

Corporate Social Responsibility in der strategischen Unternehmensführung

Eine Fallstudienanalyse deutscher und britischer Unternehmen der Ernährungsindustrie

Berlin, April 2005

Katharina Schmitt

Öko-Institut e.V.
Büro Berlin
Novalisstraße 10
D-10115 Berlin
Tel.: +49-(0)30-280486-80
Fax: +49-(0)30-280486-88

Geschäftsstelle Freiburg
Postfach 50 02 40
79028 Freiburg
Tel.: +49-(0) 7 61-452 95-0
Fax: +49-(0) 7 61-4754 37

Büro Darmstadt
Rheinstraße 95
D-64289 Darmstadt
Tel.: +49-(0)6151-8191-0
Fax: +49-(0)6151-8191-33

www.oeko.de

.....

**Corporate Social Responsibility in der strategischen Unternehmensführung
- Eine Fallstudienanalyse deutscher und britischer
Unternehmen der Ernährungsindustrie -**

.....

Katharina Schmitt

Berlin 2005

ISBN 3-934490-23-9

Diplomarbeit von Katharina Schmitt

Fachhochschule Worms

Fachbereich European Business Management

Betreuung: Dr. Germann Jossé (FH Worms), Christian Hochfeld (Öko-Institut e.V.)

Die Deutsche Bibliothek – CIP Einheitsaufnahme

Ein Titeldatensatz für diese Publikation ist bei der Deutschen Bibliothek erhältlich

Copyright © 2005 by Öko-Institut e.V., Institut für angewandte Ökologie, Freiburg – Darmstadt – Berlin

Herzlicher Dank an

Dr. Germann Jossé für die konstruktive Betreuung, spontan und mit langem Atem.

Christian Hochfeld, für die konzeptionelle und ideelle Unterstützung. Vor allem für das Geben einer tollen Chance und das Setzen eines Benchmarks, der lange unerreichbar schien.

Die **Befragungspartner aus der Wirtschaft**, für ihren Einsatz und ihr Interesse an der Thematik. Ihre Beteiligung macht das Aufzeigen von Handlungsansätzen einer verantwortlichen Unternehmensführung erst möglich.

Öko-Institut e.V., Büro Berlin und Büro Darmstadt, für die allgemeine und strukturelle Unterstützung während der Diplomarbeit. Ein ganz besonderer Dank an:

Dr. Matthias Buchert für die Vermittlung und das Öffnen einer Tür.

Miriam Dross für freundschaftliche Unterstützung und konstruktive Kritik.

Dr. Ulrike Eberle und **Kathrin Graulich** für die fachlichen Tipps zur Gestaltung der Unternehmensbefragung.

Marion Schäfer für hilfreiche Korrekturarbeiten.

Martin Schmied für wertvolle Lehrstunden im Erstellen von Excel-Tabellen.

Die Engel des 5. Stockes: **Eva, Krischi, Sibyl und Tine**, für Zuhören und Zuspochen. Ganz besonders **Jenny**, für das Fördern von Selbsterkenntnis und Selbstkritik im unermüdlichen Dialog.

Meinen Onkel, **Prof. Dr. Klaus Fleischer**, für die fachliche Beratung und das Teilen von Erfahrung.

Meine Eltern für die Geduld, die Zuneigung und das Vertrauen.

*Katharina Schmitt
Berlin, im April 2005*

Vorwort Öko-Institut e.V.

Good food for thought!

Wie Unternehmen ihre spezifischen gesellschaftlichen Herausforderungen einer nachhaltigen Entwicklung erkennen und wie sie ihnen begegnen hat in den vergangenen Jahren stark an Bedeutung gewonnen. Die Aufmerksamkeit, die diese Frage von Seiten verschiedenster Anspruchsgruppen der Unternehmen - wie den Investoren, den Kunden, den eigenen Mitarbeitern, den Nicht-Regierungsorganisationen und natürlich den politischen Institutionen - bekommt, hat längst dazu geführt, dass die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung der Unternehmen zu einem wichtigen Wettbewerbsfaktor geworden ist. Damit wird die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen zunehmend auch davon bestimmt, wie sie die gesellschaftlichen Herausforderungen einer nachhaltigen Entwicklung in der strategischen Unternehmensführung verankern können, um den daraus resultierenden unternehmerischen Risiken und Chancen angemessen begegnen zu können.

Ob es ihnen schmeckt oder nicht: Das gilt auch für die Unternehmen der deutschen Ernährungsindustrie! – Wie steht es also um die nachhaltige Unternehmensstrategie bei den großen deutschen Nahrungsmittelproduzenten? – Wie wettbewerbsfähig sind sie in diesen Fragen im Vergleich zu ihren Konkurrenten von den britischen Inseln und wie können sie ihre Position in Zukunft potenziell stärken? Diesen Fragen widmet sich die Diplomarbeit *„Corporate Social Responsibility in der strategischen Unternehmensführung – Eine Fallstudienanalyse deutscher und britischer Unternehmen der Ernährungsindustrie“* von Katharina Schmitt, die ich von Seiten des Öko-Instituts fachlich begleiten konnte.

Nun liegen die Ergebnisse vor: Food for thought! – Sehr gutes „Futter“ zum Nachdenken, wie ich finde. – Es zeigt sich, dass die hochdynamische Agenda der branchenspezifischen Herausforderungen einer nachhaltigen Entwicklung in den Unternehmen sehr unterschiedlich adressiert wird. Der Fortschritt der für die Integration in die Unternehmensstrategie erforderlichen Restrukturierung im Unternehmensaufbau und in den Abläufen ist häufig eng mit der Performance im Bereich des Managements von gesellschaftlichen Herausforderungen verbunden; und in der Regel gerade in Deutschland noch ausbaufähig. Zusammenfassend konnten deutliche Verbesserungsoptionen identifiziert werden, die Potenziale für eine nachhaltigere Entwicklung im Ernährungssektor aufzeigen und auch die langfristige Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen im Ernährungssektor stärken könnten.

Gerade hier liegt aus meiner Sicht die Stärke der vorliegenden Arbeit. Über das theoretisch gut begründete und innovativ weiterentwickelte Untersuchungsdesign mit dem empirischen Analyseteil der vergleichenden Unternehmensbefragung, gelingt es Katharina Schmitt aus den Ergebnissen konkrete Empfehlungen abzuleiten. Sie zeigen direkte Handlungsoptionen für die Unternehmen zur Verbesserung ihrer Performance auf, um damit auch das Vertrauen ihrer Stakeholder zu stärken. Transparenz ist dabei eine der fundamentalen Voraussetzungen für Vertrauen. Über die empirische Analyse wurde deutlich, wie viele Unternehmen – insbesondere der deutschen Süßwaren- und Genussmittelbranche – grundsätzlich nicht auf derartige Befragungen antworten. Das ist im Hinblick auf die

Thematik und das vielseitige Interesse der Anspruchsgruppen kaum nachvollziehbar und bedarf in diesen Unternehmen einer grundlegenden Überprüfung ihrer Informationspolitik, wenn gleichzeitig vermittelt werden soll, dass die Besorgnisse um die Ziele einer nachhaltigen Entwicklung und Ernährung adäquat berücksichtigt werden. Vielleicht kann die vorliegende Arbeit auch hierzu einen Beitrag leisten.

Es bleibt der „leicht-bekömmlichen“ Studie generell zu wünschen, dass sie nicht nur in weiten Kreisen verköstigt wird, sondern auch die Unternehmen zu stärkerem Engagement für eine nachhaltigere Entwicklung anregen kann.

Guten Appetit und viel Spaß beim Lesen

Christian Hochfeld

Stv. Geschäftsführer, Öko-Institut e.V.

Geleitwort FH Worms

Im Februar 1973 formulierten führende Wirtschaftsvertreter auf dem Europäischen Management-Symposium in Davos einen „Kodex des ethischen Wohlverhaltens für die Unternehmensführung“. 30 Jahre später greift die Europäische Kommission den Gedanken der gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung in einem Grünbuch auf. Seither erlebt das Thema einen rasanten Aufschwung. Im modernem Gewand der „Corporate Social Responsibility“ (CSR) diskutieren und agieren Vertreter aus Wissenschaft, Wirtschaft, Politik und Gesellschaft zu Themen des Umweltschutzes, der Mitarbeiterführung, zu Maßnahmen für sozial verträgliche Umstrukturierung oder dem lokalen Engagement für Bildungsprojekte.

Eine gesellschaftlich verantwortliche Unternehmensführung beschränkt sich dabei nicht auf interne Unternehmensprozesse. Längst fordern Anspruchsgruppen die Übernahme von Verantwortung auch für Aktivitäten und Austauschbeziehungen jenseits unternehmerischer „Werkstore“. Doch wie kann eine systematisch integrierte und umgesetzte Unternehmensverantwortung praktisch ausgestaltet werden? Dies ist eine der wesentlichen Fragen für die strategische Ausrichtung von CSR in Unternehmen. Die vorliegende Arbeit ist der Erforschung von systematischen und strategisch verstandenen Umsetzungsformen der gesellschaftlichen Verantwortung gewidmet.

Frau Schmitt leistet einen Beitrag zur anwendungsorientierten Analyse des Themas der Unternehmensverantwortung. Mit der Aufarbeitung der historischen Entwicklung des Begriffs der Corporate Social Responsibility bildet die Autorin ein konzeptionelles Verständnis, das sie im Weiteren an die betriebswirtschaftliche Funktionssystematik anpasst. Sie erläutert die konkreten gesellschaftlichen Herausforderungen, die sich mit dem Konzept von CSR beispielhaft für Unternehmen der Ernährungsindustrie ergeben. Gerade die Ernährungsindustrie sieht sich durch den häufig globalen Bezug von Rohstoffen und dem unmittelbaren Kontakt zum Endkonsumenten mit Forderungen zur Übernahme von Verantwortung konfrontiert. Im weiteren Verlauf erörtert die Arbeit Umsetzungsformen einer verantwortlichen Unternehmensführung anhand der Befragung zwölf ausgewählter Unternehmen aus Deutschland und Großbritannien. Als Ergebnis entwickelt die Autorin eine „Zutatenliste“ für die Umsetzung von CSR in Prozessen, Instrumenten und organisatorischen Zuständigkeiten von Unternehmensführung.

Die Arbeit zeichnet sich durch eine solide theoretische und empirische Fundierung aus; wenn die Ergebnisse auch nicht repräsentativ sein können, so zeigen sie doch Entwicklungstrends auf. Die Ergebnisse der Unternehmensbefragung sind die Grundlage für Handlungsansätze einer verantwortlichen Unternehmensführung. Damit bietet die Arbeit Interessierten aus Praxis und Wissenschaft gleichermaßen Anregungen für aktive Veränderungsprozesse hin zu verantwortlichem Unternehmenshandeln und einem konstruktiven Verhältnis zwischen Unternehmen und (anderen) gesellschaftlichen Akteuren.

Dr. Germann Jossé
Fachhochschule Worms

Zusammenfassung

Das Konzept der Corporate Social Responsibility (CSR) – der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen – hat in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik in den letzten Jahren weltweit an Bedeutung gewonnen. Bilanzierungs- und Bestechungsskandale, intransparente Management-Vergütung, Massenentlassungen trotz steigender Gewinne, fragwürdige Herstellungs- und Beschäftigungsmethoden in Zulieferbetrieben oder gesundheitliche Schädigung der Verbraucher haben das Vertrauen der Bevölkerung in die Wirtschaft erschüttert. Sozial verträgliches und umweltgerechtes Handeln jenseits staatlicher Regulierung ist wieder gefragt.

