

Inhaltsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VI
Abkürzungsverzeichnis	VIII
Management Summary	1
I Literaturanalyse	6
1 Einleitung	4
2 Methode	8
3 CSR im Allgemeinen	9
3.1 Definition von CSR und Abgrenzung zu verwandten Konzepten	9
3.2 Motive für die Implementierung von CSR	13
3.3 Einflussgrößen auf die Implementierung von CSR	14
3.4 Gestaltungskonzepte und Maßnahmen für CSR	15
3.5 CSR und Unternehmenserfolg	23
3.6 Sonstige Aspekte von CSR	27
4 CSR im Agribusiness	30
4.1 Definition von CSR im Agribusiness und Abgrenzung zu verwandten Konzepten	30
4.2 Motive für die Implementierung von CSR im Agribusiness	31
4.3 Einflussgrößen auf die Implementierung von CSR im Agribusiness	35
4.4 Gestaltungskonzepte und Maßnahmen für CSR im Agribusiness	37
4.5 CSR und Unternehmenserfolg im Agribusiness	39
4.6 Sonstige Aspekte von CSR im Agribusiness	41
5 CSR in verwandten Branchen	45
5.1 Definition und Verständnis von CSR	45
5.2 Motive für die Implementierung von CSR	48
5.3 Einflussgrößen auf die Ausgestaltung von CSR-Konzepten	50
5.4 Gestaltungskonzepte und Maßnahmen für CSR	51
5.5 Zusammenhang zwischen CSR und Unternehmenserfolg	52
5.6 Sonstige CSR-Aspekte	54
6 CSR im politischen Kontext	55
6.1 Definition von CSR im politischen Kontext	55
6.2 Motive für das Interesse der Politik an CSR	58
6.3 Gestaltungskonzepte und Maßnahmen der CSR-Politik	59
II Corporate Social Responsibility im deutschen Agribusiness - Eine quantitative Untersuchung	68
1 Untersuchungsdesign	69
2 Stichprobenbeschreibung	73
3 Ergebnisse	74

3.1	Definition von CSR und Abgrenzung von verwandten Konzepten	74
3.2	Motive für die Implementierung von CSR in Unternehmen	78
3.3	Einflussgrößen auf die Ausgestaltung von CSR-Konzepten	82
3.4	Gestaltungskonzepte und Maßnahmen für CSR	85
3.5	Zusammenhang von CSR und Unternehmenserfolg	88
III	Experteninterviews	91
1	Untersuchungsleitende Fragen der Interviews	91
2	Aufbau und Methodik der Expertengespräche	92
3	Auswertung der Interviews	95
IV	Best Practice Beispiele - CSR im deutschen Agribusiness	104
1	Auswahlverfahren und Kriterienkatalog	104
2	HiPP	105
2.1	Unternehmensprofil & strategische Relevanz	105
2.2	Dimensionen von CSR	106
2.3	Kommunikation	107
2.4	Reporting	108
2.5	Öffentliche Wahrnehmung	108
3	Dr. Oetker	110
3.1	Unternehmensprofil & strategische Relevanz	110
3.2	Dimensionen von CSR	111
3.3	Kommunikation	111
3.4	Reporting	112
3.5	Öffentliche Wahrnehmung	112
4	Deutsche See	113
4.1	Unternehmensprofil & strategische Relevanz	113
4.2	Dimensionen von CSR	114
4.3	Kommunikation	116
4.4	Reporting	116
4.5	Öffentliche Wahrnehmung	117
5	Brauerei Härle	118
5.1	Unternehmensprofil & strategische Relevanz	118
5.2	Dimensionen von CSR	119
5.3	Kommunikation	119
5.4	Reporting	120
5.5	Öffentliche Wahrnehmung	120
V	Verbraucherbefragung	122
1	Einleitung	122
2	Konzeptionelle Grundlagen	123
2.1	Verständnis und Informationsbedarf der Verbraucher	123
2.2	Determinanten der Verbraucher-Einstellung	124

3	Vorgehen und Methoden der statistischen Auswertung	131
4	Ergebnisse der empirischen Erhebung	132
4.1	Stichprobenbeschreibung	132
4.2	Verständnis von und Informationsverhalten zu CSR	134
4.3	Einflüsse auf die Einstellungen zu CSR	139
VI	Identifikation und Bewertung von Maßnahmenvorschlägen für das BMEL	143
1	Aufgabe	143
2	Methodisches Vorgehen	143
3	Stärken- und Schwächen-Analyse	144
4	Maßnahmenvorschläge	151
	Literaturverzeichnis	154
	Anhang	179

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Design und Implementierung einer CSR-Strategie in einem Unternehmen	22
Abbildung 2:	CSR-Kommunikation als integriertes Konzept	28
Abbildung 3:	Gestaltungskonzepte und Themen staatlicher CSR-Politik nach STEURER 2010	61
Abbildung 4:	Konzeptionelles Modell: Einflussgrößen auf CSR	71
Abbildung 5:	Konzeptionelles Modell: Zusammenhang zwischen CSR und Unternehmenserfolg	73
Abbildung 6:	Bereiche gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen	76
Abbildung 7:	Motive für die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung	78
Abbildung 8:	Ergebnis: Einflussgrößen auf das CSR-Engagement	82
Abbildung 9:	Gestaltung von CSR in Unternehmen des Agribusiness	85
Abbildung 10:	Aufgaben der Geschäftsführung im Rahmen von CSR	87
Abbildung 11:	Ergebnis: Zusammenhang zwischen CSR und Unternehmenserfolg im Agribusiness	89
Abbildung 12:	Ablaufmodell einer strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse	94
Abbildung 13:	Bereiche des CSR-Engagements	97
Abbildung 14:	Motive für das unternehmerische CSR-Engagement	98
Abbildung 15:	Stellenwert der Motive für das CSR-Engagement von Unternehmen	99
Abbildung 16:	Determinanten des CSR-Engagements von Unternehmen	100
Abbildung 17:	Wirkungen von CSR auf den Unternehmenserfolg und die Reputation	103
Abbildung 18:	Erhebung von CSR-Wissen	124
Abbildung 19:	Determinanten der Einstellungen von Verbrauchern zum CSR-Engagement von Unternehmen	130
Abbildung 20:	Verteilung der Stichprobe auf die Altersgruppen (absolut und in %)	133
Abbildung 21:	Kenntnis des CSR-Konzepts – Selbsteinschätzung	135
Abbildung 22:	Ergebnis der multiplen linearen Regression zu den Einflussgrößen auf die Konsumenteneinstellung zu CSR	142

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Übersicht über CSR-Definitionen	10
Tabelle 2:	Übersicht über verwandte Konzepte	12
Tabelle 3:	Übersicht über Motive für die Implementierung von CSR	14
Tabelle 4:	Übersicht über Einflussgrößen auf CSR-Aktivitäten	15
Tabelle 5:	Übersicht über CSR-Gestaltungskonzepte	16
Tabelle 6:	Relevante CSR-Gestaltungskonzepte	18
Tabelle 7:	Positiver Zusammenhang zwischen CSR und Unternehmenserfolg	23
Tabelle 8:	Negativer Zusammenhang zwischen CSR und Unternehmenserfolg	25
Tabelle 9:	Kein Zusammenhang zwischen CSR und Unternehmenserfolg	26
Tabelle 10:	Drei Säulen-Modell der CSR-Kommunikation	29
Tabelle 11:	Literaturübersicht: CSR und Nachhaltigkeit	30
Tabelle 12:	Druck der Öffentlichkeit als Motivation zur CSR-Implementierung – Ein Themenüberblick	31
Tabelle 13:	Literaturübersicht: Motive für die Implementierung von CSR im Agribusiness	34
Tabelle 14:	Literaturübersicht: Einflussgrößen auf CSR im Agribusiness	36
Tabelle 15:	CSR-Gestaltungskonzepte im Agribusiness	37
Tabelle 16:	CSR-Aktivitäten im Agribusiness	38
Tabelle 17:	Literaturübersicht: CSR und Unternehmenserfolg im Agribusiness	40
Tabelle 18:	CSR-Initiativen des deutschen Lebensmitteleinzelhandels	42
Tabelle 19:	Literaturübersicht: Sonstige Aspekte von CSR im Agribusiness	44
Tabelle 20:	Motive für die Implementierung von CSR in KMU	49
Tabelle 21:	Einflussgrößen auf die Ausgestaltung von CSR-Konzepten in KMU	50
Tabelle 22:	Hauptbereiche von CSR in KMU	51
Tabelle 23:	CSR und Unternehmenserfolg in KMU	53
Tabelle 24:	Gründe für das Interesse der Politik an CSR	58
Tabelle 25:	Internationale CSR-Gestaltungskonzepte	62
Tabelle 26:	Mitteilungen der EU zu CSR	64
Tabelle 27:	Initiativen und Empfehlungen der deutschen Bundesregierung	65
Tabelle 28:	Literaturmeinungen zu den Bereichen gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen des Agribusiness	77
Tabelle 29:	Literaturmeinungen zu den Motiven für die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung in Unternehmen des Agribusiness	81
Tabelle 30:	Literaturmeinungen zu den Einflussgrößen auf die Ausgestaltung von CSR	84
Tabelle 31:	Zusammenarbeit mit Dritten im Rahmen der CSR-Aktivitäten	88
Tabelle 32:	Literaturmeinungen zu CSR und Unternehmenserfolg im Agribusiness	90
Tabelle 33:	Übersicht der Interviewpartner	95
Tabelle 34:	CSR-Dimensionen im Unternehmen HiPP	107
Tabelle 35:	CSR-Dimensionen im Unternehmen Dr. Oetker	111
Tabelle 36:	CSR-Dimensionen im Unternehmen Deutsche See	116
Tabelle 37:	CSR-Dimensionen im Unternehmen Brauerei Härle	119
Tabelle 38:	Verteilung der Stichprobe auf die Bundesländer	133
Tabelle 39:	Wissen der Verbraucher über CSR	135
Tabelle 40:	CSR-Definitionen der Probanden	136
Tabelle 41:	Nutzung der Informationsquellen (in %)	138
Tabelle 42:	Ergebnisse der multiplen linearen Regression	140
Tabelle 43:	Stärken-Schwächen-Analyse und Maßnahmenvorschläge	149
Tabelle 44:	Fragebogen zu Kapitel II: Corporate Social Responsibility – eine	179

	quantitative Untersuchung	
Tabelle 45:	Kategorien der strukturierenden Inhaltsanalyse	185
Tabelle 46:	Auswertung der Experteninterviews	186
Tabelle 47:	Fragebogen zu Kapitel V: Verbraucherbefragung	209

Abkürzungsverzeichnis

AFC	Aquaculture Stewardship Council
BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
BVLH	Bundesverbands des Deutschen Lebensmittelhandels e.V.
CSR	Corporate Social Responsibility
DNK	Deutscher Nachhaltigkeitskodex
DVFA	Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management
EFFAS	European Federation of Financial Analysts Societies
EMAS	ECO-Management and Audit Scheme
GRI	Global Reporting Initiative
GVO	Gentechnisch veränderte Organismen
Hrsg.	Herausgeber
ILO	International Labour Organization
imug	Institut für Markt-Umwelt-Gesellschaft e.V.
IÖW	Institut für ökologische Wirtschaftsforschung
ISO	International Organization for Standardization
Jg.	Jahrgang
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
LEH	Lebensmitteleinzelhandel
NGO	Nichtregierungsorganisation
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
PLS	Partial Least Squares
RNE	Rat für Nachhaltige Entwicklung
ROI	Return on Investment
SME	Small and Medium-sized Enterprises
UN	United Nations
VIF	Variance Inflation-Faktoren
WSK	Wertschöpfungskette

Management Summary

Literaturanalyse

Die Literaturanalyse umfasste eine Auswertung der Literatur zu CSR im Allgemeinen, zu CSR im Agribusiness sowie zu CSR in verwandten Branchen und kleinen und mittleren Unternehmen. Zudem wurden CSR-Initiativen aus dem politischen Kontext im Überblick dargestellt.

Insgesamt weist die Forschung zu CSR in der allgemeinen betriebswirtschaftlichen Literatur den mit Abstand höchsten Entwicklungsstand auf. Die Anfänge der Forschung reichen bereits bis in die Mitte des 20. Jahrhunderts zurück. Entsprechend zahlreiche konzeptionelle und empirische Arbeiten zu den unterschiedlichsten Teilaspekten von CSR liegen vor. Dies hat – wie in der betriebswirtschaftlichen Forschung nicht unüblich – zu einer Fülle unterschiedlicher, teilweise widersprüchlicher Meinungen und empirischer Befunde geführt.

Im Agribusiness steht die Forschung hingegen noch deutlich stärker am Anfang; die vergleichsweise wenigen Studien zu CSR sind überwiegend erst im vergangenen Jahrzehnt durchgeführt worden. Generell ist eine Orientierung an der allgemeinen betriebswirtschaftlichen Literatur zu erkennen, etwa im Hinblick auf Definitionen und Forschungsansätze. In der agrarökonomischen Literatur wird der Druck der Öffentlichkeit als wichtigster Grund dafür gesehen, dass Unternehmen des Agribusiness CSR implementieren. CSR wird somit primär als (proaktives) Krisenmanagementinstrument verstanden, während die Wertschöpfungspotenziale und das „ethische Mehr“ von CSR erst allmählich ins Blickfeld rücken. Die empirische Forschung zu CSR im Agribusiness, etwa zu den Determinanten der Ausgestaltung und den Erfolgswirkungen von CSR, steht noch am Anfang. Die Auswertung der Literatur zu verwandten Branchen hat vor allem zu der Einsicht geführt, dass kleine und mittlere Unternehmen zwar häufig CSR-Maßnahmen durchführen, sich dessen aber nicht immer bewusst sind, sondern CSR oft unbewusst als selbstverständlichen Ausdruck der Wahrnehmung unternehmerischer Verantwortung implementieren.

Die Politik beschäftigt sich zunehmend mehr mit dem Thema CSR. Dies äußert sich in Form verschiedener eigener Initiativen, etwa der Bundesregierung mit ihren einzelnen Bundesministerien, oder der Unterstützung von Konzepten, die durch andere Akteure initiiert worden sind. Deutlich wird die Vielschichtigkeit der politischen Entscheidungsprozesse, die in der zeitgleichen Entwicklung von sich wechselseitig beeinflussenden politischen Initiativen auf supranationaler, meist europäischer, und nationaler Ebene ihren Ausdruck findet.

Corporate Social Responsibility im deutschen Agribusiness - Eine quantitative Untersuchung

Um die Sicht der Unternehmen zu CSR zu erfassen, ist eine Befragung von 170 Unternehmen der Agrar- und Ernährungsbranche durchgeführt und ausgewertet worden. Es zeigt sich, dass unter den Befragten kein Konsens hinsichtlich einer Definition von CSR herrscht; gleichwohl werden die CSR-Aspekte Umwelt und Mitarbeiter durchweg als essentiell erachtet. Weiterhin konnte festgestellt werden, dass CSR aus Sicht der Unternehmen vor allem der Reputationssteigerung sowie der Erhöhung der Transparenz über das Unternehmenshandeln dient. Darüber hinaus zeigte die Studie, dass in Unternehmen neben altruistischen Motiven auch ökonomische Aspekte, etwa Kostensenkungen durch Energieeinsparung, wichtige Gründe für CSR sein können. Als Einflussgrößen auf die Ausgestaltung von CSR in Unternehmen des Agribusiness konnten die Verfolgung einer Strategie der Produktdifferenzierung, die Unternehmensgröße und altruistische Einstellungen des Managements identifiziert werden. Die Verantwortung für CSR liegt in den befragten Unternehmen des Agribusiness vornehmlich bei der Geschäftsführung. Als CSR-Gestaltungskonzepte kommen neben Einzelmaßnahmen, etwa im Bereich des Umwelt-, des Personal- oder des Beschaffungsmanagements, auch Managementsysteme, etwa auf der Grundlage von ISO-Standards oder in Form von Risikomanagementsystemen, zum Einsatz. In der empirischen Studie konnte kein direkter Einfluss des CSR-Engagements auf den Unternehmenserfolg belegt, jedoch ein Einfluss auf die Reputation der Unternehmen nachgewiesen werden.

Experteninterviews

Im Zuge der Experteninterviews sind Gespräche mit 14 Experten aus den Bereichen Politik, Verbände und Unternehmen der Agrar- und Ernährungsbranche geführt worden. Ein einheitliches Verständnis der Befragten von CSR wurde nicht deutlich; nichtsdestotrotz verstehen die meisten Experten unter CSR die Integration ethischer Aspekte in den Betriebsablauf. Dabei wird als wichtigstes Motiv für CSR die Sicherung der Akzeptanz des Unternehmenshandelns angegeben. Einfluss auf die Ausgestaltung des CSR-Engagements in Unternehmen haben nach Meinung der Experten vor allem die Branche, die Größe und der Internationalisierungsgrad eines Unternehmens. Auf die Frage, wer in einem Unternehmen für das Themenfeld „Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung“ verantwortlich ist, nennen die Experten überwiegend die Geschäftsführung. Hinsichtlich der Auswirkungen von CSR auf den Unternehmenserfolg wird von den Experten ein positiver Einfluss auf die Reputation postuliert. Insgesamt entspricht das Bild von CSR im Agribusiness, das durch die Expertenbefragung gewonnen wurde, im Wesentlichen dem Bild, das sich bereits aus der großzahligen empirischen Untersuchung ergab.

Best Practice-Beispiele – CSR im deutschen Agribusiness

Die vier untersuchten Best Practice-Beispiele im deutschen Agribusiness repräsentieren unterschiedliche Unternehmensgrößen und verschiedene Teilbranchen der Lebensmittelproduktion. Alle betrachteten Unternehmen sind häufig für ihr vorbildliches CSR-Engagement ausgezeichnet worden. Charakteristisch für alle Unternehmen sind diverse Bereiche umfassende, ganzheitliche CSR-Konzepte, welche unternehmensintern klar kommuniziert und koordiniert werden. Hervorzuheben ist außerdem die in fast allen Fällen umfangreiche und dank des Rückgriffs auf aussagekräftige Indikatoren auch für Externe nachvollziehbare Berichterstattung der jeweiligen CSR-Bemühungen. In der Summe ist die öffentliche Resonanz der vorgestellten Best Practice-Unternehmen als fast durchweg sehr positiv zu bewerten.

Verbraucherbefragung

In der Verbraucherbefragung sind 509 Probanden in einer für Deutschland repräsentativen Stichprobe zu ihrem Wissen über CSR und den Einflussgrößen auf ihre Einstellung zum gesellschaftlichen Engagement eines Unternehmens befragt worden. Dabei wurde deutlich, dass die Probanden ihrer eigenen Einschätzung nach insgesamt ein eher geringes Faktenwissen über CSR haben. Die Teilnehmer, die angaben, CSR zu kennen und eine eigene Definition nennen konnten, beschrieben das Konzept hauptsächlich als (freiwilliges) soziales oder gesellschaftliches Engagement von Unternehmen und blieben damit insgesamt sehr vage in ihren Aussagen. Die Einstellungen der Verbraucher gegenüber CSR sind trotz ihres geringen Wissens als insgesamt sehr positiv einzuschätzen. Wichtige Determinanten der Einstellung zu CSR sind die politischen Einstellungen der Probanden, ihr Wissen über CSR und eine religiöse Erziehung in der Kindheit.

Stärken-Schwächen-Analyse und Handlungsempfehlungen

Die Stärken-Schwächen-Analyse fasst die Stärken und Schwächen von CSR im deutschen Agribusiness auf der Grundlage der zuvor durchgeführten Literaturlauswertungen und empirischen Studien zusammen. Folgende Kernstärken sind in Bezug auf CSR im Agribusiness erkennbar geworden:

- Zunehmendes unternehmerisches Bewusstsein und wachsende Sensibilisierung für die CSR-Thematik;
- Vielfach Verankerung von CSR in der Geschäftsführung der Unternehmen;
- Existenz von CSR-Vorreiterunternehmen im Sinne von Best Practice-Beispielen;
- Große Vielfalt an Lösungen und Abdeckung verschiedener CSR-Bereiche durch die Unternehmen des Agribusiness;

- Das Thema CSR ist bei Konsumenten und im Lebensmitteleinzelhandel angekommen und beginnt allmählich, das Einkaufsverhalten zu beeinflussen;
- Wachsende Bedeutung der CSR-Berichterstattung und damit Verbesserung der Transparenz über das CSR-Engagement von Agribusiness-Unternehmen;
- Das Agribusiness ist durch einen großen Anteil leistungsstarker kleiner und mittlerer Unternehmen geprägt.

Dem stehen die folgenden Kernschwächen in der Agribusiness-Branche gegenüber:

- Fehlendes umfassendes Verständnis von CSR in den Unternehmen sowie ein Mangel an Ganzheitlichkeit und kontinuierlichem Dialog mit kritischen Stakeholdern;
- Fehlende Umsetzung von CSR in Managementsysteme, etwa Anreizsysteme, Budgetierung etc.;
- Vergleichsweise wenige umfassend CSR-aktive Unternehmen, speziell im Bereich der kleinen und mittleren Unternehmen;
- Ein erhöhter Koordinationsaufwand in den Unternehmen aufgrund vielfältiger CSR-Bereiche und -Instrumente lässt die Unternehmen angesichts unklarer Erfolgswirkungen mit dem Einstieg in CSR zögern;
- Ein geringes CSR-Wissen unter Verbrauchern, das sich in einem heterogenen Verständnis und einer unklaren Definition von CSR niederschlägt; CSR ist bislang nur punktuell ein entscheidender Faktor für das Kaufverhalten der Konsumenten;
- Fehlende integrierte und damit auch für kleine und mittlere Unternehmen leicht anwendbare Leitlinien für die Formulierung und Realisierung von CSR-Berichten;
- Niedriger Grad an Informiertheit über CSR unter kleinen und mittleren Unternehmen, die insgesamt im Bereich CSR kaum umfassend aktiv sind.

Aus den identifizierten Stärken und vor allem Schwächen können verschiedene Maßnahmevorschläge und konkrete Handlungsempfehlungen für das Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) und ggf. weitere politische Institutionen abgeleitet werden. Dies sind im Einzelnen:

Maßnahme 1: Das BMEL lädt in regelmäßigen Abständen zu Runden Tischen oder ähnlichen Netzwerkveranstaltungen unter Beteiligung von Unternehmen des Agribusiness ein.

Maßnahme 2: Das BMEL prüft, inwieweit Förderprogramme verfügbar sind, die insbesondere kleinen und mittleren Unternehmen den Einstieg in CSR erleichtern. Ggf. werden entsprechende Förderprogramme initiiert.

Maßnahme 3: Das BMEL beauftragt die Anfertigung von Informationsmaterial sowie die Durchführung von Kampagnen und Schulungen zur Information von Unternehmen des Agribusiness über das CSR-Konzept, CSR-Maßnahmen sowie deren unternehmensinterne Umsetzung und Erfolgswirkungen.

Maßnahme 4: Das BMEL beauftragt die Entwicklung, Implementierung und laufende Pflege einer Internetplattform zu CSR im Agribusiness.

Maßnahme 5: Das BMEL beauftragt die Integration und benutzerfreundliche Aufbereitung der verschiedenen Global Reporting Initiative-Leitfäden in einem einheitlichen Dokument, dessen regelmäßige Aktualisierung sowie seine Verfügbarmachung über die CSR-Internetplattform.

Maßnahme 6: Das BMEL beauftragt die Anfertigung von Informationsmaterial sowie die Durchführung von Kampagnen und Schulungen zur Information von Verbrauchern über das CSR-Konzept, CSR-Maßnahmen sowie entsprechende Produktangebote.

Maßnahme 7: Im Auftrag des BMEL fertigen Dritte Informationsmaterial an und führen in Abstimmung mit dem BMEL Kampagnen und Schulungen zur Information von Unternehmen des Agribusiness über das CSR-Konzept, CSR-Maßnahmen sowie deren unternehmensinterne Umsetzung und Erfolgswirkungen durch.

Maßnahme 8: Im Auftrag des BMEL entwickeln, implementieren und pflegen Dritte eine Internetplattform zu CSR im Agribusiness zwecks Bereitstellung von Informationen, Leitfäden, Richtlinien und Checklisten zu CSR, Verbesserung und Vereinfachung des Informationsaustausches sowie Verfügbarmachung von Erfahrungswissen und Best Practice-Beispielen.

Maßnahme 9: Im Auftrag des BMEL integrieren Dritte die verschiedenen Global Reporting Initiative-Leitfäden in einem einheitlichen Dokument, bereiten dies benutzerfreundlich auf, aktualisieren es regelmäßig und machen es über die CSR-Internetplattform verfügbar.

Maßnahme 10: Im Auftrag des BMEL fertigen Dritte Informationsmaterial an und führen Kampagnen und Schulungen zur Information von Verbrauchern über das CSR-Konzept, CSR-Maßnahmen sowie entsprechende Produktangebote durch.

Maßnahme 11: Das BMEL regt die Unternehmensverbände des Agribusiness regelmäßig dazu an, ihre Mitgliedsunternehmen durch die Anfertigung von Informationsmaterial sowie die Durchführung von Kampagnen und Schulungen über das CSR-Konzept, CSR-Maßnahmen sowie deren unternehmensinterne Umsetzung und Erfolgswirkungen zu informieren.

I Literaturanalyse

1 Einleitung

Unter CSR wird die freiwillige Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen verstanden. Im Einzelnen gibt es – wie in Kapitel II/3.2 noch gezeigt werden wird – für Unternehmen verschiedenste Gründe, CSR-Konzepte zu implementieren. Grob lassen sich moralische und altruistische Motive einerseits sowie finanzielle Gründe andererseits unterscheiden (z.B. KPMG GLOBAL SUSTAINABILITY SERVICES & UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM 2005). Während erstere nach verbreiteter Lesart das „ethische Mehr eines Unternehmens“ ausmachen, stehen in der zweiten Dimension Umsatz-, Kosten- oder Gewinnziele im Vordergrund. Auch der Einsatz von CSR als Instrument der Krisenvermeidung ist hierunter zu subsumieren. Dieser Aspekt hat in den vergangenen Jahren an Bedeutung gewonnen, da Krisen und Skandale die Unternehmen der Agrar- und Ernährungswirtschaft (kurz: Agribusiness) verstärkt in den Mittelpunkt öffentlicher Debatten gerückt haben. Die kritische Wahrnehmung durch verschiedene Stakeholder (Anspruchsgruppen, z.B. Medien, Politik, breitere Öffentlichkeit) kann die Legitimität und Reputation einzelner Unternehmen, aber auch ganzer Sektoren bedrohen und den Unternehmenserfolg gefährden (HEYDER 2012; HEYDER & THEUVSEN 2012). Corporate Social Responsibility (CSR) ist dann ein Ansatz, um den diversen Forderungen, die die Stakeholder an die Unternehmen richten, gerecht zu werden.

Die Förderung gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen ist für die Politik der Bundesregierung von wichtiger Bedeutung. Für das Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft ist auf der einen Seite der Zusammenhang von CSR und Verbraucher (Verbraucherbewusstsein, Verbraucherverhalten am Markt etc.) von erheblicher Relevanz. Auf der anderen Seite richtet sich der Fokus auf die ländliche Entwicklung und die Förderung und Sichtbarmachung von CSR im Bereich der Landwirtschaft mitsamt den vor- und nachgelagerten Bereichen (Futtermittel, Verarbeitung in der Wertschöpfungskette, Lebensmittelbereich). Dabei geht es insbesondere um die Unternehmen in der Lebensmittelbranche und im Lebensmittelhandel.

Allgemein werden unternehmensinterne und -externe Aspekte von CSR unterschieden. Die externe Dimension wird darüber hinaus differenziert in Aspekte, die innerhalb und außerhalb des Geschäftsfeldes eines Unternehmens liegen (MÜNSTERMANN 2007). Erstere umfassen z.B. die Berücksichtigung ethischer Aspekte bei der Lieferantenauswahl, letztere bspw. Aktivitäten in den Bereichen Sport, Kultur und Bildung (vgl. Kapitel I/3.4). Analog zum Mehr-Ebenen-Modell der Organisationskultur von Schein (2010) kann in Bezug auf CSR eine Ebene der Grundannahmen und Werte, die den Mitgliedern eines Unternehmens ein Gefühl für das Richtige vermitteln, und eine instrumentelle Ebene, auf der die Umsetzung von CSR in Anreiz-, Budgetierungs-, Berichts- und andere Managementsysteme im Vordergrund steht, unterschieden werden. Für den Bereich des Agribusiness wurde dem Konzept bisher von Seiten der Unternehmenspraxis wie auch der Wissenschaft vergleichsweise wenig Beachtung geschenkt. Vor diesem Hintergrund wird im Rahmen des vorliegenden Projekts der Stand des Wissens zu CSR aufgearbeitet und das CSR-Konzept erstmalig umfassend auf das gesamte Agribusiness angewendet.

Dabei findet die in der Literatur gebräuchliche Definition des Agribusiness als der Branche, die die Gesamtheit der Wertschöpfungsstufen, die der Landwirtschaft in den Lebensmittel erzeugenden Ketten vor- und nachgelagert sind, umfasst, Anwendung (STRECKER et al. 1996). Der Landwirtschaft vorgelagert sind insbesondere die Agrartechnik-, die Saatzucht-, die Tierzucht-, die Pflanzenschutzmittel-, die Düngemittel- und die Futtermittelindustrie. Als der Landwirtschaft nachgelagerte Bereiche werden alle Teilbereiche der Ernährungsindustrie (Schlachten, Milchverarbeitung, Fleischverarbeitung, Teig- und Backwaren, Obst und Gemüse, Süßwaren, Mahl- und Schälmaschinen, Mälzereien usw.) sowie landwirtschaftsnahe Formen des Handels (Erfassungshandel, Viehhandel u.ä.) einbezogen (so z.B. auch THEUVSEN et al. 2009). Sehr umfassenden Definitionen, die darüber hinaus auch den Groß- und Einzelhandel, die Gastronomie und andere Vertriebskanäle dem Agribusiness zurechnen, wird in dieser Studie nicht gefolgt. In diesen Branchen stehen entweder der Dienstleistungsaspekt (insb. im Falle der Gastronomie) oder Handelsfunktionen wie die Raumüberbrückungs-, die Preisausgleichs- sowie die Markterschließungsfunktion (SEYFFERT 1972), nicht aber die Lebensmittelerzeugung und -verarbeitung im Vordergrund. Eine Ausnahme bildet ein Exkurs zur Rolle des Lebensmitteleinzelhandels für die Implementierung von CSR-Konzepten (Kapitel I/4.6).

Um das vorliegende Wissen zu CSR zusammenzutragen und seine Bedeutung für das Agribusiness herauszuarbeiten, erfolgt im Weiteren eine umfassende Bestandsaufnahme und Analyse der vorliegenden Forschungsliteratur zu CSR im Allgemeinen (Kapitel I/3), zu CSR im Agribusiness (Kapitel I/4) sowie zu CSR in anderen, strukturell vergleichbaren Wirtschaftsbereichen, etwa dem Handwerk (Kapitel I/5). Dieser Teil der Studie schließt mit einem Überblick über politische Initiativen mit Bezug zu CSR (Kapitel I/6).

2 Methode

Zur Bearbeitung des Ziels der vorliegenden Untersuchung ist zunächst ein Analyserahmen entwickelt worden, um die vorhandene Literatur einordnen und beschreiben zu können. Dieser Rahmen sieht die Aufarbeitung der einschlägigen Literatur unter folgenden Gesichtspunkten vor:

- Definition von CSR und Abgrenzung von verwandten Konzepten
- Motive für die Implementierung von CSR in Unternehmen
- Einflussgrößen auf die Ausgestaltung von CSR-Konzepten
- Gestaltungsparameter von CSR-Konzepten
- Zusammenhang zwischen CSR-Aktivitäten und Unternehmenserfolg
- Sonstige CSR-Aspekte

Die Darstellung des Engagements von Seiten der Politik umfasst die Definition von CSR aus politischer Sicht, einen Überblick über die Motive der Politik, die Implementierung von CSR in Unternehmen zu unterstützen, sowie die Gestaltungsparameter, -konzepte und Maßnahmen von CSR. In diesem Zusammenhang finden sowohl internationale als auch nationale Initiativen Berücksichtigung.

In den einzelnen Abschnitten der Literaturanalyse ist eine auf den jeweiligen Umfang und Entwicklungsstand der Literatur abgestimmte Vorgehensweise gewählt worden. Da die allgemeine CSR-Literatur sehr umfangreich ist und eine große Bandbreite abdeckt, stand in Kapitel I/3 die Auswertung von Übersichtsbeiträgen, die den Stand des Wissens bzw. das Meinungsspektrum bis zu ihrem jeweiligen Erscheinungsdatum abdecken, im Vordergrund.

Um der Fülle und Vielfalt der Literatur Herr zu werden, erfolgt die Darstellung des Forschungsstandes überwiegend in Form tabellarischer Darstellungen.

Der wissenschaftliche Erkenntnisstand zu CSR im Agribusiness sowie strukturell vergleichbaren Branchen und die Zahl der entsprechenden Publikationen sind dagegen deutlich geringer. Daher konnte in Kapitel I/4 eine umfassende Literaturrecherche durchgeführt werden, für die im Vorhinein Suchbegriffe festgelegt wurden. Im Rahmen der Literaturanalyse sind zunächst die im GEWISOLA/ÖGA-Journal Ranking (DABBERT et al. 2009) enthaltenen Agrarfachzeitschriften nach den Suchbegriffen „CSR“ bzw. „Corporate Social Responsibility“ durchsucht worden. Im nächsten Schritt erfolgten dann sowohl in Google als auch in Google Scholar Suchen nach einschlägiger Literatur unter Verwendung der Begriffe „CSR, Corporate Social Responsibility, Agribusiness, Agrar, Agrarwirtschaft, Landwirtschaft, Agriculture, Food, Feed“. Analog wurde in Kapitel I/5 vorgegangen. Es zeigte sich, dass wissenschaftliche Beiträge zu CSR im Handwerk und anderen dem Agribusiness verwandten Branchen bisher rar sind, so dass sich die Beschreibungen zu diesem Thema auf Transferliteratur beschränken. Einen Schwerpunkt in diesem Abschnitt bildet die Auswertung der wissenschaftlichen Literatur zu CSR in KMU.

3 CSR im Allgemeinen

3.1 Definition von CSR und Abgrenzung zu verwandten Konzepten

CSR ist ein Konzept, das in der Literatur und der Unternehmenspraxis verstärkt seit Mitte des 20. Jahrhunderts diskutiert wird. Wie bei vielen anderen betriebswirtschaftlichen Konzepten auch, ist es bislang nicht zur Verständigung auf eine einheitliche Definition gekommen (CARROLL 1999; DE BAKKER et al. 2005). DAHLSTRUD (2008) bspw. analysiert 37 CSR-Definitionen aus der bis dato vorliegenden Forschungsliteratur. Weitgehende Einigkeit besteht gleichwohl dahingehend, dass CSR ein Konzept auf freiwilliger Basis ist, das über gesetzliche Mindeststandards hinausgeht (WBCSD 2002) und dabei soziale Aspekte und Umweltbelange in die Unternehmenstätigkeit und in die Beziehungen mit Stakeholdern integriert (KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFT 2001). Tabelle 1 zeigt die Entwicklung des CSR-Begriffs im Zeitablauf.

Tabelle 1: Übersicht über CSR-Definitionen

Autor	Definition	CSR-Terminologie
BOWEN (1953)	„the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society” (S. 6)	Social Responsibilities des Unternehmers
DAVIS (1960)	„businessmen’s decisions and actions taken for reasons at least partially beyond the firm’s direct economic or technical interest ... [S]ocial responsibilities of businessmen need to be commensurate with their social power” (S. 70-71)	Social Responsibilities des Unternehmers
FRIEDMAN (1970)	„to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud” (S. 125)	Social Responsibility des Unternehmens
SETHI (1975)	„implies bringing corporate behavior up to a level where it is congruent with the prevailing social norms, values, and expectations of performance” (S. 62)	Social Responsibility
DAVIS & BLOMSTROM (1975)	„The idea ... that decision makers are obligated to take actions which protect and improve the welfare of society as a whole along with their own interest’ (S. 6)	Social Responsibility
CARROLL (1979)	„encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time” (S. 500)	Social Responsibility des Unternehmens
JONES (1980)	„the notion that corporations have an obligation to constituent groups in society other than stockholders and beyond that prescribed by law and union contract” (S. 59-60)	CSR
DRUCKER (1984)	„to tame the dragon, that is to turn a social problem into economic opportunity and economic benefit, into productive capacity, into human competence, into well-paid jobs, and into wealth” (S. 62)	Social Responsibility des Unternehmens

MACLAGAN (1998)	„may be viewed as a process in which managers take responsibility for identifying and accommodating the interests of those affected by the organization’s actions” (S. 147)	CSR
KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN (2001)	„... 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“ (S. 6)	CSR
MCWILLIAMS & SIEGEL (2001)	„actions that appear to further some social good, beyond the interests of the firm and that which is required by law” (S. 117)	CSR
KOTLER & LEE (2005)	„a commitment to improve community well-being through discretionary business practices and contributions of corporate resources” (S. 3)	CSR
EUROPÄISCHE KOMMISSION (2011)	„die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft“ (S. 7)	CSR

Quelle: Eigene Darstellung nach MAON et al. (2010).

Neben CSR gibt es weitere Konzepte wie Corporate Social Performance, Nachhaltigkeit, Corporate Citizenship oder Corporate Governance (HEYDER 2012). Tabelle 2 zeigt eine Zusammenstellung der genannten Konzepte. CSR weist zwar Bezüge zu und teilweise sogar Überschneidungen mit diesen Konzepten auf, ohne aber mit ihnen identisch oder auch nur annähernd deckungsgleich zu sein. Besonders deutlich wird dies am Verhältnis von Nachhaltigkeit und CSR. Während Nachhaltigkeit eher als ein umfassendes gesellschaftliches Transformationskonzept unter Berücksichtigung der drei Säulen der Nachhaltigkeit – Ökonomie, Ökologie und Soziales – zu verstehen ist, ist CSR deutlich enger auf den Geschäftszweck der Unternehmen bezogen. Für die konzeptionelle Erfassung der Transformation, die mit dem Nachhaltigkeitskonzept verbunden ist, findet in neuerer Zeit verstärkt das Konzept der „sustainability transition“ Anwendung, das auf den Wandel sozio-technischer Systeme hin zu einer höheren Nachhaltigkeit von Produktion und Konsum fokussiert (MARKARD et al. 2012). CSR speist sich dagegen einerseits aus Entwicklungen in der Unternehmenspraxis, aber auch aus unternehmensethischen Überlegungen (STEINMANN & LÖHR 1994; WIELAND 2007).

Tabelle 2: Übersicht über verwandte Konzepte

Konzept	Definition	Autoren
Corporate Social Performance	Corporate Social Performance wird als ein umfassendes Konzept betrachtet, das CSR, Reaktionen auf gesellschaftliche Belange sowie sämtliches Engagement eines Unternehmens einschließt. „ <i>The focus on social performance emphasizes the concern for corporate action and accomplishment in the social sphere.</i> “ (CARROLL 1991: 40)	CARROLL (1979); CARROLL (1991); HUSTED (2000); ORLITZKY & BENJAMIN (2001); DE BAKKER et al. (2005)
Nachhaltigkeit	Verfolgung ökonomischer, sozialer und ökologischer Ziele unter besonderer Berücksichtigung der Interessen zukünftiger Generationen; keine Eingrenzung auf Aktivitäten auf freiwilliger Basis; gesellschaftliches Transformationskonzept. „ <i>Sustainable Development [...] meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.</i> “ (UNITED NATIONS WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT 1987: 41)	UNITED NATIONS WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT (1987); LOEW et al. (2004); CRANE & MATTEN (2004); BASSEN et al. (2005); SCHNEIDER (2012b)
Corporate Citizenship	Corporate Citizenship kann als ein Teil von CSR beschrieben werden. Genauer ist es die „... <i>Gesamtheit der Beziehungen zwischen einem Unternehmen und dessen lokalem, nationalem und globalem Umfeld.</i> “ (KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN 2001: 28)	KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN (2001); CRANE & MATTEN (2004); LOEW et al. (2004)
Corporate Governance	Corporate Governance ist das „... <i>Geflecht der Beziehungen zwischen dem Management eines Unternehmens, dem Aufsichtsorgan, den Aktionären und anderen Unternehmensbeteiligten (Stakeholder). Die Corporate Governance liefert auch den strukturellen Rahmen für die Festlegung der Unternehmensziele, die Identifizierung der Mittel und Wege zu ihrer Umsetzung und die Modalitäten der Erfolgskontrolle.</i> “ (OECD 2004: 11)	KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN (2001); OECD (2004); BASSEN et al. (2005); WIELAND (2005); ROSSOUW (2005)

Quelle: Eigene Zusammenstellung.

3.2 Motive für die Implementierung von CSR

CURBACH (2008) differenziert in ihrer Arbeit die grundlegenden Beweggründe eines Unternehmens für die Beschäftigung mit CSR in die *moralischen* sowie die *finanziellen* Motive. GRAAFLAND et al. (2012) greifen diese Unterscheidung auf, differenzieren aber ergänzend

zwischen einem *extrinsischen* Motiv, unter dem finanzielle Aspekte zusammengefasst sind, und zwei *intrinsischen* Motiven, nämlich dem unternehmerischen Handeln aus ethischen sowie aus altruistischen Gründen. Diese Einteilung liegt auch der folgenden Tabelle 3 zugrunde. Die verschiedenen Motive für die Einführung von CSR, die in der Literatur genannt werden, sind den drei Motivklassen zugeordnet worden.

Tabelle 3: Übersicht über Motive für die Implementierung von CSR

Motivklassen	Motive	Autoren
Extrinsische Motive (finanzielle Gründe)	Gewinnerzielung, Kosteneinsparung	ORLITZKY et al. (2003); POSNIKOFF (1997); WADDOCK & GRAVES (1997); KPMG GLOBAL SUSTAINABILITY SERVICES & UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM (2005); MÜNSTERMANN (2007)
	Shareholder-Forderungen	KPMG GLOBAL SUSTAINABILITY SERVICES & UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM (2005); BERTELSMANN STIFTUNG (2006); TUDWAY & PASCAL (2006); MÜNSTERMANN (2007); FABER-WIENER (2012)
	Verbesserte Reputation, Stärkung der Marktposition, Innovationsfähigkeit, Risikoabsicherung	BROWN & DACIN (1997); FOMBRUN & SHANLEY (1990); MILES & COVIN (2000); KPMG GLOBAL SUSTAINABILITY SERVICES & UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM (2005); BERTELSMANN STIFTUNG (2006); MÜNSTERMANN (2007); FABER-WIENER (2012)
	Mitarbeitermotivation, dadurch höhere Umsätze und Produktivität	TURBAN & GREENING (1996); SIMS & KEON (1997); KPMG GLOBAL SUSTAINABILITY SERVICES & UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM (2005); BERTELSMANN STIFTUNG (2006); MÜNSTERMANN (2007)
	Steigerung der Attraktivität für potenzielle Arbeitnehmer	GREILING & THEUVSEN (2013)
Intrinsische Motive (moralische Verpflichtung)	Ethische, religiöse Prinzipien	ETZIONI (1988); KPMG GLOBAL SUSTAINABILITY SERVICES & UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM (2005); FABER-WIENER (2012)
Intrinsische Motive (altruistische Gründe)	Positive gesellschaftliche Auswirkungen, persönliche Freude am Engagement	RABIN (1998); RIBAR & WILHELM (2002)

Quelle: Eigene Darstellung und Ergänzung nach GRAAFLAND et al. (2012).

3.3 Einflussgrößen auf die Implementierung von CSR

Die Ausgestaltung der Managementsysteme von Unternehmen, bspw. ihre Strategien und Organisationsstrukturen, unterliegen situativen Einflussgrößen. Letztere können differenziert werden in externe Einflussgrößen, die Merkmale der Unternehmensumwelt repräsentieren (u.a. Wettbewerbsverhältnisse, gesellschaftliche und kulturelle Rahmenbedingungen), sowie interne Einflussgrößen, die Eigenschaften des Unternehmens selbst widerspie-

geln (z.B. Unternehmensgröße, -alter, Rechtsform, Produktionstechnik) (KIESER 2006). Auch auf die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen wirken verschiedene Faktoren ein, etwa Merkmale der gesellschaftlichen und politischen Umwelt, staatliches Handeln oder Unternehmenscharakteristika wie die Eigentümerstruktur oder die Größe (CONI-ZIMMER & RIETH 2012). Die folgende Tabelle 4 zeigt eine Übersicht über verschiedene Einflussgrößen auf die Ausgestaltung des CSR-Engagements eines Unternehmens.

Tabelle 4: Übersicht über Einflussgrößen auf CSR-Aktivitäten

Einflussgröße	Autoren
(Transnationale) CSR-Initiativen wie Global Compact oder GRI	RIETH & GÖBEL (2005); CONI-ZIMMER (2011)
Aktivitäten transnationaler und nationaler zivilgesellschaftlicher Akteure (u.a. NGOs)	HAUFLER (2001); WINSTON (2002); CURBACH (2009); FLOHR et al. (2010a); CONI-ZIMMER (2011)
Staat/ Regierung	KOLLMAN & PRAKASH (2001); BERTELSMANN STIFTUNG (2006); GJØLBERG (2009); MATTEN & MOON (2008); CURBACH (2009); FLOHR et al. (2010b)
Unternehmenscharakteristika (Unternehmenskultur, Unternehmensgröße, Reputationsempfindlichkeit, Eigentümerstruktur, Branche)	GRAVES & WADDOCK(1994); MCWILLIAMS & SIEGEL (2001); WU (2006); SHANAHAN & KHAGRAM (2006); HAIGH & JONES (2006); CAMPBELL (2007); DAUSEND (2008), JOHNSON & GREENING (1999)
Produktionscharakteristika	MCWILLIAMS & SIEGEL(2001); HAIGH & JONES (2006); LÜBCKE et al. (2007)

Quelle: Eigene Darstellung und Ergänzung nach CONI-ZIMMER & RIETH 2012.

3.4 Gestaltungskonzepte und Maßnahmen für CSR

CSR-Gestaltungskonzepte und -Maßnahmen dienen der Umsetzung von Konzepten zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung oder der Dokumentation eines entsprechenden Engagements durch Unternehmen. Folgt man einer Untersuchung der EUROPÄISCHEN KOMMISSION (2003), können die Gestaltungskonzepte in vier Gruppen untergliedert werden: Absichtserklärungen und Verhaltenskodizes, Leitfäden für Management- und Zertifizierungssysteme, Rating-Ansätze sowie Rahmenvorgaben für Rechenschafts- und Be-

richtspflichtigen. Tabelle 5 subsumiert verschiedene CSR-Gestaltungskonzepte unter diese vier Kategorien und erläutert diese näher (IMUG 2012; BMAS 2013a).

Tabelle 5: Übersicht über CSR-Gestaltungskonzepte

Gestaltungskonzepte	Kurzbeschreibung	Referenzdokument	CSR-Aspekte	Art des Gestaltungskonzepts
<i>Absichtserklärungen und Verhaltenskodizes</i>				
Amnesty International's Human Rights Guidelines for Companies http://www.amnesty.de/	Aktiver Einsatz und Engagement für Menschenrechte; Nichtregierungsorganisation	Human Rights Guidelines for Companies	<ul style="list-style-type: none"> - Wirtschaftliche Entwicklung - Menschenrechte - Mitarbeiteraspekte - Bestechung und Korruption 	<ul style="list-style-type: none"> - Grundlegende Leitlinie - Prozessvorgaben
Ethical Trading Initiative Base Code http://www.ethicaltrade.org/	Allianz von Unternehmen, Gewerkschaften und gemeinnützigen Organisationen	ETI - The Base Code	<ul style="list-style-type: none"> - Wirtschaftliche Entwicklung - Menschenrechte - Mitarbeiteraspekte - Bestechung und Korruption 	<ul style="list-style-type: none"> - Grundlegende Leitlinie - Auditierbar
<i>Leitfäden für Management- und Zertifizierungssysteme</i>				
Social Accountability International	Hauptziel: Verbesserung der Arbeitsbedingungen in Produktionsstätten; Non-Profit-Organisation	SA8000 Standard:2008	<ul style="list-style-type: none"> - Menschenrechte - Mitarbeiteraspekte - Bestechung und Korruption 	<ul style="list-style-type: none"> - Grundlegende Leitlinie - Prozessvorgaben - Auditierbar
International Organization for Standardization (ISO)	Festlegung von Anforderungen an ein Managementsystem; nationale Normierungsorganisationen	ISO 14001 Environmental Management Systems, Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung (ISO 26000:2010)		<ul style="list-style-type: none"> - Prozessvorgaben - Auditierbar (ISO 14001) - ISO 26000:2010 Leitfaden (nicht zertifizierbar)

Forest Stewardship Council's Principles and Criteria for Forest Management	Engagement für nachhaltige Bewirtschaftung von Wäldern; gemeinnützige Organisation	FSC-STD-40-005, COC-Zertifizierung	<ul style="list-style-type: none"> - Biodiversität - Abfall und Rohstoffe 	<ul style="list-style-type: none"> - Grundlegende Leitlinie - Prozessvorgaben - Auditierbar
<i>Rating-Ansätze</i>				
Dow Jones Sustainability Group Index	Aktienindex, der die Nachhaltigkeit eines Unternehmens misst	RobecoSAM Indizes & PundDow Jones Indizes	<ul style="list-style-type: none"> - Finanzielle Aspekte - Menschenrechte - Mitarbeiteraspekte - Investment in die Gemeinschaft - Biodiversität - Abfall und Rohstoffe 	<ul style="list-style-type: none"> - Grundlegende Leitlinie - Prozessvorgaben - Auditierbar
FTSE4Good Selection Criteria	Gruppe von Aktienindizes, die bestimmte CSR-Kriterien erfüllen	FTSE4Good Index Series	<ul style="list-style-type: none"> - Finanzielle Aspekte - Menschenrechte - Mitarbeiteraspekte - Investment in die Gemeinschaft - Biodiversität - Abfall und Rohstoffe 	<ul style="list-style-type: none"> - Grundlegende Leitlinie - Auditierbar
<i>Rahmenvorgaben für Rechenschafts- und Berichtspflichten</i>				
Global Reporting Initiative Guidelines	Leitfaden zur Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts	Sustainability Reporting Guidelines (GRI G3.1)	<ul style="list-style-type: none"> - Finanzielle Aspekte - Wirtschaftliche Entwicklung - Belange der Konsumenten - Menschenrechte - Mitarbeiteraspekte - Investment in die Gemeinschaft - Bestechung und Korruption - Biodiversität 	<ul style="list-style-type: none"> - Prozessvorgaben - Auditierbar

			<ul style="list-style-type: none"> - Luftqualität und Lärm - Energie und Wasser - Abfall und Rohstoffe 	
AccountAbility	Jährliches Rating, das die Wahrnehmung unternehmerischer Verantwortung durch global agierende Unternehmen bewertet; Nonprofit-Organisation	AA1000APS; AA1000AS; AA1000SES	<ul style="list-style-type: none"> - Wirtschaftliche Entwicklung - Belange der Konsumenten - Menschenrechte - Mitarbeiteraspekte - Investment in die Gemeinde - Bestechung und Korruption - Biodiversität - Luftqualität und Lärm - Energie und Wasser - Abfall und Rohstoffe 	<ul style="list-style-type: none"> - Prozessvorgaben - Auditierbar

Quelle: Eigene Zusammenstellung nach EUROPÄISCHE KOMMISSION 2003; IMUG 2012; BMAS 2013a.

Das IMUG (2012) berücksichtigte in seiner vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales geförderten Studie eine Liste mit 96 CSR-Instrumenten. Daraus wurde eine Liste der in Deutschland relevantesten CSR-Gestaltungskonzepte extrahiert, wobei die Nummerierung keine Wertung beinhaltet. In Tabelle 6 ist die Übersicht dargestellt.

Tabelle 6: Relevante CSR-Gestaltungskonzepte

	Institution	Referenzdokument	CSR-Kategorie
1.	International Labour Organization (ILO)	Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy	Leitprinzip: Internationale Vereinbarung
2.	International Labour Organization (ILO)	ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work	Leitprinzip: Internationale Vereinbarung

3.	Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)	OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen	Leitprinzip: Internationale Vereinbarung
4.	United Nations (UN)	Global Compact Principles	Leitprinzip: Internationale Vereinbarung
5.	AccountAbility	AA1000APS, AA1000AS, AA1000SES	Leitfaden für Managementsystem
6.	International Organization for Standardization (ISO)	Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung (ISO 26000:2010)	Leitfaden für Managementsystem
7.	Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management (DVFA); European Federation of Financial Analysts Societies (EFFAS)	KPIs for ESG - A Guideline for Integration of ESG into Financial Analysis and Corporate Valuation	Reporting-System
8.	Global Reporting Initiative (GRI)	Sustainability Reporting Guidelines (GRI G3.1)	Reporting-System
9.	Rat für Nachhaltige Entwicklung (RNE)	Deutscher Nachhaltigkeitskodex (DNK)	Reporting-System
10.	EIRIS	SRI Rating / FTSE4Good Index Series	Rating-System
11.	Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW); future e.V.	Anforderungen an die Nachhaltigkeitsberichterstattung: Kriterien und Bewertungsmethode im IÖW/future-Ranking	Rating-System
12.	oekom research AG	SRI Rating / oekom Corporate Rating Report 07/2011	Rating-System
13.	SAM Sustainability Investments	SRI Rating / SAM Research Corporate Sustainability Assessment Questionnaire 2011	Rating-System
14.	Stiftung Warentest	CSR-Testkriterien	Rating-System
15.	Sustainalytics	SRI Rating / JANTZI Social Index 2011	Rating-System

Quelle: IMUG (2012).

Aus betrieblicher Sicht beschreibt MÜNSTERMANN (2007) in seiner Studie Möglichkeiten der Ausgestaltung und Steuerung des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen. Als Gestaltungsdimensionen nennt er zum einen das Ausmaß des Engagements, das von einem breiten Maßnahmenspektrum bis hin zu einem konzentrierten Engagement reichen

kann. Zum anderen unterscheidet er zwischen einem internen sowie einem externen Bereich des Engagements. Im Folgenden sind interne und externe CSR-Themen und -Maßnahmen nach MÜNSTERMANN (2007) aufgelistet:

- Interne CSR-Themen bzw. -Maßnahmen:
 - Sport- und Gesundheitsangebote für Mitarbeiter
 - Angebot an zusätzlichen Sozialleistungen für Mitarbeiter
 - Programme für Mitarbeiter zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf
 - Chancengleichheit der Mitarbeiter
 - Förderung der Mitarbeiter durch Aus- und Weiterbildung
 - Umsetzung freiwilliger Maßnahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes
 - Berücksichtigung von Mitarbeiterinteressen (Mitarbeiterbefragung u.ä.)
- Externe Aspekte des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen:

Innerhalb des Geschäftsfeldes:

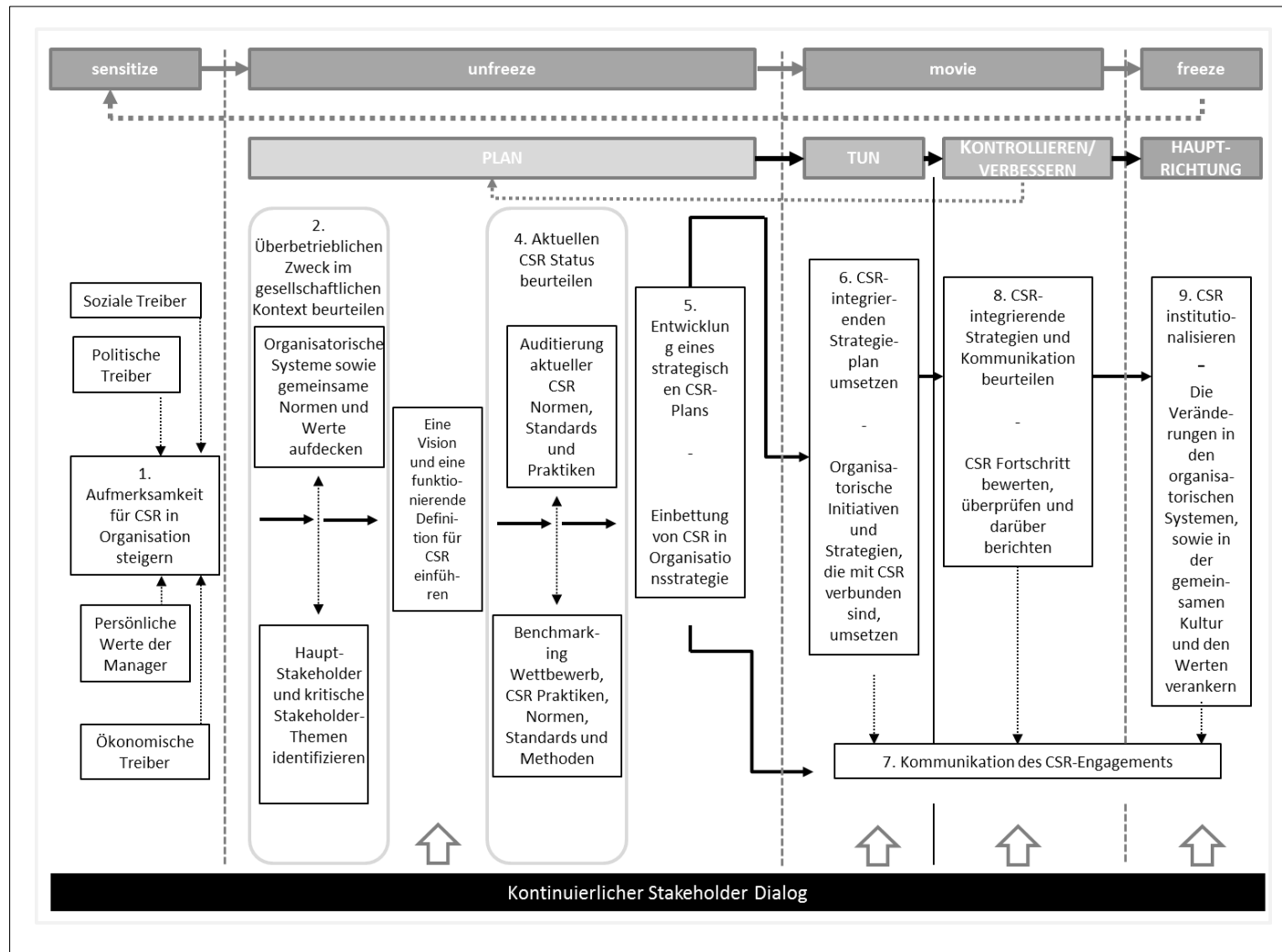
- Ethische Orientierung bei der Auswahl von Lieferanten
- Kontrolle der Arbeitsbedingungen von Zulieferbetrieben
- Ökologische Auswahl von Rohstoffen und Produkten
- Praktizierter Umweltschutz
- Kunden- und Beschwerdemanagement
- Bereitstellung zusätzlicher Produktinformationen

Außerhalb des Geschäftsfeldes (Corporate Citizenship):

- Unterstützung der Region rund um den Unternehmensstandort
- Aktivitäten und Maßnahmen im Bereich Bildung
- Aktivitäten und Maßnahmen im Bereich Entwicklungshilfe
- Aktivitäten und Maßnahmen im Bereich Jugendförderung
- Aktivitäten und Maßnahmen im Bereich Kultur
- Aktivitäten und Maßnahmen im Bereich Sport
- Aktivitäten und Maßnahmen im Bereich Umwelt

Weitere Arbeiten betrachten das CSR-Design und die Implementierung von CSR aus prozessualer Sicht. Ein integratives Modell zur Implementierung einer CSR-Strategie in vier Stufen und neun Schritten entwickeln MAON et al. (2009); es ist in Abbildung 1 dargestellt.

Abbildung 1: Schrittweise Implementierung einer CSR-Strategie in einem Unternehmen



Quelle: MAON et al. 2009.

3.5 CSR und Unternehmenserfolg

Der Einfluss von CSR auf den Erfolg von Unternehmen ist bereits vielfach untersucht worden. In den vorliegenden Studien wurden überwiegend positive, in einigen Fällen aber auch negative Zusammenhänge zwischen CSR und Unternehmenserfolg festgestellt. Ein weiterer Teil der Studien kommt zu dem Ergebnis, dass sich CSR-Aktivitäten in keiner Weise, weder positiv noch negativ, auf den Unternehmenserfolg auswirken (PROMBERGER & SPIESS 2006). Die Tabellen 7 bis 9 zeigen ausgewählte Studien und die von den Autoren festgestellten Zusammenhänge. Ungeklärt bleibt in der Mehrzahl der Fälle die Frage nach Ursache und Wirkung: Wirkt sich CSR positiv auf den Unternehmenserfolg aus, oder können sich erfolgreiche Unternehmen mehr CSR leisten?

Tabelle 7: Positiver Zusammenhang zwischen CSR und Unternehmenserfolg

Autoren		
MOSKOWITZ (1972)	Variablen	CSR-Ratings und Marktperformance
	Ergebnis	Unternehmen mit hohen CSR-Ratings <i>outperformen</i> traditionelle Indizes
BRAGDON & MARLIN (1972)	Variablen	Abnahme von Luft- und Wasserverschmutzung und finanzielle Performance
	Ergebnis	Je besser der <i>Pollution Index</i> , desto höher die finanzielle Performance (Return on Equity)
PARKET & EILBIRT (1975)	Variablen	Corporate Social Performance (bewertet nach der Selbstauskunft in Befragungen) und finanzielle Performance
	Ergebnis	CSR-Unternehmen sind profitabler als traditionelle Fortune 500-Unternehmen
BELKAOUI (1976)	Variablen	Veröffentlichung von Umweltdaten und Aktienmarktperformance
	Ergebnis	Höhere Aktienerträge für Unternehmen, die <i>Disclosure</i> betreiben

HEINZE (1976)	Variablen	<i>Social Involvement-Rating</i> und finanzielle Performance
	Ergebnis	Signifikant positiver Zusammenhang zwischen CSR und Return on Equity
STURDIVANT & GINTER (1977)	Variablen	Moskowitz-Rating und 10-Jahres <i>Earnings per share growth</i>
	Ergebnis	Unternehmen, die hinsichtlich sozialer Verantwortung als <i>best</i> oder <i>honorable mention</i> eingestuft werden, outperformen als <i>worst</i> klassifizierte Unternehmen
INGRAM (1978)	Variablen	Unternehmens- <i>Disclosures</i> und durchschnittliche monatliche Aktienerträge
	Ergebnis	Positive Korrelation, aber nur bei Berücksichtigung der unterschiedlichen Marktsegmente
SPICER (1978)	Variablen	CEP Umweltverschmutzungs-Performance und finanzieller Unternehmenserfolg (Return on Equity, Price-earnings ratio, Gesamtrisiko, Beta)
	Ergebnis	Moderat positive Korrelation zwischen Umweltverschmutzungs-Performance und finanziellem Unternehmenserfolg im Zeitraum von 1969 bis 1973
ANDERSON & FRANKLE (1980)	Variablen	CSR- <i>Disclosures</i> und monatliche Aktienerträge, Earnings per share
	Ergebnis	Positive Reaktion des Marktes auf Offenlegungen, Bestätigung des Informationsgehalts von <i>Disclosures</i>
SHANE & SPICER (1983)	Variablen	CEP-Umweltverschmutzungsindex und Aktienmarkt-Performance
	Ergebnis	Positive Auswirkungen von CSR-Bemühungen auf die Erträge am Aktienmarkt
COCHRAN & WOOD (1984)	Variablen	Moskowitz-Reputationsindex und unterschiedliche Kenngrößen des finanziellen Unternehmenserfolgs
	Ergebnis	Vor allem das durchschnittliche Alter der Assets korreliert stark mit dem CSR-Rating

MCGUIRE et al. (1988)	Variablen	Bestimmte Aspekte des Fortune Ratings sowie markt- und buchhaltungsbasierte Maßgrößen des finanziellen Unternehmenserfolgs
	Ergebnis	Der „finanzielle Unternehmenserfolg korreliert mit der sozialen Performance von Unternehmen
GRIFFIN & MAHON (1997)	Variablen	u.a. KLD- und Fortune-Ratings sowie buchhalterischer finanzieller Unternehmenserfolg
	Ergebnis	Unterstützt andere Ergebnisse, wonach die buchhaltungsbasierten Erfolgskennzahlen stärker mit Corporate Social Performance korrelieren als marktbasierende Maße
WADDOCK & GRAVES (1997)	Variablen	KLD (Kinder, Lydenberg und Domini)-Rating und buchhaltungsbasierte Maßstäbe des finanziellen Unternehmenserfolgs (Return on Assets, Return on Equity, Return on Sales)
	Ergebnis	Corporate Social Performance korreliert positiv mit der <i>früheren</i> finanziellen Performance

Quelle: Nach PROMBERGER & SPIESS (2006).

Tabelle 8: Negativer Zusammenhang zwischen CSR und Unternehmenserfolg

Autoren		
VANCE (1975)	Variablen	Moskowitz-Reputationsrating und <i>Social Review</i> -Rating sowie Aktienpreisentwicklungen
	Ergebnis	Die 14 besten Moskowitz-Ratings sind keine guten Investments
INGRAM & FRAZIER (1980)	Variablen	Computerbasierte Inhaltsanalyse der Jahresberichte und buchhaltungsbasierte Maßstäbe des finanziellen Unternehmenserfolgs
	Ergebnis	Wirtschaftlich weniger erfolgreiche Unternehmen betreiben mehr <i>Disclosure</i> als erfolgreichere Unternehmen

Quelle: Nach PROMBERGER & SPIESS (2006).

