a</sup>

Merkmale:	Ergebnisse der Regressionsschätzungen:					
	1: Flexible Arbeitszeiten	2: Personalentwicklung	3: Mitarbeiterpartizipat.	4: Förderung best. Gruppen	5: Gesundheitsleist.	6: Sozialleistungen
Unternehmensstrategie: • Spezialisierung (Nischenpolitik) • Kostenführerschaft • kurzfristige Gewinnmaximierung	-			-		
Wertschöpfungsstufe: • eigene Fertigung • eigene Forschung und Entwicklung (FuE)						
Organisation der Arbeitsabläufe: Teambildung	+		+	+		
Personalpolitik: Regelmäßige Mitarbeiterbefragungen					+	+
Personalrekrutierung: Fachkräftemangel				+		
Mitarbeiterzahl ( <i>Inland, 2006, logarithmiert</i> )		+			+	+
Unternehmensalter ( <i>logarithmiert</i> )				-		
Familienunternehmen						
Branche <sup>1</sup> : • Verarbeitendes Gewerbe: Vorleistungen • Verarbeitendes Gewerbe: Investitionsgüter • Verarbeitendes Gewerbe: Ge- und Verbrauchsgüter						
Standort <sup>2</sup> : • Nordrhein-Westfalen • Südwest ( <i>Hess., Bay., Ba.-W., Rh.-P., Saarl.</i> ) • Nordost ( <i>Ber., Sa., Sa.-A., Me.-V., Brand., Thü.</i> )						
Modellspezifikation: Signifikanz	0,219	0,000	0,000	0,000	0,000	0,005
Nagelkerke R <sup>2</sup>	0,052	0,193	0,095	0,133	0,118	0,085
Anzahl der einbezogenen Fälle	591	594	590	571	584	581

a Befunde (Werte: Beta und Exp(Beta) ) siehe Tabellen A1 und A2 im Anhang.

1 Referenzkategorie: Baugewerbe, Energie- und Wasserversorgung und sonstige Branchen des Verarbeitenden Gewerbes.

2 Referenzkategorie: Teilraum Nordwest (*HH, HB, Nied., S.-H.*).

Quelle: Eigene Auswertungen des BDI-Mittelstandspanels



Tabelle 3: Regressionsergebnisse der Modelle 7 bis 12 (Markt-, Umwelt- und Bürgersphäre)<sup>a</sup>

Merkmale:	Ergebnisse der Regressionsschätzungen:					
	7: Corporate Giving	8: Corporate Citizenship	9: umw.vertr. Prod.meth.	10: umw.vert. Produkte	11: Beschaffungspolitik	12: Absatzpolitik
Unternehmensstrategie: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Spezialisierung (Nischenpolitik)</li> <li>• Kostenführerschaft</li> <li>• kurzfristige Gewinnmaximierung</li> </ul> Wertschöpfungsstufe: <ul style="list-style-type: none"> <li>• eigene Fertigung</li> <li>• eigene Forschung und Entwicklung (FuE)</li> </ul> Organisation der Arbeitsabläufe: Teambildung Personalpolitik: Regelmäßige Mitarbeiterbefragungen Personalrekrutierung: Fachkräftemangel Absatzpolitische Strategie: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Steigerung des Marktanteils</li> <li>• Imageverbesserung</li> </ul>	-	+	* Variablen wurden im Modell nicht berücksichtigt	+	* Variablen wurden im Modell nicht berücksichtigt	+
Mitarbeiterzahl ( <i>Inland, 2006, logarithmiert</i> ) Unternehmensalter ( <i>logarithmiert</i> ) Familienunternehmen Branche <sup>1</sup> : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verarbeitendes Gewerbe: Vorleistungen</li> <li>• Verarbeitendes Gewerbe: Investitionsgüter</li> <li>• Verarbeitendes Gewerbe: Ge- und Verbrauchsgüter</li> </ul> Standort <sup>2</sup> : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nordrhein-Westfalen</li> <li>• Südwest (<i>Hess., Bay., Ba.-W., Rh.-P., Saarl.</i>)</li> <li>• Nordost (<i>Ber., Sa., Sa.-A., Me.-V., Brand., Thü.</i>)</li> </ul>	+	+	+	+		
Modellspezifikation: <ul style="list-style-type: none"> <li>Signifikanz</li> <li>Nagelkerke R<sup>2</sup></li> <li>Anzahl der einbezogenen Fälle</li> </ul>	0,013	0,001	0,006	0,000	0,001	0,000
	0,139	0,110	0,078	0,137	0,087	0,111
	594	577	596	583	595	565

a Befunde (Werte: Beta und Exp(Beta) ) siehe Tabellen A3 bis A5 im Anhang.

Quelle: Siehe Tabelle 2.

Die Modelle greifen zum Teil auf unterschiedliche Variablensets zurück. Die Modelle 1 bis 6, welche die Einflussfaktoren auf den Einsatz von CSR-Instrumenten der Arbeitsphäre testen, greifen auf für die Personalpolitik relevante Variablen zurück. Die Modelle 7 bis 12 erfassen zusätzlich Variablen der absatzpolitischen Unternehmensstrategie, weil die als abhängige Variable gewählten CSR-Instrumente die Steuerung externer Stakeholderbeziehungen betreffen. In den Modellen 9 bis 12 wurde auf die Variablen zur Personalpolitik verzichtet, weil die analysierten CSR-Instrumente sich auf das Produktionsprogramm beziehen und nicht den Faktor Mensch im Arbeitsprozess unmittelbar betreffen. Hinsichtlich der einbezogenen Kontrollvariablen (Mitarbeiterzahl, Branche etc.) unterscheiden sich die Modelle hingegen nicht. Die Modelle sind - mit Ausnahme von Modell 1 - statistisch signifikant.

Die in den Tabellen 2 und 3 dargelegten Ergebnisse der Regressionsschätzungen machen eines modellübergreifend deutlich: Der Firmenstandort (respektive die dahinter stehenden Eigenschaften) erweist sich nicht als ausschlaggebender Bestimmungsfaktor zur Erklärung der Bereitschaft der dort ansässigen Unternehmen, die jeweiligen CSR-Instrumente einzusetzen. Von einem regionaltypischen Verhalten beim Einsatz der CSR-Instrumente kann folglich nicht ausgegangen werden. Die zuvor in der bivariaten Analyse aufgezeigten regionalen Unterschiede in der Anwendung der CSR-Instrumente gehen offenbar im Wesentlichen auf andere, standortunabhängige Einflussfaktoren zurück. Hierbei spielt die Unternehmensgröße vielfach eine Rolle. Was die CSR-Instrumente der Umwelt- und Bürgersphäre anbelangt, steigt die Wahrscheinlichkeit ihrer Anwendung mit der Unternehmensgröße signifikant an. Gleiches gilt auch für den Einsatz einiger der hier untersuchten personalpolitischen CSR-Instrumente. Was die zuvor erwähnte relative Zurückhaltung der Unternehmen in den neuen Bundesländern im Einsatz dieser CSR-Instrumente betrifft, dürfte dies also nicht auf die spezifischen Standortbedingungen, sondern u.a. auf die dortige Unternehmensgrößenstruktur zurückzuführen sein, in der Großunternehmen im Vergleich zu den westlichen Bundesländern relativ unterrepräsentiert sind.