Der Begriff der Corporate Social Responsibility steht stellvertretend für ein Unternehmenshandeln, welches seine Gestaltungskraft zum Wohle der Mitarbeiter und Marktpartner sowie der Umwelt und der Gesellschaft als Ganzes einsetzt. Der Begriff umfasst ein breites Spektrum an Themen und Aktivitäten, nicht zuletzt, weil unterschiedliche gesellschaftliche Akteure ihre Forderungen in den Dialog um CSR einbringen. Wie aber gelingt es Unternehmen, die für ihre Tätigkeit relevanten Stakeholder-Forderungen zu erkennen und zum Inhalt ihrer gesellschaftlichen Verantwortung zu machen? Wie können Unternehmen darüber hinaus ihre internen Prozesse, Strukturen und Aktivitäten hin zu einer gesellschaftlich verantwortlichen Unternehmensführung gestalten? Diese Fragen stehen im Mittelpunkt der vorliegenden Arbeit.

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem **Konzept der Corporate Social Responsibility** begann in den USA Ende der 50er Jahre des 20. Jahrhunderts. Von dort stammt ein Großteil der Autoren, der Literatur und der konzeptionellen Grundlagen zum Thema CSR. Die europäische Diskussion zu CSR wird maßgeblich durch das Grünbuch der EU-Kommission geprägt, welches unter dem Titel „Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen“ im Juni 2001 veröffentlicht wurde. Laut Definition der EU-Kommission handeln Unternehmen dann gesellschaftlich verantwortlich, wenn sie *„auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehung mit ihren Stakeholder [...] integrieren. Sozial verantwortlich handeln heißt nicht nur, die gesetzlichen Bestimmungen einhalten, sondern über die bloße Gesetzeskonformität hinaus „mehr“ investieren in Humankapital, in die Umwelt und in die Beziehungen zu anderen Stakeholdern.“*

Parallel zum Konzept von CSR haben sich in der Praxis **weitere Konzepte** für eine gesellschaftlich verantwortliche Unternehmensführung etabliert. Zu den bedeutendsten zählen: Corporate Citizenship, Nachhaltige Unternehmensführung/Sustainability, Unternehmensethik/Business Ethics und Corporate Accountability. Unterschiede zwischen den einzelnen Konzepten ergeben sich vorrangig in der Theorie. In der Unternehmenspraxis werden die Inhalte der verschiedenen Konzepte, bedingt durch die global geführte Diskussion, mittlerweile ähnlich umgesetzt und normativ wie organisatorisch verankert. Einen hohen Stellenwert nehmen hierbei internationale Initiativen und Instrumente ein, wie beispielsweise der UN Global Compact, die ILO-Konventionen oder die Normungssysteme der ISO zur Qualität und zum Umweltschutz.

Wie kann gesellschaftliche Verantwortung systematisch in die **Unternehmensführung** eingebunden werden, um diese umweltfreundlicher und sozial verträglicher zu gestalten? Unternehmensführung steht in der vorliegenden Arbeit stellvertretend für alle Prozesse, Strukturen und Aktivitäten eines Unternehmens. Aufgabe strategischer Unternehmensführung ist es, den sich wandelnden Herausforderungen der ökonomischen, politischen, ökologischen und sozialen Dimension vorausschauend zu begegnen. Herausforderungen der sozialen und ökologischen Dimension können als „gesellschaftliche“ Herausforderungen bezeichnet werden. Sie stellen den Ausgangspunkt für die Übernahme von Verantwortung dar. Mit ihnen erfährt das Unternehmen, in welchen Bereichen und zu welchen Themen eine Übernahme von Verantwortung seitens der Stakeholder gefordert wird. Gesellschaftlich verantwortlichen Unternehmen gelingt es demnach, ihre internen Prozesse an gesellschaftliche Herausforderungen anzupassen und ihnen mit Hilfe geeigneter Instrumente, wie beispielsweise dem Umweltmanagementsystem ISO 14000 oder durch die Teilnahme am UN Global Compact, zu begegnen.

Mit der Befragung von deutschen und britischen Unternehmen der **Ernährungsindustrie** überprüft die Arbeit den aktuellen Stand in der Umsetzung von Corporate Social Responsibility (CSR) beispielhaft für eine Branche. Die Ernährungsindustrie sieht sich mit einer Vielzahl an gesellschaftlichen Herausforderungen konfrontiert, die sich von der Landwirtschaft, über die Lebensmittelindustrie im engeren Sinne, den Handel bis zur Stufe des Verbrauchs erstrecken. Die Vielzahl und Reichweite an gesellschaftlichen Herausforderungen zeigt den weiten Handlungsrahmen, innerhalb dessen die Unternehmen Veränderungen hin zu mehr sozialer und ökologischer Gerechtigkeit erreichen können. Für die Arbeit werden sieben Themenbereiche als übergeordnete Herausforderungen an die Ernährungsindustrie definiert. Dazu zählen:

- Nachhaltige Landwirtschaft,
- Arbeitsbedingungen auch in Zulieferbetrieben,
- Fairer Handel,
- Umweltauswirkungen,
- Lebensmittelsicherheit,
- Verbraucherbewusstsein,
- Ernährung und Gesundheit.

Die dargestellten Herausforderungen zeigen, dass sich die Verantwortungsübernahme durch Unternehmen nicht länger auf interne Prozesse begrenzen lässt. Unternehmen der Ernährungsindustrie sind zunehmend gefordert, auch im Hinblick auf Landwirte, Zulieferer sowie Verbraucher und deren Konsumweisen eine (Teil-)Verantwortung zu übernehmen.

Im Mittelpunkt der **Unternehmensbefragung** stehen die Inhalte und Grenzen von gesellschaftlicher Verantwortung sowie deren konkrete Umsetzung im Rahmen der Unternehmensführung. Die Inhalte ihrer gesellschaftlichen Verantwortung definieren Unternehmen über die für ihre Tätigkeit relevanten Herausforderungen, Grenzen ihrer Verantwortung ergeben sich über die Berücksichtigung bzw. Vernachlässigung von Herausforderungen entlang der Wertschöpfungsstufen. Konkrete Umsetzungsformen einer

verantwortlichen Unternehmensführung überprüft die Befragung anhand der Anpassung von Führungsprozessen und der Organisationsstruktur sowie die Nutzung entsprechender Instrumente.

Mit dem Fragebogen betrachtet die Arbeit folgende fünf Untersuchungsfelder einer verantwortlichen Unternehmensführung:

- die Analyse gesellschaftlicher Herausforderungen,
- die Unternehmenspolitik und Strategie,
- die Organisationsstruktur,
- die genutzten Instrumente und Konzepte,
- die Stakeholder-Integration.

Befragt werden 12 ausgewählte Unternehmen der Ernährungsindustrie in Deutschland und Großbritannien – darunter Leaderunternehmen im Bereich der CSR wie **Unilever, Cadbury-Schweppes, SABMiller** und die deutsche **August Oetker KG**.

Die **Ergebnisse** zeigen, dass sowohl für das Verständnis von CSR als auch dessen systematische Umsetzung große Unterschiede zwischen den Unternehmen beider Länder bestehen. Während in den befragten deutschen Unternehmen sowohl für die Inhalte als auch die Umsetzung von CSR der Fokus stark auf Umweltthemen liegt, erkennen die britischen Unternehmen ökologische und soziale Aspekte als Handlungsfelder ihrer gesellschaftlichen Verantwortung an. Auch die Ausdehnung ihres Verantwortungsbereichs auf vor- und nachgelagerte Wertschöpfungsprozesse gestaltet sich im Vergleich der Unternehmen beider Länder unterschiedlich. Die befragten deutschen Unternehmen berücksichtigen vorwiegend Herausforderungen im Bereich der internen Prozesse und in der Zulieferkette, die Mehrheit der befragten britischen Unternehmen hingegen identifiziert auch für Herausforderungen auf Verbraucherseite eine eigene Verantwortung. Im Bereich der Unternehmenspolitik werden Leitlinien und Ziele von den deutschen Unternehmen vorwiegend zu Themen des Umweltschutzes formuliert, britische Unternehmen reflektieren darin zusätzlich ihre Beziehung zu den verschiedenen Anspruchsgruppen wie Mitarbeitern, Konsumenten, Konkurrenten oder der Zivilgesellschaft. Explizite Zuständigkeiten für die interne Abwicklung und Koordination von CSR-Aktivitäten sind in deutschen Unternehmen noch wenige verbreitet. Sind Verantwortlichkeiten vorhanden, so liegt deren Fokus auf den Themen Umwelt und Qualität. In britischen Unternehmen hingegen existieren Task-Forces selbst zu speziellen Aspekten der Lebensmittelproduktion oder werden bei Bedarf kurzfristig eingerichtet. Im Hinblick auf die Beteiligung an internationalen Initiativen und Standards, verzeichnen die ISO-Normen zum Umweltschutz und zur Qualitätssicherung den größten Zuspruch in beiden Ländern. Im Vergleich zu den befragten deutschen Unternehmen beteiligen sich die britischen an einer größeren Zahl an Initiativen, umgesetzt werden vor allem die Leitlinien der Global Reporting Initiative und die ILO-Konventionen.

Große Unterschiede ergeben sich auch im Hinblick auf den Austausch mit Stakeholdern. Dieser gestaltet sich bei den befragten britischen Unternehmen verbindlicher und intensiver, gleichzeitig binden die britischen Unternehmen eine Vielzahl an unterschiedlichen gesellschaftlichen Gruppen in ihre Prozesse ein.

Marken- und Imageaspekte sowie ein eigener potentiell hoher Lösungsbeitrag werden von den befragten deutschen Unternehmen am häufigsten als Gründe für die Berücksichtigung gesellschaftlicher Herausforderungen genannt. Bei den britischen Unternehmen spielt die Unterstützung durch das Top-Management im Vergleich eine sehr viel größere Rolle. Die Nachfrage von Seiten des Handels sowie von institutionellen Anlegern werden nur selten als Gründe für die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung identifiziert.

Aufbauend auf den Ergebnissen der Unternehmensbefragung entwickelt die Arbeit **Umsetzungsempfehlungen** für die Einbindung von CSR in die Unternehmensführung der deutschen Unternehmen. CSR muss integrativer Bestandteil aller Prozesse, Aktivitäten und der Organisationsstruktur sein. In einem ersten Schritt ist jedes Unternehmen aufgefordert, ein eigenes Verständnis für seine gesellschaftliche Verantwortung zu entwickeln. Es muss die für seine Unternehmenstätigkeit relevanten sozialen und ökologischen Herausforderungen erkennen und zum Inhalt seiner gesellschaftlichen Verantwortung machen. Die Implementierung von CSR lässt sich dabei nicht losgelöst vom Branchen- und Unternehmenskontext betrachten. Die Unternehmenspolitik sowie Strategien müssen an die veränderten Herausforderungen angepasst werden und branchenspezifische Gegebenheiten reflektieren. Unternehmen müssen ihre Organisationsstruktur anpassen, indem sie klare Zuständigkeiten für die Thematik einrichten und CSR als Führungsaufgabe wahrnehmen. Passende Instrumente und Konzepte unterstützen die aktive Wahrnehmung von Verantwortung. Hierzu eignen sich insbesondere gemeinsame Initiativen von Unternehmen innerhalb einer Branche und das Einführen von Kodizes. Beide lassen sich auf branchenspezifische Bedürfnisse zuschneiden und ermöglichen auch Stakeholdern eine aktive Beteiligung und das Einbringen eigener Kompetenzen.

Mit Good-Practice Beispielen führender britischer Unternehmen untermauert die Arbeit die praktische Relevanz der skizzierten „Schlüsselemente für eine verantwortliche Unternehmensführung“. So erhalten Unternehmen konkrete Handlungshilfen, wie sie CSR zu einem festen Bestandteil ihres Kerngeschäftes werden lassen, und die Wechselbeziehung zu ihren Stakeholdern stärken können.

