

Berlin, Hannover 2010

Thomas Loew, Jens Clausen

Wettbewerbsvorteile durch CSR

Eine Metastudie zu den Wettbewerbsvorteilen von CSR und Empfehlungen zur Kommunikation an Unternehmen

In Kooperation mit



Borderstep Institut

Abstract

The large number of publications which name competitive and other advantages of CSR led to a variety of arguments which is not really helpful for both the experts' discussion and for marketing the concept of CSR. Not all advantages identified are of the same relevance and sometimes economic considerations are mixed up with rather ethical arguments. In order to convince business of the benefits it is necessary to provide a clear and authentic message which means to focus on the real and most relevant competitive advantages of CSR.

This brief study was prepared in September 2009 as an information background for the development of the German CSR strategy. The authors analysed studies and other scientific publications which deal with (i) competitive advantages of CSR, (ii) the link between financial performance and CSR (iii) competitive advantages of environmental management and (iv) competitive advantages of good labour conditions. As table 6 (page 24) shows the competitive advantages of CSR are the total of advantages of good labour conditions, environmental management and further CSR tasks (which could not be analysed in this study). But whereas the link between good labour conditions and economic performance is proved empirically by Hauser et al (2007), the studies on the link between financial performance and CSR in general do not provide the same positive results.

A closer look shows, that while it is possible to identify certain advantages from the perspective of environmental management, labour conditions or other measures of CSR, these benefits are mostly not as strong as other competitiveness factors like e.g. the number and strength of competitors, customers and suppliers. Furthermore the advantages identified are not valid for all companies. Of course environmental management is helpful for companies in industries with a high environmental impact, a huge body of respective regulation and a high potential of eco-efficiency. But not all industries are like this. The same is valid for good labour conditions. Many businesses need skilled and active employees but there are also companies where these factors are only relevant for the management but not for the majority of the employees.

Obviously CSR is not the golden path to more competitiveness. CSR is responsible governance – neither more nor less. CSR does not harm business and generally it helps many businesses and society. But CSR is no replacement for good performance in traditional management tasks. In order to promote CSR, its benefits should not be exaggerated. And especially for addressing SME one should better focus on certain CSR aspects such as climate protection or employee motivation then to talk about CSR in general. We suggest the following arguments:

- Energy efficiency and efficient use of material help to protect the climate and to cut down cost.
- Employees are a relevant success factor. Good working conditions promote motivation, ideas and commitment.
- The challenges our society is facing, such as climate change and demographic change need innovation. Products which cope with these challenges become more and more competitive.

Further benefits mainly for large companies are the contributions of CSR for the reputation, risk management and strategy development.

Thomas Loew, Jens Clausen

Wettbewerbsvorteile durch CSR. Eine Metastudie zu Wettbewerbsvorteilen von CSR und Empfehlungen zur Kommunikation an Unternehmen.

<Competitive advantages of CSR and recommendations on how to communicate them to business>

Berlin, Hannover 2010

PDF-Download unter www.csr-in-deutschland.de und www.4sustainability.org

Institute 4 Sustainability
Rungestr. 22-24, D-10179 Berlin, Germany
phone: ++49/(0)30/240 855 32, mail: Loew@4sustainability.org
www.4sustainability.org

Borderstep Institut für Innovation und Nachhaltigkeit
Hausmannstr. 9-10, D-30159 Hannover, Germany
phone: ++49/(0)511/164 03 45, mail: clausen@borderstep.de
www.borderstep.de

Übersicht

1	Einleitung	5
1.1	<i>Ausgangssituation.....</i>	5
1.2	<i>Gegenstand.....</i>	5
1.3	<i>Wettbewerbsvorteile und Mehrwert.....</i>	5
1.4	<i>Zugrunde gelegtes CSR-Verständnis und Vorgehensweise</i>	6
2	Wettbewerbsvorteile von CSR	7
3	Finanzielle Unternehmensperformance und CSR.....	11
4	Wettbewerbsvorteile durch Umweltschutz	15
5	Wettbewerbsvorteile durch gute Arbeitsbedingungen	18
6	Ergebnisse.....	22
6.1	<i>Relevante Wettbewerbsvorteile durch CSR</i>	22
6.2	<i>Wettbewerbsvorteile für KMU</i>	23
6.3	<i>Kommunikation der Wettbewerbsvorteile an KMU</i>	24
6.4	<i>Kommunikation der Wettbewerbsvorteile an große Unternehmen.....</i>	26
	Literatur	28
	Anhang	31
	<i>Danksagung.....</i>	31
	<i>Kommunikation der Wettbewerbsvorteile an KMU – Beispiel UK small Business Consortium (2006)</i>	32
	<i>Kommunikation der Wettbewerbsvorteile – Beispiele von Unternehmensberatern.....</i>	34
	Über die Autoren.....	38

Abbildungen

Abbildung 1: Vergleich der Handlungsfelder nach Loew und Braun mit jenen des CSR-Forums der Bundesregierung.....	6
Abbildung 2: Entwicklung der Aktienindizes DJSI und MSCI von 1999 bis 2009	13
Abbildung 3: Motive für die Teilnahme an EMAS	16
Abbildung 4: Korrelationen zwischen Unternehmenskultur, Mitarbeiterengagement und Unternehmenserfolg.....	19

Tabellen

Tabelle 1: Übersicht zu in Studien ermittelten Wettbewerbsvorteilen von CSR	8
Tabelle 2: Übersicht zu in Studien ermittelten Zusammenhängen zwischen CSR und finanzieller Unternehmensperformance.....	12
Tabelle 3: Übersicht zu in Studien ermittelten Wettbewerbsvorteilen von Umweltmanagement	15
Tabelle 4: Zusammenhänge zwischen guter Arbeitsqualität und Wettbewerbsvorteilen .	20
Tabelle 5: Landkarte der Wettbewerbsvorteile durch CSR.....	22
Tabelle 6: Zuordnung der Wettbewerbsvorteile von CSR auf Unternehmensgrößen.....	24
Tabelle 7: Some people call this Corporate Social Responsibility or business and sustainability, but it really is just better business and common sense.....	34

1 Einleitung

1.1 Ausgangssituation

Es gibt bereits zahlreiche Publikationen, die Vorteile von CSR für Unternehmen benennen. Allerdings hat dies mittlerweile zu einer Vielfalt geführt, die für die fachliche wie politische Diskussion über CSR und insbesondere für die Ansprache von Unternehmen nicht immer hilfreich ist. So sind nicht alle angeführten Vorteile gleichermaßen relevant, teilweise sind sie auch nur eingeschränkt zutreffend. Mitunter überschneiden sich die Argumente und vereinzelt werden betriebswirtschaftliche Überlegungen mit normativ-ethischen Anforderungen vermischt. Schließlich wird meist nicht differenziert, inwiefern die benannten betriebswirtschaftlichen Vorteile auch für mittelständische oder gar sehr kleine Unternehmen zutreffen.

Hinzu kommt, dass eine klare, nachvollziehbare Botschaft durch diese Vielfalt nicht vermittelt wird. Vielmehr kann es passieren, dass in Unternehmen der Eindruck entsteht, man wolle CSR als Allheilmittel darstellen oder die benannten Vorteile seien beliebig.

Um Unternehmen zu überzeugen, gilt es jedoch, klare Botschaften zu vermitteln. Dies erfordert, sich auf die aus fachlicher Sicht wichtigsten und gut vermittelbaren Vorteile zu fokussieren.

1.2 Gegenstand

Das vorliegende Arbeitspapier wurde als Informationsgrundlage für die Arbeitsgruppe „Förderung der Verbreitung des Themas CSR, insbesondere auch bei KMU“ des CSR-Forums der Bundesregierung erstellt¹. In Anbetracht der oben dargestellten Ausgangssituation enthält das Papier:

- Übersichten zu Studien, die die Wettbewerbsvorteile durch CSR-Maßnahmen betrachten,
- eine Bestimmung der relevanten Wettbewerbsvorteile,
- eine Ableitung von Aussagen, die auf unterschiedliche Unternehmensgrößen, also sowohl auf große, als insbesondere auch auf KMU, ausgerichtet sind.

1.3 Wettbewerbsvorteile und Mehrwert

CSR umfasst, etwas vereinfacht gesagt, alle freiwilligen Beiträge von Unternehmen zu ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit. Damit schaffen diese Maßnahmen einen Mehrwert für die Gesellschaft. Unbestritten ist, dass Unternehmen zwar auch Aktivitäten entfalten können, denen kein betriebswirtschaftlicher Nutzen gegenübersteht, jedoch ist dies nur in einem vergleichsweise beschränkten Umfang möglich. Umfangreiche Aktivitäten sind nur möglich, wenn dem damit verbundenen Aufwand auch ein entsprechender betriebswirtschaftlicher Nutzen gegenübersteht. Ein betriebswirtschaftlicher Mehrwert wird in den Wirtschaftswissenschaften und entsprechend auch in wirtschaftsnahen Publikationen mit dem Begriff Wettbewerbsvorteil bezeichnet. Wettbe-

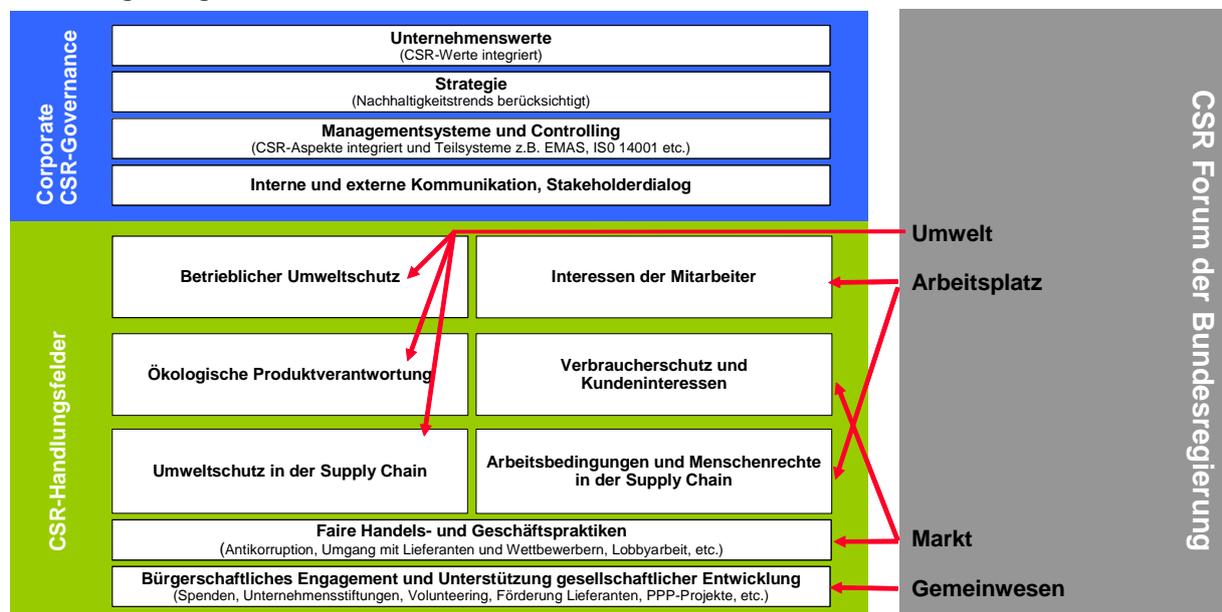
¹ Das CSR Forum der Bundesregierung hat die Aufgabe Empfehlungen an die Bundesregierung für die nationale CSR-Strategie zu entwickeln. Die nationale CSR-Strategie soll in 2010 verabschiedet werden. Die vorliegende Studie wurde im September 2009 vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales beauftragt, das als federführendes Ressort den Strategieprozess betreut. Weitere Informationen unter www.csr-in-deutschland.de.

Wettbewerbsvorteile können sowohl direkt messbare Vorteile darstellen, wie beispielsweise erzielte Einsparungen oder Steigerungen des Umsatzes, als auch Faktoren wie Mitarbeitermotivation, Reputation, etc. Wenn sich die folgenden Betrachtungen auf die Wettbewerbsvorteile konzentrieren, ist damit nicht gemeint, dass der darüber hinausgehende Mehrwert für die Mitarbeiter und die Gesellschaft weniger relevant seien. Vielmehr gilt es, diesen nichtökonomischen Mehrwert besser zu erschließen, indem aufgezeigt wird, dass entsprechende Maßnahmen nicht den wirtschaftlichen Zielsetzungen widersprechen.

1.4 Zugrunde gelegtes CSR-Verständnis und Vorgehensweise

Das von der Bundesregierung berufene CSR-Forum einigte sich im April 2009 auf ein gemeinsames Verständnis zu CSR. Das dazu veröffentlichte Papier (CSR-Forum 2009) benennt „Markt“, „Umwelt“, „Arbeitsplatz“ und „Gemeinwesen“ als Handlungsfelder. Diese Handlungsfelder entsprechen einer gesellschaftlichen Sichtweise. Um zu diesen Handlungsfeldern Beiträge zu leisten, können Unternehmen Maßnahmen in den eigenen Wertschöpfungsprozessen z.B. der Produktion, im Bereich der Produktentwicklung, Absatz oder Beschaffung ergreifen. Die Perspektive von Unternehmen ergibt sich also aus der Art und Weise, wie Unternehmen organisiert sind. Diese Ansatzpunkte für Unternehmen - von Loew und Braun (2006, 2009) ebenfalls als CSR-Handlungsfelder bezeichnet - werden in Abbildung 1 schematisch dargestellt und mit den vom CSR-Forum der Bundesregierung benannten Handlungsfeldern verglichen. Es zeigt sich, dass alle vom CSR-Forum der Bundesregierung benannten Handlungsfelder abgedeckt werden. Sowohl die Handlungsfelder des CSR-Forums (gesellschaftliche Perspektive) als auch jene von Loew und Braun (betriebliche Perspektive) sind mit dem CSR-Verständnis der Europäischen Kommission konform.

Abbildung 1: Vergleich der Handlungsfelder nach Loew und Braun mit jenen des CSR-Forums der Bundesregierung



Quelle: Eigene Darstellung

Im Folgenden werden die Handlungsfelder von Loew und Braun zugrunde gelegt, da sich diese Sichtweise aus der Perspektive von Unternehmen für die Betrachtung der Wettbewerbsvorteile besser eignet.

So wird deutlich, dass sich die Wettbewerbsvorteile von CSR zusammensetzen aus Wettbewerbsvorteilen, die in den einzelnen Handlungsfeldern wie gute Arbeitsbedingungen, betrieblicher Umweltschutz, ökologische Produktverantwortung,

Verantwortung in der Beschaffung etc. erzielt werden. Dies widerspiegelt sich auch in den Arbeiten, die explizit die Wettbewerbsvorteile von CSR untersucht haben. Um ein fundiertes und differenziertes Verständnis der Wettbewerbsvorteile zu erlangen, wurden daher nicht nur Studien betrachtet, die sich übergreifend mit den Wettbewerbsvorteilen von CSR befassen, sondern auch Untersuchungen, die Wettbewerbsvorteile durch gute Arbeitsbedingungen und durch Umweltschutz im Detail betrachten.