In einigen Modellen zeigt sich des Weiteren ein Brancheneinfluss auf die Wahrscheinlichkeit des Einsatzes von CSR-Instrumenten. Dass Investitionsgüterhersteller mit geringerer Wahrscheinlichkeit als andere Unternehmen in der Industrie auf CSR-Instrumente zur Gestaltung der Absatzpolitik zurückgreifen, kann mit der vergleichsweise geringen Abnehmerzahl und den ohnehin engen Kunden-Lieferanten-Beziehungen erklärt werden, die für diese Unter-

nehmensgruppe typisch sind. Anders als bei Anbietern, die Endverbraucher beliefern, stehen die Hersteller von Investitionsgütern in aller Regel keiner anonymen Abnehmergruppe gegenüber. Dies wirkt sich offenbar auf die Wahl der Maßnahmen zur Stakeholderansprache aus und findet einen Niederschlag im Einsatz der CSR-Instrumente. Interessant ist ferner, dass Hersteller von Ge- und Verbrauchsgütern mit höherer Wahrscheinlichkeit als die anderen hier untersuchten Hauptgruppen des Verarbeitenden Gewerbes auf Umweltverträglichkeit ihrer Produkte Wert legen. Es sind offenbar die Endverbraucher, die diese Produkteigenschaften schätzen und eine Zahlungsbereitschaft für CSR-Leistungen aufweisen. Unterdessen sind Hersteller, die sich auf Vorleistungen spezialisieren, mit höherer Wahrscheinlichkeit als andere darum bemüht, umweltverträgliche Produktionsmethoden anzuwenden, um Produkte mit entsprechender Qualität den weiterverarbeitenden Betrieben anbieten zu können. Diese Befunde deuten darauf hin, dass die Wahl von CSR-Instrumenten entscheidend von der Position der Unternehmung innerhalb der Wertschöpfungskette oder dem jeweils besetzten Produktsegment abhängt.

Neben der Unternehmensgröße und der Branche spielen auch betriebsinterne Faktoren bei der Auswahl der CSR-Instrumente eine Rolle. Dies gilt vor allem für die personalpolitisch angelegten CSR-Instrumente. Es zeigt sich, dass Unternehmen mit einer teamorientierten Arbeitsorganisation ihren Mitarbeitern mit höherer Wahrscheinlichkeit als andere Unternehmen im Rahmen einer CSR-Strategie Freiräume bei der Gestaltung der Arbeitszeiten gewähren. Zwar dürfte eine Arbeitszeitgestaltung stets auch an die Bedürfnisse der Produktionsabläufe gekoppelt sein. Es sind aber offenbar gerade solche Teamproduktionen, die flexible Entscheidungen über den Einsatz in Arbeitsgruppen zulassen, in denen Leistungsanreize durch derartige Mitbestimmungsmöglichkeiten erzeugt werden können. Ferner zeigt sich in den Modellen, dass der systematisch betriebene interne Stakeholderdialog, wie er durch regelmäßige Mitarbeiterbefragungen seitens der Leitung ermöglicht wird, die Wahrscheinlichkeit des Einsatzes von Instrumenten der betrieblichen Sozialpolitik (darunter freiwillige Gesundheitsleistungen) erhöht. Es sind offenbar die innerbetrieblichen Kommunikationsstrukturen, die eine auf die individuellen Bedürfnisse zugeschnittene betriebliche Sozialpolitik, wie sie durch CSR praktiziert werden kann, begünstigen. Diese betrieblichen CSR-Sonderleistungen zählen zum Bestand des betrieblichen Anreiz- und Kompensationssystems (vgl. KOLB 2004, S. 1742). Indem freiwillig begründete CSR-Sozialleistungen die gesetzlich und tariflich gewährten Lohnzusatzleistungen erweitern, lassen sie zusätzliche Steuerungswirkungen innerhalb der Gruppe der Nutznießer unter den Mitar-

beitern (deren rationale Einstellung voraussetzend) erwarten. Damit das Unternehmen derartige Anreize individuell auf die Präferenzen ihres Personals zugeschnitten anbieten kann, sind die Informationsflüsse offenbar Hierarchiestufen überschreitend zu gewährleisten. Die Einführung einer erfolgsorientierten Steuerung der betrieblichen Sozialpolitik mittels CSR wird somit entscheidend von der Gesamtstrategie der Personal- und der internen Informationspolitik bestimmt.

Nicht zuletzt zeigt sich im vierten Modell, dass sich ein Mangel an Fachkräften auf die Wahrscheinlichkeit des Einsatzes des CSR-Instruments der Förderung bestimmter Arbeitnehmergruppen innerhalb der Belegschaft auswirkt. Es sind insbesondere Unternehmen mit Problemen bei der Personalrekrutierung, die einen gesteigerten Bedarf nach derartigen gruppenspezifischen CSR-Anwendungen aufweisen. Offenbar dient dies der Mobilisierung dieses Teils des Personals. Ferner ist nicht auszuschließen, dass ein derartiges CSR-Engagement ein Signal nach außen darstellt. Das Signal kann dazu beitragen, das Unternehmen gegenüber bestimmten Gruppen von Arbeitssuchenden mit Fachkompetenz als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren. Dies lässt vermuten, dass CSR u.a. eingesetzt wird, um Personal zu attrahieren.

### **4.3 Schlussfolgerungen für die CSR-Unterstützung durch die Politik**

Die empirischen Befunde machen deutlich, dass standörtliche Gegebenheiten den Einsatz von CSR-Instrumenten nicht in substantieller Weise beeinflussen. Eine Notwendigkeit, die CSR-Unterstützung regional auszurichten, besteht insofern also nicht. So kann eine CSR-Politik, die auf die Veränderung der Rahmenbedingungen abzielt oder eine nachfrage- und angebotsseitige Förderung anstrebt, auf nationaler Ebene angesiedelt sein.

Die beobachteten Abweichungen in der regionalräumlichen Verbreitung von CSR-Instrumenten haben offenbar betriebliche Ursachen. Es zeigt sich, dass CSR mit gesteigerter Wahrscheinlichkeit von Unternehmen mit bestimmten personalpolitischen Voraussetzungen bezüglich der Organisationsform, der Arbeitsabläufe und der internen Dialogstruktur eine höhere Bereitschaft zum CSR-Einsatz aufweisen als andere Unternehmen. Nicht auszuschließen ist, dass in diesen Unternehmen das CSR-Konzept regelmäßig gar aus der Personalstrategie heraus entwickelt wird. Um CSR weiter zu befördern, kann etwa eine Politik des Awareness Raisings gezielt auf Unternehmen ausgerichtet sein, welche die dargelegten Merkmale und innerbetrieblichen Voraussetzungen aufweisen.

Die Befunde lassen des Weiteren branchen- und unternehmensgrößenspezifische Muster der CSR-Anwendung erkennen. Es erscheint daher ratsam, eine angebotsseitige CSR-Unterstützungspolitik auf die jeweiligen Anforderungen dieser Merkmalsgruppen zuzuschneiden und an deren Problemlagen angepasste Förderinstrumente zu entwickeln. Soll CSR staatlicherseits unterstützt werden, so bieten sich Maßnahmen an, die insbesondere kleine Unternehmen in ihrem CSR-Einsatz fördern, indem sie etwa durch Steuervergünstigungen entlastet werden. Im Rahmen des Awareness Raising können demgegenüber branchenspezifische Anforderungen an CSR berücksichtigt werden, indem bspw. Kampagnen zur Verbreitung von Wissen zum Management von CSR auf die speziellen marktlichen Rahmenbedingungen in den einzelnen Wirtschaftsbereichen eingehen.