Die Unternehmensführung steht vor der im Grünbuch beschriebenen Aufgabe, ökologischen und sozialen Herausforderungen wirksam zu begegnen. Sie soll im Sinne des Grünbuchs der EU-Kommission *„die soziale Verantwortung in ihre grundsätzliche Unternehmensstrategie, ihre Managementinstrumente und ihre Unternehmensaktivitäten einbeziehen“*. An dieser Stelle setzt die vorliegende Arbeit an. Sie untersucht, wie die im Grünbuch angesprochene Einbeziehung von gesellschaftlicher Verantwortung in die Unternehmenstätigkeit gestaltet werden kann. Anhand der Befragungsergebnisse in Kapitel 5 wird ein Überblick über die Umsetzungsformen von CSR bereitgestellt. Handlungsanleitungen für die Einbindung von CSR in die Unternehmensführung werden als Schlüsselemente formuliert und in Kapitel 6.2 erläutert.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort Öko-Institut e.V.	I
Geleitwort FH Worms	III
Zusammenfassung	V
Inhaltsverzeichnis	IX
Abkürzungsverzeichnis	XI
Abbildungsverzeichnis	XIII
Tabellenverzeichnis	XIV
Anhangverzeichnis	XIV
1. Einleitung	1
1.1 Zielsetzung	3
1.2 Aufbau der Arbeit	4
2. Entwicklungsstand von CSR	6
2.1 Historische Entwicklung	6
2.2 Der europäische und die nationalen Rahmen	8
2.3 Begrifflichkeiten	11
2.3.1 Definitionen und Interpretationen	11
2.3.2 Abgrenzungen	15
2.4 Initiativen und Instrumente zur inhaltlichen Ausgestaltung und praktischen Umsetzung von CSR	20
2.5 Zwischenfazit	24
3. Strategische Unternehmensführung und CSR	25
3.1 Grundlagen und Begriffe	26
3.2 Die Unternehmens-Umwelt-Beziehung und CSR	27
3.2.1 Die Relevanz der Unternehmens-Umwelt-Perspektive	27
3.2.2 Ein Interaktionsmodell	29
3.3 Unternehmensinterne Führungsprozesse und CSR	36
3.3.1 Der Prozess der strategischen Unternehmensführung	36
3.3.2 Ein Führungsmodell	41
3.4 Gesamtsicht: CSR in der strategischen Unternehmensführung	45
3.5 Zwischenfazit	46

4.	Gesellschaftliche Herausforderungen in der Ernährungsindustrie	47
4.1	Kurzprofil der Branche	48
4.2	Gesellschaftliche Herausforderungen	52
4.2.1	Die interne Sicht: Handlungsfelder der Leaderunternehmen	52
4.2.2	Die externe Sicht: Bedarfsfelder von Stakeholdern und Forschungseinrichtungen	53
4.2.3	Kategorisierung	55
4.3	Zwischenfazit	65
5.	Die Unternehmensbefragung	66
5.1	Ziel der Befragung	66
5.2	Auswahl der Untersuchungsgruppe	66
5.2.1	Branchenwahl.....	66
5.2.2	Länderwahl.....	66
5.3	Aufbau der Befragung und methodisches Vorgehen	67
5.3.1	Aufbau des Fragebogens	67
5.3.2	Angaben zur Befragungsgruppe	70
5.3.3	Vorgehensweise.....	71
5.4	Ergebnisse der Unternehmensbefragung	73
5.4.1	Unternehmensspezifische Interpretation.....	74
5.4.2	Gesellschaftliche Herausforderungen	78
5.4.3	Unternehmenspolitik.....	90
5.4.4	Organisation	96
5.4.5	Instrumente und Maßnahmen	103
5.5	Fazit der Befragung	115
6.	Bewertung und Ableitung von Empfehlungen	119
6.1	Bewertung der Ergebnisse.....	120
6.1.1	Die Inhalte und Grenzen von CSR.....	120
6.1.2	Die Implementierung von CSR.....	122
6.2	Schlüsselemente für die Einbindung von CSR in die strategische Unternehmensführung	123
6.3	Empfehlungen und Ausblick	130
6.3.1	Empfehlungen: ein branchenspezifischer Handlungsansatz.....	130
6.3.2	Ausblick	133
7.	Quellenverzeichnis.....	137

Abkürzungsverzeichnis

AA	AccountAbility, Institute for Ethical and Social Accountability
B.A.U.M	Bundesdeutscher Arbeitskreis für Umweltbewusstes Management e.V.
BDA	Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände
BDI	Bundesvereinigung der Deutschen Industrie
BITC	Business in the Community
BLL	Bund für Lebensmittelrecht und Lebensmittelkunde e.V.
BMVEL	Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft
BMU	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit
BMWA	Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit
BMZ	Bundesministerium für Zusammenarbeit und Entwicklung
BVE	Bundesverband der Deutschen Ernährungsindustrie
bzw.	beziehungsweise
CC	Corporate Citizenship
CEO	Chief Executive Officer
CIAA	Confédération des industries agro-alimentaires de l'UE
CSR	Corporate Social Responsibility
CR	Corporate Responsibility
D	Deutschland
eG	eingetragene Genossenschaft
EHS	Environment Health and Safety
EMAS	Environmental Management and Audit System
ETI	Ethical Trading Initiative
FAO	Food and Agriculture Organisation
F&E	Forschung und Entwicklung
FoE	Friends of the Earth
GB	Großbritannien
GC	Global Compact
GMO	Genetisch modifizierte Organismen
GRI	Global Reporting Initiative
GTZ	Gesellschaft für technische Zusammenarbeit
HR	Human Resources
IBLF	International Business Leaders Forum
ILO	International Labour Organisation
IMD	International Institute for Management Development
imug	Institut für Markt, Umwelt und Gesellschaft e.V.

IÖW	Institut für ökologische Wirtschaftsforschung
ISO	International Standardisation Organisation
Kap.	Kapitel
NGG	Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten
NGO	Non-governmental Organisation (Nichtregierungsorganisation)
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development
OHSAS	Occupational Health and Safety Auditing System
Plc	Publicly Limited Company
PPP	Public Private Partnership
PwC	Price Waterhouse Coopers
SA	Social Accountability International
SAI	Sustainable Agriculture Initiative
SAM	Sustainable Asset Management
u.a.	unter anderem
u.U.	unter Umständen
UN	United Nations
VZBV	Verbraucherzentrale Bundesverband
vgl.	vergleiche
WWF	World Wildlife Fund
z. B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit	4
Abbildung 2: Merkmale von CSR	12
Abbildung 3: Wirkungsbereiche.....	30
Abbildung 4: Stakeholder	33
Abbildung 5: Der Prozess der strategischen Unternehmensführung	37
Abbildung 6: Perspektiven der Managementanalyse	41
Abbildung 7: Führungsmodell.....	42
Abbildung 8: Gesamtsicht auf CSR in der Unternehmensführung	45
Abbildung 9: Unterbranchen der deutschen Ernährungsindustrie.....	48
Abbildung 10: TOP 10 der europäischen Ernährungsindustrie	50
Abbildung 11: Herausforderungen entlang der Wertschöpfungskette.....	64
Abbildung 12: Konzeptbegriffe	74
Abbildung 13: Grenzen unternehmerischer Verantwortung – Aussagen 1-3	75
Abbildung 14: Grenzen unternehmerischer Verantwortung – Aussagen 4-5	77
Abbildung 15: Gesellschaftliche Herausforderungen – Themengruppen.....	80
Abbildung 16: Hauptverantwortung	81
Abbildung 17: Einflussmöglichkeiten.....	82
Abbildung 18: Partnerschaftliche Lösungen.....	84
Abbildung 19: Wichtige Herausforderungen.....	85
Abbildung 20: Treiber für Herausforderungen.....	86
Abbildung 21: Analyse von Herausforderungen.....	91
Abbildung 22: Instrumente der Umfeldanalyse	92
Abbildung 23: Leitlinien, Ziele und Beispiele	93
Abbildung 24: Strategien	95
Abbildung 25: Übergeordnete Zuständigkeit.....	97
Abbildung 26: Organisatorische Institutionalisierung	98
Abbildung 27: Bedeutung von Funktionsbereichen.....	101
Abbildung 28: Managementsysteme	104
Abbildung 29: Internationale Initiativen	105
Abbildung 30: Sponsoring	107
Abbildung 31: Instrumentelle Hürden	109
Abbildung 32: Stakeholder-Austausch	110
Abbildung 33: Nutzen der Stakeholder-Integration	112
Abbildung 34: Hürden der Stakeholder-Integration	114

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Verschiedene CSR-Modelle	7
Tabelle 2: Instrumente und Initiativen zu CSR	23
Tabelle 3: Entwicklungen der Unternehmensumwelt	28
Tabelle 4: Konkretisierung der Handlungsfelder	31
Tabelle 5: Unternehmen: die interne Sicht	52
Tabelle 6: Stakeholder: die externe Sicht.....	53
Tabelle 7: Forschungseinrichtungen: die externe Sicht	54
Tabelle 8: Gesellschaftliche Herausforderungen in der Ernährungsindustrie	56
Tabelle 9: Nützliche Links zur Nachhaltigen Landwirtschaft	57
Tabelle 10: Nützliche Links zu Arbeitsbedingungen auch in Zulieferbetrieben	58
Tabelle 11: Nützliche Links zum Fairen Handel	59
Tabelle 12: Nützliche Links zu Umweltauswirkungen	60
Tabelle 13: Nützliche Links zur Lebensmittelsicherheit.....	60
Tabelle 14: Nützliche Links zum Verbraucherbewusstsein	61
Tabelle 15: Nützliche Links zu Ernährung und Gesundheit	63
Tabelle 16: Aufbau des Fragebogens	69
Tabelle 17: Die kontaktierten Unternehmen	70
Tabelle 18: Unternehmensabsagen und ihre Gründe	72
Tabelle 19: Die teilnehmenden Unternehmen.....	73
Tabelle 20: Erfolgsfaktoren der Implementierung von CSR.....	124

Anhangverzeichnis

Anhang 1: Instrumente des Nachhaltigkeitsmanagements	145
Anhang 2: Wortlaut des Davoser Manifest.....	146
Anhang 3: Auswertungstabellen.....	147

1. Einleitung

"With globalisation, we have seen a shift in rights. Today, economic power lies very much with the private sector rather than the public sector. And with those rights, there are certain responsibilities we must take on."

- Martin Hancock, Chief Operating Officer for Westpac in London -

„Diese Verantwortung wächst auch, weil parallel zur Erweiterung des unternehmerischen Operationsspektrums der Begriff „Verantwortung“ selbst eine qualitative Veränderung erfahren hat: Verantwortung ist immer weniger in ethischen oder religiösen Maximen begründet, sondern [...] zunehmend die Folgewirkung von Macht, Fähigkeit und Wissen.“¹

- Eberhard von Koerber, Vizepräsident des Club of Rome -

Vor dem Hintergrund wirtschaftlicher, politischer und gesellschaftlicher Umwälzungsprozesse sowie veränderter Machtverteilungen, hat sich ein Begriff als Synonym für eine der Gesellschaft verpflichtete und verantwortlich handelnde Unternehmensführung auf internationaler wie europäischer Diskussionsebene etabliert: Corporate Social Responsibility (CSR).