Das vorliegende Arbeitspapier wurde im September 2009 innerhalb von 8 Tagen erstellt. Somit waren wir Verfasser trotz eigener Recherchen sehr auf gezielte Hinweise von Fachleuten angewiesen² und es konnten sicherlich nicht alle relevanten Studien identifiziert und ausgewertet werden. Dennoch ist u.E. davon auszugehen, dass der Umfang der ausgewerteten Studien ausreichend ist, um fundierte Aussagen zu Art und Relevanz der Wettbewerbsvorteile von CSR zu treffen.

2 Wettbewerbsvorteile von CSR

Informationslage und Hintergründe

Für das CSR Laboratorium „*Corporate Responsibility and The Market Valuation of Non-Financial Performance*“ der europäischen CSR Allianz haben Perrini et al. (2009) unter anderem zahlreiche Studien untersucht, die die Bezüge zwischen CSR und Wettbewerbsvorteilen zum Gegenstand haben. Sie kommen zu dem allgemeinen Ergebnis, dass es keinen Zweifel gibt, dass CSR für Unternehmen von Vorteil sein kann. Ihre Betrachtung der Studien zu CSR reicht bis in die 1970er Jahre zurück. Bereits seit Jahren werden Studien erstellt, die versuchen, die ökonomische Vorteilhaftigkeit von CSR heraus zu arbeiten, um eine wirtschaftliche Begründung zu liefern. Daneben gibt es eine deutlich kleinere Anzahl an Studien, die aus der neoklassischen Perspektive Friedmans (1970) im Sinne „The business of business is business“ nach negativen Auswirkungen von CSR gesucht haben. Diese Studien kamen zu dem Ergebnis, dass den durch CSR verursachten Kosten keine adäquaten Vorteile für das Unternehmen gegenüberstehen und somit CSR Wettbewerbsnachteile mit sich bringt.

Hierbei, wie auch allgemein bei der Metaanalyse von Perrini et al. (2009), muss berücksichtigt werden, dass bis Ende der 1900er Jahren unter CSR nur bürgerschaftliches Engagement (Spenden, Volunteering, und ggf. auch Cause Related Marketing) verstanden wurde, während heutzutage – gesetzt durch die Definition der Europäischen Kommission (2002) – der Schwerpunkt von CSR in ökologischer und sozialer Verantwortung im Kerngeschäft gesehen wird und bürgerschaftliches Engagement nur ein Teilaspekt von CSR ist (Loew et al. 2004).

Somit gibt es erst seit etwa 2003 Studien, die das heutige, von der EU geprägte Verständnis zugrunde gelegt haben, um Wettbewerbsvorteile von CSR zu ermitteln. Zudem ist immer noch eine gewisse Vielfalt an Auffassungen bezüglich des Gegenstands von CSR festzustellen und es wird bemängelt, dass es keine anerkannte Definition gibt (Hoffmann und Maaß 2008). Dies ist bei der Betrachtung der vorliegenden aktuellen Studien zu CSR zu berücksichtigen. Wenngleich der Fokus zumeist nicht mehr primär auf bürgerschaftlichem Engagement liegt, so gibt es immer noch Arbeiten (z.B. Porter und Kramer 2006), bei denen ein von der EU deutlich abweichendes Verständnis von CSR zugrunde gelegt wird.

Schließlich ist festzustellen, dass einige der Studien auf Befragungen von Führungskräften basieren, bei denen nicht ausschließlich nach Wettbewerbsvorteilen

² Alle Hinweisgeber, denen wir herzlich danken, sind im Anhang angeführt. Besonderer Dank gilt Dr. Axel Klein (Akzente) und Sune Skadegaard Thorsen (Global CSR-Sustainable business Consulting), die uns ihre umfangreichen Sammlungen an pdf Publikationen zu dem Thema zur Verfügung gestellt haben.

sondern allgemein nach Nutzen und Motivationen gefragt wurde. Wir haben es für sinnvoll gehalten, diese über Wettbewerbsvorteile hinausgehenden Aspekte in den tabellarischen Auswertungen (z.B. Tabelle 1) beizubehalten, denn Wettbewerbsvorteile sind insbesondere bei kleinen und mittelständischen Unternehmen nicht das allein ausschlaggebende Motiv für CSR.

Ermittelte Wettbewerbsvorteile und Motivationen

In der folgenden Tabelle sind die in den betrachteten Studien ermittelten Wettbewerbsvorteile durch CSR nebeneinander gestellt.

Tabelle 1: Übersicht zu in Studien ermittelten Wettbewerbsvorteilen von CSR

Quelle	Methode (kursiv) und ermittelte Wettbewerbsvorteile und Motivationen
<i>Arthur D. Little, Business in the Community (2003). The Business Case for Corporate Responsibility.</i>	<i>Abgeleitet aus einzelnen Fallstudien, einzelnen empirische Befunden und eigenen Erfahrungen.</i> Reputationsmanagement, Risikomanagement, Mitarbeiterzufriedenheit, Innovation und Lernen, Zugang zu Kapital, Gewinnentwicklung.
<i>MacGillivray et al. (2006). Enhancing European Competitiveness through Corporate Responsibility.</i>	<i>Auswertung von verschiedenen Datenbasen u.a. Accountability Corporate Responsibility Index, European Innovation Scoreboard und von SAM erstellte Sustainability Bewertungen zu 200 Unternehmen</i> Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen CSR und Innovationsleistung.
<i>Bertelsmann Stiftung, Stiftung Familienunternehmen (2007). Das gesellschaftliche Engagement von Familienunternehmen.</i>	<i>Schriftliche Befragung im April 2007. Ergebnis auf Basis von 103 Antworten von Geschäftsführungen aus Familienunternehmen.</i> A) Wichtigste Motive (Starke und uneingeschränkte Zustimmung): Eigene Überzeugung/Familiendition (95%) / Ethische Aspekte allgemein /Mitarbeitermotivation (80%)/ Imageverbesserung /Praktische Problemstellung / Umweltschutz (60%)/ persönlich prägende Erlebnisse / Verantwortungsgefühl/ Steigerung Kundenzufriedenheit (57%) / Vorreiterrolle gesellschaftliche Entwicklung (52%). B) Bewertung des Nutzens (% starke und uneingeschränkte Zustimmung). Höhere Mitarbeitermotivation (63%)/ Imageverbesserung (51%)/ positive Berichterstattung (Medien) (48%)/ höhere Kundenzufriedenheit (36%)/ Einsparung Ressourcen (30%) / Reduktion Emissionen (29%)/ Bessere Zusammenarbeit mit Partnern (22%) / Erweiterung Kundenkreis (14%)/ Verminderung von Risiken (13%)/ Kostenreduktion (9%)/ Steigerung Erlöse (6%).
<i>Europäische Kommission (2007). Opportunity and Responsibility - How to help more small businesses to integrate social and environmental issues into what they do.</i>	<i>Bericht der European Expert Group on CSR and SMEs, also Fachmeinung von KMU Experten, unter anderem auch auf Studien gestützt.</i> Gewinnung und Halten von motivierten Mitarbeitern. / Mitarbeiterentwicklung und Qualifizierung. (Unter anderem auch durch Volunteering) / Halten und Neuerschließung von Kunden / Gute Nachbarschaft; licence to operate / Refinanzierung/ Reputation /Reduzierung von Kosten/ Förderung von Innovationen / Antizipation von Regulierung.

<p><i>Grant Thornton International (2008)</i> Corporate Social Responsibility: a necessity not a choice.</p>	<p><i>Befragung von Unternehmen in Privatbesitz. Ergebnisse basieren auf 7.800 Antworten aus 34 Ländern.</i> Treiber für CSR aus Sicht der Befragten (% der Unternehmen, die den jeweiligen Faktor als wichtig einstufen): Recruitment und Halten von Mitarbeitern (65%), Kostenmanagement (insbesondere Energiekosten)(63%), Öffentliche Meinung, Aufbau der Marke (56%), Steuererleichterungen (44%), Die Welt retten (40%), Investor relations (39%), Druck der Behörden (38%), Druck von Kunden (meist von Konzernen).</p>
<p><i>Pohle, Hittner (2008).</i> Attaining sustainable growth through corporate social responsibility.</p>	<p><i>Globale Befragung von 250 Top-Managern.</i> Kosteneffizienz (Energieeffizienz, Materialeffizienz) Risikoreduzierung Reduzierung Imagerisiken (bei immer größerer Sichtbarkeit) Differenzierungsmerkmal in den Märkten im B2C Geschäft Erschließung Know How von Mitarbeitern Bessere Ermittlung Kundeninteressen.</p>
<p><i>Hoffmann, Maaß (2008).</i> Corporate Social Responsibility als Erfolgsfaktor einer stakeholderbezogenen Führungsstrategie?</p>	<p><i>Schriftliche Befragung (BDI Mittelstandspanel) n= 1.047</i> A) Wirtschaftlicher Nutzen von CSR aus Sicht der befragten Unternehmensvertreter (Skala 1-5): Verbesserung des Unternehmensbildes in der Öffentlichkeit (3,6) Langfristiger Unternehmenserfolg (3,5) Erhöhung der Mitarbeitermotivation/ -Bindung (3,4) Festigung der Kundenbeziehungen (3,0) Besserer Zugang zu Krediten / günstigere Konditionen (2,1) (= geringer Nutzen). B) Statistischer Befund: Kein statistischer Nachweis von Wettbewerbsvorteilen, gemessen am Beschäftigtenwachstum innerhalb von 3 Jahren.</p>
<p><i>Clausen, Loew (2009).</i> CSR und Innovation: Literaturstudie und Befragung.</p>	<p><i>Literaturstudie mit Befragung und Expertenworkshop</i> Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen CSR und Innovationsleistung.</p>
<p><i>McKinsey & Company (Hrsg.) (2009).</i> Valuing Corporate Social Responsibility</p>	<p><i>Befragung von 238 Finanzvorständen und Finanzmarktexperten</i> Reduzierung von Risiken, insbesondere für das Markenimage Verbesserung des Risikomanagements Aufbau von Reputation Motivation der Mitarbeiter Anziehung und Halten von Talenten Entwicklung von neuen Geschäften durch neue Produkte und /oder Erschließung neuer Märkte</p>

Quelle: Eigene Darstellung

Die in den Studien benannten Wettbewerbsvorteile lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Kosteneffizienz (Energieeffizienz, Materialeffizienz),
- Risikoreduzierung, Verbesserung Risikomanagement,
- Aufbau und Schutz der Reputation und ggf. der Marken,
- Motivation der Mitarbeiter,
- Anziehung und Halten von Talenten,
- Förderung von Innovationen,
- Festigung der Kundenbeziehungen,
- Entwicklung von neuen Geschäften durch neue Produkte und /oder Erschließung neuer Märkte,
- Verbesserung der Investor Relations.

Betrachtet man diese Wettbewerbsvorteile, und teilweise auch die Herleitungen in den betrachteten Studien, dann resultieren die Kostensenkungsvorteile meist aus Umweltschutzmaßnahmen und die Vorteile bezüglich Motivation der Mitarbeiter sowie Anziehung und Halten von Talenten insbesondere aus der Berücksichtigung von Mitarbeiterinteressen. Der Beitrag zur Risikoreduzierung sowie zum Aufbau und Schutz der Reputation hängt stark damit zusammen, dass CSR eine systematische Berücksichtigung von Risiken in den Bereichen Umweltschutz und sozialen Aspekten sicherstellt sowie dazu beiträgt, dass positive Beiträge des Unternehmens in der Kommunikation hervorgehoben werden. Hier wirkt sich also eine durch ein CSR Management herbeigeführte systematische Vorgehensweise aus.

Aus den Studien, die sich gezielt mit den Motiven und Wettbewerbsvorteilen von CSR für kleine und mittelständische Unternehmen befassen, lässt sich erkennen, dass zwar grundsätzlich weitgehend die gleichen Wettbewerbsvorteile relevant sind, jedoch die Relevanz der einzelnen Vorteile anders eingestuft wird. Bei klein- und mittelständischen Unternehmen werden insbesondere das Anziehen und Halten von Talenten und die Motivation ihrer Mitarbeiter als besonders wichtig angesehen. Weniger relevant erscheinen den meisten KUM-Befragungen zu Folge Aufbau und Schutz der Reputation des Unternehmens und dessen Marken sowie der Beitrag zur Verbesserung des Risikomanagements. Dies erscheint plausibel. Während große Konzerne im Allgemeinen als attraktive Arbeitgeber angesehen werden, haben nicht wenige kleine und mittelständische Unternehmen oftmals die Herausforderung zu bewältigen, dass sie weniger bekannt sind und die Karriereförderung wie Karrierechancen als weniger attraktiv eingeschätzt werden. Somit ist für diese Unternehmen die Gewinnung von talentierten Mitarbeitern oft eine besondere Herausforderung. Zudem ist aufgrund der kleineren Unternehmensgröße meist eine viel stärkere emotionale Bindung zwischen den obersten Führungskräften und der Belegschaft zu verzeichnen als bei multinationalen Unternehmen, was auch dazu beitragen dürfte, dass die Faktoren „Motivation“ und „Anziehen, Halten von Talenten“ in KMU-Befragungen stärker betont werden.

Und während sich bei großen Konzernen das Interesse an einer guten Reputation oftmals auf die Marken sowie auf die öffentliche Meinung auf nationaler, europäischer oder globaler Ebene bezieht, ist das Interesse bei klein- und mittelständischen Unternehmen eher auf gute Beziehungen in der unmittelbaren Nachbarschaft der Standorte, das heißt zu den Nachbarn, den Behörden und der Gemeinde gerichtet.

Da die meisten Untersuchungen das Ziel hatten, die Wettbewerbsvorteile zu identifizieren oder nachzuweisen, werden die Ergebnisse selten relativiert. Eine der Ausnahmen ist die Studie von MacGillivray et al. (2006), die gezielt den Zusammenhang zwischen CSR und Innovationsleistung betrachtet und nachgewiesen haben. Hier wird explizit darauf hingewiesen, dass es zwar diesen positiven Zusammenhang gibt, jedoch auch ebenso eine nennenswerte Gruppe an Unternehmen existiert, die ohne CSR sehr wettbewerbsfähig ist.