Obwohl sich also andere als regionalspezifische Einflüsse in den Modellschätzungen als bedeutsam erweisen, sprechen ggf. rein sachlogische Gründe doch für eine zusätzliche CSR-Unterstützung auf der lokalen Ebene. Wie zuvor erörtert, kann durch eine Unterstützung von Netzwerkaktivitäten die Kooperationsbereitschaft unter CSR-Akteuren gestärkt werden, wodurch diese Effizienzvorteile bei der Umsetzung ihrer CSR-Politik realisieren können. Drittsektor-Organisationen, die auf regionaler oder lokaler Ebene aktiv sind, kommen als Partner für CSR-aktive Unternehmen in Betracht. Derartige Prozesse zu unterstützen kann als Aufgabe einer kommunalen CSR-Politik verstanden werden.

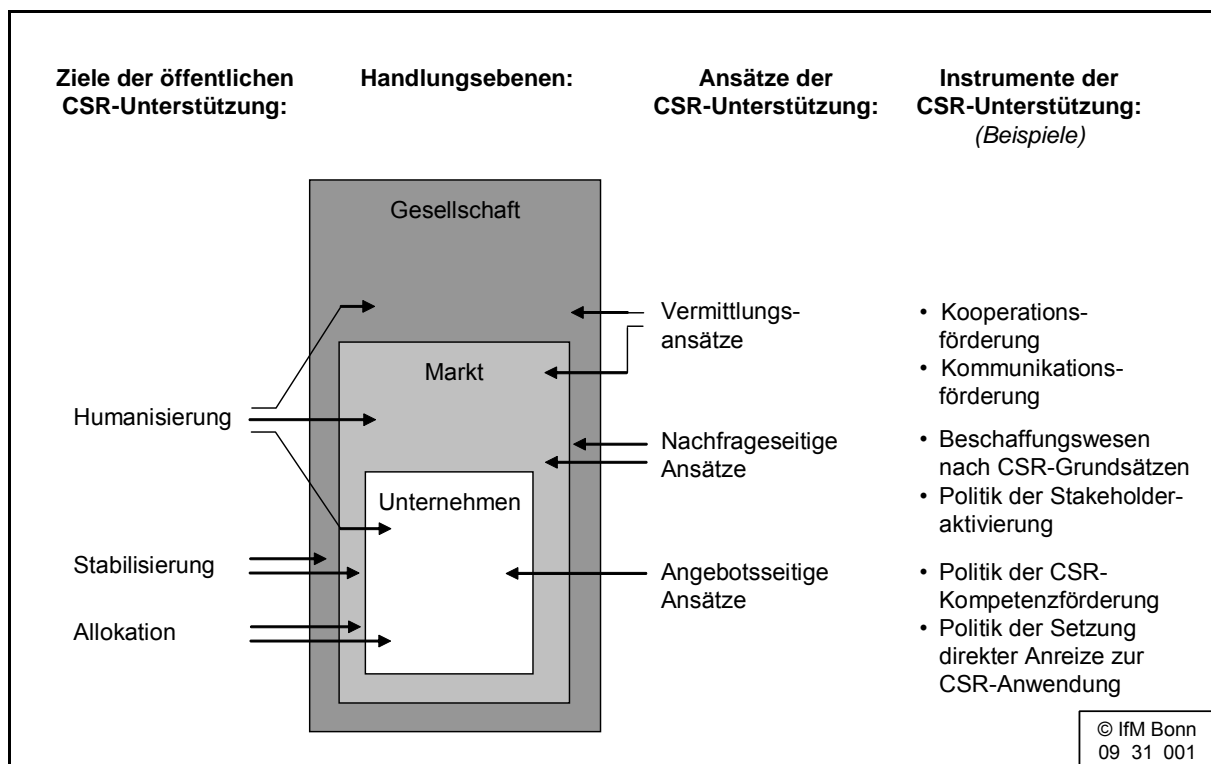
## 5 Zusammenfassung

Anders als dies der noch junge Begriff erwarten lässt, zählt CSR in der deutschen Wirtschaft bereits zur gängigen Unternehmenspraxis. Zwar unterscheiden sich die Unternehmen in ihren CSR-Anwendungen und insbesondere auch der Intensität ihres Engagements. Die Idee, durch freiwillige Verantwortungsübernahme für Sozial- und/oder Umweltbelange einzutreten und hierdurch einen wechselseitigen Vorteil für die Stakeholder wie auch die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu erzielen, stößt in der deutschen Wirtschaft auf Akzeptanz. Das CSR-Engagement der Wirtschaft ließe sich in seinem Umfang jedoch noch steigern und in der Form der Anwendung systematisieren, so der Tenor der gegenwärtig geführten öffentlichen und politischen Debatte.

Das Interesse des Staates an CSR kann darin bestehen, die Marktkräfte für gesellschaftliche Problemlösungen nutzbar zu machen, um den Staatshaushalt zu entlasten, staatliches Handeln quantitativ und qualitativ zu unterstützen und durch das Erzielen von Bürgernähe zu legitimieren. Da CSR auf der Unternehmensebene dem betriebswirtschaftlichen Kalkül unterliegt, wird eine wirtschaftspolitische Einflussnahme allerdings nur dann erfolgreich sein, wenn sie nicht nur auf den sozialen und ökologischen Mehrwert abzielt, sondern auch die Fähigkeit, CSR in den Unternehmen gewinnbringend einzusetzen, unterstützt und die Bedingungen für den Einsatz von CSR verbessern hilft. Zwar wird CSR die sozialstaatliche Daseinsvorsorge ebenso wenig wie eine regulierende Umweltpolitik ersetzen können. CSR ist vielmehr Ausdruck einer freiheitlichen und eigenverantwortlichen Beteiligung der Unternehmen an bürgerschaftlichen Prozessen und kann einen Beitrag leisten zur Stabilisierung und Weiterentwicklung der Gesellschaft. Die Freiräume hierfür zu erhalten und die Akteure in ihrem Engagement zu unterstützen, kann daher als Aufgabe der Politik angesehen werden.

Mit einer CSR-unterstützenden Politik kann der Staat sowohl stabilisierungs-, humanisierungs- und allokatonspolitische Ziele verfolgen. Je nach Schwerpunktsetzung und Handlungsansatz setzt eine CSR-Politik auf unterschiedlichen Handlungsebenen an, und zwar der (bürger-)gesellschaftlichen, der wirtschaftlichen und der betrieblichen Ebene. Hierbei stehen dem Staat sich ergänzende Instrumente einer CSR-Förderung zur Verfügung (Abbildung 1).

Abbildung 1: Handlungsebenen, Ziele und Instrumente der öffentlichen CSR-Unterstützung



Quelle: Eigene Darstellung.