Dem Konzept von CSR liegt der Gedanke zugrunde, dass Unternehmen aufgrund ihrer zunehmenden **Gestaltungskraft** und Größe zur Übernahme von Verantwortung für Herausforderungen jenseits der ökonomischen Dimension verpflichtet sind. Die Globalisierung und eine fortschreitende Privatisierung haben in den vergangenen Jahren dazu geführt, dass Macht von den politischen auf die wirtschaftlichen Akteure übergegangen ist. Der Einfluss von Unternehmen auf die Gesellschaft ist rapide gewachsen, und mit ihm die unternehmerischen Möglichkeiten, zu positiven Entwicklungen und Veränderungen beizutragen. Zugleich trifft die Gestaltungskraft der Wirtschaft auf eine Bewusstseinsentwicklung in der Gesellschaft, die sich durch wachsende Sensibilität für soziale und ökologische Aspekte der Unternehmenstätigkeit auszeichnet.

Verantwortliches Unternehmungshandeln ist zunehmend gefordert. Auf wirtschaftlicher Seite wird erkannt, dass sich langfristiger Unternehmenserfolg nicht allein als Konsequenz kurzfristiger Gewinnmaximierung betrachten lässt. Neben den finanziellen existieren eine Reihe weiterer Faktoren, die das langfristige und erfolgreiche Fortbestehen von Unternehmen beeinflussen.

Die Notwendigkeit für eine gesellschaftlich verantwortliche Unternehmensführung zeigt sich auf der **Führungsebene** an den Bilanzierungsskandalen um Enron und Worldcom oder die deutsche Diskussion um die Offenlegung von Managergehältern.

Im Bereich der **Zulieferkette** sehen sich global agierende Unternehmen, wie beispielsweise Nike oder Gap, zunehmend der Kritik an den Herstellungs- und Beschäftigungsmethoden in ihren Produktionsbetrieben ausgesetzt. Interessengruppen fordern die Unternehmen dazu

¹ Koerber (2002): 129.

auf, ihre Produktionsprozesse zu überdenken und umweltfreundlicher sowie sozial verträglicher zu gestalten.

Auch in bezug auf das Konsumverhalten der **Verbraucher**, sehen sich Unternehmen immer stärker mit der Forderung nach Verantwortungsübernahme konfrontiert. Seit einigen Jahren werden – vor allem in den USA – Tabakkonzerne für Gesundheitsschäden, die ihre Produkte bei den Verbrauchern hervorrufen, haftbar gemacht. Auch Nahrungsmittelunternehmen wie McDonalds oder Hersteller alkoholischer Getränke sehen sich heute ähnlichen Forderungen ausgesetzt. Von politischer wie gesellschaftlicher Seite werden sie dazu angehalten, auf die potentiellen Risiken des Überkonsums ihrer Produkte hinzuweisen und den Verbraucher aufzuklären.

Für die Unternehmen ergibt sich aus dem Wandel ihrer gesellschaftlichen Rolle die Notwendigkeit, diese neu zu definieren. Die traditionelle Aufgabenteilung zwischen Staat und Wirtschaft in welcher „*kommerzielle Belange den Unternehmen zugeschlagen [...]*“ und „*ganzheitliche Belange der Öffentlichen Hand überantwortet*“¹ werden ist überholt. Corporate Social Responsibility wird von vielen Akteuren als ein Konzept verstanden, dass den Unternehmen dazu dient, ihre Gestaltungskraft zum Wohl der Gesellschaft und der Umwelt einzusetzen.

Auch die **Europäische Kommission** hat sich des Themas angenommen und im Juli 2001 ein Grünbuch unter dem Titel „Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen“² veröffentlicht. Darin heißt es: „*Die soziale Verantwortung von Unternehmen ist im Wesentlichen eine freiwillige Verpflichtung der Unternehmen, auf eine bessere Gesellschaft und eine sauberere Umwelt hinzuwirken [...], indem sie die soziale Verantwortung in ihre grundsätzliche Unternehmensstrategie, ihre Managementinstrumente und ihre Unternehmensaktivitäten einbeziehen*“ An diesem Zitat setzt die vorliegende Arbeit an. Sie geht der übergeordneten Frage nach, wie die im Grünbuch angesprochene Einbeziehung von gesellschaftlicher Verantwortung in die Unternehmenstätigkeit gestaltet werden kann.

¹ Koerber (2002): 131.

² Vgl. EU-Kommission (2001). Die im Grünbuch genutzte Übersetzung des englischen „social responsibility“ mit „sozialer Verantwortung“ wird in der vorliegenden Arbeit nicht übernommen. Da der Ausdruck „sozial“ im Deutschen eher im Sinne von „auf den Menschen bezogen“ verwendet wird, ist er zur Darstellung eines über den sozialen Bereiche hinausgehenden Verantwortungsbegriffs nicht geeignet. „Corporate Social Responsibility“ wird daher mit „gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen“ übersetzt. Vgl. dazu auch ähnliche Begründungen bei Dyllick (1995): S. 86, Fußnote 1, und Hunziker (1980): S. 5.

1.1 Zielsetzung

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, anhand eines empirischen Vergleichs von Unternehmen der Ernährungsindustrie, unternehmerische Umsetzungsformen für das Konzept der Corporate Social Responsibility zu erarbeiten. Die Arbeit untersucht den Stand der Implementierung von CSR in deutschen und britischen Unternehmen der Ernährungsindustrie. Darauf aufbauend werden Maßnahmen für die Einbindung von CSR in die strategische Unternehmensführung der deutschen Unternehmen entwickelt.

Mit dem ersten Teil der Arbeit wird ein begriffliches und konzeptionelles Verständnis für die verschiedenen Elemente geschaffen, die den Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit bilden. Dazu zählen im einzelnen:

- Ein auf dem aktuellen Entwicklungsstand der wissenschaftlichen und öffentlichen Debatte basierendes **Konzeptverständnis von CSR**
- Ein **Interaktionsmodell**, welches die Perspektive der Unternehmens-Umwelt-Beziehung aufgreift und die Relevanz von CSR für die Unternehmensführung erläutert.
- Ein auf Basis der gängigen Managementliteratur entwickeltes **Führungsmodell von strategischer Unternehmensführung**, das als Analyseraster für die Überprüfung der Umsetzung von CSR in den Unternehmen der Ernährungsindustrie genutzt wird.
- Die **Zusammenstellung branchenspezifischer Herausforderungen**, die sich für die Unternehmen der Ernährungsindustrie mit dem Konzept von CSR ergeben.

Im zweiten Teil der Arbeit werden Umsetzungsformen von CSR in der Unternehmensführung anhand einer empirischen Erhebung untersucht. Die im ersten Teil gewonnenen Erkenntnisse fließen in die Konzeption der Unternehmensbefragung ein. Auf Basis der Befragungsergebnisse werden Empfehlungen zur Umsetzung von CSR in den Unternehmen der Ernährungsindustrie in Deutschland ausgearbeitet und mit Good-Practice-Beispielen aus der Praxis untermauert.

Ziel der Arbeit ist es nicht, die Ergebnisse der Unternehmensbefragung einer *absoluten* Wertung zu unterziehen, wie es das Herausarbeiten verschiedener „Umsetzungsniveaus“ von CSR in den befragten Unternehmen implizieren würde. Die erfolgreiche Implementierung von CSR lässt sich nicht quantifizieren, da es keine absolut erreichbare und für alle Unternehmen optimale Umsetzungsform von CSR geben kann.

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es aber, auf Basis des Ländervergleichs zu *relativen* Wertungen der Integration und Umsetzung von CSR in den untersuchten Unternehmen zu kommen. Diese Relativität ist gekennzeichnet durch den Vergleich von Unternehmen aus Deutschland und Großbritannien. Damit wird der Individualität und Vielschichtigkeit an Ausgestaltungsmöglichkeiten einer verantwortlichen Unternehmensführung Rechnung getragen.

1.2 Aufbau der Arbeit

Die folgende Grafik verdeutlicht den Aufbau der Arbeit.

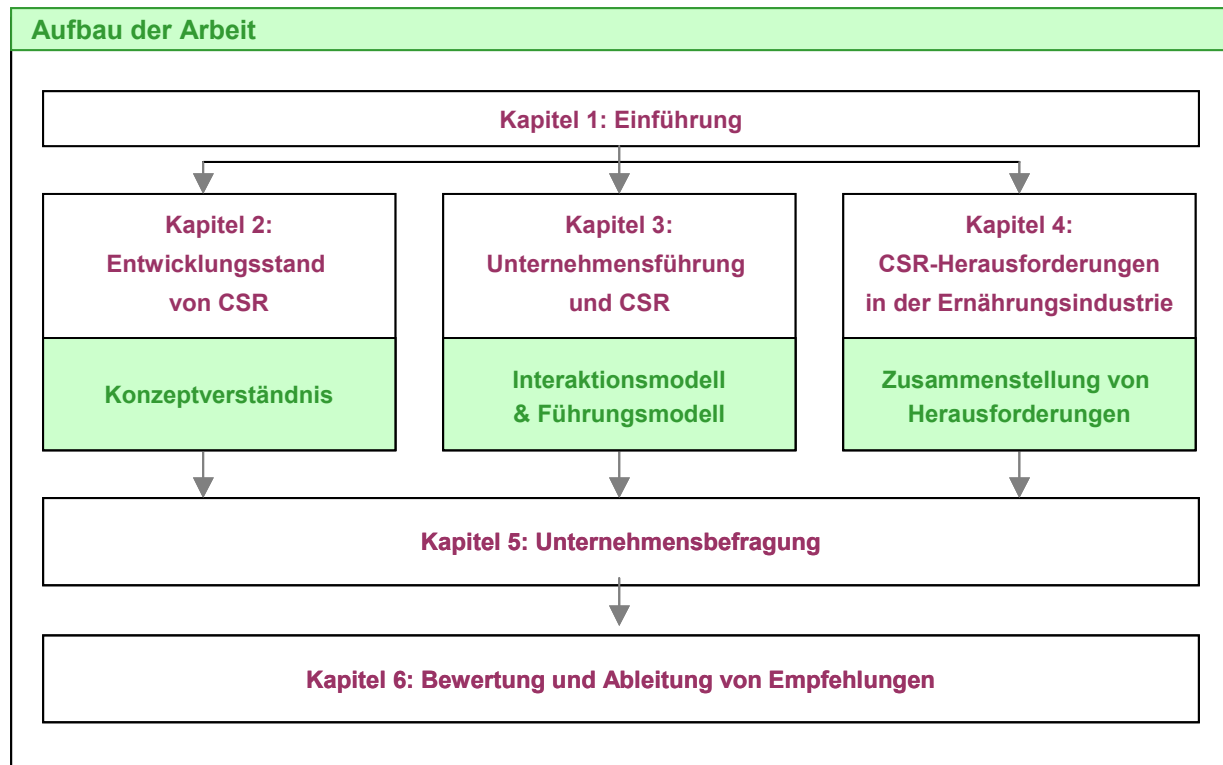


Abbildung 1: Aufbau der Arbeit

In *Kapitel 2* werden die begrifflichen und konzeptionellen Hintergründe von CSR dargestellt. Mit Hilfe von Definitionen und Interpretationen verschiedener Akteure werden Merkmale herausgestellt, die das Konzept von CSR begründen. Andere Ansätze gesellschaftlich verantwortlicher Unternehmensführung werden gegen CSR abgegrenzt. Im Anschluss werden einige bekannte internationale Initiativen dargestellt, die einen Orientierungsrahmen für die Umsetzung von CSR in Unternehmen bieten sollen.

In *Kapitel 3* wird die Relevanz von CSR für die strategische Unternehmensführung erläutert und einige Grundlagen der strategischen Unternehmensführung werden dargestellt. Die Außenperspektive der Unternehmensführung wird anhand der Unternehmens-Umwelt-Beziehung beleuchtet und in ein einfaches Interaktionsmodell überführt. Die Innenperspektive betrachtet den Prozess von strategischer Unternehmensführung. Aufbauend auf gängigen Modellen der Unternehmensführung wird ein Führungsmodell erarbeitet, das sich zur Überprüfung der Umsetzung von CSR in der unternehmerischen Führungspraxis eignet.