Die Studie von Hoffman und Maaß (2008), die im Vergleich zu den anderen Studien eine besonders gute empirische Grundlage hat und wohl auch für den deutschen Mittelstand repräsentativ ist, kommt zu dem Ergebnis, dass die befragten Führungskräfte zwar der Auffassung sind, dass CSR zu Wettbewerbsvorteilen führt, sich diese Vorteile jedoch nicht statistisch nachweisen lassen.

„Entgegen den Selbsteinschätzungen der Entscheidungsträger ist CSR anhand von objektiven Erfolgsmaßen kein Einfluss auf den Unternehmenserfolg nachzuweisen. Es sind vielmehr andere Faktoren, die für das Unternehmenswachstum in aller Regel verantwortlich gemacht werden können, darunter die Strategieausrichtung der Unternehmung (Kostenführerschaft), die Größe des Unternehmens (Höhe der Umsätze), die Dauer der Marktaktivität und die Branche. [...] Fallbeispiele zeigen, dass es dennoch in Einzelfällen gelingen kann, durch CSR substantielle Markterfolge zu erzielen. Diese Fälle sind jedoch nicht ohne weiteres auf die Gesamtheit aller Unternehmen übertragbar. Die systematische Berücksichtigung von Stakeholderinteressen mittels CSR kann Unternehmen innovative Impulse verleihen

und durchaus auf operativer Ebene zu Problemlösungen beitragen. Dass dem so ist, bezeugen nicht zuletzt auch die Selbsteinschätzungen der Unternehmerinnen und Unternehmer. Die Gesamtperformance der Unternehmen wird hierdurch jedoch nicht wesentlich beeinflusst."

Der empirisch-statistische Befund von Hoffman und Maaß (2008) ist ernüchternd, stellt er doch die verschiedenen Untersuchungen, die positive Wettbewerbswirkungen von CSR nachweisen, in Frage. Jedoch ist die Zusammenschau der Befunde von Hoffmann und Maaß mit den anderen positiven Ergebnissen hilfreich, um ein differenziertes Bild zu erlangen. Zunächst ist festzustellen, dass es zu dem CSR-Teilaspekt Mitarbeiterengagement eine empirische Studie gibt, die einen deutlichen Zusammenhang zwischen diesem Engagement und dem Unternehmenserfolg aufweist (Vgl. die Darstellungen ab Seite 18). Dies ist ein Indiz, dass einige wesentliche Zusammenhänge noch nicht abschließend geklärt sind. U.a. stellt sich die Frage, wie CSR – Engagement sinnvoll gemessen werden kann.³ Unbedingt zu berücksichtigen ist, dass die Situationen und Herausforderungen der Unternehmen von Branche zu Branche und je nach Bekanntheit und Größe äußerst unterschiedlich sind. Es gibt Branchen, in denen eine innovative und motivierte Belegschaft ausschlaggebend für den Unternehmenserfolg ist. Ebenso gibt es jedoch Branchen, in denen die Motivation und das Engagement der Mitarbeiter für den Unternehmenserfolg weniger relevant sind, auch wenn dies vielleicht oftmals nicht so gerne gesagt wird. Das gleiche gilt für den Bereich Umweltschutz. Während in manchen Branchen Unternehmen auf Umweltmanagementsysteme nicht verzichten können, sei es, weil sie äußerst umweltsensible Produktionsprozesse haben, sei es, weil sie von großen Kunden dazu verpflichtet werden, gibt es ebenso zahlreiche Unternehmen, für die Umweltschutzfragen kaum wettbewerbsrelevant sind. Für die Kommunikation von Wettbewerbsvorteilen durch CSR ist dementsprechend zu berücksichtigen, dass einzelne der oben genannten Wettbewerbsvorteile bei manchen Unternehmen nicht zutreffen. Auf diesen Sachverhalt hat bereits auch die Europäische Expertenkommission zu CSR und KMU hingewiesen: *„Look for and construct the business case according to the unique characteristics of each SME, rather than applying the same formula in all cases. Consider how the precise nature of the enterprise and the context in which it operates might affect the possible business case"* (Europäische Kommission 2007:36).

3 Finanzielle Unternehmensperformance und CSR

Informationslage und Hintergründe

Es wäre ein guter Grund für die Einführung von CSR in Unternehmen, wenn sich die finanzielle Performance des Unternehmens durch CSR als besser herausstellen würde.

Der Zusammenhang zwischen CSR und Unternehmensperformance ist vielfältig untersucht. Theoretisch bauen alle diese Untersuchungen auf der Stakeholdertheorie von Freeman (1983) auf, die besagt, dass gute Kontakte zu vielfältigen und auch kritischen Stakeholdern das Unternehmen gerade in Situationen der Veränderung oder auch vor Überraschungen absichern. Das strategische Management sollte im Rahmen von CSR über Konzepte verfügen, die alle externen Kräfte berücksichtigen.

³ Zum Beispiel könnte man die Auffassung vertreten, dass ein umfangreicher Auszug der GRI Anforderungen (GRI 2006) zur Messung herangezogen werden müsste, was jedoch bei Befragungen praktisch nicht machbar wäre. Aber auch wenn CSR anders gemessen würde, gehen wir davon aus, dass der Wirkungszusammenhang in der Regel schwach ist (vgl. unter Ergebnisse ab S. 22).

Tabelle 2: Übersicht zu in Studien ermittelten Zusammenhängen zwischen CSR und finanzieller Unternehmensperformance

Quelle	Zusammenhänge zwischen CSR und finanzieller Unternehmensperformance
<i>Orlitzky, Marc; Frank L. Schmidt, Sara L. Rynes (2003). Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis.</i>	Meta Analyse von 52 Studien mit dem Ergebnis, dass CSR und finanzielle Performance leicht gekoppelt erscheinen, ein klarer Ursache-Wirkungszusammenhang aber nicht nachgewiesen werden kann.
<i>Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business.</i>	Meta Analyse von 127 Studien mit dem Ergebnis, dass die Mehrheit der Studien einen positiven Zusammenhang von CSR und finanzieller Performance findet. Aber auch gegenteilige Ergebnisse liegen vor. Letztlich scheint der Zusammenhang mehrdeutig, komplex und nuanciert zu sein.
<i>Commonwealth of Australia (2003). Corporate Sustainability – an Investor Perspective. The Mays Report</i>	Auswertung von 10 Fallstudien mit dem Ergebnis, dass CSR für Investmentanalysten, Fondmanager und Versicherungen wichtig ist. Der langfristige Charakter von Nachhaltigkeit gibt ihr eine Rolle als Leitindikator für die zukünftige Performance der Investition.
<i>Bank Sarasin (2008). Nachhaltigkeit und Aktienperformance - alte und neue Erkenntnisse zu einem Dauerbrenner.</i>	Statistische Untersuchung zum Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeit und Aktienperformance auf Grundlage der Nachhaltigkeitsbewertung europäischer und US-Unternehmen der Bank Sarasin mit dem Ergebnis, dass keine Performanceeinbuße durch Nachhaltigkeit eintritt und in bestimmten Fällen (Branchen) und verstärkt in den letzten Jahren ein positiver Zusammenhang auftritt.

Quelle: Eigene Darstellung

Wie weit das strategische Management die Herausforderung von Stakeholderkommunikation und Nachhaltigkeit aufgreift, versuchen die Finanzmärkte mit einer Vielzahl so genannter Nachhaltigkeits-Ratings zu ermitteln.⁴ Der deutsche Rater oekom bewertet z.B. die Verantwortung des Unternehmens gegenüber den von den Unternehmensaktivitäten betroffenen Menschen (Sozialverträglichkeit), der Gesellschaft und den Kulturen (Kulturverträglichkeit) sowie der natürlichen Umwelt (Naturverträglichkeit). Weiter sind eine Reihe von Instrumenten entwickelt worden, die das Management intern unterstützen. Hierzu gehören die Sustainable Balanced Scorecard (Schaltegger und Dyllick 2002) und der Sustainable Value Ansatz (Hahn et al. 2007 und 2008).

Ermittelte Wettbewerbsvorteile und Motivationen

Für die empirische Forschung ist die Untersuchung des Zusammenhangs zwischen CSR und finanzieller Performance reizvoll, denn:

- die CSR-Aktivität für große Unternehmen wird in Ratings ermittelt, deren Ergebnisse zugänglich sind,
- die Unternehmensperformance in Form von Gewinn, Aktienkurs, Cash-Flow oder anderen Indikatoren sind quantitativ messbar sowie ebenfalls öffentlich verfügbar.

Margolis und Walsh (2003) werteten nicht weniger als 127 Studien aus, die sich der Analyse dieses Zusammenhangs widmeten. Obwohl diese Studien aus den Jahren 1972 bis 2002 teilweise die gleichen Firmengruppen untersuchten, kamen sie zu positiven wie negativen Ergebnissen. Zwar bestätigt das Ergebnis der meisten Studien einen positiven Zusammenhang von CSR und Unternehmensperformance, letztlich scheint der

⁴ Eine aktuelle Übersicht findet sich z.B. unter http://www.rating-links.de/dir/sonstiges_rating/oeko-rating/.

Zusammenhang aber mehrdeutig, komplex und nuanciert zu sein. Vergleichsweise klar ist mittlerweile, dass eine Auswahl von Aktien nach CSR Gesichtspunkten keinen negativen Einfluss auf die finanzielle Performance des Portfolios haben: „Dadurch wird auch das weit verbreitete Argument widerlegt, ein Nachhaltigkeitsfilter reduziere die optimale Auswahl investierbarer Titel und verschlechtere dadurch das Rendite-Risiko-Verhältnis von nachhaltigen Portfolios. Das Gleiche gilt für die Argumentation, dass freiwillige ökologische und soziale Initiativen von Unternehmen nicht marktkonform seien und zur Wertvernichtung führten“ (Bank Sarasin 2008). In einigen Studien wird auch hervorgehoben, dass Environmental, Social und Governance Performance im Detail wichtig sein kann, um in der Anlagestrategie z.B. branchenbezogene Risiken zu erkennen und zu vermeiden (Orlitzky et al. 2003, UNEP-FI 2004 und 2006).

Jedenfalls floriert das Geschäft mit nachhaltigen Geldanlagen. Der zugehörige Verband, das europäische Investmentforum Eurosif (2008) schätzt den Marktanteil von nachhaltig ausgerichteten Geldanlagen am gesamten Anlagegeschäft auf insgesamt 17,6%, davon 3,4% (Core SRI⁵) mit hohen und 14,2% (Broad SRI) mit niedrigeren Anforderungen. Absolut geht es um die Summe von 512 Mrd. € im Core SRI und 2,15 Bill. € im Broad SRI. Dieser Markt ist aus kleinen Anfängen vor der Jahrtausendwende heraus in den letzten 10 Jahren entstanden. Während sich der Markt für allgemeine Publikumsfonds in dieser Zeit bestenfalls verdoppelt hat, ist das Volumen der Nachhaltigkeitsfonds auf das 20- bis 30-fache gestiegen.

Für den Anleger bietet sich hier scheinbar eine doppelte Dividende: ein besseres Gewissen und ein höherer Profit. Faktisch scheint sich der Erfolg der nachhaltigen Geldanlagen eher im Bereich des Gewissens als im Bereich der Rendite zu bewegen. Seit seiner Einführung 1999 hat z.B. der Dow Jones Sustainability Index keine bessere Performance als der MSCI World Index (Abbildung 2).

Abbildung 2: Entwicklung der Aktienindizes DJSI und MSCI von 1999 bis 2009



Quelle: SAM 2009

Nicht besser geht der Vergleich des FTSE4Good Nachhaltigkeitsindex mit dem FTSE100 Index von 1996 bis 2005 aus (APO-Bank 2005). Auch hier zeigt sich keine Outperformance.

An einer besseren finanziellen Performance von Unternehmen, die in die Indizes aufgenommen werden (was ja nicht gleichbedeutend mit guter CSR sein muss), darf also letztlich gezweifelt werden. Nicht bezweifelt werden kann allerdings der mittlerweile enorme Marktanteil nachhaltiger Geldanlagen (Core SRI und Broad SRI) an allen Geldanlagen. Der Zugang zu Eigenkapital verbessert sich unzweifelhaft für diejenigen

⁵ SRI = Social Responsible Investment, also Finanzanlagen bei denen ökologische, soziale, ethische Gesichtspunkte berücksichtigt werden.

großen Unternehmen, die in den Ratings gut abschneiden. Damit entwickelt sich der Finanzmarkt für Großunternehmen eindeutig zu einem wesentlichen Motiv zur Einführung, Aufrechterhaltung und Verbesserung von CSR.

Wichtig erscheinen aber auch konzeptionelle Überlegungen. So wird allein die notwendiger Weise langfristige Orientierung von Nachhaltigkeitsstrategien als interessanter zusätzlicher Indikator bei der Bewertung von Anlagen gesehen (Commonwealth of Australia 2003).

Die in den Studien benannten Wettbewerbsvorteile lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- grundsätzlich keine Belastung der finanziellen Performance durch CSR,
- in manchen Einzelfällen und Branchen positiver Zusammenhang zwischen CSR und finanzieller Performance,
- Hinweise auf eine zunehmende Bedeutung des Zusammenhangs aufgrund der in letzter Zeit stärkeren Bedeutung von Energie und Klimaschutz für einige Branchen.

4 Wettbewerbsvorteile durch Umweltschutz

Informationslage und Hintergründe

Im Kontext des betrieblichen Umweltschutzes wird die Frage nach Motiven schon deutlich länger gestellt als im CSR-Kontext. Dabei beginnt die betriebswirtschaftliche Literatur sich etwa ab Mitte der 90er Jahre dem Thema zu widmen, da der systematische betriebliche Umweltschutz mit EMAS und der ISO 14.001 damals in einer größeren Zahl von Unternehmen eingeführt wurde. Die fokussierte Untersuchung von Wettbewerbsvorteilen und Strategien ist dabei unserer Kenntnis nach nur zweimal vorgenommen worden (Dyllick et al. 1997 sowie Hitchens et al. 2003), in wesentlich mehr Studien werden aber Fragen nach Motiven oder Vorteilen gestellt, die mit dem Blick auf Wettbewerbsvorteile interpretierbar sind.