Drei CSR-politische Handlungsansätze können unterschieden werden: Neben der Option, zwischen den an CSR-Prozessen involvierten Parteien zu vermitteln, bietet sich dem Staat die Möglichkeit einer nachfrageseitigen Einwirkung auf die gesellschaftlichen Stakeholder der Unternehmen einerseits sowie einer angebotsseitigen Einflussnahme auf Unternehmen andererseits. Die Vermittlungspolitik nimmt Bezug auf zwei Kernprobleme der CSR-Anwendung: der partiellen Angewiesenheit der Unternehmen auf Partner bei der Implementierung von CSR und das Problem mangelnder Kommunizierbarkeit integrierender Geschäftspraktiken. Hinsichtlich erstgenannter Problemlage kann der Staat als Mittler zwischen CSR-Akteuren auftreten und zur Beförderung derartiger kooperativer Zusammenschlüsse beitragen, indem er zur Absenkung der Eintrittskosten in derartige Allianzen sowie der Transaktions- und Agencykosten der Steuerung derartiger Verbindungen sorgt. In Bezug auf Informationsdefizite kann der Staat zur Überwindung dieser Hemmnisse bspw. durch die Schaffung von Zertifikaten beitragen. Skeptisch wurde in diesem Zusammenhang die ordnungspolitische Alternative der Einführung einer CSR-Berichtspflicht bewertet. Angezweifelt wurde sowohl die Effizienz der Maßnahme, u.a. auf-

grund der zu erwartenden hohen Kosten für KMU als auch die Effektivität angesichts der Flut an entsprechenden Publikationen.

Auch hinsichtlich der nachfrageseitigen Eingriffe in das CSR-Geschehen stehen dem Staat mehrere Handlungsoptionen zur Verfügung. Zum einen kann er mittels seiner Vergabep Praxis gezielte Anreize zur Anwendung von CSR setzen. Selektionswirkungen unter den Wettbewerbern um öffentliche Aufträge wären erzielbar. Inwieweit die hierbei zur Anwendung kommenden pauschalen Bewertungskriterien jedoch den unternehmensindividuellen CSR-Erfordernissen genügen, ist fraglich. Die Politik der Aktivierung und des Promotings von Stakeholderansprüchen zielt unterdessen darauf ab, die Unternehmen mit den an sie herangetragenen Anforderungen zu konfrontieren und zum Handeln zu bewegen. In der Praxis beteiligt sich der Staat im Wesentlichen als Moderator und unterstützt dabei insbesondere auch Drittsektor-Organisationen.

Angebotsseitige Unterstützungsansätze zielen auf eine Erweiterung der Kompetenz in den Unternehmen ab. Ein bereits intensiv genutztes Instrument stellt das Awareness Raising dar. Es dient der Verbreitung verallgemeinerbarer Informationen zur Handhabung von CSR und zu den Praxiserfahrungen im Umgang mit diesem Managementinstrument. Auf diese Weise kann eine große Zahl von Unternehmen für CSR und dessen betriebliche Nutzbarkeit sensibilisiert werden. Ferner bieten sich Möglichkeiten einer direkten Einwirkung auf Unternehmen durch das Setzen von Anreizen. Die bereits existierenden Steuervergünstigungen für soziale Spenden bieten eine Vorlage für derartige Ansätze. Jedoch sind finanzielle Anreize in andere CSR-Bereiche nur dann übertragbar, wenn Indikatoren für den mit dem CSR-Engagement verbundenen Erfolg entwickelt werden, durch welche die Förderwürdigkeit und Zielgenauigkeit der Unterstützung bestimmt werden können. Außerdem bedarf es Kontrollmechanismen des Staates, um Mitnahmeeffekte zu verhindern.

Als Fazit dieses im dritten Kapitel geführten Diskurses ist festzuhalten, dass sich dem Staat vielfältige Möglichkeiten bieten, um auf das CSR-Geschehen einzuwirken. Zum Teil sind die Maßnahmen durchaus auch als zielführend anzusehen, darunter etwa die Förderung von Wissen zu CSR in den Unternehmen und die Unterstützung der CSR-Akteure bei der Bildung von kooperativen Zusammenschlüssen. Andere Maßnahmen wurden hingegen kontrovers diskutiert, darunter die Einführung einer Berichtspflicht und das Beschaffungswesen nach CSR-Grundsätzen. Ein umsichtiger Einsatz insbesondere der missbrauchsanfälligen Maßnahmen tut Not. Der Staat solle sich in erster Linie an



die Förderinstrumente halten, die in der Fachliteratur uneingeschränkt positiv bewertet werden. Es zeigte sich ferner, dass die hier betrachteten Instrumente zumindest in einzelnen Teilräumen Deutschlands, zum Teil aber auch bundesweit bereits eingesetzt werden. Der Staat schöpft das Potenzial an Eingriffsmöglichkeiten somit bereits weitgehend aus. Es ist daher kritisch zu prüfen, ob weitere Initiativen wirklich erforderlich sind.

Kritisch muss angemerkt werden, dass die generelle Förderwürdigkeit von CSR in der wissenschaftlichen Debatte nicht nachgewiesen wurde. So ist keineswegs geklärt, ob CSR regelmäßig in den Unternehmen substanziell zum Markterfolg beiträgt. Erste Forschungsergebnisse lassen daran zweifeln. Es wäre dringend geboten, in dieser Frage Klarheit zu gewinnen, bevor zusätzliche Anstrengungen seitens des Staates zur CSR-Förderung unternommen werden. Die Gefahr einer suboptimalen Ressourcenverwendung ist gegeben.

Neben den Ansätzen einer CSR-Unterstützung befasste sich die Untersuchung mit den unterschiedlichen föderalen Ebenen, auf denen eine derartige Wirtschaftspolitik angesiedelt sein kann. Auf empirischem Wege wurde ermittelt, dass CSR in den Teilräumen Deutschlands unterschiedlich häufig von den dort ansässigen Unternehmen angewendet wird. Einen kausalen Zusammenhang zwischen den Standortbedingungen und der CSR-Bereitschaft der Unternehmen lässt sich hingegen nicht feststellen. Die beobachteten Unterschiede in der CSR-Anwendung sind demnach anderen, vornehmlich betriebswirtschaftlichen Faktoren und branchenspezifischen Umständen geschuldet und gehen nicht auf spezifische Standortbedingungen zurück. Dies hat zur Konsequenz, dass eine CSR-Politik nicht notwendigerweise auf regionaler Ebene erfolgen muss, weil Standortbesonderheiten kaum zu berücksichtigen sind. Eine CSR-Unterstützung kann daher bundesweit oder allenfalls branchenspezifisch angelegt sein. Für eine regionalpolitische Kooperationsförderung spricht gleichwohl die Tatsache, dass sich Unternehmen oftmals Partner zur Umsetzung ihrer CSR-Politik suchen. Insbesondere auch das CSR-Engagement von KMU kann durch staatliche Vermittlung und Begleitung derartiger Kooperationen auf lokaler Ebene gefördert werden.