Kapitel 4 erläutert die branchenspezifischen Umfeldbedingungen und Herausforderungen in der Ernährungsindustrie. Auf Basis einer akteursübergreifenden Recherche werden die aktuell für die Branche zu verzeichnenden, gesellschaftlichen Herausforderungen dargestellt. Zu Themengruppen verdichtet, werden die Herausforderungen entlang der Wertschöpfungskette gegliedert und geben Aufschluss darüber, wie sich soziale und

Umweltbelange über die Bereiche der Rohstoffbeschaffung, Herstellung und Vermarktung von Lebensmittel verteilen.

Kapitel 5 stellt den empirischen Teil der Arbeit dar. Die in den Kapiteln 2 bis 4 hergeleiteten theoretischen Modelle und Konzepte werden in einen Fragebogen umgesetzt. Anhand des Fragebogens wird die Implementierung von CSR in der Praxis deutscher und britischer Unternehmen der Ernährungsindustrie untersucht. Abschließen werden die Ergebnisse dargestellt und interpretiert.

Kapitel 6 nutzt die Befragungsergebnisse als Grundlage, um Schlüsselemente der Einbindung von CSR in die strategische Unternehmensführung herauszuarbeiten. Anhand der Ergebnisse der britischen Unternehmen werden im Anschluss Empfehlungen zur Umsetzung von CSR in den befragten Unternehmen der Ernährungsindustrie in Deutschland formuliert.

2. Entwicklungsstand von CSR

„The term [social responsibility] is a brilliant one; it means something, but not always the same thing, to everybody.“¹

- Dow Votaw -

In unterschiedlichen Veröffentlichungen zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen² lässt sich oft eine Gemeinsamkeit entdecken. Diese Gemeinsamkeit äußert sich in Form einer Frage, und seltener in Form von Antworten auf die gestellte Frage, was den Diskussions- und Forschungsstand zu CSR trefflich wiedergibt. Die Frage, um die es dabei geht, lautet: „Was ist CSR?“

Eine Antwort in Form einer allgemein anerkannten Definition von CSR gibt es auf internationaler Ebene bisher nicht. Es ist also notwendig, zu einem Konzeptverständnis von CSR zu gelangen, auf dessen Basis sich Integrations- und Umsetzungsprozesse der gesellschaftlichen Verantwortung in der Praxis überprüfen lassen. Denn während CSR insbesondere in angloamerikanischen Unternehmen einen bedeutsamen Stellenwert erreicht hat, hinkt die Management-Theorie mit der Bereitstellung einer an ihre Funktionssystematik angepassten und anwendungsorientierten Definition des Begriffs hinterher.³

Das folgende Kapitel geht der Frage nach den Inhalten von CSR nach. Zunächst werden die Entstehungsgründe und -umstände von CSR erläutert (Kap. 2.1) und die im Laufe der Zeit entstandenen, nationalen und europäischen Rahmenbedingungen für die Förderung von CSR dargestellt (Kap. 2.2). Es folgen Definitionen und Interpretationen verschiedener gesellschaftlicher Akteure zu CSR. Mit der Abgrenzung gegen weitere Konzepte von verantwortlicher Unternehmensführung sollen die Inhalte von CSR weiter verdeutlicht werden (Kap. 2.3). Zum Abschluss werden einige Instrumente und Initiativen erläutert, die sich auf internationaler Ebene als Mittel der Instrumentalisierung von CSR etabliert haben (Kap. 2.4).

2.1 Historische Entwicklung

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Konzept der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen begann in den USA Ende der 50er Jahre des 20. Jahrhunderts.⁴ Von dort stammt ein Großteil der Autoren, der Literatur und der konzeptionellen Grundlagen zum Thema CSR. Einen ausführlichen Überblick über die konzeptionelle Entwicklung von CSR bietet Carroll (1999). Er beschreibt verschiedene, in der

¹ Votaw 1973, zitiert bei Carroll (1999): 280.

² Der Begriff, „Corporate Social Responsibility“ (CSR) und die „gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen“ werden in der vorliegenden Arbeit synonym verwendet.

³ Dyllick bemerkte bereits in seiner Veröffentlichung zum „Management von Umweltbeziehungen“, dass hinsichtlich des Postulats einer gesellschaftlichen Verantwortung „[...] sowohl in den USA als auch in Europa die Initiative [...] schwergewichtig von der Management-Praxis ausging und erst dann von der Management-Theorie aufgegriffen und nachvollzogen wurde.“ Vgl. Dyllick (1992): 86.

⁴ Carroll (1999): 268.

wissenschaftlichen Diskussion über einen Betrachtungszeitraum von 50 Jahren hinweg entstandene CSR-Modelle.

Verschiedene CSR-Modelle			
Begriff	wichtigste Vertreter	Inhalt	Merkmal
(Corporate) Social Responsibility	Bowen (1953) Davis (1960) McGuire (1963) Walton (1975) Johnson (1971)	Fokus auf der <u>ethischen</u> Verpflichtung des Unternehmens gegenüber der Gesellschaft. Verantwortung geht über ökonomische und technische Interessen hinaus. Einbeziehung von Stakeholder-Interessen in die Unternehmenstätigkeit	normative Verankerung
Corporate Social Responsiveness	Sethi (1975) Ackerman (1973) Frederick (1985)	Fokus auf der <u>Anpassung</u> von unternehmerischem Handeln an gesellschaftliche Bedürfnisse	strategische Einbindung
Corporate Social Performance	Sethi (1975) Wood (1991)	Fokus auf der <u>Gesamtheit</u> unternehmerischer Handlungen zur Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung und deren Messbarmachung	operative Umsetzung

Tabelle 1: Verschiedene CSR-Modelle

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Carroll (1999) und Loew et al (2004).

Die dargestellten CSR-Modelle stellen lediglich Entwicklungsstufen der theoretischen Beschäftigung mit den Inhalten von CSR dar. In ihrer zeitlichen Abfolge stehen die verschiedenen CSR-Modelle für einen **Trend zur Operationalisierung**. Während CSR in den Anfängen der wissenschaftlichen Auseinandersetzung aus einer ethisch-moralischen Verantwortung der Unternehmen heraus entstand, so beruht das heutige Verständnis von CSR weitgehend auf einer betrieblich orientierten Verantwortung, welche ökonomische Zielsetzungen mit gesellschaftlichen Bedürfnissen zu verbinden sucht.¹ Dieses 'moderne' Verständnis wird durch das folgende Zitat Druckers sehr gut wiedergegeben:

„But the proper social responsibility is to [...] turn a social problem into economic opportunity and economic benefit, into productive capacity, into human competences, into well-paid jobs, and into wealth.“²

Die dargestellten CSR-Modelle konnten sich weder in der wissenschaftlichen Diskussion noch in der unternehmerischen Praxis durchsetzen. In den 1990er Jahren sind, aufbauend auf den Grundgedanken von CSR, weitere Konzeptbegriffe entwickelt worden, die starke inhaltliche Überschneidungen mit CSR aufweisen. Dazu gehören beispielsweise die Unternehmensethik, die Stakeholder-Theorie oder Corporate Citizenship.³ Einige dieser neu

¹ Zu den verschiedenen Typen einer sozialen Verantwortung vgl. exemplarisch Hunziker (1980): 58ff. Die *ethische* Verantwortung beruht demnach auf der Einsicht, dass die „große Bedeutung der Unternehmung für die soziale Umwelt und ihre Einflussmöglichkeiten auf sie [...] für die Führung die moralische Verpflichtung nach sich ziehen, das unternehmerische Zielsystem um gesellschaftliche Ziele zu erweitern“. (Hunziker (1980): 60) Die *betriebliche* Verantwortung ist demgegenüber gekennzeichnet durch die Vereinbarkeit von wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Zielen, und ist darüber hinaus „eine Bedingung des Überlebens“ und eine „Aktionsvariable bei der Verfolgung wirtschaftlicher Ziele“ (Hunziker (1980): 59).

² Drucker 1984, zitiert bei Carroll (1999): 286.

³ Vgl. Carroll (1999): 288 ff.

entstandenen Begriffe werden in Kapitel 2.3 beschrieben und gegen das Konzept von CSR abgegrenzt, wie es aus der Definition des Grünbuchs der Europäischen Kommission hervorgeht. Mit dem Grünbuch hat sich in Europa ein umfassender Diskussionsprozess zu CSR in Gang gesetzt. Die Hintergründe hierzu werden im folgenden Abschnitt erläutert.

2.2 Der europäische und die nationalen Rahmen

Die Rahmenbedingungen für die Entwicklung von CSR wurden auf europäischer Ebene maßgeblich durch das Grünbuch der EU-Kommission geprägt und vorangetrieben.

Das **Grünbuch** der EU-Kommission unter dem Titel „Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen“ wurde im Juni 2001 veröffentlicht.¹ Darin nimmt die Kommission die im Vorfeld eher mikropolitisch geführte Diskussion um CSR auf und bringt sie auf die gesellschaftspolitische „Makroebene“. Dies war die Grundvoraussetzung für das Etablieren einer breiten, alle gesellschaftlichen Akteure einbeziehenden Debatte um die Verantwortung von Unternehmen gegenüber der Gesellschaft. Folgerichtig ergab sich im Anschluss an das Grünbuch ein **Konsultationsprozess**, in dem über 250 gesellschaftliche und wirtschaftlichen Akteure ihre Perspektiven zum Thema CSR erläuterten. Die Ergebnisse des Konsultationsprozesses wurden anschließend in einer **Mitteilung** der EU-Kommission² zusammengefasst. Diese enthielt außerdem konkrete Ziele für einen *Aktionsrahmen* zu CSR auf EU-Ebene, wozu beispielsweise die Bildung eines „**European Multi-Stakeholder Forums**“ zählte. Das Forum, in dem Vertreter verschiedener Interessensgruppen Entwicklungs- und Förderungsmöglichkeiten für CSR diskutierten, wurde im Oktober 2002 eingesetzt und fand im Juli 2004 mit der Vorstellung seines Abschlussberichts sein vorläufiges Ende. Weitere durch die EU-Kommission initiierte CSR-Aktivitäten sind jährliche, EU-weite Konferenzen zu CSR unter der jeweiligen EU-Präsidentschaft, der Wettbewerb „100 Best Workplaces“³ und die „Pan-European Awareness Raising Campaign“⁴.

Inhaltlich lehnt das Grünbuch die Debatte um CSR an die europäische Nachhaltigkeits-Strategie an, wie sie im Jahr 2001 in Lissabon verabschiedet wurde. In der einleitenden Zusammenfassung zum Grünbuch heißt es:

„CSR kann beitragen zur Verwirklichung des in Lissabon vorgegebenen Ziels, die Union zum wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum der Welt zu machen – einem Wirtschaftsraum, der fähig ist, ein dauerhaftes Wirtschaftswachstum mit mehr und besseren Arbeitsplätzen und einem größeren sozialen Zusammenhalt zu erzielen.“⁵

¹ EU-Kommission (2001).

² Vgl. EU-Kommission (2002).

³ Weitere Informationen unter: http://europa.eu.int/comm/employment_social/social/csr/eu100best.htm

⁴ Weitere Informationen unter: <http://europa.eu.int/comm/enterprise/csr/calls.htm>

⁵ Vgl. EU-Kommission (2001): 3.