Tabelle 3: Übersicht zu in Studien ermittelten Wettbewerbsvorteilen von Umweltmanagement

Quelle	Methode (kursiv) und ermittelte Zusammenhänge zwischen Umweltschutz nach EMAS oder ISO 14.001 und Wettbewerbsvorteilen
<i>Dyllick, Thomas; Belz, Frank; Schneidewind, Uwe (1997). Ökologie und Wettbewerbsfähigkeit.</i>	<i>Fallstudienbasiert werden vier Strategien beschrieben:</i> Reaktive Marktabsicherung Interne Kostensenkung Differenzierung durch ökologisch optimierte Produkte Aktive Entwicklung ökologischer Märkte
<i>Umweltbundesamt (UBA 1999). EG- Umweltaudit in Deutschland. Erfahrungsbericht 1995 bis 1998</i>	<i>Auf Basis von 1228 Fragebögen werden als Nutzeneffekte der EMAS-Teilnahme benannt:</i> Verbesserte Organisation und Rechtssicherheit Imageverbesserung Verbesserte Mitarbeitermotivation Ressourcenschonung und Kosteneinsparungen u.a.m.
<i>Dyllick, Thomas; Hamschmidt, Jost (2000). Untersuchung von ISO 14.001-zertifizierten Unternehmen in der Schweiz.</i>	<i>Auf Basis von 158 Fragebögen Schweizer ISO 14.001 Teilnehmer werden als Nutzen benannt:</i> Rechtskonformität und Risikovorsorge Ökoeffizienzgewinne Kostensenkungen
<i>Hitchens, David; Trainor, Mary; Clausen, Jens et al. (2003). Small and Medium Sized Companies in Europe (Food Industry, Textile Finishing Industry, Furniture Industry).</i>	<i>Auf Basis von 844 Fragebögen und 294 Interviews in GB, D und I wurden folgende Ergebnisse erzielt:</i> Besonders wettbewerbsfähige Unternehmen führen nicht mehr Umweltinitiativen durch als weniger wettbewerbsfähige. Die Durchführung von umweltbezogenen Maßnahmen reduziert die Wettbewerbsfähigkeit nicht. Ein positiver Zusammenhang wurde in keiner Branche und in keinem Land gefunden.
<i>Loew, Thomas; Clausen, Jens (2003). Monitoring von Umweltleistung und Umweltmanagementsystem.</i>	<i>Auf Basis einer 5-jährigen Längsschnittuntersuchung mit 20 Teilnehmern werden als Nutzen benannt:</i> Leicht verbesserte Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit Leicht verbesserte Geschäftsergebnisse Leicht verbesserte Ökoeffizienz
<i>Bayerisches Staatsministerium für Umwelt, Gesundheit und Verbraucherschutz (Hrsg.) (2004). Umweltschutz rechnet sich – Mit Umweltmanagement Kosten sparen.</i>	<i>Anhand von 33 Fallstudien werden Umwelterfolge und Kostensenkungen in folgenden Bereichen dargestellt:</i> Energie, Wasser und Abwasser Abfall und Recycling Verkehr und Logistik

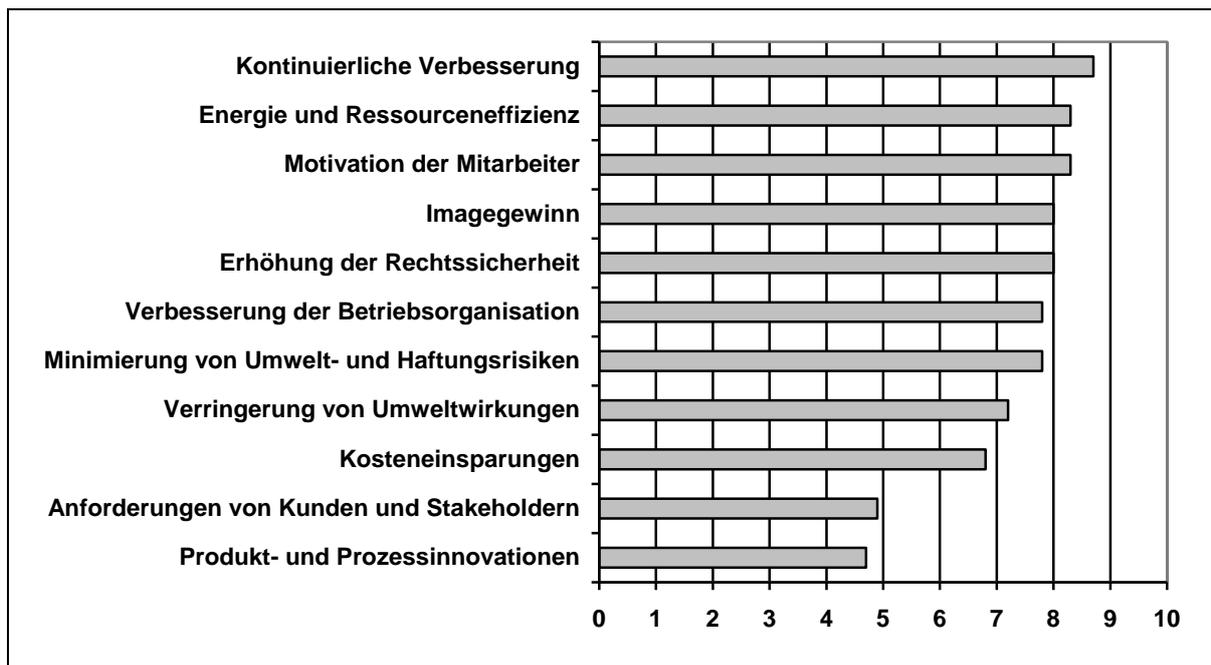
Quelle: Eigene Darstellung

Ermittelte Wettbewerbsvorteile und Motivationen

Anfang der 90er Jahre galt in erster Linie das Umweltrecht als wesentlicher Treiber von Umweltschutzaktivitäten der Unternehmen. Auf die pauschale Frage nach der Motivation für betriebliche Umweltschutzmaßnahmen in ihrer Gesamtheit fand der VDI in den drei Branchen Chemie, Nahrungsmittel und Bau das „Erfüllen gesetzlicher Auflagen“ an erster Stelle (VDI 1999).

Auf der Basis einer Umfrage unter allen EMAS-Teilnehmern mit 1228 Rückläufern ermittelte das Umweltbundesamt 1998 folgende schon differenziertere Motive für die Teilnahme an EMAS (UBA 1999):

Abbildung 3: Motive für die Teilnahme an EMAS (Wichtiges Motiv = 10, unwichtiges Motiv = 0)



Quelle: UBA 1999: 29

Zwei wesentliche Motive treten hier neu in Erscheinung: Energie- und Ressourceneffizienz an zweiter sowie Motivation der Mitarbeiter an dritter Position. Auch der Imagegewinn erscheint wichtig.

Es ist in gewisser Weise paradigmatisch für die Anwendung von Umweltmanagementsystemen (UMS) Ende der 90er Jahre, dass die (kleinteilige) kontinuierliche Verbesserung als wichtigstes, die (Produkt-) Innovation als unwichtigstes Motiv genannt wurde. Auch die Kundenanforderungen als zweites Motiv, welches Auswirkungen auf Produktgestaltung haben könnte, wurden von den Unternehmen als vergleichsweise weniger wichtiges Motiv für die Gestaltung des UMS eingestuft.

Bei einer Befragung von 100 mittelständischen Unternehmen (Clausen et al. 2002) aber wurde für jede Maßnahme einzeln nach den Gründen für ihre Durchführung gefragt. Erkannt wurde dabei, dass die ökonomischen Wirkungen umweltorientierter Maßnahmen deutliche Abhängigkeiten von den Gründen zeigen, aus denen heraus sie durchgeführt wurden (Clausen und Rubik 2001). So treten beispielsweise bei gesetzestriebenen Maßnahmen deutlich mehr ökonomische Belastungen auf als bei Maßnahmen, die mit dem Ziel der Kostensenkung begonnen werden.

Augenfällig sind in dieser Untersuchung auch die marktgetriebenen Maßnahmen. Sie sind zwar mit hohen Kosten verbunden, bringen aber in den Bereichen Absatz, Marktposition und Wettbewerbsfähigkeit am häufigsten positive Ergebnisse.

Der Drift der Motivationen aus dem Rechtsbereich in die Bereiche Kostenreduktion und Mitarbeiter deutet um die Jahrtausendwende auf einen Paradigmenwechsel des

betrieblichen Umweltschutzes in Richtung auf ein Verhalten hin, das sich tendenziell aktiver darstellt und in dem das Management mehr nach Synergien zwischen Umweltschutz und Kostensenkung sucht, als sich passiv nur an rechtlichen Vorgaben zu orientieren.

Auf der Basis einer Umfrage in 158 Schweizer Unternehmen ermittelten Thomas Dyllick und Jost Hamschmidt (2000) die Verbesserung des Images in der Öffentlichkeit, die Erlangung des Zertifikates, die Systematisierung bestehender Umweltmaßnahmen und Haftungsvermeidung/Risikovorsorge als wichtigste Motive der Einführung eines UMS. Die Wünsche nach einer verbesserten Marktposition (Rang 5), stärkerer Innovationsfähigkeit (Rang 6), Erhöhung der Kundenbindung (Rang 11) und Förderung umweltbewussten Konsumverhaltens (Rang 14) lassen hier gegenüber anderen Studien sogar eine etwas stärkere Produkt- und Marktorientierung erkennen.

Loew und Clausen (2003) haben mehrere Unternehmen identifiziert, die in ihrer Umweltschutzleistung und in der Ausgestaltung ihres Umweltmanagementsystems überdurchschnittliche Ergebnisse erzielt haben. In Interviews wurden vier Unternehmen nach den Ursachen für dieses besondere Engagement gefragt. Bei diesen Unternehmen stellt der Markt nicht den ausschlaggebenden Faktor für das besondere Engagement im Umweltschutz dar. Je nach Branche interessieren sich die Kunden überhaupt nicht oder allenfalls nur ansatzweise für das Umweltmanagementsystem. Auf die offene Frage nach unternehmensinternen Ursachen benennen alle Gesprächspartner die Geschäftsführung, die „dem Thema offen gegenüber steht“, „ökologisch engagiert ist“ oder gar „Umweltschutz als strategisches Ziel formuliert hat“. In diesen Vorreiterunternehmen ist das Bewusstsein, dass mit Umweltschutz Kosten gesenkt werden können, besonders stark ausgeprägt. Zum Teil werden auch qualitative Vorteile wie bessere Beziehungen zu den Behörden oder eine höhere Anpassungsfähigkeit der Mitarbeiter bei der Einführung von neuen Verfahren genannt.

Neuere Arbeiten weisen auch nach, dass sich bestimmte Umweltmaßnahmen positiv auf den Unternehmenswert bzw. den Shareholder-Value auswirken (Guenster et al. 2006, Hassel et. al., 2005; Halme/Niskanen, 2001, King und Lenox 2001 sowie Konar und Cohen 2001), wobei Ökoeffizienz und das durch Umweltmanagement verbesserte Risikomanagement oft im Vordergrund der Argumentationen stehen.

Die Chance zur Vermarktung neuer und nachhaltiger Produkte wird dagegen von den Unternehmen eher nicht als Ergebnis von Umweltmanagement und CSR wahrgenommen sondern als willkommene Veränderung einer letztlich externen Marktnachfrage. Die von Dyllick (1997) eingeführte „Ökologische Marktentwicklungsstrategie“, die als quasi höchste Stufe des ökologischen Engagements die Veränderung der Märkte selbst zum Ziel hat, bleibt nach Clausen (2004) im konventionellen Umweltmanagement eher eine Randerscheinung und findet sich überwiegend in den Kreisen grüner Gründungen wieder, die wie Enercon und andere Windkraftunternehmen ganze Märkte aus der Öko-Nische heraus geschaffen haben.

Die in den Studien benannten Wettbewerbsvorteile lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Kosteneffizienz (Energieeffizienz, Materialeffizienz),
- Verbesserte Organisation und Erhöhung der Rechtssicherheit,
- Mitarbeitermotivation,
- Imageverbesserung und Absicherung gegen Reputationsschäden,
- Vereinzelt neue Produkte, mehr Marktanteil, mehr Gewinn.

5 Wettbewerbsvorteile durch gute Arbeitsbedingungen

Informationslage

Bei den Studien zu Wettbewerbsvorteilen durch gute Arbeitsbedingungen hebt sich das 2006 und 2007 durchgeführte Forschungsvorhaben „Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in Deutschland“ (Hauser et al. 2007) aufgrund des Umfangs der durchgeführten Befragung deutlich von anderen Studien ab. Neben einer weiteren übergreifenden Betrachtung zu guter Arbeitsqualität wurden wir aus Fachkreisen noch auf Studien zu Wettbewerbsvorteilen von Diversity⁶ (Vielfalt) und von familienfreundlicher Unternehmenspolitik hingewiesen. Aus dem Forschungsschwerpunkt zu innovationsförderlichen Unternehmenskulturen des Bundesministeriums für Bildung und Forschung wurden zwar 16 Projektverbünde mit 83 Teilprojekten gefördert, jedoch wurde in diesem Rahmen weder eine empirische Studie erstellt, noch eine systematische Querschnittsauswertung vorgenommen.

Damit liegt für diese Übersicht eine eher kleinere Anzahl an Studien zu Wettbewerbsvorteilen durch gute Arbeitsbedingungen vor. Es ist davon auszugehen, dass es zu weiteren Teilaspekten guter Arbeitsqualität, wie z.B. Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz, Vereinbarkeit von Familie und Beruf ebenso Untersuchungen hinsichtlich der damit verbundenen betriebswirtschaftlichen Vorteile gibt, die in der Kürze der verfügbaren Zeit aber nicht schnell genug identifiziert werden konnten. In Anbetracht der Aussagekraft der vorliegenden Studien wird das Ergebnis der hier vorgenommenen Betrachtungen zu den Wettbewerbsvorteilen durch gute Arbeitsbedingungen u.E. nicht eingeschränkt.

Ergebnisse der Studie zur Stand und Wettbewerbswirkungen von Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement

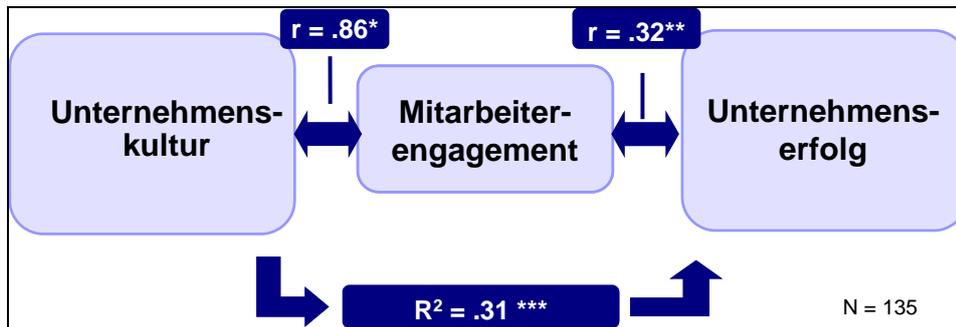
Für das Forschungsvorhaben „Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in Deutschland“ (Hauser et al. 2007) wurden 314 Unternehmen davon 122 kleine (20-99 Ma.) 132 mittelgroße (100-499 Ma.) und 60 große (ab 500 Ma.) ausgewählt und dort insgesamt 37.151 Mitarbeiter befragt. Nach Einschätzung ihrer Verfasser stellt diese somit weltweit die größte Studie dieser Art dar (Hauser 2008).