## Anhang

### Übersicht A1: CSR-Instrumente: Problem-/Themenfelder, betrieblicher Nutzen und Stakeholderansprüche

<b>CSR-Instrumente:</b> (Auswahl)	<b>CSR-Aktionsfelder:</b> (Beispiele)	<b>Betrieblicher Nutzen:</b> (Beispiele)	<b>Ansprüche der Stakeholder:</b> (Beispiele)
<u>Arbeitssphäre:</u>			
Flexible Arbeitszeiten/ Job-Sharing	• Work-Life-Balance	• Mitarbeitermotivation/ Steigerung des Arbeitseinsatzes	• Honorierung besonderer Arbeitsleistung
Personalentwicklung	• Strategic Human Resource Management	• Aufbau von Humankapital	• Steigerung der Karrierechancen
Mitarbeiterbeteiligung	• Partizipation	• Konfliktvermeidung	• Mitbestimmung
Förderung bestimmter Gruppen des Personals	• Chancengleichheit am Arbeitsplatz	• Erweiterung der Humanressourcen	• gruppenspezifische Anliegen
Zusätzliche Gesundheitsleistungen	• Arbeitsschutz • Gesundheitsschutz/-vorsorge	• Mitarbeitermotivation • Vermeidung von Arbeitsausfällen	• Gesundheitsverträgliche Arbeitsgestaltung/-belastung
Übertarifliche Sozialleistungen	• Erfolgsbeteiligung der Arbeitnehmer • Fürsorge	• Mitarbeitermotivation • Verhaltenssteuerung der Belegschaft	• Altersvorsorge • Kompensation für besondere Leistungen
<u>Bürgersphäre:</u>			
Corporate Giving	• Finanzierung von sozialen Initiativen	• Außendarstellung/Imagegewinn	• Öffentliche Anliegen
Corporate Citizenship	• Beteiligung an bürgerschaftlichen Prozessen	• Einflussnahme auf externe Stakeholder	• Soziale Stabilität • Soziale Infrastruktur
<u>Ökologische Sphäre:</u>			
Instrumente der umweltverträglichen Produktion	• Nachhaltiger Umgang mit natürlichen Ressourcen	• Kosteneffizienz (z.B. Energiekosten)	• Schonung der natürlichen Umwelt
Gestaltung umweltverträglicher Produkte	• Produktgestaltung/Leistungsspektrum	• Markt-/Produktdifferenzierung	• Bedarf an umweltverträgl. Produkten
<u>Marktssphäre:</u>			
Instrumente der Beschaffungspolitik	• Faire Preisgestaltung unter Marktpartnern	• Stabile Kunden-Abnehmer-Beziehung	• Einflussnahme auf die Produktionsmethoden
Instrumente der Absatzpolitik	• Verbraucherschutz	• Kundenbindung	• Produktsicherheit

Tabelle A1: Regressionsergebnisse der Modelle 1, 2 und 3 (Arbeitssphäre)

Merkmale:	Modell 1		Modell 2		Modell 3	
	CSR: Flexible Arbeitszeiten		CSR: Personalentwicklung		CSR: Mitarbeiterpartizipation	
	Beta	Exp(Beta)	Beta	Exp(Beta)	Beta	Exp(Beta)
Unternehmensstrategie: • Spezialisierung (Nischenpolitik)	-0,036	0,964	0,387	1,473	0,089	1,093
• Kostenführerschaft	-0,217	0,805	-0,399	0,671	-0,525	0,592
• kurzfrist. Gewinnmaximierung	-0,552 *	0,576	-0,674	0,509	-0,410	0,664
Wertschöpfungsstufe: • eigene Fertigung	0,201	1,223	0,473	1,605	0,184	1,202
• eigene FuE	0,392	1,481	-0,137	0,872	0,243	1,274
Organisation der Arbeitsabläufe: Teambildung	0,458 *	1,581	0,006	1,006	0,694 ***	2,002
Personalpolitik: Regelmäßige Mitarbeiterbefragungen	-0,203	0,816	0,223	1,250	0,344	1,410
Personalrekrutierung: Fachkräftemangel	0,227	1,255	0,178	1,195	0,333	1,395
Mitarbeiterzahl ( <i>Inland, 2006, logarithmiert</i> )	-0,046	0,955	0,619 ***	1,856	-0,050	0,951
Unternehmensalter ( <i>logarithmiert</i> )	0,082	1,086	0,175	1,192	0,082	1,086
Familienunternehmen	-0,247	0,781	-0,423	0,655	0,373	1,452
Branche <sup>1</sup> : • Verarb. Gew.: Vorleistungen	-0,197	0,821	-0,094	0,910	-0,376	0,687
• Verarb. Gew.: Investitionsgüter	0,000	1,000	0,502	1,652	-0,309	0,734
• Verarb. Gew.: Ge- und Verbrauchsgüter	0,290	1,337	-0,803	0,448	-0,020	0,980
Standort <sup>2</sup> : • Nordrhein-Westfalen	0,017	1,017	-0,697	0,498	0,325	1,384
• Südwest ( <i>Hess., Bay., Ba.-W., Rh.-P., Saarl.</i> )	0,192	1,212	-1,040	0,354	0,310	1,364
• Nordost ( <i>Ber., Sa., Sa.-A., Me.-V., Brand., Thü.</i> )	0,320	1,377	-0,670	0,511	0,543	1,721
Modellspezifikation <sup>3</sup> : Signifikanz	0,219		0,000		0,000	
Nagelkerke R <sup>2</sup>	0,052		0,193		0,095	
Anzahl der einbezogenen Fälle	591		594		590	

1 Referenzkategorie: Baugewerbe, Energie- und Wasserversorgung und sonstige Branchen des Verarbeitenden Gewerbes.

2 Referenzkategorie: Teilraum Nordwest (*HH, HB, Nied., S.-H.*).

3 Signifikanzniveau \*(0,05); \*\*(0,01); \*\*\*(0,000)

Quelle: Eigene Auswertungen des BDI-Mittelstandspanels.

Tabelle A2: Regressionsergebnisse der Modelle 4, 5 und 6 (Arbeitssphäre)

Merkmale:	Modell 4		Modell 5		Modell 6	
	CSR: Förderung best. Gruppen		CSR: Gesundheitsleistungen		CSR: Sozialleistungen	
	Beta	Exp(Beta)	Beta	Exp(Beta)	Beta	Exp(Beta)
Unternehmensstrategie: • Spezialisierung (Nischenpolitik)	-0,166	0,847	-0,034	0,967	0,077	1,081
• Kostenführerschaft	-0,637	0,529	-0,163	0,849	-0,366	0,693
• kurzfrist. Gewinnmaximierung	-0,846 *	0,429	-0,198	0,820	-0,267	0,765
Wertschöpfungsstufe: • eigene Fertigung	-0,120	0,887	0,155	1,167	0,491	1,634
• eigene FuE	0,042	1,043	0,135	1,144	-0,114	0,892
Organisation der Arbeitsabläufe: Teambildung	0,674 **	1,962	-0,098	0,906	0,236	1,266
Personalpolitik: Regelmäßige Mitarbeiterbefragungen	0,301	1,352	0,558 **	1,747	0,511 *	1,667
Personalrekrutierung: Fachkräftemangel	0,489 *	1,631	0,283	1,327	0,205	1,227
Mitarbeiterzahl ( <i>Inland, 2006, logarithmiert</i> )	0,128	1,137	0,381 ***	1,463	0,277 **	1,320
Unternehmensalter ( <i>logarithmiert</i> )	-0,366 **	0,693	-0,093	0,911	0,127	1,135
Familienunternehmen	0,118	1,125	-0,268	0,765	0,068	1,070
Branche <sup>1</sup> : • Verarb. Gew.: Vorleistungen	0,291	1,338	0,251	1,285	0,232	1,261
• Verarb. Gew.: Investitionsgüter	-0,370	0,691	0,126	1,135	0,402	1,495
• Verarb. Gew.: Ge- und Verbrauchsgüter	0,124	1,132	0,432	1,540	0,435	1,544
Standort <sup>2</sup> : • Nordrhein-Westfalen	0,335	1,397	0,093	1,097	0,296	1,345
• Südwest ( <i>Hess., Bay., Ba.-W., Rh.-P., Saarl.</i> )	0,495	1,641	-0,019	0,981	0,242	1,274
• Nordost ( <i>Ber., Sa., Sa.-A., Me.-V., Brand., Thü.</i> )	0,696	2,005	0,101	1,106	0,370	1,448
Modellspezifikation <sup>3</sup> : Signifikanz	0,000		0,000		0,005	
Nagelkerke R <sup>2</sup>	0,133		0,118		0,085	
Anzahl der einbezogenen Fälle	571		584		581	

1 Referenzkategorie: Baugewerbe, Energie- und Wasserversorgung und sonstige Branchen des Verarbeitenden Gewerbes.

2 Referenzkategorie: Teilraum Nordwest (*HH, HB, Nied., S.-H.*).

3 Signifikanzniveau \*(0,05); \*\*(0,01); \*\*\*(0,000)

Quelle: Eigene Auswertungen des BDI-Mittelstandspanels.