Die Bedeutung von CSR als Mittel zur Erreichung dieses Ziels impliziert, dass gesellschaftlich verantwortliches Unternehmenshandeln nicht nur mit der Steigerung von Wettbewerbsfähigkeit vereinbar ist, sondern diese langfristig gesehen ergänzt. Folgerichtig widmet sich das Grünbuch den Unternehmen als den eigentlichen Gestaltern eines Wirtschaftsraums im Sinne der Lissabon-Ziele. Im Zentrum steht die Frage, was CSR für die Unternehmen bedeutet und welche Bereiche unternehmerischen Handelns mit CSR nachhaltiger und sozial gerechter gestaltet werden können. Die Fragen werden unter zwei „Leitperspektiven“¹ diskutiert. Die unternehmensinterne Perspektive bezieht sich auf innerhalb der Unternehmensgrenzen stattfindende Handlungsprozesse, während die unternehmensexterne Perspektive *„die wichtige Verbindung zur gesamtwirtschaftlichen Aufgabe (mehr und bessere Arbeitsplätze) wie auch zur Politik und Bürgergesellschaft (größere soziale Zusammenhänge)“*² herstellt. Beide Perspektiven zusammengenommen eignen sich also, um die Anknüpfungspunkte von CSR in den Unternehmen, und zwar intern im Rahmen der konkreten Unternehmenstätigkeit und extern im Sinne der Wechselbeziehung des Unternehmens mit den Umfeldakteuren, zu verdeutlichen.

Auf der nationalen Ebene **Deutschlands** sind im politischen Bereich verschiedene Ressorts mit dem Thema CSR befasst. Die Federführung liegt beim Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA), welches in diesem Jahr einen Bericht über die nationalen CSR-Aktivitäten vorgelegt hat.³ Darin werden eine Reihe von Initiativen, die dafür zuständigen Ministerien und kooperierende Sozialpartner dargestellt. Zu den politischen Institutionen, die CSR-Aktivitäten fördern, gehören beispielsweise das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ), welches Projekte der Entwicklungszusammenarbeit zwischen der Privatwirtschaft und der Entwicklungspolitik initiiert, das Auswärtige Amt, das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU) und das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF).⁴ Allerdings wird in der mangelnden Abstimmung zwischen den mit CSR befassten Ressorts sowie der fehlenden Verankerung existierender und zukünftiger CSR-Ansätze in der Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung einer der Nachteile der deutschen Rahmensetzung gesehen.⁵

In **Großbritannien** wird CSR ebenso als Querschnittsaufgabe verstanden, allerdings findet dort gleichzeitig eine bessere Vernetzung der einzelnen mit CSR-Aktivitäten befassten Ressorts statt. Die Federführung für CSR liegt beim Department of Trade & Industry; wie auch in Deutschland unterstützen eine Reihe von weiteren Ministerien die CSR-Aktivitäten in

¹ Vgl. dazu auch Habisch (2003): 164.

² Vgl. ebenda: 164.

³ Der Bericht unter dem Titel „Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland“ ist im Bundesarbeitsblatt Nr. 10, 2003 erschienen und beinhaltet insbesondere Beispiele der von politischer Seite initiierten Aktivitäten zur Förderung von CSR. Vgl. Bade (2003).

⁴ Zu den jeweils konkret geförderten und unterstützten Aktivitäten vgl. Bade (2003).

⁵ Vgl. Altenburg et al (2004): 11.

Kooperation mit der Wirtschaft.¹ Das Einsetzen eines CSR-Ministers im Jahr 2000 untermauert die Bedeutung und langfristig angelegte Einbindung der Thematik in die politische Debatte. Des Weiteren gibt es in Großbritannien eine weitaus größere Anzahl an privaten Forschungseinrichtungen, Initiativen und Nichtregierungsorganisationen (NGOs), welche sich als Think Tanks mit der Rolle von Unternehmen in der Gesellschaft auseinandersetzen. Dazu gehört beispielsweise die von Prinz Charles in Leben gerufene Initiative „Business in the Community“, welche seit 20 Jahren das Engagement der Wirtschaft in der Gesellschaft thematisiert und vorantreibt.

Den verschiedenen britischen Initiativen ist gemein, dass sie mittlerweile eine große Anzahl an Unternehmen als Mitglieder gewinnen konnten und so ein Netzwerk an Wirtschaftakteuren bilden, welche gegenseitig und miteinander von gemachten Erfahrungen in der Umsetzung von CSR profitieren. Somit kann für den englischen Wirtschaftsraum von einem „neuen, nunmehr expliziten und systematischen Dialog zwischen Wirtschaft und Gesellschaft“² gesprochen werden.

Aber auch in Deutschland hat sich mittlerweile eine Reihe von richtungsweisenden Veranstaltungen und Initiativen etabliert. Dazu gehören beispielsweise der Wettbewerb „Freiheit und Verantwortung“, ausgeschrieben von den Wirtschaftsverbänden BDA, BDI, DIHK und ZdH zusammen mit der WirtschaftsWoche³, das „econsense – Forum für nachhaltige Entwicklung“, eine durch den BDI gegründete Initiative unter Mitgliedschaft von 22 Unternehmen der Deutschen Wirtschaft⁴, oder auch seit längerem etablierte Initiativen wie B.A.U.M e.V. oder future e.V., die sich schwerpunktmäßig mit umweltgerechter Unternehmensführung und betrieblichem Umweltschutz auseinandersetzen⁵. Mit den beiden letztgenannten Initiativen zeigt sich erneut, dass in Deutschland bisher die ökologische Dimension der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen im Mittelpunkt der praktischen Umsetzung stand. Trotz guter Entwicklungen verfügt Deutschland allerdings (noch) nicht über ein dem britischen Modell entsprechendes Netzwerk an Forschungseinrichtungen, NGOs und Initiativen, welche sich schwerpunktmäßig mit der Rolle von Unternehmen in der Gesellschaft und ihrer Verantwortung dieser gegenüber beschäftigen.

¹ Dazu gehören u.a. das Department of Environment, Food and Rural Affairs, das Department of international Development oder das Department of Culture, Media and Sport. Weitere Informationen unter: <http://www.societyandbusiness.gov.uk/>.

² Habisch (2003): 46.

³ Weiter Informationen unter: <http://www.freiheit-und-verantwortung.de/aktuell.php>.

⁴ Weitere Informationen unter: <http://www.econsense.de/>.

⁵ Weitere Informationen unter: <http://www.baumev.de/baumev/home/index.php> und <http://www.future-ev.de/>. B.A.U.M e.V. steht für Bundesdeutscher Arbeitskreis für umweltbewusstes Management und wurde bereits im Jahr 1984 als erste überparteiliche Umweltinitiative der Wirtschaft gegründet. Die Initiative future e.V. ist ein Zusammenschluss von umweltorientierten Unternehmen und Unternehmern und wurde mit dem Ziel der Förderung nachhaltigen Wirtschaftens im Jahr 1986 gegründet.

2.3 Begrifflichkeiten

„CSR ist ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehung mit ihren Stakeholder zu integrieren. Sozial verantwortlich handeln heißt nicht nur, die gesetzlichen Bestimmungen einhalten, sondern über die bloße Gesetzeskonformität hinaus „mehr“ investieren in Humankapital, in die Umwelt und in die Beziehungen zu anderen Stakeholdern.“¹

- Grünbuch der EU-Kommission -

2.3.1 Definitionen und Interpretationen

Das oben genannte Zitat aus dem Grünbuch der EU-Kommission wird im europäischen Raum allgemein als Definition von CSR anerkannt.² Aufbauend auf den Grundlagen der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Thema bieten mittlerweile auch viele politische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Akteure Definitionen bzw. Interpretationen zu CSR an.

Die im Folgenden ausgewählten Zitate sollen zum einen die disziplinenübergreifende Bandbreite der Beschäftigung mit CSR von Seiten gesellschaftlicher Akteure widerspiegeln (unterschiedliche Perspektiven). Zum anderen soll das inhaltliche Verständnis für CSR aus Sicht verschiedener Akteure dargestellt werden (verschiedene Merkmale). Eine abschließende Beurteilung und Analyse der hier aufgegriffenen Definitionen kann im Rahmen dieser Arbeit nicht erfolgen. Ihre Darstellung dient als Grundlage für die Ausarbeitung von **wesentlichen Merkmalen** des CSR-Konzeptes. Mittels der Befragung in Kapitel 5 wird anhand dieser Merkmale überprüft, wie das Konzeptverständnis von CSR in der Praxis mitgetragen und umgesetzt wird.

„Corporate Social Responsibility is the commitment of business to contribute to sustainable economic development, working with employees, their families, the local community and society at large to improve their quality of life.“ (WBCSD)³

„[...] CSR is viewed as a comprehensive set of policies, practices and programs that are integrated into business operations, supply chains, and decision making processes throughout the company [...].“ (Business for Social Responsibility, USA)⁴

„CSR is a concept whereby companies integrate social, environmental and ethical concerns into the business decision making process. [...] CSR involves measuring the impact of the business on all its stakeholders to maximise the company's

¹ Europäische Kommission (2001): 7.

² Vgl. Loew et al (2004): 73, Tabelle 7.

³ World Business Council for Sustainable Development (2002): 1.

⁴ Business for Social Responsibility (2003a).

positive impact and minimise the negative impact.” (Business in the Community, Ireland)¹

„CSR umfasst Aktivitäten im Bereich der sozialen und ökologischen Verantwortung sowie das ethische Engagement von Unternehmen. Sie gehen über gesetzliche Verpflichtungen hinaus, d.h. sie sind freiwilliger Natur und in eigener Verantwortung übernommen.“ (BDA und BDI)²

„[...] CSR is defined as a firm’s commitment to conduct all aspects of its business in a manner that advances rather than hinders human development. Meeting this expectation involves the company accepting responsibility for the impact of its operations, assessing that impact and responding by mitigating negative effects and initiating positive ones.“ (Oxfam International)³

„CSR is much more than a mere involvement in social affairs and charity at a complete discretion of business.“ (Greenpeace Europe)⁴

Unter Zuhilfenahme einzelner Zitatausschnitte aus der Grünbuch-Definition⁵ und vor dem Hintergrund der dargestellten Definitionen sollen nun einige Charakteristika als Merkmale von CSR herausgestellt werden. Die folgende Grafik veranschaulicht diese vorab.

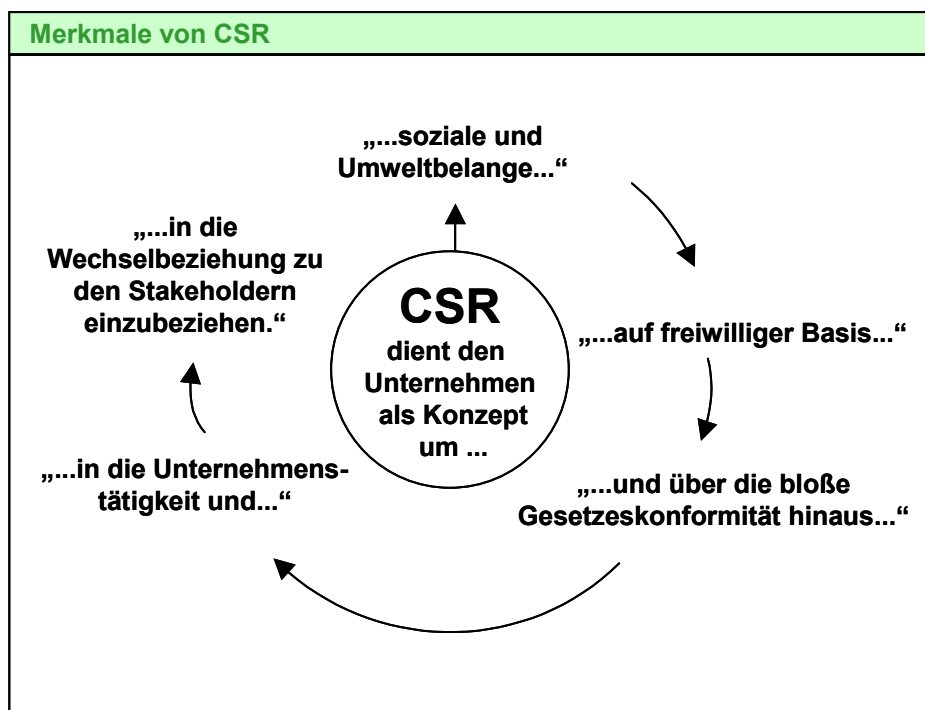


Abbildung 2: Merkmale von CSR

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an EU-Kommission (2001).