In dem Vorhaben wurden zunächst die Mitarbeiterorientierung im Rahmen der Unternehmenskultur und das Mitarbeiterengagement gemessen (Abbildung 4). Zu den Merkmalen der Mitarbeiterorientierung, die sich besonders positiv auf das Engagement der Mitarbeiter auswirken, gehören die Orientierung ("Wir-Gefühl"), Fairness (vollwertiges Mitglied), Förderung (Wertschätzung), Fürsorge (Interesse an der Person), Führung, Kompetenz, Integrität (kompetente Leitung und Vertrauen) sowie Veränderungsfähigkeit und Innovation (Skills ausbilden).

Das sich so ergebende positive Mitarbeiterengagement drückt sich aus in der Bereitschaft, sich positiv gegenüber Dritten über das Unternehmen zu äußern, in der emotionalen Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen und in der Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter. Diese Faktoren wiederum tragen nachweislich zum Unternehmenserfolg bei. Zur Messung des Unternehmenserfolgs wurde in der Studie eine nach Branchen standardisierte EBIT Marge (EBIT/Umsatz) in Kombination mit der Gesamteinschätzung des Gewinns im Branchenvergleich durch das Management verwendet. Das Ergebnis ist eindeutig und bestätigt die Erwartungen: Hohes Mitarbeiterengagement wirkt sich positiv auf den Unternehmenserfolg aus.

⁶ Diversity bezieht sich auf die Heterogenität der Belegschaft u.a. bezüglich Geschlecht, ethnischer, kultureller Herkunft, Religion, Alter. Die Übersetzung „Vielfalt“ haben wir in unseren Beschreibungen nicht verwendet, weil die Formulierungen dann teilweise nicht eindeutig, bzw. nicht schnell verständlich sind.

Abbildung 4: Korrelationen zwischen Unternehmenskultur, Mitarbeiterengagement und Unternehmenserfolg.



Quelle: Hauser et al. 2007

Die im Rahmen der Korrelationsanalysen ermittelten Zusammenhänge werden auch von den befragten Managern bestätigt.

„Die Bedeutung des Engagements und der dahinterstehenden Unternehmenskultur zeigt sich auch bei der Bedeutung, die die Manager dem Engagement als Wettbewerbsfaktor beimessen. Hiernach gefragt, äußern sich die Entscheider einmütig: 95 Prozent halten das Engagement für „sehr“ oder „außerordentlich“ wichtig und setzen es damit an die erste Stelle der Faktoren. Verdichtet man die Frage jedoch auf die Auswahl nur des wichtigsten Faktors und unterscheidet bei der Antwort nach den besonders erfolgreichen und den weniger erfolgreichen Unternehmen, zeigt sich ein interessantes Bild: Die besonders erfolgreichen Unternehmen nennen mit Abstand am häufigsten das Engagement der Mitarbeiter als den wichtigsten Wettbewerbsfaktor (23 Prozent). Die am wenigsten erfolgreichen Unternehmen geben dem Engagement dagegen nur eine geringe Bedeutung (3 Prozent), sie setzen vor allem auf den Preis als Wettbewerbsfaktor (21 Prozent)“ (Hauser 2008).

An dieser Stelle sei auch kurz auf eine Kritik an der Studie eingegangen. Reusch (2008) kritisierte, dass viele Aspekte zu oberflächlich abgefragt würden, so dass das in der Studie dargestellte Bild hinsichtlich der Qualität der Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter und ihrer Zufriedenheit zu positiv gezeichnet sei. Der Zusammenhang zwischen einer mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur, Mitarbeiterengagement und Geschäftserfolg wird von Reusch jedoch nicht in Frage gestellt.

Ermittelte Wettbewerbsvorteile und Motivationen

In der folgenden Tabelle sind ermittelte Wettbewerbsvorteile durch gute Arbeitsbedingungen und Teilaspekten davon zusammengestellt.

Tabelle 4: Zusammenhänge zwischen guter Arbeitsqualität und Wettbewerbsvorteilen

Quelle	Methode (kursiv) und ermittelte Zusammenhänge zwischen guter Arbeitsqualität und Wettbewerbsvorteilen
<p><i>Europäische Kommission (2005). The Business Case of Diversity. Good Practices in the Workplace</i></p>	<p><i>Zwei schriftliche Befragungen in 25 Mitgliedsstaaten mit insgesamt 919 ausgewerteten Fragebögen</i></p> <p>Unternehmen ergreifen Diversity-Politiken aus ethischen, rechtlichen und ökonomischen Gründen. Auch bei Unternehmen, bei denen ethische Gründe der ausschlaggebende Treiber für Diversity-Bemühungen sind, gehen die Unternehmen davon aus, dass diese auch greifbare Wettbewerbsvorteile mit sich bringen.</p> <p>Die wichtigsten Wettbewerbsvorteile sind: Rekrutierung und Halten von hoch qualifizierten Mitarbeitern, Stärkung der Reputation allgemein und innerhalb des lokalen Umfelds, positive Auswirkungen auf Innovationen und Kreativität, positive Auswirkungen auf die Erschließung von neuen Marktsegmenten.</p>
<p><i>Bundesministerium für Familie Frauen und Jugend (2005). Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen. Kosten-Nutzen-Analyse.</i></p>	<p><i>Auf Grundlage von Controllingdaten aus 10 Unternehmen wurden die Wirkungen von familienfreundlichen Maßnahmen analysiert sowie relevante Kostengrößen für Fluktuation und längerfristige Betriebsabwesenheit ermittelt. Anhand dieser Daten wurde für Unternehmen ein Einsparpotenzial durch familienfreundliche Maßnahmen ermittelt. Auf der anderen Seite wurden die Kosten für ein familienfreundliches Grundprogramm – bestehend aus Beratungsleistungen, individuellen Arbeitszeitmodellen, Telearbeit und Kinderbetreuung – erhoben.</i></p> <p>Ergebnis: Die familienfreundlichen Maßnahmen führen zu Kostensenkungen und sind profitabel. Eine Modellrechnung für eine fiktive „Familien GmbH“ mit 1.500 Mitarbeiterinnen ermittelt bei einem Aufwand für familienfreundliche Maßnahmen in Höhe von rund 300.000 € eine Kosteneinsparung von 375.000 €.</p>
<p><i>Hauser et al. (2007). Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in Deutschland.</i></p>	<p><i>Untersuchung von 314 Unternehmen auf Basis von 37.151 schriftlich befragten Mitarbeitern und Interviews mit Führungskräften.</i></p> <p>Mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur wirkt sich positiv auf Mitarbeiterengagement aus.</p> <p>Überdurchschnittliches Mitarbeiterengagement wirkt sich positiv auf den Unternehmenserfolg aus.</p>
<p><i>Riegler und Zettel (2007). Entwicklungsfaktoren für den Auf- und Ausbau von innovationsförderlichen Unternehmenskulturen und -milieus. Eine Einleitung.</i></p>	<p><i>Einschätzung der BMBF Mitarbeiter zu den Ergebnissen des BMBF-Förderschwerpunkts zu innovationsförderlichen Unternehmenskulturen.</i></p> <p>Folgende Ausprägung der Unternehmenskultur sind innovationsfreundlich: Menschen- und aufgabengerechte Organisationsstruktur, Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen, insbesondere Stabilität des Beschäftigungsverhältnisses, Anerkennung, Beteiligung und Kompetenzförderung, vertrauensvolle Kommunikation und Kooperation.</p> <p>Hieraus kann man im Umkehrschluss ableiten, dass diese Aspekte guter Arbeitsbedingungen sich positiv auf die Innovationsfähigkeit auswirken.</p>

<p><i>Business in the Community (2008). The responsible Workplace: How to survive and thrive</i></p>	<p><i>Schlussfolgerungen auf Basis von zitierten empirischen Untersuchungen, Fallstudien und Expertenmeinungen.</i> Heterogen (Herkunft, Geschlecht, Alter etc.) besetzte Vorstände und Diversity bei den Führungskräften verbessern die Qualität der Entscheidungen. Diversity ermöglicht Mangel an qualifizierten Mitarbeitern zu überwinden. Verantwortungsvolle Arbeitsplatzgestaltung trägt zur Motivation, zum Engagement und zur Gesundheit der Mitarbeiter bei. Diversity in Innovationsteams steigert die Innovationsfähigkeit.</p>
<p><i>Schneider et al. (2008). Betriebswirtschaftliche Ziele und Effekte einer familienbewussten Personalpolitik</i></p>	<p><i>Schriftliche Befragung von Betriebsstätten in Deutschland mit 960 auswertbaren Fällen. Statistische Auswertung.</i> Familienfreundliche Personalpolitik führt zu positiven Auswirkungen auf Bewerberpool, Humankapitalakkumulation, Mitarbeiterproduktivität, Motivation, Mitarbeiterbindung, Wiedereingliederungskosten, Arbeitszufriedenheit, Fehlzeiten, Kundenbindung, Kosten vakanter Stellen, Bewerberqualität (Reihenfolge entsprechend der Bedeutung des Vorteils)</p>

Quelle: Eigene Darstellung

Ebenso wie Hauser et al (2007) kommt auch Business in the Community (2008) zu dem Ergebnis, dass sich eine verantwortungsvolle Gestaltung der Arbeitsplätze positiv auf wichtige Wettbewerbsfaktoren auswirkt. Typisch für die Situation in Großbritannien ist, dass von Business in the Community die Bedeutung von Diversity stark betont wird. Die Untersuchung im Auftrag der Europäischen Kommission (2005) befasst sich gezielt mit den Wettbewerbsvorteilen von Diversity.

Vor dem Hintergrund dieser Studien lassen sich folgende Wettbewerbsvorteile durch gute Arbeitsbedingungen als nachgewiesen ansehen:

- Stärkung des Mitarbeiterengagements bzw. der Mitarbeitermotivation,
- Beitrag zum Unternehmenserfolg,
- Rekrutierung und Halten von hoch qualifizierten Mitarbeitern,
- Stärkung der Innovationsfähigkeit.

6 Ergebnisse

6.1 Relevante Wettbewerbsvorteile durch CSR

Die folgende Tabelle 5 zeigt die in den vorhergehenden Abschnitten herausgearbeiteten Wettbewerbsvorteile in der Zusammenschau.

Tabelle 5: Landkarte der Wettbewerbsvorteile durch CSR

Wettbewerbsvorteile durch...			
gute Arbeitsbedingungen	guten Umweltschutz	weitere CSR Maßnahmen⁷	CSR gesamt
	Kosteneffizienz (Energieeffizienz, Materialeffizienz)		Kosteneffizienz (Energieeffizienz, Materialeffizienz)
	Verbesserte Organisation und Erhöhung der Rechtssicherheit	Risikoreduzierung (durch Verantwortung in der Supply Chain)	Risikoreduzierung, Verbesserung Risikomanagement
Stärkung des Mitarbeiter-engagements	Mitarbeiter-motivation	Mitarbeiter-motivation (durch bürgerschaftliches Engagement)	Motivation der Mitarbeiter
Rekrutierung und Halten von hoch qualifizierten Mitarbeitern			Anziehung und Halten von Talenten
Stärkung der Innovationsfähigkeit	Vereinzelt Entwicklung neuer Produkte		Förderung von Innovationen
	Vereinzelt höhere Marktanteile durch bessere oder neue Produkte		Entwicklung von neuen Geschäften durch neue Produkte und Erschließung neuer Märkte
			Festigung der Kundenbeziehungen
	Imageverbesserung und Absicherung gegen Reputationschäden	Schutz der Reputation und der Marken (durch Verantwortung in der Supply Chain)	Aufbau und Schutz der Reputation und ggf. der Marken
			Verbesserung der Investor Relations
Beitrag zum Unternehmenserfolg			

Quelle: Eigene Darstellung

⁷ Hierzu konnten aus Zeitgründen keine Studien ausgewertet werden. Die benannten Wettbewerbsvorteile durch Wahrnehmung einer Mitverantwortung für die Supply Chain wurden z.B. von Loew (2006) beschrieben.

Wie zu erwarten, summieren sich in den Studien zu Wettbewerbsvorteilen von CSR (Spalte CSR gesamt) diejenigen Vorteile, die durch guten Umweltschutz oder gute Arbeitsbedingungen erzielt werden können. Die Ergebnisse der manchmal auch weniger fundiert erscheinenden Untersuchungen zu CSR werden zumindest teilweise durch empirisch gut abgesicherte Untersuchungen in den Handlungsfeldern Arbeitsbedingungen sowie Umweltschutz bestätigt. Die potenziellen Vorteile durch gute Arbeitsbedingungen betreffen dabei alle Unternehmen. Die potenziellen Wettbewerbsvorteile durch guten Umweltschutz sind primär in Branchen mit hohen Umweltauswirkungen erschließbar. Die darüber hinaus aufgeführten Vorteile „Festigung der Kundenbeziehungen“ und „Verbesserung der Investor Relations“ treffen dagegen eher in einzelnen Branchen oder Fallbeispielen zu.

Während der Beitrag von „guten Arbeitsbedingungen“ für den Unternehmenserfolg empirisch nachgewiesen werden kann, ist der Zusammenhang von CSR und finanzieller Performance weniger eindeutig. Die hier gefundenen Untersuchungen kommen zwar zu dem Ergebnis, dass sich CSR (so wie es von den SRI-Ratings gemessen wird) nicht negativ auf die finanzielle Performance auswirkt. Ein positiver Zusammenhang ist jedoch statistisch nicht generell signifikant nachweisbar. Die Studie der Bank Sarasin (2008) sieht aber rund um die Bereiche Klimaschutz und Energie, besonders in jüngster Zeit einen solchen Zusammenhang entstehen.

Die Erklärung für diese auf CSR generell bezogen „schlechteren“ Ergebnisse könnte darin liegen, dass die festgestellten Wettbewerbsvorteile zwar bestehen, aber andere Faktoren (nach Porter (1986) z.B. Zahl und Rivalität der Wettbewerber, Gefahr von Ersatzprodukten, Verhandlungsstärke von Abnehmern und Lieferanten) auf die finanzielle Unternehmensperformance deutlich stärker wirken. Während also im Detail nachgewiesen werden kann, dass z.B. Umweltschutz einen Beitrag zu Kostensenkungen leistet und gute Arbeitsbedingungen sich positiv auf den Unternehmenserfolg auswirken, ist die aggregierte Wirkung dieser Faktoren nicht so stark, dass sie sich letztlich in der finanziellen Performance statistisch signifikant niederschlagen würde. Sie geht vielmehr im Grundrauschen aus Rohstoff- und Energiepreisen, Produktivität, Wettbewerb und Innovation unter.