Tabelle 9: Kein Zusammenhang zwischen CSR und Unternehmenserfolg

Autoren		
FOGLER & NUTT (1975)	Variablen	CEP Umweltverschmutzungsperformance und markt-basierte Erfolgskennzahlen (Price-earnings ratio, kurzfristiger Aktienpreis)
	Ergebnis	Weder positiver noch negativer Zusammenhang beobachtbar
ALEXANDER & BUCHHOLZ (1978)	Variablen	Reputation-Ratings und Aktienpreiszuwächse über 2 und 5 Jahre mit Risikoadjustierung
	Ergebnis	CSR hat keinen Effekt auf die Aktienperformance
ABBOTT & MONSEN (1979)	Variablen	Spezielle Inhaltsanalyse der Fortune 500 (<i>Social Involvement Disclosure Scale</i>) und der durchschnittlichen Rendite für Investoren
	Ergebnis	Soziales Engagement hat keinen Einfluss auf die finanzielle Performance eines Unternehmens
CHEN & METCALF (1980)	Variablen	CEP (<i>Council on Economic Priorities</i>) Umweltverschmutzungsperformance und Kenngrößen des finanziellen Unternehmenserfolgs (Return on Equity, Price-earnings ratio, <i>total risk</i> , Beta)
	Ergebnis	Relativierung der Ergebnisse von SPICER (1978) (Tabelle 7)
AUPPERLE et al. (1985)	Variablen	CSR (nach CARROLL (1979)) und finanzieller Unternehmenserfolg (Return on Assets)
	Ergebnis	Kein Zusammenhang festgestellt
COWEN et al. (1987)	Variablen	Unterschiedliche <i>Disclosure</i> -Formen und finanzieller Unternehmenserfolg (Return on Equity)
	Ergebnis	Kein Zusammenhang festgestellt

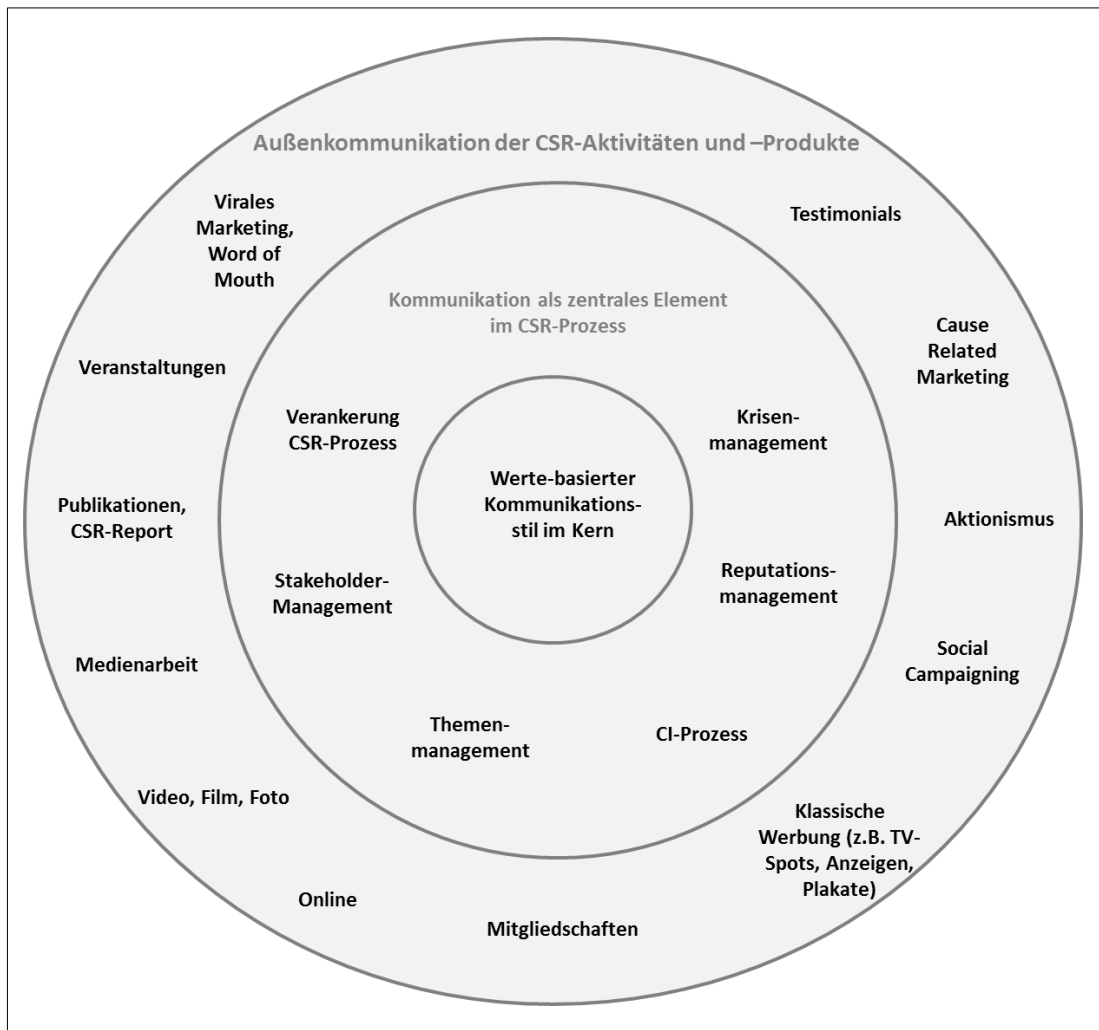
Quelle: Nach PROMBERGER & SPIESS (2006).

3.6 Sonstige Aspekte von CSR

Die bisherige Darstellung erstreckte sich im Wesentlichen auf das Verständnis von CSR, die Motive für CSR, die CSR-Gestaltungskonzepte und -Maßnahmen, die Einflussgrößen auf die Implementierung von CSR sowie den Zusammenhang zwischen CSR und Unternehmenserfolg. In der Literatur werden aber noch einige zusätzliche Aspekte diskutiert. Ein derartiges weiteres Element einer CSR-Strategie ist die Kommunikation des Engagements, das ein Unternehmen zeigt (RAUPP et al. 2011). Im Rahmen der CSR-Kommunikation kann zwischen einer internen Kommunikation, etwa gegenüber Mitarbeitern, und einem externen Kommunikationsprozess, etwa mit Blick auf die Medien und die breitere Öffentlichkeit, unterschieden werden (MÜNSTERMANN 2007; DU et al. 2010; FABER-WIENER 2012).

In Abbildung 2 ist die CSR-Kommunikation als integriertes Konzept dargestellt. Dabei beschreibt FABER-WIENER (2012) die CSR-Kommunikation als ein aus drei Bausteinen bzw. Säulen bestehendes Modell. Dies sind ein wertebasierter Kommunikationsstil im Unternehmen, die Kommunikation als zentrale Funktion und integrierter Bestandteil des CSR-Prozesses sowie die Kommunikation der CSR-Aktivitäten und -Produkte nach außen. Dabei liegt aktuell der Fokus von Unternehmen zumeist auf der Kommunikation des eigenen gesellschaftlichen Engagements nach außen.

Abbildung 2: CSR-Kommunikation als integriertes Konzept



Quelle: FABER-WIENER 2012.

Tabelle 10 zeigt die drei zuvor benannten Bereiche der CSR-Kommunikation und die zugehörigen Gestaltungskonzepte und Maßnahmen nach FABER-WIENER (2012).

Tabelle 10: Drei Säulen-Modell der CSR-Kommunikation

Kommunikationsebene	Säulen der CSR-Kommunikation	Gestaltungskonzepte und Maßnahmen der CSR-Kommunikation	Autoren
Interne CSR-Kommunikation	Wertebasierter Kommunikationsstil	Dialektik (überzeugen und kommunikativ Probleme lösen), Hermeneutik (Verstehen und Einordnen des Gesagten und des Kommunikationspartners), Logik (Schlussfolgern aus Gesagtem)	SCHMIDT (2010); FABER-WIENER (2012); RATH (2013)
	Kommunikation als zentrale Funktion und integrierter Bestandteil des CSR-Prozesses	Verankerung des CSR-Prozesses im Unternehmen, Stakeholder-Management, Themenmanagement, CSR-Corporate Identity-Prozess, Reputationsmanagement, Krisenmanagement	MÜNSTERMANN (2007); BAUMGARTH & BINCKEBANCK (2011); FABER-WIENER (2012)
Externe CSR-Kommunikation	Außenkommunikation der CSR-Aktivitäten und -Produkte	<p>Primäre Kommunikationsmaßnahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Virales Marketing, Word of Mouth - Veranstaltungen - Publikationen, vor allem CSR Report (Nachhaltigkeitsbericht) - Medienarbeit (Pressearbeit) - Video, Film, Foto - Online-Berichterstattung - Mitgliedschaften in Vereinen und Dachverbänden <p>Sekundäre Kommunikationsmaßnahmen (eher mit Bedacht anzuwenden):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Klassische Werbung (z.B. TV-Spots, Anzeigen, Plakate) - Social Campaigning - Aktionismus - Cause Related-Marketing - „Advertorials“, d.h. bezahlte redaktionelle Artikel - Prominente Testimonials 	BADURA (2002); RÖTTGER & SCHMITT (2009); BIELKA & SCHWERK (2011); EISENEGGER & SCHRANZ (2011); HOFFJANN (2011); FABER-WIENER (2012)

Quelle: Eigene Darstellung und Erweiterung nach FABER-WIENER 2012.

4 CSR im Agribusiness

Wissenschaftliche Arbeiten zu CSR im Agribusiness sind bisher rar, so dass an dieser Stelle – wie im Methodikteil bereits beschrieben – keine Auswertung einzelner Studien, speziell von Übersichtsartikeln, vorgenommen wird, sondern eine Zusammenstellung der gesamten bekannten CSR-Literatur mit Bezug zur Agrar- und Ernährungsbranche erfolgt.

4.1 Definition von CSR im Agribusiness und Abgrenzung zu verwandten Konzepten

Arbeiten zu CSR im Agribusiness greifen meist auf allgemeine Definitionen zurück, wie sie in Kapitel I/3.1 bereits dargestellt worden sind. Daher sind kaum begriffliche Abweichungen zur allgemeinen CSR-Literatur festzustellen. In Kapitel I/3.1 ist auch schon auf die Nähe von CSR zu verwandten Konzepten hingewiesen worden, die auch in Arbeiten zu CSR im Agribusiness gesehen wird. So wird z. T. ein Zusammenhang zwischen CSR und Nachhaltigkeit festgestellt. Dabei wird nach Auffassung einiger Autoren das Nachhaltigkeitskonzept durch CSR in die operativen Tätigkeiten des Unternehmens implementiert und auf diese Weise in der betrieblichen Praxis umgesetzt (INGENBLEEK & MEULENBERG 2006; GLOVER 2007). Aber auch weniger spezifisch wird ein enger Bezug zwischen der Nachhaltigkeit eines Unternehmens und der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung beschrieben (SCHMITT 2005; SMITH 2008; RANA et al. 2009). Tabelle 11 zeigt eine Übersicht über die Arbeiten, die CSR im Agribusiness in Bezug zum Konzept der Nachhaltigkeit setzen.

Tabelle 11: Literaturübersicht: CSR und Nachhaltigkeit

Autor	Titel
SCHMITT (2005)	Corporate Social Responsibility in der strategischen Unternehmensführung
INGENBLEEK & MEULENBERG (2006)	The battle between „good“ and „better“: A strategic marketing perspective on codes of conduct and sustainable agriculture
GLOVER (2007)	Monsanto and smallholder farmers: a case study in CSR
SMITH (2008)	Developing sustainable food supply chains
RANA et al. (2009)	Exploration of corporate social responsibility (CSR) in multinational companies

Quelle: Eigene Zusammenstellung.

4.2 Motive für die Implementierung von CSR im Agribusiness

Unternehmen des Agribusiness müssen sich in besonderer Weise den Anforderungen ihrer gesellschaftlichen Umwelt stellen. Für nahezu alle Teilbranchen der Agrar- und Ernährungswirtschaft ist charakteristisch, dass sie an den Schnittstellen verschiedenster gesellschaftlicher Konfliktlinien agieren (HEYDER & THEUVSEN 2009a). Gesellschaftliche Diskussionen kreisen u.a. um den Tierschutz, den Einsatz gentechnisch veränderter Organismen (GVO), die Umweltwirkungen der Produktion (einschließlich Carbon Footprint), die Fairness der Handelspraktiken, die Arbeitsbedingungen in der Branche sowie die Verbrauchergesundheit. Der Druck, der aus der Öffentlichkeit auf Unternehmen des Agribusiness einwirkt, ist die in der Literatur am häufigsten genannte Motivation für Unternehmen dieser Branche, CSR zu implementieren. Die Themen, die Gegenstand der öffentlichen Diskussion sind, sind vielfältig und im Überblick in Tabelle 12 dargestellt.

Tabelle 12: Druck der Öffentlichkeit als Motivation zur CSR-Implementierung – Ein Themenüberblick

Thema	Unterthema	Elemente	Autoren
Animal Welfare/ Tierwohl	Humane Behandlung	Haltungsbedingungen, Schlachtung, Transport	BLAYNEY et al. (1991); ELLAHI (1996); GOSLING (1996); SHANAHAN et al. (2001); SCHOLDERER & FREWER (2003); HOSSAIN & ONYANGO (2004); HEYDER & THEUVSEN (2012)
Biotechnologie	Tiere, Pflanzen	Antibiotika, Wachstumshormone, Gewebekulturen, genetische Tests, Klonen, GVO	BLAYNEY et al. (1991); GOSLING (1996); SCHOLDERER & FREWER (2003); SISSELL (2003); HOSSAIN & ONYANGO (2004); SAVADORI et al. (2004); HEYDER & THEUVSEN (2009a)
Gemeinschaft	Unterstützung	Wirtschaftliche Entwicklung, Philanthropie, Kunst, Bildungsförderung, Ausbildung, Ehrenamt, Alphabetisierung, Gesundheit, Kinderbetreuung, Wohnen	PIACENTINI et al. (2000); CENTER FOR CORPORATE CITIZENSHIP AND THE US CHAMBER OF COMMERCE CENTER FOR CORPORATE CITIZENSHIP (2004)

Umwelt	Naturschutz	Energie, Food Miles, Bewahrung der Wälder, Anbaumethoden, Verpackung, Ressourcen, Artenvielfalt, Wasser, Boden	BOEHLJE (1993); MURPHY et al. (1996); CARTER et al. (2000); LEGG & VIATTE (2001); WADE (2001); SCHMITT (2005); KISSINGER (2012)
	Umweltverschmutzung und Abfallentsorgung	Emissionen, Abfall, Dünger, Wasser, gefährliche Materialien, Herbizide, Pestizide, Rodentizide, Recycling, globale Erwärmung	BOEHLJE (1993); MURPHY et al. (1994); BOEHLJE et al. (1995); MURPHY et al. (1996); CARTER et al. (2000); YOUNG (2000); RICE (2001); CHRISTEN (2002); BUTLER et al. (2004); SCHMITT (2005); SMITH (2008)
Fair Trade	Fairness	Fairer Welthandel, Gewinnbeteiligung	BLOOM & PERRY (2001); RICE (2001); DUFFY et al. (2003); JONES et al. (2003)
Gesundheit und Sicherheit	Sicherheit	Lebensmittelsicherheit, Rückverfolgbarkeit, Transport, Offenlegung	HOBBS (1996); WADE (2001); SISSELL (2003); GOLAN et al. (2004); STOCK (2004); McTAGGART (2005); SCHMITT (2005)
	Gesundheit	Gesunde Lebensweise, lokale Nahrungsmittelquellen	BOEHLJE (1993); WADE (2001); BUSCH (2003); BURTON & CREYER (2004)
Arbeits- und Menschenrechte	Entgelt	Fairer Lohn	EMMELHAINZ & ADAMS (1999); ELLIOTT & FREEMAN (2000); RIVOLI (2003); POLLIN et al. (2004)
	Zwangsarbeit	Gefangenschaft / Zwangs- / Sklavenarbeit, Kinderarbeit	US DEPARTMENT OF LABOR (1997); KOLK & TULDER (2002); MAIGNAN et al. (2002); RIVOLI (2003); SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNATIONAL (2005)
	Möglichkeiten, Chancen	Ausbildung, Bildung, Fortschritt, regelmäßige Beschäftigung	NESS (1992); TSANG (1998); BARDASI & FRANCESCONI (2003)
	Behandlung	Unterkünfte für Behinderte, Missbrauch, Diskriminierung, Respekt	US DEPARTMENT OF JUSTICE (1990); BEARY (2004); SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNATIONAL (2005)
	Arbeitnehmerrechte	Rechte, Bürgerrechte, Vielfalt, Privatsphäre, Tarifverhandlungen, Beschwerden	US DEPARTMENT OF LABOR (1983); EMMELHAINZ & ADAMS (1999); MAIGNAN et al. (2002); RIVOLI (2003); SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNATIONAL (2005)
	Arbeitsbedingungen	Hygiene, sanitäre Anlagen, Gesundheit, Qualität, Sicherheit, Transportsicherheit, Wohnungssicherung, Ausbildung, Arbeitsstunden	US GENERAL ACCOUNTING OFFICE (1992); EMMELHAINZ & ADAMS (1999); MAIGNAN et al. (2002); RIVOLI (2003); SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNATIONAL (2005)

Beschaffung	Verhalten	Verhaltenskodex, Fachkompetenz	INSTITUTE FOR SUPPLY MANAGEMENT (2012)
	Kaufprozess	Vertraulichkeit / geschützte Informationen, Interessenkonflikt, Betrug, Fehlverhalten, Einfluss, Verantwortung des Arbeitgebers, Machtmissbrauch, besondere Behandlung	CARTER (2000); CARTER & JENNINGS (2004); INSTITUTE FOR SUPPLY MANAGEMENT (2012)
	Recht	Geltendes Recht	INSTITUTE FOR SUPPLY MANAGEMENT (2012)
	Lieferantenvielfalt	Benachteiligte Lieferanten, Minderheiten als Lieferanten, Arbeitsmarkt / Programme	MAIGNAN et al. (2002); INSTITUTE FOR SUPPLY MANAGEMENT (2012)

Quelle: Eigene Darstellung und Ergänzung nach MALONI & BROWN (2006).

Durch die Implementierung von CSR versprechen sich Unternehmen der Agrar- und Ernährungsbranche, die gesellschaftliche Legitimität ihres unternehmerischen Handelns und damit ihre Akzeptanz und Reputation in der Gesellschaft zu sichern (HEYDER 2012; HEYDER & THEUVSEN 2009b; WIESE & TOPOROWSKI 2013).

Einige Teilbranchen wie die Schlachtbranche stehen besonders stark im Fokus der Öffentlichkeit. Die Gefahr besteht, dass sich das negative Image einzelner Branchen auch auf weitere Teilbranchen der Agrar- und Ernährungsbranche überträgt (HEYDER & THEUVSEN 2012). CSR wird dabei ein hohes Konfliktlösungspotenzial in den Auseinandersetzungen zwischen der Gesellschaft und einzelnen Teilbranchen bzw. Unternehmen des Agribusiness beigemessen und als ein Konzept gesehen, Konflikten proaktiv zu begegnen. Im Falle eines Skandals kann CSR nach dieser Lesart einen Teil des Krisenmanagements darstellen, um Marktanteile zu sichern und die Kundenloyalität zu erhalten (HEYDER & THEUVSEN 2009a; MEIXNER et al. 2012; MANNING 2013). Ebenso besteht die Motivation, durch die Implementierung einer CSR-Strategie die Transparenz des unternehmerischen Handelns zu erhöhen, um bspw. Informationsasymmetrien auf Seiten von Stakeholdern zu reduzieren und dadurch z. B. einen nachhaltigen Konsum zu fördern (HANSEN & SCHRADER 2006; HEYDER & THEUVSEN 2009b; ASSIOURAS et al. 2013).

In Tabelle 13 ist eine Übersicht über Arbeiten zu den möglichen Motiven von Agribusiness-Unternehmen, CSR zu implementieren, dargestellt.

Tabelle 13: Literaturübersicht: Motive für die Implementierung von CSR im Agribusiness

Autoren	Titel	Motive/ Betrachtungsgegenstand
BOEHLJE et al. (1995)	Restructuring agribusiness for the 21st century	Reaktion auf Druck der Öffentlichkeit
MALONI & BROWN (2006)	Corporate social responsibility in the supply chain: An application in the food industry	Reaktion auf Druck der Öffentlichkeit
SCHMITT (2005)	Corporate Social Responsibility in der strategischen Unternehmensführung	Reaktion auf Druck der Öffentlichkeit
HANSEN & SCHRAEDER (2006)	Förderung des nachhaltigen Konsums durch Informationen über Corporate Social Responsibility	Transparenz erhöhen
SMITH (2008)	Developing sustainable food supply chains	Konsumenten zu gesünderer Ernährung bewegen
HEYDER & THEUVSEN (2009a)	Der Einsatz von GVO: Empirische Ergebnisse zum Legitimierungsdruck und zur Corporate Social Responsibility im Agribusiness	Legitimierung des unternehmerischen Handelns, Krisenmanagement, Vermeidung eines Reputationsverlustes

HEYDER & THEUVSEN (2009b)	Corporate Social Responsibility im Agribusiness	Legitimierung des unternehmerischen Handelns, Krisenmanagement, Vermeidung eines Reputationsverlustes
HEYDER & THEUVSEN (2012)	Determinants and Effects of Corporate Social Responsibility in German Agribusiness: A PLS Model	Legitimierung des unternehmerischen Handelns, Krisenmanagement, Vermeidung eines Reputationsverlustes
KISSINGER (2012)	Corporate social responsibility and supply agreements in the agricultural sector	Krisenmanagement, Erhöhung der Transparenz
MEIXNER et al. 2012	CSR in der Agrar- und Ernährungswirtschaft	Krisenmanagement, Konfliktlösungspotenzial
ASSIOURAS et al. (2013)	The impact of corporate social responsibility in food industry in product-harm crises	Erhöhung der Transparenz
MANNING (2013)	Corporate and consumer social responsibility in the food supply chain	Krisenmanagement, Konfliktlösungspotenzial
WIESE & TOPOROWSKI (2013)	CSR failures in food supply chains – an agency perspective	Legitimierung des unternehmerischen Handelns

Quelle: Eigene Zusammenstellung.

4.3 Einflussgrößen auf die Implementierung von CSR im Agribusiness

Die Ausgestaltung von CSR unterliegt zahlreichen situativen Einflussgrößen; die Art der Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen kann sich daher sowohl zwischen verschiedenen Wirtschaftssektoren als auch innerhalb einer Branche u. U. erheblich unterscheiden. Eine – für viele Managementfragen – wichtige Einflussgröße stellt die Größe eines Unternehmens dar, da größere Unternehmen oftmals stärker im Fokus der Öffentlichkeit stehen (HARTMANN 2011; HEYDER & THEUVSEN 2012).

Unternehmen des Agribusiness, die auch in anderen Ländern aktiv sind, müssen sich bewusst sein, dass die Einstellungen der Stakeholder zu bestimmten Themen wie bspw. dem Einsatz von GVO, Tierwohl oder Arbeitnehmerrechten weltweit verschieden sein können. Der Internationalisierungsgrad ist daher ein weiterer wichtiger Einfluss darauf, wie Unternehmen des Agribusiness CSR wahrnehmen und umsetzen (HEYDER & THEUVSEN 2009a). Im Kontext der Internationalisierung ist zudem der Entwicklungsstand eines Landes, also die Frage, ob es sich um ein Industrie-, ein Schwellen- oder ein Entwicklungsland handelt, eine wichtige Einflussgröße, wie KAMBALAME & CLEENE (2006) am Beispiel von Unternehmen des Agribusiness in Malawi zeigen konnten.

HARTMANN (2011) stellte fest, dass neben der Unternehmensgröße und dem Internationalisierungsgrad auch eine starke Marke einen Einfluss auf CSR-Aktivitäten hat. Unternehmen mit starker Marke sind eher bestrebt, CSR-bezogene Informationen bereitzustellen. Schließlich hat auch die Wertschöpfungsstufe, auf der sich ein Unternehmen der Agrar- und Ernährungsbranche befindet, und damit die Endverbrauchernähe bzw. -ferne einen Einfluss auf die Ausgestaltung von CSR (HALBES et al. 2006; HEYDER & THEUVSEN 2009b; HARTMANN 2011).

Die vorliegenden Arbeiten zu Einflussgrößen auf CSR in Unternehmen der Agrar- und Ernährungsbranche stellt Tabelle 14 im Überblick dar.

Tabelle 14: Literaturübersicht: Einflussgrößen auf CSR im Agribusiness

Autoren	Titel	Einflussgröße/ Betrachtungsgegenstand
HALBES et al. (2006)	Konsumorientierte Kommunikation über Corporate Social Responsibility	Internationalisierungsgrad, Stufe innerhalb der Food Supply Chain
KAMBALAME & CLEENE (2006)	Partnership building as an approach to addressing corporate social responsibility in the agriculture sector in Malawi	Entwicklungsstand des Landes
HEYDER & THEUVSEN (2009a)	Der Einsatz von GVO: Empirische Ergebnisse zum Legitimierungsdruck und zur Corporate Social Responsibility im Agribusiness	Internationalisierungsgrad
HEYDER & THEUVSEN (2009b)	Corporate Social Responsibility im Agribusiness	Internationalisierungsgrad, Stufe innerhalb der Food Supply Chain
HARTMANN (2011)	Corporate social responsibility in the food sector	Internationalisierungsgrad, Stufe innerhalb der Food Supply Chain, Unternehmensgröße, Marke, Branche
HEYDER & THEUVSEN (2012)	Determinants and Effects of Corporate Social Responsibility in German Agribusiness: A PLS Model	Unternehmensgröße, Einstellungen des Managements (Altruismus)

Quelle: Eigene Zusammenstellung.

4.4 Gestaltungskonzepte und Maßnahmen für CSR im Agribusiness

Gesellschaftliche Verantwortung ist erst seit vergleichsweise kurzer Zeit ein Thema im Agribusiness, und nur wenige Unternehmen haben bereits umfassende CSR-Strategien

formuliert und implementiert (FRIEDRICH & THEUVSEN 2011). Empirische Untersuchungen zeigen, dass in Unternehmen der Agrar- und Ernährungswirtschaft hauptsächlich die Geschäftsführung für CSR verantwortlich ist. Daneben finden sich auch abweichende Regelungen der Zuständigkeiten, etwa in der Form, dass Abteilungen wie Qualitätsmanagement oder Nachhaltigkeitsmanagement für CSR verantwortlich zeichnen (THEUVSEN & FRIEDRICH 2012). In größeren Unternehmen sind die CSR-Aktivitäten häufig dezentralisiert organisiert, so dass die Zuständigkeiten für verschiedene Teilaufgaben mit Bezug zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung unterschiedlichen Unternehmensbereichen zugeordnet sind (HEYDER & THEUVSEN 2009a).

Es gibt verschiedene CSR-Gestaltungskonzepte, die im Agribusiness relevant sind. Die in der Literatur genannten und am häufigsten verwendeten CSR-Gestaltungskonzepte in Unternehmen der Agrar- und Ernährungsbranche sind in Tabelle 15 dargestellt.

Tabelle 15: CSR-Gestaltungskonzepte im Agribusiness

Gestaltungskonzept	Autoren
Risikomanagementsysteme	TALLONTIRE & GREENHALGH (2005); HEYDER & THEUVSEN (2009a); KISSINGER (2012)
Ökologische und soziale Beschaffungsrichtlinien	HEYDER & THEUVSEN (2009a), POETZ et al. (2013)
Social Codes of Conducts	TALLONTIRE & GREENHALGH (2005), POETZ et al. (2013)
ISO-Standards	HEYDER & THEUVSEN (2009a); HAAS et al. (2011)
EMAS (Eco-Management and Audit Scheme)	HEYDER & THEUVSEN (2009a); HAAS et al. (2011)
Zertifizierungssysteme (u.a. FairTrade, Marine Stewardship Council, Rainforest Alliance, Tierwohl-Label)	HEYDER & THEUVSEN (2009b); DENTONI & PETERSON (2011); HEYDER 2012; POETZ et al. (2013)

Quelle: Eigene Zusammenstellung.

Eine Untersuchung von POETZ et al. (2013) enthält eine umfassende Auflistung von CSR-Standards und -Richtlinien im Agribusiness.

Die Themen, auf die sich Unternehmen des Agribusiness im Rahmen der Ausformulierung ihrer CSR-Strategie fokussieren, erstrecken sich sowohl auf generelle Sachverhalte, z.B. die Belange von Mitarbeitern, als auch auf speziellere Sachverhalte wie bspw. ein Engagement

für mehr Tierwohl. In Tabelle 16 sind verschiedene CSR-Aktivitäten mit Bedeutung für das Agribusiness aufgeführt.

Tabelle 16: CSR-Aktivitäten im Agribusiness

CSR-Aktivitäten	Autoren
Faires Verhalten	HEYDER & THEUVSEN (2009a)
Engagement im Bereich Umweltschutz	NESS (1992); IMUG (2006); HEYDER & THEUVSEN (2009a); HEYDER & THEUVSEN (2009b); MEIXNER et al. (2012); VIDALES et al. (2012); FORSMAN-HUGG et al. (2013)
Förderung des lokalen Umfeldes	NESS (1992); KAMBALAME & CLEENE (2006); HEYDER & THEUVSEN (2009a); VIDALES et al. (2012)
Engagement für soziale Initiativen	NESS (1992); HEYDER & THEUVSEN (2009a)
Verpflichtung der Lieferanten zur Einhaltung von Sozial- und Umweltstandards	HEYDER & THEUVSEN (2009a)
Faire Arbeitsbedingungen für Mitarbeiter	NESS (1992); IMUG (2006); HEYDER & THEUVSEN (2009b); MEIXNER et al. (2012); FORSMAN-HUGG et al. (2013)
Produktsicherheit	VERHEES et al. (2008); FORSMAN-HUGG et al. (2013)
Engagement im Bereich des Tierwohls	VERHEES et al. (2008); FORSMAN-HUGG et al. (2013)
Arbeitsplatzsicherung	NESS (1992); IMUG (2006); FORSMAN-HUGG et al. (2013)

Quelle: Eigene Zusammenstellung.

4.5 CSR und Unternehmenserfolg im Agribusiness

Für alle Akteure in der Lebensmittelwertschöpfungskette – beginnend bei den Produzenten von Vorleistungen über die Landwirtschaft und die nachgelagerten Stufen der Verarbeitung bis hin zum Lebensmitteleinzelhandel – sind gesellschaftliche Akzeptanz, Reputation und das Vertrauen der Konsumenten zentrale Determinanten ihres Unternehmenserfolgs (GÖSSLING 2011). Treffend sind Akzeptanz, Reputation und Vertrauen auch einmal als die gesellschaftliche „*license to operate*“ bezeichnet worden, ohne die Unternehmen nicht dauerhaft erfolgreich agieren können (HISS 2006). Diese „*license to operate*“ ist in Gefahr, wenn Branchen oder einzelne Unternehmen zum Gegenstand der öffentlichen Diskussion werden. Krisenhafte Erscheinungen im Agribusiness haben dazu geführt, dass die Reputation der Branche wie auch einzelner Unternehmen angekratzt ist und Akzeptanz und Vertrauen erschüttert wurden. Durch CSR kann die gesellschaftliche Anerkennung des unternehmerischen Handelns (wieder-)erlangt werden. Dieser Anerkennung wird eine hohe Relevanz für den Unternehmenserfolg im Agribusiness beigemessen, da sie die bereits erwähnte „*license to operate*“ sichert und „Schutz“ vor den Ansprüchen verschiedener Stakeholder bietet. CSR kann daher als proaktiver Ansatz gesehen werden, der die dauerhafte Existenz von Unternehmen absichert. Darüber hinaus fördert eine bessere Wahrnehmung in der Öffentlichkeit die internen sowie externen Beziehungen eines Unternehmens (HEYDER & THEUVSEN 2008; HEYDER & THEUVSEN 2009a; HEYDER & THEUVSEN 2009b; VIDALES et al. 2012). Stakeholder-Dialoge bspw. sind daher für Unternehmen eigenständige, oftmals kreativitätsfördernde Maßnahmen im Umgang mit Anspruchsgruppen. Schließlich ist auch festzuhalten, dass CSR eine Differenzierungsstrategie mit Blick auf Verbraucher mit einer Präferenz und Zahlungsbereitschaft für besondere Produkt- und Prozesseigenschaften unterstützen kann (DEIMEL et al. 2010, SCHULZE et al. 2008). Insoweit speist sich dann die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen auch aus – z.T. veränderten – Verbrauchererwartungen, die Marktsegmente, die mit entsprechenden Strategien bedient werden können, erst haben entstehen lassen.

Darüber hinaus wirkt sich CSR durch seinen Beitrag zur effizienten Nutzung von Ressourcen, z.B. Energie, positiv auf den Unternehmenserfolg aus (MANNING 2013). Für Investoren wiederum kann das CSR-Engagement eines Unternehmens der Lebensmittelbranche einen wichtigen Entscheidungsfaktor darstellen (KONG 2012). Steht ein Unternehmen auf-

grund unethischen, sich nicht im Einklang mit gesellschaftlichen Erwartungen befindenden Verhaltens im öffentlichen Fokus, wirkt sich ein CSR-Engagement aufgrund der damit regelmäßig verbundenen Transparenz und Informationsbereithaltung positiv auf die Zahlungsbereitschaft von Konsumenten aus (AKTAR 2013). Insgesamt wird CSR ein langfristig positiver Einfluss auf den Unternehmenserfolg zugeschrieben, während sich direkte Wirkungen auf den Unternehmenserfolg empirisch nicht bestätigen ließen (HEYDER 2010). In Tabelle 17 sind die vorliegenden Arbeiten zum Zusammenhang von CSR und Unternehmenserfolg im Agribusiness dargestellt.

Tabelle 17: Literaturübersicht: CSR und Unternehmenserfolg im Agribusiness

Autoren	Titel	Erfolgswirkungen/ Betrachtungsgegenstand
HEYDER & THEUVSEN (2008)	Legitimizing Business Activities Using Corporate Social Responsibility: Is there a Need for CSR in Agribusiness?	Langfristige Erfolgswirkung durch Wirkung auf Reputation und Legitimation; Schutz vor Forderungen von Anspruchsgruppen
HEYDER & THEUVSEN (2009a)	Der Einsatz von GVO: Empirische Ergebnisse zum Legitimierungsdruck und zur Corporate Social Responsibility im Agribusiness	Langfristige Erfolgswirkung durch Wirkung auf Reputation und Legitimation
HEYDER & THEUVSEN (2009b)	Corporate Social Responsibility im Agribusiness	Langfristige Erfolgswirkung durch Wirkung auf Reputation und Legitimation; Schutz vor Forderungen von Anspruchsgruppen
KONG (2012)	Does corporate social responsibility matter in the food industry? Evidence from a nature experiment in China	CSR-Engagement als Entscheidungskriterium von Investoren
VIDALES et al. (2012)	Exploratory Analysis of Corporate Social Responsibility Practices in Mexican Agricultural Companies	Verbesserung interner und externer Beziehungen durch bessere öffentliche Wahrnehmung
AKTAR (2013)	Disclosure strategies regarding ethically questionable business practices	CSR-Engagement hat positiven Einfluss auf Zahlungsbereitschaft von Konsumenten

MANNING (2013)	Corporate and consumer social responsibility in the food supply chain	Produktdifferenzierung und effektivere Ressourcennutzung durch CSR
----------------	---	--

Quelle: Eigene Zusammenstellung.

4.6 Sonstige Aspekte von CSR im Agribusiness

Auch in der wissenschaftlichen Literatur zu CSR in Unternehmen der Agrar- und Ernährungsbranche werden Aspekte der Kommunikation aufgrund ihres engen Bezugs zu den Motiven und der Implementierung von CSR thematisiert (HANSEN & SCHRADER 2006). Dabei stellt sich die Frage, welches Wissen z. B. für Konsumenten relevant ist bzw. welcher Informationsbedarf besteht. Vorliegende Untersuchungen zeigen, dass das CSR-Wissen der Konsumenten insgesamt sehr gering ist. Vorrangig werden soziale und ökologische Aspekte mit CSR in Verbindung gebracht, weniger dagegen Themen wie Transparenz und Informationsoffenheit. Umwelt- und Sozialthemen, etwa Energieeffizienz, Klimaschutz und Umweltstandards, der Umgang mit Beschäftigten, die Erhaltung von Arbeitsplätzen und die Einhaltung von Sozialstandards sind bei der Kommunikation von CSR daher besonders relevant. Dabei ist es nach verbreiteter Ansicht wichtig, die Mitarbeiter in den Kommunikationsprozess einzubinden, um die Glaubwürdigkeit und Authentizität der Aussagen zu erhöhen (IMUG 2006; HALBES et al. 2006; MEIXNER et al. 2012).

Für das Kaufverhalten von Konsumenten hat CSR bislang (nur) eine punktuelle und damit insgesamt noch begrenzte Bedeutung. Exemplarisch kann dies am deutschen Fleischmarkt verdeutlicht werden. Obwohl ein CSR-Engagement bspw. bei Fleisch und Fleischwaren über Themen wie Tierwohl durchaus das Potenzial zur Beeinflussung von Kaufentscheidungen besitzt (HARTMANN et al. 2013) und Marktforschungsstudien wiederholt etwa 20 % der Verbraucher als Zielgruppe mit Mehrzahlungsbereitschaft für Fleisch und Fleischwaren mit Tierschutz-Label ausgemacht haben, liegt der Marktanteil entsprechender Produkte weiterhin nur bei etwa 2 % (DEIMEL et al. 2010). Bei anderen Produkten wie Wein hat ein Engagement im Bereich des Umweltschutzes einen positiven Einfluss auf die Zahlungsbereitschaft. Allerdings liegt der deutsche Weinmarkt hinsichtlich der Wertschätzung von Aussagen zu CSR bzw. Nachhaltigkeit hinter führenden Märkten wie Schweden und der Westküste der USA zurück (MUELLER LOOSE & REMAUD 2013). Einzelne Marktsegmente

mit starkem CSR-Bezug entwickeln sich dagegen bereits sehr positiv, so etwa der FairTrade-Bereich (O.V., 2014).

Einen eigenständigen Forschungsschwerpunkt stellt die Analyse der – von vielen Betrachtern als sehr bedeutsam eingeschätzten – Rolle des Lebensmitteleinzelhandels (LEH) für die Umsetzung von CSR im Agribusiness dar. Dabei wird dem LEH aufgrund seiner „Flaschenhalsfunktion“ in den Lebensmittel erzeugenden Wertschöpfungsketten eine besondere Funktion als Bindeglied zwischen den Unternehmen der Ernährungswirtschaft und den Verbrauchern zugesprochen und sein besonderer Stellenwert bei der Förderung einer nachhaltigen Entwicklung betont (SPILLER 2005; SCHOENHEIT et al. 2008). Ein zentraler Einfluss geht dabei von der Sortimentspolitik des LEH aus, durch die der Handel festlegt, welchen Kriterien Lebensmittel in Bezug auf CSR-Aspekte gerecht werden müssen (ZACEK 2007). So hat bspw. die vor dem gesetzlichen Stichtag erfolgte Auslistung von Käfigeiern durch den deutschen LEH maßgeblich zur Veränderung der Haltungsbedingungen in der Eierproduktion in Deutschland beigetragen. Auch eigene Label-Konzepte des LEH, z.B. das Pro Planet-Label der REWE Group, und Brancheninitiativen wie die Initiative Tierwohl zeigen den starken Einfluss, der vom Handel auf CSR-Konzepte im Agribusiness ausgeht. Erwähnenswert ist schließlich auch das 2012 in Berlin unter Beteiligung von Unternehmen des LEH sowie des Bundesverbands des Deutschen Lebensmittelhandels e.V. (BVLH) mitbegründete Forum Nachhaltiger Kakao. Ein weiterer Untersuchungsgegenstand in der Literatur ist die Entwicklung der CSR-Berichterstattung durch die Unternehmen des Lebensmitteleinzelhandels (GOLDT 2011). Schließlich wird die Wahrnehmung von CSR durch Konsumenten im Lebensmittelmarkt untersucht (ROMMELSPACHER 2012). Tabelle 18 zeigt eine Auflistung der CSR-Initiativen des LEH. In Tabelle 19 wird ein Überblick über die einschlägige Literatur zu weiteren CSR-Themen dargelegt.

Tabelle 18: CSR-Initiativen des deutschen Lebensmitteleinzelhandels

Initiatoren	Titel	Beschreibung
Aldi	Aldi Corporate Responsibility Policy	Strukturen zur Implementierung von sozialen und ökologischen Standards in der Lieferkette; Lieferanten werden auf die Sozialstandards in der Produktion verpflichtet

Alnatura	Saatgut-Aktion	Spenden an den Saatgutfonds der Zukunftsstiftung Landwirtschaft
	Alnatura Bienen-schmaus	Bietet auch auf kleinstem Raum eine Nahrungsgrundlage für die Bienen
	Vielfalterleben	Mehr Vielfalt und gegen Gentechnik in der LW
Edeka	Handeln mit Verantwortung	Mitarbeiter, Umwelt, Produkte, Gesellschaft, Region
Kaisers	Pfandtästisch helfen	Pfandbons spenden für die Tafel
Kaufpark	Grüne Produkte	Aktive Sortiments-Gestaltung und Förderung des Konsums nachhaltiger Produkte
	Mitarbeiter	Verantwortung für die Menschen innerhalb des Unternehmens
	Energie, Klima, Umwelt	Aktiver Beitrag zum Ressourcen- und Klimaschutz
	Gesellschaftliches Engagement	Verantwortung für die Gesellschaft, in der wir leben und arbeiten
Krüger	Ecoopan	Unterstützung einer Kakao-Kooperative in der Elfenbeinküste; Hilfe bei Nachhaltigkeits-Zertifizierung; Schulungen für Landwirte, Investitionen in Geräte etc.
Lidl	„Auf dem Weg nach morgen“	Unter diesem Motto werden die Kunden über verantwortungsbewusste Artikel und bewussten Konsum informiert
	Gesellschaft, Klima- und Umweltschutz, Mitarbeiter	Verantwortung übernehmen
Metro Group	Wir bieten Lebensqualität	Für Kunden (nachhaltig produzierte Produkte), Mitarbeiter, Verantwortung in der Lieferkette, Gesellschaft
Netto Marken-Discount	Nachhaltiger Fischfang: Aquaculture Stewardship Council (ASC) zertifizierte Fischartikel	Zum Schutz der Meere und Fischbestände
	Deutschland rundet auf	Alle erzielten Spenden gehen an das Förderprojekt „buddy“, „Deutschland rundet auf“ zur Förderung sozialer Projekte in Schulen
	FairTrade Produkte	Feste Abnahmemengen an FairTrade Produkten sowie Unterstützung nachhaltiger Gemeinschaftsprojekte durch fixierte FairTrade-Prämie, die zur weiteren Verbesserung der Lebensbedingungen in den Erzeugerländern beiträgt
	Umweltprojekte wie: Filialen mit 100% LED-Beleuchtung Produkte aus FSC-zertifizierten Hölzern Handzettel aus FSC-zertifiziertem Papier Blauer Engel-	Verantwortung für Umwelt und natürliche Ressourcen übernehmen

	Produkte	
	Kunden mit Handicap	Erlaubnis, Blindenhunde etc. mitzuführen sowie Mitarbeiter, die für die Unterstützung der Behinderten Menschen ausgebildet sind
Real	familymanager	Vorteilsprogramm, Beratungen, Aktionen für Kinder
Rewe Group	Pro-Planet Label	Navigationssystem, das die Nachhaltigkeit der Produkte und Dienstleistungen entlang gesamter Prozesskette betrachtet
Tchibo	Produktverantwortung: Nachhaltigkeit vom Anbau bis zur Entsorgung	
Tengelmann	Tengelmann-Lauf	Erlöse für Organisationen, die sich um sportliche Aktivitäten für behinderte Menschen kümmern
	Tengelmann-Ehrenamtstag	Jeder Mitarbeiter, der sich sozial engagieren möchte, wird einen Tag von der Arbeit freigestellt
	Schulpatenschaften	Führungskräfte richten Infoveranstaltungen aus

Quelle: Eigene Zusammenstellung.

Tabelle 19: Literaturübersicht: Sonstige Aspekte von CSR im Agribusiness

Autoren	Titel	Betrachtungsgegenstand
SPILLER (2005)	Nachhaltigkeit in Distribution und Handel	CSR und LEH
HALBES et al. (2006)	Konsumorientierte Kommunikation über Corporate Social Responsibility	Informationsbedarf der Konsumenten, CSR-Kommunikation
HANSEN & SCHRADER (2006)	Förderung des nachhaltigen Konsums durch Informationen über Corporate Social Responsibility (CSR) - Die Bedeutung verbraucherpolitischer Organisationen	CSR als Kommunikationsinstrument
IMUG (2006)	CSR-Informationsbedarf von Verbrauchern	Informationsbedarf der Konsumenten, CSR-Kommunikation
SCHOENHEIT et al. (2008)	CSR im Handel. Die gesellschaftliche Verantwortung des Einzelhandels	CSR und LEH
GOLDT (2011)	Die Kommunikation verantwortungsvollen Handelns. Eine analytische Betrachtung der CSR-Berichterstattung der größten deutschen Unternehmen des Lebensmitteleinzelhandels	CSR und LEH
MEIXNER et al. (2012)	CSR in der Agrar- und Ernährungswirtschaft	CSR-Kommunikation
ROMMELSPACHER (2012):	Corporate Social Responsibility aus Konsumentensicht	CSR und LEH
HARTMANN et al. (2013)	Consumers' awareness of CSR in the German pork industry	Wirkungen von CSR auf das Kaufverhalten
MUELLER LOOSE	Impact of corporate social responsibility	Wirkungen von CSR auf die

& REMAUD (2013)	claims on consumer food choice: A cross-cultural comparison	Zahlungsbereitschaft
--------------------	---	----------------------

Quelle: Eigene Zusammenstellung.

5 CSR in verwandten Branchen

5.1 Definition und Verständnis von CSR

Die folgende Literaturanalyse zum Thema Corporate Social Responsibility (CSR) bezieht sich auf Branchen, die strukturelle Ähnlichkeiten mit dem Agribusiness aufweisen. Das Handwerk ist eine solche Branche, welche – ähnlich wie das Agribusiness – in besonderem Maße durch kleine und mittlere Unternehmen (KMU) geprägt ist. Die Literaturanalyse zeigte dann aber, dass in diesem Zweig der Literatur weniger CSR in bestimmten Branchen, etwa dem Handwerk, sondern vorwiegend die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch KMU adressiert wird. KMU stehen daher im Folgenden im Mittelpunkt der Betrachtung; in Einzelfällen werden aber auch einzelne Branchen, vor allem das Handwerk, explizit adressiert. Die Definition von KMU folgt dabei im Weiteren der gebräuchlichen Abgrenzung der EUROPÄISCHEN KOMMISSION (2006), nach welcher KMU weniger als 250 Mitarbeiter und einen Jahresumsatz von weniger als 50 Mio. Euro bzw. eine Bilanzsumme von weniger als 43 Mio. Euro haben.

Forschung und Praxis haben mit Blick auf CSR lange Zeit der Unternehmensgröße wenig Beachtung geschenkt. Teile der Literatur erwecken allerdings den Eindruck, dass sie sich vorrangig auf große Unternehmen beziehen. Diese stehen aufgrund verschiedener Charakteristika, etwa ihrer starken internationalen Präsenz, mehr im Fokus der Öffentlichkeit und sind daher stärker öffentlichem Druck von Seiten verschiedener Stakeholder ausgesetzt. Die Besonderheiten von KMU im Hinblick auf die Implementierung von CSR-Aktivitäten, bspw. ihre geringere Ausstattung mit finanziellen Mitteln, sind dagegen bislang in weiten Teilen der Literatur kaum berücksichtigt worden. Erst in den letzten Jahren haben die Unterschiede zwischen Großunternehmen und KMU in Studien zu CSR (SEN & COWLEY 2012) sowie in Wirtschaft und Medien (ERNST & YOUNG 2007) mehr Aufmerksamkeit erfahren.

KMU weisen im Vergleich zu Großunternehmen einige für die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung relevante Besonderheiten in organisationsstruktureller und unternehmenskultureller Hinsicht auf. Nach SPENCE (1999) gehört dazu zum einen die Übernahme von kritischen Managemententscheidungen durch lediglich eine oder wenige Personen, etwa den bzw. die Eigentümer. Im Sinne MINTZBERGS (1999) handelt es sich bei KMU zudem oftmals um Unternehmen mit „simple structure“ ohne ausgeprägte interne organisatorische Ausdifferenzierung. Das dadurch bedingte, teilweise sehr zeitintensive ‘multi-tasking‘ der Unternehmensführung führt dazu, dass die Hinwendung zu Themen außerhalb der für das Tagesgeschäft relevanten operativen Prozesse begrenzt bleibt. Weiterhin lässt sich festhalten, dass sich das Handeln in KMU seltener als in Großunternehmen an explizit ausformulierten langfristigen strategischen Plänen orientiert. Stattdessen beziehen sich Managemententscheidungen häufig auf kurzfristige Probleme des Tagesgeschäfts (SEN & COWLEY 2012). Außerdem haben in KMU informelle Beziehungen und Kommunikationsvorgänge einen höheren Stellenwert als in Großunternehmen, wobei zwischenmenschliche Beziehungen sowohl innerhalb des Unternehmens als auch mit externen Stakeholdern von großer Bedeutung für den Unternehmenserfolg sind (SPENCE 1999).

Der spezielle Management- und Organisationsstil in KMU hat bedeutende Konsequenzen für das Verständnis und die Durchführung von CSR-Aktivitäten. Aufgrund der oftmals fehlenden langfristigen strategischen Planung sind in KMU typischerweise keine expliziten CSR-Strategien oder entsprechende Managementkonzepte zu finden. Die Gründe dafür liegen vor allen Dingen im Mangel an zeitlichen, personellen und finanziellen Ressourcen (SCHNEIDER 2012a). CSR-Bemühungen in KMU sind daher häufig nicht das Ergebnis durchdachter CSR-Strategien, sondern erfolgen eher intuitiv, dafür aber auch flexibel und unbürokratisch. Von Vorteil sind hierbei der vielfach engere und persönlichere Kontakt zu Mitarbeitern sowie zur örtlichen Bevölkerung. Dadurch sind KMU in der Lage, bei konkreten Problemen und Bedürfnissen sehr schnell und direkt Hilfe zu leisten, beispielsweise in Form von Geldspenden oder der Durchführung von Projekten in Zusammenarbeit mit sozialen Einrichtungen (SCHNEIDER 2012a). Für viele KMU sind derartige Aktivitäten selbstverständlich; ihnen ist zumeist nicht einmal bewusst, dass bestimmte Aktivitäten oder Projekte als CSR charakterisiert werden. Dies wird in der Literatur oft als „silent CSR“ (JENKINS 2004) bezeichnet. Da KMU häufig vorrangig lokale oder regionale Märkte bedienen,

erfährt die breite Öffentlichkeit keine Einzelheiten über ihr gesellschaftliches Engagement (SCHNEIDER 2012a).

Mangelnde Kenntnisse von CSR in KMU werden durch eine bundesweite Befragung von Handwerkskammern dokumentiert (WEGE 2012). Im Rahmen dieser Studie wurden Handwerkskammern gefragt, wie hoch sie den Bekanntheitsgrad des CSR-Begriffs in Handwerksbetrieben einschätzen. Die Ergebnisse sind eindeutig: 94% der befragten Handwerkskammern schätzen den Bekanntheitsgrad von CSR unter ihren Mitgliedern als eher niedrig oder niedrig ein. Eine Studie der EUROPÄISCHEN KOMMISSION (2007) zeigt, dass 48% der befragten Inhaber und Führungskräfte von KMU noch nie etwas von CSR gehört und sogar 72% sich noch nie mit dem Thema auseinandergesetzt haben. Eine Studie von ERNST & YOUNG (2007) kommt allerdings zu gegenteiligen Ergebnissen. Die Befragung der Geschäftsführung bzw. der CSR-Verantwortlichen von 500 KMU demonstriert ein recht ausgeprägtes CSR-Bewusstsein. So sehen 71% der mittelständischen Unternehmen CSR als bedeutend für ihr Unternehmen an. 52% der befragten Unternehmen verfolgen die Diskussion über das Thema. 65% der Studienteilnehmer empfinden die Etablierung von CSR in ihrem Unternehmen als wichtig oder sogar sehr wichtig. Dies wird durch die Befragung der Handwerkskammern bestätigt (WEGE 2012). Laut dieser Studie geben 67% der Mitgliedsunternehmen an, dass CSR in den nächsten Jahren „wichtiger“ oder „eher wichtiger“ sein wird. WALLAU et al. (2007) berichten sogar von einer CSR-Beteiligungsquote von KMU von 94,3%, die nur unwesentlich unter der entsprechenden Quote von Großunternehmen liegt.

Einen fehlenden Konsens hinsichtlich des Verständnisses und der Wahrnehmung von CSR in KMU belegen auch Erkenntnisse aus der universitären Forschung. In ihrer interviewgestützten Untersuchung zeigen SEN & COWLEY (2012), dass die meisten KMU mit dem Begriff CSR nicht vertraut sind. Die vier am häufigsten genannten Begriffsverständnisse von CSR waren „looking after people who support the business“, „giving back to the community“, „being a community member“ und „operating the business ethically“ (SEN & COWLEY 2012). Weitere empirische Studien belegen Unterschiede hinsichtlich der Interpretation und Wahrnehmung der Bedeutung von CSR. GARRIGA & MELE (2004) etwa finden, dass KMU unter CSR eine Verpflichtung gegenüber der Gesellschaft verstehen, während andere wie HITCHENS et al. (2005) oder PETTS et al. (1999) zeigen, dass KMU weder das Thema CSR

in Betracht ziehen noch die potentiellen sozialen und ökologischen Wirkungen ihres Handelns erkennen. TILLEY (1999) verdeutlicht, dass KMU CSR-Aktivitäten als großen Kostenfaktor wahrnehmen, während VIVES et al. (2005) zeigen, dass KMU, welche CSR in ihr strategisches Management integriert haben, ihr gesellschaftliches Engagement nicht als einen zusätzlichen Kostenfaktor betrachten.

Es bleibt abschließend festzuhalten, dass das Verständnis und die Wahrnehmung von CSR in KMU sehr stark variieren. Ferner besteht erheblicher Bedarf dahingehend, KMU über den CSR-Begriff aufzuklären und Maßnahmen zu ergreifen, welche in KMU das Bewusstsein für CSR steigern. Dadurch würde auch gewährleistet sein, dass KMU ihre CSR-Aktivitäten öffentlichkeitswirksamer darstellen und verbreiten.

5.2 Motive für die Implementierung von CSR

Vorliegende Studien lassen kein dominierendes Motiv für die Implementierung von CSR in KMU oder bestimmten Branchen wie dem Handwerk erkennen, sondern offenbaren vielfältige Beweggründe. Auffällig sind grundsätzliche Unterschiede hinsichtlich der Motive von KMU und Großunternehmen, sich mit CSR zu befassen. Diese Unterschiede lassen sich besonders durch die oftmals stärker lokale oder regionale Orientierung von KMU erklären. Tabelle 20 beleuchtet die wichtigsten Motive für die Implementierung von CSR in KMU.

Tabelle 20: Motive für die Implementierung von CSR in KMU

Motiv	Autor
Heimatverbundenheit	SCHNEIDER (2012a)
Tradition & Gewohnheit	ERNST & YOUNG (2007); SCHNEIDER (2012a)
Verantwortungsbewusstsein	HANDWERKSKAMMER HAMBURG (2009); SCHNEIDER (2012a)
Verbesserung des Images	ERNST & YOUNG (2007); EUROPÄISCHE KOMMISSION (2007); JENKINS (2006); WEGE (2012)
Mitarbeitermotivation & Mitarbeiterrekrutierung	ERNST & YOUNG (2007); EUROPÄISCHE KOMMISSION (2007); JENKINS (2006); MANKELOW (2003); MURILLO & LOZANO (2006); SPENCE (2000); WEGE (2012)
Kundenbindung & Gewinnung neuer Kunden	HANDWERKSKAMMER HAMBURG (2009); MANKELOW (2003); TORUGSA et al. (2012); WEGE (2012)
Entwicklung der Unternehmensstrategie	EUROPÄISCHE KOMMISSION (2007)
Steigerung der Reputation	FULLER & TIAN (2006); MANKELOW (2003);

	RUSSO & PERRINI (2010); SPENCE & SCHMIDPETER (2003); SPENCE et al. (2003); UDAYASANKAR (2008); WESTDEUTSCHER HANDWERKSKAMMERTAG (2011)
Betriebswertsteigerung	HANDWERKSKAMMER HAMBURG (2009)
Altruismus & moralisch-ethische Verpflichtung	ERNST & YOUNG (2007); JENKINS (2006); MURILLO & LOZANO (2006); MANKELOW (2003); SEN & COWLEY (2012); SPENCE et al. (2003); SPENCE & RUTHERFORD (2003); WESTDEUTSCHER HANDWERKSKAMMERTAG (2011)
Stärkung des „social capital“	SEN & COWLEY (2012); SPENCE & SCHMIDPETER (2003); SPENCE et al. (2003); UDAYASANKAR (2008)
Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit	HANDWERKSKAMMER HAMBURG (2009); JENKINS (2006); MANKELOW (2003); MURILLO & LOZANO (2006); WILLIAMSON et al. (2006)
Erwartungen der Gemeinschaft	FULLER & TIAN (2006); MANKELOW (2003); RUSSO & PERRINI (2010); UDAYASANKAR (2008)

Quelle: Eigene Zusammenstellung.

5.3 Einflussgrößen auf die Ausgestaltung von CSR-Konzepten

Die Einflussgrößen auf die Ausgestaltung von CSR in KMU unterscheiden sich grundlegend von denen, die für große Unternehmen relevant sind. Die Ursachen dafür liegen vor allen Dingen in den speziellen Charakteristika von KMU begründet. So stellt die Unternehmensgröße, zumeist gemessen anhand der Mitarbeiterzahl, eine der wichtigsten Determinanten der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung dar. Des Weiteren stehen KMU weniger im öffentlichen Fokus und sind demzufolge weniger stark dem Druck verschiedener Stakeholder ausgesetzt (HEYDER & THEUVSEN 2012). Ebenso ist die internationale Ausrichtung eine bedeutende Einflussgröße auf CSR-Aktivitäten (HARTMANN 2011); KMU sind jedoch häufiger als Großunternehmen in einem räumlich begrenzten Umfeld aktiv. Diese und weitere ausschlaggebende Faktoren für die Ausgestaltung von CSR-Konzepten in KMU sind in Tabelle 21 zusammengefasst.

Tabelle 21: Einflussgrößen auf die Ausgestaltung von CSR-Konzepten in KMU

Einflussgröße	Autor
Internationalisierungsgrad	SCHNEIDER (2012 a)
Bekanntheitsgrad/Sichtbarkeit	GRAAFLAND et al. (2003); SCHNEIDER (2012 a)

Verfügbarkeit finanzieller Ressourcen	EUROPÄISCHE KOMMISSION (2007); MAAß (2010); SCHNEIDER (2012 a); WEGE (2012)
Zeitverfügbarkeit & Anzahl Aufgabenbereiche der Manager	EUROPÄISCHE KOMMISSION (2007); GELBMANN & BAUMGARTNER (2012); SEN & COWLEY (2012); WEGE (2012)
Managementwissen bzgl. der Umsetzung von CSR	EUROPÄISCHE KOMMISSION (2007); SEN & COWLEY (2012)
Familien- bzw. eigentümergeführtes Unternehmen	GELBMANN & BAUMGARTNER (2012); SCHNEIDER (2012 a)
Altruismus & moralisch-ethische Verpflichtung	PERRINI et al. (2007); SAS & LIEDEKERKE (2008); SCHNEIDER (2012 a)
Qualität persönlicher Beziehungen zwischen Manager und Stakeholdern	JENKINS (2004); PERRINI et al. (2007); VYAKARNAM et al. (1997)
Stärke des vorhandenen Sozialkapitals	FULLER & TIAN (2006); PERRINI (2006); SAS & LIEDEKERKE (2008); SEN & COWLEY (2012); SPENCE et al. (2003); SPENCE & SCHMIDPETER (2003)

Quelle: Eigene Zusammenstellung.

5.4 Gestaltungsparameter von CSR-Konzepten

Im Gegensatz zu Großunternehmen sind CSR-Aktivitäten in KMU oft nicht Teil eines strategischen Managementkonzepts oder Gegenstand eines langfristig angelegten Plans. Die Maßnahmen sind vielmehr geprägt durch intuitives und unbürokratisches Handeln des Managements (GELBMANN & BAUMGARTNER 2012; WESTDEUTSCHER HANDWERKSKAMMERTAG 2012; SEN & COWLEY 2012). Die durch KMU implementierten CSR-Aktivitäten beziehen sich zumeist auf lokale Unterstützungsprojekte und Geldspenden, bspw. die Unterstützung von Kultureinrichtungen oder Sportvereinen oder die Renovierung von schulischen Einrichtungen. KMU sind sich in vielen Fällen allerdings nicht darüber bewusst, dass sie CSR-Maßnahmen implementieren (GELBMANN & BAUMGARTNER 2012). Unternehmensintern ist primär der jeweilige Geschäftsführer bzw. Eigentümer für CSR verantwortlich, wie eine Befragung von 500 Verantwortlichen in KMU durch ERNST & YOUNG (2007) zeigte. Auf die Frage, wer im jeweiligen Unternehmen primär für CSR verantwortlich sei, antworteten 77% mit „CSR ist Chefsache“. Dies lässt Parallelen zur Agrar- und Ernährungsbranche erkennen (HEYDER & THEUVSEN 2009a). Das Engagement von KMU im Bereich CSR ist sehr vielseitig, wie Tabelle 22 demonstriert.

Tabelle 22: Hauptbereiche von CSR in KMU

CSR-Bereiche	Autoren
Gesellschaft	ERNST & YOUNG (2007); EUROPÄISCHE KOMMISSION (2007); MAAß (2008); PERRINI et al. (2007); WEGE (2012); WESTDEUTSCHER HANDWERKSKAMMERTAG (2012)
Mitarbeiter stärken	ERNST & YOUNG (2007); EUROPÄISCHE KOMMISSION (2007); MAAß (2008); PERRINI et al. (2007); WEGE (2012); WESTDEUTSCHER HANDWERKSKAMMERTAG (2012)
Gemeinnützige Einrichtungen/ Veranstaltungen/ Vereine	ERNST & YOUNG (2007); EUROPÄISCHE KOMMISSION (2007); MAAß (2008); PERRINI et al. (2007); WESTDEUTSCHER HANDWERKSKAMMERTAG (2012)
Nachwuchs- und Geringqualifiziertenförderung	EUROPÄISCHE KOMMISSION (2007); WESTDEUTSCHER HANDWERKSKAMMERTAG (2012)

Verpflichtung der Lieferanten zur Einhaltung von Sozial- und Umweltstandards	ERNST & YOUNG (2007); MAAß (2008); PERRINI et al. (2007); WESTDEUTSCHER HANDWERKSKAMMERTAG (2012)
Umweltschutz	ERNST & YOUNG (2007); EUROPÄISCHE KOMMISSION (2007); PERRINI et al. (2007); WEGE (2012); WESTDEUTSCHER HANDWERKSKAMMERTAG (2012)
Verbesserung der Kundenbeziehungen	ERNST & YOUNG (2007); MAAß (2008); PERRINI et al. (2007)

Quelle: Eigene Zusammenstellung.

5.5 Zusammenhang zwischen CSR und Unternehmenserfolg

Im Gegensatz zu KMU stehen Großunternehmen verstärkt im Mittelpunkt des öffentlichen Interesses. Die Reputation dieser Unternehmen, ihre gesellschaftliche Akzeptanz sowie das Vertrauen der Konsumenten sind folglich wichtige Determinanten ihrer Wettbewerbsfähigkeit und damit ihrer Bereitschaft, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen (GÖSSLING 2011). Ein schlechter Ruf oder Skandale können den Unternehmenserfolg von Großunternehmen oder sogar einer ganzen Branche gefährden und die sog. „licence to operate“ der Unternehmen aufs Spiel setzen (HISS 2006).

KMU stehen hingegen sehr viel seltener im öffentlichen Fokus, wodurch der externe Druck zur gesellschaftlichen Legitimation ihrer Aktivitäten geringer ist. Dennoch ist auch für KMU die Reputation und das Vertrauen, das ihnen im lokalen und regionalen Umfeld sowie von Seiten der Konsumenten und anderer Stakeholder entgegengebracht wird, von Bedeutung. Vor diesem Hintergrund ist es seitens der KMU wichtig, sich der bereits implementierten und geplanten CSR-Maßnahmen bewusst zu werden und diese im lokalen und regionalen Umfeld öffentlichkeitswirksam bekannt zu machen (GELBMANN & BAUMGARTNER 2012; SCHNEIDER 2012a). Ferner ist die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung ein Ansatzpunkt, um Kontakte zu knüpfen und das Sozialkapital eines Unternehmens entscheidend zu stärken. Dies ist nach verbreiteter Ansicht in der wissenschaftlichen Literatur ein Beitrag zur langfristigen Sicherung des Unternehmenserfolgs von KMU (SEN & COWLEY 2012; SPENCE & SCHMIDPETER 2003; SPENCE et al. 2003; UDAYASANKAR 2008).

Ausgehend von den in der Literatur diskutierten potenziellen Effekten von CSR auf den Unternehmenserfolg haben sich einige empirische Studien mit dieser Fragestellung am Bei-

spiel von KMU beschäftigt. In den meisten Fällen wird versucht, auf der Grundlage von durch Unternehmensbefragungen gewonnenen Daten einen kausalen Zusammenhang zwischen CSR und Unternehmenserfolg nachzuweisen. Dies ist ein empirisch und methodisch sehr anspruchsvolles Unterfangen, da es zahlreiche Einflüsse auf den Unternehmenserfolg gibt (SIMON et al. 1954) und die Erfolgswirkungen einer Maßnahme – in diesem Fall CSR – auch von den jeweiligen situativen Einflussgrößen abhängen können (KIESER 2006). Es ist daher nicht auszuschließen, dass selbst bei gleicher methodischer Herangehensweise entgegengesetzte kausale Zusammenhänge zwischen Unternehmenserfolg und CSR zu beobachten sind. Laut TORUGSA et al. (2012) ist die Frage nach den Erfolgswirkungen von CSR daher als noch nicht abschließend erforscht zu betrachten. Die vorliegenden empirischen Erkenntnisse zu dieser Thematik sind – soweit sie sich auf KMU bzw. durch KMU geprägte Branchen beziehen – in Tabelle 23 zusammengefasst.