¹ BITC (2004).

² BDA/BDI (2003).

³ Oxfam (2002).

⁴ Greenpeace (2004).

⁵ Vgl. ausgewähltes Zitat zu Beginn von Kapitel 2.3.

„...soziale Belange und Umweltbelange...“

Hierin zeigen sich sowohl die spezifischen Bedürfnisse als auch die durch sie determinierten Handlungsfelder einer gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen. Gesellschaftliche Bedürfnisse, die mit dem Konzept von CSR erfasst und berücksichtigt werden, entspringen somit immer der sozialen oder der ökologischen Dimension. In einigen Veröffentlichungen findet sich eine dritte Dimension, die unter der Bezeichnung „ethisch“ gefasst wird. Diese beinhaltet in der Regel Aspekte der Einhaltung von Menschenrechten oder Maßnahmen zur Eindämmung von Korruption und Bestechung.¹ Die vorliegende Arbeit orientiert sich an der durch die EU-Kommission vorgegebenen Definition und beschränkt sich somit auf die Bereiche Soziales und Umwelt.

„...auf freiwilliger Basis...“

Die Freiwilligkeit des Konzeptes wird insbesondere von wirtschaftlicher Seite als unabdingbare Eigenschaft von CSR hervorgehoben.² Dies geschieht jedoch weniger im Sinne der Definition eines Handlungsrahmens als vielmehr aus der Abwehr gegen umfassende gesetzliche Regelungen im Bereich der Umwelt- und Sozialpolitik heraus. Die Freiwilligkeit kann vor allem aus der historischen Betrachtung heraus auf den Ursprung von CSR in den USA zurückgeführt werden (vgl. Kap. 2.3.1). In Europa und insbesondere in Deutschland, wo es bereits einen weit in Bereiche der sozial und ökologisch verantwortlichen Unternehmensführung hineinreichenden gesetzlichen Rahmen gibt, kommt der Freiwilligkeit unternehmerischer Maßnahmen im Rahmen von CSR eine zentrale Bedeutung zu. Diese Problematik wird mit dem Merkmal der *Gesetzeskonformität* aufgegriffen.

„...über die bloße Gesetzeskonformität hinaus...“

Das Engagement über gesetzliche Regelungen und Vorschriften hinaus hängt eng mit der Freiwilligkeit gesellschaftlicher Verantwortungsübernahme zusammen. In Bereichen, in denen bisher keine gesetzlichen Verpflichtungen bestehen, ist jedes Engagement immer auch freiwilliger Natur. Das Einhalten gesetzlicher Vorschriften zum Schutz der Umwelt und zur Sicherung eines sozial gerechten Arbeitsumfeldes wird im Grünbuch als Grundelement von CSR anerkannt. Durch die Vorbemerkung *„sozial verantwortlich handeln heißt nicht nur, die gesetzlichen Bestimmungen einhalten [...]“* wird dies erneut hervorgehoben. „Nicht nur“ bedeutet in diesem Falle im Sinne einer quantitativen Betrachtung einen Handlungsbereich „größer gleich“ (\geq) in Bezug darauf, was bereits gesetzlich geregelt ist, ohne die über das „nur“ bzw. „gleich“ (=) definierten Bereiche mit existierender Gesetzgebung von einer unternehmerischen Verantwortungsübernahme auszuschließen. Somit ist das Einhalten von

¹ Vgl. exemplarisch die oben zitierte Definition von BITC Ireland sowie die Ausführungen zu den Leistungsindikatoren „Ethik“ und „Menschenrechte“ der CSR-Matrix von CSR Europe. (CSR Europe (o.J.)).

² Vgl. hierzu exemplarisch die Stellungnahme von BDA und BDI zum Grünbuch der Europäischen Kommission: BDA/BDI (2002). Darin heißt es beispielhaft unter Abschnitt II (Das Prinzip der Freiwilligkeit): „Die Freiwilligkeit ist das Grundprinzip für CSR und muss es bleiben.“

gesetzlichen Bestimmungen der sozialen und ökologischen Dimension als eine Voraussetzung für CSR anzuerkennen.¹

Die Frage nach der Gesetzeskonformität und des darüber hinaus gehenden, freiwilligen Engagements ist einer der wesentlichen Diskussionspunkte in der europäischen Debatte um CSR.² Für die vorliegende Arbeit wird diese Problematik nicht abschließend geklärt. CSR wird somit auf Basis der EU-Definition als ein Konzept verstanden, welches sowohl im Einhalten bestehender Gesetzgebung zu Umweltstandards und sozialen Rechten als auch in darüber hinaus gehenden, freiwilligen Aktivitäten seine Umsetzung erfährt.

„...in ihre Unternehmenstätigkeit...“

CSR ist ein Konzept, dessen Fokus auf Unternehmen und der sich im Rahmen ihrer Handlungsfelder ergebenden Notwendigkeit zur Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung liegt. Schon durch den Begriffsbestandteil „Corporate“ ist dieser Fokus klar definiert. Die Unternehmenstätigkeit an sich kann somit als Gegenstand der Integration von Verantwortung gesehen werden. Denn gesellschaftlich verantwortliches Unternehmenshandeln zeigt sich dort, wo betriebliche Entscheidungen getroffen und operativ umgesetzt werden. Die Unternehmenstätigkeit umfasst an den Schnittstellen des Unternehmens zu seiner Umwelt eine Reihe von Wechselbeziehungen zu externen Akteuren, wie beispielsweise zu Zulieferern, Konsumenten, Bürgern etc. Es sind insbesondere diese Wechselbeziehungen, welche mit CSR Berücksichtigung und Eingang in unternehmerisches Entscheiden und Handeln finden. Gesellschaftliche Verantwortung wird somit per Definition in ihrer Umsetzung als Bestandteil der Unternehmenstätigkeit konkret, die wiederum aufgrund ihrer interaktiven Ausrichtung die **„...Wechselbeziehung mit [...] Stakeholdern...“** explizit einbezieht.

¹ Diese Einschätzung entspricht auch dem Konzeptverständnis von CSR, wie es von Carroll (Carroll 2001) vertreten wird. Er unterscheidet vier Ebenen der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen: die ökonomische, die rechtliche, die ethische und die philanthropische. Die ökonomische und rechtliche Ebene stellen für Carroll Bereiche dar, deren Einhaltung eine notwendige Bedingung der Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung sind. Ethisch geprägtes und somit wertegerechtes Handeln wird im Rahmen unternehmerischer Verantwortungsübernahme von der Gesellschaft erwartet, philanthropisch geprägtes Engagement in Form von Spenden oder Sponsoring gewünscht. Damit definiert Carroll CSR als ein Konzept, welches sich über alle 4 genannten Ebenen erstreckt, gleichzeitig jedoch durch ökonomisch orientiertes Handeln und rechtliche Einhaltung von Vorschriften als notwendige Voraussetzung begründet wird. McIntosh et al. hingegen sehen das Modell Carrolls aufgrund seiner Abgrenzung von Hierarchiestufen einer gesellschaftlichen Verantwortung als überholt an, teilen jedoch die Ansicht, dass das Einhalten von Gesetzen Voraussetzung für CSR sein muss. Vgl. McIntosh et al (2003): 17.

² Die Problematik ergibt sich aus der im Vergleich Europa/USA sehr unterschiedlichen Regeldichte bezüglich sozialer und ökologischer Aktivitäten im Rahmen der Unternehmenstätigkeit. Viele der in Europa gesetzlich geregelten Aspekte einer verantwortlichen Unternehmensführung werden im amerikanischen Raum nicht reguliert und unterliegen damit der individuellen Unternehmensverantwortung. Vor diesem Hintergrund stellt sich aus europäischer Perspektive die Frage, ob CSR im europäischen Sinn bereits mit der Einhaltung existierender Rechtsvorschriften im ökologischen und sozialen Bereich beginnt, da weniger Spielraum für unternehmensindividuelle Maßnahmen auf freiwilliger Basis vorhanden ist. Zu weiteren Inhalten dieser Debatte vgl. exemplarisch Matten/Moon (2004).

2.3.2 Abgrenzungen

Im Folgenden sollen einige der am weitesten verbreiteten Konzeptbegriffe einer verantwortlichen Unternehmensführung dargestellt und inhaltlich gegen das Konzept von CSR abgegrenzt werden. Mit der Abgrenzung wird im Hinblick auf die Befragung deutlich, ob sich durch die Nutzung verschiedener Konzeptbegriffe systematische Unterschiede im Handeln der befragten Unternehmen ergeben. Unterschiedliche Herangehensweise und Umsetzung von gesellschaftlicher Verantwortung könnten somit auf die historisch gewachsene Verwendung eines der folgenden Begriffe zurückzuführen sein. Folgende Synonyme für eine gesellschaftlich verantwortliche Unternehmensführung werden erläutert:

- **Corporate Citizenship,**
- **Nachhaltige Unternehmensführung/Sustainability,**
- **Unternehmensethik/Business Ethics,**
- **Corporate Accountability.**

Corporate Citizenship (CC), zu deutsch „bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen“ oder „unternehmerisches Bürgerengagement“, findet seine Begründung in der Annahme, dass Unternehmen als Mitglieder der Gesellschaft nicht mehr nur private sondern quasi-öffentliche Institutionen sind, welche in ihrem Handeln durch die Gesellschaft legitimiert werden und somit eine moralische Verpflichtung dieser gegenüber besitzen.¹ In der wissenschaftlichen Diskussion besteht noch keine Einigkeit in Bezug auf das Handlungsfeld von CC. In deutschsprachigen Veröffentlichungen wird allgemein davon ausgegangen, dass CC nur jenen Teil der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen umfasst, der **über die unmittelbare Geschäftstätigkeit hinaus** geht.² CC beinhaltet demnach jede Art unternehmerischen Engagements, welches der Förderung und Unterstützung gemeinnütziger Einrichtungen dient. Dazu zählen Spenden, Sponsoring und die Freistellung von Mitarbeitern für die Arbeit in gemeinnützigen Einrichtungen. Der Zusammenarbeit von Unternehmen mit externen Partnern verschiedenster gesellschaftlicher Bereiche (Bildungs-, Sozial-, Kultureinrichtungen, NGOs, Bürgerinitiativen, Verbänden, Politik etc.) kommt dabei eine besondere Bedeutung zu. Hierzu zählen auch Private-Public-Partnership-Projekte (PPP), so genannte „Entwicklungspartnerschaften“ zwischen dem öffentlichen und dem privatwirtschaftlichen Sektor. Ziel solcher akteursübergreifender Kooperationen ist es, konkrete Probleme des gesellschaftlichen Umfeldes zu lösen.³

¹ Vgl. McIntosh et al. (2003), Habisch (2003), CSR Austria (2004).

² Vgl. hierzu exemplarisch CSR Austria (2004), Loew et al (2004). Allerdings findet sich in der englischsprachigen Literatur zunehmend die Ansicht, dass CC auch als dem Konzept von CSR übergeordnet („extended“) bezeichnet werden kann. Vgl. hierzu Crane/Matten (2004): 67 sowie McIntosh et al. (2003): 16.