CSR ist damit nicht der goldene Pfad zu mehr Wettbewerbsfähigkeit. CSR ist „verantwortliche Unternehmensführung“ – nicht mehr, aber auch nicht weniger. CSR – auch das ist sicher – schadet dem Unternehmen nicht und nützt im Regelfall vielen. Aber CSR ersetzt nicht die Notwendigkeit, aktuelle und technisch perfekte Produkte anzubieten, die den aktuellen Markttrends – und dabei nicht zuletzt auch den Megatrends – preiswert einzukaufen und für die eigenen Produkte gute Preise zu erzielen. CSR ersetzt nicht die Notwendigkeit, effizient und mit hoher Qualität und niedriger Ausschussrate zu produzieren. Und CSR ersetzt nicht die Notwendigkeit eines guten Risikomanagements. Im Konzert mit allen diesen Fähigkeiten kann CSR aber ein Schritt zu unternehmerischer Exzellenz sein. Nicht mehr, aber auch nicht weniger.

6.2 Wettbewerbsvorteile für KMU

Die Frage, welche der aufgeführten Wettbewerbsvorteile auch in KMU zutreffen, ist letztlich nicht übergreifend zu beantworten. Es wurde bereits angedeutet, dass einzelne Wettbewerbsvorteile in bestimmten Branchen weit bedeutender sind als in anderen, was z.B. für Fragen der Rechtssicherheit im Umweltkontext gilt. Dieser Vorteil durch CSR spielt also in vielen Unternehmen und damit auch in vielen KMU keine Rolle, dafür kann er aber auch in sehr kleinen Unternehmen mit umweltsensiblen Wertschöpfungsprozessen höchste Bedeutung erlangen.

Andere Vorteile, wie sie z.B. als Kostenvorteile aus Energieeffizienz erwachsen, lassen sich sogar im Privathaushalt realisieren und sind unserer Ansicht nach bei den meisten Unternehmen wirksam. Wenngleich das jeweilige Potential sowie die Relevanz gemessen an den Gesamtkosten sehr unterschiedlich sein dürfte.

Wieder andere Vorteile, wie die Absicherung der internationalen Reputation und des Markenimages, betreffen deutlich eher die multinationalen Konzerne als KMU.

Die folgende Tabelle 6 versucht, die mit CSR zusammenhängenden Wettbewerbsfaktoren nach ihrer Bedeutung für KMU zuzuordnen, ohne dass diese Zuordnung aber branchenübergreifend oder im Einzelfall wirklich belastbar ist. Sie gibt vielmehr eine Orientierung, welche Wettbewerbsvorteile in verschiedenen Unternehmensgrößen Bedeutung haben könnten.

Tabelle 6: Zuordnung der Wettbewerbsvorteile von CSR auf Unternehmensgrößen

Größe (Mitarbeiter)	Multi-national	Über 500	499-50	49-20	19-5	4-1
Wettbewerbsvorteil						
Motivation der Mitarbeiter						
Anziehung und Halten von Talenten						
Kosteneffizienz (Energie-, effizienz, Materialeffizienz)						
Förderung von Innovationen						
Neue Produkte und Erschließung neuer Märkte						
Risikoreduzierung, Risikomanagement						
Aufbau und Schutz von Reputation und Marken						
Verbesserung der Investor Relations						
<u>Legende</u>						
Trifft immer/meistens zu						
Trifft teilweise zu						

Quelle: Eigene Darstellung

6.3 Kommunikation der Wettbewerbsvorteile an KMU

Eine stichhaltige Argumentation pro CSR, gerade auf die Zielgruppe KMU gerichtet, ist nicht einfach und einleitend soll noch kurz auf vier über die Diskussion von Wettbewerbsfaktoren hinausgehende Sachverhalte hingewiesen werden, die für die Argumentation Bedeutung haben.

Zunächst ist wichtig, dass viele Unternehmen und darunter viele KMU ohnehin schon selektiv einzelne Verantwortungen im CSR Kontext engagiert wahrnehmen. So kümmert sich die große Mehrheit aller Unternehmen um gute Personalentwicklung und flexible Arbeitszeitgestaltung, die Mehrheit aller Unternehmer leistet Spenden und fast die Hälfte aller Unternehmer bekleidet Ehrenämter. Umwelt- und ressourcenschonende Produktionsmethoden sind bei 60% der KMU und über 75% der großen Unternehmen gängige Praxis (Hoffmann und Maaß 2008). CSR ist für diese Unternehmen kein neues Konzept, sondern ein neuer Name für althergebrachte Verantwortlichkeiten.

Der Begriff Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen und die Abkürzung CSR sind in kleinen Unternehmen oft nicht bekannt. GILDE (2007) stellt in einer Befragung fest, dass 48% von 145 antwortenden KMU den Begriff noch nie gehört hatten. Somit sollte bei der Ansprache von Wettbewerbsvorteilen zuerst der konkrete Bezug zu dem Handlungsfeld (z.B. gute Arbeitsbedingungen) oder zu einer Maßnahme (z.B. Energiesparen) hergestellt werden (vgl. auch das Beispiel von UK Small Business Consortium (2006) im Anhang).

Weiterhin ist es wichtig sich zu vergegenwärtigen, was KMU daran hindert, ein breites Spektrum von Maßnahmen im Rahmen gesellschaftlicher Verantwortungen umzusetzen. Bei Familienunternehmen identifizieren die Bertelsmann Stiftung und die Stiftung Familienunternehmen (2008) zeitliche Belastung als das mit Abstand größte Hemmnis für CSR Maßnahmen. Im Feld umweltorientierter Maßnahmen führen Hitchens et al. (2003) als wichtigste Hemmnisse den Zugang zum notwendigen Investitionskapital sowie die Rentierlichkeit, Managementzeit und Prioritätensetzung und letztlich auch den Zugang zu den notwendigen Kenntnissen und Fähigkeiten auf.

Schließlich spielen bei klein- und mittelständischen Unternehmen im Kontext von CSR ethische Motivationen oftmals zunächst eine größere Rolle als Wettbewerbsvorteile. Es werden dann Lösungen gesucht, die ökonomisch sinnvoll sind (Bertelsmann Stiftung, Stiftung Familienunternehmen 2008, Europäische Kommission 2007).

Vor diesem Hintergrund lassen sich zunächst folgende primär an KMU, aber auch an Großunternehmen gerichtete Argumente entwickeln:

- 1. Energie- und Materialeffizienz schützen das Klima und senken Kosten.**
Es ist zur Senkung der Kosten, wie zur Wahrnehmung der Verantwortung zum Schutz der Umwelt, zweckdienlich, Energie und Material sparsam und effizient einzusetzen. Im Rahmen der kontinuierlichen Verbesserung lassen sich immer wieder kleine Vorteile erzielen. Durch ressourcenschonende Gestaltung neuer Produkte können in manchen Märkten Energie- und Materialeffizienz zu einer wesentlichen Säule der Wettbewerbsfähigkeit werden.
- 2. Die Mitarbeiter tragen maßgeblich zum Unternehmenserfolg bei. Gute Arbeitsbedingungen fördern die Motivation, Ideen und Einsatzbereitschaft.** Es ist Ausdruck der Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern, die Entwicklung ihrer Kenntnisse und Fähigkeiten zu fördern, ihnen die Möglichkeit der Übernahme von Verantwortung zu bieten und ihnen durch die Gestaltung der Arbeitsplätze und der Arbeitszeiten Entwicklungsmöglichkeiten zu schaffen. All dies schlägt sich letztlich in kreativeren, engagierteren und innovativeren Beschäftigten nieder und fördert den Unternehmenserfolg.
- 3. Nur mit Innovationen können die gesellschaftlichen Herausforderungen wie demografischer Wandel oder Klimaschutz gemeistert werden. Produkte, die Lösungsbeiträge leisten, haben gute Zukunftschancen.** Unsere Gesellschaft steht mit dem Klimawandel, der Globalisierung und dem demographischen Wandel vor riesigen Herausforderungen. In vielen Märkten ändern sich Produkte und Produktionsmethoden, andere Märkte wie z.B. rund um die regenerativen Energien oder im Bereich seniorenrechter Produkte, entstehen völlig neu. Es ist Ausdruck gesellschaftlicher Verantwortung, den möglichen Beitrag des eigenen Unternehmens zur Entwicklung dieser Märkte herauszuarbeiten, Strategien und Produkte zu entwickeln und als Produkthanbieter oder Zulieferer mit innovativen Produkten aktiv zu werden. Umsatz in nachhaltigen Zukunftsmärkten ist Ausdruck von Verantwortung und sichert die Existenz des Unternehmens.

In allen drei Bereichen systematische Aktivitäten zu entwickeln, wird dabei für KMU oft weder nötig noch möglich sein. Es ist nicht nötig, weil ein Grundstock einschlägiger Aktivitäten bei verantwortlichen Unternehmern ohnehin tägliche Praxis ist. Es ist nicht möglich, weil aufgrund begrenzter zeitlicher und finanzieller Ressourcen nicht beliebig viele Projekte neu angegangen werden können.

Für eine Ausweitung von Aktivitäten, die der gesellschaftlichen Verantwortung zugerechnet werden können, sind dennoch immer einige Unternehmer ansprechbar. Es gibt immer einige, bei denen „etwas mehr geht“, die sich im Umbruch oder gar in der Krise befinden und neue Ideen suchen oder die gerade neu eine Leitungsfunktion oder gar ein ganzes Unternehmen übernommen haben. Genau diese Gruppen sind ansprechbar und können erreicht werden. Dabei ist der Hinweis darauf, dass durch CSR-Aktivitäten auch Wettbewerbsvorteile erschlossen werden, zwar grundsätzlich hilfreich, räumt aber die angesprochenen Schwierigkeiten (Zeitmangel) gerade in KMU keineswegs aus.

Vor diesem Hintergrund könnten KMU wohl noch besser erreicht werden, indem häufig anzutreffende Potentiale direkt angesprochen werden. Z.B. „xx der elektrischen Aggregate sind überdimensioniert und verbrauchen unnötig viel Strom. Ein Austausch würde xx Tonnen CO₂ vermeiden – und sich im Unternehmen nach durchschnittlich x Jahren amortisieren.“

6.4 Kommunikation der Wettbewerbsvorteile an große Unternehmen

In größeren und großen Unternehmen gelten die für KMU schon aufgeführten Argumente grundsätzlich genauso. Das Ausmaß der Bedeutung und damit letztlich auch das Ausmaß der Verantwortung ist allerdings entsprechend dem Umfang wirtschaftlicher Aktivität größer. Hat ein Personenunternehmer ein Ehrenamt, so ist das eine gute Sache. Nimmt eine, tausende von Köpfen umfassende, Belegschaft an einem Corporate Volunteering Projekt teil, dann wird daraus ein Thema eines CR-Berichtes. Vergisst ein Handwerksmeister, Glühbirnen durch Energiesparlampen zu ersetzen, ist das bedauerlich. Die gleiche Unterlassungstat in einem großen Einzelhandelsunternehmen wäre ein bedeutender ökologischer wie ökonomischer Fehler.

Auch eine ganze Reihe an anderen Faktoren verändert die Relevanz der identifizierten Wettbewerbsvorteile. Reputation und Markenwert spielen bei vielen großen Unternehmen eine große Rolle – gleichzeitig sind aufgrund der Größe die Risiken viel schwerer zu überschauen. Die Renditeanforderungen institutioneller Eigentümer sind meist stärker und kurzfristiger orientiert. Schließlich gibt es viel mehr systematisch gestaltete Managementprozesse und der strategischen Planung wird mehr Raum eingeräumt.

Wenn Unternehmensberatungen mit Wettbewerbsvorteilen von CSR argumentieren, wird daher die ökonomische Relevanz in den Mittelpunkt gestellt und dementsprechend ein Vokabular mit einem deutlich betriebswirtschaftlichen Duktus verwendet. Beispiele sind hier im Anhang abgebildet.

Aus Gesprächen mit Beratern ist bekannt, dass für Unternehmen am Anfang das Interesse für Risikomanagement/Risikovermeidung und für externe Kommunikation (Reputationspflege) am größten ist.

Zusätzlich zu den oben für KMU dargestellten Argumenten sind für große Unternehmen folgende ökonomische Begründungen relevant:

1. Verbesserung des Risikomanagements und Reduzierung von Risiken

Eine systematische wahrgenommene gesellschaftliche Verantwortung hilft, rechtliche und ökonomische Risiken zu reduzieren und verbessert damit das Risikomanagement. Indirekt kann dies zu besseren Konditionen bei Versicherungen oder der Kreditvergabe führen. Insbesondere durch eine verantwortliche Beschaffung in der Supply Chain können Image- und Reputationsrisiken vermieden werden, unter denen manche Großkonzerne (z.B. Nike) schon sehr gelitten haben.

2. Förderung der Reputation

Die Kommunikation über die CSR-Aktivitäten des Unternehmens fördert die Reputation wenn es gelingt, die Mehrheit der gesellschaftlichen Akteure in Presse,

Wissenschaft, Politik und Verbänden durch aufrichtige Darstellungen von der Richtigkeit und Bedeutung der Informationen zu überzeugen.

3. **Verbesserung des Zugangs zu Kapital**

Eine gute CSR-Praxis, gutes CSR-Reporting und eine gute Kooperation mit den Ratingorganisationen fördert die positive Bewertung der Nachhaltigkeitsleistung durch Dritte und ermöglicht Aktiengesellschaften die Aufnahme in nachhaltigkeitsorientierte Fonds. Auch berücksichtigen zunehmend mehr große institutionelle Anleger, wie z.B. Pensionsfonds SRI-Ratings für die Risikoeinstufung. Damit verbessert sich der Zugang zu Kapital.

Für größere und große Unternehmen gibt es also einige gute Gründe, CSR nicht nur selektiv sondern systematisch und transparent zu betreiben. Bei ihnen ist auch die Benennung der Aktivitäten als CSR und die Einrichtung einer entsprechenden Verantwortlichkeit auf Ebene der Unternehmensleitung hilfreich, um die Kommunikation mit den Stakeholdern zu vereinfachen.