Tabelle 23: CSR und Unternehmenserfolg in KMU

Wirkungsrichtung	Autoren
Negativer kausaler Zusammenhang	WAGNER et al. (2002)
Kein kausaler Zusammenhang	GILLEY et al. (2000); THORNTON et al. (2003)
Positiver und signifikanter Zusammenhang zwischen proaktiver CSR im Umweltbereich und Unternehmenserfolg	ARAGON-CORREA et al. (2008)
Positiver und signifikanter Zusammenhang zwischen proaktiver CSR und Selbsteinschätzung der Veränderung des „Return on assets“ und des „Net profits to sales“	TORUGSA et al. (2012)
Positiver und signifikanter Zusammenhang zwischen CSR-Aktivitäten und Wettbewerbsfähigkeit	AUSTRIAN INSTITUTE FOR SME RESEARCH (2007)
Kein entscheidender Einfluss von CSR auf den Unternehmenserfolg	MAAB & HOFFMANN (2009)
Positive Selbsteinschätzung des Effektes von CSR auf Unternehmenserfolg	MURILLO & LOZANO (2006)

Sehr hohe Zustimmung zu der Aussage „Mitarbeiterorientierte CSR ist rentabel für KMU“	WEGE (2012)
Gesellschaftlich engagierte Unternehmen sind wirtschaftlich besonders erfolgreich	KAYSER (2005)
KMU mit mittlerem und hohem CSR-Engagement sind erfolgreicher als solche mit niedrigem Engagement	STURDIVANT & GINTER (1977)
Zusammenhang zwischen CSR und Gewinnsteigerung und Kostenreduktion	HAMMANN et al. (2009)

Quelle: Eigene Zusammenstellung.

5.6 Sonstige CSR-Aspekte

In KMU implementierte Maßnahmen zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung werden von Managern bzw. Eigentümern oftmals nicht als CSR wahrgenommen. Ebenso werden CSR-Maßnahmen in Gegensatz zu großen Unternehmen seltener öffentlichkeitswirksam verbreitet, obwohl dies ein wichtiger Beitrag zum Unternehmenserfolg sein kann (SEN & COWLEY 2012; SPENCE & SCHMIDPETER 2003; SPENCE ET AL. 2003; UDAYASANKAR 2008).

Einige empirische Untersuchungen beschäftigten sich vor diesem Hintergrund mit dem Aspekt der öffentlichen Kommunikation. Laut WEGE (2012) kommunizieren immerhin bereits 43% der befragten KMU – und damit deutlich mehr als von einigen anderen Autoren vermutet – ihr Engagement an die Öffentlichkeit. Die wichtigsten Kommunikationswege sind Gespräche mit Kunden und Mitarbeitern (68%), die Internetseite des Unternehmens (68%) und die Berichterstattung durch die Presse (WEGE 2012). Mitarbeiter werden auch in einer Untersuchung von ERNST & YOUNG (2007) als bedeutsamster Kommunikationsweg für CSR genannt. In einer Studie der EU-KOMMISSION (2007) wird die Bedeutung von Internetseiten als wichtigstes Kommunikationsmedium von CSR unterstrichen. Darauf folgen Unternehmensbroschüren sowie Marketingkampagnen.

Eine weitere Besonderheit im Themenkomplex CSR und KMU ist die Vergabe von Preisen und Awards. Bedeutende Awards sind u. a. der European CSR Award und der CSR-Preis der Bundesregierung. Letzterer ist nach Unternehmensgrößenklassen untergliedert, so dass KMU in einer eigenen Kategorie gesondert Preise erringen können (BMAS 2013b). Mit CSR-Awards werden herausragende Leistungen im Hinblick auf verantwortungsvolles un-

ternehmerisches Handeln gewürdigt. Diese dienen als Best Practice-Beispiele, an welchen sich andere KMU orientieren können. Lerneffekte in KMU resultieren vornehmlich aus Kontakten in ihren eigenen Netzwerken oder durch die Beobachtung von „Champions“ und Best Practice-Beispielen in der eigenen Branche. CSR-Preise tragen somit zu einem größeren Engagement von KMU im Bereich von CSR bei (JENKINS 2006).

6 CSR im politischen Kontext

Seit Beginn des 21. Jahrhunderts gewinnt CSR im europäischen Raum verstärkt an Bedeutung (LOEW et al. 2004). Diese Entwicklung ist teilweise auf politische Initiativen zurückzuführen, hat aber ihrerseits auch Auswirkungen auf die Politik gehabt. Im Folgenden werden verschiedene Aspekte der Interaktion zwischen CSR und Politik beleuchtet.

6.1 Definition von CSR im politischen Kontext

Erste Definitionen von politischer Seite stammen von der EU (LOEW et al. 2004; SCHNEIDER 2012b). Im Grünbuch der KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN (2001: 7) mit dem Titel „Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen“ wird die soziale Verantwortung *„...als ein Konzept [bezeichnet], 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.“* Die Mitteilung der KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN (2002) folgte auf die erste Konsultationsphase und unterstreicht den Aspekt, CSR als strategisches Instrument des Unternehmensmanagements mit ökonomischen Vorteilen zu betrachten (LOEW et al. 2004; UNGERICHT & HIRTH 2010; SCHNEIDER 2012b). Mit der Mitteilung der EUROPÄISCHEN KOMMISSION (2011: 7) legt sie *„... eine neue Definition vor, wonach CSR die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft ist“*. Diese Definition sieht die gesellschaftliche Verantwortung als einen Teil der Unternehmensstrategie, der einen Mehrwert für das Unternehmen und die Gesellschaft bringt. Im Gegensatz zu den Dokumenten 2001 und 2002 wird der Begriff der Freiwilligkeit weitaus weniger häufig verwendet und auf die drei Säulen der Nachhaltigkeit – die sog. Tripple Bottom-Line – nicht mehr verwiesen (SCHNEIDER 2012b).

Mit der „Nationalen Strategie zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (Corporate Social Responsibility – CSR) – Aktionsplan CSR – der Bundesregierung“ hat die Bundesregierung verschiedene nationale und internationale Entwicklungen aufgenommen und in einer umfassenden Strategie verdichtet, die den Rahmen für alle nachgelagerten Maßnahmen auf nationaler Ebene bildet und daher aus Sicht der Politik von übergeordneter Bedeutung ist. Die inhaltliche Erstellung und organisatorische Koordination des Prozesses der Strategieentwicklung wurde federführend durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales übernommen. Das Ministerium wählte dabei eine zweistufige Vorgehensweise: Einerseits wurde ein Multi-Stakeholder-Dialog „CSR-Forum“ organisiert, das in Form von sechs Arbeitsgruppen eine inhaltliche Stellungnahme als Empfehlung an die Bundesregierung erarbeitete. Andererseits wurde für die Abstimmungsprozesse innerhalb der Bundesregierung eine interministerielle Arbeitsgruppe eingesetzt. Im Zuge des durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales koordinierten Prozesses ist u.a. ein gemeinsames Verständnis von gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen erarbeitet worden. CSR ist demnach „[...] die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen über gesetzliche Anforderungen hinaus. CSR steht für eine nachhaltige Unternehmensführung im Kerngeschäft, die in der Geschäftsstrategie des Unternehmens verankert ist. CSR ist freiwillig, aber nicht beliebig.“ (BMAS 2010: 35). Dieses Verständnis von CSR nimmt die Definition des Grünbuchs der KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN (2001) auf. Die Bundesregierung hat damit erstmalig eine Nationale CSR-Strategie vorgelegt, die dann in Form eines Aktionsplans in verschiedenen Politikfeldern durch zahlreiche Projekte und Maßnahmen implementiert wurde. Zugleich wurde damit das bestehende Engagement in Wirtschaft und Zivilgesellschaft (zivilgesellschaftliche Organisationen und Gruppen einschließlich Verbraucher) unterstützt.

Gesellschaftliche Forderungen etwa im Bereich des Tierschutzes, der Nahrungsmittelsicherheit, der Fairness von Handelspraktiken oder der Arbeitsbedingungen in den Strategien der Unternehmen der Ernährungsbranche wurden durch die Bundesregierung aufgegriffen und durch entsprechende verbraucherpolitische Maßnahmen unterstützt. Damit wurden zunehmende Erwartungen der Verbraucher aufgenommen und eine Entwicklung vom reinen Konsumenten zu einem Verbraucherbürger, der sich mit den Bedingungen der Produktion auseinandersetzt, gefördert. Für die Unternehmen des Agribusiness sind von einer sys-

tematischen Umsetzung von CSR positive Wirkungen auf die gesamte Wertschöpfungskette zu erwarten, da die Unternehmensreputation durch gesellschaftliche Verantwortungsübernahme gesteigert wird, gerade in der Perspektive von Verbrauchern. Diese reagieren auf gesellschaftliches Engagement von Unternehmen, indem sie entsprechende Produkte am Markt bevorzugen. Dies zeigt sich zum Beispiel am zunehmenden Erfolg von Agrarprodukten und Lebensmitteln in einzelnen Segmenten wie Fairtrade oder Bio.

Die Nationale CSR-Strategie der Bundesregierung wird auch in der Weiterentwicklung mit den CSR-Prozessen auf europäischer Ebene verknüpft. Parallel zur Strategieformulierung durch die nationale Politik ging der Diskussionsprozess auf europäischer Ebene weiter. Schon 2011 hat die EU-Kommission einen Entwurf für eine Richtlinie zur CSR-Berichterstattung angekündigt. Nach umfangreichen Verhandlungen u.a. zwischen EU-Kommission, EU-Parlament und Ministerrat haben sich diese drei Gremien Ende Februar 2014 auf Berichtspflichten zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen geeinigt. In seiner Plenumsitzung am 15. April 2014 hat das EU-Parlament dem Vorschlag der Richtlinie zur Offenlegung nicht-finanzieller Informationen (sog. CSR-Berichtspflichten) zugestimmt. Betroffen sind Unternehmen im öffentlichen Interesse. Diese Unternehmen müssen ihren Lagebericht um nicht-finanzielle Informationen zu Umwelt, Gesellschaft, Mitarbeitern, Menschenrechten, Korruptionsbekämpfung und Vielfalt in Führungspositionen ergänzen. Diese Berichtspflicht erstreckt sich auch auf die eigenen Zulieferer in der Wertschöpfungskette. (AACHENER STIFTUNG KATHY BEYS 2014).

Insgesamt werden nach ersten Schätzungen europaweit etwas 6.000 Unternehmen von den neuen nicht-finanziellen Berichtspflichten erfasst werden (AACHENER STIFTUNG KATHY BEYS 2014). Darunter werden sich auch Unternehmen des deutschen Agribusiness befinden. Die konkrete Ausgestaltung wird dann in der mitgliedstaatlichen Umsetzung der EU-Richtlinie erfolgen. Die Bundesregierung hat sich in der Vergangenheit aus Gründen des Erhalts von Wettbewerbsfähigkeit, der Reduzierung von Bürokratie und der Unterstützung von freiwilligem unternehmerischem Engagement eher zurückhaltend zur Schaffung neuer Berichtspflichten geäußert und maßgeblich zu einer praktikableren Ausgestaltung des ursprünglichen Kommissionsvorschlags beigetragen. Soll diese politische Leitlinie auch für die Umsetzung der Richtlinie in nationales Recht gelten, so werden die zuständigen Mini-

sterien, speziell das Bundesministerium für Justiz und Verbraucherschutz, u.a. zu prüfen haben, dass

- durch die nationale Politik keine über die EU-Vorgaben hinausgehenden zusätzlichen Berichtspflichten aufgenommen werden und der Kreis der betroffenen Unternehmen nicht ausgeweitet wird;
- Spielräume, die die Richtlinie belässt, im Sinne der o.g. politischen Leitlinie genutzt werden.

6.2 Motive für das Interesse der Politik an CSR

CSR ist ein Konzept, das sich aus der Wirtschaft heraus entwickelt hat – trotzdem hat es in erheblichem Maße die Aufmerksamkeit der Politik erfahren. STEURER (2010, 2012) geht der Frage nach, weshalb sich Regierungen für CSR interessieren. Tabelle 24 bietet unter Einbeziehung weiterer Quellen einen Überblick über die verschiedenen Aspekte. Es wird deutlich, dass das Interesse der Politik an CSR einmal inhaltlich begründet ist und sich im Wesentlichen aus Umweltzielen speist. So wurde z.B. die Studie von LOEW et al. (2004) durch das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit finanziert. Zum anderen spielen auch Fragen der Governance eine große Rolle; das Vertrauen auf CSR ist dann Ausdruck der begrenzten Optionen (allein) staatlichen Handeln in supranationalen sowie durch große Komplexität gekennzeichneten Themenfeldern.

Tabelle 24: Gründe für das Interesse der Politik an CSR

Motive der Politik	Autoren
Ziele nachhaltiger Entwicklung; Umwelt- und Klimaschutz	LOEW et al. 2004; MOON 2007; CETINDAMAR & HUSOY 2007; VITOLS 2011
Ablösung hierarchischer Formen der Steuerung durch partnerschaftliche Formen der „new governance“	KOOIMAN (1993, 2003); PIERRE (2000); RHODES (1997); ZERK (2006); SCHERER et al. (2010); SCHERER & PALAZZO (2011)
„Soft law“-Regulierung als Ergänzung für „hard law“; vor allem im internationalen Kontext oft die einzige Handhabe	DASHWOOD (2004); ZERK (2006); GJØLBERG (2011)

Quelle: Eigene Darstellung nach STEURER (2010, 2012).

6.3 Gestaltungskonzepte und Maßnahmen der CSR-Politik

Nach STEURER (2010, 2012) ist CSR dadurch geprägt, dass es von Seiten der Politik durch keine bindenden Instrumente (*hard law*) wie z. B. Gesetze festgelegt ist. Vielmehr handelt es sich um ein Instrument, das durch nicht bindende, weiche Regelungen, die auf Sanktionen verzichten, gekennzeichnet ist (*soft law*) und durch die Politik daher nur mitgestaltet und gefördert werden kann. Es gibt keine vom Staat für verbindlich erklärten Regelungen zu CSR, die kontrolliert werden; Freiwilligkeit ist vielmehr prägend für CSR (ZERK 2006; GJØLBERG 2011; STEURER 2012). Vor allem im internationalen Raum ohne einheitliche Gesetzesgrundlage stellt CSR ein wichtiges Gestaltungskonzept der Regulierung dar (ZERK 2006).

In allgemeiner Form hat STEURER (2012) die Gestaltungskonzepte und Themen staatlicher CSR-Politik identifiziert. Aufbauend auf einer aus den Politikwissenschaften bekannten Einteilung von politischen Steuerungsinstrumenten (HOWLETT & RAMESH 1993; BEMELMANS-VIDEC et al. 1997) unterscheidet STEURER (2010, 2012) folgende für den CSR-Bereich relevanten Instrumente der Politik:

- Informatorische Instrumente (Kampagnen, Schulungen, Broschüren, Internetauftritte);
- Fiskalisch-ökonomische Instrumente (Steuern, Lizenzen, Steuernachlässe, Subventionen, Auszeichnungen);
- Rechtliche Instrumente (Gesetze, Verordnungen, Richtlinien);
- Partnerschaftliche Instrumente (Netzwerke, Stakeholder-Foren, Vereinbarungen, Public-Private-Partnerships);
- Hybride Instrumente (CSR-Plattformen, CSR-Strategien, Aktionspläne).

In einer weiteren Dimension benennt STEURER (2012) Themenfelder staatlicher CSR-Politik:

- Bewusstseinsbildung und „Capacity Building“;
- Verbesserung der Transparenz;
- Förderung sozial verantwortlicher Investitionen;
- Führung durch Vorbild.

In Abbildung 3 sind Gestaltungskonzepte und Themen staatlicher CSR-Politik zueinander in Beziehung gesetzt; in den Zellen der Matrix werden jeweils exemplarisch mögliche Instrumente staatlicher CSR-Politik genannt, die in den verschiedenen Themenfeldern eingesetzt werden können.

Abbildung 3: Gestaltungskonzepte und Themen staatlicher CSR-Politik nach STEURER (2010)

		Themen			
		1. Bewusstsein & „Capacity Building“	2. Verbesserung der Transparenz	3. Förderung sozial verantwortlicher Institutionen (SRI)	4. Führung durch Vorbild, z.B. bei öffentlicher Beschaffung und der Anwendung von SRI
Instrumente	a) Rechtlich	<ul style="list-style-type: none"> (Verfassungs-)Gesetze mit Bekenntnissen zu nachteiliger Entwicklung bzw. CSR 	<ul style="list-style-type: none"> Gesetze zur CSR-Berichterstattung Offenlegungsvorschriften für Rentenkassen 	<ul style="list-style-type: none"> Gesetzliches Verbot bestimmter Investitionen Gesetze über SRI in Rentenkassen 	<ul style="list-style-type: none"> Gesetze zur Ermöglichung von nachhaltiger öffentlicher Beschaffung (SPP/GPP) Gesetze über SRI in staatlichen Einrichtungen
	b) Fiskalisch-ökonomisch	<ul style="list-style-type: none"> Subventionen und Exportkredite Steuervergünstigungen, z.B. für Spenden an NGOs 	<ul style="list-style-type: none"> Subventionen oder Preise für CSR-Berichte CSR-Berichte von öffentlicher Beschaffung gefordert 	<ul style="list-style-type: none"> Steueranreize für Sparer und Investoren für grüne Investments Subventionen 	
	c) Informativ	<ul style="list-style-type: none"> Forschungs- und Bildungsarbeit (u.a. Konferenzen, Seminare, Schulungen) Informationsressourcen Richtlinien, Verhaltensregeln Kampagnen Unterstützungserklärungen 	<ul style="list-style-type: none"> Richtlinien zur CSR-Berichterstattung Informationen zur CSR-Berichterstattung 	<ul style="list-style-type: none"> Informationen über SRI (Broschüren und Internet) SRI-Richtlinien & -Normen 	<ul style="list-style-type: none"> Aufklärung staatlicher Behörden über SRI & SPP Veröffentlichungen von Nachhaltigkeitsberichten durch staatliche Einrichtungen Unterstützungserklärungen zu CSR-Initiativen
	d) Partnerschaftlich	<ul style="list-style-type: none"> Netzwerke, Partnerschaften, Stakeholderforen & Dialoge Freiwillige Vereinbarungen 	<ul style="list-style-type: none"> CSR-Ansprechpartner Multi-Stakeholderforen 	<ul style="list-style-type: none"> Netzwerke und Partnerschaften zu SRI 	<ul style="list-style-type: none"> Netzwerke zur Förderung von SPP unter öffentlichen Auftraggebern
	e) Hybrid	<ul style="list-style-type: none"> Zentren, Plattformen & Programme für CSR (Information & Partnerschaft) 	<ul style="list-style-type: none"> Staatliche Gütesiegel 		<ul style="list-style-type: none"> Aktionspläne zu SPP/GPP Aktionspläne zu SRI in der Regierung (alle Instrumente)
		<ul style="list-style-type: none"> Multi-Stakeholder-Initiativen, (Ko-)Entwicklung von Management- oder Berichtstools (ISO26000 und GRI) (Information, Partnerschaft und Anreiz) CSR-Auszeichnungen und öffentliche Anprangerungen mit schwarzen Listen (Information und Anreiz) 		<ul style="list-style-type: none"> Pensionskassen verwenden und fördern SRI (Partnerschaft, Information und Anreiz) 	
		<ul style="list-style-type: none"> Koordination von CSR-Politiken, z.B. mit Regierungsstrategien und Aktionsplänen, CSR-Zentren und Programmen (alle Instrumente) 			

Quelle: STEURER (2010).

Zwecks Systematisierung der staatlichen Initiativen im Bereich CSR wird im Folgenden zwischen der multi- bzw. internationalen Ebene, der EU-Ebene und sowie den Aktivitäten der deutschen Bundesregierung differenziert. Tabelle 25 gibt die auf multinationaler Ebene zum Einsatz kommenden CSR-Gestaltungskonzepten wieder.

Tabelle 25: Internationale CSR-Gestaltungskonzepte

Gestaltungskonzept	Erläuterung
United Nations Global Compact	Freiwillige Initiative der Vereinten Nationen, um die nachhaltige Entwicklung und das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen zu fördern. Beruht auf zehn Prinzipien, die die Bereiche Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung widerspiegeln (UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT 2013).
Allgemeine Erklärung der Menschenrechte	Dokument bzw. Erklärung der Vereinten Nationen mit 30 Artikeln; Darlegung der Menschenrechte und Menschenrechtsstandards für Unternehmen; Aspekte reichen von internationalem humanitärem Recht über Bürgerrechte, politische, wirtschaftliche, gesellschaftliche und kulturelle Rechte bis zu Konsumentenschutz und Umweltpraktiken (RUGGIE 2007; UNITED NATIONS HUMAN RIGHTS 2013).
UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte	Rahmenwerk bezüglich der Pflichten des Staates und der Verantwortung der Unternehmen hinsichtlich der Achtung der Menschenrechte in der Wirtschaft (UNITED NATIONS 2011).
OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen (OECD-Leitsätze)	Empfehlungen an die Wirtschaft von Seiten der Regierung bezüglich verantwortlichen Handelns. Der Verhaltenskodex umfasst zehn Kapitel in den Bereichen Grundpflichten, Informationspolitik, Menschenrechte, Beschäftigungspolitik, Umweltschutz, Korruptionsbekämpfung, Verbraucherinteressen, Wissenschaft und Technologie, Wettbewerb und Besteuerung (OECD 2008).

ISO 26000 Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen (ISO 26000)	International gültiger Leitfaden bzw. Referenzrahmen für alle Organisationen, nicht nur für Wirtschaftsunternehmen, gesellschaftliche Verantwortung zu implementieren. Behandelte Themen: Menschenrechte, Organisationsführung, faire Betriebs- und Geschäftspraktiken, Arbeitspraktiken, Umwelt, Konsumentenangelegenheiten und Entwicklung der Gemeinschaft (ISO 2013; BMAS 2011).
ILO-Erklärung über grundlegende Rechte bei der Arbeit	Betrifft multinationale Unternehmen hinsichtlich der Arbeits- und Sozialstandards; Unternehmen sollen sowohl die nationalen als auch die ILO-Normen beachten. Diese enthalten vier Kernarbeitsnormen: Vereinigungsfreiheit und Recht auf Kollektivverhandlung, Verbot der Diskriminierung in Beschäftigung und Beruf, Verbot der Zwangs- und Kinderarbeit (ILO 1998; CSR WELTWEIT 2012).
ILO – Dreigliedrige Grundsatzklärung – Über multinationale Unternehmen und Sozialpolitik	Die Grundsatzklärung umfasst Richtlinien für multinationale Unternehmen, Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbände sowie Regierungen, woraus sich die Bezeichnung „dreigliedrig“ ergibt. Zu den Themen Beschäftigung, Ausbildung, Arbeits- und Lebensbedingungen und Arbeitsbeziehungen beinhaltet die Erklärung Richtlinien (ILO 2006).
Global Reporting Initiative (GRI)	Unterstützung von sowohl Groß- als auch Kleinunternehmen bei der Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichtes. Der Rahmen für die Nachhaltigkeitsberichterstattung sowie der Berichterstattungsleitfaden der GRI stellen eine Orientierung für Unternehmen sowie Indikatoren für die Messung sozialer, ökonomischer und ökologischer Unternehmensleistung bereit (GRI 2011).

Quelle: Eigene Zusammenstellung.

Auf EU-Ebene sind vor allem die Mitteilungen zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen von Bedeutung, die in Tabelle 26 aufgelistet sind. Darüber hinaus hat die EU zahlreiche weitere Maßnahmen initiiert; exemplarisch sei auf das „High Level Forum for a Better Functioning Food Supply Chain“ verwiesen. Auch der Kommissionsvorschlag zu nicht-finanziellen Berichtspflichten, zu dem seit Februar 2014 eine Einigung zwischen den europäischen Institutionen vorliegt, verdient in diesem Zusammenhang Beachtung (EUROPEAN COMMISSION 2014).

Tabelle 26: Mitteilungen der EU zu CSR

Verfasser	Titel
KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEIN-	Grünbuch – Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung von Unternehmen

SCHAFTEN (2001)	
KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN (2002)	Mitteilung der Kommission betreffend die soziale Verantwortung der Unternehmen: ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung
KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN (2006)	Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat und den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss – Umsetzung der Partnerschaft für Wachstum und Beschäftigung: Europa soll auf dem Gebiet der sozialen Verantwortung der Unternehmen führend werden
EUROPÄISCHE KOMMISSION (2011)	Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen – Eine neue EU-Strategie (2011-2014) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR)

Quelle: Eigene Zusammenstellung.

Die Entwicklung der politischen Beschäftigung mit CSR in Deutschland ist dadurch geprägt, dass die nationale Strategie durch einen Multistakeholder-Dialog miterarbeitet worden ist, der auch während der Umsetzung der Strategie beibehalten wurde. Darüber hinaus ist die Prämisse der Freiwilligkeit in Deutschland maßgebend (TRAUTNER 2012). 2010 ist im Bundeskabinett die „Nationale Strategie zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen“ in Form eines „Aktionsplans für Deutschland“ verabschiedet worden. Mit dem Internetportal „CSR – Made in Germany“ hat das federführende Bundesministerium für Arbeit und Soziales eine Kommunikationsplattform für CSR initiiert. Auf der Internetseite „CSR in Deutschland“ befinden sich Informationen zu CSR-Initiativen und -Netzwerken aus verschiedenen Bereichen wie Wirtschaft, NGOs und Stiftungen, Wissenschaft und Politik (BMAS 2014). In Tabelle 27 ist eine Auswahl politischer Initiativen sowie durch die Politik unterstützter und empfohlener Initiativen und Maßnahmen aufgelistet. Die Auflistung umfasst sowohl übergeordnete Initiativen der gesamten Bundesregierung als auch daraus abgeleitete Maßnahmen und Aktionen einzelner oder mehrerer Bundesministerien.

Tabelle 27: Initiativen und Empfehlungen der deutschen Bundesregierung

Zuständige Organisation	Maßnahmen / Aktionen	Initiative	Unterstützung/ Empfehlung/ multiple Träger	
Übergeordnete Initiativen der Bundesregierung	Aktionsplan CSR der Bundesregierung	x		
	CSR-Made in Germany	x		
	Fortschrittsbericht 2012 zur Nationalen Nachhaltigkeitsstrategie	x		
	ES-Förderprogramm „Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand“	x		
	CSR-Preis für Unternehmen mit Weitblick	x		
	Charta der Vielfalt	x		
	Arbeitsmarktsituation (Nationaler Aktionsplan Integration)	x		
	Nationale Engagementstrategie	x		
	Engagementbericht der Bundesregierung	x		
	Entwurf eines nationalen Ressourceneffizienzprogramms	x		
	Nationaler Aktionsplan Integration	x		
	Bundeskanzleramt	Bürgerdialog zur Nachhaltigkeit		x
		Rat für Nachhaltige Entwicklung		x
		Maßnahmenprogramm „Nachhaltigkeit konkret im Verwaltungshandeln umsetzen“	x	
Bundesministerium für Arbeit und Soziales	ISO 26000 – Beteiligung an der Erarbeitung eines Leitfadens für gesellschaftliche Verantwortung von Organisationen		x	
	Nationale/Internationale CSR-Konferenzen	x		
	Initiative Neue Qualität der Arbeit		x	
	Initiative für Beschäftigung		x	
	Deutschlands beste Arbeitsgeber		x	
	Perspektive 50plus - Beschäftigungsaspekte für Ältere in der Region	x		
	CSR und Nachhaltigkeit im Rahmen von Messen		x	
	Das IÖW/Future-Ranking der Nachhaltigkeitsberichte		x	

	CSR Luncheon Debatten zu „CSR – Made in Germany“ in Europa		x
	Unternehmerische Verantwortung für Menschenrechte (UN-Prozess)	x	
	Symposium „Wirtschaft und Menschenrechte“	x	
Auswärtiges Amt	Global Compact		x
	Internetportal CSR Weltweit		x
Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft	Verbraucherleitfaden CSR	x	
	Unterrichtsmaterialien „Mit Verantwortung – sozial und ökologisch handeln“	x	
	Projekt „CSR-Kommunikation als Verbraucherinformation für Konsumentenverantwortung“	x	
	Initiative „Klarheit und Wahrheit“ / Charta für Landwirtschaft und Verbraucher	x	
Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit	EMAS (ECO-Management and Audit Scheme)		x
	Verantwortung neu Denken – Risikomanagement und CSR	x	
	Megatrends der Nachhaltigkeit	x	

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie	Deutsche Nationale Kontaktstelle (für die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen)	x	
	OECD-Leitsätze - Weiterentwicklung		x
Bundesministerium für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung	Initiative „Runder Tisch Verhaltenskodizes“		x
	Global Compact		x
	Fairer Handel		x
	Entwicklungspartnerschaften mit der Wirtschaft - DeveloPPP.de		x
	Entwicklung und Verbindlichkeit von Umweltstandards		x
Bundesministerium für Bildung und Forschung	Ressource Bildung		x
	Präventionsforschung		x
	Sozial-ökologische Forschung		x
	Wirtschaftswissenschaften für Nachhaltigkeit (WIN)		x
Bundesministerium des Innern	Netzwerk Schule Wirtschaft Ostdeutschland		x
	Korruptionsprävention und Sponsoring		x
Beauftragter für Kultur und Medien	Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft		x

Quelle: Eigene Zusammenstellung nach BMAS (2010; 2014).

II Corporate Social Responsibility im deutschen Agribusiness – Eine quantitative Untersuchung

1 Untersuchungsdesign

Im Folgenden werden die Ergebnisse einer empirischen Erhebung, welche von Juli bis September 2008 zum CSR-Engagement deutscher Unternehmen des Agribusiness durchgeführt wurde, vorgestellt. Mit Hilfe eines standardisierten Online-Fragebogens wurden ca. 2.500

deutsche Agribusiness-Unternehmen kontaktiert. Mehrere Branchenverbände haben seinerzeit die Untersuchung unterstützt, indem sie ihre Mitglieder vorab über die Befragung informierten und zur Teilnahme an der Erhebung ermunterten. Insgesamt beteiligten sich 170 Unternehmen an der anonymisierten Befragung, was einer Rücklaufquote von 6,8% entspricht. Diese ist für eine Online-Befragung als akzeptabel zu kennzeichnen (SCHIEFER & REYNOLDS 2009) und unterstreicht die hohe Relevanz des Themas aus Sicht der Unternehmenspraxis. Bei der hier dargestellten Untersuchung handelt es sich um die bislang einzige großzählige empirische Erhebung, die zu CSR-Strategien und entsprechenden Maßnahmen im deutschen Agribusiness durchgeführt worden ist. Ergebnisse sind in Ausschnitten u.a. bereits in HEYDER & THEUVSEN (2009a), HEYDER & THEUVSEN (2009b), HEYDER & THEUVSEN (2010), HEYDER (2010) sowie HEYDER (2012) publiziert worden.

Die Datenbereinigung und -analyse wurde mit Hilfe des Statistikprogramms SPSS durchgeführt. Im Zuge der Datenbereinigung wurden drei Fragebögen aus der zu analysierenden Stichprobe entfernt. Somit liegt die Gesamtzahl der in die Auswertung einbezogenen Unternehmen bei 167. Es wurde aus forschungsökonomischen Gründen ein willkürliches Stichprobenverfahren („Convenience sample“) angewendet, welches nicht alle notwendigen Kriterien erfüllt, um die Repräsentativität der Stichprobe zu gewährleisten. So ist nicht auszuschließen, dass sich eher Unternehmen an der Befragung beteiligt haben, die eine positive Einstellung zu CSR haben. Um sicherzustellen, dass eine Verzerrung durch Nichtbeantwortung des Fragebogens keinen signifikanten Einfluss auf die Untersuchungsergebnisse hatte, sind für jede der Variablen verschiedene Testverfahren angewandt worden. Der Armstrong-Overton-Test (ARMSTRONG & OVERTON 1977) bestätigt, dass ggf. aufgetretene Verzerrungen nicht signifikant sind und die Art der Datenerhebung keine Auswirkungen auf die Interpretation der Ergebnisse hat. Der Fragebogen beinhaltete überwiegend vorformulierte Statements, zu welchen Meinungsäußerungen abgefragt wurden. Anhand einer Likert-Skala von 1 (*Stimme überhaupt nicht zu* oder *überhaupt nicht wichtig*) bis 5 (*Stimme voll und ganz zu* oder *sehr wichtig*) wurden die Befragten gebeten, ihr jeweiliges Maß an Zustimmung anzugeben bzw. eine Einschätzung der Bedeutung eines Sachverhaltes vorzunehmen. Mit Hilfe der erhobenen Daten wurden die im Folgenden skizzierten fünf Forschungsfragen bzw. -gegenstände untersucht.

Die Untersuchung beschäftigt sich erstens mit der Definition und dem Verständnis von CSR in Unternehmen des deutschen Agribusiness. Hierzu wurden den Unternehmen verschiedene Bereiche gesellschaftlicher Verantwortung genannt und sie wurden sodann gefragt, welche dieser Bereiche sie hauptsächlich zu CSR zählen. Deskriptive statistische Verfahren werden zur Auswertung der Antworten auf diese Frage herangezogen.

Zweitens sollten die Motive deutscher Unternehmen im Agribusiness für die Durchführung von CSR-Maßnahmen beleuchtet werden. Auch in diesem Fall kommen deskriptive statistische Verfahren zum Einsatz, um die Zustimmung bzw. Ablehnung zu vorgegebenen Statements bezüglich potentieller CSR-Motive darzustellen.

Drittens beschäftigte sich die empirische Analyse mit den Einflussgrößen auf die Ausgestaltung von CSR-Konzepten in Agribusiness-Unternehmen. Das Hauptaugenmerk liegt hierbei auf Faktoren, welche die Entscheidung, CSR-Konzepte in Unternehmen zu implementieren, beeinflussen. Bisher existiert kein weithin anerkanntes konzeptionelles Modell, welches zur Beantwortung dieser Fragestellung herangezogen werden könnte. Basierend auf HEYDER & THEUVSEN (2012) wurde daher ein Modell entworfen, welches verschiedene Aspekte von CSR-Strategien unter Berücksichtigung von Besonderheiten des Agribusiness einbezieht. Gestützt auf theoretische Überlegungen, wie sie in der einschlägigen Literatur angestellt werden, wurden fünf Faktoren bestimmt, von denen angenommen werden kann, dass sie die Bereitschaft von Unternehmen zur Umsetzung von CSR-Maßnahmen beeinflussen. Diese sind der empfundene externe Druck, altruistische Motive, der Internationalisierungsgrad des Unternehmens, die Unternehmensgröße und die Verfolgung einer Differenzierungsstrategie. Diese situativen Einflüsse auf das CSR-Engagement von Unternehmen des Agribusiness sind in Abbildung 4 rot umrahmt. Im Einzelnen liegen der Auswahl dieser Einflussgrößen die folgenden Überlegungen zugrunde:

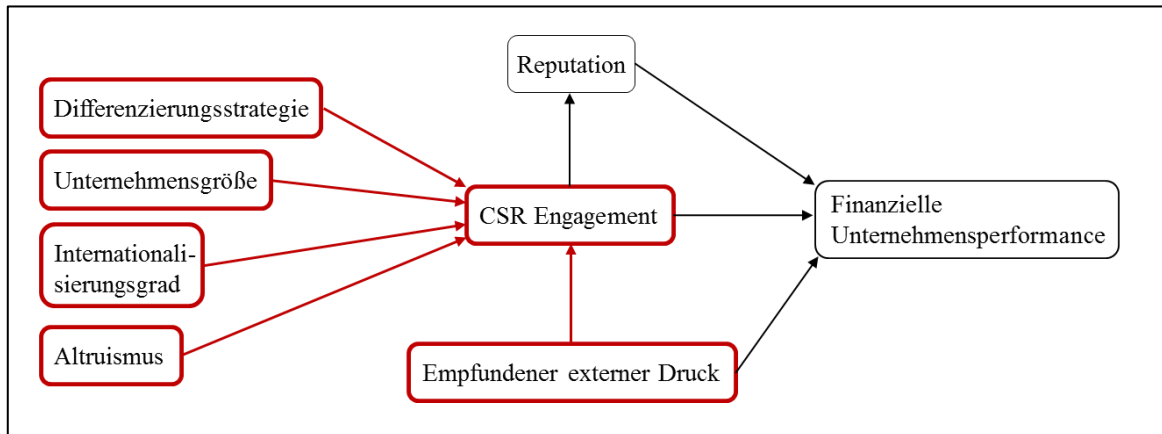
- Der *empfundene externe Druck* ist eine wichtige Determinante von CSR. Je größer der wahrgenommene Druck aus dem gesellschaftlichen Umfeld ist, desto stärker wird die Legitimität von Unternehmen bedroht. Ein Unternehmen gilt als legitimiert, wenn es gesellschaftlich akzeptierte Ziele in einer gesellschaftlich akzeptierten Form verfolgt (ASFORTH & GIBBS 1990). Ist dies nicht der Fall, ist die „license to operate“ (HIS

2006) des Unternehmens, also die gesellschaftliche Anerkennung seines unternehmerischen Engagements, bedroht.

- Wenn *Altruismus*, also uneigennütziges Handeln im Interesse anderer, die persönlichen Werte und Normen des Managements eines Unternehmens prägt, dann ist dies ein wichtiger Einflussfaktor auf die Ausgestaltung von CSR im Agribusiness. Wenn bspw. der faire Umgang mit Mitarbeitern, Lieferanten oder Kunden sowie ein ausgeprägtes Umweltbewusstsein wichtige Komponenten der Wertemuster von Managern bzw. Eigentümern sind, ist es wahrscheinlicher, dass diese im Bereich von CSR aktiv werden (HEMINGWAY & MACLAGAN 2004).
- Ebenso ist der *Internationalisierungsgrad* der Unternehmen eine bedeutende Determinante. WHITEMAN et al. (2005) argumentieren beispielsweise, dass international expandierende Unternehmen dazu tendieren, CSR als Teil ihrer Markteintrittsstrategie durchzuführen. Auch wird darauf hingewiesen, dass international tätige Unternehmen vielfältigeren gesellschaftlichen Ansprüchen ausgesetzt sind und darauf mit der Implementierung von CSR-Konzepten reagieren (HEYDER 2010).
- Darüber hinaus zeigen einige wissenschaftliche Arbeiten (MAAB 2002; ORLITZKY 2001), dass die *Unternehmensgröße*, gemessen z.B. an der Anzahl der Mitarbeiter, einen positiven und signifikanten Einfluss auf die Implementierung von CSR hat. Dies ist plausibel, da große Unternehmen stärker als andere Marktteilnehmer Gegenstand des öffentlichen Interesses und gesellschaftlicher Diskurse sind und es somit für sie einen starken Anreiz für die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung gibt.
- Eine *Differenzierungsstrategie* ist nach PORTER (1980) der Versuch, durch das Angebot eines Produktes mit besonderen Merkmalen mit den fünf Bestimmungsgrößen des Branchenwettbewerbs erfolgreich umzugehen. Eine Differenzierung der Produkte bzw. Dienstleistungen löst eine höhere Zahlungsbereitschaft bei Kunden, die die besonderen Produktmerkmale schätzen, aus und schafft Kundenbindung. Hieran wird nochmals der enge Zusammenhang von Verbrauchererwartungen und CSR deutlich. Indem Unternehmen ihre Produkte differenzieren, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass sie verstärkt der Kritik externer Stakeholder ausgesetzt sind. Bekannte Markenartikelers sind oft die Zielscheibe öffentlicher Kritik; ihre „Legitimationsempfindlichkeit“ (Angerhausen 1998) ist aufgrund der oftmals beachtlichen Investitionen in die Marke

besonders groß. In diesem Kontext kann CSR dazu beitragen, die Legitimität von Unternehmen mit Hilfe einer Strategie der Produktdifferenzierung zu steigern und sie vor externer, ihren Geschäftserfolg gefährdender Kritik zu bewahren (HISS 2006).

Abbildung 4: Konzeptionelles Modell: Einflussgrößen auf CSR



Quelle: Eigene Darstellung nach HEYDER & THEUVSEN 2012.

Die abhängige Variable für diese Fragestellung und gleichzeitig das zentrale Konstrukt des Modells ist die Durchführung von CSR-Aktivitäten bzw. das CSR-Engagement der Unternehmen. Die CSR-Aktivitäten der Unternehmen wurden durch den Grad der Zustimmung der Befragungsteilnehmer zu fünf vorgegebenen Statements, die sich auf dem Umfang des CSR-Engagements bezogen, gemessen.

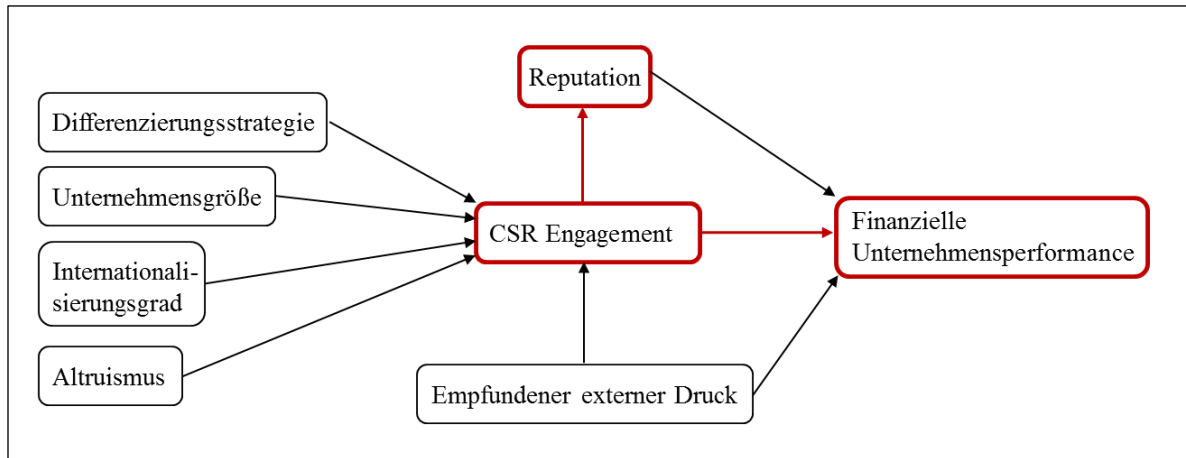
Zur Messung des Modells wurde ein Strukturgleichungsmodell (Partial Least Squares- (PLS-) Methode) eingesetzt. Diese von WOLD (1973) entwickelte Methodik ist besonders geeignet für den Test von Modellen und im Falle explorativer Untersuchungen (GEFEN et al. 2000). Die PLS-Methode ist eine Kombination von Pfad-, Hauptkomponenten- und Regressionsanalyse. Das PLS-Modell ermöglicht die Untersuchung der Beziehungen zwischen den im Modell berücksichtigten theoretischen Konstrukten in einer einzigen Modellschätzung.

Die vierte Problemstellung befasst sich mit der Identifizierung von Gestaltungsparametern und Maßnahmen der CSR in Unternehmen des deutschen Agribusiness. Die Befragungsteilnehmer wurden hierzu wiederum mit verschiedenen Aussagen konfrontiert und um ihren Zustimmungsgang gebeten. Außerdem umfasste dieser Aspekt eine Frage zur Anwen-

dung von Managementsystemen, welche Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Verantwortung gewährleisten. Neben univariaten Verfahren wurden auch Mittelwertvergleiche angewandt, um relevante Gestaltungsparameter zu identifizieren.

Das fünfte Ziel der durchgeführten Unternehmensbefragung war die Ermittlung eines Zusammenhangs zwischen CSR-Aktivitäten und Unternehmenserfolg. Mehrere empirische Studien konnten in der Vergangenheit bereits einen Zusammenhang zwischen diesen beiden Variablen feststellen (CRAMER 2002; MACKEY et al. 2007; ORLITZKY et al. 2003). Als einer der Gründe für die positiven Erfolgswirkungen von CSR wird angeführt, dass den Forderungen externer Stakeholder an das Unternehmen Rechnung getragen wird und dies die Reputation des Unternehmens steigert. Hiervon werden positive Wirkungen auf den finanziellen Unternehmenserfolg erwartet (HEYDER & THEUVSEN 2012). Des Weiteren kann eine größere Mitarbeitermotivation durch CSR zu einer Erhöhung der Arbeitsproduktivität und dadurch indirekt zu einem größeren Unternehmenserfolg führen (SCHIEBEL & PÖCHTRAGER 2003). Ein weiteres Argument bezieht sich auf Kostenreduktionen, welche durch kosteneinsparende CSR-Maßnahmen wie bspw. Verbesserungen im Bereich der Energieeffizienz erreicht werden (HEYDER & THEUVSEN 2012). Zur Überprüfung des Zusammenhangs wird auf das bereits erläuterte konzeptionelle Modell sowie die PLS-Methode zurückgegriffen (vgl. Abbildung 5). Die abhängige Variable ‚CSR-Engagement‘ wird hierbei als ein Index aus dem Grad der Zustimmung der Befragten zu fünf vorgegebenen Statements bezüglich CSR-Aktivitäten berechnet. Die unabhängige Variable ‚Unternehmenserfolg‘ geht ebenfalls als Index, der aus der eingeschätzten prozentualen Veränderung der drei Erfolgsgrößen Umsatz, Gewinn und Return on Investment (ROI) ermittelt wurde, in das Modell ein. Die Reputationswirkungen von CSR wurden erfasst, indem die Befragungsteilnehmer um eine Selbsteinschätzung der entsprechenden Effekte gebeten wurden.

Abbildung 5: Konzeptionelles Modell: Zusammenhang zwischen CSR und Unternehmenserfolg



Quelle: Eigene Darstellung nach HEYDER & THEUVSEN 2012.

2 Stichprobenbeschreibung

Der gesamte Datensatz besteht – wie bereits erläutert – aus 167 auswertbaren Fragebögen. Die meisten Interviewpartner (56%) sind in den Führungsetagen der befragten Unternehmen tätig. Die teilnehmenden Unternehmen stellen mehr als 25 verschiedene Teilbranchen des Agribusiness dar. Die dominierenden Branchen in dieser Befragung sind Schlachtung und Fleischverarbeitung (12,3 %), Backwaren (10,7 %), Süßigkeiten (7,4 %), Milchverarbeitung (6,6 %), Brauwirtschaft (6,6 %), Mühlen (5,7 %), Produktion von Pflanzenschutzmitteln (4,9 %), Herstellung landwirtschaftlicher Maschinen (4,9 %), Obst- und Gemüseverarbeitung (4,0%), Futtermittel (4,1 %) sowie Pflanzenzüchtung und Saatgut (4,1 %). Die restlichen 28,3 % der befragten Unternehmen gehören zu 14 anderen Teilbranchen des Agribusiness.

Die Stichprobe umfasst, gemessen an der Mitarbeiterzahl, einige große multinationale Konzerne. Die Mehrheit der Befragten stellen allerdings kleine und mittlere Unternehmen (KMU). Die Hälfte der Unternehmen (51%) haben einen Jahresumsatz zwischen 5 Mio. € und 250 Mio. €. Je rund ein Viertel der Unternehmen erwirtschaftet einen jährlichen Umsatz von mehr als 250 Mio. € (26,1%) oder weniger als 5 Mio. € (22,6%). Ferner ist erwähnenswert, dass es sich bei 72,1% der befragten Unternehmen um Familienunternehmen handelt. Die wichtigsten Bundesländer in Bezug auf den Sitz der teilnehmenden Unterneh-

men sind Niedersachsen (22,6%), Nordrhein-Westfalen (17,9%), Bayern (13,1%) und Baden-Württemberg (10,7%). Die Stichprobe zeigt damit insgesamt ein gutes Abbild der deutschen Agrar- und Ernährungswirtschaft, die einerseits durch eine beträchtliche Anzahl kleiner und mittlerer Unternehmen und andererseits durch einige Großunternehmen und multinationale Konzernen sowie ferner durch ein breites Spektrum verschiedener Teilbranchen gekennzeichnet ist.

3 Ergebnisse

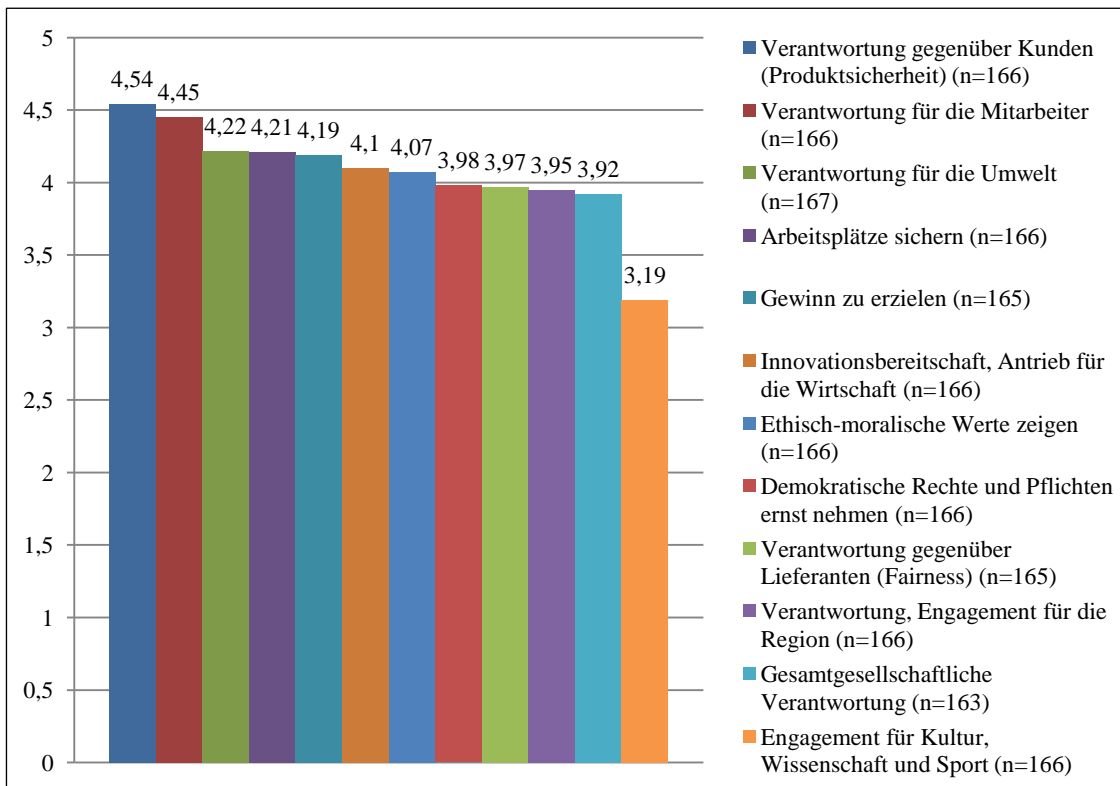
3.1 Definition von CSR und Abgrenzung von verwandten Konzepten

Die Datenanalyse zeigt, dass die Mehrheit der Unternehmen CSR und – im Kontext der CSR-Debatte – auch Nachhaltigkeit für wichtig halten. Auf einer Skala von 1 (lehne voll und ganz ab) bis 5 (stimme voll und ganz zu) liegt die durchschnittliche Zustimmung zu der Aussage „Wir halten CSR und Nachhaltigkeit für unwichtig“ bei 2,12, wird also im Mittel abgelehnt. Eine genauere Betrachtung der Antworten offenbart, dass ca. 70% der Befragungsteilnehmer das Statement ablehnen oder voll und ganz ablehnen. Darüber hinaus sind die meisten Unternehmen der Meinung, dass die Außendarstellung des Unternehmens immer wichtiger wird ($\mu = 4,05$). Trotz der großen wahrgenommenen Bedeutung von CSR schließen sich für die Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung und Profitabilität nicht aus ($\mu = 3,99$).

Abbildung 6 zeigt geordnet nach der durchschnittlichen Zustimmung, welche Bereiche von den Befragten zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen gezählt werden. Aus der Darstellung wird ersichtlich, dass Verantwortung gegenüber Kunden ($\mu = 4,54$), Mitarbeitern ($\mu = 4,45$) und der Umwelt ($\mu = 4,22$) die Schlüsselbereiche im Verständnis von gesellschaftlicher Verantwortung in Unternehmen des deutschen Agribusiness sind. Auf den weiteren Plätzen folgen die Bereitstellung sicherer Arbeitsplätze ($\mu = 4,21$) und die Erzielung von Gewinn ($\mu = 4,19$). Der Bereich, welcher am wenigsten zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen gezählt wird, ist das Engagement für Kultur, Wissenschaft und Sport ($\mu = 3,19$). Lediglich 33,2% der Befragten stimmten der entsprechenden Aussage zu oder voll und ganz zu. Insgesamt zeigt sich, dass eine Vielzahl von Bereichen zur gesellschaftlichen Verantwortung gezählt werden.

Wie bereits in der einschlägigen Literatur, so zeigt sich auch in der Befragung von Unternehmen des deutschen Agribusiness kein Konsens bezüglich einer CSR-Definition. Das genannte, teils sehr heterogene Verständnis der Befragten spiegelt im Großen und Ganzen das auch in der Literaturanalyse verbreitete Meinungsbild wider. Tabelle 28 fasst weitere Literatur zur Definition bzw. zu den Bereichen gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen zusammen. Die Übersicht verdeutlicht, dass die Autoren unter CSR insbesondere die Dimensionen Verantwortung für Mitarbeiter und Umwelt sowie die Sicherung von Arbeitsplätzen verstehen. Diese drei Schlüsseldimensionen werden auch von den befragten Unternehmen als besonders wichtig eingestuft. Eine starke Diskrepanz zeigt sich lediglich bei der Kategorie Verantwortung gegenüber dem Kunden, welche die befragten Unternehmen als Kernbereich von gesellschaftlicher Verantwortung einstufen, während sie in der weiterführenden Literatur kaum Erwähnung findet.

Abbildung 6: Bereiche gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen



Quelle: Eigene Darstellung nach HEYDER & THEUVSEN 2012.

Tabelle 28: Literaturmeinungen zu den Bereichen gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen des Agribusiness

Quelle	Verantwortung gegenüber Kunden	Verantwortung für Mitarbeiter	Verantwortung für die Umwelt	Sicherung von Arbeitsplätzen	Verantwortung gegenüber Lieferanten	Verantwortung für das lokale Umfeld	Engagement für Kultur, Wissenschaft und Sport
FORSMAN-HUGG et al. (2013)	o	+	+	+	o	o	o
HEYDER & THEUVSEN (2009a)	o	o	+	o	+	+	+
HEYDER & THEUVSEN (2009b)	o	+	+	o	o	o	o
IMUG (2006)	o	+	+	+	o	o	o
KAMBALAME & CLEENE (2006)	o	o	o	o	o	+	o
MEIXNER et al. (2012)	o	+	+	o	o	o	o
NESS (1992)	o	+	+	+	o	+	+
VIDALES (2012)	o	o	+	o	o	+	o

Legende

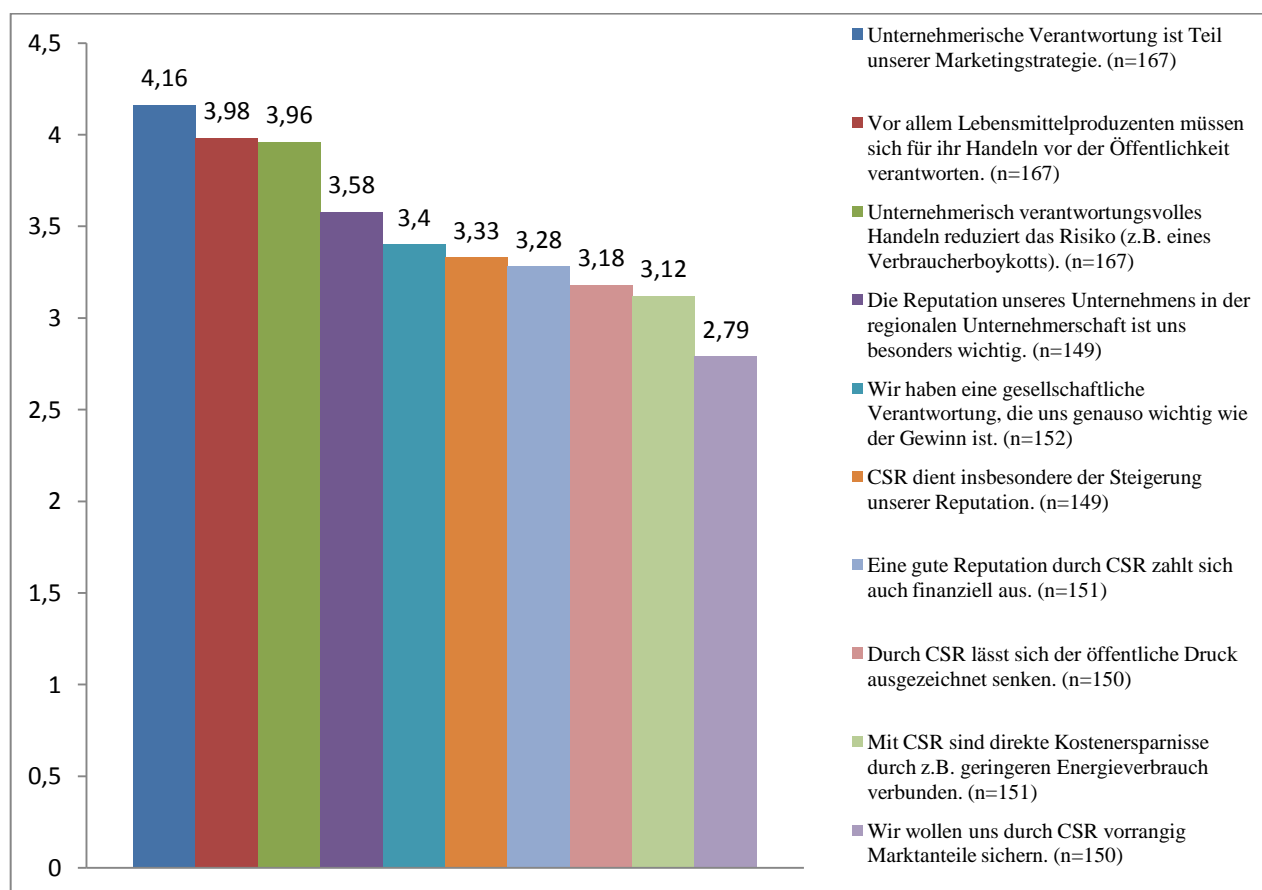
+ Als Bereich gesellschaftlicher Verantwortung im jeweiligen Zeitschriftenartikel behandelt

o Als Bereich gesellschaftlicher Verantwortung im jeweiligen Zeitschriftenartikel nicht behandelt

3.2 Motive für die Implementierung von CSR

Das Hauptmotiv für ein CSR-Engagement ist nach den vorliegenden empirischen Daten in dem gewünschten Beitrag zur Formulierung einer Marketingstrategie zu sehen. 83,8% der Befragten stimmen der Aussage „Unternehmerische Verantwortung ist Teil unserer Marketingstrategie“ zu oder voll und ganz zu ($\mu = 4,16$). Das zweitwichtigste Motiv sehen die befragten Unternehmen darin, sich für ihr Handeln vor der Öffentlichkeit verantworten zu müssen ($\mu = 3,98$). Ein drittes zentrales Motiv für die Implementierung von CSR in Unternehmen ist die Reduzierung von Risiken, etwa in Form eines Verbraucherboykotts ($\mu = 3,96$). Abbildung 7 zeigt die Bedeutung dieser und weiterer Motive, welche die Unternehmen des Agribusiness zur Implementierung von CSR bewegen.

Abbildung 7: Motive für die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung



Quelle: Eigene Darstellung nach HEYDER & THEUVSEN 2012.

Besonders auffällig ist unter den in Abbildung 7 wiedergegebenen Motiven die bedeutende Rolle, die der Sorge um die eigene Reputation als Motiv für die Implementierung von CSR zukommt. Für die befragten Unternehmen ist insbesondere die Reputation in der regionalen Unternehmerschaft ($\mu = 3,58$), aber auch generell der Wunsch nach Steigerung der Reputation ($\mu = 3,33$) wichtig. Nur eine leichte Zustimmung erfährt dann allerdings die Aussage, dass sich eine gute Reputation dank CSR auch finanziell auszahlen kann ($\mu = 3,28$). Trotz einer im Durchschnitt leichten Zustimmung zu beiden Aussagen ist der Anteil der Unentschlossenen („teils, teils“ = 3 Punkte auf der fünfstufigen Likert-Skala) sowohl bei der Aussage zur Reputation in der regionalen Unternehmerschaft (32,2%) als auch dem Statement zu den finanziellen Auswirkungen von CSR (40,4%) recht hoch. Rund 50% der Probanden stimmen der Aussage zu oder voll ganz zu, dass sie eine gesellschaftliche Verantwortung tragen, die ihnen genauso wichtig ist wie der Gewinn ($\mu = 3,40$). Dies zeigt, dass auch altruistische Motive eine wichtige Rolle für das CSR-Engagement von Agribusiness-Unternehmen spielen können. Darüber hinaus sind für die Befragten die Senkung des öffentlichen Drucks ($\mu = 3,18$) und direkte Kostenersparnisse z.B. durch geringeren Energieverbrauch ($\mu = 3,12$) Beweggründe für die Implementierung von CSR-Aktivitäten.

Mittelbar ist aus vielen der in Abbildung 7 genannten Gründe für ein CSR-Engagement die Orientierung der Unternehmen an den veränderten Wünschen der Konsumenten abzulesen. Das stärkste Einzelargument ist, dass unternehmerische Verantwortung Teil der Marketingstrategie ist, CSR somit Ausdruck der Erwartungen der Kunden, speziell der Endverbraucher, an die Unternehmen und ihre Produkte ist. Auch die Angst vor einem Verbraucherboykott zeigt den starken Einfluss, der von den Konsumenten ausgeht. Schließlich sind auch Argumente, die die Sorge der Unternehmen um die eigene Reputation in den Vordergrund stellen, letztlich Ausdruck einer Angst vor absatzmindernden Imageschäden, die vermieden werden sollen.

In der Literatur wird der Druck der Öffentlichkeit als Hauptmotiv für die Implementierung von CSR in Unternehmen angeführt (vgl. Tabelle 29). In der Befragung erhält dieses Motiv ebenfalls Zustimmung, aber in geringerem Maße, als dies nach Auswertung der einschlägigen Literatur zu erwarten war. Gleichwohl geht sowohl aus der Befragung als auch der Literatur hervor, dass CSR verbreitet der Reputationssteigerung dient. Darüber hinaus zeigt die Studie, dass neben altruistischen Motiven auch ökonomische Aspekte, nicht zuletzt

die Orientierung an veränderten Verbrauchererwartungen, wichtige Gründe für CSR in Unternehmen sein können. Außerdem verdeutlicht Tabelle 29, dass die Realisierung von CSR der Verbesserung der Transparenz dient und gesellschaftliche Verantwortung als strategisches Instrument des Krisenmanagements eingesetzt wird.

Tabelle 29: Literaturmeinungen zu den Motiven für die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen des Agribusiness

Quelle	Marketing- strategie	Verantwortung für Handeln vor der Öffentlichkeit über- nehmen	Reputations- steigerung	Senkung des öf- fentlichen Drucks	Erhöhung Transparenz	Krisen- management
ASSIOURAS et al. (2013)	o	o	o	o	+	o
BOEHLJE et al. (1995)	o	o	o	+	o	o
HALBES et al. (2006)	+	o	+	o	+	o
HANSEN & SCHRADER (2006)	o	o	o	o	+	o
HEYDER & THEUVSEN (2009a)	o	+	+	+	o	+
HEYDER & THEUVSEN (2009b)	o	+	+	+	o	+
HEYDER & THEUVSEN (2012)	o	+	+	+	o	+
KISSINGER (2012)	o	o	o	+	+	+
MALONI & BROWN (2006)	o	o	o	+	o	o
MANNING (2013)	o	o	o	o	o	+
MEIXNER et al. (2012)	o	o	o	o	+	+
SMITH (2008)	+	o	o	+	o	o
WIESE & TOPOROWSKI (2013)	o	+	o	o	o	o

Legende

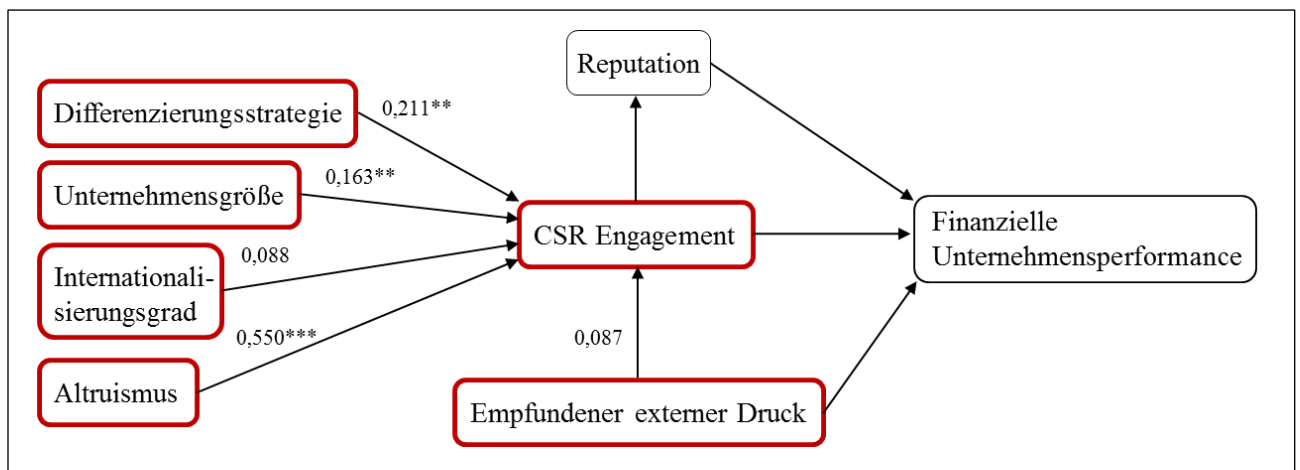
+ Als Motiv für CSR im jeweiligen Zeitschriftenartikel erwähnt

o Als Motiv für CSR im jeweiligen Zeitschriftenartikel nicht erwähnt

3.3 Einflussgrößen auf die Ausgestaltung von CSR-Konzepten

Das in Abbildung 8 wiedergegebene PLS-Modell zeigt, dass von den untersuchten Einflussgrößen die altruistischen Motive, die Unternehmensgröße und die Verfolgung einer Differenzierungsstrategie positive und signifikante Effekte auf die CSR-Aktivitäten von Agribusiness-Unternehmen haben. Je wichtiger altruistische Motive für die CSR-Verantwortlichen sind, je mehr Mitarbeiter ein Unternehmen beschäftigt und je höher der Stellenwert der Produktdifferenzierung im Rahmen der wettbewerbsstrategischen Positionierung ist, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass ein Unternehmen des deutschen Agribusiness im Bereich CSR aktiv ist. Die Faktoren Internationalisierungsgrad sowie wahrgenommener externer Druck haben dagegen keinen signifikanten Einfluss auf die Durchführung von CSR-Maßnahmen.