Tabelle A3: Regressionsergebnisse der Modelle 7 und 8 (Bürgersphäre)

Merkmale:	Modell 7		Modell 8	
	CSR: Corporate Giving		CSR: Corporate Citizenship	
	Beta	Exp(Beta)	Beta	Exp(Beta)
Unternehmensstrategie: • Spezialisierung (Nischenpolitik)	0,617	1,853	0,394	1,483
• Kostenführerschaft	0,801	2,227	0,138	1,148
• kurzfrist. Gewinnmaximierung	-0,263	0,769	-0,216	0,806
Wertschöpfungsstufe: • eigene Fertigung	-0,043	0,958	-0,172	0,842
• eigene FuE	0,132	1,142	-0,464	0,629
Organisation der Arbeitsabläufe: Teambildung	-0,739 *	0,478	0,487 *	1,628
Personalpolitik: Regelmäßige Mitarbeiterbefragungen	0,846	2,330	0,023	1,024
Personalrekrutierung: Fachkräftemangel	0,338	1,402	0,135	1,145
Absatzpolitische Strategie: • Steigerung d. Marktanteils	0,502	1,653	-0,028	0,972
• Imageverbesserung	0,312	1,366	-0,276	0,759
Mitarbeiterzahl ( <i>Inland, 2006, logarithmiert</i> )	0,387 **	1,473	0,422 ***	1,524
Unternehmensalter ( <i>logarithmiert</i> )	0,275	1,317	0,032	1,032
Familienunternehmen	0,337	1,401	0,310	1,363
Branche <sup>1</sup> : • Verarb. Gew.: Vorleistungen	0,372	1,451	0,030	1,030
• Verarb. Gew.: Investitionsgüter	0,132	1,141	0,047	1,048
• Verarb. Gew.: Ge- und Verbrauchsgüter	0,686	1,986	0,210	1,233
Standort <sup>2</sup> : • Nordrhein-Westfalen	-0,667	0,513	0,249	1,282
• Südwest ( <i>Hess., Bay., Ba.-W., Rh.-P., Saarl.</i> )	0,349	1,418	-0,030	0,971
• Nordost ( <i>Ber., Sa., Sa.-A., Me.-V., Brand., Thü.</i> )	0,735	2,086	0,909	2,481
Modellspezifikation <sup>3</sup> : Signifikanz	0,013		0,001	
Nagelkerke R <sup>2</sup>	0,139		0,110	
Anzahl der einbezogenen Fälle	594		577	

1/2/3 Fußnoten siehe Tabelle A1.

Tabelle A4: Regressionsergebnisse der Modelle 9 und 10 (Umweltsphäre)

Merkmale:	Modell 9		Modell 10	
	Beta	Exp(Beta)	Beta	Exp(Beta)
Unternehmensstrategie: • Spezialisierung (Nischenpolitik)	0,23	1,259	-0,195	0,823
• Kostenführerschaft	0,15	1,162	-0,106	0,899
• kurzfrist. Gewinnmaximierung	-0,004	0,996	-0,243	0,785
Wertschöpfungsstufe: • eigene Fertigung	0,355	1,426	-0,195	0,823
• eigene FuE	0,425	1,529	0,491 *	1,634
Absatzpolitische Strategie: • Steigerung d. Marktanteils	-0,238	0,788	0,272	1,313
• Imageverbesserung	0,249	1,283	0,569	1,767
Mitarbeiterzahl ( <i>Inland, 2006, logarithmiert</i> )	0,19 *	1,209	0,202 **	1,223
Unternehmensalter ( <i>logarithmiert</i> )	-0,043	0,958	0,058	1,060
Familienunternehmen	-0,039	0,962	0,41	1,506
Branche <sup>1</sup> : • Verarb. Gew.: Vorleistungen	0,548 *	1,730	-0,123	0,885
• Verarb. Gew.: Investitionsgüter	0,491	1,634	-0,947 **	0,388
• Verarb. Gew.: Ge- und Verbrauchsgüter	0,168	1,183	0,876 **	2,402
Standort <sup>2</sup> : • Nordrhein-Westfalen	-0,389	0,677	0,343	1,409
• Südwest ( <i>Hess., Bay., Ba.-W., Rh.-P., Saarl.</i> )	-0,278	0,757	0,347	1,414
• Nordost ( <i>Ber., Sa., Sa.-A., Me.-V., Brand., Thü.</i> )	-0,145	0,865	0,242	1,274
Modellspezifikation <sup>3</sup> : Signifikanz	0,006		0,000	
Nagelkerke R <sup>2</sup>	0,078		0,137	
Anzahl der einbezogenen Fälle	596		583	

1 Referenzkategorie: Baugewerbe, Energie- und Wasserversorgung und sonstige Branchen des Verarbeitenden Gewerbes.

2 Referenzkategorie: Teilraum Nordwest (*HH, HB, Nied., S.-H.*).

3 Signifikanzniveau \*(0,05); \*\*(0,01); \*\*\*(0,000)

Quelle: Eigene Auswertungen des BDI-Mittelstandspanels.

Tabelle A5: Regressionsergebnisse der Modelle 11 und 12 (Marktsphäre)

Merkmale:	Modell 11		Modell 12	
	CSR: Beschaffungspolitik		CSR: Absatzpolitik	
	Beta	Exp(Beta)	Beta	Exp(Beta)
Unternehmensstrategie: • Spezialisierung (Nischenpolitik)	0,041	1,042	-0,126	0,882
• Kostenführerschaft	-0,028	0,973	-0,077	0,926
• kurzfrist. Gewinnmaximierung	-0,321	0,726	-0,317	0,728
Wertschöpfungsstufe: • eigene Fertigung	0,285	1,330	0,032	1,033
• eigene FuE	0,319	1,376	0,777 **	2,176
Absatzpolitische Strategie: • Steigerung d. Marktanteils	0,441 *	1,555	-0,303	0,738
• Imageverbesserung	0,189	1,208	0,699	2,012
Mitarbeiterzahl ( <i>Inland, 2006, logarithmiert</i> )	0,107	1,113	0,152	1,164
Unternehmensalter ( <i>logarithmiert</i> )	-0,117	0,889	-0,091	0,913
Familienunternehmen	0,074	1,077	-0,010	0,990
Branche <sup>1</sup> : • Verarb. Gew.: Vorleistungen	-0,207	0,813	-0,467	0,627
• Verarb. Gew.: Investitionsgüter	-0,436	0,647	-1,323 ***	0,266
• Verarb. Gew.: Ge- und Verbrauchsgüter	0,702 *	2,017	0,207	1,230
Standort <sup>2</sup> : • Nordrhein-Westfalen	-0,061	0,941	0,116	1,122
• Südwest ( <i>Hess., Bay., Ba.-W., Rh.-P., Saarl.</i> )	0,228	1,256	0,436	1,547
• Nordost ( <i>Ber., Sa., Sa.-A., Me.-V., Brand., Thü.</i> )	0,615	1,849	-0,369	0,692
Modellspezifikation <sup>3</sup> : Signifikanz	0,001		0,000	
Nagelkerke R <sup>2</sup>	0,087		0,111	
Anzahl der einbezogenen Fälle	595		565	

1 Referenzkategorie: Baugewerbe, Energie- und Wasserversorgung und sonstige Branchen des Verarbeitenden Gewerbes.

2 Referenzkategorie: Teilraum Nordwest (*HH, HB, Nied., S.-H.*).

3 Signifikanzniveau \*(0,05); \*\*(0,01); \*\*\*(0,000)

Quelle: Eigene Auswertungen des BDI-Mittelstandspanels.