Literatur

- Apo-Bank (2005): Nachhaltige Geldanlage – Gutes Gewissen statt guter Performance? Düsseldorf.
- Arthur D. Little & Business in the Community (Hrsg.) (2003): The Business Case for Corporate Responsibility.
- Bank Sarasin (2008): Nachhaltigkeit und Aktienperformance - alte und neue Erkenntnisse zu einem Dauerbrenner. Zürich.
- Bayerisches Staatsministerium für Umwelt, Gesundheit und Verbraucherschutz (Hrsg.) (2004): Umweltschutz rechnet sich – Mit Umweltmanagement Kosten sparen 33 Beispiele aus der Praxis. München.
- Bertelsmannstiftung; Stiftung Familienunternehmen (Hrsg.) (2007): Das gesellschaftliche Engagement von Familienunternehmen. Dokumentation der Ergebnisse einer Unternehmensbefragung. Gütersloh.
- Bloching, Björn (2007): Wie Corporate Responsibility die Wertschöpfung steigert. PowerPoint Präsentation.
- Bundesministerium für Familie Frauen und Jugend (Hrsg.) (2005): Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen. – Kosten-Nutzen-Analyse – Berlin.
- Bundesumweltministerium (2008): Megatrends der Nachhaltigkeit – Unternehmensstrategie neu denken. Berlin.
- Bundesumweltministerium (2009): Greentech Made in Germany 2.0. Vahlen Verlag. München.
- Business in the Community (2008): The responsible Workplace: How to survive and thrive.
- Clausen, Jens; Loew, Thomas (2009): CSR und Innovation: Literaturstudie und Befragung. Berlin.
- Clausen, Jens (2004): Umsteuern oder Neugründen? Die Realisierung ökologischer Produktpolitik in Unternehmen.
- Clausen, Jens; Keil, Michael; Konrad, Wilfried (2002): The relationship between competitiveness, environmental performance and management of small and medium sized European manufacturing firms. Final National Report Germany. Hannover, Heidelberg.
- Clausen, Jens; Rubik, Frieder (2001): Die Auswirkungen einer Integrierten Produktpolitik auf die Wettbewerbsfähigkeit mittelständischer Unternehmen. Unveröffentlichte Studie im Auftrag des Ministeriums für Umwelt und Naturschutz, Landwirtschaft und Verbraucherschutz des Landes Nordrhein-Westfalen. Hannover, Heidelberg.
- Commonwealth of Australia (2003): Corporate Sustainability – an Investor Perspective. The Mays Report. Canberra.
- CSR-Forum der Bundesregierung (Hrsg.) (2009): Gemeinsames Verständnis von Corporate Social Responsibility (CSR) in Deutschland. Ohne Ort.
- Dyllick, Thomas; Belz, Frank; Schneidewind, Uwe (1997): Ökologie und Wettbewerbsfähigkeit. Hanser Verlag und Verlag Neue Zürcher Zeitung. München and Zürich.
- Dyllick, Thomas; Hamschmidt, Jost (2000): Wirksamkeit und Leistung von Umweltmanagementsystemen: eine Untersuchung von ISO 14.001-zertifizierten Unternehmen in der Schweiz. vdf Hochschul-Verlag an der ETH. Zürich.
- Europäische Kommission (Hrsg.) (2007): Opportunity and Responsibility - How to help more small businesses to integrate social and environmental issues into what they do. Brüssel.
- Europäische Kommission (Hrsg.) (2005): The Business Case of Diversity. Good Practices in the Workplace. Brüssel.
- Europäische Kommission (Hrsg.) (2002): Mitteilung der Kommission betreffend die soziale Verantwortung der Unternehmen: Ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung. Brüssel.
- Eurosif (2008): European SRI-Study 2008. Paris.
- Freeman, R.E. (1983): Strategic Management – A Stakeholder Approach. In: Advances in Strategic Management Vol. 1: 31-60.
- Friedman, M. (1970): The social responsibility of business is to increase profits. New York Times

- Magazine Vol. 13: 122-126.
- GILDE (Hrsg.) (2007): Gesellschaftliches Engagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen in Deutschland – aktueller Stand und zukünftige Entwicklung. Brüssel.
- Global CSR Sustainable Business Consulting (o.J.) Is there a business case for CSR? (online) <http://www.global-csr.com/business-case-csr.html> (17.9.2009)
- Global Reporting Initiative (GRI) (Hrsg.) (2006): Sustainability Reporting Guidelines. Amsterdam
- Grant Thornton International (Hrsg.) (2008): Corporate Social Responsibility: a necessity not a choice. (Download: www.internationalbusinessreport.com).
- Guenster, Nadja; Derwall, Jeroen; Bauer, Rob; Koedijk, Kees (2006): The Economic Value of Corporate Eco-Efficiency.
- Hahn, Tobias; Figge, Frank; Barkemeyer, Ralf (2008): Sustainable Value in der Automobilproduktion – Eine Analyse der nachhaltigen Performance der Automobilhersteller weltweit.
- Hahn, Tobias; Liesen, Andrea; Figge, Frank; Barkemeyer, Ralf (2007): Nachhaltig erfolgreich Wirtschaften – Eine Untersuchung der Nachhaltigkeitsleistung deutscher Unternehmen mit dem Sustainable Value Ansatz.
- Halme, M.; Niskanen, J. (2001): Does Corporate Environmental Protection Increase or Decrease Shareholder Value? The Case of Environmental Investments. In: Business Strategy and the Environment, Vol. 5: 30-37.
- Hassel, L.; Nilsson, H.; Nyquist, S. (2005): The Value Relevance of Environmental Performance. In: European Accounting Review, Vol. 14: 41-62.
- Hauser, Frank (2008): Einsatzbereitschaft wirkt Wunder. In: Personalmagazin 01/08: 22-26.
- Hauser, Frank; Schubert, Andreas; Aicher Mona (2007): Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in Deutschland. Abschlussbericht. Ohne Ort.
- Hitchens, David; Trainor, Mary; Clausen, Jens et al. (2003): Small and Medium Sized Companies in Europe (Food Industry, Textile Finishing Industry, Furniture Industry). Berlin, Heidelberg New York.
- Hoffmann, Marina; Maaß, Frank (2008): Corporate Social Responsibility als Erfolgsfaktor einer stakeholderbezogenen Führungsstrategie? Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. Bonn.
- IRIS Eco-Efficiency Group (IRIS 2000): Environmental Management Systems – paper tiger or powerful tool. Stockholm.
- King, Andrew A.; Lenox, Michael J. (2001): Does It Really Pay to Be Green? – An Empirical Study of Firm Environmental and Financial Performance. Journal of Industrial Ecology 5 (1): 105-116.
- Konar, S.; Cohen, M.A. (2001): Does the Market Value Environmental Performance? In: Review of Economics and Statistics, Vol. 83 (2): 281-289.
- Kvistgaard, Morten; Egelyng, Henrik; Frederiksen, Boie S.; Johannesen, Thomas Lyng (2001): Miljøstyring og Miljørevision i danske virksomheder. København.
- Loew, Thomas (2006): CSR in der Supply Chain: Herausforderungen und Ansatzpunkte für Unternehmen. Berlin.
- Loew, Thomas; Ankele, Kathrin; Braun, Sabine; Clausen, Jens (2004): Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung. Berlin, Münster.
- Loew, Thomas; Braun, Sabine (2009): CSR-Handlungsfelder - Die Vielfalt verstehen. Berlin.
- Loew, Thomas; Braun, Sabine (2006): Organisatorische Umsetzung von CSR: Vom Umweltmanagement zur Sustainable Corporate Governance? Berlin.
- Loew, Thomas; Clausen, Jens (2003): Monitoring von Umweltleistung und Umweltmanagementsystem 1997 bis 2002. Endbericht an die Hessische Landesanstalt für Umwelt zu den Arbeiten in 2002 und 2003. Berlin.

- MacGillivray, Alex; Martens, Hans; Rüdiger, Katerina; Vilanova, Marc; Zollo, Maurizio; Begley, Paul; Zadek, Simon (2006). Responsible Competitiveness in Europe - Executive Summary Enhancing European Competitiveness through Corporate Responsibility.
- McKinsey & Company (Hrsg.) (2009). Valuing corporate social responsibility. McKinsey Global Survey Results.
- Margolis, J. D.; Walsh, J. P. (2003): Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2): 268- 305.
- Orlitzky, Marc; Frank L. Schmidt, Sara L. Rynes (2003). Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis. *Organization Studies* 24 (3): 403-441.
- Perrini, Francesco; Russo, Angeloantonio; Tencati, Antonio; Vurro, Clodia (2009): Going beyond a long-lasting debate: What is behind the relationship between corporate social and financial performance? Mailand.
- Pohle, George; Hittner, Jeff (2008). Attaining sustainable growth through corporate social responsibility. (IBM Institute for Business Value).
- Porter, Michael E. (1986): Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten. Frankfurt a.M., New York.
- Porter, Michael E.; Kramer, Marke E. (2006): Strategy & Society – The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*.
- PricewaterhouseCoopers (Hrsg.) (2009): Unternehmerische Verantwortung praktisch umsetzen: Nachhaltigkeitsmanagement. Frankfurt.
- Reusch, Jürgen (2008): Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement: Neue Studie lässt viele Fragen offen.
- Riegler, Claudius H.; Zettel Claudio (2007): Entwicklungsfaktoren für den Auf- und Ausbau innovationsförderlichen Unternehmenskulturen und –milieus. Eine Einleitung. In: PT-DLR (Hrsg.) (2007): Themenheft Entwicklungsfaktoren für den Auf- und Ausbau innovationsförderlicher Unternehmenskulturen und –milieus. Bonn.
- Roland Berger (Hrsg.) (2007): Corporate Responsibility, how it can be profitable. Hamburg.
- SAM (Hrsg.) (2009): Dow Jones Sustainability World Index. August 2009.
- Schaltegger, S.; Dyllick, T. (Hrsg.) (2002): Nachhaltigkeit managen mit der Balanced Scorecard. Konzept und Fallstudien. Wiesbaden.
- Schaltegger, Stefan (2006): How Can Environmental Management Contribute to Shareholder Value? The Environmental Shareholder Value Approach. In: Schaltegger, Stefan und Wagner, Marcus (Hrsg.) (2006): Managing the Business Case for Sustainability. Greenleaf. Sheffield.
- Schneider, Helmut; Gerlach, Irene; Juncke, David; Krieger, John (2008): Betriebswirtschaftliche Ziele und Effekte einer familienbewussten Personalpolitik Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik – Arbeitspapier Nr. 5. Münster, Berlin.
- Serafin, Rafal; Tatum, Gill; Heydel, Wojciech (2000): ISO 14.001 as an Opportunity for engaging SMEs in Polands Environmental Reforms. In: Hillary, Ruth (Hrsg.) (2000): ISO 14.001 – Case studies and practical experiences. Greenleaf Publishing. Sheffield.
- UK Small Business Consortium (Hrsg.) (2009): Better Business Journey.
- Umweltbundesamt (UBA 1999): EG-Umweltaudit in Deutschland. Erfahrungsbericht 1995 bis 1998. Berlin.
- UNEP Finance Initiative (Hrsg.) (2004). The Materiality of Social, Environmental and Corporate Governance Issues to Equity Pricing - 11 Sector Studies by Brokerage House Analysts at the Request of the UNEP Finance Initiative Asset Management Working Group. Genf.
- UNEP Finance Initiative (Hrsg.) (2006): Show Me The Money: Linking Environmental, Social and Governance Issues to Company Value. Genf.
- VDI-Technologiezentrum (1999): Integrierter Umweltschutz. Eine branchenübergreifende Analyse. Düsseldorf.

Anhang

6.5 Danksagung

Aufgrund der sehr kurzen Bearbeitungszeit haben wir neben eigenen Recherchen deutsche und internationale Experten gebeten uns kurzfristig auf Studien zu Wettbewerbsvorteilen von CSR sowie Teilaspekten davon hinzuweisen. Folgenden Personen danken wir sehr herzlich für ihre Hinweise und oftmals auch die Zusendung von Studien und anderen Quellen:

Joseph Amidor, CivicUS
Lorraine Bell, Simply CSR
William D'Alessandro, Victor House News Co.
Thomas Dodd, DG Enterprise
Oliver Dudok van Heel, Living Values
Tom Ewart, Network for Business Sustainability
Nadine Exter, Doughty Centre and CR Advisory Services
Eliza Heathcote
Ruth Hillary, WYG Environment Planning Transport Ltd.
Jos Huber, Ministry of Social Affairs and Employment, Netherlands
Dr. Christine Jasch, IÖW Österreich
Dr. Axel Klein, Akzente Kommunikation und Beratung GmbH
Shawn MacDonald
Tell Muenzing, Performance Consultants International
Oliver Rehbürg, brands & values
Catherine Rubbens
Dr. René Schmidpeter, Bertelsmann Stiftung
Carolin Schramm
Katharina Schwalm-Schäfer, Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen
Coro Strandberg, Strandberg Consulting
Christian Sprute, Stiftung Arbeit und Umwelt der IG BCE
Sune Skadegaard Thorsen, Global CSR
John Swannick
Susie Vernon, Beyond Green
Judith Vitt, Verbraucherzentrale Bundesverband e.V.
Bernd Westphal, IG BCE
Uwe Wötzel, Verdi

Besonderer Dank gilt Dr. Axel Klein (Akzente) und Sune Skadegaard Thorsen (Global CSR-Sustainable Business Consulting), die uns ihre umfangreichen Sammlungen an pdf-Publikationen zu dem Thema zur Verfügung gestellt haben.

6.6 Kommunikation der Wettbewerbsvorteile an KMU – Beispiel UK Small Business Consortium (2006)

TEN ACTIONS TO DO TODAY!

Even if you do nothing else, here are ten simple actions that if every business did them today, would have a big impact.

- 01 Recycle printer and toner cartridges. www.actionaidrecycling.org.uk
- 02 Buy and use fairly traded products e.g. tea/coffee. www.fairtrade.org.uk
- 03 Look at how your staff get to/from work. Promote walking, car sharing, cycling and public transport. www.liftshare.com
- 04 Set up a payroll giving scheme for your staff. www.payrollgivinggrants.org.uk
- 05 Make sure lights, computers and other equipment are switched off at the mains every night. www.green-office.org.uk
- 06 Pay staff, suppliers and creditors on time. www.payontime.co.uk
- 07 Turn the office heating system down a few degrees and have it checked regularly. www.energyhelpline.com
- 08 Replace all lighting with low energy lightbulbs. www.netregs.gov.uk
- 09 Printing and photocopying: print double sided where possible and only print the first page of emails. www.envirowise.gov.uk
- 10 Set up and promote flexible working for your staff. www.flexibility.co.uk

Each of the action lists in this guide are simply illustrative of the kinds of practical steps that other small businesses are already doing. For fuller lists and more information, visit www.betterbusinessjourney.com.

DID YOU KNOW?

92%

of growing businesses have suffered rising fuel costs in the last year

88%

of consumers said they would be more likely to buy from a company that supports and engages in activities to improve society

2 in 3

smaller businesses believe that social and environmental responsibilities contribute to a more successful business

51%

of growing businesses are not aware of the benefits available to them in becoming energy efficient

86%

of smaller businesses believe that they should pay significant attention to their social and environmental responsibilities

Research by the Institute of Business Ethics has proved that socially responsible businesses outperform their competitors

CAN YOU AFFORD TO IGNORE IT?