Abbildung 8: Ergebnis: Einflussgrößen auf das CSR-Engagement



Quelle: Eigene Darstellung nach HEYDER & THEUVSEN 2012.

Die Ergebnisse unserer Analyse entsprechen nur zum Teil den Erkenntnissen der einschlägigen Literatur zu CSR. Wie Tabelle 30 verdeutlicht, wird die Unternehmensgröße auch in der Literatur als wichtige Einflussgröße für die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen angeführt. In der Literatur wird ein überwiegend positiver Zusammenhang festgestellt, d.h. je größer ein Unternehmen ist, desto wahrscheinlicher ist die Implementierung von CSR. Der Internationalisierungsgrad, welcher in der Literatur zu CSR im Agribusiness ebenfalls als Einflussfaktor Erwähnung findet, erweist sich in dieser

Untersuchung nicht als relevante Determinante des CSR-Engagements. Altruismus hat bisher vorwiegend in der Literatur zur gesellschaftlichen Verantwortung von KMU Berücksichtigung gefunden und wird folglich nur vergleichsweise selten thematisiert. In dieser empirischen Untersuchung hat Altruismus allerdings einen signifikant positiven Effekt auf das CSR-Engagement. Die Differenzierungsstrategie eines Unternehmens, die indirekt die veränderten Verbrauchererwartungen widerspiegelt, wurde in der Literatur bisher noch nicht als explizit als Einflussgröße herausgestellt. Allerdings steigt die Legitimationsempfindlichkeit von Unternehmen mit zunehmenden Investitionen beispielsweise in Marken, wie sie für Unternehmen mit Differenzierungsstrategie gerade im Lebensmittelbereich typisch sind. Die Verfolgung einer Differenzierungsstrategie wird somit mittelbar in den Literaturquellen berücksichtigt, die auf die große Bedeutung der Reputation für erfolgreiches unternehmerisches Engagement verweisen. Die Literatur stellt darüber hinaus den wahrgenommenen externen Druck sowie die Stellung des Unternehmens in der Wertschöpfungskette als Einflussfaktoren auf die Realisierung von CSR in Unternehmen heraus. Diese beiden Größen wurden im PLS-Modell (Abbildung 8) nicht berücksichtigt bzw. als nicht signifikant identifiziert.

Tabelle 30: Literaturmeinungen zu den Einflussgrößen auf die Ausgestaltung von CSR im Agribusiness

Quelle	Differenzierungsstrategie	Unternehmensgröße	Internationalisierungsgrad	Altruismus	Externer Druck	Stellung in der WSK	Entwicklungsstand des Landes	Branche
HAIGH & JONES (2006)	o	o	o	o	+	o	o	o
HALBES et al. (2005)	o	+	+	o	o	+	o	o
HARTMANN (2011)	o	+	+	o	+	+	o	+
HEYDER & THEUVSEN (2009a)	o	o	+	o	+	o	o	o
HEYDER & THEUVSEN (2009b)	o	o	+	o	o	+	o	o
HEYDER & THEUVSEN (2012)	+	+	o	+	o	o	o	o
KAMBALAME & CLEENE (2006)	o	o	o	o	o	o	+	o
PERRINI et al. (2007)	o	+ / -	o	o	o	o	o	+ / -
TORUGSA et al. (2012)	o	+	o	o	o	o	o	o

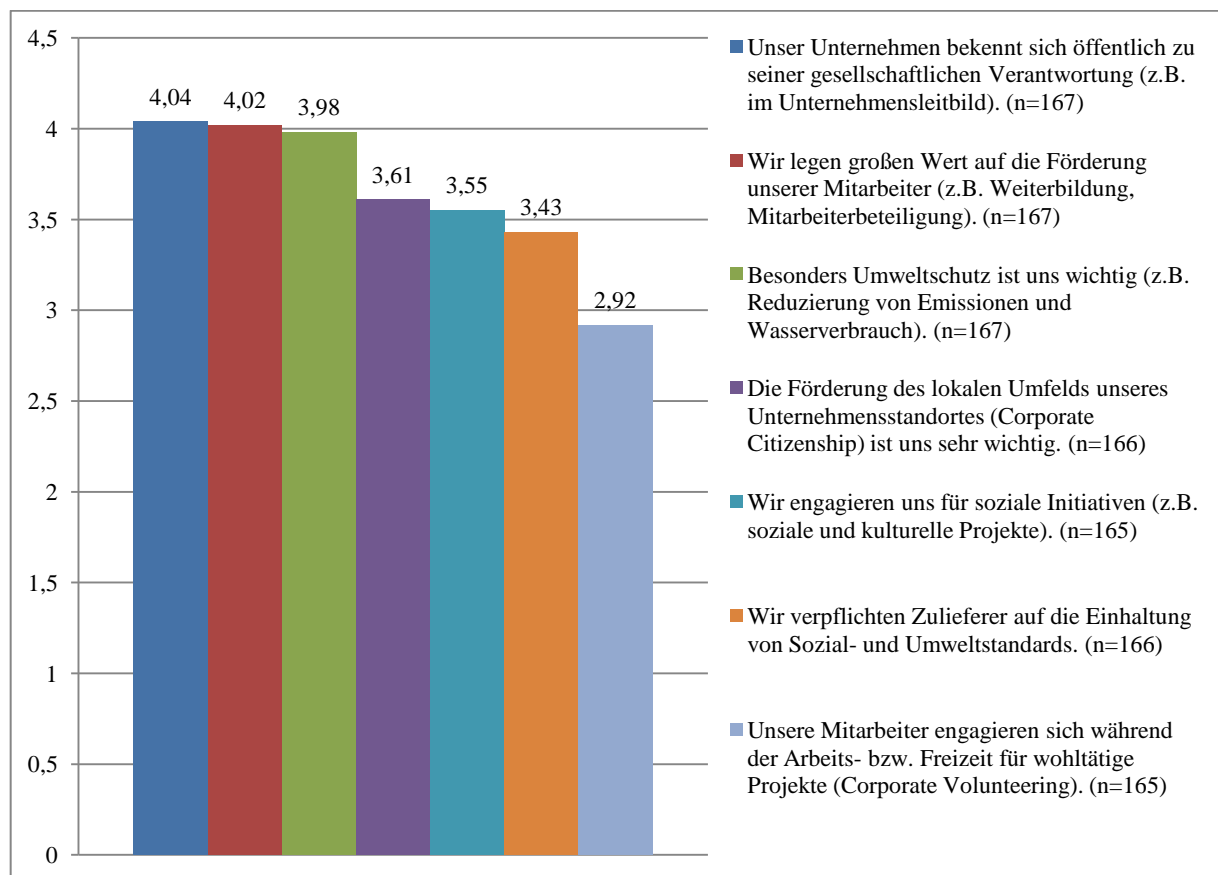
Legende

- + Im jeweiligen Zeitschriftenartikel erwähnter signifikanter, positiver Einfluss auf die Ausgestaltung von CSR
- o Kein signifikanter Einfluss auf die Ausgestaltung von CSR oder nicht Gegenstand der Untersuchung
- Im jeweiligen Zeitschriftenartikel erwähnter signifikanter, negativer Einfluss auf die Ausgestaltung von CSR

3.4 Gestaltungskonzepte und Maßnahmen für CSR

Mit Blick auf die Ausgestaltung von CSR-Konzepten in Unternehmen geht es zunächst vor allem um die tatsächlich ergriffenen CSR-Aktivitäten. Abbildung 9 zeigt, welche Bedeutung verschiedene Maßnahmen im Mittel in den befragten Unternehmen haben. In der Befragung fand eine fünfstufige Likert-Skala von 1 = lehne voll und ganz ab bis 5 = stimme voll und ganz zu Verwendung.

Abbildung 9: Ausgestaltung von CSR in Unternehmen des Agribusiness



Quelle: Eigene Darstellung nach HEYDER & THEUVSEN 2012.

Dabei bekennt sich die Mehrheit der Probanden öffentlich zu ihrer gesellschaftlichen Verantwortung, z. B. in Form eines Unternehmensleitbildes ($\mu = 4,04$). 77,8% der Befragten stimmen der entsprechenden Aussage zu oder voll und ganz zu. Als fast ebenso wichtig erachten sie die Förderung ihrer Mitarbeiter, bspw. durch Weiterbildungen oder Mitarbei-

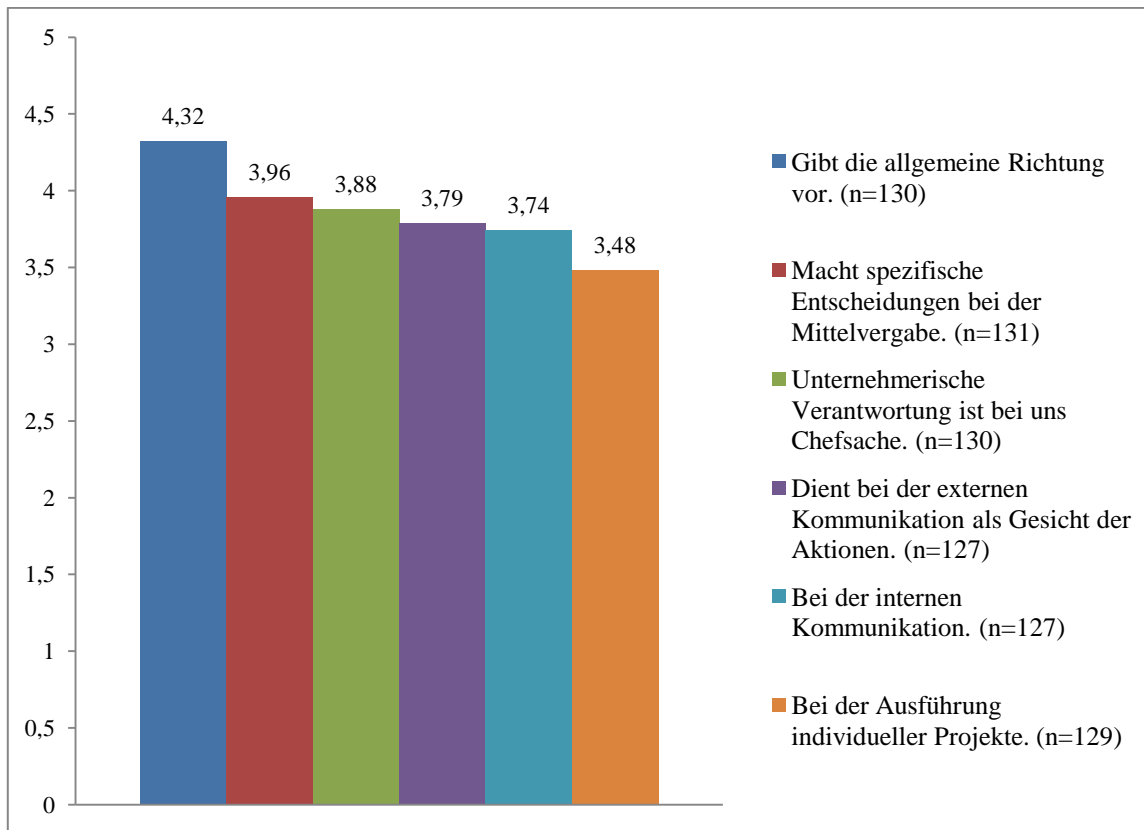
terbeteiligung ($\mu = 4,02$), sowie den Umweltschutz durch Reduzierung der Emissionen und des Wasserverbrauchs ($\mu = 3,98$). Auch die Unterstützung des lokalen Umfelds des Unternehmensstandortes ($\mu = 3,61$) und das Engagement für soziale und kulturelle Projekte ($\mu = 3,55$) haben einen gewissen Stellenwert. Für weniger relevant halten die befragten Unternehmen die Verpflichtung der Zulieferer auf die Einhaltung von Sozial- und Umweltstandards ($\mu = 3,43$) sowie die Unterstützung von Corporate Volunteering ($\mu = 2,92$). Lediglich 22,4% stimmen dem Statement „Unsere Mitarbeiter engagieren sich während der Arbeits- bzw. Freizeit für wohltätige Projekte“ zu oder voll und ganz zu. Für noch weniger relevant halten die befragten Unternehmen ein Engagement im Arten- und Tierschutz ($\mu = 2,86$) sowie das Führen eines kritischen Dialogs mit Stakeholdern wie beispielsweise NGOs ($\mu = 2,84$).

Mittlerweile gibt es eine Reihe von Managementsystemen für Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Verantwortung. Die Unternehmen wurden danach befragt, ob sie bereits entsprechende Managementsysteme einsetzen. 75% der befragten Unternehmen geben an, ein Risikomanagementsystem implementiert zu haben, während 67% der Befragten den Leitlinien der ISO-Standards folgen.

Ferner ist erwähnenswert, dass die Befragten sich sowohl aktiv mit CSR auseinandersetzen als auch auf Forderungen, die durch Außenstehende an das Unternehmen herangetragen werden, reagieren. So liegt der mittlere Zustimmungswert zu den Aussagen „Wir reagieren bei unserem Engagement auf die an uns gestellten Forderungen“ und „Wir setzen uns mit für uns relevanten CSR-Themen aktiv auseinander“ bei $\mu = 3,49$ bzw. $\mu = 3,56$.

Unternehmensintern übernimmt die Geschäftsführung eine wichtige Rolle bei der Durchsetzung von CSR. 89,2% der befragten Unternehmen stimmen der Aussage zu oder sogar voll und ganz zu, dass die Geschäftsführung bei CSR die allgemeine Richtung vorgibt. Auch weitere Statements zur Rolle der Geschäftsführungen im Rahmen des CSR-Engagements von Unternehmen lassen darauf schließen, dass diesen eine Schlüsselrolle bei der Verantwortung für CSR im Agribusiness zukommt (vgl. Abbildung 10).

Abbildung 10: Aufgaben der Geschäftsführung im Rahmen von CSR



Quelle: Eigene Darstellung nach HEYDER & THEUVSEN 2012.

Im Rahmen ihrer CSR-Aktivitäten kann es für Unternehmen erfolgversprechend sein, mit Dritten zusammenzuarbeiten. Mit Hilfe des Fragebogens wurde gezielt nach den drei Akteursgruppen Politik/Verwaltung, Wissenschaft/Hochschulen und Unternehmensverbände/andere Unternehmen gefragt. Dabei zeigte sich, wie in Tabelle 31 abgebildet ist, dass die befragten Unternehmen des deutschen Agribusiness im Rahmen von CSR vielfach mit Unternehmensverbänden bzw. anderen Unternehmen zusammenarbeiten (57,9%). Danach folgen Wissenschaft/Hochschulen (46,2%) sowie Politik/Verwaltung (39,2%).

Tabelle 31: Zusammenarbeit mit Dritten im Rahmen der CSR-Aktivitäten

	Ja	Nein	Geplant
Unternehmensverbände/ andere Unternehmen (n=121)	70 57,9%	35 28,9%	16 13,2%
Wissenschaft, Hochschulen (n=117)	54 46,2%	50 42,7%	13 11,1%
Politik, Verwaltung (n=120)	47 39,2%	66 55,0%	7 5,8%

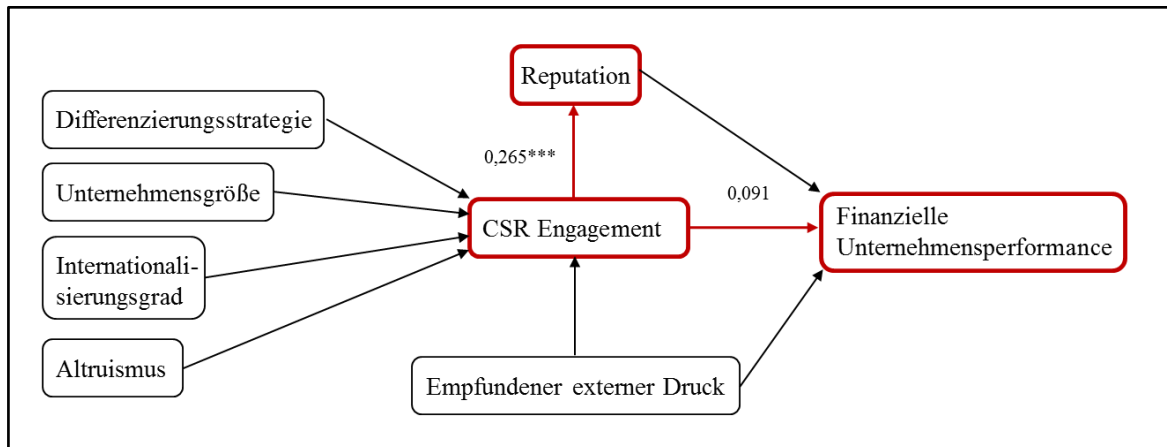
Quelle: Eigene Darstellung nach HEYDER & THEUVSEN 2012.

Sowohl aus der Literatur als auch aus der Studie geht hervor, dass hauptsächlich die Geschäftsführung für CSR verantwortlich ist. Als CSR-Gestaltungskonzepte kommen neben Einzelmaßnahmen, etwa im Bereich des Umwelt-, des Personal- oder des Beschaffungsmanagements, auch Managementsysteme, etwa auf der Grundlage von ISO-Standards oder in Form von Risikomanagementsystemen, zum Einsatz.

3.5 Zusammenhang von CSR und Unternehmenserfolg

In der vorliegenden Literatur finden sich gegensätzliche Aussagen zum Einfluss von CSR auf den Unternehmenserfolg. In dem in Abbildung 11 wiedergegebenen, für die Beantwortung nach den Erfolgswirkungen von CSR relevanten Teil des PLS-Modells zeigt sich kein signifikanter Effekt auf den finanziellen Unternehmenserfolg, welcher durch Veränderungen der Erfolgsgrößen Umsatz, Gewinn und Return on Investment (ROI) gemessen wurde. Das Modell schätzt jedoch einen positiven und hoch signifikanten Effekt von CSR auf die Reputation des Unternehmens.

Abbildung 11: Ergebnis: Zusammenhang zwischen CSR und Unternehmenserfolg im Agribusiness



*** = $p < 0,001$, t-Wert $> 3,340$; ** = $p < 0,01$, t-Wert $> 2,601$; * = $p < 0,05$, t-Wert $> 1,972$

Quelle: Eigene Darstellung nach HEYDER & THEUVSEN 2012.

In der Literatur finden sich überwiegend positive Aussagen zu den Erfolgswirkungen von CSR (vgl. Tabelle 32). Soweit ein positiver Zusammenhang postuliert wird, wird auf die Förderung der gesellschaftlichen Anerkennung durch CSR oder die bessere öffentliche Wahrnehmung von Unternehmen und die davon ausgehende Verbesserung der Beziehungen zu internen und externen Stakeholdern eines Unternehmens verwiesen. In den empirischen Studien konnte ein direkter Einfluss des CSR-Engagements auf den Unternehmenserfolg nicht belegt werden, jedoch ein Einfluss auf die Reputation der befragten Unternehmen.

Tabelle 32: Literaturmeinungen zu CSR und Unternehmenserfolg im Agribusiness

Quelle	Zusammenhang	Mechanismus
AKTAR (2013)	+	Positiver Einfluss auf die Zahlungsbereitschaft von Konsumenten
HEYDER & THEUVSEN (2008)	+	Langfristige Erfolgswirkungen durch Reputationsverbesserung und Legitimation; Schutz vor Forderungen von Anspruchsgruppen
HEYDER & THEUVSEN (2009a)	+	Langfristige Erfolgswirkungen durch Reputationsverbesserung und Legitimation
HEYDER & THEUVSEN (2009b)	+	Langfristige Erfolgswirkungen durch Reputationsverbesserung und Legitimation; Schutz vor Forderungen von Anspruchsgruppen
KONG (2012)	+	CSR-Engagement als Entscheidungskriterium für Investoren
MANNING (2013)	+	Produktdifferenzierung und effektivere Ressourcennutzung
VIDALES et al. (2012)	+	Verbesserung interner und externer Beziehungen durch bessere öffentliche Wahrnehmung

Legende

+ Im jeweiligen Zeitschriftenartikel erwähnter positiver Effekt von CSR auf den Unternehmenserfolg

III Experteninterviews

Um Einschätzungen und Meinungen zu verschiedenen Teilaspekten von CSR zu erfahren, wurden in dieser Studie eine Reihe von Experteninterviews durchgeführt und ausgewertet. Die Interviewfragen sind aus der Analyse der empirischen Erhebung zu CSR in 170 Unternehmen der Agrar- und Ernährungsbranche, die in Kapitel II dargestellt wurde, hergeleitet worden. Im Folgenden wird zunächst die Methodik der qualitativen Befragung erläutert; daran schließen sich die Vorstellung der Interviewpartner und die Darstellung der Ergebnisse der Befragung an.

1 Untersuchungsleitende Fragen der Interviews

Aus der empirischen Untersuchung haben sich die folgenden untersuchungsleitenden Fragen und Themenschwerpunkte ergeben, auf die im Rahmen der Interviews eingegangen wurde:

Verständnis von CSR

- Definition von CSR
- Welche Bereiche von CSR werden als wichtig erachtet?

Motive für CSR

- Motive für die Implementierung von CSR
- Einstellung zu den Motiven: Druck der Öffentlichkeit, Reputationssteigerung, Legitimierung des unternehmerischen Handelns

Einflussgrößen auf CSR

- Einfluss auf die Ausgestaltung des gesellschaftlichem Engagements von Unternehmen

Gestaltungskonzepte und Maßnahmen für CSR

- Zuständigkeit für CSR im Unternehmen
- Aufgaben der Geschäftsführung in Bezug auf CSR
- Maßnahmen gesellschaftlicher Verantwortung
- Standards und Regulierungen im Bereich CSR
- Unterstützung durch Dritte bei der CSR-Implementierung

CSR und Unternehmenserfolg

- Auswirkungen von CSR auf den Unternehmenserfolg
- Auswirkungen folgender Aspekte auf den Unternehmenserfolg: hohe Reputation, externer Druck, CSR-Engagement

2 Aufbau und Methodik der Expertengespräche

Für eine praxisnahe und zugleich vertiefte Betrachtung verschiedener Aspekte von CSR im Agribusiness wurden im August und September 2013 und vereinzelt noch danach Expertengespräche als Grundlage einer qualitativen Analyse durchgeführt. Jedes Interview begann mit allgemeinen Fragen zur Person und zur jeweiligen Organisation der Befragten. Die für die Studie ausgewählten Personen verfügen über eine besondere Sachkenntnis bezüglich des Themas und konnten deshalb dazu beitragen, zentrale Fragestellungen dieser Studie in einem Gespräch zu klären. Wie bereits erwähnt, befinden sich die Forschungen zu CSR im Agribusiness insgesamt noch am Anfang. Für diese frühe Phase des Untersuchungsgegenstandes ermöglichen Expertengespräche eine dichte Datengewinnung und ersparen zeitintensive und langwierige Beobachtungsprozesse, da ausgewählte Experten als stellvertretend für andere Akteure der Branche angesehen werden können (DEEKE 1995; BOGNER & MENZ 2002). *„Als Experten angesehene Personen zeichnen sich als „Fachleute“ durch „Fachwissen“ aus oder verfügen als Beteiligte an einem bestimmten Prozess oder Ereignis über exklusives Ereignis- oder Fallwissen.“* (DEEKE 1995, S. 9). Dieser Überlegung entsprechend wird das Wissen der Fachleute, die für die Beantwortung der Forschungsfragen ausgewählt wurden und denen der Status als Experte zuerkannt wurde, als wichtige Datenquelle für die Untersuchungen genutzt (MEUSER & NAGEL 2002).

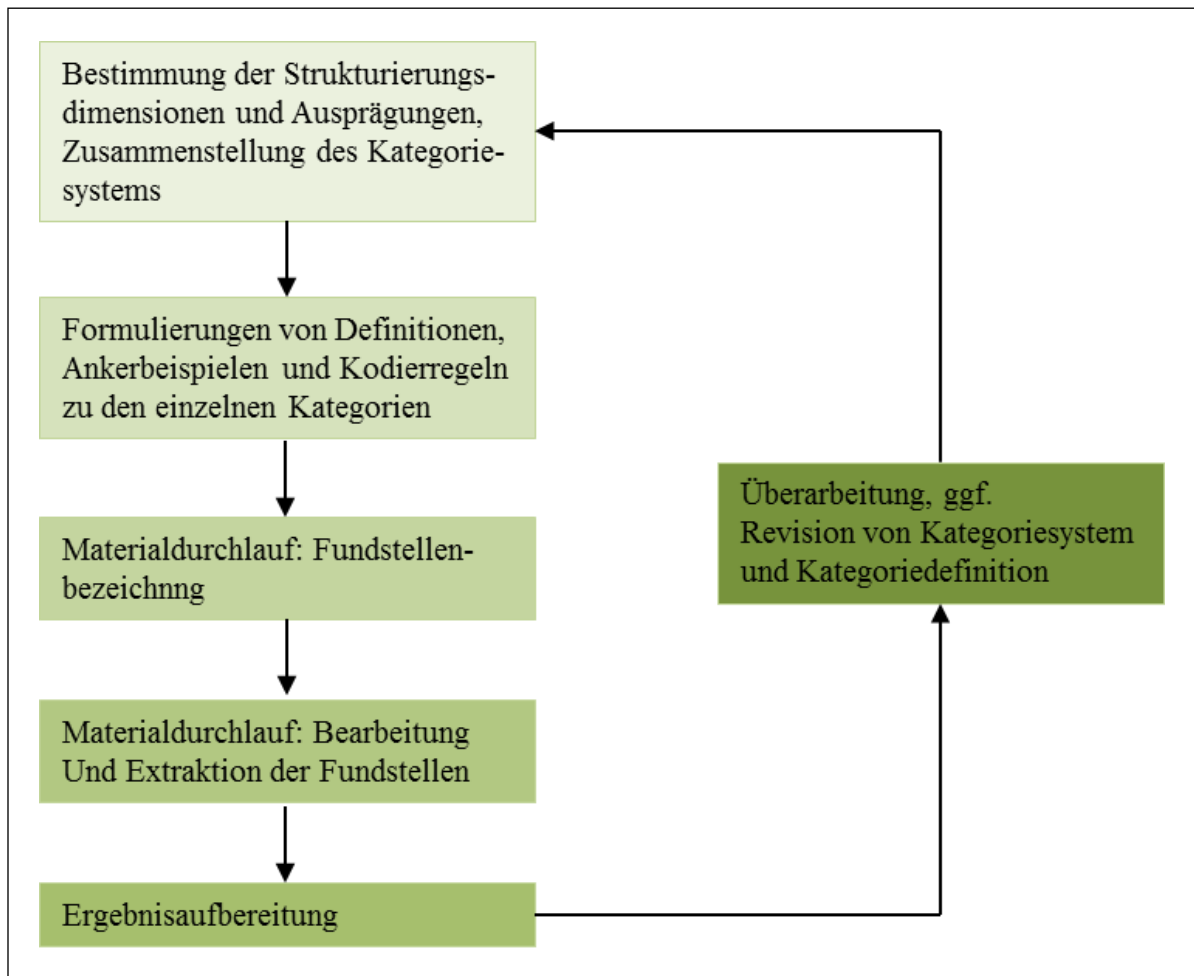
Um die Fragestellungen dieser Arbeit mit Hilfe des vorhandenen Expertenwissens zu beantworten, wurden insgesamt 14 Fachleute befragt. Für die Auswahl der Experten sind zunächst die Kategorien Politik, Agribusiness-Verbände und Agribusiness-Unternehmen abgegrenzt worden. Auf der Grundlage weiterer Recherchen ist dann eine Liste mit passenden Organisationen aus den verschiedenen Kategorien für die Befragung angefertigt worden. Aus dem Bereich der Politik sind vier, aus Agribusiness-Verbänden drei sowie aus Agribusiness-Unternehmen sieben Experten befragt worden. In einer E-Mail an die jeweiligen

Organisationen wurden der Wunsch nach Durchführung eines Experteninterviews und das Thema der Studie erläutert. Die – soweit noch erforderlich – konkrete Auswahl des Interviewpartners, die Terminvereinbarung zur Durchführung der Gespräche sowie die Klärung von Fragen zur Studie und zur Befragung erfolgten telefonisch. Der Expertenstatus konnte sich dabei im Einzelfall aus der jeweiligen Tätigkeit im Unternehmen (z.B. CSR-Verantwortlicher), in einem Verband (etwa Geschäftsführer) oder der Politik (bspw. Mitgliedschaft im Ausschuss für Ernährung und Landwirtschaft des Deutschen Bundestages) oder auch aus der Ausbildung der Befragten (z.B. Studium der Agrarwissenschaften oder der Veterinärmedizin) ergeben. Anschließend erhielten die Experten die Untersuchungsfragen per E-Mail als Vorbereitung auf das Gespräch. Mehrheitlich im Zeitraum August bis September 2013 wurden sodann die Interviews am Telefon durchgeführt und mithilfe eines Diktiergerätes aufgezeichnet. Aufgrund zeitlicher Einschränkungen haben es einige Experten abweichend von dieser Vorgehensweise vorgezogen, den Fragebogen in schriftlicher Form zu beantworten.

Der Interviewleitfaden enthielt ausschließlich offene Fragen. Dies gestattete es, die Kompetenz der Experten bezüglich eines bestimmten Sachverhalts einzuschätzen und den Forschungsgegenstand für den Forscher nachvollziehbar zu machen. Zudem konnte durch offene oder gezielte Fragen und Diskussionen während der Telefongespräche auf eine Antwort hinsichtlich der Fragestellung hingearbeitet werden (DEEKE 1995). Der erste Teil des Interviews diente als Einleitung und zur Sammlung von Informationen über den Interviewpartner und dessen Position in der jeweiligen Organisation. Daran anschließend wurden die in Kapitel III/1 dargelegten Fragen gestellt.

Alle Interviews sind auf inhaltliche Aussagen hin untersucht worden. Dabei sind unterschiedliche Formulierungen inhaltlich übereinstimmender Antworten angeglichen worden, um die Interpretation der Aussagen zu erleichtern. Diese Form der Aufbereitung der Interviews wurde gewählt, da die inhaltlich-thematische Ebene bei der Auswertung im Vordergrund stand (MAYRING 2002). Für die inhaltliche Analyse und die Erarbeitung relevanter Aspekte erfolgte eine strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach MAYRING (2002). In Abbildung 12 ist der Ablauf einer derartigen Inhaltsanalyse schematisch dargestellt.

Abbildung 12: Ablaufmodell einer strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse



Quelle: MAYRING (2002).

Der Ablauf der Inhaltsanalyse orientierte sich an diesem Modell. In einem ersten Schritt wurden daher die Kategorien definiert, in die die Aussagen der Experten eingeordnet werden sollten. In dieser Studie handelte es sich um die Fragenbereiche, zu denen bereits in Kapitel I/3-6 der Stand der Forschung beschrieben worden ist. Um Textstellen leichter einsortieren zu können, wurden den Kategorien sogenannte Ankerbeispiele exemplarisch zugeordnet. Zudem wurden zu den einzelnen Kategorien Kodierregeln hinzugefügt, um das Einordnen der Textstellen zu erleichtern. Anschließend fand ein Materialdurchlauf mit dem Ziel der Zuordnung von Expertenaussagen zu den verschiedenen Kategorien statt (MAYRING 2002). Im Anschluss wurden die Zuordnungen der Interviews miteinander verglichen und die Interviews in der in Kapitel III/3 wiedergegebenen Form ausgewertet.

3 Auswertung der Interviews

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Interviews dargelegt. Ausgewählte Zitate der Interviewpartner dienen als Belege und verdeutlichen in prägnanter Form bestimmte Sichtweisen im Hinblick auf die jeweilige Fragestellung. Um die Zitate den Gesprächspartnern leichter zuordnen zu können, sind in Tabelle 33 die Namen der befragten Experten, die Organisationen, denen sie angehören, sowie ihre Funktionen wiedergegeben.

Tabelle 33: Übersicht der Interviewpartner

Interview	Name	Organisation	Funktion
Politik			
I1	Hans-Georg von der Marwitz	CDU	Mitglied des Deutschen Bundestags
I2	Dr. Wilhelm Priesmeier	SPD	Mitglied des Deutschen Bundestags
I3	Dr. Kirsten Tackmann	Die Linke	Mitglied des Deutschen Bundestags
I4	Viola von Cramon-Taubadel	Bündnis 90/ Die Grünen	ehem. Mitglied des Deutschen Bundestags
Agribusiness-Verbände			
I5	Dr. Lothar Hövelmann	DLG-Fachzentrum für Landwirtschaft	Geschäftsführer
I6	Thomas Vogelsang	Bundesverband der Deutschen Fleischwarenindustrie	Geschäftsführer
I7	Dr. Eckhard Benner	Verbraucherzentrale Baden-Württemberg e.V.	Referent für Verbraucherpolitik
Agribusiness-Unternehmen			
I8	Carolin von Below	KTG Agrar AG	Investor Relations und Presse
I9	Martin Blumentritt	Tönnies Lebensmittel GmbH & Co. KG	Referent Arbeitsrecht
I10	N.N. ¹	Agrarhandelsunternehmen	Unternehmenskommunikation
I11	Dr. Philipp Inderhees	DMK	Manager für Nachhaltigkeit
I12	Dr. Jutta Zeddies	KWS Saat AG	Corporate Responsibility Affairs Head of Environment & Sustainability

¹ Das Unternehmen und die Kontaktperson wünschen, anonym zu bleiben.

I13	Dr. Wolfgang Heinzl	Lohmann & Co. Aktiengesellschaft	Director Business Development
I14	Sepp Nuscheler	AGCO/Fendt Deutschland GmbH	Leiter Presse & Werbung

Quelle: Eigene Darstellung.

Verständnis von der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen

Auf die Frage nach dem Verständnis von CSR wird am häufigsten auf die Integration ethischer Aspekte in den Betriebsablauf hingewiesen. Ein einheitliches Verständnis von CSR existiert gleichwohl nicht und so werden von den Experten bspw. die Herstellung qualitativ hochwertiger Produkte (I5), Fairness im Allgemeinen und in Bezug auf die Arbeitsbedingungen (I6, I10, I3) oder die Verantwortung für die Arbeitnehmer (I1, I2, I3, I5, I9, I10, I12, I13, I14) als Teilaspekte von CSR genannt. Häufig findet sich die Definition der Nachhaltigkeit im Verständnis von CSR wieder, so dass CSR im Kontext von ökonomischer, ökologischer und sozialer Verantwortung, aber auch als Nachhaltigkeit in wirtschaftlichen Bereichen verstanden wird (I1, I8, I9, I11, I13).

„CSR bedeutet ökonomisches, ökologisches und soziales Engagement von Unternehmen bzw. Unternehmern, d.h. kein bedingungsloses Gewinnstreben, aber ohne Gewinn ist kein CSR möglich.“ [I1]

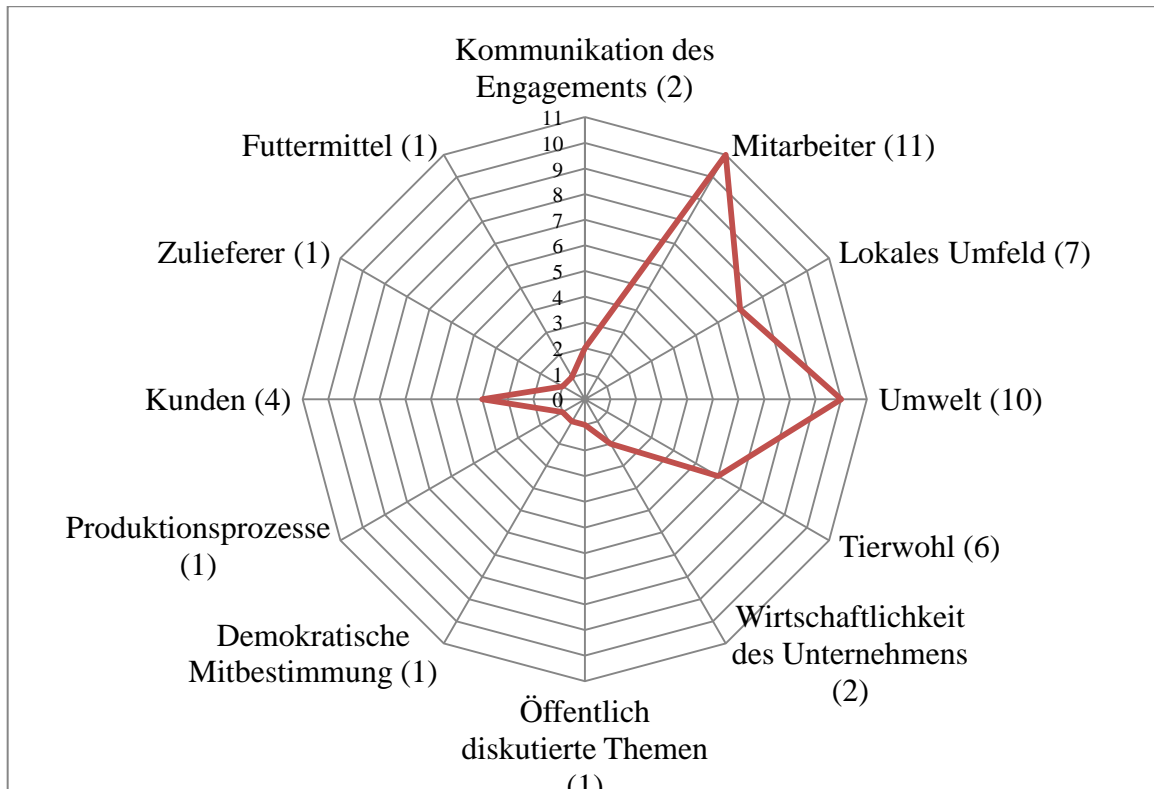
Die Bereiche, in denen Unternehmen nach Auffassung der Befragten gesellschaftliche Verantwortung übernehmen können bzw. sollen, sind vielfältig. Genannt werden z.B. die Bereiche Mitarbeiter, Kundenbeziehungen, Tierwohl und Umwelt. Teilweise wird das Verständnis von CSR auch durch Branchenspezifika stark beeinflusst:

„Wichtige Bereiche beim Thema CSR beziehen sich ganz speziell auf die Schlachtbranche und sind für uns vor allem der Tierschutz und die Nachhaltigkeit in wirtschaftlichen Betätigungen, die notwendig ist, um unsere gesellschaftliche Verantwortung wahrzunehmen. Dabei steht auf der einen Seite der soziale Ausgleich innerhalb des Unternehmens mit den Mitarbeitern und auf der anderen Seite die Nachhaltigkeit als Basis unserer geschäftlichen Tätigkeit.“ [I9]

Die von den Experten genannten Bereiche, in denen Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung haben, sind mit der Anzahl der Nennungen in Abbildung 13 dargestellt. Am

häufigsten wird in den ausgewerteten Interviews auf die Verantwortung für die Mitarbeiter (11 Nennungen), die Umwelt (10 Nennungen) und das lokale Umfeld (7 Nennungen) verwiesen. Beim Engagement für die Mitarbeiter wird insbesondere auf Weiterbildungsmöglichkeiten, eine faire Entlohnung, die Gesundheitsvorsorge sowie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie hingewiesen.

Abbildung 13: Bereiche des CSR-Engagements



Quelle: Eigene Darstellung.

Motive eines Unternehmens zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung

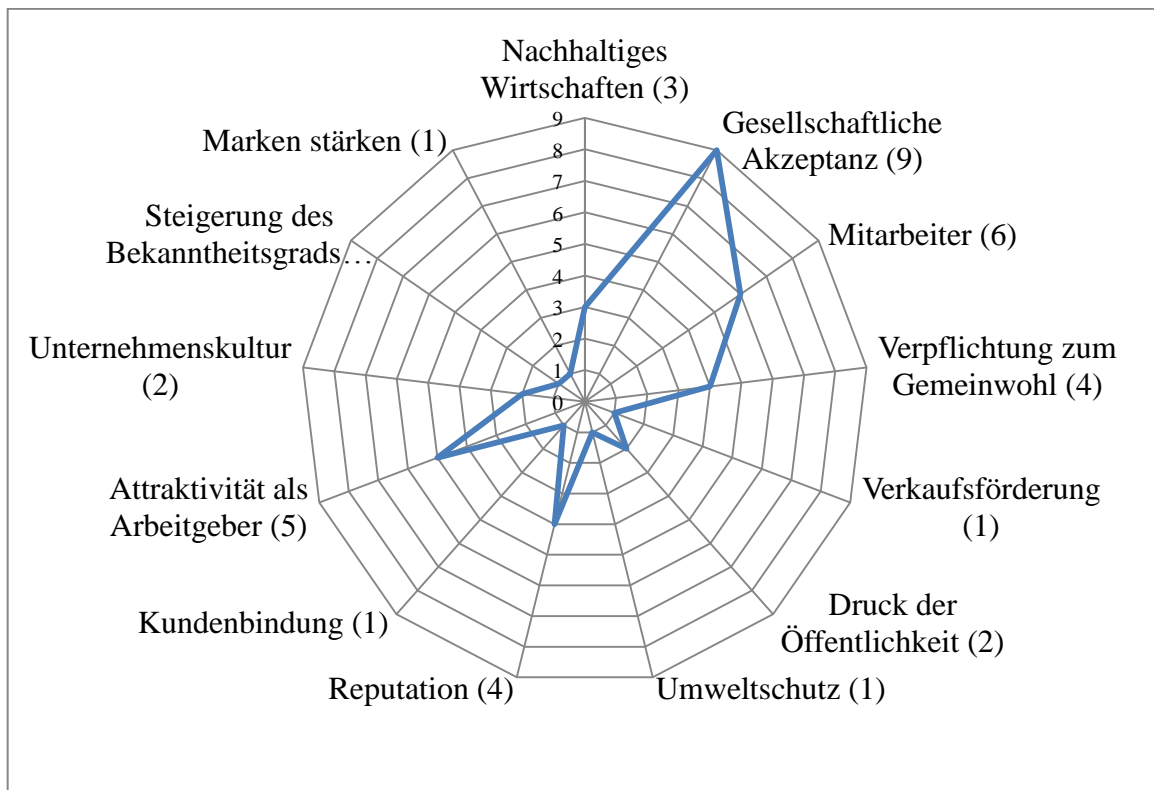
Die Mehrheit der bislang befragten Experten nennt die Sicherung der Akzeptanz des unternehmerischen Handelns als wichtigstes Motiv für die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen. Treffend wird dies folgendermaßen formuliert:

„Dieses Motiv bedingt die aktive und intensive Auseinandersetzung mit dem Thema gesellschaftliches Engagement. Unternehmen, die die Legitimierung bzw. gesellschaftliche Anerkennung ihres Handelns im Focus haben, werden neue Entwicklungen in der Gesellschaft weder ignorieren noch sich ihrer opportunistisch bedienen.“

Sie werden sich aus eigener Überzeugung kritisch mit möglichen Formen gesellschaftlichen Engagements auseinandersetzen und ihre Wahl treffen.“ [I13]

Die Abbildung 14 zeigt die von den Experten genannten Motive. Neben der bereits erwähnten Sicherung der gesellschaftlichen Akzeptanz des unternehmerischen Handelns (9 Nennungen) werden auch die Mitarbeiter (6 Nennungen), das nachhaltige Wirtschaften (3 Nennungen), die Verpflichtung zum Gemeinwohl (4 Nennungen) sowie die Attraktivität (5 Nennungen) häufig als Triebkräfte genannt. Bei dem Motiv der Mitarbeiter geht es insbesondere um die Mitarbeitermotivation sowie die Mitarbeitergewinnung und -bindung.

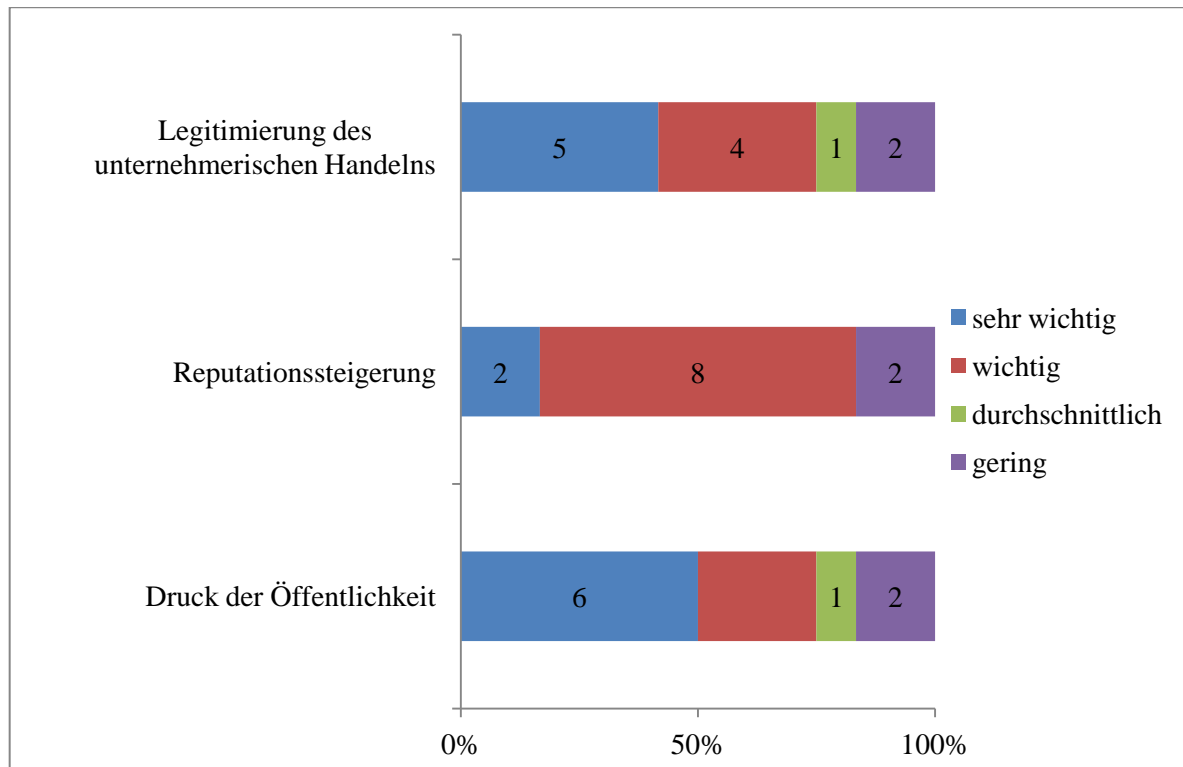
Abbildung 14: Motive für das unternehmerische CSR-Engagement



Quelle: Eigene Darstellung.

Konkret sind die Befragten um ihre Bewertung der Motive „Druck der Öffentlichkeit“, „Reputationssteigerung“ und „Legitimierung des unternehmerischen Handelns“ gebeten worden. Die befragten Experten schätzen die Bedeutung dieser Motive für CSR-Aktivitäten durchaus unterschiedlich ein (Abbildung 15).

Abbildung 15: Stellenwert der Motive für das CSR-Engagement von Unternehmen



Quelle: Eigene Darstellung.

Betont wird der präventive Charakter von CSR. Gesellschaftliches Engagement, so die Experten, soll verhindern, dass Unternehmen überhaupt Gegenstand kritischer öffentlicher Diskussionen werden:

„Die Reaktion kommt zu spät, wenn die Öffentlichkeit bereits reagiert. Gesellschaftliche Verantwortung sollte vorausschauend wahrgenommen werden.“ [15]

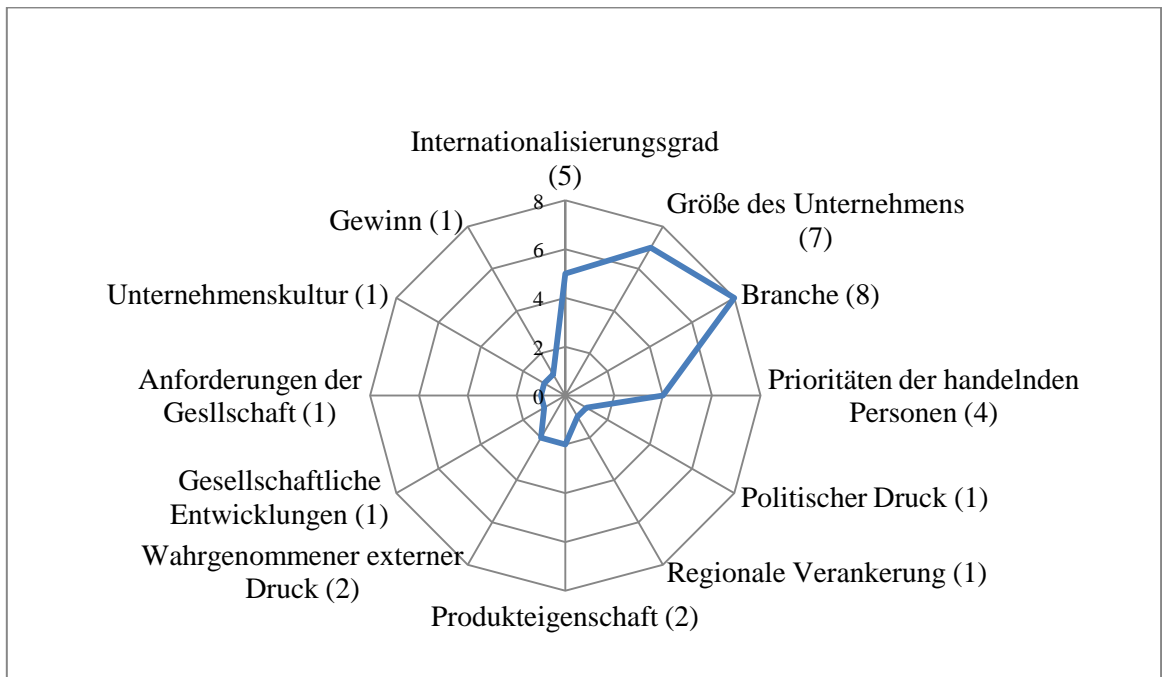
Das Motiv „Druck der Öffentlichkeit“ ist von einigen Experten als weniger bedeutsam eingeschätzt worden. Ergänzend wurde darauf hingewiesen, dass CSR vornehmlich freiwillig von Unternehmen implementiert werden sollte und daher weitere Motive einen stärkeren Einfluss nehmen.

Einflüsse auf die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen

Verschiedene Faktoren können nach Ansicht der Befragten einen Einfluss auf den Stellenwert und die Ausgestaltung von CSR in Unternehmen haben. Dabei wird deutlich, dass die Branche als häufigste Determinante auf das CSR-Engagement von Unternehmen genannt

wird (8 Nennungen). Ebenso wichtig erscheint den Experten die Größe eines Unternehmens (7 Nennungen), der Internationalisierungsgrad (5 Nennungen) und die Prioritäten der handelnden Personen (4 Nennungen). Interessant ist, dass ein Experte explizit einen Brancheneinfluss in Abrede stellt, da alle Unternehmen Verantwortung übernehmen müssten (15). Abbildung 16 zeigt die Determinanten, die nach Meinung der Befragten auf ein CSR-Engagement einwirken.

Abbildung 16: Determinanten des CSR-Engagements von Unternehmen



Quelle: Eigene Darstellung.

Gestaltungsparameter von CSR

Auf die Frage, wer in einem Unternehmen für das Themenfeld „Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung“ verantwortlich ist, nennen die Experten überwiegend die Geschäftsführung. Dabei weisen sie darauf hin, dass von der Geschäftsführung die Initiative für ein Engagement ausgehen müsse, es aber wichtig sei, dass das Verständnis für CSR über alle Leitungsebenen hinweg bis hinunter zur Arbeitsebene transportiert werden.

„Die Geschäftsführung ist für die strategische Ausrichtung des Unternehmens zuständig. Die Ausführung und das Verständnis muss aber über alle Leitungsebenen bis hinunter zum Arbeiter transportiert werden.“ [I9]

Drei der befragten Experten geben jedoch an, dass die mittlere Leitungsebene in enger Abstimmung mit der Unternehmensleitung (I1, I10) bzw. alle Mitarbeiter in einem Unternehmen für CSR zuständig sind (I10, I12).

Die Ausgestaltung des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen ist vielfältig. Einige konkrete Maßnahmen, welche von den Befragten genannt oder sogar selbst in ihren Unternehmen durchgeführt werden, seien:

- Produkt- und Prozessqualität (I5, I10, I11)
- Kommunikation des Engagements (I5, I10, I11)
- Transparenz der Geschäftstätigkeit (I14)
- Stakeholder-Dialog (I11)
- Instrumente der Personalführung und Mitarbeiterunterstützung (I5, I8, I9)
 - o Aus- und Weiterbildung (I5, I8)
 - o Würdigung der Mitarbeiter (I14)
 - o Gesundheitsvorsorge (I5, I9, I10)
 - o Unterstützung von Bildungseinrichtungen (I8)
 - o Engagement für Werkvertragsarbeiter (I9)
 - o Unterstützung von Familien (Kindergarten, familienfreundliche Arbeitszeitgestaltung u.a.) (I3, I9, I12)
 - o Faire Einkommensverteilung (I3)
 - o Ideenmanagement (I10)
- Faires Verhalten miteinander (I5, I7)
- Sportsponsoring (I1, I8, I9, I12, I13)
- Umweltbewusstes Handeln, Verwendung fair gehandelter Produkte (I8, I3, I10, I11, I12, I14)
- Anforderung an Verpackungsmaterial (I11)
- Tierschutz (I6, I9, I11)
- Unterstützung schwerstbehinderter Kinder und deren Familien (I9)
- Freiwilliges Engagement im lokalen Umfeld (I1, I10, I12, I13, I14)
- Kunst- und Kulturförderung (I1, I12)
- Verbraucherschutzrichtlinien (I7)

- Anforderungen an Zulieferer bezüglich Tierwohl, Fütterung, Tiergesundheit u.a. (I11)
- Marktorientierte, strategische Unternehmensplanung (I12)
- An Erfordernisse angepasste Finanzpolitik (I12)
- Austausch mit und Unterstützung der Wissenschaft (I11, I13, I14)
- Nachhaltigkeitszertifizierung (I11, I13)

Standards oder Richtlinien, die sich auf CSR beziehen, werden von den Befragten nur in geringer Zahl genannt. Beispiele sind Verhaltenskodizes innerhalb der Unternehmen (I5, I11, I13), der BSCI-Standard (I9), der die Arbeitsbedingungen entlang der Zulieferkette zum Gegenstand hat, die GRI-Richtlinie (I11, I12), verschiedene ISO-Standards wie ISO 14000, 15001, 46000 (I11, I12, I13), Produktstandards wie bspw. FairTrade, UTZ Schokolade oder FSC bei Verpackungsmaterial (I11) und der ZNU Standard Nachhaltiger Wirtschaften Food (I13).

Hinsichtlich einer möglichen Unterstützung durch Dritte bei der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung ist der allgemeine Konsens unter den Experten, dass die Initiative von den Unternehmen selbst ausgehen muss. Darüber hinaus wird aber eine Unterstützung oder ein Coaching von außen, etwa von Seiten eines Branchenverbandes, durchaus als sinnvoll erachtet.

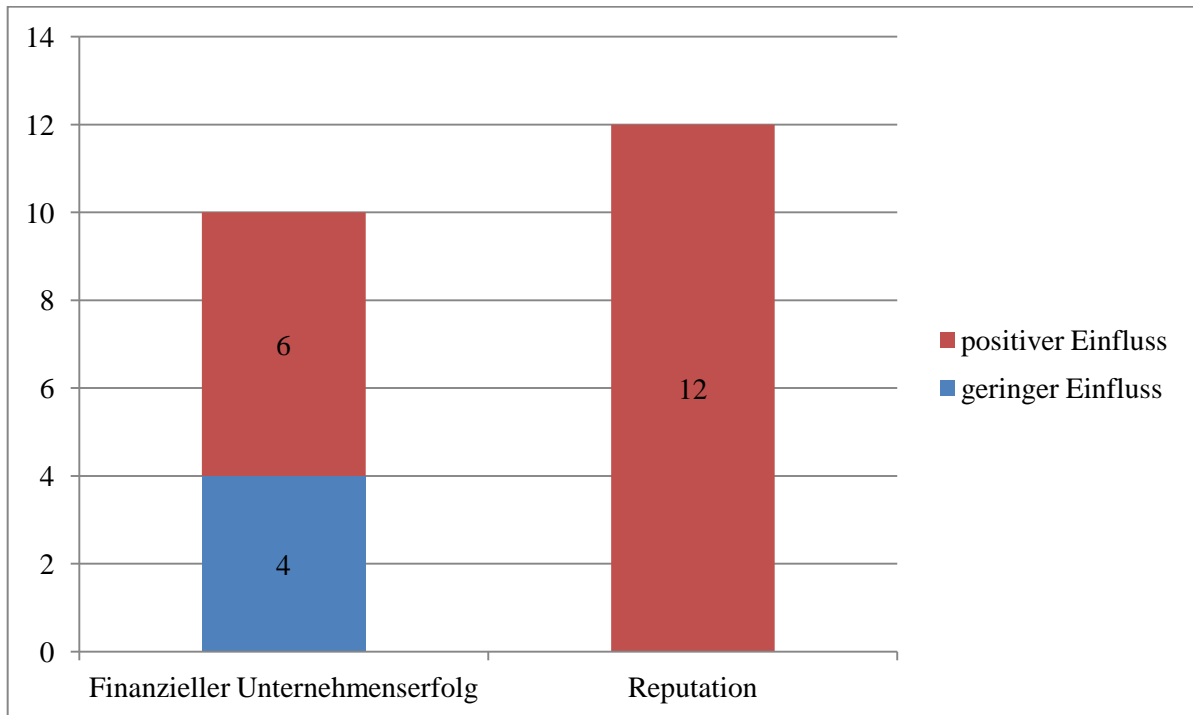
„Das Engagement muss von den Unternehmen selbst erarbeitet werden, damit es authentisch ist. Ein begleitendes Coaching oder eine Bewertung von externer Stelle kann ergänzend sinnvoll sein und ein Unternehmen weiterbringen.“ [I5]

Gesellschaftliche Verantwortung und Unternehmenserfolg

Befragt nach ihrer Einschätzung des Einflusses des gesellschaftlichen Engagements auf den Unternehmenserfolg stellen die Experten vor allem fest, dass der Erfolg sehr schlechtmessbar ist. CSR gehe zunächst vor allem mit Investitionen einher, die aber – so die Experten – langfristig gut angelegt seien und zum Unternehmenserfolg beitragen. Die Meinung zum Einfluss des gesellschaftlichen Engagements ist gespalten. Zwei der Experten gaben keine direkte Aussage, ob CSR den Unternehmenserfolg beeinflusst, ab. Sechs Experten schreiben CSR einen positiven und vier nur einen geringen Einfluss auf den Unterneh-

menserfolg zu. Zwölf Befragte hingegen attestieren CSR positive Reputationswirkungen (Abbildung 17).

Abbildung 17: Wirkungen von CSR auf den Unternehmenserfolg und die Reputation



Quelle: Eigene Darstellung.

IV Best Practice-Beispiele – CSR im deutschen Agribusiness

1 Auswahlverfahren und Kriterienkatalog

Im Auswahlverfahren der Best Practice-Beispiele wurden zunächst gängige CSR- und Nachhaltigkeitspreise, wie der CSR-Preis der Bundesregierung, konsultiert, um einen listenbasierten Überblick über Preisträger aus der deutschen Agrar- und Ernährungswirtschaft zu erhalten. Die in der Liste aufgeführten Unternehmen wurden im nächsten Schritt einer genaueren Überprüfung im Hinblick auf ihr gesellschaftliches Engagement unterzogen. Es ließ sich feststellen, dass die in Frage kommenden Unternehmen erwartungsgemäß durchweg sehr aktiv im Bereich CSR sind und somit als Best Practice-Beispiele ausgewählt werden konnten. In diesem Abschnitt des Projektberichtes werden die ausgewählten Unternehmen – HiPP, Dr. Oetker, Deutsche See und Brauerei Härle – zunächst kurz vorgestellt und daraufhin hinsichtlich ihres CSR-Engagements vertiefend untersucht. Die Leitfragen der Untersuchung sind wie folgt: i) Wie lässt sich das betrachtete Unternehmen charakterisieren und welche strategische Relevanz hat CSR für das Unternehmen? ii) Welche Dimensionen von CSR werden durch das Unternehmen abgedeckt? iii) Auf welcher Unternehmensebene ist die Verantwortung für CSR angesiedelt und wie wird diese innerhalb des Unternehmens kommuniziert? iv) Existiert ein nachvollziehbares Reporting-System und sind nachprüfbar Kennzahlen abrufbar? v) Wie wird das zu untersuchende Unternehmen in den Medien betrachtet?

Am Schluss des Unterkapitels zu Teilfrage ii) wird zusammenfassend eine tabellarische Übersicht der einzelnen in den jeweiligen Unternehmen abgedeckten CSR-Dimensionen dargestellt. Diese entspricht zum größten Teil der vorgenommenen Einteilung aus der Literaturanalyse zu CSR im Agribusiness in Kapitel I/4.4. Vor dem Hintergrund der CSR-Schwerpunkte der Best Practice-Unternehmen, wurden allerdings vereinzelte Anpassungen vorgenommen. So konnte die eher allgemeine Dimension „Faires Verhalten“ in keinem der betrachteten Best Practice-Unternehmen direkt identifiziert werden. Außerdem wurden soziale Initiativen in die Kategorie „sozio-kulturell“ umgewandelt. Da die Rubrik „lokales Umfeld“ aus Kapitel I/4.4 sich bei den Best-Practice Unternehmen häufig auf Bildungsaspekte beschränkte, beinhaltet die tabellarische Übersicht ebenfalls die Dimension Bildung.

Zur Beantwortung von Teilfrage v) Frage wird eine vereinfachte, auf überwiegend qualitativen Methoden beruhende Medienresonanzanalyse über das Medium Internet vorgenommen. Zwei Aspekte werden bei dieser Analyse besonders in den Fokus gerückt: Zum einen wird eine *issue analysis* durchgeführt, welche Aufschluss über die Themen, die in Verbin-

derung mit dem zu untersuchenden Unternehmen besonders häufig genannt werden, liefert. Zum anderen wird ein Verhältnis zwischen der Anzahl positiver und negativer Artikel hergestellt. Im Internet wurde eine Stichwortsuche in der Suchmaschine Google über relevante Artikel mit Bezug zum Best Practice-Unternehmen durchgeführt. Die Stichwortsuche wurde nach den beiden Suchbegriffen a) „Name des Unternehmens Öffentlichkeit“ (z.B. HiPP Öffentlichkeit) und b) „Name des Unternehmens Pressemitteilung“ (z.B. HiPP Pressemitteilung) durchgeführt. Diese Begriffskombinationen ermöglichten eine ausreichende Anzahl an Ergebnissen. Eine Stichwortsuche bloß nach dem Namen des Unternehmens lieferte dagegen aufgrund der Ambivalenz des Suchbegriffs (insbesondere bei Deutsche See) für die Fragestellung kaum verwertbare Resultate. Für jedes Best Practice-Unternehmen und für jeden Suchbegriff wurden die ersten 50 Suchergebnisse hinsichtlich relevanter Beiträge untersucht.

2 HiPP

2.1 Unternehmensprofil & strategische Relevanz

Die HiPP GmbH & Co. Vertrieb KG ist ein Familienunternehmen, welches im Jahre 1932 durch Georg Hipp gegründet wurde. Es beschäftigt derzeit ca. 2.000 Personen in der Herstellung von Babynahrung und erzielt einen Umsatz von rund 240 Mio. € pro Jahr. Legt man die Anzahl der verliehenen CSR-Preise zugrunde, so ist HiPP das am stärksten engagierte Unternehmen in der deutschen Agrar- und Ernährungswirtschaft. Die erste Auszeichnung („Ökomanager des Jahres“ von Capital und WWF) erhielt HiPP bereits im Jahre 1997. Es folgten vierzehn weitere Preise und Auszeichnungen wie etwa der „Deutsche Nachhaltigkeitspreis“ in der Kategorie Einkauf (2009), der Deutsche Nachhaltigkeitspreis der Bundesregierung (2012) und der CSR-Preis der Bundesregierung (2013).