## Literaturverzeichnis

ALEWELL, D. (2004): Betriebliche Sozialpolitik, in: GAUGLER, E.; OECHSLER, W. A.; WEBER, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart, S. 1774-1790.

ANDEL, N. (1992): Finanzwissenschaft, Tübingen.

BACKHAUS-MAUL, H.; BRÜHL, H. (2003): Bürgergesellschaft und Wirtschaft: - zur neuen Rolle von Bürgern, Verwaltung und Unternehmen, in: BACKHAUS-MAUL, H.; BRÜHL, H. (Hrsg.): Bürgergesellschaft und Wirtschaft - zur neuen Rolle von Unternehmen, S. 9-16, Berlin.

BARTH, J. (2007): Corporate Citizenship aus der Sicht der Landespolitik. Verständnis, Ziele, Instrumente. Wiesbaden.

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.

BERTELSMANN STIFTUNG (2006): Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Dokumentation der Ergebnisse einer Unternehmensbefragung der Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.

BMAS [Bundesministerium für Arbeit und Soziales] (2009): Zwischenbericht zur Entwicklung einer nationalen CSR-Strategie – „Aktionsplan CSR in Deutschland“, abgerufen zuletzt am 16.09.2009 unter <http://www.csr-in-deutschland.de/portal/generator/1836/startseite.html>.

BMWi [Bundesministerium für Wirtschaft] (2009): Wirtschaftliche Förderung. Hilfen für Investitionen und Innovationen, Berlin.

BMWi [Bundesministerium für Wirtschaft] (1998): Wirtschaftliche Förderung in den neuen Bundesländern, Bonn.

BRAUN, S.; KUKUK, M. (2007): Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement von Wirtschaftsunternehmen in Deutschland. Arbeitspapiere des Forschungszentrums für Bürgerschaftliches Engagement, Nr. 1, Paderborn.

BUNDESRAT (2009): Gesetz zur Modernisierung des Vergaberechts, Drucksache 35/09.



DAMM, D.; LANG, R. (2001): Handbuch Unternehmenskooperation. Erfahrungen mit Corporate Citizenship in Deutschland. Brennpunkt-Dokumentationen zu Selbsthilfe und Bürgerengagement, Nr. 39, Bonn und Hamburg.

DEUTSCHER BUNDESTAG (Hrsg.) (2002): Bericht der Enquete Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ – Bürgerschaftliches Engagement: Auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft, Opladen.

DORNBUSCH, R.; FISCHER, S. (1989): Makroökonomik, München und Wien.

DV [Deutscher Verband für Wohnungswesen, Städtebau und Raumordnung e.V.] (2007): Zur Ökonomisierung der Immobilienwirtschaft – Entwicklungen und Perspektiven. Bericht der Kommission des Deutschen Verbandes für Wohnungswesen, Städtebau und Raumordnung e.V. im Auftrag des Bundesministeriums für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung, Köln.

ERNST & YOUNG WIRTSCHAFTSPRÜFUNGSGESELLSCHAFT; FH GELSENKIRCHEN (2007): Verantwortung und Entrepreneurship, Nachhaltige Unternehmensführung im Mittelstand, Essen/Gelsenkirchen.

ETTLIN, T. (2008): Secondment, in: HABISCH, A.; SCHMIDPETER, R.; NEUREITER, M. (Hrsg.): Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager, S. 269-275, Berlin.

ETZIONI, A. (1995): Die Entdeckung des Gemeinwesens, Stuttgart.

FEESS-DÖRR, E. (1992): Mikroökonomie. Eine Einführung in die neoklassische und klassisch-neoricardianische Preis- und Verteilungstheorie. Grundlagen der Wirtschaftswissenschaft, Band 4, Marburg.

FUCHS-GAMBÖCK, K. (2006): Corporate Social Responsibility im Mittelstand. Wie Ihr Unternehmen durch gesellschaftliches Engagement gewinnt, München.

FREEMAN, E. (2004): The Stakeholder Approach Revisited, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Heft 3, S. 228-254.

FRITSCH, M.; WEIN, T.; EWERS, H.-J. (2007): Marktversagen und Wirtschaftspolitik. Mikroökonomische Grundlagen staatlichen Handelns, München.

FUCHS-GAMBÖCK, K. (2006): Corporate Social Responsibility im Mittelstand. Wie Ihr Unternehmen durch gesellschaftliches Engagement gewinnt, München.

GRÄßLE, M.; GÖTTING, F. (2007): Gesetzesentwurf der Fraktionen der SPD und BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN für ein Hessisches Gesetz über die Sicherung von Tariftreue, Fachkunde und Ausbildung bei der Vergabe öffentlicher Aufträge (Hessisches Vergabegesetz), Drucksache 16/7503, Wiesbaden.

GRAF VON STRACHWITZ, R.; REIMER, S. (2008): Stiftungen, in: HABISCH, A.; SCHMIDPETER, R.; NEUREITER, M. (Hrsg.): Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager, S. 217-230, Berlin.

GREWE, W.; LÖFFLER, J. (2006): Aspekte der CSR aus Wirtschaftsprüfersicht, in: GAZDAR, K.; HABISCH, A.; KIRCHHOFF, K. R.; VASEGHI, S. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Verantwortung. Corporate Social Responsibility professionell managen, S. 3-11, Berlin.

HABISCH, A. (2003): Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland, Berlin und Heidelberg.

HABISCH, A.; WEGNER, M. (2004): Gesetze und Anreizstrukturen für CSR in Deutschland. Praxisexpertise erstellt im Auftrag der Bertelsmann Stiftung, Projektmanagement CSR, Eichstätt-Ingolstadt.

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

HARDTKE, A.; KLEINFELD, A. (2009) (Hrsg.): Corporate Social Responsibility - Gesellschaftliche Verantwortung im unternehmerischen Alltag: Richtlinien, Praxisbeispiele, Trends, Wiesbaden (im Erscheinen).

HEUBERGER, F. (2008): CC als Herausforderung an die Politik, in: HABISCH, A.; SCHMIDPETER, R.; NEUREITER, M. (Hrsg.): Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager, S. 465-475, Berlin.

HOFFMANN, M.; MAAß, F. (2009): Corporate Social Responsibility als Erfolgsfaktor einer stakeholderbezogenen Führungsstrategie? Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: INSTITUT FÜR MITTELSTANDSFORSCHUNG BONN (Hrsg.): Schriften zur Mittelstandsforschung, Band 116 NF, S. 1-52, Wiesbaden.