78%

of employees would rather work for an ethical and reputable company than receive a higher salary

ACTIONS

STARTING OFF

- Survey your staff, even informally, to find out their community interests.
- Promote a healthy workplace – provide correct equipment and encourage breaks.
- Praise people at work and give part time staff the same rights as full time staff.
- Choose (with staff input) a charity of the year and/or allow staff an hour a week to help children with reading, numeracy or other forms of mentoring in local schools.
- Set up a payroll giving programme and encourage staff to participate.
- Ensure your website is accessible to all – offer a text only version.

GETTING INTO YOUR STRIDE

- Offer quality work experience for local schools/colleges.
- Allow staff to volunteer in the community in work time – link it to training needs.
- 'Adopt' a local school or community group as a long term partner – give time, expertise, sponsorship, equipment, become mentors or host visits to your workplace.
- Reward staff for getting involved e.g. a special award.
- Provide skills training (CV writing, mock interview) to unemployed people and students.
- Use voice/video-conferencing instead of face to face meetings where possible.

LEADING THE WAY

- Introduce flexible working e.g. core hours, job sharing, sabbaticals, home working, reduced time.
- Measure the difference you are making – survey employees and community partners.
- Create an employee handbook that includes responsible business practice, make it part of the induction process for new staff and include in annual appraisal process.
- Recruit locally and employ people from diverse backgrounds, including disadvantaged communities – advertise jobs in non traditional places.
- Offer places on in-house training to staff from community groups and let them use your meeting rooms.
- Encourage staff to become school governors.

BENEFITS

- Increase employee commitment/loyalty to the company.
- Improve employee skills: communication; project management; budgeting; planning; organisational; problem solving; teamwork; leadership; and presentation skills.
- A positive employer reputation will improve the numbers and calibre of job applicants.
- Increased employee motivation.
- Lower staff turnover and absenteeism.
- Reduced recruitment costs.
- Keep training costs for employees down.
- Businesses with a diverse workforce are likely to attract a wider customer base.
- Responsible business behaviour is increasingly the key factor in attracting and retaining a talented and diverse workforce.

LSI Architects

A CommunityMark Company

LOCATION Norwich	AGE 100 years
EMPLOYEES 50	SECTOR Architecture



WHAT IT DOES

LSI's community programme is an integral part of its business plan and it commits 3% of the company's overall turnover to it. Its community programme involves using its skills and expertise to provide professional support for free to community groups through the ProHelp network of companies; training students and providing work placements; engagement in its professional body; membership of the CRed (carbon-reduction) project; and endorsement of individuals' community roles. It is also engaged with schools and provides studio open days.

WHY IT DOES IT

LSI believes in developing their staff, supporting the community and contributing to the well-being of the city. Staff are encouraged to participate in community activities, with 80% of LSI staff having been involved in development training projects linked to community programmes.

RESULTS

- 80% of staff believed involvement with community projects had developed their skills.
- LSI contributes an average of 8% of pre-tax profits and over 500 hours a year of professional time committed to community activities.
- New commissions have arisen as a consequence of community projects and contacts.
- The community programme has helped develop LSI's reputation and its 'licence to operate'.

Tabelle 7: Some people call this Corporate Social Responsibility or business and sustainability, but it really is just better business and common sense

This publication is supported by: **The Small Business Consortium, The Cabinet Office and DTI.**

If you run your own business, or work in a small or medium sized business, maybe a family-owned business – this booklet is for you.

It describes practical things that you can do, that won't cost you (or the rest of us) the earth. The 100+ different tips in these pages are all designed to improve your business profitability as well as to maximize the positive and minimise the negative environmental and social impacts.

Some people call this Corporate Social Responsibility (CSR) or 'business and sustainability,' but really it is just better business and common sense.

If you have got more tips or experiences that you would like to share with other businesses, then please e-mail: sbc@bitc.org.uk and we will include in future editions and on www.betterbusinessjourney.com.

Designed and produced by Alan Bates Design – www.alan-bates.com. Printed by Kent Art Printers.
Printed on Revive Silk containing 75% de-inked post consumer waste. Product code 01B1C000290. August 2006.

Quelle: UK Small Business Consortium (2006)

6.7 Kommunikation der Wettbewerbsvorteile – Beispiele von Unternehmensberatern

6.7.1 Beispiel Global CSR

"Is there a business case for CSR?"

Yes, there is a business case for CSR. However, working with CSR does not create value in itself. CSR must be more than a simple 'add-on' to the corporation's other activities. Each corporation's unique business case must be carefully identified and developed in relation to the corporation's core competences, challenges and opportunities. Some of the benefits that CSR activities can entail if identified and implemented competently are:

- *Competitive advantages*
- *Reduced costs*
- *Increased sales*
- *Enhanced brand image and reputation*
- *Improved customer loyalty and confidence*
- *Improved staff motivation and performance*
- *Improved government relations*
- *Reduced regulatory intervention*
- *Improved corporate innovation*

Most corporations addressing CSR focus on compliance. However, there is a huge untapped potential for corporations to work strategically with CSR and [Corporate Social Opportunities](#).

The Danish Government's 2008 [Action Plan for CSR](#) uses the term 'business-driven social responsibility'. This term is interchangeable with 'strategic CSR' or CSO. This approach identifies and works to contribute beyond compliance to international principles for sustainable development in alignment with core corporate products, competencies or in answering strategic risks. "

Quelle: Global CSR Sustainable Business Consulting (o.J.)

6.7.2 Beispiel PricewaterhouseCoopers



Abb. 1 Herausforderungen erkennen, Risiken managen und Chancen nutzen

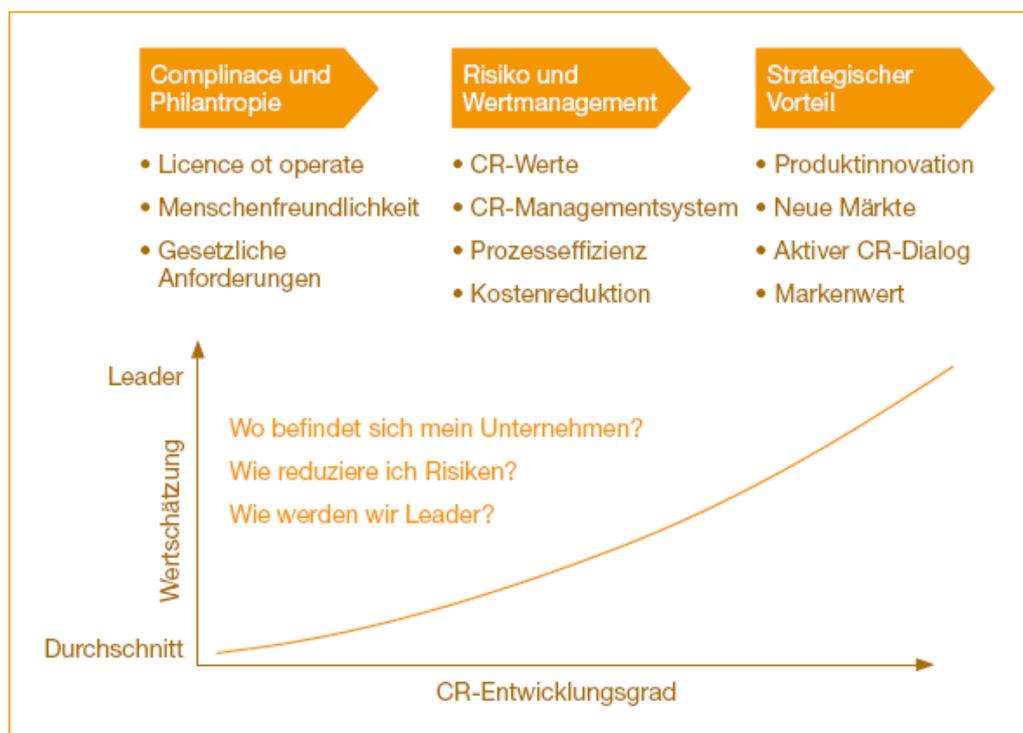


Abb. 3 CR-Entwicklungskurve

Quelle: PricewaterhouseCoopers (Hrsg) (2009) Unternehmerische Verantwortung praktisch umsetzen: Nachhaltigkeitsmanagement, Frankfurt

6.7.3 Beispiel Roland Berger

1 | Generating business

Companies depend on innovation for their long-term survival. With forward-thinking, business opportunities can be generated through activities that better society and preserve our planet. Social and environmental needs are emerging in both B2B and B2C markets. Demographic structures are changing, bringing new customer segments to the fore. Your company can profit

from these new opportunities. To fulfill these needs and actively target these segments, you need to perfectly understand customers, market dynamics and competitive landscapes with regard to corporate responsibility. Pages 12 - 23

2 | Enhancing business

Companies that want to grow profitably need to develop and nurture a solid reputation and a healthy internal culture. Reputation is becoming an increasingly important differentiation factor on both customer and employment markets. Creating a healthy internal culture is critical to attracting and retaining the right people. It is also needed to increase value creation continuously.

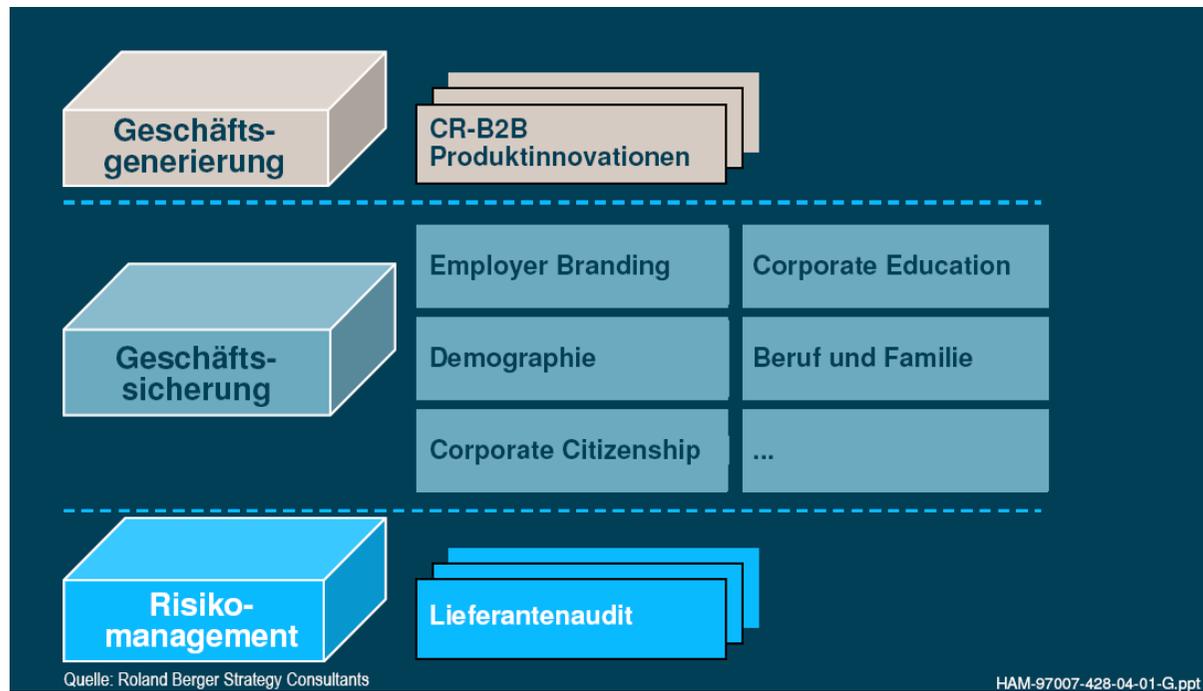
There are many CR activities that can improve a company's reputation and internal culture. Applied correctly, these will enhance your business. Pages 24 - 49

3 | Managing risk

Companies that do not take CR into account in their risk management make themselves vulnerable. Many companies already address some ecological or social risks, by establishing environmental management or whistle-blowing protection, for instance. We suggest that companies integrate CR issues more actively into risk management. That way companies can see which gaps

they have in their risk management strategy and find ways of closing them. New threats are also emerging that require strategic solutions. You need to be aware of your CR-related risks, monitor them adequately and have countermeasures at hand. Pages 50 - 61

Quelle: Roland Berger Hrsg. (2007) *Corporate Responsibility, how it can be profitable*, Hamburg



Quelle: Bloching, Björn (2007) *Wie Corporate Responsibility die Wertschöpfung steigert* (Präsentation)

Über die Autoren

Thomas Loew

INSTITUTE 4 SUSTAINABILITY

Thomas Loew studierte nach einer Banklehre Betriebswirtschaft. Von 1994 bis 2004 war er als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) tätig und dort insbesondere an der Weiterentwicklung von Instrumenten für umweltorientiertes Unternehmenshandeln und eine nachhaltige Unternehmensführung beteiligt. Im Jahr 2005 gründete er das Institute 4 Sustainability das Forschung und Beratung (nicht nur) zu CSR bietet.

Die Arbeiten und Beratungsmandate des Instituts befassen sich mit Nachhaltigkeitsberichterstattung, CSR und Innovation, CSR-Management und strategischer Verankerung von CSR. Nachhaltigkeit von Städten und Energieeffizienz sind weitere aktuelle Aufgabenfelder. Die gezielte Kombination von Forschung und Beratung hat sich bewährt: Die Beratungskunden profitieren von dem fundierten Hintergrundwissen, und in den Forschungsprojekten gewährleistet die Nähe zur Unternehmenspraxis, dass praktisch anwendbare Konzepte entwickelt werden.

Kontakt:

Thomas Loew
Institute 4 Sustainability
Tel.: 030 240 85 532
Loew @4sustainability.org
www.4sustainability.org



Borderstep Institut

Borderstep Institut für Innovation und Nachhaltigkeit gGmbH

Dr. Jens Clausen ist Diplomingenieur für Maschinenbau und seit 2005 Leiter des Borderstep Instituts für Innovation und Nachhaltigkeit gGmbH in Hannover. Von 1984 bis 1991 war er als Entwicklungsingenieur für die Continental AG und von 1991 bis 2005 als Senior Researcher am Institut für ökologische Wirtschaftsforschung in Hannover tätig. Im Jahre 2004 promovierte er an der Universität Bremen. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Gründungs- und Innovationsforschung sowie Corporate Social Responsibility.

Das Borderstep Institut für Innovation und Nachhaltigkeit ist im Bereich der anwendungsorientierten Innovations- und Entrepreneurshipforschung tätig.. Borderstep untersucht Innovations-, Technologie- und Marktentwicklungsprozesse, erstellt Studien für öffentliche und private Auftraggeber und erarbeitet praxistaugliche Konzepte z.B. für die Innovationsplanung, die Organisation von Innovationskooperationen und die Nutzerintegration in den Innovationsprozess.

Kontakt:

Dr. Jens Clausen
Borderstep Institut für Innovation und Nachhaltigkeit gGmbH
Tel.: 0511 1640345
clausen@borderstep.de