Folgt man der Argumentation von Michael Porter (1999), so haben Unternehmen bei der Formulierung ihrer Wettbewerbsstrategie im Wesentlichen die Wahl zwischen der Implementierung einer Kostenführerschafts- oder einer Differenzierungsstrategie. Bei der Strategie der Kostenführerschaft beruht der Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens auf Kostenvorteilen etwa in der Produktion gegenüber Konkurrenzunternehmen. Die Differenzierungsstrategie zielt demgegenüber darauf ab, dass Produkte aufgrund spezieller Merkmale

vom Kunden als einmalig betrachtet werden und somit Kundenbindung und eine Mehrzahlungsbereitschaft gegenüber Standardprodukten ausgelöst wird. Bei Anwendung des Konzeptes von Porter auf das Unternehmen HiPP kann – obwohl von diesem nicht explizit erwähnt – eine Differenzierungsstrategie geschlussfolgert werden, um sich von Wettbewerbern abzugrenzen. Insbesondere die Verwendung von landwirtschaftlichen Erzeugnissen des Ökolandbaus als Kernbereich der CSR-Maßnahmen ist sehr bedeutend in Anbetracht der Konsumentengruppe. Säuglinge benötigen qualitativ hochwertige und auf ihren sensibleren Organismus zugeschnittene Lebensmittel. Durch die spezifischen Produktattribute des Biolandbaus versucht HiPP, sich von Wettbewerbern abzugrenzen und Vertrauen beim Konsumenten herzustellen.

Neben der wettbewerbsstrategischen Relevanz im betrachteten Unternehmen lassen sich auch persönlich-ethische Motive als Erklärungsmuster für die realisierten CSR-Aktivitäten heranziehen. Der momentane Geschäftsführer Claus Hipp ist bereits seit 50 Jahren im Biolandbau tätig und leistete folglich Pionierarbeit in diesem zu den Anfangszeiten wenig populären Betätigungsfeld. Die gewachsene Tradition und die auf eigenen Erfahrungen beruhende Überzeugung stärken die Reputation des Unternehmens und schaffen Vertrauen beim Konsumenten. Ebenso ist der Erhalt der biologischen Vielfalt eine Herzensangelegenheit von HiPP. Nicht unerwähnt bleiben sollte der religiöse Glaube von Claus Hipp, welchen er als Handlungsanweisung für den Schutz des Reichtums an Lebewesen und natürlichen Ressourcen versteht.

2.2 CSR-Dimensionen

Gesellschaftliche Verantwortung deckt im betrachteten Unternehmen ein sehr breites Spektrum von Handlungsfeldern ab. HiPP legt besonders großen Wert auf die Sicherstellung der Mitarbeiterzufriedenheit. Diese wird durch verschiedene Motivationsmechanismen, welche weit über gesetzliche Bestimmungen hinausgehen, wie hohe Sozialstandards oder eine gute Vereinbarkeit von Familie und Beruf, gestärkt. Weitere Maßnahmen sind das Angebot von Weiterbildungsmöglichkeiten und die Nachwuchsförderung durch hohe Ausbildungsquoten. Des Weiteren sorgt sich HiPP um die Umwelt. Umweltschutzmaßnahmen sind bspw. die Einsparung von Energie und Rohstoffen, welche durch verschiedene Einzelmaßnahmen an mehreren Unternehmensstandorten erreicht wird. Zugleich ver-

pflichtet sich HiPP zum Erhalt der Biodiversität. So unterstützt das Unternehmen Schulprojekte, welche über die durch starken Pflanzenschutzmitteleinsatz und grüne Gentechnik verursachte Verarmung von Arten und Sorten aufklären. Zudem fördert und kontrolliert HiPP eine ökologisch orientierte, artgerechte Tierhaltung bei Zulieferbetrieben. Von geringerer Bedeutung sind eine CSR-orientierte Zusammenarbeit mit Zulieferern und das sozio-kulturelle Engagement, welches sich größtenteils auf Katastrophenhilfe z.B. in Entwicklungsländern beschränkt. Die folgende Tabelle 34 zeigt eine Zusammenfassung der durch das Unternehmen abgedeckten CSR-Dimensionen.

Tabelle 34: CSR-Dimensionen im Unternehmen HiPP

Mitarbeiter	Umweltschutz	Bildung	Biodiversität	Zulieferer	Sozio-kulturell	Tierhaltung
✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓

2.3 Kommunikation

Folgt man dem Organigramm zum Nachhaltigkeitsmanagement bei HiPP, zeichnet die Geschäftsleitung für CSR verantwortlich. Diese hat die Aufgabe, maßgebliche Impulse für CSR-relevante Aktivitäten zu setzen. Direkt unterhalb der Geschäftsleitung angeordnet ist ein Nachhaltigkeitsbeauftragter, welcher die Umsetzung und Weiterentwicklung des CSR-Konzepts vorantreibt. Unternehmensintern gilt eine 17 Punkte umfassende Nachhaltigkeitsleitlinie, an der sich die Koordinatoren und Mitarbeiter orientieren. Über ein Anreizsystem für Mitarbeiter gibt der Internetauftritt keine Auskünfte. Allerdings erfordert die organisatorische Umsetzung der Leitlinien auf der Basis von Managementsystemen die kontinuierliche Mitarbeit aller Beschäftigten. Demnach werden Mitarbeiter in Trainingsprogrammen sensibilisiert und geschult, so dass die Leitlinien in die betrieblichen Abläufe implementiert werden können.

2.4 Reporting

Die Kriterien und Richtlinien sowie die Selbstverpflichtung zu CSR basieren auf dem internationalen GRI-Standard (Global Reporting Initiative). Dieser unterstützt Unternehmen bei der Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten und schlägt u.a. transparente und messbare Indikatoren für die einzelnen Dimensionen von CSR vor. Diese Kennzahlen zum CSR-

Engagement des Unternehmens HiPP werden in Nachhaltigkeitsberichten aufbereitet. Der letzte Nachhaltigkeitsbericht, welcher öffentlich zugänglich auf der Internetseite zu finden ist, stammt aus dem Jahr 2012. Ferner sind Umweltberichte und -erklärungen abrufbar.

Die nachzulesenden Indikatoren beziehen sich vor allen Dingen auf den Bereich Umwelt- und Klimaschutz. 1995 hat sich HiPP als einer der ersten europäischen Lebensmittelhersteller nach EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) zertifizieren lassen. Ebenso wurde der Umweltstandard ISO 14001 in einigen Werken implementiert. Dies ermöglicht HiPP, die Umweltwirkungen der einzelnen Standorte zu messen und Ökobilanzen, Umweltkennzahlen, Wasserverbrauch oder für den Klimaschutz relevante CO₂-Emissionen zu ermitteln. Die Angaben werden regelmäßig durch externe Auditoren zertifiziert. Neben umweltorientierten Kriterien finden sich auch soziale Kennzahlen, welche einen nachprüfbaren Einblick in Aspekte der Mitarbeiterförderung und -motivation bieten, Anwendung. HiPP ist ebenfalls sehr aktiv bei der gemeinsamen Entwicklung und Umsetzung von Standards bei landwirtschaftlichen Erzeugern und weiteren Zulieferern. Verträge mit letzteren beinhalten verpflichtende Regeln zum Umwelt- und Qualitätsmanagement, welche durch regelmäßige Audits vor Ort überprüft werden. Zusammenfassend ist das Reporting-System von HiPP als vorbildlich zu bewerten. Bis auf wenige Ausnahmen werden alle unternehmensinternen Nachhaltigkeitsleitlinien durch geeignete Kennzahlen gestützt und die Ergebnisse öffentlich zugänglich aufbereitet.

2.5 Öffentliche Wahrnehmung

Die durch die Stichwortsuche identifizierten Themen beziehen sich vor allen Dingen auf die Herausstellung des großen gesellschaftlichen Engagements von HiPP. Dem gegenwärtigen Geschäftsführer Prof. Claus Hipp gelingt es, sich in der Öffentlichkeit in sozialer Hinsicht als Vorbild zu inszenieren. Durch seine kontinuierlichen Auftritte in der Öffentlichkeit bürgt er mit seinem Namen für sein Unternehmen und seine Produkte; er schafft ferner auch durch seine Pionierarbeit im Biolandbau Glaubwürdigkeit und Vertrauen. Das zweite häufig genannte Thema beschäftigt sich mit dem bereits erwähnten Gewinn verschiedener Nachhaltigkeits- bzw. CSR-Awards. Außerdem erreicht HiPP sehr gute Platzierungen in Nachhaltigkeitsrankings wie bspw. dem Sustainability Image Score.

Dadurch, dass Prof. Claus Hipp persönlich für die Qualität seiner Produkte eintritt, macht er sich besonders angreifbar für Verbraucherkritik, so dass umstrittene Produkte medial eine besonders große Aufmerksamkeit erfahren. In dieser Hinsicht lassen sich zwei Gesichtspunkte in der Stichwortsuche hervorheben. Zum einen wurden in Bio-Babynahrung von HiPP Spuren von gentechnisch verändertem Gemüse durch ein Verbrauchermagazin entdeckt. Es handelt sich hierbei um CMS-Hybride, welche mittels Zellfusion erzeugt werden. Diese zählen nach der EU-Freisetzungsrichtlinie zur Gentechnik. Für CMS-Hybride formuliert diese Richtlinie eine Ausnahme, so dass diese grundsätzlich auch von Biobauern angebaut und vermarktet werden können. Diese Ausnahme wird jedoch vom Bund Ökologische Lebensmittelwirtschaft (BÖLW), den deutschen Bio-Anbauverbänden als auch von HiPP abgelehnt. HiPP reagierte auf den Vorfall, indem es verschärfte Untersuchungen ankündigte und das Produkt vom Markt nahm.

Zum anderen zeigten mehrere von der Organisation Foodwatch durchgeführte Laboruntersuchungen, dass das von HiPP verkaufte Instantpulver für Kindertees bis zu 96 Prozent Zucker enthält, was zweieinhalb Stück Würfelzucker pro Tasse entspricht. Daraufhin verlieh die in der Öffentlichkeit sehr einflussreiche Organisation dem Unternehmen den Goldenen Windbeutel, eine Auszeichnung für die „dreisteste Werbelüge des Jahres 2012“. HiPP nahm die Pulvergetränke danach vom Markt, jedoch verkauft das Tochterunternehmen Bebivita weiterhin ähnliche stark zuckerhaltige Produkte für Kleinkinder.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass HiPP öffentlich in gutem bis sehr gutem Licht dasteht. Vor dem Hintergrund der langen Unternehmenstradition und der vorbildlichen Verzahnung von CSR mit den anderen Unternehmensaktivitäten vermittelt das gesellschaftliche Engagement bei HiPP einen sehr positiven Gesamteindruck. Dies belegt auch die Anzahl der in der Medienresonanzanalyse identifizierten positiven Artikel; 20 positiven stehen nur 14 negative Beiträge gegenüber. Dies ist gemessen an der sonst im Internet oftmals dominierenden außerordentlich kritischen Berichterstattung (KAYSER 2012) ein sehr positiver Wert. Zudem beziehen sich die negativen Beiträge fast ausschließlich auf die beiden bereits skizzierten umstrittenen Lebensmittel.

3 Dr. Oetker

3.1 Unternehmensprofil & strategische Relevanz

Die Dr. August Oetker Kommanditgesellschaft (KG) wurde 1891 gegründet und operiert seitdem als Familienunternehmen. Dr. Oetker fungiert als Holding der breit diversifizierten Oetker-Gruppe, die sechs Geschäftsfelder mit mehr als 400 zum Teil international agierenden Tochterunternehmen umfasst, weltweit ca. 26.000 Mitarbeiter beschäftigt und einen Jahresumsatz von knapp 11 Mrd. Euro erzielt. In der Agrar- und Ernährungswirtschaft ist das Unternehmen auf die Produktion von Nahrungsmitteln sowie alkoholischen und alkoholfreien Getränken spezialisiert. Im Vergleich zu HiPP konnte Dr. Oetker signifikant weniger Awards gewinnen. Dr. August Oetker erhielt im Jahre 1995 die Auszeichnung als Ökomanager des Jahres. Es folgten zwei 2. Plätze bei den Verleihungen des Deutschen Umwelt Reporting Awards 1998 und 2000.

Zieht man das Konzept der Wettbewerbsstrategie nach Porter (1999) heran, verfolgt auch dieses Unternehmen eine Differenzierungsstrategie. Es unternimmt demnach ebenfalls den Versuch, Kunden durch einmalige Produktmerkmale an sich zu binden. Diese Strategie ist allerdings weniger bedeutsam für den Unternehmenserfolg als bei HiPP, da Dr. Oetker über eine viel heterogenere Konsumentengruppe verfügt. Der Internetauftritt des betrachteten Unternehmens lässt viel Raum für Spekulationen über die strategische Relevanz der bzw. die Motive für die Durchführung von CSR. Das Ziel des CSR-Engagements ist sehr allgemein gehalten. Das Unternehmen will einen „Beitrag zur ökologischen, sozialen, kulturellen und bildungspolitischen Entwicklung setzen.“ (Dr. Oetker 2014) Unter ethischen Gesichtspunkten könnte die traditionelle Bedeutung von gesellschaftlichem Engagement innerhalb des Unternehmens ein Motiv für die Fortsetzung des entsprechenden Engagements sein. So realisierte das Familienunternehmen bereits zu Beginn des 20. Jahrhunderts erste Kooperationen mit Bildungseinrichtungen.

3.2 Dimensionen von CSR

Durch den Internetauftritt der Dr. August Oetker KG wird der interessierte Besucher umfassend über das CSR-Engagement des Unternehmens informiert. Dieses wird in gesellschaftliches Engagement sowie Umwelt- und Klimaschutz unterschieden. Interessant ist hierbei, dass das Unternehmen bereits seit der Gründung im Jahre 1906 in dem – seinerzeit

allerdings noch nicht unter diesem Begriff bekannten – Bereich CSR aktiv ist. Der Internetauftritt gibt einen chronologisch geordneten Einblick in die große Vielfalt der Aktivitäten im Bereich CSR. Erwähnenswert ist vor allem das starke Engagement in der Heimatregion, welches sonst eher typisch für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) ist. Dr. Oetker unterstützt hier den Deutschen Kinderschutzbund, ein SOS-Kinderdorf und eine Initiative für Beschäftigung in der Region Ostwestfalen-Lippe. In der Rubrik Bildung setzt das Best Practice-Unternehmen auf Kooperationen mit diversen Bildungseinrichtungen. Ebenso spielt der Umwelt- und Klimaschutz eine wichtige Rolle im Unternehmen. Dr. Oetker verfolgt das Ziel, umwelt- und klimaschonend zu produzieren, weswegen bereits einzelne Umweltmanagementsysteme nach ISO-Standards implementiert wurden. Zudem wird ein schonender Ressourcenverbrauch angestrebt, bspw. durch effiziente Produktionsstätten und eine Optimierung der Logistikkette. Die folgende Tabelle 35 liefert einen Überblick über die Dimensionen von CSR im Unternehmen Dr. Oetker.

Tabelle 35: CSR-Dimensionen im Unternehmen Dr. Oetker

Mitarbeiter	Umwelt- und Klimaschutz	Bildung	Biodiversität	Zulieferer	Sozio-kulturell	Tierhaltung
✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓

3.3 Kommunikation

Die Geschäftsführung trägt die Gesamtverantwortung für die strategische und nachhaltige Ausrichtung des Unternehmens und steuert diese weltweit. Die Führungskräfte in den jeweiligen Fachbereichen und Landesgesellschaften koordinieren die Umsetzung der Nachhaltigkeitsaktivitäten vor Ort. Der wichtigste CSR-Bereich ist Umwelt- und Klimaschutz. Für diesen wurden betriebliche Umweltleitlinien verabschiedet, welche für alle Mitarbeiter verbindlich sind. Die Mitarbeiter werden dahingehend kontinuierlich sensibilisiert, informiert und geschult. Ebenfalls wurden verschiedene Umweltmanagementsysteme nach den ISO-Standards implementiert, welche durch regelmäßige Audits überprüft werden. Die organisatorische Umsetzung der Managementsysteme erfordert ein kontinuierliches Mitwirken aller Mitarbeiter. Über ein innerbetriebliches Anreizsystem für Mitarbeiter liegen keine öffentlich zugänglichen Informationen vor.

3.4 Reporting

Dr. Oetker macht sein CSR-Engagement durch einen Umwelt- bzw. Nachhaltigkeitsbericht transparent und nachvollziehbar. Der Umweltbericht, welcher 1994 das erste Mal veröffentlicht worden ist, wurde 2003 durch einen umfassenderen Nachhaltigkeitsbericht ersetzt. Ebenso wie HiPP orientiert sich das betrachtete Unternehmen an den Leitlinien der Global Reporting Initiative (GRI), einer Organisation, welche Empfehlungen für die Erstellung eines CSR- bzw. Nachhaltigkeitsberichtes ausspricht. Der Nachhaltigkeitsbericht von Dr. Oetker ist als Datei abrufbar und dient somit der Schaffung von Transparenz für Konsumenten oder auch zivilgesellschaftliche Organisationen. Ein Blick in den Bericht offenbart eine ganze Reihe von nachprüfbaren Kennzahlen zu diversen CSR-Bereichen, in welchen das Unternehmen angibt, aktiv zu sein. Vor allen Dingen die regelmäßig erstellte ökologische Betriebsbilanz zur Gewährleistung umweltschonender Produktion gibt einen genauen Überblick über die umweltrelevanten Auswirkungen der unternehmerischen Tätigkeit, beispielsweise den Wasser- und Energieverbrauch oder die Abfallproduktion. Das CSR-Engagement im Bereich Umwelt- und Klimaschutz ist somit sehr gut nachprüfbar. Für die CSR-Dimension Mitarbeiter sind ebenfalls nachvollziehbare Indikatoren herangezogen worden und im Nachhaltigkeitsbericht nachzulesen. Die Betriebszugehörigkeit in Jahren, Fluktuationsraten oder Krankenstände sind messbare Indikatoren in dieser Dimension. Aktivitäten in den CSR-Bereichen Bildung und Soziokulturelles werden durch die Dokumentation von Spenden für verschiedene Projekte veranschaulicht.

3.5 Öffentliche Wahrnehmung

Die durch die Stichwortsuche identifizierten Themen beziehen sich vor allen Dingen auf das gesellschaftliche Engagement des Unternehmens. Beispielhaft sind hier die erhaltenen Nachhaltigkeits- und CSR-Preise sowie ein gutes Abschneiden im Nachhaltigkeitsranking des Konsumentenforschungszentrum Corporate Critic anzuführen. Ferner werden das positive Markenimage und die damit verbundene Kommunikationsstrategie thematisiert.

Auf der anderen Seite werden in den durch die Stichwortsuche identifizierten Beiträgen auch negative Aspekte aufgegriffen. Hier ist zum einen eine angebliche Verbrauchertäuschung durch ein Puddingprodukt zu nennen. Die Kritik bezog sich auf den überdurch-

schnittlich hohen Zuckerhalt des Puddings und die auf Kinder abzielende Werbekampagne. Die in der öffentlichen Debatte sehr einflussreiche Organisation Foodwatch machte Dr. Oetker maßgeblich für die Fehlernährung von Kindern verantwortlich und nominierte das Unternehmen für den Goldenen Windbeutel. Eine weitere Verbraucherbeschwerde bezog sich auf die falsche Auszeichnung eines Schokoladenpuddings, welcher statt der versprochenen 75% nur 1,875% Kakao enthielt. Ebenfalls stark in das öffentliche Licht gerückt wurde die Vergangenheit von Rudolf-August Oetker, dem Enkel des Firmengründers Dr. August Oetker. Dieser war bekennender Nationalsozialist und Mitglied der Waffen-SS. Eine umfassende Aufarbeitung dieser Geschehnisse wurde erst sehr spät initiiert.

Zusammenfassend ist die öffentliche Wahrnehmung des Unternehmens Dr. Oetker als überwiegend positiv zu bewerten. Dies belegt auch die Anzahl der in der Medienresonanzanalyse identifizierten positiven Beiträge. Insgesamt stehen zehn positiven sechs negative Artikel gegenüber. Wie schon bei HiPP ist dieses Verhältnis als sehr positiv zu kennzeichnen.

4 Deutsche See

4.1 Unternehmensprofil & strategische Relevanz

Das Unternehmen Deutsche See wurde im Jahre 1939 gegründet und wird in der Rechtsform der GmbH geführt. Die Deutsche See GmbH ist auf die Verarbeitung und den Vertrieb von Meeresfrüchten spezialisiert. Das Unternehmen verfügt über Verarbeitungsbetriebe in Bremerhaven und Hamburg und beschäftigt 1.600 Mitarbeiter. Im Geschäftsjahr 2011 erzielte Deutsche See einen Umsatz in Höhe von 433,1 Mio. Euro.

Deutsche See kann auf die Verleihung eines sehr bedeutenden Preises zurückblicken. Im Jahr 2010 wurde das Unternehmen mit dem Deutschen Nachhaltigkeitspreis ausgezeichnet. Die Jury würdigte seinerzeit die außergewöhnliche Breite und die vorbildliche Umsetzung des Nachhaltigkeitsengagements der Deutsche See GmbH. Des Weiteren wurde das Best Practice-Unternehmen einer Nachhaltigkeitsbewertung durch die Stiftung Warentest unterzogen. In den Kategorien Soziales, Umweltschutz und nachhaltiger Umgang mit Meeresressourcen wurde Deutsche See durch ein spezielles Auditierungsteam der Stiftung Waren-

test überprüft. Bei dieser Bewertung wurde Deutsche See als einziges Unternehmen im gesamten Test mit "GUT" bewertet. Im Jahre 2012 wurde das Verarbeitungsunternehmen außerdem mit dem Bremerhavener Unternehmenspreis für nachhaltige Unternehmensstrategie und besonderen unternehmerischen Erfolg und Verbundenheit zum Standort Bremerhaven ausgezeichnet.

Folgt man wie bei den bereits diskutierten Unternehmen den Überlegungen zur Wettbewerbsstrategie nach Porter (1999), ist zumindest bei einzelnen Produktgruppen von Deutsche See eine Differenzierungsstrategie identifizierbar. CSR-relevante Aktivitäten signalisieren dem Konsumenten spezielle Produktattribute bezüglich Lebensmittelsicherheit oder -qualität, welche Vertrauen schaffen sollen. Des Weiteren fällt in strategischer Hinsicht auf, dass CSR-Aktivitäten häufig mit Lieferanten realisiert werden. Die Intention ist hierbei, diese stärker und langfristig an das Unternehmen zu binden. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund des zunehmenden globalen Fischkonsums und der damit einhergehenden verstärkten Konkurrenz um wettbewerbsfähige Lieferanten zu sehen. Ferner sind ethische Motive der Geschäftsleitung für die Durchführung von CSR-Maßnahmen von Bedeutung. Das zu untersuchende Unternehmen will laut dem eigenen Internetauftritt einen Beitrag zur Beseitigung der ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Probleme der Fischereiwirtschaft leisten. Darüber hinaus werden der Schutz der Umwelt durch innerbetriebliche Prozesse und die Förderung des Wohls der Mitarbeiter als Motive angegeben. Dies könnte ebenfalls eine strategische Dimension haben, indem die Arbeitsproduktivität und somit möglicherweise auch der Unternehmenserfolg steigen.

4.2 Dimensionen von CSR

Deutsche See verfolgt die unternehmerische Handlungsleitlinie, die Einwirkungen auf die Umwelt und die natürlichen Ressourcen so gering wie möglich zu halten. Daher ist das Unternehmen bestrebt, durch einen systemischen Ansatz gemeinsam mit Lieferanten, Dienstleistern, Kunden und Partnern die entstehenden Umwelteinflüsse der erzeugten Lebensmittel und der Produktionsbetriebe zu verbessern. Das Verständnis von Nachhaltigkeit bzw. CSR beruht auf den drei Aspekten i) schonender Umgang mit nachwachsenden Ressourcen im Bereich Fisch und Meeresfrüchte, ii) kontinuierliche Optimierung des Umwelt-/Energiemanagements betrieblicher Prozesse und iii) soziale Verantwortung für die betei-

ligten Menschen innerhalb und außerhalb des Unternehmens auf nationaler und globaler Ebene. Jede einzelne der Dimensionen wird durch ein breites Spektrum an Projekten erreicht.

Der schonende Umgang mit nachwachsenden Ressourcen im Bereich Fisch und Meeresfrüchte bedeutet für die Deutsche See GmbH vor allen Dingen die Förderung des Artenschutzes, indem gefährdete Fischarten aus dem Sortiment genommen werden. Das Unternehmen fördert in diesem Zusammenhang auch nachhaltig arbeitende Lieferanten, welche von Deutsche See erarbeitete Einkaufsleitlinien vor Ort implementieren müssen. Die Einhaltung dieser Leitlinien wird regelmäßig durch externe und unternehmensinterne Audits überprüft. Beim Artenschutz kooperiert das Unternehmen mit verschiedenen Stakeholdern wie Umweltorganisationen, wissenschaftlichen Einrichtungen und Entscheidungsträgern auf verschiedenen politischen Ebenen. Zudem unterstützt es aktiv nationale und globale Initiativen zur bestandserhaltenden Fischerei. Das Best Practice-Unternehmen setzt sich ebenso für die kontinuierliche Optimierung des Umwelt-/Energiemanagements in betriebsinternen Prozessen ein. Aus dem Maßnahmenpaket sticht insbesondere die im Jahr 2007 eingeführte Frischfisch-Mehrweg-Kiste hervor. Diese Transportkiste durchläuft im Mehrwegsystem die gesamte Lieferkette für mindestens zehn Jahre und sorgt damit für eine Reduzierung der Menge des eingesetzten Materials. Des Weiteren wird Strom in mehreren Werken ausschließlich durch Solaranlagen erzeugt. Auch im Bereich Mitarbeiter ist Deutsche See aktiv. So werden bspw. Kinderkrippen für die Kinderbetreuung zur Verfügung gestellt. Außerdem favorisiert das Unternehmen eine langfristige Beschäftigung der Mitarbeiter mit niedrigen Fluktuationsraten. In der Dimension Bildung ist Deutsche See z.B. durch Entwicklungsprojekte präsent. An dieser Stelle sei das Engagement in der Stadt Musoma, Tansania, erwähnt, von wo das betrachtete Unternehmen Viktoriabarsch bezieht. Dort finanzierte Deutsche See u.a. den Bau eines Kindergartens und medizinische Aufklärungskurse über HIV.

Tabelle 36: CSR-Dimensionen im Unternehmen Deutsche See

Mitarbeiter	Umweltschutz	Bildung	Biodiversität	Zulieferer	Sozio-kulturell	Tierhaltung
✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗

4.3. Kommunikation

Im Gegensatz zu Dr. Oetker und HiPP ist im Hinblick auf Deutsche See auf der Grundlage der öffentlich verfügbaren Informationen nicht abschließend zu bewerten, inwiefern CSR in der Geschäftsführung verankert ist und von dieser gesteuert wird. Gleiches gilt für die Kommunikation innerhalb des Unternehmens und mit den Mitarbeitern. Über ein innerbetriebliches Anreizsystem für Mitarbeiter ist ebenfalls nichts Näheres bekannt. Den Mitarbeitern kommt bei der innerbetrieblichen Umsetzung der Umwelt- und Klimaschutzmaßnahmen jedoch eine wichtige Rolle zu. Diese werden in Schulungen für umweltschonende Maßnahmen sensibilisiert und ihr Umweltbewusstsein wird gefördert. Wie dies in der Praxis realisiert wird, ist auch hier nicht eindeutig geklärt.

4.4 Reporting

Im Gegensatz zu den bereits betrachteten Unternehmen veröffentlicht Deutsche See keinen CSR- oder Nachhaltigkeitsbericht. Der Internetauftritt des Unternehmens gibt jedoch Einblick in einige messbare Kennzahlen einzelner Dimensionen von CSR. Im Bereich Umweltschutz wird bspw. die durch erneuerbare Energien produzierte Strommenge sowie die dadurch vermiedene Menge an CO₂-Emissionen dokumentiert. Im Tätigkeitsfeld Biodiversität wird die Zusammenarbeit mit verschiedenen Forschungsinstituten herausgestellt. Diese wird exemplarisch anhand verschiedener Projekte beschrieben. Konkrete nachprüfbare Indikatoren werden jedoch nicht genannt. Laut dem Internetauftritt werden Mitarbeiter besonders gefördert. Dies wird allerdings lediglich durch die Indikatoren Feststellungsquote und durchschnittliche Anzahl der Beschäftigungsjahre nachprüfbar gemacht. Auch hier gibt es demzufolge Raum für Verbesserungen im Hinblick auf die Transparenz und öffentliche Nachprüfbarkeit der CSR-Maßnahmen. Insgesamt lässt sich festhalten, dass das Reporting-System von Deutsche See weniger umfassend und ausführlich als jenes der beiden bereits betrachteten Unternehmen ist.

4.5 Öffentliche Wahrnehmung

Die mit Hilfe der Stichwortsuche durchgeführte Resonanzanalyse weist auf eine Vielzahl von Themen hin, welche sich mit dem Fischverarbeiter beschäftigen. Besonders häufig

werden CSR-spezifische Themen genannt, wie etwa die Verleihung des Deutschen Nachhaltigkeitspreises. Ebenso fällt das häufige öffentliche Auftreten des Unternehmens auf, was auf Kooperationen mit verschiedenen Institutionen und die Teilnahme an Diskussionsrunden über Nachhaltigkeit im Fischsektor zurückzuführen ist. Ferner wird die direkte und innovative Orientierung an den Bedürfnissen des Endkunden mehrmals lobend bemerkt. Dies geschieht zum einen durch eine neuartige Gestaltung des Internetauftritts, wodurch der potenzielle Endkunde die Vorzüge von Fisch im Allgemeinen und die Besonderheiten der einzelnen Fischarten kennenlernen kann. Darüber hinaus entwickelte Deutsche See einen Online-Marketshop, in welchem Endkunden direkt das gewünschte Fischprodukt bestellen können. Dieses innovative Konzept wurde mit dem Preis des besten Online-Marketshops 2014 prämiert. Dieser taucht ebenfalls häufiger in der Stichwortsuche auf.

In negativer Hinsicht sind zwei Themen auffällig. Ein Thema ist eine Kontamination von Red Snapper, welcher von der Deutsche See bezogen und an den Einzelhandel geliefert wurde. Aufgrund der Vergiftung einiger Konsumenten musste der Red Snapper schließlich aus dem Regal genommen werden. Dies berichtete beispielsweise die Online-Ausgabe der Zeitung Die Welt. Weit weniger häufig treten Proteste der Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG) und der Beschäftigten medial in Erscheinung. Gegenstand dieser Berichte sind aus Sicht der NGG zu niedrige Tarifabschlüsse vor dem Hintergrund stark gewachsener Umsätze von Deutsche See.

Zusammenfassend gibt es weniger verwertbares Material als Ergebnis der Stichwortsuche als bei den beiden bereits untersuchten Unternehmen. Dies ist vor dem Hintergrund der Marktführerschaft der Deutschen See im Fischbereich verwunderlich. Möglicherweise steht das Unternehmen aufgrund seines weniger bekannten Namens nicht so stark im öffentlichen Diskurs wie die beiden anderen betrachteten Unternehmen. Letztlich überwiegen auch in dieser Resonanzanalyse die positiven (14) deutlich die negativen Beiträge (6).

5 Brauerei Härle

5.1 Unternehmensprofil & strategische Relevanz

Die Brauerei Clemens Härle KG wurde im Jahre 1897 gegründet. Das Familienunternehmen beschäftigt am Standort Leutkirch 28 Mitarbeiter und verzeichnet einen Jahresumsatz von 4,8 Mio. Euro. Härle repräsentiert somit die im deutschen Agribusiness verbreitete Unternehmensform der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). In den vergangenen Jahren konnte das betrachtete Unternehmen einige Preise für sein Engagement im Bereich gesellschaftlicher Verantwortung gewinnen. 2009 wurde Härle mit dem Deutschen Solarpreis ausgezeichnet. Im Jahre 2010 wurden gleich drei Preise an das Unternehmen vergeben; u.a. belegte es den 3. Platz bei der Vergabe des Deutschen Nachhaltigkeitspreises der Bundesregierung.

Informationen über die strategische Relevanz bzw. die Motive für die Realisierung von CSR-Aktivitäten sind nur sehr spärlich vorhanden. Dies liegt vermutlich in der Unternehmensgröße begründet, wodurch das Unternehmen weniger stark in der Öffentlichkeit wahrgenommen wird und auch nur vergleichsweise wenige Ressourcen für eine entsprechende Öffentlichkeitsarbeit aufwenden kann. In strategischer Hinsicht könnte eine Differenzierungsstrategie durch CSR einen (regionalen) Wettbewerbsvorteil im Markt für Bier darstellen, welcher durch zahlreiche Anbieter, eine hohe Wettbewerbsintensität und für viele Brauereien wenig auskömmliche Preise gekennzeichnet ist. Eine Differenzierung würde es der Brauerei ermöglichen, sich von konkurrierenden Brauereien abzugrenzen und die für eine gelungene Differenzierung typische Bindung und Mehrzahlungsbereitschaft der Endverbraucher herzustellen. Außerdem ist zu vermuten, dass persönlich-ethische Ansichten der Geschäftsführung wichtige Gründe für die Implementierung von CSR-Maßnahmen sind. Laut dem Internetauftritt des Bierherstellers ist vor allem der Schutz der natürlichen Lebensgrundlagen ein Schlüsselmotiv für die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung im Umweltbereich. Ebenso kann die Unternehmensgröße eine Rolle dabei spielen, ob und wie intensiv Unternehmen CSR-Maßnahmen realisieren. So sind informelle Beziehungen und persönliche Beziehungen zu externen Stakeholdern für KMU von weitaus größerer Bedeutung für den Unternehmenserfolg als bei Großunternehmen (SPENCE 1999).

5.2 CSR-Dimensionen

Die CSR-Aktivitäten des betrachteten Best Practice-Unternehmens konzentrieren sich auf die Bereiche sozio-kulturelles Engagement und Umwelt, wobei letzterem eine Schlüsselrolle

le zufällt. Im sozio-kulturellen Bereich ist die Brauerei Härle insbesondere im regionalen Umfeld aktiv. So unterstützt das Unternehmen verschiedene Musik- und Sportvereine sowie kulturelle Veranstaltungen mit Spenden, Anzeigen und anderen Leistungen. Im Hauptbereich von CSR, dem Umweltbereich, wird bereits seit 1991 ein breites Spektrum an Maßnahmen eingesetzt. Seit dem 1. Januar 2009 nutzt Härle ausschließlich erneuerbare Energien zum Betrieb der Brauerei. Als erste Brauerei in Deutschland braut und vertreibt Härle seine Biere somit vollkommen klimaneutral. Ebenso führte das betrachtete Unternehmen Veränderungen im Transportbereich durch. So wird seit 1998 der gesamte Fuhrpark mit Biodiesel aus Raps- und Sonnenblumenöl betankt. Durch das Bekenntnis zur Region und den Bezug von Rohstoffen aus dem regionalen Umfeld werden außerdem kurze Transportwege gefördert. Aktuellstes Projekt der Brauerei ist die Einführung einer 100% klimaneutralen Website. Die durch die Besucher des Internetauftritts verursachten CO₂-Emissionen sollen durch Investitionen in Umwelt- und Klimaschutzprojekte kompensiert werden. Aufgrund dessen schloss sich Härle der internationalen Initiative „CO₂-neutral website“ an, was mit einer Zertifizierung ausgezeichnet wird. Neben den erwähnten unternehmensinternen Umweltschutzmaßnahmen finanziert die Brauerei verschiedene Naturschutzprojekte. Damit wird beabsichtigt, einen Beitrag zum Erhalt der Landschaft und Umwelt zu leisten.

Tabelle 37: CSR-Dimensionen im Unternehmen Brauerei Härle

Mitarbeiter	Umweltschutz	Bildung	Biodiversität	Zulieferer	Sozio-kulturell	Tierhaltung
✘	✔	✘	✘	✘	✔	✘

5.3 Kommunikation

Über eine unternehmensinterne Kommunikation der CSR-Aktivitäten bzw. ein mitarbeiterorientiertes Anreizsystem ist nichts bekannt. Ebenso wenig gibt der Internetauftritt der Brauerei Auskunft über die Verankerung von CSR in der Unternehmenshierarchie. Vor dem Hintergrund der vergleichsweise geringen Unternehmensgröße (zzt. 28 Mitarbeiter) ist jedoch begründet anzunehmen, dass die CSR-Aktivitäten durch die Geschäftsführung koordiniert und gesteuert werden.

5.4 Reporting

Das Reporting-System von Härle ist als lückenhaft zu bezeichnen. Das Umweltengagement des Unternehmens ist im Internetauftritt zwar ausführlich beschrieben, allerdings liegen nur für einzelne CSR-relevante Aktivitäten (bspw. Energieeinsparung) nachprüfbar Kennzahlen oder Indikatoren vor. Es findet sich allerdings der Hinweis, dass die Brauerei im Jahr 1995 eine mit der Universität Hohenheim entwickelte Ökobilanz vorlegte, in welcher Umweltdaten umfassend veröffentlicht wurden. Es bleibt allerdings unklar, ob und in welcher Regelmäßigkeit weitere Ökobilanzen veröffentlicht worden sind.

5.5 Öffentliche Wahrnehmung

Im Hinblick auf spezielle Themen, welche durch die Resonanzanalyse identifiziert wurden, sind das starke CSR-Engagement, insbesondere im Bereich Umwelt, sowie die regionale Verwurzelung des Unternehmens anzuführen. Eine Vielzahl verwertbarer Suchtreffer beschäftigt sich mit der Auszeichnung der Brauerei für ihre Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung. Besonders häufig fällt in diesem Zusammenhang der Begriff Umweltschutz, welcher beispielsweise durch innerbetriebliche energiesparende Maßnahmen oder Mitarbeit in Umweltschutzverbänden erreicht werden soll. Ebenso häufig findet man lobende Artikel über das sozio-kulturelle Engagement des Best Practice-Unternehmens. So unterstützt die Brauerei durch finanzielle oder Bierspenden lokale Vereine und kulturelle Aktivitäten. Das große Engagement der Brauerei ist nicht nur in der lokalen Presse dokumentiert, sondern fand u.a. Erwähnung in der Frankfurter Rundschau. Ein weiteres häufig berührtes Themenfeld ist die regionale Verwurzelung des Unternehmens. Sowohl der Absatzmarkt als auch die Rohstoffversorgung weisen eine starke Regionalisierung auf, was in den Ergebnissen der Stichwortsuche oftmals positiv bemerkt wird.

Zusammenfassend ist die öffentliche Wahrnehmung des Unternehmens als sehr positiv zu bewerten. Während es unter den beschriebenen Suchkriterien keinen kritischen Artikel gibt, konnten 22 positive Beiträge identifiziert werden. Dies lässt sich vermutlich dadurch erklären, dass die Brauerei aufgrund der geringen Unternehmensgröße und der regionalen Verwurzelung kaum in der breiten Öffentlichkeit wahrgenommen wird. Stattdessen werden in

den lokalen und regionalen Medien das hohe CSR-Engagement und die Preisauszeichnungen wohlwollend begleitet.

V Verbraucherbefragung

1 Einleitung

Als Anspruchsgruppen oder Stakeholder werden Individuen und Gruppen bezeichnet, die auf die Erreichung der Ziele einer Organisation Einfluss nehmen können oder selbst von der Verfolgung der Organisationsziele betroffen sind (FREEMAN & REED 1983). Es ist das bleibende Verdienst von FREEMAN (1984), darauf hingewiesen zu haben, dass Unternehmen die Interessen von und Beziehungen zu Anspruchsgruppen berücksichtigen und im Rahmen ihres Stakeholder-Managements systematisch gestalten müssen. Zu den zentralen Aufgaben im Rahmen des Stakeholder-Managements gehört es, die relevanten Anspruchsgruppen einer Organisation zu identifizieren sowie unter Rückgriff auf relevante Kriterien näher zu beschreiben (THEUVSEN 2014). Zentrale Stakeholder jeder Food Supply Chain sind die Verbraucher. Aus Sicht der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen ist vor allem von Interesse, was Verbraucher über CSR wissen und welche Determinanten auf die Einstellungen von Verbrauchern zu CSR einwirken. Beide Fragestellungen sind noch nicht abschließend erforscht worden. Zum Erkenntnisfortschritt beigetragen haben allerdings u.a. zwei durch die BLE geförderte Studien. Untersucht wurden die Wahrnehmung von CSR und die Handlungsoptionen von Unternehmen (HANSEN 2003) sowie der kaufrelevante Informationsbedarf von Konsumenten in Bezug auf CSR-Leistungen (IMUG 2006). Aus dem unzureichenden Wissensstand ergeben sich zwei übergreifende Ziele: Erstens sollen im Folgenden das Verständnis der Verbraucher von CSR und ihr Informationsverhalten näher erfasst werden (Kapitel V/4.2). Zweitens sollen die Determinanten, die auf die Einstellungen der Verbraucher wirken, analysiert werden (Kapitel V/4.3). Beide Fragestellungen werden mittels einer großzahligen empirischen Untersuchung bearbeitet. Zunächst werden im Weiteren in Kapitel V/2 die konzeptionellen Grundlagen für die Untersuchung der beiden Fragestellungen vorgestellt. Im Anschluss daran werden die Methodik (Kapitel V/3) und die Ergebnisse (Kapitel V/4) der empirischen Studie dargelegt.

2 Konzeptionelle Grundlagen

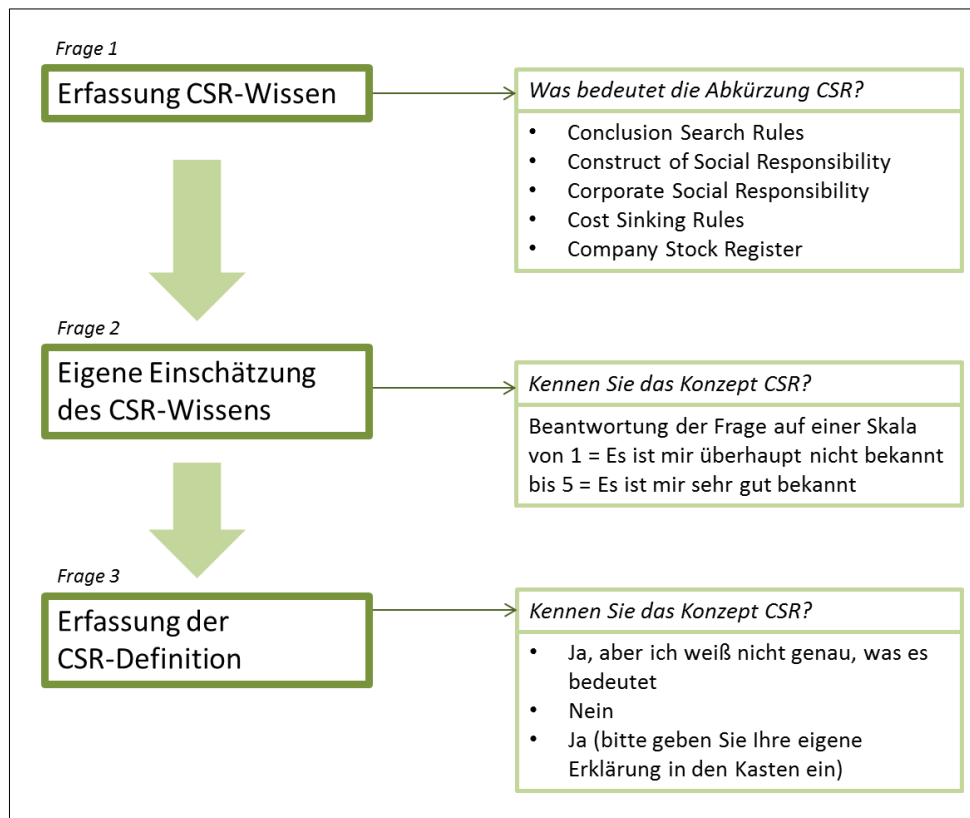
2.1 Verständnis und Informationsbedarf der Verbraucher

In diesem Kapitel geht es zunächst um das Verständnis und das Wissen der Verbraucher in Bezug auf CSR und um das sich daraus ergebende Informationsverhalten. Dem liegt die Annahme zugrunde, dass das Wissen von Verbrauchern einen Einfluss auf ihre Informationswahrnehmung sowie langfristig auf ihr Kaufverhalten hat (ALBA & HUTCHINSON 1987).

Nach MOHR (1997) gibt es verschiedene Formen des Wissens, bspw. wissenschaftliches Wissen, Expertenwissen oder Faktenwissen. Wissen entspringt der rationalen Erkenntnis über einen Betrachtungsgegenstand, über dessen Bedeutung ein Bewusstsein, eine Kenntnis besteht (BROßMANN & MÖDINGER 2011; DUDEN 2014). Die Forschung zum Wissen von Verbrauchern über CSR ist bisher rar. Eine der wenigen Ausnahmen stellt die Untersuchung des IMUG (2006) dar. Sie belegt, dass 77% der deutschen Bevölkerung den CSR-Begriff nicht kennen.

Ausgehend von diesen Vorüberlegungen gliedert sich die Befragung zum Verbraucherwissen und -verständnis in Bezug auf CSR in drei Abschnitte. Abbildung 18 verdeutlicht das Vorgehen im Fragebogen und die dazu gestellten Fragen. Wie in Abbildung 18 zu sehen ist, wird in dieser Studie das Wissen der Verbraucher mit Hilfe von drei Variablen gemessen. Das Wissen über CSR wird zum einen über das Faktenwissen erfasst. Dabei wird in einer geschlossenen Frage nach möglichen Bedeutungen der Abkürzung ‚CSR‘ gefragt. Zum anderen wird das Wissen der Verbraucher im Wege einer Selbsteinschätzung des eigenen Kenntnisstandes erfasst. Schließlich erfolgte die Evaluierung des Wissens von CSR über eine Selbsteinschätzung, inwieweit den Probanden das CSR-Konzept bekannt ist; falls ihnen nach eigener Aussage das CSR-Konzept bekannt ist, werden die Probanden um die Formulierung einer Definition gebeten.

Abbildung 18: Erhebung von CSR-Wissen



Quelle: Eigene Darstellung.

2.2 Determinanten der Verbrauchereinstellung

Auch wenn ein großer Teil der Bevölkerung das Konzept CSR nicht kennt, wird in dieser Studie dennoch davon ausgegangen, dass Verbraucher eine Einstellung zu CSR bzw. zum gesellschaftlichen Engagement von Unternehmen haben. Welche Determinanten auf die Einstellungen zum CSR-Engagement eines Unternehmens einwirken, wird im Folgenden untersucht.

Einstellung ist ein in der wissenschaftlichen Literatur häufig diskutiertes theoretisches Konzept, zu dem vielfältige Definitionen existieren. NEWCOMB (1959) definiert die Einstellung als die persönliche Meinung zu einem Gegenstand, die sich aus Handlung, Denken, Wahrnehmung und Fühlen zusammensetzt. Später beschreiben FISHBEIN und AJZEN (1975) die Einstellung als positive oder negative Bewertung der Durchführung einer Handlung. Sie wird damit zu einer wesentlichen Determinante der Verhaltensabsicht und ein wichtiger

Einflussfaktor auf das Handeln von Menschen (FISHBEIN & AJZEN 1980). Nach PETTY und CACIOPPO (1986) wird die Einstellung als Gefühl in Bezug auf etwas, was sowohl positive als auch negative Ausprägungen haben kann, beschrieben. Mit Bezug auf CSR fokussieren die wissenschaftlichen Arbeiten die Verbrauchereinstellungen meist im Zusammenhang mit der Zahlungsbereitschaft für Produkte, bei denen Unternehmen ethische Belange im Produktionsprozess berücksichtigten (SEN & BHATTACHARYA 2001). Alternativ betrachten sie die generellen Verbrauchereinstellungen bezüglich der gesellschaftlichen Verantwortung eines Unternehmen und dessen Produkten (MAYERHOFER et al. 2008; SINGH et al. 2008; TIAN et al. 2011).

Um die Determinanten, die auf die Verbrauchereinstellung einwirken, zu messen, wird für diese Studie ein konzeptionelles Modell entwickelt. MEFFERT et al. (2008) folgend werden die Determinanten der Verbrauchereinstellungen in soziodemographische, psychographische und verhaltensorientierte Kriterien unterteilt. Zwar ist wiederholt auf die Grenzen der Verwendung dieser Variablenkategorien in Verbraucherstudien (DIAMANTOPOULOS et al. 2003) und die Vorteilhaftigkeit von Persönlichkeits-, Lebensstil- und Verhaltensvariablen bspw. zur Erklärung nachhaltigen Konsums hingewiesen worden (VERAIN et al. 2012). Trotzdem leisten auch in neueren Verbraucherstudien soziodemographische und psychographische Kriterien oftmals wichtige Erklärungsbeiträge, etwa zur Charakterisierung der Zielgruppe von Tierschutz-Labeln im Fleischmarkt (z.B. DEIMEL et al. 2010). Die Herleitung der Hypothesen für das Modell erfolgt in der genannten Reihenfolge der Kriterien.

Soziodemographische Einflussfaktoren

In verschiedenen Studien wird darauf hingewiesen, dass soziodemographische Faktoren wie Geschlecht, Alter oder Ausbildung einen Einfluss auf die Einstellung von Verbrauchern bezüglich der unternehmerischen Verantwortung haben (SINGHAPAKDI et al. 2001). Im Einzelnen sind die Befunde allerdings widersprüchlich. So zeigen einige Studien, dass es Unterschiede in der Einstellung zu einem CSR-Engagement von Unternehmen zwischen Männern und Frauen gibt, während andere Studien keinen Zusammenhang mit dem Geschlecht der Probanden bestätigen können (ROBIN & HUNT 1997; LOE et al. 2000). Insgesamt überwiegt jedoch die Zahl der Studien, die einen Zusammenhang zwischen Geschlecht und der Einstellung zu einem CSR-Engagement von Unternehmen bestätigen. Ins-

besondere Frauen reagieren sensibler hinsichtlich ethischer Bemühungen eines Unternehmens (SINGHAPAKDI et al. 1995; KARANDE et al. 2000; SINGHAPAKDI et al. 2001). Daher kann die folgende Hypothese hergeleitet werden:

H1: Das Geschlecht hat einen Einfluss auf die Verbrauchereinstellung zum CSR-Engagement von Unternehmen. Dabei ist anzunehmen, dass Frauen das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen positiver wahrnehmen.

Das Alter ist eine weitere soziodemografische Einflussgröße auf die Einstellung. In einigen wissenschaftlichen Arbeiten konnte ein positiver Zusammenhang zur Einstellung bezüglich des CSR-Engagements eines Unternehmens festgestellt werden. Dabei wird deutlich, dass ältere Probanden sensibler auf ethische Fragestellungen reagieren (SINGHAPAKDI et al. 1999). Nach einer Studie von VITELL et al. (1991), in der das ethische Verhalten und der Glaube in Abhängigkeit vom Alter gemessen werden, kann folgende Hypothese formuliert werden:

H2: Je älter die Probanden sind, desto positiver ist ihre Einstellung zum CSR-Engagement von Unternehmen.

Forschungsarbeiten zum Bildungsniveau als Einflussfaktor auf die CSR-Einstellung sind bisher rar. MOHR et al. (2001) entwickeln in ihrer Studie eine Typologie verschiedener Verbraucher hinsichtlich ihrer Zahlungsbereitschaft in Abhängigkeit von ihrer Wahrnehmung des Engagements eines Unternehmens. Dabei wurde deutlich, dass Verbraucher, denen CSR wichtig ist, einen höheren Bildungsgrad aufweisen. Daraus kann folgende Hypothese abgeleitet werden:

H3: Je höher der Bildungsgrad ist, desto positiver ist die Verbrauchereinstellung zum CSR-Engagement eines Unternehmens.

LOEW et al. (2004) beschreiben in ihrer Studie einen Zusammenhang zwischen CSREinstellung und Religion. Mehrere Studien bestätigen die Beziehung zwischen Unternehmensethik bzw. CSR und Religion (EPSTEIN 2002; WEAVER & AGLE 2002). CALKINS (2000) stellt fest, dass religiöse Geschichten und Erzählungen, in denen glaubensstarke Lehren vermittelt werden, die Moral eines Menschen prägen und damit auch ethische Ent-

scheidungen beeinflussen. In anderen Studien (RAMASAMY et al. 2010) wurde festgestellt, dass es einen signifikanten Zusammenhang zwischen der Religiosität und der Unterstützung von CSR gibt. Darauf basierend kann die folgende Hypothese festgestellt werden:

H4: Je religiöser die Probanden sind bzw. je religiöser sie erzogen wurden, desto positiver ist ihre Einstellung zum CSR-Engagement von Unternehmen.

Ebenso wie der Einfluss einer religiösen Erziehung ist auch die Bedeutung der politischen Präferenzen auf die Verbrauchereinstellungen zu CSR bisher wenig erforscht worden. GABRIEL (1992) stellt in einer Studie fest, dass jedes Individuum eine Einstellung zur Politik entwickelt. Diese Einstellung kann im Kontext anderer Aspekte der persönlichen Orientierung wie die Einstellung zu Märkten und zur Gewinnerzielung, dem religiösen Glaube oder wirtschaftlichen Interessen gesehen werden. In einer weiteren Studie untersuchen DURANT und LEGGE (2002) u.a. die Beziehung zwischen dem Wahlverhalten und den politischen Präferenzen von Probanden einerseits sowie ihren Einstellungen zu Privatisierungen andererseits. Dabei wird bspw. deutlich, dass Menschen, die keine ausgeprägt linke oder rechte Einstellung haben, Märkten und Gewinnerzielung sowie allgemein wirtschaftlichen Vorgängen positiver gegenüberstehen, während extremere politische Einstellungen mit starken Präferenzen für staatliches Handeln einhergehen. Daraus kann folgende Hypothese abgeleitet werden.

H5: Konsumenten mit stark links orientierten politischen Einstellungen stehen dem CSR-Engagement von Unternehmen positiver gegenüber als Verbraucher mit mittleren politischen Einstellungen.

Psychographische Einflussfaktoren

Das Wissen von Verbrauchern beeinflusst, wie sie Produkte wahrnehmen und in welchem Maße sie Informationen aufnehmen. Im weiteren Sinne beeinflusst es die Verbrauchereinstellungen und das Kaufverhalten (ALBA & HUTCHINSON 1987). WIGLEY (2008) untersucht, wie das Wissen über die CSR-Bemühungen eines Unternehmens die Verbrauchereinstellungen hinsichtlich CSR und ihr Kaufverhalten beeinflusst. Konsumenten mit einem höheren Wissen über das Engagement eines Unternehmens habe eine positivere Einstellung zu CSR. Daher kann folgende Hypothese festgestellt werden:

H6: Je höher das Wissen der Verbraucher über CSR ist, desto positiver ist ihre Einstellung zum CSR-Engagement eines Unternehmens.

Anders als das Wissen wird das Involvement einer Person als der „Grad ... des Engagements einer Person, sich für bestimmte Sachverhalte oder Aufgaben zu interessieren und einzusetzen“ (MEFFERT et al. 2008, S. 109), definiert. BUSCH et al. (2012) identifizieren in ihrer Studie mittels einer Cluster-Analyse zwei verschiedene Konsumentengruppen. Die Gruppe mit dem höheren Involvement in Bezug auf Animal Welfare in der landwirtschaftlichen Nutztierhaltung ist kritischer gegenüber der Tierhaltung eingestellt als die Gruppe mit einem geringeren Involvement. Nach MALONI und BROWN (2006) ist Animal Welfare ein wichtiges Feld innerhalb der CSR. Diese Erkenntnis führt zur folgenden Hypothese:

H7: Je höher das Involvement der Verbraucher hinsichtlich der landwirtschaftlichen Praxis ist, desto positiver ist ihre Einstellung zum CSR-Engagement eines Unternehmens.

Die ethische Einstellung ist eine weitere Determinante der Einstellungen zum CSR-Engagement von Unternehmen. Um die ethische Einstellung der Probanden zu messen, stellen KOLODINSKY et al. (2010) auf der Basis von Studien von FORSYTH (1980; 1992) einen positiven Zusammenhang zwischen der „ethical ideology“, welche die ethische Einstellung der Befragten misst, und ihrer Einstellung zu CSR fest. Zur Messung von „ethical ideology“ sind verschiedene Variablen entwickelt worden – eine von ihnen ist „ethical idealism“, die durch mehrere Statements definiert ist. „Ethical idealism“ beschreibt das Ausmaß, in dem ein Individuum auf andere Personen achtgibt, ohne dass diese Leid erfahren (FORSYTH 1992). Basierend auf diesen Erkenntnissen und der Studie von KOLODINSKY et al. (2010) werden unter dem Begriff „ethische Einstellung“ Statements hinsichtlich „ethical idealism“ in das Modell integriert. Daraus ergibt sich folgende Hypothese:

H8: Je ausgeprägter die ethische Einstellung der Verbraucher ist, desto positiver ist ihre Einstellung zum CSR-Engagement eines Unternehmens.

In Abhängigkeit vom Kontext, bspw. der Staatsform des betrachteten Landes, wird CSR unterschiedlich von der Gesellschaft wahrgenommen. Dieser Zusammenhang wird bei der

vergleichenden Betrachtung der freiwilligen Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung in den USA und Deutschland deutlich. Der europäische Wirtschaftsraum ist durch Sozialstaatlichkeit und einen stark regulierenden Rechtsstaat gekennzeichnet. Sozial-, arbeits- und umweltrechtliche Standards sind unter diesen Bedingungen bereits in erheblichem Maße in den Unternehmensprozessen und -strukturen verankert. CSR ist daher in Europa relativ stark politisch motiviert (SCHOENHEIT 2006; BACKHAUS-MAUL & BRAUN 2007); zugleich ist der Spielraum für ein freiwilliges gesellschaftliches Engagement von Unternehmen damit eingeschränkt. Die USA sind dagegen eine tendenziell liberalere, weniger regulierte Marktwirtschaft mit einem geringeren Maß an sozialer Sicherheit für die Bürger. Vor diesem Hintergrund kommt den Unternehmen eine stärkere gesellschaftliche Verantwortung zu. Zivilgesellschaftliches und bürgerschaftliches Engagement sind daher eine Notwendigkeit und dementsprechend tief kulturell verankert (CARROLL & BUCHOLTZ 2006; MÜNSTERMANN 2007; MÜLLER-CHRIST & REHM 2010). ALBAREDA et al. (2008) untersuchen in ihrer Studie die Rolle des Staates hinsichtlich CSR. Es kann gezeigt werden, dass der Staat eine vermittelnde Funktion zwischen Unternehmen als „Lieferanten“ und den Verbrauchern als „Nachfragern“ von CSR leisten kann. Daraus ergibt sich die folgende Hypothese:

H9: Je stärker Verbraucher die politische Unterstützung des CSR-Engagements von Unternehmen präferieren, desto positiver ist die Einstellung der Konsumenten zum CSR-Engagement eines Unternehmens.

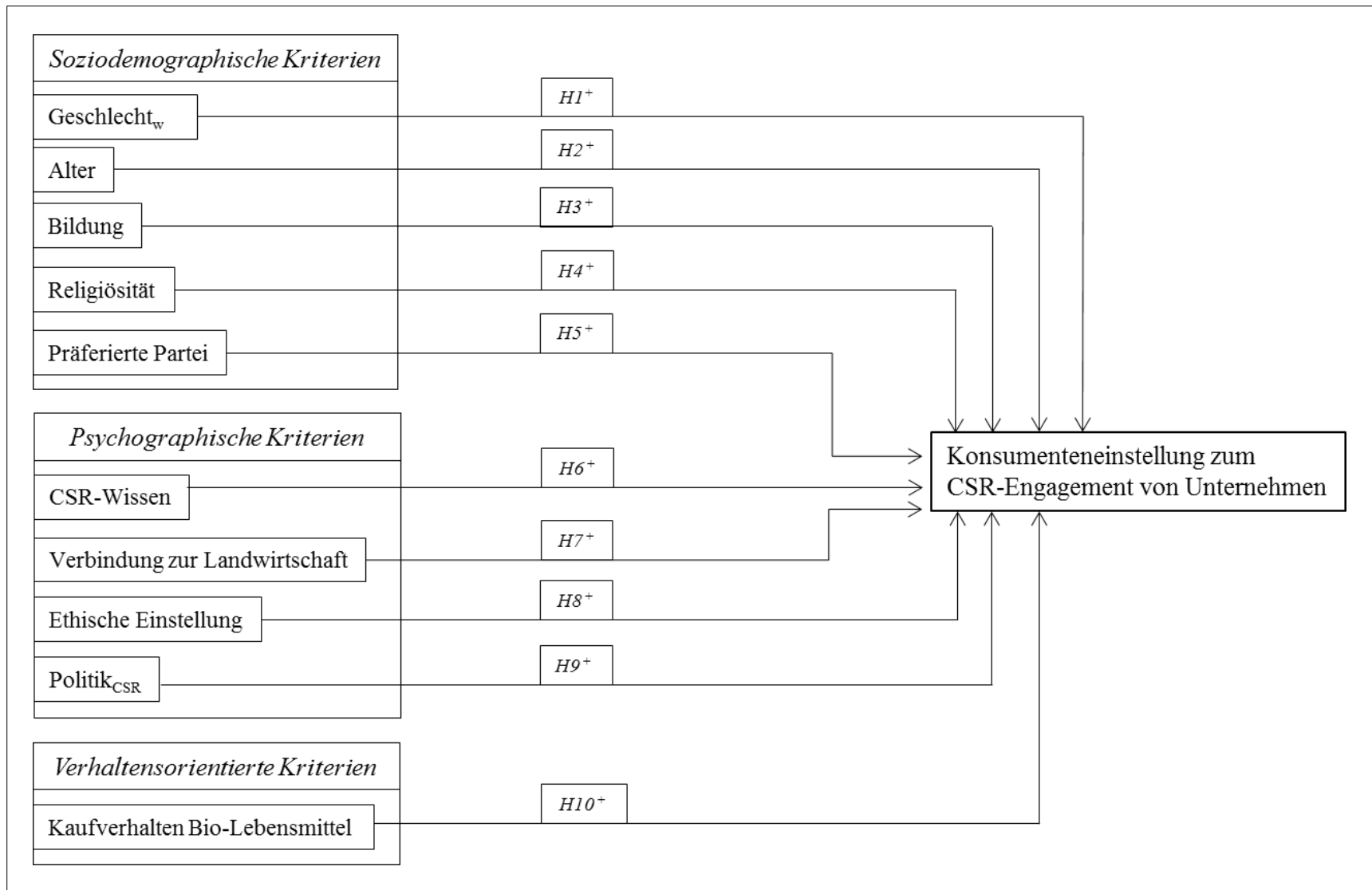
Verhaltensorientierte Einflussfaktoren

PIVATO et al. (2008) stellen fest, dass es eine positive Beziehung zwischen der Einstellung der Verbraucher zu einem CSR-Engagement von Unternehmen und dem Vertrauen der Verbraucher in Bio-Produkte gibt. ÖBERSEDER et al. (2011) betrachten das Interesse von Verbrauchern an Bio- und FairTrade-Produkten als Ausdruck ihrer Einstellungen zu CSR. Daraus lässt sich folgende Hypothese ableiten:

H10: Je höher der Konsum von Bio-Produkten durch Verbraucher ist, desto positiver ist ihre Einstellung zum CSR-Engagement eines Unternehmens.

Zusammenfassend sind die hergeleiteten Hypothesen in Abbildung 19 dargestellt.

Abbildung 19: Determinanten der Einstellungen von Verbrauchern zum CSR-Engagement von Unternehmen



Quelle: Eigene Darstellung.

3 Vorgehen und Methoden der statistischen Auswertung

Die Befragung von Konsumenten ist im Zeitraum vom 16. bis 21. Dezember 2013 durchgeführt worden. Der gesamte Fragebogen ist mithilfe der Software der Firma Quest Back erstellt worden. Um eine für Deutschland repräsentative Verteilung zu erhalten, sind Quoten für das Geschlecht, das Alter, die Bildung und das Bundesland unter Berücksichtigung von Angaben des STATISTISCHEN BUNDESAMTES (2012) in den Fragebogen eingebaut worden. Alle Fragen sind obligatorisch zu beantworten gewesen. Zur Beantwortung des Fragebogens sind n=509 Probanden durch die Toluna Germany GmbH akquiriert worden. Der Fragebogen beinhaltete überwiegend geschlossene Fragen, Rankingfragen sowie offene Antwortmöglichkeiten, um die Definition von CSR zu erfassen.

Für die statistische Auswertung des Datensatzes ist das Programm *IBM SPSS Statistics 21* verwendet worden. Häufigkeitsverteilungen, Lage- und Streuungsparameter der soziodemographischen Angaben geben vorbereitend für weitere Analyseschritte Aufschluss über das Antwortverhalten der Probanden.

Zur Beantwortung der ersten Forschungsfrage hinsichtlich des CSR-Wissens und -verständnisses sind Häufigkeitsverteilungen und Kreuztabellen sowie – um Unterschiede zwischen den Faktorstufen herauszustellen – eine einfaktorielle Varianzanalyse (ANOVA) berechnet worden. Dabei liegt der einfaktoriellen Varianzanalyse ein F-Test zugrunde (BACKHAUS et al. 2008). Unterschiede der Mittelwerte bei Variablen mit mehreren Faktorstufen werden mit einem POST HOC-Mehrfachvergleich untersucht. Die Varianzhomogenität der Variablen ist durch einen vorgeschalteten Levene-Test überprüft worden. Sind die Varianzen homogen, wird ein Mehrfachvergleich mit dem LSD-Verfahren gerechnet, wohingegen die Tamhane-T2 genutzt wird, wenn keine Varianzhomogenität vorliegt.

Mittels einer multiplen linearen Regressionsanalyse ist der Einfluss der in Kapitel V/2.2 beschriebenen Faktoren auf die Verbrauchereinstellungen zu CSR analysiert worden (BACKHAUS et al. 2008; BROSIUS 2011). Im ersten Schritt werden in die Gleichungen die abgefragten Variablen als Faktoren eingegeben und mit einer schrittweisen linearen Regression verschiedene Modelle errechnet. Relevant sind an dieser Stelle vor allem die Regressionskoeffizienten, die eine Aussage darüber treffen, in welche Richtung die Faktoren

die Einstellungen der Probanden beeinflussen (BACKHAUS et al. 2008). Um den Einfluss der Faktorstufen ordinaler Daten in der Regression zu betrachten, werden sie in Dummy-Variablen² umkodiert und in die Regression eingegeben (JANSSEN & LAATZ 2005).