HUNGENBERG, H. (2006): Strategisches Management in Unternehmen. Ziele - Prozesse - Verfahren, Wiesbaden.

JUST, T.; MAENNIG, W. (2008): Stadttrendite: Wirklich von Nutzen? Ein Streitgespräch, in: [www.dbresearch.de](http://www.dbresearch.de) vom 03.02.2010.

KIRBERGER, W. (1978): Staatsentlastung durch private Verbände. Die finanzpolitische Bedeutung der Mitwirkung privater Verbände bei der Erfüllung öffentlicher Aufgaben, Baden-Baden.

KOLB, M. (2004): Betriebliche Sozialleistungen und Sozialeinrichtungen, in: GAUGLER, E.; OECHSLER, W.; WEBER, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, S. 1741-1753, Stuttgart.

KOM (Kommission der Europäischen Gemeinschaften) (2004): Verantwortliche Unternehmertätigkeit. Eine Sammlung von 'good practice'-Fallbeispielen aus kleinen und mittleren Unternehmen in ganz Europa, Brüssel.

KOM (Kommission der Europäischen Gemeinschaften) (2002): European SMEs and Social and Environmental Responsibility, Observatory of European SMEs, Band 4, Brüssel.

KOM (Kommission der Europäischen Gemeinschaften) (2001): Gründbuch. Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung von Unternehmen, Dokument 366, Brüssel.

LAMPERT, H. (1997): Sozialpolitik, in: KAHSNITZ, D.; ROPOHL, G.; SCHMID, A. (Hrsg.): Handbuch zur Arbeitslehre, S. 593-608, München.

MAAß, F. (2010): Strategischer Einsatz von Corporate Citizenship im deutschen Mittelstand, in: BRAUN, S. (Hrsg.): Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Der deutsche Weg im internationalen Kontext, Wiesbaden (im Erscheinen).

MAAß, F. (2009): Kooperative Ansätze im Corporate Citizenship. Erfolgsfaktoren gemeinschaftlichen Bürgerengagements von Unternehmen im deutschen Mittelstand, Organisationsökonomie humaner Dienstleistungen, Band 22, München und Mering.

MAAß, F. (2007): CSR and Competitiveness, European SMEs' Good Practice - National Report Germany; als Beitrag zu: MANDL, I.; DORR, A. (Hrsg.): CSR and Competitiveness European SMEs' Good Practice Consolidated European Report, Wien.

MAAß, F.; CLEMENS, R. (2002): Corporate Citizenship. Das Unternehmen als 'guter Bürger'. In: INSTITUT FÜR MITTELSTANDSFORSCHUNG BONN (Hrsg.): Schriften zur Mittelstandsforschung, Nr. 94 NF, Wiesbaden.

MATECKI, C. (2009): Verbindliche Regeln, die für alle gelten! 10-Punkte-Papier des DGB zu Corporate Social Responsibility (CSR), Berlin.

MILGROM, P.; ROBERTS, J. (1992): Economics, Organization and Management, New Jersey.

MOON, J. (2004): Government as a Driver of Corporate Social Responsibility, Research Paper Series ISSN 1479-5124.

MOON, J. (2002): Business Social Responsibility and New Governance, in: Government and Opposition, Heft 3, S. 385-408.

MÜNDERLEIN, J.; WELZEL, M. (2006): Corporate Social Responsibility. Erfolgsfaktor für den Mittelstand. Münchener Beiträge zur Nachhaltigen Entwicklung, München.

MÜNSTERMANN, M. (2007): Corporate Social Responsibility. Ausgestaltung und Steuerung von CSR-Aktivitäten, Wiesbaden.

MUSSEL, G.; PÄTZOLD, J. (2001): Grundfragen der Wirtschaftspolitik, München.

NEUREITER, M.; PALZ, D. (2008): Zertifikate, Standards und Audits, in: HABISCH, A.; SCHMIDPETER, R.; NEUREITER, M. (Hrsg.): Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager, S. 447-463, Berlin.

POHLE, G.; HITTNER, J. (2008): Attaining Sustainable Growth through Corporate Social Responsibility, New York.

REICHHARDT, M. (2009): Die Aufgaben des Staates im Wirtschaftsgeschehen, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Heft 7, S. 366-370.

RIESS, B.; WELZEL, C.; LÜTH, A. (2008): Mit Verantwortung handeln. Ein CSR-Handbuch für Unternehmer, Wiesbaden.

RIPPERGER, T. (2003): Ökonomik des Vertrauens, Tübingen.

SARSTEDT, M.; GANßAUGE, R. (2009): Über die Effekte von Corporate Social Responsibility auf unternehmerische Zielgrößen, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Heft 10, S. 500-505.

SCHNEIDER, H. (2004): Erfolgsbeteiligung der Arbeitnehmer, in: GAUGLER, E.; OECHSLER, W.; WEBER, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, S. 712-723, Stuttgart.

SCHOLZ, C. (2004): Human Resource Management, in: SCHREYÖGG, G.; VON WERDER, A. (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, S. 428-440, Stuttgart.

SCHRADER, U. (2003): Corporate Citizenship. Die Unternehmung als guter Bürger? Berlin.

SCHREYÖGG, G. (2003): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, Wiesbaden.

SOUTHWELL, C. (2004): Engaging SMEs in Community and Social Issues, in: SPENCE, L. J.; HABISCH, A.; SCHMIDPETER, R. (Hrsg.): Responsibility and Social Capital. The World of Small and Medium Sized Enterprises, 2004, S. 96-111, London.

SPENCE, M. (1973): Job Market Signaling, in: Quarterly Journal of Economics, Heft 3, S. 355-374.

SPREMANN, K. (1988): Reputation, Garantie, Information, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Heft 5/6, S. 613-628.

SWOBODA, B. (2003): Kooperation: Erklärungsperspektiven grundlegender Theorien, Ansätze und Konzepte im Überblick, in: ZENTES, J.; SWOBODA, B.; MORSCHETT, D. (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen - Ansätze - Perspektiven, S. 35-64, Wiesbaden.

TÜV RHEINLAND IMPULS GMBH/BONNE NOUVELLE UNTERNEHMENS-KOMMUNIKATION/ZENTRUM FÜR EVALUATION UND METHODEN DER UNIVERSITÄT BONN (2009): 1. TrandScan Wirtschaft Studie 2009. Vom guten Geschäft mit dem schlechten Gewissen. CSR und die deutsche Wirtschaft, Bonn.

VALCÁRCEL, S. (2002): Theorie der Unternehmung und Corporate Governance. Eine vertrags- und ressourcenbezogene Betrachtung. Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Forschung, Band 101, Wiesbaden.

WALKER, W. D. (2004): Betriebsverfassungsrecht, in: GAUGLER, E.; OECHSLER, W.; WEBER, W.: Handwörterbuch des Personalwesens, S. 1240-1252, Stuttgart.

WALLAU, F.; ADENÄUER, C.; KAYSER, G. (2007): BDI-Mittelstandspanel. Ergebnisse der Online-Mittelstandsbefragung. Frühjahr 2007 - Langfassung, Bonn.

WEGNER, M.; ZIMMERMANN, A. (2006): Unternehmen BE I Corporate Citizenship. Modellstandort Südbaden. Arbeitsbericht Waldkirch, Freiburg.

WELGE, M.; AL-LAHAM, A. (2003): Strategisches Management. Grundlagen, Prozess, Implementierung, Wiesbaden.