Die Güte der Modelle wird mit Hilfe des R^2 bestimmt, das angibt, wie das geschätzte Modell die Gesamtstreuung erklärt (JANSSEN & LAATZ 2005; BACKHAUS et al. 2008). In diesem Fall werden 30,9% der Varianz des Modells erklärt. Eine Varianzanalyse zeigt das Verhältnis der erklärten zur ungeklärten Varianz. Der F-Wert ist hoch signifikant (0.000) und zeigt, dass das geschätzte Modell auf einem Zufallsergebnis basiert. Um zu überprüfen, ob eine Autokorrelation der Residuen vorliegt, wird der Durbin-Watson-Test angewendet. Angesichts des resultierenden Wertes von 2,026 kann eine Autokorrelation ausgeschlossen werden. Neben den Ergebnissen werden in Tabelle 42 auch die Variance Inflation-Faktoren (VIF) angegeben, um das Modell auf Multikollinearität zu testen. Es besteht kein Verdacht auf Multikollinearität, da sich die Werte um 1 bewegen (BACKHAUS et al. 2008; BROSIUS 2011). Für die Signifikanzen werden in dieser Arbeit folgende Niveaus angenommen: $p < 0,1$ (*), $p < 0,05$ (**), $p < 0,01$ (***)³.

4 Ergebnisse der empirischen Erhebung

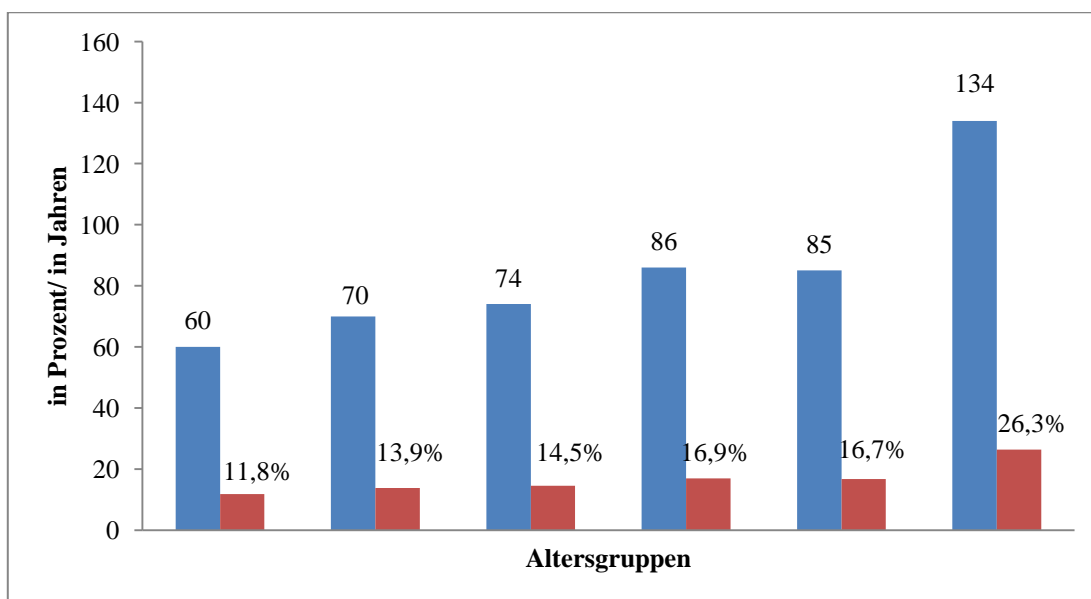
4.1 Stichprobenbeschreibung

Die Stichprobe der 509 Teilnehmer umfasst 259 (50,9 %) männliche und 250 (49,1 %) weibliche Probanden. 36,5 % der Befragten haben einen Hauptschul- und 32,6 % einen Realschulabschluss; 30,8 % der Probanden haben die Fach- bzw. Hochschulreife erreicht. Das Alter der Befragten ist in fünf Altersgruppen, die in Abbildung 20 dargestellt sind, erfasst worden (STATISTISCHES BUNDESAMT 2012).

² Eine Dummy-Variable ist eine binäre Variable. Sie kann entweder den Wert 0 (Variable hat die Eigenschaft nicht) oder 1 (Variable hat die Eigenschaft) annehmen (BACKHAUS et al. 2008, S. 13).

³ Ergänzend muss darauf hingewiesen werden, dass die Stichprobe nicht normalverteilt ist, so dass die Ergebnisse der Studie sensibel zu interpretieren sind.

Abbildung 20: Verteilung der Stichprobe auf die Altersgruppen (absolut und in %)



Quelle: Eigene Darstellung.

Die deutschlandweite Verteilung der Probanden ist nach den Angaben des STATISTISCHEN BUNDESAMTES (2012) über den Wohnort im jeweiligen Bundesland erfasst worden. In Tabelle 38 ist die prozentuale Verteilung der Stichprobe auf die 16 Bundesländer dargestellt. Insgesamt leben 107 Befragte in den neuen⁴ und 402 in den alten Bundesländern⁵.

Tabelle 38: Verteilung der Stichprobe auf die Bundesländer

Bundesländer	Häufigkeit	Prozent
Baden-Württemberg	65	12,8
Bayern	75	14,7
Berlin	24	4,7
Bremen	6	1,2
Brandenburg	15	2,9
Hamburg	13	2,6
Hessen	40	7,9
Niedersachsen	47	9,2
Nordrhein-Westfalen	107	21
Mecklenburg-Vorpommern	12	2,4
Rheinland-Pfalz	25	4,9

⁴ Mecklenburg-Vorpommern, Brandenburg, Sachsen, Sachsen-Anhalt, Thüringen.

⁵ Schleswig-Holstein, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen, Bremen, Hamburg, Hessen, Berlin, Rheinland-Pfalz, Saarland, Bayern, Baden-Württemberg.

Schleswig-Holstein	19	3,7
Saarland	5	1
Sachsen	28	5,5
Sachsen-Anhalt	13	2,6
Thüringen	15	2,9

Quelle: Eigene Darstellung.

Mit einem Anteil von 26,1% lebt der größte Teil der 509 Probanden in ländlichen Gemeinden mit bis zu 10.000 Einwohnern. 27,7% der Befragten wohnen in einer Kleinstadt⁶ und 21% in einer Mittelstadt⁷. 16,1% der Teilnehmer haben ihren Lebensmittelpunkt in einer Großstadt⁸; mit 9% lebt der geringste Teil der Befragten in einer Metropole mit als einer Million Einwohner. Obwohl 53,8% der Befragten auf dem Land bzw. in einer Kleinstadt wohnen, geben 51,9% der Stichprobe an, keinen oder nur einen geringen Bezug zur Landwirtschaft zu haben. 34,8% der Probanden haben Freunde, Bekannte oder Familienmitglieder, die auf einem landwirtschaftlichen Betrieb arbeiten oder dort leben. 13,4% der Teilnehmer haben durch die eigene Arbeit oder Hobbys, z. B. Reiten, eine direkte Beziehung zur landwirtschaftlichen Produktion.

4.2 Verständnis von und Informationsverhalten zu CSR

Tabelle 39 gibt das Wissen der Verbraucher über die Bedeutung von CSR mit der Fragestellung „*Was bedeutet die Abkürzung CSR*“ wieder. Immerhin 58,9 % aller Probanden geben richtig an, dass CSR Corporate Social Responsibility bedeutet. In der Konstruktion des Fragebogens ist darauf geachtet worden, dass der Begriff CSR oder Corporate Social Responsibility im Vorhinein nicht genannt wurde. Es ist bis dahin stattdessen von der Verantwortung von Unternehmen für die Gesellschaft als Synonym für CSR gesprochen worden. Am zweithäufigsten wird vermutet, dass sich hinter der Abkürzung CSR Construct of Social Responsibility verbirgt (18,7% aller Antworten).

Tabelle 39: Wissen der Verbraucher über CSR

⁶ Kleinstadt: 10.000 bis 50.000 Einwohner.

⁷ Mittelstadt: 50.000 bis 250.000 Einwohner.

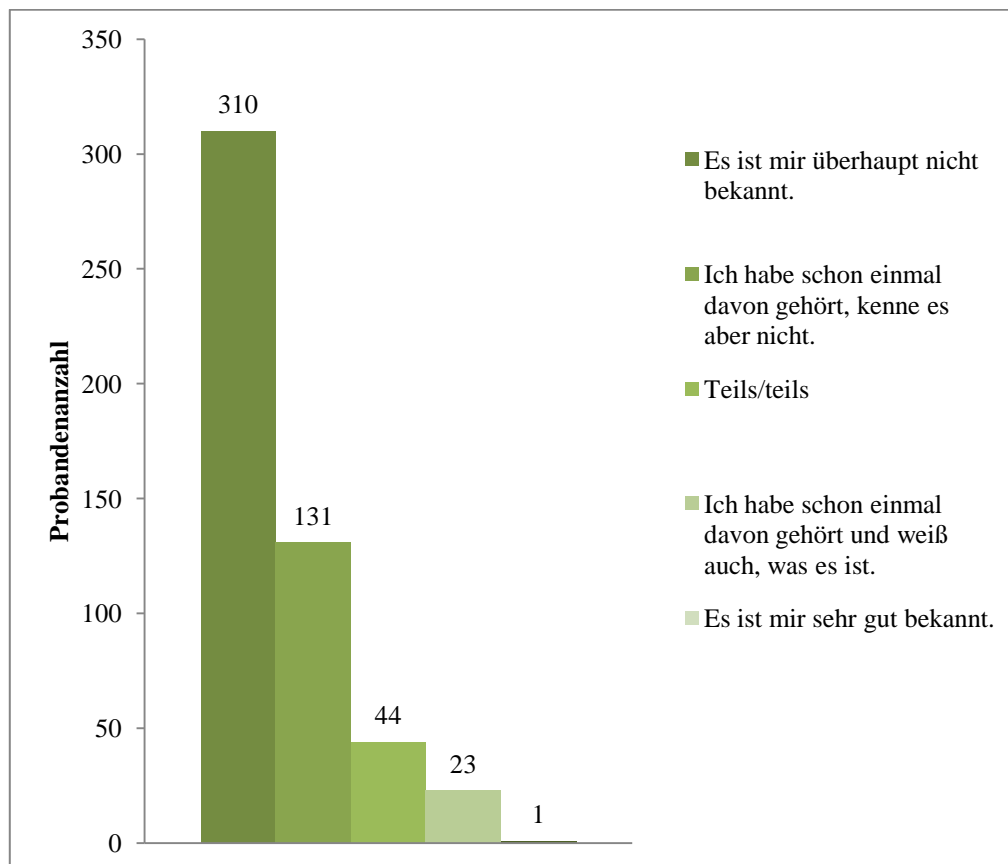
⁸ Großstadt: 250.000 bis 1.000.000 Einwohner.

Was bedeutet die Abkürzung CSR?	
CSR bedeutet ...	Prozent
Conclusion Search Rules	13,2%
Construct of Social Responsibility	18,7%
Corporate Social Responsibility	58,9%
Cost Sinking Rules	1,6%
Company Stock Register	7,7%

Quelle: Eigene Darstellung.

In der darauffolgenden Frage „Kennen Sie das Konzept Corporate Social Responsibility?“ ist detaillierter im Wege der Selbsteinschätzung nach der Bekanntheit von CSR gefragt worden. Abbildung 21 gibt einen Überblick darüber, wie die Probanden ihre Kenntnis des CSR-Konzepts selbst einschätzen.

Abbildung 21: Kenntnis des CSR-Konzepts – Selbsteinschätzung



Quelle: Eigene Darstellung.

In der Graphik wird deutlich, dass der Großteil aller Probanden das CSR-Konzept nicht kennt. Aus der Tabelle 39 ist zwar erkennbar, dass relativ viele Probanden wissen, wofür CSR steht, ein tieferes Verständnis attestieren sie sich jedoch nicht. Insgesamt gilt für 86,6% aller Probanden, dass ihnen CSR überhaupt nicht bekannt ist oder sie zwar schon einmal davon gehört haben, das Konzept aber nicht näher kennen. Lediglich einer von 509 Probanden gibt an, CSR sehr gut zu kennen.

Im nächsten Schritt gilt es zu überprüfen, ob die Verbraucher, die eine richtige Antwort auf die Wissensfrage gegeben haben (Abbildung 18, Frage 1), auch das CSR-Konzept kennen. Mit der Frage „*Kennen Sie das CSR-Konzept bzw. haben Sie schon einmal davon gehört?*“ ist dies überprüft worden. Obwohl 441 Probanden nach eigener Aussage das Konzept nicht kennen (Abbildung 21), geben insgesamt 246 von 509 Probanden eine richtige Antwort auf die Frage nach der Bedeutung von CSR (Tabelle 39). Die Probanden, die CSR überhaupt nicht kennen bzw. allenfalls einmal davon eingehört haben, es aber nicht definieren können (Abbildung 18, Frage 3), wählen recht häufig die Antworten Construct of Social Responsibility (86 Probanden) und Conclusion Search Rules (64 Probanden).

Das Verständnis von CSR ist schließlich auch mittels der Frage „*Kennen Sie das Konzept CSR?*“ abgeprüft worden. Die Probanden konnten zwischen drei Antwortmöglichkeiten wählen: Ja, ich weiß aber nicht, was es bedeutet/ Nein/ Ja. Falls die Befragten mit „ja“ antworteten, wurden sie gebeten, CSR in einem eigens dafür vorgesehenen Kasten zu definieren. Dabei gaben 30 Probanden eine Definition von CSR an. In Tabelle 40 sind die Definitionen der Probanden wiedergegeben.

Tabelle 40: CSR-Definitionen der Probanden

CSR-Definition	Anzahl der Probanden
Unternehmensverantwortung für die Gesellschaft	10
Soziale Verantwortung der Unternehmen	8
Freiwillige nachhaltige Entwicklung (über gesetzliche Regelungen hinaus)	4
Nachhaltiges Wirtschaften, wobei nachhaltig nicht nur auf Ökologie, sondern auch auf wirtschaftliche Faktoren (z.B. nachhaltige Sicherung von Arbeitsplätzen) bezogen werden kann.	2
Verantwortliches unternehmerisches Handeln, ökologisch aber auch z.B. wie das Unternehmen mit Angestellten umgeht usw.	1
Soziale und Umweltbelange sind zwei zentrale Aspekte von CSR	1

Soziale Verantwortung des Volkes	1
Gesamtökologisches Verhalten einer Firma	1
Arbeitskleidung, gerechte Löhne, soziale Absicherung der Angestellten, Urlaub, Lohnfortzahlung im Krankheitsfall	1
Ein Unternehmen engagiert sich in der Nachhaltigkeit aus verschiedenen Gründen (normativer und ökonomisch motivierter Ansatz). Dabei tut es dies über das gesetzliche Maß hinaus. Es gibt verschiedene Modelle, wie CSR umgesetzt wird.	1

Quelle: Eigene Darstellung.

Bei der Betrachtung der Definitionen wird deutlich, dass die am häufigsten angegebene Definition „Unternehmensverantwortung für die Gesellschaft“ ist, gefolgt von „sozialer Verantwortung der Unternehmen“. Aber auch die Freiwilligkeit von CSR wird in der am dritthäufigsten genannten Definition betont („Freiwillige nachhaltige Entwicklung (über gesetzliche Regelungen hinaus)“). Insgesamt sind die Definitionen der Probanden sehr allgemein gehalten. Einzelne Probanden nennen ausgewählte Aspekte eines CSR-Engagements („Arbeitskleidung, gerechte Löhne, soziale Absicherung der Angestellten, Urlaub, Lohnfortzahlung im Krankheitsfall“) und ein Proband verbindet mit CSR die „soziale Verantwortung des Volkes“. Zusammenfassend kann das Verständnis der Probanden jedoch lediglich als eher oberflächliches Wissen bewertet werden.

Nach der Erfassung des Wissensstandes und dem Verständnis von CSR ist das Informationsverhalten der Probanden abgefragt worden. Dabei sind die Befragten gebeten worden, Medien (Fernsehen, Internet, Zeitung), Unternehmen (Schlacht- und Verarbeitungsbranche, Landwirte), staatliche Organisationen (Politiker, Ministerien, Veterinärämter), weitere Organisationen (Tierschutzorganisationen, Verbraucherorganisationen/Stiftung Warentest, Nichtregierungsorganisationen, z.B. Foodwatch) sowie Freunde bzw. Familienmitglieder hinsichtlich ihrer Bedeutung als Informationsquelle zu bewerten. Die Angaben zu der Frage „*Wo würden Sie sich informieren, wenn Sie mehr über das gesellschaftliche Engagement eines Unternehmens der Agrar- und Ernährungsbranche wissen wollen?*“ erfolgten auf einer fünfstufigen Skala von 1 = „nutze ich überhaupt nicht“ bis 5 = „nutze ich immer“. In Tabelle 41 sind die prozentualen Angaben der Antworten angegeben.

Tabelle 41: Nutzung der Informationsquellen (in %)

	Nutze ich überhaupt nicht	Nutze ich eher nicht	Teils/ teils	Nutze ich eher	Nutze ich immer
Informationen auf der Produktverpackung	6,9	12,4	31,2	33,2	16,3
Zeitungen und Zeitschriften	7,5	10,4	37,7	34,4	10,0
Homepage des Unternehmens	9,0	19,1	33,8	31,2	6,9
Sendungen zu dem Thema im Fernsehen	4,5	5,3	27,7	47,9	14,5
Spezielle Zeitschriften zu dem Thema	13,8	25,7	32,4	22,8	5,3
Foren oder Blogs im Internet	20,4	23,8	29,1	20,8	5,9
Ich frage einen Landwirt	23,0	28,9	29,3	14,7	4,1
Informationen der Verbraucherzentrale oder der Stiftung Warentest	4,7	9,8	29,1	43,4	13,0
Informationen von Freunden oder Familienmitgliedern	4,9	7,3	38,9	38,7	10,2
Facebook-Seite des Unternehmens	42,0	25,9	20,6	8,6	2,8

Quelle: Eigene Darstellung.

Dabei wird deutlich, dass die Verbraucher insgesamt eine Fülle von Informationsquellen nutzen, um sich über das gesellschaftliche Engagement eines Unternehmens der Agrar- und Ernährungswirtschaft zu informieren. Überwiegend werden die Antwortmöglichkeiten „Nutze ich eher“ und „Teils/teils“ gewählt. Eine Ausnahme gilt lediglich für die Informationsquelle „Facebook-Seite des Unternehmens“; sie wird insgesamt am seltensten genutzt. Fasst man die Antwortmöglichkeiten 4 = „Nutze ich eher“ und 5 = „Nutze ich immer“ zusammen, so wird deutlich, dass „Sendungen zu dem Thema im Fernsehen“ (62,4%) und „Informationen der Verbraucherzentrale“ (56,4%) die von Verbrauchern am häufigsten genutzten Informationsquellen sind.

Bei der Würdigung der Ergebnisse zu den insgesamt recht begrenzten Kenntnissen der Verbraucher zu CSR ist zu berücksichtigen, dass sie in unterschiedlichen Rollen agieren. In ihrer Rolle als Konsumenten verhalten sie sich oftmals als Nutzenmaximierer im Sinne der ökonomischen Theorie unter Beachtung ihrer im Einzelfall sehr unterschiedlichen Budgetrestriktionen. Dies führt u.a. dazu, dass sich nachhaltigere Produkte im Markt bislang nur in

einzelnen Marktsegmenten, etwa bei Fair Trade- und Bioprodukten, und bei bestimmten Konsumentengruppen durchgesetzt haben, während es den Unternehmen in anderen Fällen oft noch schwerfällt, für Angebote, die höheren Ansprüchen an Nachhaltigkeit gerecht werden, die notwendige Zahlungsbereitschaft auf Seiten der Konsumenten zu mobilisieren. Dies ist z.B. im Markt für tiergerechter erzeugte Lebensmittel tierischen Ursprungs zu beobachten, in dem verantwortlich kaufende „Verbraucherbürger“ immer noch eine kleine Minderheit bilden und Tierschutz-Label bislang keine nennenswerte Marktrelevanz erlangt haben (DEIMEL et al. 2010). Gleichzeitig schlüpfen Verbraucher aber auch in die Rolle als Verbraucherbürger („Consumer Citizen“; Lamla 2013). In dieser Funktion haben sie bestimmte, zunehmend höhere Erwartungen bspw. an die ökologische und soziale Nachhaltigkeit von Wertschöpfungsketten im Agribusiness und richten entsprechende Erwartungen an Unternehmen und die politisch Verantwortlichen. Außerdem werden die Verbraucher häufig durch Nichtregierungsorganisationen informiert und mobilisiert (NEUMAYR et al. 2007). Die Politik muss angesichts der beschriebenen Situation differenziert gegenüber Verbrauchern und Nichtregierungsorganisationen reagieren und den verschiedenartigen Erwartungen, die die Bürger in ihren unterschiedlichen Rollen artikulieren, Rechnung tragen. Aus einem überschaubaren Wissen der Verbraucher kann aus diesem Grund nicht auf eine aus politischer Sicht geringe Relevanz des CSR-Themas geschlossen werden.

4.3 Einflüsse auf die Einstellungen zu CSR

In diesem Abschnitt konzentriert sich die Analyse auf die Determinanten der Einstellungen von Verbrauchern zu CSR im Agribusiness. Mittels einer multiplen linearen Regression wurden die postulierten Zusammenhänge geprüft. Die Einstellung der Verbraucher als abhängige Variable wird über die Frage "Wie wichtig ist es für Sie, dass Unternehmen Verantwortung für die Gesellschaft übernehmen?" bestimmt. Wie in Kapitel V/2.2 erläutert, werden die Hypothesen in drei Gruppen unterteilt: soziodemographische (H2-H6), psychographische (H7-H10) und verhaltensorientierte Kriterien (H11). Tabelle 42 zeigt die Ergebnisse der Regressionsanalyse mit den standardisierten Beta-Koeffizienten, den Signifikanzniveaus und den Variance Inflation-Faktoren (VIF).

Tabelle 42: Ergebnisse der multiplen linearen Regression

Unabhängige Variablen	Regression coefficient beta	p-value ¹	VIF
Soziodemographische Kriterien			
<i>Alter</i>	0.065*	0.096	1.112
<i>Bildung_{hoch}</i>	-0.098**	0.028	1.425
<i>Religiöse Erziehung</i>	0.095**	0.016	1.112
<i>Partei_{MO}</i> ²	-0.098**	0.011	1.054
<i>Partei_{LO}</i> ³	0.067*	0.080	1.044
Psychographische Kriterien			
<i>CSR-Wissen_{Def}</i>	0.091**	0.018	1.049
<i>Politik_{CSR Gesetz}</i>	0.262***	0.000	1.073
<i>Politik_{CSR Beratung}</i>	0.183***	0.000	1.448
<i>Politik_{CSR Richtlinien}</i>	0.090**	0.038	1.348
Verhaltensorientierte Kriterien			
<i>Kaufverhalten Bio-Lebensmittel</i>	0.225***	0.000	1.067

¹ Signifikanz: p < 0.1*, p < 0.05**, p < 0.01***; ²Partei_{MO} = wirtschaftlich und marktlich orientierte Partei;

³Partei_{LO} = links-orientierte Partei

Quelle: Eigene Darstellung.

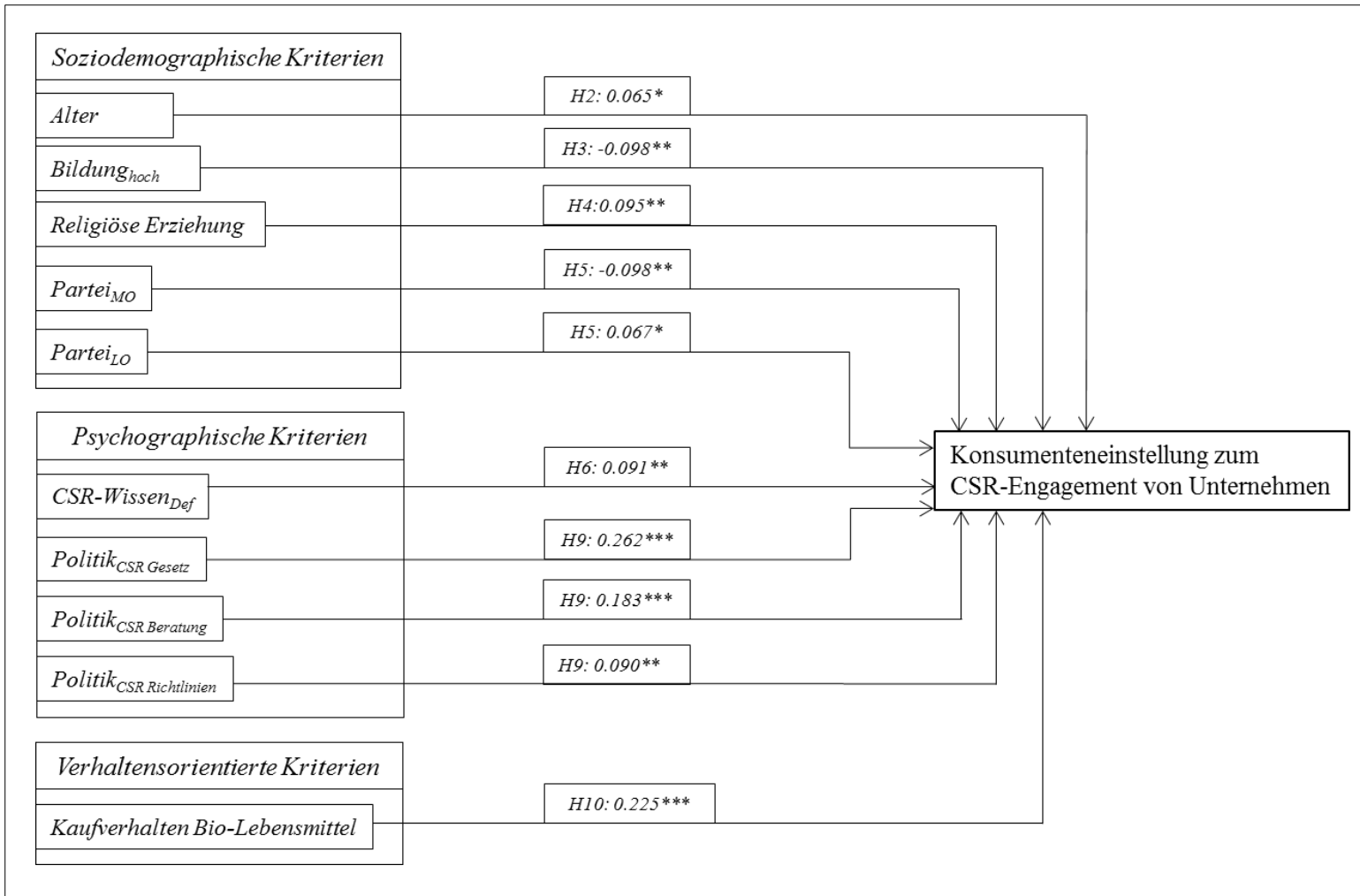
Im Hinblick auf die soziodemographischen Kriterien zeigen die Ergebnisse, dass die Variable Geschlecht nicht in das Modell aufgenommen wird, da kein signifikanter Einfluss auf die Einstellung der Verbraucher zum CSR-Engagement eines Unternehmens besteht. Daher wird H1 zurückgewiesen. H2 wird hingegen akzeptiert: Je älter die Probanden sind, desto positiver ist ihre Einstellung zum CSR-Engagement eines Unternehmens. H3 wird ebenfalls in das Modell aufgenommen, jedoch kann die Hypothese nicht bestätigt werden. Im Gegensatz zu der formulierten Hypothese haben Verbraucher mit einem höheren Bildungsgrad eine negativere Einstellung zum CSR-Engagement von Unternehmen. Um den Einfluss der Religiosität auf die Wahrnehmung von CSR-Aktivitäten zu untersuchen, wurden zwei Faktoren einbezogen: religiöse Erziehung in der Kindheit und die religiöse Lebensweise als Erwachsener. Die Frage nach der religiösen Lebensweise wird nicht in das Modell aufgenommen. Hingegen bestätigt sich, dass die Einstellung zum CSR-Engagement eines Unternehmens umso positiver ist, je religiöser die Erziehung der Verbraucher in der Kindheit war. Daher wird H4 bestätigt. Im Hinblick auf den Einfluss der politischen Neigungen kann H5 bestätigt werden: Die Befragten, die eine links-orientierte Partei bevorzugen, haben eine

positivere Einstellung zum CSR-Engagement von Unternehmen als Wähler, die eine stärker wirtschaftlich und marktlich orientierte Partei präferieren.

Im Hinblick auf die psychographischen Kriterien kann H6 bestätigt werden. Dies bedeutet, dass Verbraucher mit mehr Wissen über das CSR-Konstrukt eine positivere Einstellung zum CSR-Engagement eines Unternehmens haben. Das Involvement der Befragten in Bezug auf landwirtschaftliche Themen hat ebenso wie die ethische Einstellung der Verbraucher keinen wesentlichen Einfluss auf ihre Einstellungen zum CSR-Engagement eines Unternehmens. Daher können H7 und H8 beide verworfen werden und gehen nicht in das Modell ein. H9 hingegen kann angenommen werden, da mit zunehmender Stärke des Wunsches, dass die Politik ein Gesetz einführen sollte, um unternehmerisches Engagement festzulegen, die Einstellung der Konsumenten zum CSR-Engagement positiver wird.

Bezüglich der verhaltensorientierten Kriterien kann festgestellt werden, dass H10 angenommen wird: Je intensiver die Verbraucher Bio-Produkte kaufen, desto positiver ist ihre Einstellung zum CSR-Engagement von Unternehmen des Agribusiness. Abbildung 22 fasst die Ergebnisse der Analyse zusammen.

Abbildung 22: Ergebnis der multiplen linearen Regression zu den Einflussgrößen auf die Konsumenteneinstellung zu CSR



*Partei_{MO} = wirtschaftlich und marktlich orientierte Partei; Partei_{LO} = links-orientierte Partei

Quelle: Eigene Darstellung.

VI Identifikation und Bewertung von Maßnahmenvorschlägen für das BMEL

1 Aufgabe

Zentrale Aufgaben im Rahmen des Projekts sind eine Stärken-Schwächen-Analyse von CSR im Agribusiness zur Identifikation von Mängeln und „weißen Flecken“ sowie die Ableitung und Bewertung von konkreten Maßnahmenvorschlägen für das BMEL, damit dort Unterstützungen seitens der Bundesregierung für diejenigen Bereiche des Agribusiness angestoßen werden können, in denen bislang kein oder nur ein unzureichendes CSR beobachtet werden kann.

2 Methodisches Vorgehen

Die Stärken- und Schwächen-Analyse von CSR im deutschen Agribusiness bezieht sich auf alle brancheninternen Aspekte, die für den Entwicklungsstand des CSR relevant sind. Die Ermittlung der Stärken und Schwächen basiert auf einer eingehenden Bewertung der Ergebnisse der Literaturanalyse, der Experten-Interviews sowie der Unternehmens- und Verbraucherbefragungen. Darüber hinaus wurden weitere für die Aufgabenstellung relevante Aspekte durch Diskussionen der Projektbearbeiter identifiziert. Nach der Gegenüberstellung branchenspezifischer Stärken und Schwächen im Hinblick auf den Entwicklungsstand von CSR-Konzepten wurden im nächsten Schritt konkrete Maßnahmenvorschläge abgeleitet und tabellarisch dargestellt. Einen konzeptionellen Rahmen für konkrete Politikmaßnahmen bietet STEURER (2010, 2012), der folgende Instrumentenkategorien unterscheidet: informatorische Instrumente (Kampagnen, Schulungen, Broschüren, Internetauftritte), fiskalisch-ökonomische Instrumente (Steuern, Lizenzen, Steuernachlässe, Subventionen, Auszeichnungen), rechtliche Instrumente (Gesetze, Verordnungen, Richtlinien), partnerschaftliche Instrumente (Netzwerke, Stakeholder-Foren, Vereinbarungen, Public-Private-Partnerships) sowie hybride Instrumente (CSR-Plattformen, CSR-Strategien, Aktionspläne). Die Überlegungen zur

Ableitung von Maßnahmenvorschlägen orientierten sich an den von STEURER (2010, 2012) genannten Instrumenten zur Initiierung und Unterstützung von CSR.

3 Stärken- und Schwächen-Analyse

Empirische Studien haben gezeigt, dass die Implementierung und Kommunikation von CSR einen erheblichen Einfluss auf die Reputation und damit indirekt auch den Erfolg eines Unternehmens haben (HEYDER & THEUVSEN 2009a; HEYDER 2012; VIDALES et al. 2012). Vor diesem Hintergrund ist die zunehmende Sensibilisierung der Unternehmen für die große Bedeutung der Thematik eine der sich allmählich herausbildenden Stärken des CSR im deutschen Agribusiness. Dies verdeutlichen einzelne Ergebnisse der Unternehmensbefragung, welche in Kapitel II des Berichtes vorgestellt wurden. So lehnen 70% der befragten Unternehmen das Statement „Wir halten CSR und Nachhaltigkeit für unwichtig“ ab oder voll und ganz ab. 82% stimmen dagegen der Aussage zu oder voll und ganz zu, dass „die Außendarstellung immer wichtiger wird“. Ebenso ist sich die Mehrzahl der Unternehmen bewusst, dass „insbesondere Lebensmittelproduzenten sich für ihr Handeln vor der Öffentlichkeit verantworten müssen“; 79,6% stimmen dieser Aussage zu oder voll und ganz zu. Außerdem demonstrieren die Literaturanalyse zu CSR im Agribusiness sowie die Unternehmensbefragung, dass die Steigerung der Reputation und die Verringerung des öffentlichen Drucks die Hauptmotive für die Implementierung von CSR in Unternehmen des Agribusiness sind. Eine weitere Frage, welche die Relevanz des Themas für die Unternehmen beschreibt, ist jene nach der Reduzierung des Risikos (z.B. von Verbraucherboykotts) durch CSR. 79,6% der befragten Unternehmen stimmen der Aussage „Unternehmerisch verantwortungsvolles Handeln reduziert das Risiko (z.B. eines Verbraucherboykotts)“ zu. Dem gegenüber steht auf unternehmerischer Seite ein zurzeit noch stark heterogenes Verständnis des Begriffs CSR. Dies spiegelt vor allen Dingen die Literaturanalyse (vgl. Kapitel I/3.1 und I/4.1) wider, die zeigt, dass CSR im Agribusiness zurzeit noch ein sich entwickelndes, noch nicht abschließend kanonisiertes Handlungsfeld ist. Um die Forderungen relevanter und kritischer Stakeholder zu verstehen, ist es erforderlich, in einen Dialog mit diesen Anspruchsgruppen zu treten. Dem Statement „Wir sind im Dialog mit „kritischen“ Stakeholdern (wie etwa Nichtregierungsorganisationen)“ stimmen lediglich 29,8% der Be-

fragten zu oder voll und ganz zu. Hier zeigt sich trotz des hohen Grads der Sensibilisierung für CSR Nachholbedarf an Interaktion mit kritischen Stakeholdern im Agribusiness. Als geeignete Maßnahmenkategorien lassen sich informatorische und partnerschaftliche Instrumente identifizieren. Kampagnen, Schulungen und Broschüren können helfen, auf Seiten der Unternehmen das Verständnis von CSR zu verbessern und allmählich auch zu vereinheitlichen. Um den Dialog mit kritischen Stakeholdern zu fördern und die verschiedenen Akteure zusammenzubringen, sollte regelmäßig zu Runden Tischen eingeladen werden. Ähnliche Netzwerkveranstaltungen können auch in anderem Rahmen organisiert werden.

Eine weitere Stärke der Agribusiness-Branche ist die in vielen Fällen erfolgende Verankerung des Themas in der Geschäftsführung der Unternehmen. So gaben 90,6% der befragten Unternehmen an, dass die Geschäftsführung für Aktivitäten im Bereich CSR verantwortlich zeichnet. Dies unterstreicht die wachsende Bedeutung des Themas für die Unternehmen des Agribusiness. Ferner erlaubt diese hohe hierarchische Einordnung, CSR in den Unternehmen zentral zu organisieren und zu planen. Sie ist zudem ein wichtiges Zeichen nach innen, da die Etablierung einer Aufgabe als Zuständigkeit des Top Managements ihren hohen Stellenwert auf der Agenda eines Unternehmens zum Ausdruck bringt. Insofern ist eine hohe hierarchische Verankerung auch ein Beitrag zum erforderlichen Kulturwandel in den Unternehmen. Trotz der überwiegend erfolgenden Verankerung des Themas in der Geschäftsführung sind einige Schwachstellen hervorzuheben. So mangelt es in Unternehmen des Agribusiness oftmals noch an der Umsetzung von CSR in die internen Managementsysteme, etwa die Anreizsysteme für Mitarbeiter oder die Budgetierungs- und Berichtssysteme. Nützlich könnte wiederum der Einsatz informatorischer Instrumente sein, wobei insbesondere Schulungen zur unternehmensinternen Organisation und Umsetzung von CSR förderlich erscheinen. Ein weiteres hilfreiches Instrument ist eine neu zu konzipierende CSR-Internetplattform für Unternehmen des deutschen Agribusiness. Diese würde es erlauben, Unternehmen, insbesondere auch kleinen und mittleren Unternehmen, Leitfäden, Richtlinien oder Checklisten zur Unterstützung der Implementierung von CSR-Konzepten kostenlos zur Verfügung zu stellen.

Wichtig für die Übernahme von CSR-Aktivitäten in eine Vielzahl von Unternehmen sind Vorreiterunternehmen im Sinne von Best Practice-Beispielen, welche Trends setzen und als Orientierung oder Benchmarks für die ganze Branche dienen können. Wie Kapitel IV de-

monstriert, existieren einige dieser Vorreiterunternehmen im Agribusiness, was als eine weitere Stärke der Branche herausgestellt werden kann. Ebenso ist die Verleihung von CSR-Preisen an Unternehmen des deutschen Agribusiness ein gutes Zeichen für die Existenz von Pionierunternehmen mit Leuchtturmfunktion. Demgegenüber stellen FRIEDRICH und THEUVSEN (2011) noch fest, dass nur wenige Unternehmen des deutschen Agribusiness bis dato umfassende CSR-Strategien formuliert oder implementiert hatten. Dies ist speziell vor dem Hintergrund der relativ neuen Entwicklung von CSR im deutschsprachigen Raum nicht überraschend. Ein Zeichen für den bestehenden Nachholbedarf ist jedoch die Tatsache, dass bisher überwiegend Großunternehmen im Bereich CSR aktiv geworden sind. Dies ist angesichts der stärkeren öffentlichen Wahrnehmung und des erheblichen Drucks, welchem diese Unternehmen ausgesetzt sind, zwar nicht verwunderlich (HARTMANN 2011; HEYDER & THEUVSEN 2012). Um jedoch eine größere Zahl von – gerade auch kleinen und mittleren – Unternehmen dazu zu bewegen, CSR-Maßnahmen zu realisieren, sind weitere Maßnahmen erforderlich. Zu diesem Zweck bietet sich ebenfalls die Installation einer CSR-Internetplattform an. Eine umfassende Darstellung des CSR-Themas kann den Zugang zu Informationen über CSR erleichtern. Außerdem könnten die Erfahrungen und CSR-Projekte der Pionierunternehmen vorgestellt werden, was als Orientierungshilfe für bisher nicht CSR-aktive Unternehmen von Vorteil ist. Auch Unternehmen, die sich erst anfänglich dem CSR zugewandt haben und hinsichtlich der erfolgreichen unternehmensinternen Umsetzung des Konzepts noch unsicher sind, würden auf der CSR-Internetplattform Anregungen und die Basis für einen Informationsaustausch speziell mit Vorreiterunternehmen finden. Darüber hinaus können informatorische Instrumente wie etwa Broschüren, Leitfäden und Checklisten helfen, Unternehmen des deutschen Agribusiness online und offline über CSR zu informieren.

Des Weiteren kann beobachtet werden, dass Unternehmen des Agribusiness im Hinblick auf bereits realisierte CSR-Maßnahmen sehr unterschiedliche Lösungen gewählt haben und ein breites Spektrum an Bereichen abdecken. Dies verdeutlicht sowohl Tabelle 16 in der Literaturanalyse zu CSR im Agribusiness als auch Abbildung 6 zu Bereichen der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen. Dieser Aspekt kann als eine weitere Stärke der Branche interpretiert werden. Auf der anderen Seite erfordert eine Diversifizierung von CSR-Bereichen und -Maßnahmen in Unternehmen einen größeren Koordinations- und Or-

rganisationsaufwand. Es müssen unternehmensintern mehr personelle und finanzielle Ressourcen zur Verfügung gestellt werden, was vor dem Hintergrund des noch nicht eindeutig geklärten Einfluss von CSR auf den Unternehmenserfolg viele Unternehmen zögern lassen könnte, weitere Maßnahmen umzusetzen. Informatorische Instrumente könnten über die Vor- und Nachteile verschiedener Ansatzpunkte und Maßnahmen im Bereich CSR Aufklärung verschaffen.

Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass das Thema CSR beim Konsumenten und im Lebensmitteleinzelhandel angekommen ist. Dies zeigt die vermehrte Einzelhandels-Listung von Produkten mit eindeutig CSR-relevanten Prozessqualitäten, wie bspw. Fairtrade, Bio oder Pro Planet. Dennoch demonstriert der vorliegende Bericht, dass es auf Seiten der Verbraucher bislang keine allseits akzeptierte Definition von CSR und kein eindeutiges Verständnis des CSR-Begriffs gibt. Auf die Frage, was die Abkürzung CSR bedeutet, gaben 41,1% der befragten Verbraucher andere vorgegebene Abkürzungen als Corporate Social Responsibility an. Noch gravierender wird die Unklarheit des Begriffs bei Betrachtung der Antworten zu der Frage, ob CSR bekannt sei. 86,6% der Probanden gestehen ein, dass ihnen CSR überhaupt nicht bekannt sei oder dass sie allenfalls einmal davon gehört hätten, das Konzept aber nicht näher kennen würden. Die begriffliche Unschärfe, das heterogene Verständnis und der Mangel an vertieftem Wissen auf Seiten der Verbraucher werden durch die Literaturanalyse in Kapitel I/4.1 untermauert.

Aus Sicht der Unternehmen des Agribusiness ist ein weiteres schwerwiegendes Problem, dass CSR zwar grundsätzlich positiv in der breiteren Öffentlichkeit und den Medien wahrgenommen wird, bisher aber nur punktuell, in kleineren Teilmärkten (bspw. FairTrade) einen entscheidenden Faktor für das Kaufverhalten der Verbraucher darstellt (HARTMANN et al. 2013). Ganz typisch für die (noch) vergleichsweise begrenzte Marktrelevanz von CSR sind die Erfahrungen, die Unternehmen im Fleischmarkt sammeln. 75% der Verbraucher reagieren positiv auf das Angebot von Tierschutzprodukten und 20% geben in Marktforschungsstudien eine Mehrzahlungsbereitschaft für höhere Tierschutzstandards zu erkennen. Aber nur 2% der Verbraucher kaufen tatsächlich Tierschutzprodukte; der Anteil der Stammkäufer liegt sogar nur bei 1% (DEIMEL et al. 2010). In diesen und vergleichbaren Marktsegmenten besteht noch ein wesentlicher Bedarf dahingehend, die potenziell vorhandene Nachfrage auch in eine tatsächlich realisierte Nachfrage umzumünzen. Dies ist vor

allem eine Informationsaufgabe. Durch Kampagnen, Broschüren und andere informatorische Instrumente können die Verbraucher stärker über CSR-Maßnahmen des Agribusiness, etwa im Bereich des Tierschutzes, aufgeklärt werden, um die Nachfrage nach entsprechenden Produkten zu erhöhen und den Markt zu entwickeln.

Ein weiterer wichtiger Aspekt von CSR ist die Kommunikation des Engagements mit den Medien und der breiteren Öffentlichkeit, überwiegend in Form von CSR-Berichten sowie mittels anderer Kommunikationsformen. Die Ergebnisse der vorliegenden Studie verdeutlichen, dass das Thema der Kommunikation mit der Öffentlichkeit und den Medien zwar wachsende Bedeutung erfährt, es den Unternehmen aber trotzdem noch an Leitfäden mangelt, welche die Erstellung von CSR-Berichten unterstützen. Der weltweit anerkannteste und am häufigsten verwendete Rahmen zur Erstellung von CSR-Berichten wurde von der Organisation Global Reporting Initiative (GRI) entwickelt. Unter anderem nutzen bereits einige der in diesem Bericht vorgestellten Best Practice-Unternehmen den durch die GRI zur Verfügung gestellten Rahmen. GRI stellt auf ihrem Internetauftritt (<https://www.global-reporting.org/languages/german/Pages/default.aspx>) kostenlos verschiedene Informationspakete zur Verfügung. Diese beleuchten vor allen Dingen die Frage, wie Unternehmen ihr CSR-Engagement kommunizieren können und schlagen verschiedene Indikatoren zur Messung der Wirkungen von CSR-Maßnahmen vor. Nachteilig ist, dass die Informationen der GRI in eine Reihe verschiedener Leitfäden aufgeteilt sind, die es Unternehmen deutlich erschweren, sich einen schnellen Überblick zu verschaffen. Hier wäre es gerade mit Blick auf die begrenzten personellen Ressourcen kleiner und mittlerer Unternehmen im Agribusiness wichtig, die einzelnen GRI-Leitfäden zur Erstellung von CSR-Berichten in einem Dokument zusammenzufassen. Dieses könnte komprimiert, aber dennoch umfassend die wichtigsten Aspekte der Berichterstattung enthalten. Auf der bereits an verschiedenen anderen Stellen vorgeschlagenen CSR-Internetplattform könnte der Leitfaden den interessierten Unternehmen des Agribusiness zur Verfügung gestellt werden. Außerdem ist es empfehlenswert, bereits veröffentlichte CSR-Berichte auf der Internet-Plattform anzubieten. Interessant könnte auch ein „Speeddating-System“ sein, durch welches – möglichst nicht direkt im Wettbewerb miteinander stehende – Unternehmen unkompliziert zusammenfinden können, um sich über ihre Erfahrungen im Bereich des CSR-Reportings auszutauschen. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund zu sehen, dass sich nur knapp ein Viertel der

befragten Unternehmen an den Berichten vergleichbarer Unternehmen orientiert. Hier könnten durch eine schnellere Weitergabe von Erfahrungswissen Lernkurven abgekürzt und Berührungängste mit den Themen CSR sowie CSR-Berichterstattung abgekürzt werden.

Die Agribusiness-Branche ist durch einen hohen Anteil kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) gekennzeichnet. Obwohl sich diese insgesamt erfolgreich am Markt behaupten, sind bislang nur sehr wenige KMU umfassend im Bereich CSR aktiv. Um diese Unternehmen gezielt auf das Thema CSR aufmerksam zu machen und ihnen Hilfestellung zu bieten, sind informatorische Instrumente sinnvoll. Hierbei wäre auch zu prüfen, inwieweit auf vorhandene KMU-Förderprogramme zurückgegriffen werden kann, um diesen Unternehmen den Einstieg in CSR zu erleichtern. Die bereits erläuterte CSR-Plattform kann eine weitere Hilfestellung für den Austausch von Informationen, die Sammlung von Erfahrungsberichten, die Bereitstellung von Materialien für die Unterstützung von KMU im Bereich CSR sowie die Anbahnung von Kontakten mit erfahreneren Unternehmen unterschiedlicher Größenordnungen darstellen.

In Tabelle 43 sind die Stärken-Schwächen-Analyse und die daraus abgeleiteten Maßnahmenvorschläge tabellarisch zusammengefasst.

Tabelle 43: Stärken-Schwächen-Analyse und Maßnahmenvorschläge

Stärken	Schwächen	Maßnahmenvorschläge
Zunehmendes unternehmerisches Bewusstsein und wachsende Sensibilisierung für die CSR-Thematik	Fehlendes umfassendes Verständnis von CSR in den Unternehmen; Mangel an Ganzheitlichkeit und kontinuierlichem Dialog mit kritischen Stakeholdern	Informatorische Instrumente wie Kampagnen, Schulungen und Broschüren; Initiierung Runder Tische und anderer Netzwerkveranstaltungen
Vielfach Verankerung von CSR in der Geschäftsführung	Fehlende Umsetzung von CSR in Managementsysteme, etwa Anreizsysteme, Budgetierung etc.	Informatorische Instrumente, insbesondere Schulungen; CSR-Internetplattform
Existenz von Vorreiterunternehmen im Sinne von Best Practice-Beispielen	Vergleichsweise wenige umfassend CSR-aktive Unternehmen, speziell im KMU-Bereich	CSR-Internetplattform; informatorische Instrumente wie Broschüren, Leitfäden und Checklisten

Große Vielfalt an Lösungen und Abdeckung verschiedener CSR-Bereiche	Erhöhter Koordinationsaufwand aufgrund vielfältiger CSR-Bereiche und -Instrumente lässt Unternehmen angesichts unklarer Erfolgswirkungen von CSR bei der Umsetzung zögern	Informatorische Instrumente zur Aufklärung über die Vor- und Nachteile der verschiedenen CSR-Maßnahmen
Thema CSR bei Konsumenten und im Lebensmitteleinzelhandel angekommen	Geringes CSR-Wissen unter Verbrauchern; heterogenes Verständnis und unklare Definition von CSR; CSR bisher nur punktuell ein entscheidender Faktor für das Kaufverhalten der Konsumenten	Informatorische Instrumente, insbesondere Kampagnen, Broschüren u.ä.
Wachsende Bedeutung von CSR-Berichterstattung	Fehlende integrierte und damit auch für KMU leicht anwendbare Leitlinien für die Formulierung und Realisierung von CSR-Berichten	Zusammenfassung der verschiedenen Leitfäden in einem Dokument; CSR-Internetplattform
Großer Anteil leistungsstarker KMU im Agribusiness	Niedriger Grad an Informiertheit über CSR unter KMU; KMU kaum umfassend aktiv im Bereich CSR	Informatorische Instrumente (Kampagnen, Broschüren etc.); CSR-Internetplattform

Quelle: Eigene Darstellung.

Aus den genannten Stärken und Schwächen sowie den grundsätzlichen Überlegungen zu geeigneten Maßnahmen zur Förderung von CSR im Agribusiness ergeben sich die nachfolgend aufgelisteten, konkreten Handlungsempfehlungen für das Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL).

4 Maßnahmenvorschläge

1 Eigene Maßnahmen des BMEL

1.1 Eigene Maßnahmen in Bezug auf Unternehmen

Maßnahme 1: Das BMEL lädt in regelmäßigen Abständen zu Runden Tischen oder ähnlichen Netzwerkveranstaltungen unter Beteiligung von Unternehmen des Agribusiness ein.

Maßnahme 2: Das BMEL prüft, inwieweit Förderprogramme verfügbar sind, die insbesondere kleinen und mittleren Unternehmen den Einstieg in CSR erleichtern. Ggf. werden entsprechende Förderprogramme initiiert.

Maßnahme 3: Das BMEL beauftragt die Anfertigung von Informationsmaterial sowie die Durchführung von Kampagnen und Schulungen zur Information von Unternehmen des Agribusiness über das CSR-Konzept, CSR-Maßnahmen sowie deren unternehmensinterne Umsetzung und Erfolgswirkungen.

Maßnahme 4: Das BMEL beauftragt die Entwicklung, Implementierung und laufende Pflege einer Internetplattform zu CSR im Agribusiness zwecks

- Bereitstellung von Informationen, Leitfäden, Richtlinien und Checklisten zu CSR;
- Verbesserung des Informationsaustausches zwischen CSR-Vorreiter-Unternehmen und anderen Unternehmen des Agribusiness;
- Vereinfachung des Informationsaustauschs zwischen verschiedenen CSR-aktiven Unternehmen des Agribusiness sowie zwischen bereits CSR-aktiven Unternehmen einerseits und Unternehmen mit Interesse an CSR andererseits;
- Verfügbarmachung von Erfahrungswissen und Best Practice-Beispielen.

Maßnahme 5: Das BMEL beauftragt die Integration und benutzerfreundliche Aufbereitung der verschiedenen Global Reporting Initiative-Leitfäden in einem einheitlichen Dokument, dessen regelmäßige Aktualisierung sowie seine Verfügbarmachung über die CSR-Internetplattform.

1.2 Eigene Maßnahmen in Bezug auf Konsumenten

Maßnahme 6: Das BMEL beauftragt die Anfertigung von Informationsmaterial sowie die Durchführung von Kampagnen und Schulungen zur Information von Verbrauchern über das CSR-Konzept, CSR-Maßnahmen sowie entsprechende Produktangebote.

2 Maßnahmen des BMEL in Form der Beauftragung Dritter

2.1 Maßnahmen in Bezug auf Unternehmen

Maßnahme 7: Im Auftrag des BMEL fertigen Dritte Informationsmaterial an und führen in Abstimmung mit dem BMEL Kampagnen und Schulungen zur Information von Unternehmen des Agribusiness über das CSR-Konzept, CSR-Maßnahmen sowie deren unternehmensinterne Umsetzung und Erfolgswirkungen durch.

Maßnahme 8: Im Auftrag des BMEL entwickeln, implementieren und pflegen Dritte eine Internetplattform zu CSR im Agribusiness zwecks Bereitstellung von Informationen, Leitfäden, Richtlinien und Checklisten zu CSR, Verbesserung und Vereinfachung des Informationsaustausches sowie Verfügbarmachung von Erfahrungswissen und Best Practice-Beispielen.

Maßnahme 9: Im Auftrag des BMEL integrieren Dritte die verschiedenen Global Reporting Initiative-Leitfäden in einem einheitlichen Dokument, bereiten dies benutzerfreundlich auf, aktualisieren es regelmäßig und machen es über die CSR-Internetplattform verfügbar.

2.2 Maßnahmen in Bezug auf Konsumenten

Maßnahme 10: Im Auftrag des BMEL fertigen Dritte Informationsmaterial an und führen Kampagnen und Schulungen zur Information von Verbrauchern über das CSR-Konzept, CSR-Maßnahmen sowie entsprechende Produktangebote durch.

3 Maßnahmen des BMEL in Form der Anregung Dritter

Maßnahme 11: Das BMEL regt die Unternehmensverbände des Agribusiness regelmäßig dazu an, ihre Mitgliedsunternehmen durch die Anfertigung von Informationsmaterial sowie

die Durchführung von Kampagnen und Schulungen über das CSR-Konzept, CSR-Maßnahmen sowie deren unternehmensinterne Umsetzung und Erfolgswirkungen zu informieren.

Literaturverzeichnis

- AACHENER STIFTUNG KATHY BEYS (2014): Lexikon der Nachhaltigkeit – Suchbegriff: Nachhaltigkeitsberichte & CSR-Berichterstattungspflicht. Abgerufen am: 12.05.2014, unter: http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/csr_berichte_1037.htm.
- ALBA, J.W. und HUTCHINSON, J.W. (1987): Dimensions of consumer expertise. In: *Journal of Consumer Research*, Jg. 13, Nr. 4, S. 411-454.
- ALBAREDA, L., LOZANO, J.M., TENCATI, A., MIDTTUN, A. und PERRINI, F. (2008): The changing role of governments in corporate social responsibility: Drivers and responses. In: *Business ethics: A European Review*, Jg. 17, Nr. 4, S. 347-363.
- ABBOTT, W.F. und MONSEN, J.R. (1979): On the measurement of corporate social responsibility: Self-reported disclosure as a method of measuring corporate social involvement. In: *Academy of Management Journal*, Jg. 22, Nr. 3, S. 501-515.
- AKTAR, I. (2013): Disclosure strategies regarding ethically questionable business practices. In: *British Food Journal*, Jg. 115, Nr. 1, S. 162-193.
- ALEXANDER, G.J. und BUCHHOLZ, R.A. (1978): Corporate social performance and stock market performance. In: *Academy of Management Journal*, Jg. 21, Nr. 3, S. 479-486.
- ANDERSON, J.C. und FRANKLE, A.W. (1980): Voluntary social reporting: An iso-beta portfolio analysis. In: *Accounting Review*, Jg. 55, Nr. 3, S. 467-479.
- ANGERHAUSEN, S. (1998): Ende der Schonzeit. Die „neue“ Legitimationsempfindlichkeit von Wohlfahrtsverbänden. In: *Arbeitskreis Nonprofit-Organisationen (Hrsg.): Nonprofit-Organisationen im Wandel. Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge, Frankfurt a. Main*, S. 21-45.
- ARAGON-CORREA, J.A., HURTADO-TORRES, N., SHARMA, S. und GARCIA-MORALES, J.V. (2008): Environmental strategy and performance in small firms: A resource-based perspective. In: *Journal of Environmental Management*, Jg. 86, Nr. 1, S. 88-103.
- ARMSTRONG, J.S. und OVERTON, T.S. (1977): Estimating nonresponse bias in mail survey. In: *Journal of Marketing Research*, Jg. 14, Nr. 3, S. 385-399.
- ASHFORTH, B.E. und GIBBS, B.W. (1990): The double-edge of legitimation. In: *Organization Science*, Jg. 1, Nr. 2, S. 177-194.
- ASSIOURAS, I., OZGEN, O. und SKOURTIS, G. (2013): The impact of corporate social responsibility in food industry in product-harm crises. In: *British Food Journal*, Jg. 115, Nr. 1, S. 108-132.
- AUPPERLE, K.E.; CARROLL, A.B. und HATFIELD, J.D. (1985): An empirical investigation of the relationship between corporate social responsibility and profitability. In: *Academy of Management Journal*, Jg. 28, Nr. 2, S. 446-463.
- AUSTRIAN INSTITUTE FOR SME RESEARCH (2007): CSR and Competitiveness - European SMEs' Good Practice. Abgerufen am: 15.09.2013, unter: <http://www.kmuforschung.ac.at/de/Projekte/CSR/European%20Report.pdf>.

- BACKHAUS, K., ERICHSON, B., PLINKE, W. und WEIBER, R. (2008): *Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung*. 12. Auflage. Springer Verlag, Berlin, Heidelberg.
- BACKHAUS-MAUL, H. und BRAUN, S. (2007): *Gesellschaftlichen Engagement von Unternehmen in Deutschland. Konzeptionelle Überlegung und empirische Befunde*. *Rote Seiten – Stiftung und Sponsoring*, Jg. 10, Nr. 5, S. 1-15.
- BADURA, J. (2002): *Ethische Beratung im Unternehmen – Konzepte im Vergleich*. In: *zfwu (Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik)*, Jg. 3, Nr. 3, S. 337-350.
- DE BAKKER, F.G.A., GROENEWEGEN, P. und DEN HOND, F. (2005): *A Bibliometric Analysis of 30 Years of Research and Theory on Corporate Social Responsibility and Corporate Social Performance*. In: *Business & Society*, Jg. 44, Nr. 4, S. 283-317.
- BARDASI, E. und FRANCESCONI, M. (2003): *The impact of atypical employment on individual wellbeing – evidence from a panel of British workers*. In: *Social Science and Medicine*, Jg. 58, Nr. 9, S. 1671-1688.
- BASSEN, A., JASTRAM, S. und MEYER, K. (2005): *Corporate Social Responsibility – Eine Begriffserläuterung*. In: *zfwu (Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik)*, Jg. 6, Nr. 2, S. 231-236.
- BAUMGARTH, C. und BINCKEBANCK, L. (2011): *CSR-Markenmanagement: Markenmodell und Best-Practice-Fälle am Beispiel der Bau- und Immobilienwirtschaft*. Arbeitspapier, Berlin School of Economics and Law (HWR Berlin), Nr. 62.
- BEARY, B. (2004): *The EU Constitution: Friend or Foe?* In: *The Safety & Health Practitioner*, Jg. 22, Nr. 8, S. 17.
- BELKAOU, A. (1976): *The impact of the disclosure of the environmental effects of organizational behaviour on the market*. In: *Financial Management*, Jg. 5, Nr. 4, S. 26-31.
- BEMELMANS-VIDEC, M., RIST, R. und VEDUNG, E. (1997): *Carrots, sticks and sermons: Policy instruments and their evaluation*. Transaction Publishers, New York.
- BERTELSMANN STIFTUNG (2006): *Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Detailauswertung. Dokumentation der Ergebnisse einer Unternehmensbefragung der Bertelsmann Stiftung*. Abgerufen am: 10.07.2013, unter: www.bertelsmannstiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-0A000F14-AA72EB2F/bst/CSR_lay.pdf.
- BIELKA, F. und SCHWERK, A. (2011): *Fünf Thesen zur strategische Einbettung von CSR in das Unternehmen am Beispiel der degewo*. In: Sandberg, B. und Lederer, K.H. (Hrsg.): *Corporate Social Responsibility in kommunalen Unternehmen – Wirtschaftliche Betätigung zwischen öffentlichem Auftrag und gesellschaftlicher Verantwortung*. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 149-169.
- BLAYNEY, D.P., FALLERT, R.F. und SHAGAM, S.D. (1991): *Controversy over Livestock Growth Hormones Continues*. In: *Food Review*, Jg. 14, Nr. 4, S. 6-11.
- BLOOM, P.N. und PERRY, V.G. (2001): *Retailer Power and Supplier Welfare: The Case of Wal-Mart*. In: *Journal of Retailing*, Jg. 77, Nr. 3, S. 379-396.

- BMAS (Bundesministerium für Arbeit und Soziales) (2010): Nationale Strategie zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (Corporate Social Responsibility – CSR) - Aktionsplan CSR – der Bundesregierung. Stand: 6. Oktober 2010. Bonn. Abgerufen am: 19.07.2013, unter: <http://www.csr-in-deutschland.de/csr-in-deutschland/aktivitaeten-der-bundesregierung.html>.
- BMAS (Bundesministerium für Arbeit und Soziales) (2011): Die DIN 26000 – „Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen“ – Ein Überblick. Stand: November 2011. Bonn.
- BMAS (Bundesministerium für Arbeit und Soziales) (2013a): Glossar. Abgerufen am: 11.07.2013, unter: <https://www.csr-in-deutschland.de/ueber-csr/glossar/a.html>.
- BMAS (Bundesministerium für Arbeit und Soziales) (2013b): CSR-Preis der Bundesregierung. Abgerufen am: 17.07.2013, unter: <http://www.csr-preis-bund.de/csr-preis.html>.
- BMAS (Bundesministerium für Arbeit und Soziales) (2014): Aktionsplan CSR. Abgerufen am: 03.05.2014, unter: <https://www.csr-in-deutschland.de/csr-in-deutschland/aktivitaeten-der-bundesregierung.html>.
- BOEHLJE, M. (1993): Environmental Regulation and Corporate Policy. In: *Agribusiness*, Jg. 9, Nr. 5, S. 495-508.
- BOEHLJE, M., AKRIDGE, J. und DOWNEY, D. (1995): Restructuring agribusiness for the 21st century. In: *Agribusiness*, Jg. 11, Nr. 6, S. 493-500.
- BOGNER, A. und MENZ, W. (2002): Expertenwissen und Forschungspraxis: die modernisierungstheoretische und die methodische Debatte um die Experten. In: Bogner, A., Littig, B. und Menz, W. (Hrsg.): *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung*, 3. Auflage. SV Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 7-29.
- BOWEN, H.R. (1953): *Social Responsibilities of the Businessman*. Harper & Row, New York.
- BRAGDON, J.H. und MARLIN, J.A.T. (1972): Is pollution profitable? In: *Risk Management*, Jg. 19, Nr. 4, S. 9-18.
- BROSIUS, F. (2011): *SPSS 19. mitp*, Heidelberg, München, Landshut, Frechen, Hamburg.
- BROßMANN, M. und MÖDINGER, W. (2011): *Praxisguide Wissensmanagement*. Springer, Berlin, Heidelberg.
- BROWN, T.J. und DACIN, P.A. (1997): The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses. In: *Journal of Marketing Research*, Jg. 61, Nr. 1, S. 68-84.
- BURTON, S. und CREYER, E.H. (2004): What Consumers Don't Know Can Hurt Them: Consumer Evaluations and Disease Risk Perceptions of Restaurant Menu Items. In: *The Journal of Consumer Affairs*, Jg. 38, Nr. 1, S. 121-145.
- BUSCH, L. (2003): Virgil, Vigilance, and Voice: Agrifood Ethics in an Age of Globalization. In: *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, Jg. 16, Nr. 5, S. 459-477.
- BUSCH, G., KAYSER, M. und SPILLER, A. (2012): 'Factory farming' from a consumers perspective: Associations and attitudes. In: Eder, M., Kantelhardt, J., Pöchtrager, S. und

- Schönhart, M. (Hrsg.): Jahrbuch der österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie, Jg. 22, Nr. 1, S. 61-70.
- BUTLER, G., NEWTON, H., BOURLAKIS, M. und LEIFERT, C. (2004): Factors Influencing Supply and Demand for Organic Foods. In: Bourlakis, M.A. und Weightman, P.W.H. (Hrsg.): Food Supply Chain Management. Blackwell Publishing, Oxford, S. 199-210.
- CALKINS, M.S.J. (2000): Recovering Religion's Prophetic Voice for Business Ethics, In: Journal of Business, Jg. 23, Nr. 4, S. 339-352.
- CAMPBELL, J.L. (2007): Why would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility. In: Academy of Management Review, Jg. 32, Nr. 3, S. 946-967.
- CARROLL, A.B. und BUCHHOLTZ, A.K. (2006): Business and Society: Ethics and Stakeholder Management. 6. Auflage. Cengage Learning, Mason, Ohio.
- CARROLL, A.B. (1979): A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. In: The Academy of Management Review, Jg. 4, Nr. 4, S. 497-505.
- CARROLL, A. B. (1991): The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. In: Business Horizons, Jg. 34, Nr. 4, S. 39-48.
- CARROLL, A.B. (1999): Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. In: Business & Society, Jg. 38, Nr. 3, S. 268-295.
- CARTER, C.R. (2000): Ethical Issues in International Buyer-Supplier Relationships: A Dyadic Examination. In: Journal of Operations Management, Jg. 18, Nr. 2, S. 191-208.
- CARTER, C.R., KALE, R. und GRIMM, C.M. (2000): Environmental Purchasing and Firm Performance: An Empirical Investigation. In: Transportation Research, Jg. 36, Nr. 3, S. 219-228.
- CARTER, C.R. und JENNINGS, M.M. (2004): The Role of Purchasing in Corporate Social Responsibility: A Structural Equation Analysis. In: Journal of Business Logistics, Jg. 25, Nr. 1, S. 145-186.
- CENTER FOR CORPORATE CITIZENSHIP und THE US CHAMBER OF COMMERCE CENTER FOR CORPORATE CITIZENSHIP (2004): The State of Corporate Citizenship. Abgerufen am: 13.07.2013, unter: http://bclc.uschamber.com/sites/default/files/documents/files/State%20of%20Corporate%20Citizenship%202004_1.pdf.
- CETINDAMAR, D. und HUSOY, K. (2007): Corporate Social Responsibility Practices and Environmentally Responsible Behavior: The Case of the United Nations Global Compact. In: Journal of Business Ethics, Jg. 76, Nr. 2, S. 163-176.
- CHEN, K.H. und METCALF R.W. (1980): The relationship between pollution control record and financial indicators revisited. In: Accounting Review, Jg. 55, Nr. 1, S. 168-177.
- CHRISTEN, K. (2002): Government watch: EU Eyes Sustainable Agriculture. In: Environmental Science & Technology, Jg. 36, Nr. 19, S. 375.

- COCHRAN, P.L. und WOOD, R.A. (1984): Corporate social responsibility and financial performance. In: *Academy of Management Journal*, Jg. 27, Nr. 1, S. 42-56.
- CONI-ZIMMER, M. (2011): Corporate Social Responsibility zwischen globaler Diffusion und Lokalisierung. Eine Studie zur Verbreitung von Corporate Social Responsibility bei transnationalen Unternehmen unter besonderer Berücksichtigung der Ölindustrie. Dissertation, Technische Universität Darmstadt.
- CONI-ZIMMER, M. und RIEHT, L. (2012): CSR aus Perspektive der Governance-Forschung. In: Schneider, A. und Schmidpeter, R. (Hrsg.): *Corporate Social Responsibility*. Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, S. 709-729.
- COWEN, S.S., FERRERI, L.B. und PARKER, L.D. (1987): The impact of corporate characteristics on social responsibility disclosure: A typology and frequency-based analysis. In: *Accounting, Organizations and Society*, Jg. 12, Nr. 2, S. 111-122.
- CRAMER, J. (2002): From financial to sustainable profit. In: *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Jg. 9, Nr. 2, S. 99–106.
- CRANE, A. und MATTEN, D. (2004): *Business Ethics. A European Perspective. Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*. University Press, Oxford.
- CSR WELTWEIT (2012): ILO – Erklärung über grundlegende Rechte bei der Arbeit (1977). Abgerufen am: 19.08.2013, unter: <http://www.csr-weltweit.de/de/initiativen-prinzipien/uebergeordnete-referenztexte/ilo-erklaerung-ueber-grundlegende-rechte-bei-der-arbeit-1977/index.html>.
- CURBACH, J. (2008): *Die Corporate-Social-Responsibility-Bewegung*. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- DABBERT, S., BERG, E., HERRMANN, R., PÖCHTRAGER, S. und SALHOFER, K. (2009): Kompass für agrarökonomische Zeitschriften: das GEWISOLA-ÖGA-Publikationsranking. In: *German Journal of Agricultural Economics (GJAE)*, Jg. 58, Nr. 2, S. 109-113.
- DAHLSTRUD, A. (2008): How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. In: *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Jg. 15, Nr. 1, S. 1-13.
- DASHWOOD, H.S. (2004): Corporate Social Responsibility and the Evolution of International Norms. In: Kirton, J.J. und Trebilcock, M.J. (Hrsg.): *Hard Choices, Soft Law*. Ashgate Publishing, Burlington, S. 189-222.
- DAUSEND, J. (2008): *Unternehmenskultur und Corporate Social Responsibility*. IGEL Verlag, Hamburg.
- DAVIS, K. (1960): Can business afford to ignore social responsibilities? In: *California Management Review*, Jg. 2, Nr. 3, S. 70-76.
- DAVIS, K. und BLOMSTROM, R.L. (1975): *Business and Society: Environment and Responsibility*. McGraw-Hill, New York.
- DEEKE, A. (1995): Experteninterviews – ein methodologisches und forschungspraktisches Problem. In: Brinkmann, C., Deeke, A. und Völkel, B. (Hrsg.): *Experteninterviews in der*

Arbeitsmarktforschung. Diskussionsbeiträge zu methodischen Fragen und praktischen Erfahrungen, Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Bd. 191, Nürnberg, S. 7-22.

DEIMEL, I., FRANZ, A., FRENTRUP, M., VON MAYER, M., SPILLER, A. und THEUVSEN, L. (2010): Perspektiven für ein Europäisches Tierschutzlabel. Göttingen.

DENTONI, D. und PETERSON, H.C. (2011): Multi-Stakeholder Sustainability Alliance in Agri-Food Chains: A Framework for Multi-Disciplinary Research. In: International Food and Agribusiness Management Review, Jg. 14, Nr. 5, S. 83-108.

DIAMANTOPOULOS, A., SCHLEGELMILCH, B.B., SINKOVICS, R.R. und BOHLEN, G.M. (2003): Can Socio-demographics still Play a Role in Profiling Green Consumers? A Review of the Evidence and an Empirical Investigation. In: Journal of Business Research, Jg. 56, Nr. 6, S. 465-480.

DR. OETKER GMBH (2014): Gesellschaftliches Engagement. Abgerufen am: 15.11.2013, unter: <http://www.oetker.de/gesellschaftliches-engagement/startseite.html>.

DRUCKER, P. (1984): The new meaning of corporate social responsibility. In: California Management Review, Jg. 26, Nr. 2, S. 53-63.

DU, S., BHATTACHARYA, C.B. und SEN, S. (2010): Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication. In: International Journal of Management Reviews, Jg. 12, Nr. 1, S. 8-19.

DUDEN (2014): Wissen. Abgerufen am: 12.04.2014, unter: <http://www.duden.de/rechtschreibung/wissen>.

DUFFY, R., FEARNE, A. und HORNIBROOK, S. (2003): Measuring Distributive and Procedural Justice: An Exploratory Investigation of the Fairness of Retailer-Supplier Relationships in the UK Food Industry. In: British Food Journal, Jg. 105, Nr. 10/11, S. 682-694.

DURANT, R.F. und LEGGE, J.S. (2002): Politics, public opinion, and privatization in France: Assessing the calculus of consent for market reforms. In: Public Administration Review, Jg. 62, Nr. 3, S. 307-323.

EISENEGGER, M. und SCHRANZ, M. (2011): Corporate Social Responsibility from the Perspective of Reputation Research. In: Ihlen, O., Bartlett, J. und May, S. (Hrsg.): Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility. Wiley-Blackwell, Boston.

ELLAHI, B. (1996): Genetic Modification for the Production of Food. The Food Industry's Response. In: British Food Journal, Jg. 98, Nr. 4/5, S. 53-72.

ELLIOTT, K.A. und FREEMAN, R.B. (2000): White Hats or Don Quixotes: Human Rights Vigilantes in the Global Economy. Arbeitspapier Nr. 8102, National Bureau of Economic Research.

EMMELHAINZ, M.A. und ADAMS, R.J. (1999): The Apparel Industry Response to "Sweatshop" Concerns: A Review and Analysis of Codes of Conduct. In: Journal of Supply Chain Management, Jg. 35, Nr. 3, S. 51-57.

EPSTEIN, E.M. (2002): Religion and business: The critical role of religious traditions in management education. In: Journal of Business Ethics, Jg. 38, Nr. 1-2, S. 91-96.

ERNST & YOUNG (2007): Verantwortung und Entrepreneurship – Nachhaltige Unternehmensführung im Mittelstand. Abgerufen am: 17.09.2013, unter: http://www.upj.de/fileadmin/user_upload/MAIN-dateien/Infopool/Forschung/ernstyoung_verantwortung_entrepreneurship2008.pdf.

ETZIONI, A. (1988): *The moral dimension: Towards a new economics*. The Free Press, New York.

EUROPÄISCHE KOMMISSION (2003): *Mapping Instruments for Corporate Social Responsibility*. Abgerufen am: 10.04.2013, unter: http://www.coc-runder-tisch.de/inhalte/texte_grundlagen/ke1103002_en.pdf.

EUROPÄISCHE KOMMISSION (2006): *Die neue KMU-Definition – Benutzerhandbuch und Mustererklärung*. Abgerufen am: 19.08.2013, unter: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_de.pdf.

EUROPÄISCHE KOMMISSION (2007): *Gesellschaftliches Engagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen in Deutschland – aktueller Stand und zukünftige Entwicklung*. Abgerufen am: 19.08.2013, unter: http://www.csr-mittelstand.de/pdf/Studie_CSR_im_Mittelstand_010207.pdf.

EUROPÄISCHE KOMMISSION (2011): *Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen – Eine neue EU-Strategie (2011-2014) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR)*. 25.10.2011, Brüssel. Abgerufen am: 19.08.2013, unter: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:DE:PDF>.

EUROPEAN COMMISSION (2014): *Disclosure of non-financial information by certain large companies: European Parliament and Council reach agreement on Commission proposal to improve transparency*. Statement/14/29. Brüssel, 26. Februar 2014. Abgerufen am: 10.03.2014, unter: http://europa.eu/rapid/press-release_STATEMENT-14-29_de.htm?locale=en.

FABER-WIENER, G. (2012): *CSR und Kommunikation – Praktische Zugänge*. In: Schneider, A. und Schmidpeter, R. (Hrsg.): *Corporate Social Responsibility*. Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, S. 481-499.

FISHBEIN, M. und AJZEN, I. (1975): *Attitude-behavior relations: A theoretical analysis and review of empirical research*. In: *Psychological Bulletin*, Jg. 84, Nr. 5, S. 888-918.

FISHBEIN, M. und AJZEN, I. (1980): *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

FLOHR, A., RIETH, L., SCHWINDENHAMMER, S. und WOLF, K.D. (2010a): *The Role of Business in Global Governance. Corporations as Norm-entrepreneurs*. Palgrave Macmillan, Basingstoke.

FLOHR, A., RIETH, L., SCHWINDENHAMMER, S. und WOLF, K.D. (2010b): *Variations in Corporate Norm-Entrepreneurship: Why the Home State Matters?* In: Ougaard, M. und Leander, A. (Hrsg.): *Business and Global Governance*. Routledge, London, New York, S. 235-256.

- FOGLER, H.R. und NUTT, F. (1975): A note on social responsibility and stock valuation. In: *Academy of Management Journal*, Jg. 18, Nr. 1, S. 155-160.
- FOMBRUN, C. und SHANLEY, M. (1990): What's in a name? Reputation building and corporate strategy. In: *Academy of Management Journal*, Jg. 33, Nr. 2, S. 233-258.
- FORSMAN-HUGG, S., KATAJAJUURI, J.K., RIIPI, I., MÄKELÄ, J., JÄRVELÄ, K. und TIMONEN, P. (2013): Key CSR dimensions for the food chain. In: *British Food Journal*, Jg. 115, Nr. 1, S. 30-47.
- FORSYTH, D.R. (1980): A taxonomy of ethical ideologies, In: *Journal of Personality and Social Psychology*, Jg. 39, Nr. 1, S. 175-184.
- FORSYTH, D.R. (1992): Judging the morality of business practices: The influence of personal moral philosophies. *Journal of Business Ethics*, Jg. 11, Nr. 5-6, S. 461-470.
- FREEMAN, R.E. (1984): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston
- FREEMAN, R.E. & REED, D.L. (1983): Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. In: *California Management Review*, 25. Jg., H. 3, S. 88-106.
- FRIEDMAN, M. (1970): The social responsibility of business is to increase its profits. In: *New York Times Magazine*, Nr. 32-33, S. 122, 124, 126.
- FRIEDRICH, N. und THEUVSEN, L. (2011): Stakeholder-Management: Sichtweisen verschiedener Anspruchsgruppen zur Nachhaltigkeit. In: Haunhorst, E. und Willers, C. (Hrsg.): *Nachhaltiges Management: Sustainability, Supply Chain, Stakeholder*. Books on Demand, Norderstedt, S. 97-121.
- FULLER, T. und TIAN, Y. (2006): Social and symbolic capital and responsible entrepreneurship: An empirical investigation of SME narratives. In: *Journal of Business Ethics*, Jg. 67, Nr. 3, S. 287-304.
- GABRIEL, O.W. (1992): Politische Einstellungen und politische Kultur. In: Gabriel, O.W. und Brettschneider, F. (Hrsg.): *Die EU-Staaten im Vergleich*. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 96-133.
- GARRIGA, E. und MELE, D. (2004): Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. In: *Journal of Business Ethics*, Jg. 53, Nr. 1-2, S. 51-71.
- GEFEN D., STRAUB, D.W. und BOUDREAU, M. (2000): Structural equation modeling and regression: Guidelines for research practice. In: *Communications of the Association for Information Systems*, Jg. 4, Nr. 7, S. 1-77.
- GELBMANN, U. und BAUMGARTNER, R. (2012): Strategische Implementierung von CSR in KMU. In: Schneider, A. und Schmidpeter, R. (Hrsg.): *Corporate Social Responsibility: Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis*. Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, S. 285-299.
- GILLEY, K., WORELL, D. und EI-JELLY, A. (2000): Corporate environmental initiatives and anticipated firm performance. In: *Journal of Management*, Jg. 26, Nr. 6, S. 1199-1216.
- GJØLBERG, M. (2009): The Origin of Corporate Social Responsibility: Global Forces or National Legacies? In: *Socio-Economic Review*, Jg. 7, Nr. 4, S. 605-637.

- GJØLBERG, Maria (2011): Explaining Regulatory Preferences: CSR, Soft Law, or Hard Law? Insights from a Survey of Nordic Pioneers in CSR. In: *Business and Politics*, Jg. 13, Nr. 2, S. 1-31.
- GLOVER, D. (2007): Monsanto and Smallholder Farmers: a case study in CSR. In: *Third World Quarterly*, Jg. 28, Nr. 4, S. 851-867.
- GÖSSLING, T. (2011): *Corporate Social Responsibility and Business Performance. Theories and Evidence about Organizational Responsibility*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham, Northampton.
- GOLAN, E., KRISOFF, B., KUCHLER, F., CALVIN, L., NELSON, K. und PRICE, G. (2004): *Food Traceability in the US Food Supply: Economic Theory and Industry Studies*. U.S. Department of Agriculture, Agricultural Economic, Bericht Nr. 830.
- GOLDT, J. (2011): Die Kommunikation verantwortungsvollen Handelns. Eine analytische Betrachtung der CSR-Berichterstattung der größten deutschen Unternehmen des Lebensmittel Einzelhandels. In: *Wirtschafts-, Arbeits- und Organisationssoziologie*, Jg. 1, Nr. 1, S. 135-203.
- GOSLING, C. (1996): Food Biotechnology – Views of Farmers and Growers. In: *British Food Journal*, Jg. 98, Nr. 4/5, S. 31-33.
- GRAAFLAND, J., VAN DE VEN, B., und STOFFELE, N. (2003): Strategies and instruments for organising CSR by small and large businesses in the Netherlands. In: *Journal of Business Ethics*, Jg. 47, Nr. 1, S. 45-60.
- GRAAFLAND, J. und MAZEREEUW-VAN DER DUIJN SCHOUTEN, C. (2012): Motives for Corporate Social Responsibility. In: *De Economist*, Jg. 160, Nr. 4, S. 377-396.
- GRAVES, S.B. und WADDOCK, S.A. (1994): Institutional Owners and Corporate Social Performance. In: *Academy of Management Journal*, Jg. 37, Nr. 4, S. 1034-1046.
- GREILING, D. und THEUVSEN, L. (2013): Sustainability as a Management Innovation in Public Enterprises: A Conceptual Framework and Empirical Results. Vortrag im Rahmen der 4. CIRIEC International Research Conference on Social Economy, Universität Antwerpen, 24.-26. Oktober 2013.
- GRIFFIN, J.J. und MAHON, J.F. (1997): The corporate social performance and corporate financial performance debate: Twenty-five years of incomparable research. In: *Business & Society*, Jg. 36, Nr. 1, S. 5-31.
- GRI (GLOBAL REPORTING INITIATIVE) (2011): *Sustainability Reporting Guidelines*. Abgerufen am: 19.08.2013, unter: <https://www.globalreporting.org/resource/library/G3.1-Sustainability-Reporting-Guidelines.pdf>.
- HAAS, R., POETZ, K. und BALZAROVA, M. (2011): Analysis of Corporate Social Responsibility Standards and Guidelines in the Agribusiness Sector. 21. IFAMA World Forum and Symposium, 20.-21. Juni 2011, Frankfurt a. Main.
- HAIGH, M. und JONES, M (2006): The Drivers of Corporate Social Responsibility: A Critical Review. In: *The Business Review*, Jg. 5, Nr. 2, S. 245-251.

- HALBES, S., HANSEN, U. und SCHRADER, U. (2006): Konsumorientierte Kommunikation über Corporate Social Responsibility. Ergebnisse einer schriftlichen Befragung von verbraucherpolitischen Akteuren und Unternehmen in Deutschland. Hannover.
- HAMMANN, E., HABISCH, A., und PECHLANER, H. (2009): Values that create value: Socially responsible business practices in SMEs – empirical evidence from German companies. In: *Business Ethics: A European Review*, Jg. 18, Nr. 1, S. 37-51.
- HANDWERKSKAMMER HAMBURG (2009): Die Bedeutung von CSR im Handwerk. Abgerufen am: 19.08.2013, unter: <http://www.ifh.wiwi.uni-goettingen.de/pr%C3%A4sentation/Pr%C3%A4sentation%20Andreas%20R%C3%B6nnau%20HWK%20Hamburg%20%28CSR%20im%20Handwerk%29.pdf>.
- HANSEN, U. (2003): Verbraucherinformation als Instrument der Verbraucherpolitik. Konzeptpapier des Wissenschaftlichen Beirats „Verbraucher- und Ernährungspolitik“ beim BMELV. Hannover, Berlin.
- HANSEN, U. und SCHRADER, U. (2006): Förderung des nachhaltigen Konsums durch Informationen über Corporate Social Responsibility (CSR) – Die Bedeutung verbraucherpolitischer Organisationen. Hannover.
- HAUFLER, V. (2001): A Public Role for the Private Sector. Industry Self-Regulation in a Global Economy. Brookings Institution, Washington.
- HARTMANN, M. (2011): Corporate social responsibility in the food sector. In: *European Review of Agricultural Economics*, Jg. 38, Nr. 3, S. 297-324.
- HARTMANN, M., HEINEN, S., MELIS, S. und SIMONS, J. (2013): Consumers' awareness of CSR in the German pork industry. In: *British Food Journal*, Jg. 115, Nr. 1, S. 124-141.
- HEINZE, D.C. (1976): Financial correlates of a social involvement measure. In: *Akron Business and Economic Review*, Jg. 7, Nr. 1, S. 48-51.
- HEMINGWAY, C.A. und MACLAGAN, P.W. (2004): Managers' personal values as drivers of Corporate Social Responsibility. In: *Journal of Business Ethics*, Jg. 50, Nr. 1, S. 33-44.
- HEYDER, M. (2012): Corporate Social Responsibility (CSR) im Agrarsektor. In: Härtel, I. (Hrsg.): *Handbuch des Fachanwalt Agrarrecht*. Luchterhand Wolters Kluwer, Köln, S. 96-118.
- HEYDER, M. und THEUVSEN, L. (2008): Legitimizing Business Activities Using Corporate Social Responsibility: Is there a Need for CSR in Agribusiness? EAAE Seminar System Dynamics and Innovation in Food Networks vom 18.-22. Februar 2008. Innsbruck-Igls, Österreich.
- HEYDER, M. und THEUVSEN, L. (2009a): Corporate Social Responsibility: Empirical Findings from Germany. In: *Book of Abstracts*, 113. EAAE-Seminars: A Resilient European Food Industry and Food Chain in a Challenging World, Chania (Kreta) vom 3. bis 6. September 2009.
- HEYDER, M. und THEUVSEN, L. (2009b): Corporate Social Responsibility im Agribusiness. In: Böhm, J., Albersmeier, F. und Spiller, A. (Hrsg.): *Die Ernährungswirtschaft im Scheinwerferlicht der Öffentlichkeit*. Eul Verlag, Lohmar, Köln, S. 47-73.

- HEYDER, M. und THEUVSEN, L. (2010): Corporate Social Responsibility in the Agri-food Sector; The Case of GMOs. In: Scientific Journal of Warsaw University of Life Sciences, Special Issue on Problems of World Agriculture, Jg. 10, Nr. 3, S. 15-32.
- HEYDER, M. (2010): Strategien und Unternehmensperformance im Agribusiness. Cuvillier Verlag, Göttingen.
- HEYDER, M. und THEUVSEN, L. (2012): Determinants and Effects of Corporate Social Responsibility in German Agribusiness: A PLS Model. In: Agribusiness, Jg. 28, Nr. 4, S. 400-428.
- HISS, S. (2006): Warum übernehmen Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung: Ein soziologischer Erklärungsversuch. Campus Verlag, Frankfurt a. Main, New York.
- HITCHENS, D., THANKAPPAN, S., TRAINOR, M., CLAUSEN, J., und MARCHI, B. (2005): Environmental performance, competitiveness and management of small businesses in Europe. In: Tijdschrift Voor Economische En Sociale Geografie, Jg. 96, Nr. 5, S. 541-557.
- HOBBS, J.E. (1996): A Transaction Cost Analysis of Quality, Traceability and Animal Welfare Issues in UK Beef Retailing. In: British Food Journal, Jg. 98, Nr. 6, S. 16-26.
- HOFFJANN, O. (2011): Public Relations in Society. A New Approach to the Difficult Relationships between PR and their Environments. In: Central European Journal of Communication, Jg. 4, Nr. 1, S. 63-76.
- HOWLETT, M. und RAMESH, M. (1993): Patterns of Policy Choice: Policy Styles, Policy Learning and the Privatization Experience. In: Review of Policy Research, Jg. 12, Nr. 1/2. S. 3-24.
- HOSSAIN, F. und ONYANGO, B. (2004): Product Attributes and Consumer Acceptance of Nutritionally Enhanced Genetically Modified Foods. In: International Journal of Consumer Studies, Jg. 28, Nr. 3, S. 255-267.
- HUSTED, B.W. (2000): A contingency theory of corporate social performance. In: Business & Society, Jg. 39, Nr. 1, S. 24-48.
- ILO (International Labour Organization) (1998): Erklärung der IAO über grundlegende Prinzipien und Rechte bei der Arbeit und ihre Folgemaßnahmen. Abgerufen am: 19.08.2013, unter: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-berlin/documents/normativeinstrument/wcms_193727.pdf.
- ILO (International Labour Organization) (2006): Dreigliedrige Grundsatzerklärung – Über multinationale Unternehmen und Sozialpolitik. Abgerufen am: 19.08.2013, unter: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/documents/publication/wcms_179118.pdf.
- IMUG INSTITUT FÜR MARKT-UMWELT-GESELLSCHAFT E.V. (2006): CSR-Informationsbedarf von Verbrauchern. Informations- und Einkaufsverhalten im Kontext von CSR. Ergebnisse einer repräsentativen Haushaltsbefragung. Hannover.
- IMUG BERATUNGSGESELLSCHAFT MBH (2012): Kurzgutachten zur Systematik bestehender CSR-Instrumente. Abgerufen am: 10.04.2013, unter: http://www.csr-in-deutschland.de/fileadmin/user_upload/Downloads/CSR_in_Deutschland/CSR_Forum/BMAS_04_imug_CSR-Instrumente_Endbericht_Vers4_2012_08_09.pdf.

- INGENBLEEK, P. und MEULENBERG, M.T.G. (2006): The battle between “good” and “better”: A strategic marketing perspective on codes of conduct for sustainable agriculture. In: *Agribusiness*, Jg. 22, Nr. 4, S. 451-473.
- INGRAM, R.W. (1978): An Investigation of the information content of (certain) social responsibility disclosures. In: *Journal of Accounting Research*, Jg. 16, Nr. 2, S. 270-285.
- INGRAM, R. W. und FRAZIER K.B. (1980): Environmental performance and corporate disclosure. In: *Journal of Accounting Research*, Jg. 18, Nr. 2, S. 614-622.
- INSTITUTE FOR SUPPLY MANAGEMENT (2012): ISM Principles of Sustainability and Social Responsibility. Abgerufen am: 16.09.2013, unter: <http://www.ism.ws/files/SR/PSSRw-GuideBook.pdf>.
- ISO (2013): ISO 26000 – social responsibility. Abgerufen am: 19.08.2013, unter: <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm>.
- JANSSEN, J. und LAATZ, W. (2005): *Statistische Datenanalyse mit SPSS für Windows*. Springer Verlag, Berlin, Heidelberg.
- JENKINS, H. (2006): Small business champions for corporate social responsibility. In: *Journal of Business Ethics*, Jg. 67, Nr. 3, S. 241-256.
- JOHNSON, R.A. und GREENING, D.W. (1999): The Effects of Corporate Governance and Institutional Ownership Types on Corporate Social Performance. In: *Academy of Management Journal*, Jg. 42, Nr. 5, S. 564-576.
- JONES, T.M. (1980): Corporate social responsibility revisited, redefined. In: *California Management Review*, Jg. 22, Nr. 3, S. 59-67.
- JENKINS, H. (2004): A critique of conventional CSR theory: An SME perspective. In: *Journal of General Management*, Jg. 29, Nr. 4, S. 37-57.
- JONES, P., COMFORT, D. und HILLIER, D. (2003): Retailing Fair Trade Food Products in the UK. In: *British Food Journal*, Jg. 105, Nr. 10/11, S. 800-810.
- KAMBALAME, D. und DE CLEENE, S. (2006): Partnership building as an approach to addressing corporate social responsibility in the agriculture sector in Malawi. In: *Development Southern Africa*, Jg. 23, Nr. 2, S. 281-287.
- KAYSER, G. (2005): *Führung mit Perspektive: im Betrieb - am Markt - in der Gesellschaft*. Abgerufen am: 16.08.2013, unter: http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-E456E923-C93EEE12/bst/xcms_bst_dms_15333__2.pdf.
- KAYSER, M. (2012): *Die Agrar- und Ernährungswirtschaft in der Öffentlichkeit: Herausforderungen und Chancen für die Marketing-Kommunikation*. Cuvillier, Göttingen.
- KARANDE, K., SHANKARMAHESH, M.N., RAO, C.P. und RASHID, M. (2000): Perceived moral intensity, ethical perception, and ethical intention of American and Malaysian managers: A comparative study. In: *International Business Review*, Jg. 9, Nr.1, S. 37-59.
- KIESER, A. (2006): Der Situative Ansatz. In: Kieser, A. und Ebers, M. (Hrsg.): *Organisationstheorien*. 6. Auflage. Kohlhammer, Stuttgart, S. 215-246.

- KISSINGER, G. (2012): Corporate social responsibility and supply agreements in the agricultural sector. Decreasing land and climate pressures. Research Program on Climate Change, Agriculture and Food Security (CCAFS). Arbeitspapier Nr. 14, Kopenhagen.
- KOLK, A. und TULDER, R.V. (2002): The Effectiveness of Self-Regulation: Corporate Codes of Conduct and Child Labour. In: *European Management Journal*, Jg. 20, Nr. 3, S. 260-271.
- KOLLMAN, K. und PRAKASH, A. (2001): Green by Choice? Cross-National Variations in Firms' Responses to EMS-Based Environmental Regimes. In: *World Politics*, Jg. 53, Nr. 3, S. 399-430.
- KOLODINSKY, R.W., MADDEN, T.M., ZISK, D.S. und HENKEL, E.T. (2010): Attitudes about corporate social responsibility: Business student predictors. In: *Journal of Business Ethics*, Jg. 91, Nr. 2, S. 167-181.
- KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN (2001): Grünbuch – Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. 18.7.2001, Brüssel. Abgerufen am: 19.08.2013, unter: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/de/com/2001/com2001_0366de01.pdf.
- KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN (2002): Mitteilung der Kommission betreffend die soziale Verantwortung der Unternehmen: ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung. 2.7.2002, Brüssel. Abgerufen am: 19.08.2013, unter: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2002:0347:FIN:de:PDF>.
- KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN (2006): Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat und den Europäischen Wirtschafts- Und Sozialausschuss – Umsetzung der Partnerschaft für Wachstum und Beschäftigung: Europa soll auf dem Gebiet der sozialen Verantwortung der Unternehmen führend werden. 22.3.2006, Brüssel. Abgerufen am: 19.08.2013, unter: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0136:FIN:de:PDF>.
- KOOIMAN, J. (1993): *Modern Governance*. Sage, London.
- KOOIMAN, J. (2003): *Governing as Governance*. Sage, London.
- KOTLER, P. und LEE, N. (2005): *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. Wiley, Hoboken.
- KPMG GLOBAL SUSTAINABILITY SERVICES und UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM (2005): *KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2005*. Abgerufen am: 15.08.2013, unter: <http://www.gppi.net/fileadmin/gppi/kpmg2005.pdf>.
- KONG, D. (2012): Does corporate social responsibility matter in the food industry? Evidence from a nature experiment in China. In: *Food Policy*, Jg. 37, Nr. 3, S. 323-334.
- Lamla, J. (2013): *Verbraucherdemokratie. Politische Soziologie der Konsumgesellschaft*. Suhrkamp, Berlin.
- LEGG, W. und VIATTE, G. (2001): *Farming Systems for Sustainable Agriculture*. In: *Organisation for Economic Cooperation and Development: The OECD Observer*.

- LOE, T.W., FERREL, L. und MANSFIELD, P. (2000): A review of empirical studies assessing ethical decision making in business. In: *Journal of Business Ethics*, Jg.25, Nr. 3, S.185-204.
- LOEW, T., ANKELE, K., BRAUN, S. und CLAUSEN, J. (2004): Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung. Endbericht an das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit. Münster, Berlin. Abgerufen am: 3.12.2012, unter: http://www.upj.de/fileadmin/user_upload/MAINdateien/Themen/Einfuehrung/ioew_csr_diskussion_2004.pdf.
- LÜBCKE, E., RUTH, K. und YIM, I.-S. (2007): Corporate Social Responsibility „Made in China“. ITB-Arbeitspapier Nr. 60, Universität Bremen.
- MAAB, F. (2002): Corporate Citizenship – empirical evidence and theoretical approaches. In: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): *Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 2/2002*, Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 97 NF. Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 39-54.
- MAAB, F. (2008): Warum sind gesellschaftlich engagierte Unternehmen erfolgreicher? Abgerufen am: 12.09.2013, unter: http://www.csr-mittelstand.de/pdf/Vortrag_Maass-260208-Bielefeld.pdf.
- MAAB, F. (2010): Wirtschaftspolitische Ansätze zur Unterstützung von Corporate Social Responsibility-Aktivitäten. In: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): *IfM-Materialien Nr. 194*, Bonn. Abgerufen am: 13.08.2013, unter: http://www.ifm-bonn.org/uploads/tx_ifmstudies/IfM-Materialien-194_2010.pdf.
- MAAB, F. und HOFFMANN, M. (2009): Corporate Social Responsibility als Erfolgsfaktor einer stakeholderbezogenen Führungsstrategie? Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): *Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 2008*, Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 116 NF, Wiesbaden, S. 1-51.
- MACKAY, A., MACKAY T.B., und BARNEY, J.B. (2007): Corporate social responsibility and firm performance: Investor preferences and corporate strategies. In: *Academy of Management Review*, Jg. 32, Nr. 3, S. 817–835.
- MACLAGAN, P.W. (1998): *Management and Morality*. Sage, London.
- MAIGNAN, I., HILLEBRAND, B. und MCALISTER, D. (2002): Managing Socially-Responsible Buying: How to Integrate Non-Economic Criteria into the Purchasing Process. In: *European Management Journal*, Jg. 20, Nr. 6, S. 641-648.
- MALONI, M.J. und BROWN, M.E (2006): Corporate Social Responsibility in the Supply Chain: An Application in the Food Industry. In: *Journal of Business Ethics*, Jg. 68, Nr. 1, S. 35-52.
- MANKELOW, G. (2003): Application of stakeholder theory to investigate small enterprise corporate social responsibility. Southern Cross University, Australia.
- MANNING, L. (2013): Corporate and consumer social responsibility in the food supply chain. In: *British Food Journal*, Jg. 115, Nr. 1, S. 9-29.

- MAON, F., LINDGREEN, A. und SWAEN, V. (2009): Designing and Implementing Corporate Social Responsibility: An Integrative Framework Grounded in Theory and Practice. In: *Journal of Business Ethics*, Jg. 87, Nr. 1, S. 71-89.
- MAON, F., LINDGREEN, A. und SWAEN, V. (2010): Organizational Stages and Cultural Phases: A Critical Review and a Consolidative Model of Corporate Social Responsibility Development. In: *International Journal of Management Reviews*, Jg. 12, Nr. 1, S. 20-38.
- MARKARD, J., RAVEN, R. und TRUFFER, B. (2012): Sustainability transitions: An emerging field of research and its prospects. In: *Research Policy*, Jg. 41, Nr. 6, S. 955-967.
- MATTEN, D. und MOON, J. (2008): "Implicit" and "Explicit" CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. In: *Academy of Management Review*, Jg. 33, Nr. 2, S. 404-424.
- MAYERHOFER, W., GRUSCH, L. und MERTZBACH, M. (2008): *Corporate Social Responsibility – Einfluss auf die Einstellung zu Unternehmen und Marken*. Facultas, Wien.
- MAYRING, P. (2002): *Einführung in die Qualitative Sozialforschung*. 5. Auflage. Beltz, Weinheim.
- MCGUIRE, J.B., SUNDGREN, A. und SCHNEEWEIS, T. (1988): Corporate Social responsibility and firm financial performance. In: *Academy of Management Journal*, Jg. 31, Nr. 4, S. 854-872.
- MCWILLIAMS, A. und SIEGEL, D. (2001): Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective. In: *Academy of Management Review*, Jg. 26, Nr. 1, S. 117-227.
- MCTAGGART, J. (2005): Security Check. In: *Progressive Grocer*, Jg. 84, Nr. 4, S. 48-55.
- MEIXNER, O., POCHTRÄGER, S. und SCHWARZBAUER, A. (2012): CSR in der Agrar- und Ernährungswirtschaft. In: Schneider, A. und Schmidpeter, R. (Hrsg.): *Corporate Social Responsibility: Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis*. Springer, Berlin, Heidelberg, S. 571-581.
- MEFFERT, H., BURMANN, C. und KIRCHGEORG, M. (2008): *Marketing – Grundlagen markt-orientierter Unternehmensführung*. 10. Auflage. Gabler Verlag, Wiesbaden.
- MEUSER, M. und NAGEL, U. (2002): ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig beachtet. In: Bogner, A., Littig, B. und Menz, W. (Hrsg.) (2002): *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung*. 3. Auflage. Westdeutscher Verlag, Opladen, S. 71-93.
- MILES, M.P. und COVIN, J.G. (2000): Environmental marketing: A source of reputational, competitive, and financial advantage. In: *Journal of Business Ethics*, Jg. 23, Nr. 3, S. 299-311.
- MINTZBERG, H. (1999): *Strategy Safari – Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements*. Redline Wirtschaft, Wien.
- MOSKOWITZ, M.R. (1972): Choosing socially responsible stocks. In: *Business and Society Review*, Jg. 1, Nr. 1, S. 71-75
- MÜNSTERMANN, M. (2007): *Corporate Social Responsibility – Ausgestaltung und Steuerung von CSR-Aktivitäten*. Gabler Verlag, Wiesbaden.

- MOHR, H. (1997): Wissen als Humanressource. In: Clar, G., Doré, J. und Mohr, H. (Hrsg.): Humankapital und Wissen – Grundlagen einer nachhaltigen Entwicklung. Springer, Berlin, Heidelberg, S. 13-27.
- MOHR, L.A., WEBB, D.J. und HARRIS, K.E. (2001): Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behaviour. In: Journal of Consumer Affairs, Jg. 35, Nr. 1, S. 45-72.
- MOON, J. (2007): The Contribution of Corporate Social Responsibility to Sustainable Development. In: Sustainable Development, 15, Nr. 5, S. 296-306.
- MÜLLER-CHRIST, G. und REHM, A. (2010): Corporate Social Responsibility as Giving Back to Society? Der Gabentausch als Ausweg aus der Verantwortungsfalle. Lit Verlag, Berlin.
- MUELLER LOOSE, S. und REMAUD, H. (2013): Impact of corporate social responsibility claims on consumer food choice: A cross-cultural comparison. In: British Food Journal, Jg. 115, Nr. 1, S. 142-166.
- MÜNSTERMANN, M. (2007): Corporate Social Responsibility – Ausgestaltung und Steuerung von CSR-Aktivitäten. Gabler Verlag, Wiesbaden.
- MURILLO, D. und LOZANO, J. (2006): SMEs and CSR: An Approach to CSR in their Own Words. In: Journal of Business Ethics, Jg. 67, Nr. 3, 227-240.
- MURPHY, P.R., POIST, R.F. und BRAUNSCHWEIG, C.D. (1994): Management of Environmental Issues in Logistics: Current Status and Future Potential. In: Transportation Journal, Jg. 34, Nr. 1, S. 48-56.
- MURPHY, P.R., POIST, R.F. und BRAUNSCHWEIG, C.D. (1996): Green Logistics: Comparative Views of Environmental Progressives, Moderates, and Conservatives. In: Journal of Business Logistics, Jg. 17, Nr. 1, S. 191-211.
- NESS, M. R. (1992): Corporate Social Responsibility. In: British Food Journal, Jg. 94, Nr. 7, S. 38-44.
- NEUMAYR, M., SCHNEIDER, U., MEYER, M., POSPÍŠIL, M., SKARABELOVÁ, S. und TRÁVNÍČKOVÁ, D. (2007): Nonprofits' Functions in Old and New Democracies: An Integrative Framework and Empirical Evidence for Austria and the Czech Republic. Working Paper 02/2007, Institut für Sozialpolitik, Wirtschaftsuniversität Wien.
- NEWCOMB, T.M. (1959): Social Psychology: The Study of human interaction. Holt.
- ÖBERSEDER, M., SCHLEGELMILCH, B.B. und GRUBER, V. (2011): "Why don't consumers care about CSR?": A qualitative study exploring the role of CSR in consumption decisions. In: Journal of Business Ethics, Jg. 104, Nr. 4, S. 449-460.
- OECD (2004): OECD principles of corporate governance. OECD Publications. Abgerufen am: 15.08.2013, unter: <http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf>.
- OECD (2008): OECD Guidelines for Multinational Enterprises. Abgerufen am: 16.08.2013, unter: <http://www.oecd.org/corporate/mne/1922428.pdf>.
- ORLITZKY, M. und BENJAMIN, J.D. (2001): Corporate social performance and firm risk: A meta-analytic review. In: Business & Society, Jg. 40, Nr. 4, S. 369-396.

- ORLITZKY, M., SCHMIDT, F.L. und RYNES, S.L. (2003): Corporate social and financial performance: A meta-analysis. In: *Organization Studies*, Jg. 24, Nr. 3, S. 403-441.
- O.V. (2014): Hohe Umsätze mit Fairtrade. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* Nr. 105 vom 7. Mai 2014, S. 18.
- PARKET, I.R. und EILBIRT, H. (1975): Social responsibility: The underlying factors. In: *Business Horizons*, Jg. 18, Nr. 4, S. 5-10.
- PERRINI, F. (2006): SMEs and CSR Theory: Evidence and Implications from an Italian Perspective. In: *Journal of Business Ethics*, Jg. 67, Nr. 3, S. 305-316.
- PERRINI, F., RUSSO, A. und TENCATI, A. (2007): CSR Strategies of SMEs and Large Firms - Evidence from Italy. In: *Journal of Business Ethics*, Jg. 74, Nr. 3, S. 285-300.
- PETTS, J., HERD, A., GERRARD, S. und HORNE, C. (1999): The climate and culture of environmental compliance within SMEs. In: *Business Strategy and the Environment*, Jg. 8, Nr. 1, S. 14-30.
- PETTY, R.E. und CACIOPPO, J.T. (1986): *Communication and Persuasion: Central and Peripheral Routes to Attitude Change*. Springer, New York.
- PIACENTINI, M., MACFADYEN, L. und EADIE, D. (2000): Corporate Social Responsibility in Food Retailing. In: *International Journal of Retail & Distribution Management*, Jg. 28, Nr. 11, S. 459-469.
- PIERRE, J. (2000): *Debating governance: Authority, steering and democracy*. Oxford University Press, Oxford.
- PIVATO, S. MISANI, N. und TENCATI, A. (2008): The impact of corporate social responsibility on consumer trust: the case of organic food. In: *Business Ethics: A European Review*, Jg. 17, Nr. 1, S. 3-12.
- POETZ, K., HAAS, R. und BALZAROVA, M. (2013): CSR schemes in agribusiness: opening the black box. In: *British Food Journal*, Jg. 115, Nr. 1, S. 47-74.
- POLLIN, R., BURNS, J. und HEINTZ, J. (2004): Global Apparel Production and Sweatshop Labour: Can Raising Retail Prices Finance Living Wages? In: *Cambridge Journal of Economics*, Jg. 28, Nr. 2, S. 153-171.
- PORTER, M.E. (1980): *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press, New York.
- PORTER, M. E. (1999): *Wettbewerbsstrategie*. 10. Auflage. Campus Verlag, Frankfurt am Main, New York.
- POSNIKOFF, J.F. (1997): Disinvestment from South Africa: They did well by doing good. In: *Contemporary Economic Policy*, Jg. 15, Nr. 1, S. 76-86.
- PROMBERGER, K. und SPIESS, H. (2006): *Der Einfluss von Corporate Social (and Ecological) Responsibility auf den Unternehmenserfolg*. Arbeitspapier, Nr. 26, Universität Innsbruck.
- RABIN, M. (1998): Psychology and economics. In: *Journal of Economic Literature*, Jg. 36, Nr. 1, S. 11-46.

- RAITH, D. (2013): Ethik und Beratung. In: Raith, D. (Hrsg.): Mythos CSR. Springer, Wiesbaden, S. 221-235.
- RAMASAMY, B., YEUNG, M. und AU, A.K.M. (2010): Consumer support for corporate social responsibility (CSR): The role of religion and values. In: Journal of Business Ethics, Jg. 91, Nr. 1, S. 61-72.
- RANA, P., PLATTS, J. und GREGORY, M. (2009): Exploration of corporate social responsibility (CSR) in multinational companies within the food industry. Queen's Discussion Paper Series on Corporate Responsibility Research, Nr. 2.
- RAUPP, J., JAROLIMEK, S. und SCHULTZ, F. (2011): Corporate Social Responsibility als Gegenstand der Kommunikationsforschung – Einleitende Anmerkungen, Definitionen und disziplinäre Perspektiven. In: Raupp, J., Jarolimek, S. und Schultz, F. (Hrsg.): Handbuch CSR. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 9-18.
- RHODES, R.A.W. (1997): Understanding governance: Policy networks, governance, reflexivity and accountability. Open University Press, Buckingham, Philadelphia.
- RIBAR, D.C. und WILHELM, M.O. (2002): Altruistic and joy-of-giving motivations in charitable behavior. In: Journal of Political Economy, Jg. 110, Nr. 2, S. 425-457.
- RICE, R.A. (2001): Noble Goals and Challenging Terrain: Organic and Fair Trade Coffee Movements in the Global Marketplace. In: Journal of Agricultural and Environmental Ethics, Jg. 14, Nr. 1, S. 39-66.
- RIETH, L. und GÖBEL, T. (2005): Unternehmen, gesellschaftliche Verantwortung und die Rolle von NGOs. In: zfwu (Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik), Jg. 6, Nr. 2, S. 244-261.
- RIVOLI, P. (2003): Labor Standards in the Global Economy: Issues for Investors. In: Journal of Business Ethics, Jg. 43, Nr. 3, S. 223-232.
- ROBIN, D.P. und HUNT, S. (1997): Making sense of the research in gender and ethics in business. In: Business Ethics Quarterly, Jg. 7, Nr. 4, S. 61-90.
- ROSSOUW, G.J. (2005): Business ethics and corporate governance in Africa. In: Business & Society, Jg. 44, Nr. 1, S. 94-106.
- RÖTTGER, U. und SCHMITT, J. (2009): Bedingungen, Chancen und Risiken der Reputationskonstitution ökonomischer Organisationen durch Corporate Responsibility. In: Schmidt, S.J. und Tropp, J. (Hrsg.): Die Moral der Unternehmenskommunikation. Lohnt es sich, gut zu sein? Herbert von Halem Verlag, Köln, S. 39-58.
- ROMMELSPACHER, M. (2012): Corporate Social Responsibility aus Konsumentensicht. Gabler Verlag, Wiesbaden.
- RUGGIE, J.G. (2007): Business and Human Rights: The Evolving International Agenda. In: The American Journal of International Law, Jg. 101, Nr. 4, S. 819-840.
- RUSSO, A. und PERRINI, F. (2010): Investigating stakeholder theory and social capital: CSR in large firms and SMEs. In: Journal of Business Ethics, Jg. 91, Nr. 2, S. 207-221.
- SAS, W. und VAN LIEDEKERKE, L. (2008): Driving forces behind CSR in a SME context: internally driven CSR. Abgerufen am: 02.08.2013, unter: <http://www.eben.gr/site/Pa->

pers/Willem%20Sas%20Driving%20forces%20behind%20CSR%20in%20a%20SME%20context%20in.pdf.

SAVADORI, L., SAVIO, S., NICOTRA, E., RUMIATI, R., FINUCANE, M. und SLOVIC, P. (2004): Expert and Public Perception of Risk from Biotechnology. In: *Risk Analysis*, Jg. 24, Nr. 5, S. 1289-1299.

SCHEIN, E.H. (2010): *Organizational Culture and Leadership*. 4. Auflage. Jossey-Bass, San Francisco.

SCHERER, A.G., PALAZZO, G. und BUTZ, A. (2010): Die neue politische Rolle von Unternehmen in einer globalisierten Welt – Ein Überblick über die Forschungslandschaft. In: Moser, R. (Hrsg.): *Internationale Unternehmensführung. Entscheidungsfelder und politische Aspekte*. Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 1-31.

SCHERER, A.G. und PALAZZO, G. (2011): The New Political Role of Business in a Globalized World: A Review of a New Perspective on CSR and its Implications for the Firm, Governance, and Democracy. In: *Journal of Management Studies*, Jg. 48, Nr. 4, S. 899-931.

SCHIEBEL, W. und PÖCHTRAGER, S. (2003): Corporate ethics as a factor for success – the measurement instrument of the University of Agricultural Sciences (BOKU), Vienna. In: *Supply Chain Management*, Jg. 8, Nr. 2, S. 116-121.

SCHIEFER, J. und REYNOLDS, N. (2009): Mail and internet surveys in the agribusiness: How can we tackle decreasing response rates? Vortrag auf dem 3. EAAE International Forum on System Dynamics and Innovation in Food Networks, 16.-20. Februar 2009, Innsbruck-Igls.

SCHMIDT, M. (2010): Skizze eines integrativen Modells für wertorientierte Unternehmensführung in Weiterbildung, Beratung und Forschung. In: Theis, F. und Klein, S. (Hrsg.): *CSR-Bildung. Corporate Social Responsibility als Bildungsaufgabe in Schule, Universität und Weiterbildung*. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 183-191.

SCHMITT, K. (2005): *Corporate Social Responsibility in der strategischen Unternehmensführung. Eine Fallstudienanalyse deutscher und britischer Unternehmen der Ernährungsindustrie*. Diplomarbeit, Institut für angewandte Ökologie und FH Worms, Berlin.

SCHNEIDER, A. (2012a): CSR aus der KMU-Perspektive: die etwas andere Annäherung. In: Schneider, A. und Schmidpeter, R. (Hrsg.): *Corporate Social Responsibility: Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis*. Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, S. 583-601.

SCHNEIDER, A. (2012b): Reifegradmodell CSR – eine Begriffsklärung und -abgrenzung. In: Schneider, A. und Schmidpeter, R. (Hrsg.): *Corporate Social Responsibility*. Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, S. 709-729.

SCHOENHEIT, I. (2006): Corporate Social Responsibility – Deutsche und internationale Perspektiven am Beispiel China. In: Schoenheit, I., Iwand, W., Kopp, R. (Hrsg.): *Corporate Social Responsibility – Verantwortung für nachhaltiges Wirtschaften in China*. Beuth, Berlin, S. 9-24.

SCHOENHEIT, I., GRÜNEWALD, M. und KRISCHAK, S. (2008): *CSR im Handel. Die gesellschaftliche Verantwortung des Einzelhandels*. Imug, Hannover.

- SCHOLDERER, J. und FREWER, L.J. (2003): The Biotechnology Communication Paradox: Experimental Evidence and the Need for a New Strategy. In: *Journal of Consumer Policy*, Jg. 26, Nr. 2, S. 125-157.
- SCHULZE, H., BÖHM, J., KLEINSCHMIT, D., SPILLER, A. und NOWAK, B. (2008): Öffentliche Wahrnehmung der Primärverantwortung für Lebensmittelsicherheit: Eine Medienanalyse der Gammelfleischskandale. In: *Agrarwirtschaft*, Jg. 57, Nr. 7, S. 334-345.
- SEN, S. und BHATTACHARYA, C.B. (2001): Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. In: *Journal of Marketing Research*, Jg. 38, Nr. 2, S. 225-243.
- SEN, S. und COWLEY, J. (2012): The Relevance of Stakeholder Theory and Social Capital Theory in the Context of CSR in SMEs: An Australian Perspective. In: *Journal of Business Ethics*, Jg. 111, Nr. 2, S. 1-5.
- SETHI, S.P. (1975): Dimensions of corporate social performance: an analytical framework. In: *California Management Review*, Jg. 17, Nr. 3, S. 58-64.
- SEYFFERT, R. (1972): *Wirtschaftslehre des Handels*. 5. Auflage. Westdeutscher Verlag, Opladen.
- SHANAHAN, J., SCHEUFELE, D. und LEE, E. (2001): The Polls-Trends – Attitudes about agriculture biotechnology and genetically modified organisms. In: *Public Opinion Quarterly*, Jg. 65, Nr. 2, S. 267-281.
- SHANAHAN, S. und KHAGRAM, S. (2006): Dynamics of Corporate Social Responsibility. In: Drori, G.S., Meyer, J.W. und Hwang, H. (Hrsg.): *Globalization and Organisation. World Society and Organizational Change*. Oxford University Press, Oxford, S. 196-224.
- SHANE, P.B. und SPICER, B.H. (1983): Market Response to Environmental Information Produced Outside the Firm. In: *The Accounting Review*, Jg. LCII, Nr. 3, S. 521-538.
- SINGH, J., SANCHEZ, M. und BOSQUE, I. (2008): Understanding corporate social responsibility and product perceptions in consumer markets: A cross-cultural evaluation. In: *Journal of Business Ethics*, Jg. 80, Nr. 3, S. 597-611.
- SINGHAPAKDI, A., KARANDE, K., RAO, C.P. und VITELL, S.J. (2001): How important are ethics and social responsibility? A multinational study of marketing professionals. In: *European Journal of Marketing*, Jg. 35, Nr. 1-2, S.133-152.
- SINGHAPAKDI, A., KRAFT, K.L., VITELL, S.J. und RALLAPALLI, K.C. (1995): The perceived importance of ethics and social responsibility on organizational effectiveness: A survey of marketers. In: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Jg. 23, Nr. 1, S. 49-56.
- SINGHAPAKDI, A., VITELL, S.J. und FRANKE, G.R. (1999): Antecedents, consequences, and mediating effects of perceived moral intensity and personal philosophies. In: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Jg. 27, Nr. 1, S. 19-35.
- SIMS, R.L. und KEON, T.L. (1997): Ethical work climate as a factor in the development of person-organization fit. In: *Journal of Business Ethics*, Jg. 16, Nr. 11, S. 1095-1105.
- SISSELL, K. (2003): EU Seeks Stricter Rules for Biotech Foods. In: *Chemical Week*, Jg. 165, Nr. 20, S. 12.

- SMITH, B.G. (2008): Developing sustainable food supply chains. In: Philosophical Transactions of the Royal Society, Jg. 363, Nr. 1492, S. 849-861.
- SIMON, H.A., KOZMETSKY, G., GUETZKOW, H. und TYNDALL, G. (1954): Centralization vs. Decentralization in Organizing the Controller's Department. The Controllershship Foundation, New York.
- SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNATIONAL (2005): SA8000 Standard Elements. Abgerufen am: 15.05.2013, unter: <http://www.cepaa.org>.
- SPENCE, L. (1999): Does Size Matter? The State of the Art in Small Business Ethics. In: Business Ethics: A European Review, Jg. 8, Nr. 9, S. 163-172.
- SPENCE, L. (2000): Practices, priorities and ethics in small firms. Institute of Business Ethics, London.
- SPENCE, L. und RUTHERFOORD, R. (2003): Small Business and Empirical Perspectives in Business Ethics. In: Journal of Business Ethics, Jg. 47, Nr. 1, S. 1-5.
- SPENCE, L. und SCHMIDPETER, R. (2003): SMEs, social capital and the common good. In: Journal of Business Ethics, Jg. 45, Nr. 1/2, S. 93-108.
- SPENCE, L.J., SCHMIDPETER, R. und HABISCH, A. (2003): Assessing Social Capital: Small and Medium Sized Enterprises in Germany and the UK. In: Journal of Business Ethics, Jg. 47, Nr. 1, S. 17-29.
- SPICER, B.H. (1978): Investors, corporate social performance and information disclosure: An empirical study. In: Accounting Review, Jg. 53, Nr. 1, S. 94-111.
- SPILLER, A. (2005): Nachhaltigkeit in Distribution und Handel. In: Brunner, K.-M. und Schönberger, G. (2005): Nachhaltigkeit und Ernährung. Produktion – Handel – Konsum. Campus, Frankfurt, S. 107-128.
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2012): Statistisches Jahrbuch 2012. Abgerufen am: 18.02.2013, unter: <https://www.destatis.de/DE/Publikationen/StatistischesJahrbuch/StatistischesJahrbuch2012.html;jsessionid=9877E24036D0CA941C2007E65376E6D2.cae1>.
- STEINMANN, H. und LÖHR, A. (1994): Grundlagen der Unternehmensethik. 2. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- STEURER, R. (2010): The role of governments in corporate social responsibility: Characterising public policies on CSR in Europe. In: Policy Science, Jg. 43, Nr. 1, 49-72.
- STEURER, R. (2012): Die Rolle der Politik im Themenfeld CSR. In: Schneider, A. und Schmidpeter, R. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility. Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, S. 730-749.
- STOCK, J.R. (2004): The US Food Supply Chain. In: Bourlakis, M.A. und Weightman, P.W.H. (Hrsg.): Food Supply Chain Management. Blackwell Publishing, Oxford, S. 211-220.
- STRECKER, O., REICHERT, J. und POTTEBAUM, P. (1996): Marketing in der Agrar- und Ernährungswirtschaft. 3. Auflage. DLG Verlag, Frankfurt a. Main.

- STURDIVANT, F.D. und GINTER J.L. (1977): Corporate social responsiveness: Management attitudes and economic performance. In: California Management Review, Jg. 19, Nr. 3, S. 30-39.
- TALLONTIRE, A. und GREENHALGH, P. (2005): Establishing CSR Drivers in Agribusiness. Final Report for Foreign Investment Advisory Service International Finance Corporation & World Bank. Natural Resources Institute, Kent.
- THEUVSEN, L. (2014): Alle Macht den Stakeholdern? Das Management von Anspruchsgruppen in zivilgesellschaftlichen Organisationen. In: A.E. Zimmer und R. Simsa (Hrsg.): Quo Vadis? Forschung zu Partizipation, zivilgesellschaftlichen Organisationen und ihrem Management. Springer, Wiesbaden, S. 245-259.
- THEUVSEN, L., HEYDER, M. und JANZE, C. (2009): Agribusiness in Deutschland. Selbstbewusst in volatilen Wachstumsmärkten. Ernst & Young, Hannover.
- THEUVSEN, L. und FRIEDRICH, N. (2012): Vom Qualitäts- zum Nachhaltigkeitsmanagement: Wo steht das deutsche Agribusiness? In: Woll, R. und Uhlemann, M. (Hrsg.): Vielfalt Qualität – Tendenzen im Qualitätsmanagement. Shaker, Aachen, S. 319-338.
- THORNTON, D., KAGAN, R.A., und GUNNINGHAM, M. (2003): Sources of corporate environmental performance. In: California Management Review, Jg. 46, Nr. 1, S. 127-141.
- TIAN, Z., WANG, R. und YANG, W. (2011): Consumer responses to corporate social responsibility (CSR) in China. In: Journal of Business Ethics, Jg. 101, Nr. 2, S. 197-212.
- TILLEY, F. (1999): The gap between the environmental attitudes and the environmental behaviour of small firms. In: Business Strategy and the Environment, Jg. 8, Nr. 4, S. 238-248.
- TORUGSA, N., O'DONOHUE, W. und HECKER, R. (2012): Capabilities, Proactive CSR and Financial Performance in SMEs: Empirical Evidence from an Australian Manufacturing Industry Sector. In: Journal of Business Ethics, Jg. 109, Nr. 4, S. 483-500.
- TRAUTNER, J. (2012): CSR in der deutschen Politik. In: Schneider, A. und Schmidpeter, R. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility. Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, S. 750-762.
- TSANG, E.W.K. (1998): A Longitudinal Study of Corporate Social Reporting in Singapore the Case of the Banking, Food and Beverages and Hotel Industries. In: Accounting, Auditing & Accountability Journal, Jg. 11, Nr. 5, S. 624-635.
- TUDWAY, R. und PASCAL, A.M. (2006): Corporate governance, shareholder value and societal expectations. In: Corporate Governance, Jg. 6, Nr. 3, S. 305-316.
- TURBAN, D.B. und GREENING, D.W. (1996): Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. In: Academy of Management Journal, Jg. 40, Nr. 1, S. 658-672.
- UDAYASANKAR, K. (2008): Corporate social responsibility and firm size. In: Journal of Business Ethics, Jg. 83, Nr. 2, S. 167-175.
- UNGERICHT, B. und HIRT, C. (2010): Politik-sensible CSR-Forschung am Beispiel der Auseinandersetzung um ein europäisches Rahmenwerk. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Jg.11, Nr. 2, S. 174-192.

- UNITED NATIONS (2011): Guiding Principles on Business and Human Rights – Implementing the United Nations „Protect, Respect and Remedy“ Framework. Abgerufen am: 16.08.2013, unter: http://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_EN.pdf.
- UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT (2013): Der Global Compact. Abgerufen am: 15.08.2013; unter: <http://www.unglobalcompact.org/Languages/german/index.html>.
- UNITED NATIONS HUMAN RIGHTS (2013): Universal Declaration of Human Rights. Abgerufen am: 15.08.2013, unter: <http://www.ohchr.org/en/udhr/pages/introduction.aspx>.
- UNITED NATIONS WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT (1987): Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. Abgerufen am: 15.08.2013, unter: <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>.
- US DEPARTMENT OF JUSTICE (1990): Americans with Disabilities Act. Abgerufen am: 12.03.2013, unter: <http://www.ada.gov/pubs/ada.htm>.
- US DEPARTMENT OF LABOR (1983): Migrant and Seasonal Agricultural Worker Protection Act. Abgerufen am: 12.03.2013, unter: <http://www.dol.gov/compliance/topics/posters.htm>.
- US DEPARTMENT OF LABOR (1997): A Profile of US Farm Workers. Abgerufen am: 12.03.2013, unter: <http://www.doleta.gov/agworker/report/main.cfm>.
- US GENERAL ACCOUNTING OFFICE (1992): Hired Farmworkers: Health and Well-Being at Risk. Abgerufen am: 12.03.2013, unter: <http://archive.gao.gov/t2pbat7/145941.pdf>.
- VANCE, S. (1975): Are socially responsible firms good investment risks? In: *Management Review*, Jg. 64, Nr. 8, S. 18-24.
- VERAIN, M.C.D., BARTELS, J., DAGEVOS, H., SIJTSEMA, S.J., ONWEZEN, M.Z. und ANTONIDES, G. (2012): Segments of Sustainable Food Consumers: A Literature Review. In: *International Journal of Consumer Studies*, Jg. 36, Nr. 2, S. 123-132.
- VERHEES, F., KUIPERS, A. und MEULENBERG, M (2008): Marketing potential of corporate social responsibility in supply chains. In: *Journal on Chain and Network Science*, Jg. 8, Nr. 2, S. 143-152.
- VIDALES, K.B.V., VARGAS, J.L.A. und GARCÍA, J.O.G. (2012): Exploratory Analysis of Corporate Social Responsibility Practices in Mexican Agricultural Companies. In: *China-USA Business Review*, Jg. 11, Nr. 9, S. 1277-1285.
- VITOLS, K. (2011): *Nachhaltigkeit, Unternehmensverantwortung, Mitbestimmung: ein Literaturbericht zur Debatte über CSR*. Edition sigma, Berlin.
- VITELL, S.J., LUMPKIN, J.R. und RAWWAS, M.Y.A. (1991): Consumer ethics: An investigation of the ethical beliefs of elderly consumers. In: *Journal of Business Ethics*, Jg. 10, Nr. 6, S. 365-375.
- VIVES, A., CORRAL, A. und ISUSI, I. (2005): *Responsabilidad social de la empresa en las PYMES de Latinoamerica*. Inter-American Development Bank, Washington.
- VYAKARNAM, S., BAILEY, A., MYERS, A. und BURNETT, D. (1997): Towards an Understanding of Ethical Behaviour in Small Firms. In: *Journal of Business Ethics*, Jg. 16, Nr. 15, S. 1625-1636.

- WADDOCK, S.A. und GRAVES, S.B. (1997): The corporate social performance – financial performance link. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 18, Nr. 4, S. 303-319.
- WADE, J.A. (2001): Stakeholders, Ethics and Social Responsibility in the Food Supply Chain. In: Eastham, J.F., Sharples, L. und Ball, S.D. (Hrsg.): *Food Supply Chain Management*. Butterworth–Heinemann, Oxford, S. 111-123.
- WAGNER, M., VAN PHU, N., AZOMAHOU, T. und WHERMEYER, W. (2002): The relationship between the environmental and economic performance of firms: An empirical analysis of the European paper industry. In: *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Jg. 9, Nr. 1, S. 133-146.
- WALLAU, F., ADENÄUER, C. und KAYSER, G. (2007): BDI-Mittelstandspanel: Ergebnisse der Online-Mittelstandsbefragung – Frühjahr 2007. In: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): *IfM-Materialien Nr. 174*, Bonn.
- WBCSD (2002): *The Business Case for Sustainable Development: Making a Difference towards the Johannesburg Summit 2002 and beyond*. Genf. Abgerufen am: 13.08.2013, unter: <http://www.wbcsd.org/pages/edocument/edocumentdetails.aspx?id=197&nosearchcontextkey=true>.
- WEAVER, G.R. und AGLE, B.R. (2002): Religiosity and ethical behavior in organizations: A symbolic interactionist perspective. In: *Academy of Management Review*, Jg. 27, Nr. 1, S. 77-97.
- WEGE (2012): *Unternehmen zeigen Verantwortung – Gesellschaft und Umwelt profitieren*. Abgerufen am: 13.08.2013, unter: http://www.csr-wege.de/fileadmin/Dokumente/Ergebnisbericht_Umfrage_2012_01.pdf.
- WESTDEUTSCHER HANDWERKSKAMMERTAG (2011): *CSR Report – Corporate Social Responsibility im Handwerk – Handwerksunternehmen und ihre gesellschaftliche Verantwortung*. Abgerufen am: 18.08.2013, unter: http://www.handwerk-nrw.de/fileadmin/user_upload/hp_whkt/downloads/service/csr-broschuere_2011-rz_download.pdf.
- WESTDEUTSCHER HANDWERKSKAMMERTAG (2012): *CSR im Handwerk*. Abgerufen am: 18.08.2013, unter: <http://www.handwerk-nrw.de/csr/>.
- WHITEMAN, G., MULLER, A.R., VAN DER VOORT, J., VAN WIJK, J., MEIJS, L.C.P.M. und PIQUE, C. (2005): *The Tsunami's CSR Effect: MNEs and Philanthropic Responses to the Disaster*. ERIM Report Series, Arbeitspapier. Abgerufen am: 18.04.2013, unter: <http://repub.eur.nl/res/pub/6994/ERS%202005%20062%20ORG.pdf>.
- WIELAND, J. (2005): *Governanceethik und moralische Anreize*. In: Beschorner, T., Hollstein, B., König, M., Lee-Peucker, M.-Y. und Schumann, O.J. (Hrsg.): *Wirtschafts- und Unternehmensethik Rückblick — Ausblick — Perspektiven*. Hampp Verlag, München, Mering, S. 251-280.
- WIELAND, J. (2007): *Die Ethik der Governance*. 5. Auflage. Metropolis, Marburg.
- WIESE, A. und TOPOROWSKI, W. (2013): *CSR failures in food supply chains – an agency perspective*. In: *British Food Journal*, Jg. 115, Nr. 1, S. 92-107.

- WIGLEY, S. (2008): Gauging consumers' responses to CSR activities: Does increased awareness make cents? In: *Public Relations Review*, Jg. 34, Nr. 3, S. 306-308.
- WILLIAMSON, D., LYNCH-WOOD, G. und RAMSAY, J. (2006): Drivers of environmental behaviour in manufacturing SMEs and the implications for CSR. In: *Journal of Business Ethics*, Jg. 67, Nr. 3, S. 317-330.
- WINSTON, M. (2002): NGO Strategies for Promoting Corporate Social Responsibility. In: *Ethics and International Affairs*, Jg. 16, Nr. 1, S. 71-87.
- WOLD, H. (1973): Nonlinear iterative partial least squares (NIPALS) modeling: Some current developments. In: Krishnaiah, P.R. (Hrsg.): *Multivariate analysis III*. Academic Press, New York, S. 383-407.
- WU, M.-L. (2006): Corporate Social Performance, Corporate Financial Performance and Firm Size. In: *Journal of American Academy of Business*, Jg. 8, Nr. 1, S. 163-171.
- YOUNG, R.R. (2000): Managing Residual Disposition: Achieving Economy, Environmental Responsibility, and Competitive Advantage Using the Supply Chain Framework. In: *Journal of Supply Chain Management*, Jg. 36, Nr. 1, S. 57-66.
- ZACEK, M. (2007): *CSR-Produkte als Sortimentsalternativen im Lebensmitteleinzelhandel. Eine qualitative Studie zu den Chancen nachhaltiger Produkte am Beispiel des österreichischen Marktes*. Diplomica Verlag, Hamburg.
- ZERK, J.A. (2006): *Multinationals and Corporate Social Responsibility – Limitations and Opportunities in International Law*. Cambridge University Press, Cambridge.

Anhang

Tabelle 44: Fragebogen zu Kapitel II: Corporate Social Responsibility – eine quantitative Untersuchung

Definition und Verständnis von CSR

1) Welche Bereiche zählen für Sie hauptsächlich zur „gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen“ (CSR)?

	μ	σ	Lehne voll und ganz ab	Lehne ab	Teils, teils	Stimme zu	Stimme voll und ganz zu
Verantwortung für die Mitarbeiter (n=166)	4,45	0,567	0 0,0%	0 0,0%	6 3,6%	80 48,2%	80 48,2%
Engagement für Kultur, Wissenschaft und Sport (n=166)	3,19	0,821	5 3,0%	21 12,7%	85 51,2%	48 28,9%	7 4,2%
Ethisch-moralische Werte zeigen (n=166)	4,07	0,803	2 1,2%	7 4,2%	15 9,0%	96 57,8%	46 27,7%
Verantwortung für die Umwelt (n=167)	4,22	0,632	0 0,0%	0 0,0%	19 11,4%	93 55,7%	55 32,9%
Verantwortung gegenüber Lieferanten (Fairness) (n=165)	3,97	0,752	0 0,0%	4 2,4%	37 22,4%	84 50,9%	40 24,2%
Verantwortung, Engagement für die Region (n=166)	3,95	0,869	2 1,2%	4 2,4%	43 25,9%	69 41,6%	48 28,9%
Demokratische Rechte und Pflichten ernst nehmen (n=166)	3,98	0,820	0 0,0%	7 4,2%	36 21,7%	76 45,8%	47 28,3%
Innovationsbereitschaft, Antrieb für die Wirtschaft (n=166)	4,10	0,799	0 0,0%	6 3,6%	27 16,3%	77 46,4%	56 33,7%
Arbeitsplätze sichern (n=166)	4,21	0,703	0 0,0%	4 2,4%	15 9,0%	89 53,6%	58 34,9%
Gesamtgesellschaftliche Verantwortung (n=163)	3,92	0,809	1 0,6%	6 3,7%	36 22,1%	82 50,3%	38 23,3%
Verantwortung gegenüber Kunden (Produktsicherheit) (n=166)	4,54	0,599	0 0,0%	0 0,0%	9 5,4%	59 35,5%	98 59,0%
Gewinn zu erzielen (n=165)	4,19	0,677	0 0,0%	2 1,2%	19 11,4%	90 53,9%	54 32,3%

Mittelwerte auf einer Skala von „1=lehne voll und ganz ab“ bis „5=stimme voll und ganz zu“

2) Wie stehen Sie zu den folgenden Aussagen zur unternehmerischen Verantwortung (CSR)?

	μ	σ	Lehne voll und ganz ab	Lehne ab	Teils, teils	Stimme zu	Stimme voll und ganz zu
Wir halten CSR und Nachhaltigkeit für unwichtig. (n=153)	2,12	1,057	51 33,3%	56 36,6%	26 17,0%	17 11,1%	3 2,0%
Gesellschaftliche Verantwortung und Profitabilität schließen sich nicht aus. (n=151)	3,99	0,783	1 0,7%	4 2,6%	29 19,2%	79 52,3%	38 25,2%

Mittelwerte auf einer Skala von „1=lehne voll und ganz ab“ bis „5=stimme voll und ganz zu“

Motive für die Implementierung von CSR in Unternehmen

3) In jüngster Zeit wird aus der Öffentlichkeit verstärkt der Ruf nach der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen laut. Wie stehen Sie zu den folgenden Aussagen?

	μ	σ	Lehne voll und ganz ab	Lehne ab	Teils, teils	Stimme zu	Stimme voll und ganz zu
Die Außendarstellung unseres Unternehmens wird immer wichtiger. (n=167)	4,05	0,798	1 0,6%	7 4,2%	22 13,2%	90 53,9%	47 28,1%
Unternehmerische Verantwortung ist Teil unserer Marketingstrategie. (n=167)	4,16	0,731	0 0,0%	3 1,8%	24 14,4%	83 49,7%	57 34,1%
Unternehmerisch verantwortungsvolles Handeln reduziert das Risiko (z.B. eines Verbraucherboykotts). (n=167)	3,96	0,881	4 2,4%	7 4,2%	23 13,8%	91 54,5%	42 25,1%
Vor allem Lebensmittelproduzenten müssen sich für ihr Handeln vor der Öffentlichkeit verantworten. (n=167)	3,98	0,818	1 0,6%	9 5,4%	24 14,4%	91 54,5%	42 25,1%

Mittelwerte auf einer Skala von „1=lehne voll und ganz ab“ bis „5=stimme voll und ganz zu“

4) Wie stehen Sie zu den folgenden Aussagen zur unternehmerischen Verantwortung (CSR)?

	μ	σ	Lehne voll und ganz ab	Lehne ab	Teils, teils	Stimme zu	Stimme voll und ganz zu
Durch CSR lässt sich der öffentliche Druck ausgezeichnet senken. (n=150)	3,18	0,812	5 3,3%	17 11,3%	80 53,3%	42 28,0%	6 4,0%
Mit CSR sind direkte Kostenersparnisse durch z.B. geringeren Energieverbrauch verbunden. (n=151)	3,12	0,840	4 2,6%	29 19,2%	67 44,4%	47 31,1%	4 2,6%
Wir wollen uns durch CSR vorrangig Marktanteile sichern. (n=150)	2,79	0,822	6 4,0%	47 31,3%	73 48,7%	20 13,3%	4 2,7%
CSR dient insbesondere der Steigerung unserer Reputation. (n=149)	3,33	0,850	3 2,0%	17 11,4%	68 45,6%	50 33,6%	11 7,4%
Eine gute Reputation durch CSR zahlt sich auch finanziell aus. (n=151)	3,28	0,859	5 3,3%	19 12,6%	61 40,4%	60 39,7%	6 4,0%
Wir haben eine gesellschaftliche Verantwortung, die uns genauso wichtig wie der Gewinn ist. (n=152)	3,40	0,915	3 2,0%	22 14,5%	52 34,2%	61 40,1%	14 9,2%
Die Reputation unseres Unternehmens in der regionalen Unternehmenschaft ist uns besonders wichtig. (n=149)	3,58	0,839	2 1,3%	12 8,1%	48 32,2%	71 47,7%	16 10,7%

Mittelwerte auf einer Skala von „1=lehne voll und ganz ab“ bis „5=stimme voll und ganz zu“

Gestaltungsparameter von CSR in Unternehmen

5) Wie geht Ihr Unternehmen mit dem Thema unternehmerische Verantwortung um?

	μ	σ	Lehne voll und ganz ab	Lehne ab	Teils, teils	Stimme zu	Stimme voll und ganz zu
Unser Unternehmen bekennt sich öffentlich zu seiner gesellschaftlichen Verantwortung (z.B. im Unternehmensleitbild). (n=167)	4,04	0,904	2 1,2%	9 5,4%	26 16,6%	74 44,3%	56 33,5%
Wir verpflichten Zulieferer auf die Einhaltung von Sozial- und Umweltstandards. (n=166)	3,43	0,950	2 1,2%	24 14,5%	64 38,6%	52 31,3%	24 14,5%
Wir sind im Dialog mit "kritischen" Stakeholdern (wie etwa Nichtregierungsorganisationen). (n=161)	2,84	1,165	24 14,9%	38 23,6%	51 31,7%	35 21,7%	13 8,1%
Wir engagieren uns für soziale Initiativen (z.B. soziale und kulturelle Projekte). (n=165)	3,55	0,920	4 2,4%	15 9,1%	54 32,7%	70 42,4%	22 13,3%
Unsere Mitarbeiter engagieren sich während der Arbeits- bzw. Freizeit für wohltätige Projekte (Corporate Volunteering). (n=165)	2,92	0,943	14 8,5%	30 18,2%	84 50,9%	29 17,6%	8 4,8%
Besonders Umweltschutz ist uns wichtig (z.B. Reduzierung von Emissionen und Wasserverbrauch). (n=167)	3,98	0,810	1 0,6%	6 3,6%	32 19,2%	84 50,3%	44 26,3%
Wir legen großen Wert auf die Förderung unserer Mitarbeiter (z.B. Weiterbildung, Mitarbeiterbeteiligung). (n=167)	4,02	0,711	0 0,0%	2 1,2%	34 20,4%	89 53,3%	42 25,1%
Die Förderung des lokalen Umfelds unseres Unternehmensstandortes (Corporate Citizenship) ist uns sehr wichtig. (n=166)	3,61	0,843	2 1,2%	12 7,2%	55 33,1%	76 45,8%	21 12,7%
Wir engagieren uns besonders für den Arten- bzw. Tierschutz. (n=163)	2,86	1,127	19 11,7%	44 27,0%	56 34,4%	29 17,8%	15 9,2%

Mittelwerte auf einer Skala von „1=lehne voll und ganz ab“ bis „5=stimme voll und ganz zu“

6) Mittlerweile gibt s eine Reihe von Managementsystemen für Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Verantwortung. Werden die folgenden Managementsysteme in Ihrem Unternehmen angewendet?

	Ja	Nein	Geplant
ISO-Standards (n=138)	92 66,7%	39 28,3%	7 5,1%
Risikomanagement (n=135)	101 74,8%	25 18,5%	9 6,7%

7) Wo in Ihrem Unternehmen sind Aktivitäten im Bereich unternehmerischer Verantwortung verankert? (n=142) *Mehrfachnennung möglich.*

	genannt	%
Geschäftsführung	126	90,6

8) Inwiefern und in welchen Aufgabenbereichen ist in Ihrem Unternehmen die Geschäftsführung an den CSR-Maßnahmen beteiligt?

	μ	σ	Lehne voll und ganz ab	Lehne ab	Teils, teils	Stimme zu	Stimme voll und ganz zu
Gibt die allgemeine Richtung vor. (n=130)	4,32	0,642	0 0,0%	1 0,8%	13 10,0%	59 45,4%	57 43,8%
Macht spezifische Entscheidungen bei der Mittelvergabe. (n=131)	3,96	0,738	0 0,0%	6 4,6%	20 15,3%	78 59,5%	27 20,6%
Dient bei der externen Kommunikation als Gesicht der Aktionen. (n=127)	3,79	0,851	0 0,0%	8 6,3%	38 29,9%	54 42,5%	27 21,3%
Unternehmerische Verantwortung ist bei uns Chefsache. (n=130)	3,88	0,929	3 2,3%	6 4,6%	28 21,5%	59 45,4%	34 26,2%
Bei der internen Kommunikation. (n=127)	3,74	0,782	0 0,0%	3 2,4%	48 37,8%	55 43,3%	21 16,5%
Bei der Ausführung individueller Projekte. (n=129)	3,48	0,782	1 0,8%	8 6,2%	60 46,5%	48 37,2%	12 9,3%

Mittelwerte auf einer Skala von „1=lehne voll und ganz ab“ bis „5=stimme voll und ganz zu“

9) Inwiefern treffen die folgenden Aussagen zur Durchführung von CSR auf Ihr Unternehmen zu?

	μ	σ	Lehne voll und ganz ab	Lehne ab	Teils, teils	Stimme zu	Stimme voll und ganz zu
Wir reagieren bei unserem Engagement auf die an uns gestellten Forderungen. (n=124)	3,49	0,770	2 1,6%	10 8,1%	42 33,9%	65 52,4%	5 4,0%
Wir setzen uns mit für uns relevanten CSR-Themen aktiv auseinander. (n=122)	3,56	0,814	1 0,8%	12 9,8%	37 30,3%	62 50,8%	10 8,2%
Wir orientieren uns bei unseren CSR-Aktivitäten an denjenigen vergleichbarer Unternehmen. (n=122)	2,81	0,885	8 6,6%	37 30,3%	47 38,5%	30 24,6%	0 0,0%
CSR ist expliziter Bestandteil unseres Risikomanagements. (n=121)	2,95	0,865	4 3,3%	34 28,1%	49 40,5%	32 26,4%	2 1,7%

Mittelwerte auf einer Skala von „1=lehne voll und ganz ab“ bis „5=stimme voll und ganz zu“

10) Arbeiten Sie mit Dritten im Rahmen Ihrer CSR-Aktivitäten zusammen?

	Ja	Nein	Geplant
Unternehmensverbände/ andere Unternehmen (n=121)	70 57,9%	35 28,9%	16 13,2%
Wissenschaft, Hochschulen (n=117)	54 46,2%	50 42,7%	13 11,1%
Politik, Verwaltung (n=120)	47 39,2%	66 55,0%	7 5,8%

„Die Top 3“

Sonstige Aspekte von CSR

11) Mit welchen Instrumenten wird das gesellschaftliche Engagement Ihres Unternehmens kommuniziert?

	Ja	Nein	Geplant
Pressemitteilungen/ Presseberichte (n=127)	100 78,7%	25 19,7%	2 1,6%
Geschäfts-/ Jahresberichte (n=122)	62 50,8%	57 46,7%	3 2,5%
Internetseite des Unternehmens (n=127)	94 74,0%	24 18,9%	9 7,1%
Unternehmensinterne Kommunikation (z.B. Intranet, Mitarbeiterbriefe, usw.) (n=123)	100 81,3%	18 14,6%	5 4,1%

Tabelle 45: Kategorien der strukturierenden Inhaltsanalyse

Kategorien	Ankerbeispiele	Kodierungsregel
CSR-Verständnis	„Nachhaltige Verantwortung über das Gesetzliche hinaus“	Begriffe, die CSR umschreiben; Definitionen; alle Aspekte, die der Interviewpartner mit CSR in Verbindung bringt
Motive für CSR	„Am wichtigsten ist das Motiv der Reputationssteigerung zu sehen [...]“	Gründe, CSR im Unternehmen zu implementieren; Antriebskräfte für CSR; Bewertung der Motive „Druck der Öffentlichkeit“, „Reputationssteigerung“ und „Legitimierung des unternehmerischen Handelns“
Einflüsse auf CSR	„Die Einstellung des Vorstandes hat einen Einfluss auf CSR im Unternehmen“	Einflüsse auf die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung; Faktoren, die auf die Ausgestaltung einwirken, z.B. „wahrgenommener externer Druck“, „Unternehmensgröße“, „Internationalisierungsgrad“, „Branche“
Gestaltung von CSR	„Unterstützung von Bildungseinrichtungen [...], ebenso Sportvereine [...]“	Art der Umsetzung von CSR im Unternehmen; zuständige Leitungsebene; Aufgaben der Geschäftsführung; konkrete Maßnahmen; Unterstützung bei der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch Dritte
CSR und Unternehmenserfolg	„CSR hat einen langfristigen und positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg“; „[...] sowohl finanziell als auch auf die Reputation eines Unternehmens wirkt sich CSR positiv aus“	Auswirkung auf den langfristigen und kurzfristigen Unternehmenserfolg; finanzieller Unternehmenserfolg; Reputation eines Unternehmens

Quelle: Eigene Darstellung nach MAYRING (2002).

Tabelle 46: Auswertung der Experteninterviews

Kategorien Interview-partner	Verständnis von CSR (Definition, wichtige Bereiche von CSR)	Motive von CSR (ausschlaggebende Motive für CSR, Bedeutung von „Druck der Öffentlichkeit“, „Reputationssteigerung“, „Legitimierung“)	Einflüsse auf CSR (Einflüsse auf Ausgestaltung von CSR wie bspw. Wahrgenommener externer Druck, Unternehmensgröße, Internationalisierungsgrad)	Gestaltung von CSR (zuständige Leitungsebene, Aufgabe der Geschäftsführung, konkrete Maßnahmen, Standards, Unterstützung durch Dritte)	CSR und Unternehmenserfolg (finanzieller Unternehmenserfolg, Reputation)
Hans-Georg von der Marwitz (I1)	<p><u>Verständnis:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ökonomisches, ökologisches und soziales Engagement von Unternehmen/Unternehmern, d.h: - Kein bedingungsloses Gewinnstreben, doch ohne Gewinn kein CSR! - Verantwortung für Arbeitnehmer und deren Familien - Vernetzung mit dem Standort z.B. Kunst, Kultur, Vereine, Kirchen, Politik etc. - Überregionale Verantwortung z.B. Hunger, Umwelt, Entwicklung <p><u>Wichtige Bereiche:</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> - „Wir-Gefühl“ steigern - Erhöhung der Akzeptanz am Standort (Reputation) - Steigerung der Motivation der Menschen in, um und außerhalb des Unternehmens - Verkaufsförderung, höhere Kundenakzeptanz <p><u>Druck der Öffentlichkeit:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Weniger wichtig <p><u>Reputationssteigerung:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Wichtig <p><u>Legitimierung:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Wichtig 	<ul style="list-style-type: none"> - Branche → Unternehmen → Produkt → Sensibilität des Verbrauchers für das Produkt - Branche (Bsp. Landwirtschaft/ Verarbeiter → Produktion von Lebensmitteln → hohe Sensibilität) 	<p><u>Zuständigkeit für CSR:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Mittlere Leitungsebene in enger Abstimmung mit der Firmenleitung (Bsp. Abteilungsleiter), um einerseits den Aufwand und die Zweckgebundenheit von Maßnahmen einordnen zu können und andererseits die intrinsische Motivation der Belegschaft zu fördern. Allein auf Vorstandsebene besteht die Gefahr, die mit dem Engagement verbundene Bürokratie/zusätzliche Arbeit an der Basis falsch einzuschätzen. <p><u>Aufgabe der Geschäftsführung:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Führung, Schwerpunktsetzung des Engagements, Öffentlichkeitsarbeit <p><u>Konkrete Maßnahmen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Den unternehmerischen Tätigkeiten entsprechende 	<p><u>Finanzieller Unternehmenserfolg:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Nicht negativ <p><u>Reputation:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Positiver Einfluss

	<ul style="list-style-type: none"> - Schaffung von Strukturen, die per se nachhaltig sind und positive externe Effekte haben („Trickle-down-Effekte“). 			<p>Aufgaben (Synergieeffekt). (Z.B. Landschafts- und Gartenbaubetrieb übernimmt die Pflege des Sportplatzes; Steuerberater übernimmt die Vereinsbuchhaltung des Kindergartens/Jugendclubs)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Finanzielle Förderung von Vereinen, Kirchen, Kunst, Kultur, etc. - PPP- Projekte, <p><u>Standards, Richtlinien:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Je umfänglicher das Projekt, desto wichtiger die fachbegleitende Kompetenz <p><u>Unterstützung durch Dritte:</u></p> <p>- /</p>	
Dr. Wilhelm Priesmeier (I2)	<p><u>Verständnis:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Unternehmen verhalten sich gesetzestreu und verstößen nicht gegen Rechte von Arbeitnehmern - Verantwortung für die Mitarbeiter auch nach außen kommunizieren <p><u>Wichtige Bereiche:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Mitarbeiter - Übernahme sozialer Verantwortung; dort wo die Produkte hergestellt werden (v.a. bei Pro- 	<ul style="list-style-type: none"> - Druck der Öffentlichkeit <p><u>Druck der Öffentlichkeit:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Sehr wichtig (ausschlaggebend) <p><u>Reputationssteigerung:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Wichtig <p><u>Legitimierung:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Gering 	- Größe eines Unternehmens (vor allem im LEH)	<p><u>Zuständigkeit für CSR:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Geschäftsführung (strategische Ausrichtung) - Ausführung und Verständnis muss über alle Leitungsebenen bis runter zum Arbeiter transportiert werden (Produktion, Produktqualität sicherstellen u.a.) - Verpflichtung aller in einem Unternehmen für die gesellschaftliche Verantwortung <p><u>Aufgabe der Geschäftsführung:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Organisation des Diskussions- und Umsetzungsprozesses <p><u>Konkrete Maßnahmen:</u></p>	<p><u>Finanzieller Unternehmenserfolg:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Eher gering <p><u>Reputation:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Positiver Einfluss

	dukten, die nicht in Deutschland produziert werden)			<p>/</p> <p><u>Standards, Richtlinien:</u></p> <p>/</p> <p><u>Unterstützung durch Dritte:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Engagement muss von den Unternehmen selbst kommen - Politik sollte sich eher nicht einmischen 	
Dr. Kirsten Tackmann (I3)	<p><u>Verständnis:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ethische Aspekte in den Betriebsablauf integrieren (Unternehmensentscheidungen nicht nur gewinnmaximierend, sondern unter Berücksichtigung gesellschaftlicher Interessen) - Schonung der Umwelt und Ressourcen - Faire Arbeitsbedingungen (ethische Grundsätze; Respekt; Vereinbarkeit Beruf und Familie; fairer und gleicher Lohn für gleichwertige Arbeit) <p><u>Wichtige Bereiche:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Lokales Umfeld (Lebensqualität in lebenswertem Um- 	<ul style="list-style-type: none"> - Mitarbeiter (Motivation) - Umweltschutz (auch oft betriebswirtschaftlich günstiger) - Gesellschaftliche Akzeptanz (Bereitschaft zur Unterstützung hängt auch von der gesellschaftlichen Anerkennung der Unternehmen ab) <p><u>Druck der Öffentlichkeit:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Sehr wichtig <p><u>Reputationssteigerung:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Gering <p><u>Legitimierung:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Gering 	<ul style="list-style-type: none"> - Prioritäten der handelnden Personen - Politischer Druck (öffentlich, gesetzgeberischer Druck) - Regionale Verankerung 	<p><u>Zuständigkeit für CSR:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Geschäftsführung (strategische Ausrichtung) - Ausführung und Verständnis muss über alle Leitungsebenen bis hinunter zum Arbeiter transportiert werden <p><u>Aufgabe der Geschäftsführung:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Organisation des Diskussions- und Umsetzungsprozesses <p><u>Konkrete Maßnahmen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Verwendung fair gehandelter / umweltzertifizierter Produkte - Faire Einkommensverteilung - Deckelung der Gehälter im Management auf das 20fache des niedrigsten Lohns im eigenen Unternehmen - Familienfreundliche Arbeitszeitgestaltung 	<p><u>Finanzieller Unternehmenserfolg:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Engagement ist zunächst eine Investition, aber langfristig gut angelegt, um zum finanziellen Unternehmenserfolg beizutragen <p><u>Reputation:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Positiver Einfluss

	<p>feld; Sicherung der öffentlichen Daseinsvorsorge)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mitarbeiter („von der Arbeit muss man leben können“) - Umwelt (Schutz der natürlichen Lebensbedingungen ist Investition in die Zukunft, denn Reparaturmaßnahmen sind fast immer teurer) - Demokratische Mitbestimmung (Meinung des Einzelnen zählt, Kompromissbereitschaft und Konsensbildung) 			<p><u>Standards, Richtlinien:</u> / <u>Unterstützung durch Dritte:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Gesetzlich regeln, dass sozial und ökologisch verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln kein Nachteil gegenüber Wettbewerbern ist - Fördergelder an Gemeinwohlinteressen und sozial-ökologisches Handeln binden (insbesondere bei öffentlichen Aufträgen) 	
<p>Viola von Cramon-Taubadel (I4)</p>	<p><u>Verständnis:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Unternehmen nicht losgelöst vom Umfeld - Keine reine Gewinnmaximierung - Sozialen Mehrwert transportieren: tue Gutes und rede darüber - Wie viel des Gewinns wird in z.B. Weiterbildung der Unternehmen investiert, Transparenz 	<ul style="list-style-type: none"> - Reputationssteigerung - Differenzierung im Markt <p><u>Druck der Öffentlichkeit:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Wichtig (aber es muss eine sachliche und am Thema orientierte Diskussion stattfinden) <p><u>Reputationssteigerung:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Wichtig (muss ureigenes Interesse des Unternehmens sein) <p><u>Legitimierung:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Gering 	<ul style="list-style-type: none"> - Wahrgenommener externer Druck - Internationalisierungsgrad (unterschiedliche Standards in den Ländern, in denen das Unternehmen tätig ist) 	<p><u>Zuständigkeit für CSR:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ausführung und Verständnis muss über alle Leitungsebenen bis hinunter zum Arbeiter transportiert werden <p><u>Aufgabe der Geschäftsführung:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Organisation des Diskussions- und Umsetzungsprozesses <p><u>Konkrete Maßnahmen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Vertrauensbildende Maßnahmen - Transparenz 	<p><u>Finanzieller Unternehmenserfolg:</u> / <u>Reputation:</u> /</p>

	<u>Wichtige Bereiche:</u> - Mitarbeiter (Bezahlung) - Tierwohl - Gewichtung jedoch schwer möglich, da es Unternehmensindividuell ist			- Interesse aus der Branche heraus entwickeln, um schlechter Reputation vorzubeugen <u>Standards, Richtlinien:</u> / <u>Unterstützung durch Dritte:</u> - Politik (Ordnungspolitischer Rahmen) - Unabhängige Kontrollen	
Dr. Lothar Hövelmann (I5)	<u>Verständnis:</u> - Mitarbeiterführung, - Mitarbeiterentwicklung - Ethische Aspekte in den Betriebsablauf integrieren - Je nach Größe des Unternehmens Berichtswesen - Ressourcenschonung - Qualitative Produkte zu angemessenen Preisen <u>Wichtige Bereiche:</u> - Lokales Umfeld - Wirtschaftlichkeit des Unternehmens - Kommunikation des Engagements - Mitarbeiter (Weiterbildung, nachvollziehbare Entlohnung, Gesund-	Unternehmen hat Unternehmenszweck: - Nachhaltig wirtschaften (um lange im Geschäftsbereich tätig zu sein; Gewinne erwirtschaften) - Gesellschaftliche Akzeptanz, „licence to operate“ - Verpflichtung zum Gemeinwohl <u>Druck der Öffentlichkeit:</u> - Gering (Reaktion kommt zu spät, wenn die Öffentlichkeit bereits reagiert. Gesellschaftliche Verantwortung sollte bereits im Vorfeld wahrgenommen werden) <u>Reputationssteigerung:</u> - Gering (Sollte aus Produkt und Produktqualität / Dienstleistung kommen, statt aus Maßnahmen wie Sponsoring; ist eher Nebeneffekt)	- Internationalisierungsgrad (Verantwortung für Bevölkerung vor Ort; an örtliche Gegebenheiten angepasst; in Deutschland sind bspw. innerbetriebliche Angelegenheiten vom Gesetzgeber geregelt) - Größe des Unternehmens (größere Unternehmen, höherer Wirkungsgrad des gesellschaftlichen Engagements) - Nicht branchenabhängig (Verantwortung müssen alle Unternehmen übernehmen)	<u>Zuständigkeit für CSR:</u> - Geschäftsführung (strategische Ausrichtung) - Ausführung und Verständnis muss über alle Leitungsebenen bis runter zum Arbeiter transportiert werden. Verpflichtung aller in einem Unternehmen für die gesellschaftliche Verantwortung (Produktion, Produktqualität sicherstellen u.a.) <u>Aufgabe der Geschäftsführung:</u> - Initiative muss von oberster Ebene kommen - Kontrolle und ständige Verbesserung sowie Einhaltung der Unternehmensleitlinien <u>Konkrete Maßnahmen:</u> - Nach außen: Produkt- und Prozessqualität - Kommunikation des Engagements	<u>Finanzieller Unternehmenserfolg:</u> - Erfolg von CSR (gesellschaftlicher Erfolg) ist schlecht messbar - Engagement ist zunächst eine Investition, aber langfristig gut angelegt, um zum finanziellen Unternehmenserfolg beizutragen (Mitarbeiter-schulung u.a.; Verbesserung der Produktqualität und Marktposition) - Positiver Einfluss (macht Unternehmen stabiler im Sinne der Unternehmenskultur, Mitarbeiter sind motivierter, stärkere Position im Markt) <u>Reputation:</u>

	heitswesen)	<u>Legitimierung:</u> - Sehr wichtig (Grundlage eines jeden wirtschaftlichen Handelns)		- Instrumente der Personalführung (Weiterbildung, Gesundheitsvorsorge) - Faires Verhalten miteinander <u>Standards, Richtlinien:</u> - Unternehmensleitlinien, die von allen erarbeitet werden - Allgemeiner gesetzlicher Rahmen in Deutschland <u>Unterstützung durch Dritte:</u> - Engagement muss von den Unternehmen selbst kommen - Externe Unterstützung und Entwicklung des Engagements u.U. schlecht vom Unternehmen angenommen - Externes Coaching und Evaluierung sinnvoll	- Positiver Einfluss (Reputation erhöht sich; positive Einstellung der Mitarbeiter zum Unternehmen u.a.)
Thomas Vogelsang (I6)	<u>Verständnis:</u> - Ethische Aspekte in den Betriebsablauf integrieren - CSR-Bereiche unterscheiden sich je nach Produktbereich <u>Wichtige Bereiche:</u> - Lokales Umfeld (im Rahmen der Regional- und Umweltpolitik) - Mitarbeiter - Tierwohl	- Gesellschaftliche Akzeptanz - Mitarbeiter (Mitarbeitergewinnung/-bindung) <u>Druck der Öffentlichkeit:</u> - Sehr wichtig <u>Reputationssteigerung:</u> - Sehr wichtig <u>Legitimierung:</u> - Sehr wichtig	- Branche - Prioritäten der handelnden Personen (Unternehmens-/ Unternehmenskultur – Agribusiness stark durch familiengeführte mittelständische Unternehmen geprägt; gesellschaftliches Engagement für sie kein neues Thema und bereits praktiziert, nur nicht unter der Bezeichnung CSR)	<u>Zuständigkeit für CSR:</u> - Geschäftsführung (strategische Ausrichtung) <u>Aufgabe der Geschäftsführung:</u> - Initiative muss von oberster Ebene kommen <u>Konkrete Maßnahmen:</u> - Betriebsindividuell - Tierwohl (Initiative Tierwohl) <u>Standards, Richtlinien:</u> / <u>Unterstützung durch Dritte:</u> - Von Verbandsseite (Kom-	<u>Finanzieller Unternehmenserfolg:</u> - Erfolg von CSR (gesellschaftlicher Erfolg) ist schlecht messbar - Eher gering <u>Reputation:</u> - Positiver hoher Einfluss

	<ul style="list-style-type: none"> - Umwelt - Themen, die öffentlich diskutiert werden 			<ul style="list-style-type: none"> - Kommunikation des Engagements, interne Diskussion im Unternehmen fördern) - Hauptinitiative liegt bei den Unternehmen 	
Dr. Eckhard Benner (I7)	<p><u>Verständnis:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Unternehmen haben Pflichten die Gesetze und Standards einzuhalten – eine Verantwortung wie ein Bürger Sie hat, hat ein Unternehmen aus unserer Sicht nicht <p><u>Wichtige Bereiche:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Soziale Standards (Mitarbeiterstandards, Umgang mit Mitarbeitern, Umgang mit Kunden, Verbraucherrechte und -standards, Umweltstandards, Tierwohlstandards) 	<ul style="list-style-type: none"> - Gesellschaftliche Diskurse (wie Verbraucherrechte, soziale Standards) im Sinne des Unternehmens zu beeinflussen - Image, Reputation - Kundenbindung <p><u>Druck der Öffentlichkeit:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Sehr wichtig <p><u>Reputationssteigerung:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Wichtig <p><u>Legitimierung:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Sehr wichtig (wichtiges Motiv) 	<ul style="list-style-type: none"> - Wahrgenommener, externer Druck - Unternehmensgröße - Internationalisierungsgrad - Branche 	<p><u>Zuständigkeit für CSR:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Geschäftsführung (strategische Ausrichtung) <p><u>Aufgabe der Geschäftsführung:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Initiative wird wohl von oberster Ebene kommen - Organisation des Diskussions- und Umsetzungsprozesses <p><u>Konkrete Maßnahmen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Einhaltung sozialer Standards - Verbraucherschutzrichtlinien <p><u>Standards, Richtlinien:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - / <p><u>Unterstützung durch Dritte:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Nicht sinnvoll, dass NGOs oder staatliche Institutionen sich involvieren 	<p><u>Finanzieller Unternehmenserfolg:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Eher gering, keinen direkten Einfluss <p><u>Reputation:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Positiver Einfluss

<p>Carolin von Below (I8)</p>	<p><u>Verständnis:</u> - Nachhaltige Verantwortung über das Gesetzliche hinaus <u>Wichtige Bereiche:</u> - Lokales Umfeld (wichtig für das „Miteinander“ an den Standorten) - Umwelt (Arbeit im Einklang mit der Natur)</p>	<p>- Nachhaltig wirtschaften (um lange im Geschäftsbereich tätig zu sein) <u>Druck der Öffentlichkeit:</u> - Wichtig <u>Reputationssteigerung:</u> - Sehr wichtig <u>Legitimierung:</u> - Wichtig</p>	<p>- Branche - Prioritäten der handelnden Personen</p>	<p><u>Zuständigkeit für CSR:</u> - Geschäftsführung (strategische Ausrichtung) <u>Aufgabe der Geschäftsführung:</u> - Gewissenhafter und ganzheitlicher Umgang <u>Konkrete Maßnahmen:</u> - Unterstützung von Bildungseinrichtungen und Ausbildung - Sportvereine - Umweltbewusstes Handeln <u>Standards, Richtlinien:</u> / <u>Unterstützung durch Dritte:</u> /</p>	<p><u>Finanzieller Unternehmenserfolg:</u> - Positiver Einfluss <u>Reputation:</u> - Positiver Einfluss</p>
<p>Martin Blumentritt (I9)</p>	<p><u>Verständnis:</u> - Nachhaltigkeit in wirtschaftlichen Betätigungen - Fairness - Verantwortung für Mensch und Natur - Tierschutz - Transparente Normen <u>Wichtige Bereiche:</u> - Mitarbeiter (sehr arbeitsintensive Industrie, daher besonders wichtig, dass Unternehmensverantwortung für die Mitarbeiter</p>	<p>- Mitarbeiter(Mitarbeiterbindung; die es ermöglicht, die Unternehmensstrategie auszuführen) - Gesellschaftliche Akzeptanz (wichtig, der Gesellschaft zu zeigen, dass Verantwortung übernommen wird) - Nachhaltig wirtschaften (um lange im Geschäftsbereich tätig zu sein) <u>Druck der Öffentlichkeit:</u> - Durchschnittlich (ist eine Begleiterscheinung, aber nicht wesentlich) <u>Reputationssteigerung:</u> - Sehr wichtig (sowohl bei</p>	<p>- Prioritäten der handelnden Personen (Geschäfts-, Bereichs-, Abteilungsleitung bis hinunter zum einzelnen Mitarbeiter)</p>	<p><u>Zuständigkeit für CSR:</u> - Geschäftsführung (strategische Ausrichtung) - Ausführung und Verständnis muss über alle Leitungsebenen bis hinunter zum Arbeiter transportiert werden <u>Aufgabe der Geschäftsführung:</u> - Organisation des Diskussions- und Umsetzungsprozesses <u>Konkrete Maßnahmen:</u> - Engagement für Werkvertragsarbeitnehmer (bzgl. u.a. Unterkunft, Bezahlung nach internationalen BSCI-</p>	<p><u>Finanzieller Unternehmenserfolg:</u> - Erfolg ist schlecht messbar - Engagement ist zunächst eine Investition, aber langfristig gut angelegt, um zum finanziellen Unternehmenserfolg beizutragen - Aber eher kein direkter positiver Erfolgsbeitrag <u>Reputation:</u> - Positiver Einfluss (durch die Wahrnehmung der eigenen</p>

	<p>sorgfältig ausgeübt wird)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tierwohl (Schlachtbranche trägt erhöhte Verantwortung für tiergerechte Behandlung) - Umwelt (sowohl gesetzliche als auch Unternehmensanforderungen sicherstellen) 	<p>Endverbrauchern als auch Mitarbeitern wird Ansehen erreicht und weiter gefördert)</p> <p><u>Legitimierung:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Durchschnittlich (interessiert Unternehmen hinsichtlich der strategischen Ausrichtung; mehr persönliche Verantwortung, die aber nicht die Motivation des gesamten Unternehmens selbst ist) 		<p>Standards)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tierwohl (Initiative Tierwohl) - Betriebseigene Kindertagesstätte - Fitness-Club - Fußballstadion für Mitarbeitersport - Aktion Kinderträume zur Unterstützung von schwerstbehinderten Kindern und deren Familien <p><u>Standards, Richtlinien:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - BSCI-Standards <p><u>Unterstützung durch Dritte:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Sinnvoll (Multistakeholder-Diskussionen zielführend), Ansprechpartner: Bund, Länder, Kommunen, Kirche, Gewerkschaften 	<p>Verantwortung)</p>
--	---	--	--	--	-----------------------

<p>N.N. (I10)</p>	<p><u>Verständnis:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Freiwilliger Beitrag der Wirtschaft ohne Gegenleistung - Aufrichtigkeit in der öffentlichen Information - Fairness im Wettbewerb - Verantwortung gegenüber Gesellschaft und Kultur - Engagement für den Erhalt der Umwelt - Umgang mit den Mitarbeitern <p><u>Bereiche:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Umwelt (Gerade die produzierenden Unternehmen müssen ein umfassendes Energiemanagement haben) - Tierwohl (Qualitätssicherung entlang der Wertschöpfungskette ist bei der Futtermittelproduktion eine wichtige Voraussetzung) - Futtermittel (haben zunächst eine Auswirkung auf die Gesundheit von Nutztieren und können 	<ul style="list-style-type: none"> - Steigerung des Bekanntheitsgrades - Reputation des Unternehmens steigern - Marken stärken - Mitarbeitermotivation - Goodwill im Umfeld/ Anerkennung in der Gesellschaft <p><u>Druck der Öffentlichkeit:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Wichtig <p><u>Reputationssteigerung:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Wichtig <p><u>Legitimierung:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Sehr wichtig 	<ul style="list-style-type: none"> - Geschäftsgebiet des Unternehmens (Die meisten Unternehmen, die nur regional tätig sind, werden auch nur regional CSR betreiben) - Branche (Spielt eine wichtige Rolle für den Bereich, den ein Unternehmen mit Hilfe von CSR unterstützt. Das kann man darauf zurückführen, dass die Geschäftspartner und Kunden eines Unternehmens besser erreicht werden in der eigenen Branche.) - Unternehmensgröße, Gewinn am Ende eines Geschäftsjahres (Ein Unternehmen mit weniger Gewinn wird ein kleineres CSR-Budget haben als ein großes Unternehmen mit viel Gewinn.) 	<p><u>Zuständigkeit für CSR:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Bereich Marketing/ Unternehmenskommunikation - Das CSR-Budget sollte die höchste Leitungsebene bestimmen. Die mittlere Leitungsebene bestimmt letztendlich in Absprache mit der höchsten Leitungsebene die Projekte, die bei CSR gefördert werden. Die Leitungsebene übernimmt den Kontakt mit den geförderten Institutionen und die anfallenden Aufgaben in Zusammenhang mit CSR-Projekten. <p><u>Aufgabe der Geschäftsführung:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Die Geschäftsführung (höchste Leitungsebene) sollte sich mit dem Thema CSR ausführlich auseinandersetzen und die Richtlinien bestimmen. Größere CSR-Projekte sollten von der Geschäftsführung genehmigt werden. <p><u>Konkrete Maßnahmen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Nachhaltigkeitsbericht - Qualitätssicherung entlang der Wertschöpfungskette - Energie-Teams - Betriebliches Gesundheitsmanagement 	<p><u>Finanzieller Unternehmenserfolg:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Positiver Einfluss <p><u>Reputation:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Positiver Einfluss
-------------------	--	--	--	---	--

	<p>durch den Verzehr von tierischen Veredelungsprodukten (z. B. Milch, Fleisch, Eier) die Gesundheit der Konsumenten beeinflussen)</p> <p>- Mitarbeiter (CSR fängt bereits bei den Mitarbeitern an. Ein betriebliches Gesundheitsmanagement und ein Ideenmanagement, wo die Mitarbeiter Verbesserungen einbringen können, sind eine Selbstverständlichkeit)</p> <p>Lokales Umfeld (Auch das lokale Umfeld wird mit vielen Projekten unterstützt. Jemand, der die Macht hat, etwas Gutes zu bewirken, sollte gesellschaftliche Verantwortung übernehmen. Wir fördern gezielte Projekte.)</p>			<p>- Ideenmanagement - etc.</p> <p><u>Standards, Richtlinien:</u> - /</p> <p><u>Unterstützung durch Dritte:</u> - Mitarbeiter werden motiviert, sich ehrenamtlich zu engagieren - Kunden, Geschäftspartner</p>	
Dr. Philipp Inderhees (I11)	<p><u>Verständnis:</u> - Nachhaltigkeit bestehend aus ökonomischen, sozialen und ökologischen Aspekten</p>	- Eigenantrieb (das Grundverständnis Verantwortung für die Produktion)	- Unternehmensgröße (je größer ein Unternehmen ist, desto wichtiger ist die Verantwortung)	<p><u>Zuständigkeit für CSR:</u> - Geschäftsführung (strategische Ausrichtung)</p>	<p><u>Finanzieller Unternehmenserfolg:</u> - Der wirtschaftliche Erfolg</p>

	<p>mischen, ökologischen und sozialen Indikatoren, die entlang der Wertschöpfungskette umgesetzt werden</p> <p><u>Wichtige Bereiche:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Umwelt (Reduzierung von Umweltwirkungen) - Tierwohl - Mitarbeiter (wie schafft das Unternehmen ein Umfeld, in dem sich die Mitarbeiter bestmöglich entfalten können) - Wirtschaftlichkeit des Unternehmens 	<p>duktion und das eigene Handeln eines Unternehmens zu übernehmen)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Druck der Öffentlichkeit – vor allem aus nachgelagerten Stufen der Wertschöpfungskette (da sich v.a. Kunden aus dem LEH, aus weiterverarbeitenden Stufe u.ä. sich mit diesem Thema auseinandersetzen und dieses Thema an das Unternehmen herantragen) - Mitarbeiter (Mitarbeitergewinnung/-bindung) <p><u>Druck der Öffentlichkeit:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Sehr wichtig <p><u>Reputationssteigerung:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Wichtig (eher langfristig) <p><u>Legitimierung:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Eher wichtig 	<p>ger ist ein CSR-Verständnis im Unternehmen)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Branchenzugehörigkeit und Produktportfolio (z. B. hohe Sensibilität in der Fleischbranche oder bei Unternehmen mit stärkeren Umwelteinwirkungen) - Internationalisierungsgrad (Verantwortung für Bevölkerung vor Ort; an örtliche Gegebenheiten angepasst) 	<ul style="list-style-type: none"> - Ausführung und Verständnis muss über alle Leitungsebenen bis zum Werksmitarbeiter transportiert werden (Produktion, Produktqualität sicherstellen u.a.) - Verpflichtung aller in einem Unternehmen für die gesellschaftliche Verantwortung <p><u>Aufgabe der Geschäftsführung:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Identifikation der gesellschaftlichen Verantwortung - Organisation des Diskussions- und Umsetzungsprozesses - Kontrollmechanismen implementieren, Fortschritte und Umsetzung zu messen <p><u>Konkrete Maßnahmen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Transparente Berichterstattung (GRI u.a.) - Anforderungen an Zulieferer bzgl. Tierwohl, Fütterung, Tiergesundheit u.a. - Anforderungen an Produktionsstandorte bzgl. des Logistik-, Energie- sowie Abfall- und Wassermanagements - Umgang mit wichtigen Basisrohstoffen wie Palmöl, Kakao oder Holz - Anforderungen an das Verpackungsmaterial 	<p>Erfolg ist in einigen Bereichen gut messbar, in anderen schwieriger</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vermeidung von Absatzrisiken bei Kunden (Vermeidung finanzieller Nachteile) - Engagement ist zunächst eine Zukunftsinvestition, aber langfristig gut angelegt, um zum finanziellen Unternehmenserfolg beizutragen <p><u>Reputation:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Positiver Einfluss
--	--	---	--	---	--

				<ul style="list-style-type: none"> - Produktqualität und -sicherheit Mitarbeiter (Weiterbildung, Ehrenamt) - Dialog zu wesentlichen Stakeholdern - Austausch mit der Wissenschaft zu zukünftigen Themen - Zertifizierung einzelner Anforderungen zur Untermauerung des Engagements - Gesellschaftliches Engagement entspringt aus einem Gesamtkonzept <p><u>Standards, Richtlinien (Auswahl):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Deutscher Nachhaltigkeitskodex - GRI-Richtlinien - ISO 14001, ISO 150001, ISO 26000 u.a. - FairTrade, UTZ (Schokolade), RSPO (Palmöl), RTRS (Soja), FSC (Verpackungsmaterialien) <p><u>Unterstützung durch Dritte:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - kritische Stakeholdergruppen in den Dialog einbinden - Verbraucherschutzorganisationen 	
Dr. Jutta Zeddies (I12)	<p><u>Verständnis:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Das Unternehmensleitbild und die Umweltleitlinien 	<ul style="list-style-type: none"> - Stakeholdererwartungen (Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Aktionäre, Kapitalmarkt, Bewerber) 	<ul style="list-style-type: none"> - wirtschaftliche, politische und gesellschaftliche Entwicklungen - Anforderungen der 	<p><u>Zuständigkeit für CSR:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ausführung und Verständnis muss über alle Leitungsebenen bis runter zum Ar- 	<p><u>Finanzieller Unternehmenserfolg:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Erfolg von CSR (gesellschaftlicher Er-

	<p>verpflichten die Mitarbeiter zu einem täglichen Handeln, welches durch einen verantwortungsvollen Umgang mit Mensch und Natur geprägt ist. Den Interessen und Ansprüchen unserer Stakeholder bringen wir Aufmerksamkeit und Respekt entgegen und berücksichtigen diese bei unseren Unternehmensentscheidungen und -handlungen.</p> <p><u>Wichtige Bereiche:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Wir nehmen hier keine Differenzierung vor, grundsätzlich sind alle Bereiche gleichsam wichtig. <p><i>Wie bspw.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Mitarbeiter - Kunden (umfassende Beratung) - Umwelt - Beziehungen zu unserem (lokalen) gesellschaftlichen Umfeld (Vorausset- 	<p>ber/potentielle neue Mitarbeiter)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Attraktivität als Arbeitnehmer (u.a. Mitarbeiterbindung, Steigerung der Attraktivität für Bewerber und neue Mitarbeiter) - Tradition (durch Ableitung und Weiterentwicklung aus familiengeprägter Unternehmenskultur, Familienfreundlichkeit und soziale Sicherung) - Existenzsicherung und Erhaltung der natürlichen Ressourcen (als Pflanzenzüchtungsunternehmen sind wir auf eine intakte Umwelt angewiesen) - Gestaltung des (regionalen) wirtschaftlichen Umfelds, Reputation <p><u>Druck der Öffentlichkeit:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Unwichtig (Unternehmen bekennen sich freiwillig) <p><u>Reputationssteigerung:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Wichtig <p><u>Legitimierung:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Wichtig 	<p>Stakeholder</p> <ul style="list-style-type: none"> - Unternehmenskultur (Unternehmensleitbild) 	<p>beiter transportiert werden (Produktion, Produktqualität sicherstellen u.a.)</p> <p><u>Aufgabe der Geschäftsführung:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Initiative muss von oberster Ebene kommen <p><u>Konkrete Maßnahmen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Eine marktorientierte, strategische Unternehmensplanung - Maßvolle und an den Erfordernissen ausgerichtete Ausgaben- und Finanzpolitik - Verantwortungsvoller Umgang mit der Natur und Schonung natürlicher Ressourcen sowie der Einsatz erneuerbarer Energien - Soziale Sicherung und Familienfreundlichkeit zur Schaffung und Erhaltung eines guten Arbeitsumfeldes, in dem sich die Mitarbeiter wohl fühlen und gern für das Unternehmen arbeiten - Spenden und Sponsoring von gesellschaftlichen Projekten und Initiativen im (regionalen) Standortumfeld - Unterstützung des ehrenamtlichen Engagements der 	<p>folg) ist schlecht messbar</p> <ul style="list-style-type: none"> - positiv <p><u>Reputation:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Positiver Einfluss
--	---	---	--	---	--

	<p>zung für die Geschäftstätigkeit und Stärkung des Profils als Arbeitgeber und Wirtschaftsfaktor in der Region)</p>			<p>Mitarbeiter <u>Standards, Richtlinien:</u> - Umwelt- und Qualitätsmanagement (den ISO-Normen 14001 bzw. 9001) - Nachhaltigkeitsbericht orientiert sich am Leitfaden der Global Reporting Initiative <u>Unterstützung durch Dritte:</u> - kontinuierlicher Stakeholderdialog, den wir seit Jahren über institutionalisierte Gremien (Kuratorium Pflanzenzüchtung, Dialogforum) unter externer Moderation pflegen - Einsatz externer Berater aus Wirtschaft /Wissenschaft, etc.</p>	
<p>Dr. Wolfgang Heinzl (I13)</p>	<p><u>Verständnis:</u> CSR umfasst für die PHW-Gruppe eine nachhaltige Unternehmensführung in der ganzen Bandbreite von Ökonomie (Wertschöpfung, Qualität, Verbraucherschutz), Ökologie (Klima, Energie, Ressourcenschutz), Soziales (Menschenrechte, Gesundheit, gesellschaftlicher</p>	<p>- Anerkennung und Wertschätzung durch die Gesellschaft (Erwartungshaltung seitens der Gesellschaft) - Imageförderung - Attraktivität als Arbeitgeber <u>Druck der Öffentlichkeit:</u> - Wichtig (aber im negativen Sinne, da von außen erzwungen) <u>Reputationssteigerung:</u> - Wichtig <u>Legitimierung:</u></p>	<p>- Branche (in welcher ein Unternehmen tätig ist. Die verschiedenen Branchen innerhalb der Agrar- und Ernährungswirtschaft stehen unterschiedlich stark im Focus der Öffentlichkeit.) - Bekanntheitsgrad/Größe des Unternehmens (vergleichsweise große Unternehmen, die Marktführer in Ihrer Branche</p>	<p><u>Zuständigkeit für CSR:</u> - Geschäftsführung (strategische Ausrichtung) <u>Aufgabe der Geschäftsführung:</u> - Initiative muss von oberster Ebene kommen - Kontrolle und ständige Verbesserung sowie Einhaltung der Unternehmensleitlinien <u>Konkrete Maßnahmen:</u> - Unterstützung von Forschung und Wissenschaft - Nachhaltigkeitszertifizie-</p>	<p><u>Finanzieller Unternehmenserfolg:</u> - Engagement ist zunächst eine Investition, aber langfristig gut angelegt, um zum finanziellen Unternehmenserfolg beizutragen <u>Reputation:</u> - Positive Auswirkungen (mittel- bis langfristig)</p>

	<p>Verantwortung mit CSR-Aktivitäten) „Verantwortung gegenüber Mensch, Tier und Umwelt“ ist ein Kernbestandteil unserer Unternehmensphilosophie. <u>Wichtige Bereiche:</u> - Offene Kommunikation pflegen - Sicherheit und Vertrauen für den Kunden - Mitarbeiter - Tierwohl - Umwelt (Nachfolgende Generationen brauchen als Lebensgrundlage eine weitgehend intakte Umwelt)</p>	<p>- Sehr wichtig</p>	<p>sind und darüber hinaus durch eine Marke einen sehr hohen Bekanntheitsgrad haben, sind ein geradezu ideales Ziel für mediale Angriffe. Diese verfügen eher über die notwendigen personellen und wirtschaftlichen Ressourcen als kleinere Unternehmen.) - wahrgenommener externer Druck - Internationalisierungsgrad (gesellschaftliches Engagement in unterschiedlichen Märkten hat unterschiedlich hohe Bedeutung für Legitimierung und gesellschaftliche Anerkennung)</p>	<p>rung in Zusammenarbeit mit dem Zentrum für nachhaltige Unternehmensführung (ZNU) - Einführung höherer Tierwohlstandards unter „Privathof-Hähnchen“ - Unterstützung des Vereins „Kinder für Afrika“ bei Projekten zur Verbesserung der Selbstversorgung der heimischen Bevölkerung mit tierischem Eiweiß. - Förderung und Unterstützung lokaler Vereine (z.B. Kindergärten, Sportvereine) <u>Standards, Richtlinien:</u> - ZNU-Standard Nachhaltiger Wirtschaften Food - alle Zertifizierungsmaßnahmen, wie insbesondere Umweltzertifizierungen ISO 14001, Energiemanagement 50001, IFS, BRC, QS, Bio, Sozialaudits und eigene Compliance-Richtlinien (Code of Ethics, Code of Conduct) usw. - Letztendlich muss gesellschaftliches Engagement vor allem transparent und glaubwürdig sein. <u>Unterstützung durch Dritte:</u> - Eine ausgewogenere und stärker differenzierende Be-</p>	
--	--	-----------------------	--	--	--

				richterstattung in den Medien, die auch positive Aspekte eines Unternehmens, wie z.B. sein gesellschaftliches Engagement, angemessen aufgreift, wäre hilfreich und willkommen.	
Sepp Nuscheler (I14)	<ul style="list-style-type: none"> - Sicherung der Arbeitsplätze - Aus- und Weiterbildung - Nachhaltigkeit - Bezug zur Region - Umweltbewusstsein - Öffentlichkeitsarbeit - offene Kommunikation mit verschiedenen Zielgruppen - über gesetzliche Vorgaben hinaus agieren - Integrität/Glaubwürdigkeit - Umgang mit Ressourcen (Rohstoffverarbeitung, Energieversorgung, etc.) <p><u>Wichtige Bereiche:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Mitarbeiterinnen & Mitarbeiter (Basis 	<ul style="list-style-type: none"> - langfristiger Unternehmenserfolg- Identifikation mit Werten/Produkten - Imagestärkung des Unternehmens und der Marke - Präsentation als attraktiver Arbeitgeber - Unternehmen im Agrarsektor: Nachhaltigkeit, Ernährung der Weltbevölkerung, Umweltschutz, Ressourcenschonung <p><u>Druck der Öffentlichkeit:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Wichtig <p><u>Reputationssteigerung:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Wichtig <p><u>Legitimierung:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Wichtig 	<ul style="list-style-type: none"> - Größe des Unternehmens (Große Unternehmen stehen oft mehr Ressourcen für die Ausgestaltung ihres gesellschaftlichen Engagements zur Verfügung) - Geschäftstätigkeit/ Branche (AGCO/Fendt ist in der Agrarbranche tätig. Das gesamte unternehmerische Handeln wird durch gesellschaftliche Verantwortung angetrieben. Die landwirtschaftlichen Maschinen sind ein Glied in der Kette der modernen Nahrungsmittelproduktion. Durch die Entwicklung innovativer Technologien am Standort 	<p><u>Zuständigkeit für CSR:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Geschäftsführung (strategische Ausrichtung) <p><u>Aufgabe der Geschäftsführung:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Initiative muss von oberster Ebene kommen - Kontrolle und ständige Verbesserung sowie Einhaltung der Unternehmensleitlinien <p><u>Konkrete Maßnahmen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Werkfeuerwehr kann bei Bedarf außerhalb des Werks eingesetzt werden - Würdigung der Mitarbeiter (Jubilarfeiern) - Kooperation mit der Wertachtal-Werkstätte, eine Einrichtung zur Rehabilitation von geistig, körperlich und psychisch behinderten Menschen. Die Mitarbeiter verwalten das Prospektlager 	<p><u>Finanzieller Unternehmenserfolg:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Positive Auswirkung <p><u>Reputation:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Positive Auswirkungen

	<p>des Unternehmens- erfolgs)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kundenbeziehung (Nachhaltige Kommunikation stärkt die Treue des Kunden zur Marke) - Zulieferer (Wir binden sie als besonders wichtige Partner in unsere gesellschaftliche Verantwortung mit ein. Wir wählen diese bewusst nach bestimmten Kriterien aus) - Lokales Umfeld (Das Unternehmen ist eng mit den Menschen der Umgebung vernetzt, nicht alleine durch die Tatsache, dass es der größte Arbeitgeber der Region ist) - Umwelt (Mit der Entwicklung effizienter Technologien ist AGCO/Fendt vor 		<p>Marktoberdorf können Landwirte und Großbetriebe weltweit ihren Acker effizienter nutzen, damit genügend Nahrungsmittel für die rasch wachsende Bevölkerung produziert werden.)</p>	<p>und verschicken verschiedenste Marketing-Materialien.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Unterstützung von Hochschulabsolventen (Vergabe von Stipendien, Anfertigen betriebsinterner Arbeiten) - Transparenz durch Werksführungen - Umweltschutz & Technologie (Entwicklung eines effizienten Kraftstoffverbrauchs) - Wärmeversorgung durch lokales Wärmeheizkraftwerk: Holz-Hackschnitzel ausschließlich aus umliegenden Wäldern, die eine nachhaltige Forstwirtschaft betreiben; wirtschaftliche Unterstützung der Region <p><u>Standards, Richtlinien:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Bescheinigung über den Produktionsstandort der Lieferanten <p><u>Unterstützung durch Dritte:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - AGCO/Fendt ist Mitglied im Verband Deutscher Maschinen & Anlagenbau (VDMA). In regelmäßigen Treffen werden aktuelle 	
--	--	--	---	---	--

	allem darum bemüht, die Umwelt nachhaltig zu schonen. Als Unternehmen im Agrarsektor ist der Zustand der Umwelt entscheidend für die Zukunft)			Themen, wie z.B. gesellschaftliche Verantwortung diskutiert. Im Verbund können die deutschen Landtechnikhersteller ihre Interessen bündeln und haben dadurch ein Sprachrohr in die Politik. Das Unternehmen pflegt zusätzlich eine enge Zusammenarbeit mit verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen.	
--	---	--	--	--	--

Quelle: Eigene Zusammenstellung.

Tabelle 47: Fragebogen zu Kapitel V: Verbraucherbefragung

1) Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an.

Geschlecht	Anzahl In Prozent
Männlich	259 50,9 %
Weiblich	250 49,1 %

2) Wie alt sind Sie?

Altersgruppe	Anzahl In Prozent
Unter 25	60 11,8 %
26-35	70 13,8%
36-45	74 14,5%
46-55	86 16,9%
56-65	85 16,7
Über 65	134 26,3%

3) Bitte geben Sie im Folgenden an, welchen höchsten Schulabschluss Sie haben.

Schulabschluss	Anzahl In Prozent
Volksschule/ Hauptschule	186 36,5 %
Realschule/ Polytechnische Schule	166 32,6%
Fachhochschulreife/ Abitur	157 30,8%

4) In welchem Bundesland leben Sie?

Bundesland	Anzahl In Prozent
Schleswig-Holstein	19 3,7
Hamburg	13 2,6
Bremen	6 1,2
Niedersachsen	47 9,2
Nordrhein-Westfalen	107 21,0
Rheinland-Pfalz	25 4,9

Hessen	40 7,9
Saarland	5 1,0
Baden-Württemberg	65 12,8
Bayern	75 14,7
Thüringen	15 2,9
Sachsen	28 5,5
Sachsen-Anhalt	13 2,6
Berlin	24 4,7
Brandenburg	15 2,9
Mecklenburg-Vorpommern	12 2,4

5) Wo leben Sie?

Größe des Wohnortes	Anzahl In Prozent
Landstadt (bis 10.000 Einwohner)	133 26,1 %
Kleinstadt (10.000 bis 50.000 Einwohner)	141 27,7%
Mittelstadt (50.000 bis 250.000 Einwohner)	107 21,0%
Großstadt (250.000 bis 1 Mio. Einwohner)	82 16,1%
Metropole (ab 1 Mio. Einwohner)	46 9,0%

6) Wie hoch ist das monatliche Netto-Einkommen, das Ihrem Haushalt zur Verfügung steht?

Einkommen	Anzahl In Prozent
unter 1.000 EUR	81 15,9 %
1.000 bis 1.999 EUR	180 35,4%
2.000 bis 2.999 EUR	125 24,6%
3.000 bis 3.999 EUR	87 17,1%
4.000 bis 4.999 EUR	18 3,5%
5.000 bis 5.999 EUR	7 1,4%

6.000 bis 6.999 EUR	4 0,8%
über 7.000	7 1,4%

7) Im Folgenden geht es um Ihre Meinung zu folgenden Statements (*Ethische Einstellung*)

Bitte geben Sie auf der Skala von "Stimme überhaupt nicht zu" bis "Stimme voll und ganz zu"

Ihre Meinung zu folgenden Statements an.

Einkommen	μ	σ	Stimme überhaupt nicht zu	Stimme eher nicht zu	Teils/teils	Stimme eher zu	Stimme voll und ganz zu
Es ist in Ordnung Mitarbeiter zu entlassen, wenn das Unternehmen vor der Pleite gerettet wird.	3,18	1,06	38 7,5%	80 15,7%	199 39,1%	136 26,7%	56 11,0%
Das Unternehmen zahlt geringere Löhne, um mit den dadurch eingesparten Mitteln die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu verbessern.	3,0	1,04	53 10,4%	85 16,7%	214 42,0%	124 24,4%	33 6,5%

8) Im Folgenden würde ich gern mehr über Ihre religiöse Einstellung erfahren.

Religiosität	μ	σ	Überhaupt nicht religiös	Eher nicht religiös	Teils/teils	Eher religiös	Sehr religiös
Wenn Sie an Ihre Jugend zurück denken: Wie religiös sind Sie erzogen worden?	2,76	1,28	117 23,0%	101 19,8%	115 22,6%	138 27,1%	38 7,5%
Wie religiös leben Sie heute?	2,25	1,15	181 35,6%	117 23,0%	128 25,1%	70 13,8%	13 2,6%

9) Im Folgenden geht es um Ihren Bezug zur Landwirtschaft?

Bezug zu Landwirtschaft	Anzahl In Prozent
Keinen.	96 19,1%
Ich habe schon einmal einen Bauernhof besucht, dort Urlaub gemacht oder in einem Hofladen eingekauft.	167 32,8%
Ich habe Freunde, Bekannte und/oder Familienmitglieder, die aus der Landwirtschaft kommen oder dort arbeiten.	177 34,8%
Durch Nachbarn, Hobby (Reiten) etc. habe ich regelmäßigen Kontakt zur Landwirtschaft.	57 11,2%
Ich arbeite selbst im landwirtschaftlichen Bereich, habe eine landwirtschaftliche Ausbildung absolviert oder ein Agrarstudium abgeschlossen.	11 2,2%

10) Welche Partei wählen Sie häufig bei Bundestagswahlen?

Partei	Anzahl In Prozent
CDU/CSU	152 29,9%
SPD	135 26,5%
Bündnis 90/ Die Grünen	44 8,6%
FDP	8 1,6%
AfD	35 6,9%
Die Linke	72 14,1%
Piraten	4 0,8%
sonstige	15 2,9%
Wähle nicht	44 8,6%

11) Im Folgenden wollen wir wissen, ob Sie Bio-Käufer sind.

	μ	σ	nie	selten	ab und zu	häufiger	sehr häufig
Wie häufig kaufen Sie Bio-Lebensmittel ein?	2,72	0,97	50 9,8%	158 31,0%	209 41,1%	68 13,4%	24 4,7%

12) Was bedeutet die Abkürzung CSR?

CSR bedeutet ...	Anzahl Prozent
Conclusion Search Rules	67 13,2%
Construct of Social Responsibility	95 18,7%
Corporate Social Responsibility	300 58,9%
Cost Sinking Rules	8 1,6%
Company Stock Register	39 7,7%

13) Im Folgenden geht es um die Bekanntheit des Corporate Social Responsibility (= CSR) Konzepts.

	μ	σ	Es ist mir überhaupt nicht bekannt.	Ich habe schon einmal davon gehört, kenne es aber nicht.	Teils /teils	Ich habe schon einmal davon gehört und weiß auch, was es ist.	Es ist mir sehr gut bekannt.
Kennen Sie das Konzept CSR?	1,81	0,53	310 60,9%	131 25,7%	44 8,6%	23 4,5%	1 0,2%

14) Corporate Social Responsibility

Kennen Sie dieses Konzept bzw. haben Sie schon einmal davon gehört?

	Anzahl Prozent
Ja, aber ich weiß nicht genau, was es bedeutet.	132 25,9%
Nein.	344 67,6%
Ja (bitte geben Sie Ihre eigene Erklärung in den Kasten ein).	33 6,5%

15) Wo würden Sie sich informieren, wenn Sie mehr über das gesellschaftliche Engagement eines Unternehmens der Agrar- und Ernährungsbranche wissen wollen?

Bitte geben Sie auf der Skala von "Nutze ich überhaupt nicht" bis "Nutze ich immer" Ihre Nutzung folgender Informationsquellen an.

	Nutze ich überhaupt nicht	Nutze ich eher nicht	Teils/teils	Nutze ich eher	Nutze ich immer
Informationen auf der Produktverpackung	35 6,9	63 12,4	159 31,2	169 33,2	83 16,3
Zeitungen und Zeitschriften	38 7,5	53 10,4	192 37,7	175 34,4	51 10
Homepage des Unternehmens	46 9	97 19,1	172 33,8	159 31,2	35 6,9
Sendungen zu dem Thema im Fernsehen	23 4,5	27 5,3	141 27,7	244 47,9	74 14,5
Spezielle Zeitschriften zu dem Thema	70 13,8	131 25,7	165 32,4	116 22,8	27 5,3
Foren oder Blogs im Internet	104 20,4	121 23,8	148 29,1	106 20,8	30 5,9
Ich frage einen Landwirt	117 23	147 28,9	149 29,3	75 14,7	21 4,1
Informationen der Verbraucherzentrale oder der Stiftung Warentest	24 4,7	50 9,8	148 29,1	221 43,4	66 13
Informationen von Freunden oder Familienmitgliedern	25 4,9	37 7,3	198 38,9	197 38,7	52 10,2
Facebook-Seite des Unternehmens	214 42	132 25,9	105 20,6	44 8,6	14 2,8