³ Vgl. dazu auch die Definition von Corporate Citizenship im Grünbuch der EU-Kommission KOM (2001), Anhang (Begriffsbestimmungen): Corporate Citizenship ist die „Gestaltung der Gesamtheit der Beziehungen zwischen einem Unternehmen und dessen lokalem, nationalem und globalem Umfeld“. Weitere Darstellungen der Ausgestaltung von CC-Aktivitäten finden sich exemplarisch bei CSR Austria (2004): 8 und 25-33, Habisch (2003): 58, Loew et al. (2004): 50ff.

Eine der bedeutendsten deutschsprachigen Auseinandersetzungen mit dieser Thematik findet sich bei Habisch. Zur Frage nach dem Wirkungsbereich bzw. der praktischen Ausgestaltung von Corporate Citizenship schreibt er:

„Die Erweiterung der Produktpalette eines Unternehmens um ‚wertvolle‘ [umweltfreundliche und/oder sozialverträgliche, d. Autorin] Produkte oder das Einhalten bestimmter Produktionsstandards ist ehrenvoll und auch durchaus in einem PR-Bericht erwähnenswert. Mit bürgerschaftlichem Engagement hat dies aber per se noch nichts zu tun – [...]“¹

Mit dieser Feststellung grenzt Habisch die Inhalte von CC klar gegen Kernbereiche von CSR ab. Gesellschaftliche Verantwortung wird im Rahmen von CSR dort übernommen, wo aufgrund einer unternehmerisch initiierten Wirkung Missstände im sozialen und Umweltbereich entstanden sind. Die Unternehmenstätigkeit gilt als Ausgangspunkt und Gegenstand der Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung. Entsprechend dem dargestellten Zitat werden die eigentlichen Geschäftsprozesse des Unternehmens als Handlungsfelder von Corporate Citizenship ausgegrenzt. CC beschränkt sich damit weitestgehend auf die beschriebenen Aktivitäten im Bereich des Gemeinwohls und kann hinsichtlich seiner Handlungsbreite als dem Konzept von CSR untergeordnet beschrieben werden.² Zu einer ähnlichen Einschätzung kommt auch Heinz Zourek, stellvertretender Generaldirektor der EU-Generaldirektion Unternehmen. Er sieht in CSR ein im Vergleich zu CC breiter angelegtes Konzept, da außerbetriebliche Prozesse³ mit einbezogen und ein stärkerer Fokus auf Umweltschutzfragen gelegt würde.⁴ Eine ähnliche Ansicht vertritt Mutz, welcher CSR als „Dach“ bzw. übergeordnete Idee, CC als ein Instrument dazu bezeichnet.⁵ In der unternehmerischen Praxis wird CC häufig synonym mit dem Begriff CSR verwendet.⁶

Nachhaltige Unternehmensführung / Corporate Sustainability

Nachhaltige Unternehmensführung leitet sich aus dem Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung ab, welches ausgehend von der UN-Konferenz 1992 in Rio de Janeiro für die Wirtschaft an Bedeutung gewann. Nachhaltigkeit ist damit kein *„originär betriebswirtschaftliches Konzept, sondern beruht ursprünglich auf volkswirtschaftlichen und politischen Überlegungen.“⁷* Das

¹ Habisch (2003): 52.

² Vgl. dazu auch die von future e. V. und IÖW hergeleitete Begriffssystematik zum Verhältnis von CSR, CC und Nachhaltiger Unternehmensführung. Zu finden bei Loew et al. (2004): 70ff.

³ Es ist zu vermuten, dass er hierunter vor allem vor- und nachgelagerte Wertschöpfungskettenprozesse versteht.

⁴ Während eines Vortrags auf dem Symposium der „Initiative Freiheit und Verantwortung“ am 24. Juni 2004 im Haus der Wirtschaft, Berlin.

⁵ Mutz/Korfmacher/Arnold (2001), zitiert bei Habisch (2003): 43, Fußnote 42.

⁶ Zur Veranschaulichung des synonymen Gebrauchs vgl. exemplarisch den CC-Report von Diageo (<http://www.diageo.com/html/diageocorprep03/index.asp>) oder die von der Ford-Werke AG während des Symposiums 2004 der Initiative Freiheit und Verantwortung vorgestellte eigene Corporate Citizenship Strategie (http://www.freiheit-und-verantwortung.de/download/2004_mattes.pdf). Die Inhalte beider Veröffentlichungen zeigen, dass die unter dem Begriff Corporate Citizenship gefassten Aktivitäten und Maßnahmen ein sehr viel weiteres Spektrum umfassen als ein reines Engagement über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinaus.

⁷ Loew et al. (2004): 64.

Leitbild wurde von der Brundtland-Kommission im Jahr 1987 entwickelt und definiert nachhaltige Entwicklung als eine Entwicklung, welche *„die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass zukünftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können.“*¹ Vor diesem Hintergrund umfasst das Leitbild die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit: ökonomisch, ökologisch und sozial, auch als „3-Säulen-Modell“ bezeichnet.²

Auf Basis dieses Drei-Säulen-Modells wurde ein an betriebswirtschaftliche Prozesse angepasstes Modell, die so genannte *Tripple Bottom Line*³, entwickelt. Nachhaltige Unternehmensführung beruht somit auf den drei Säulen einer nachhaltigen Entwicklung und ist darauf ausgerichtet, *„die Beiträge des Unternehmens zu den **sozialen, ökologischen und ökonomischen Nachhaltigkeitsherausforderungen** zu optimieren.“*⁴

CSR fokussiert im Gegensatz dazu nur auf Herausforderungen der ökologischen und sozialen Dimension. Ökonomische Aspekte werden als Grundlage unternehmerischen Entscheidens und Handelns gesehen und müssen daher nicht explizit als Verantwortungsbereich benannt werden. Daher konzentriert sich CSR nur auf solche durch die Unternehmenstätigkeit betroffenen Bereiche, die über das rein ökonomische Interesse eines Unternehmens hinausgehen. Anliegen und Herausforderungen, die im Rahmen von CSR Eingang in Managemententscheidungen und Handlungen finden, entspringen somit per Definition immer einer der beiden genannten Dimensionen.⁵

Nachhaltige Unternehmensführung bzw. Nachhaltigkeit sind insbesondere in deutschen Unternehmen als Konzepte einer verantwortlichen Unternehmensführung weit verbreitet.

Unternehmensethik / Business Ethics

Unternehmensethische Überlegungen widmen sich der Legitimität unternehmerischer Entscheidungen. Zu diesem Zweck entwickelt die Unternehmensethik ein System an *„Prinzipien, Werten und Kriterien, die angeben, unter welchen Gesichtspunkten menschliche Handlungen als gut oder schlecht, richtig oder falsch gelten“*.⁶ Unternehmensethik ist somit ein stark werte- und normenorientiertes Unternehmensführungskonzept. Dabei betrachtet die Unternehmensethik alle im Unternehmenskontext getroffenen Entscheidungen von Unternehmensmitgliedern und sieht eine kollektive Verantwortung für die Auswirkungen dieser Entscheidungen bei der Unternehmensleitung. Diese sollte *„eigene Regeln des*

¹ Hauff (1987): 46, zitiert bei Loew et al. (2004): 58.

² Mit dem Drei-Säulen-Modell wird dem langfristigen Zusammenhang von ökonomischen, ökologischen und sozialen Zielsetzungen Rechnung getragen. Demnach können einzelne Ziele nicht unabhängig voneinander verfolgt werden, da sich „bei Vernachlässigung der jeweils anderen Dimension [...] die dort auftretenden Effekte negativ auf die ursprünglichen Ziele“ auswirken. Vgl. Loew et al. (2004): 58ff.

³ Gemeint ist damit die dreifache Rechenschaftslegung eines Unternehmens nach sozialen, ökologischen und ökonomischen Gesichtspunkten. Weitere Informationen unter: <http://corporate-citizenship.focus-web.de/>. Der Ausdruck der *Tripple Bottom Line* wurde maßgeblich von John Elkington, Direktor der Strategieberatung SustainAbility Ltd., geprägt. Vgl. hierzu Crane/Matten (2004): 24.

⁴ Loew et al. (2004): 69.

⁵ Vgl. Zitat aus dem Grünbuch der EU-Kommission, Kapitel 3.3.1.

⁶ Hunziker (1980): 18.

*moralischen Verhaltens im Unternehmen und des Verhaltens nach außen entwickeln.*¹ Unternehmensethik beschäftigt sich also mit der Instrumentalisierbarkeit von Ethik im Unternehmensführungsprozess. Im Mittelpunkt steht die Integration ethischer Grundsätze – wie Ehrlichkeit, Vertrauen, Respekt oder der faire Umgang miteinander – in die Unternehmenspolitik mit ihren Leitlinien, Grundsätzen und Zielen.²

Im Gegensatz zu CSR bleibt Unternehmensethik somit ein stark auf die **normative Managementebene** ausgerichtetes Konzept, das zwar in unternehmerischen Entscheidungen und Handlungen Berücksichtigung finden soll, jedoch keine konkreten Entscheidungs- und Handlungsweisen vorgibt. Unternehmensethik bietet einen auf moralischen Grundsätzen beruhenden Werterahmen, der als abstrakte Orientierungshilfe für Entscheidungen und Handlungen im Unternehmensalltag zu sehen ist. CSR bezieht sich im Gegensatz dazu auf die gesamte Unternehmenstätigkeit und stellt ein stärker umsetzungsorientiertes Konzept dar. Gleichzeitig werden mit CSR externe Forderungen wie soziale und Umweltbelange der Stakeholder berücksichtigt und in unternehmerische Prozesse integriert. Hierin drückt sich der interaktive Charakter von CSR aus, der in der Unternehmensethik weit weniger ausgeprägt ist. Diese sieht ihren Ausgangspunkt im gesellschaftlichen Normenverständnis, das sich langsamer und langwieriger entwickelt und verändert, als dies bei Forderungen von Seiten der Stakeholder der Fall ist.³

Corporate Accountability (CA)

Corporate Accountability ist ein relativ neuer Konzeptbegriff, der sich auf die wachsende Forderung der Öffentlichkeit nach einer Haftung von Unternehmen für die Auswirkungen ihrer Unternehmenstätigkeit zurückführen lässt. Crane/Matten geben folgende Definition für das Konzept der Corporate Accountability: „*Corporate Accountability refers to whether a corporation is answerable in some way for the consequences of its actions*“⁴.

Accountability, zu deutsch „Rechenschaft“ oder „Verantwortlichkeit“, impliziert demnach mehr als das reine Bekenntnis eines Unternehmens zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung. Es steht für die Rechenschaftslegung gegenüber der Gesellschaft sowie einen gewissen Haftungsumfang für negative Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit. Folglich umfasst Corporate Accountability insbesondere das Implementieren von Managementsystemen zur Messung und Überprüfung von Unternehmensaktivitäten, um diese für alle Stakeholder glaubwürdig und überprüfbar offen zu legen.⁵ CA zielt darauf ab, die Unternehmensleistung hinsichtlich ihrer ökonomischen, ökologischen und sozialen Wirkung **für die Öffentlichkeit transparent darzulegen** und relevante Informationen leicht zugänglich zu machen. Gleichzeitig muss die Überprüfbarkeit der veröffentlichten Informationen, beispielsweise durch externe Verifizierung, sichergestellt werden.

¹ Kreikebaum et al (2001): 8-9.

² Vgl. BSR (2003b).

³ Zur Frage der Veränderungsgeschwindigkeit ethischer Grundsätze vgl. auch Hunziker (1980): 18. Dort schreibt er: „Dieses System von ‚Verhaltensmaßregeln‘ ist nicht fest, es unterliegt einem ständigen Wandel und ist als Ergebnis einer langwierigen Entwicklung zu betrachten.“

⁴ Crane/Matten (2004): 55.

⁵ BSR (2003c).

Ähnlich der Rechenschaftspflicht börsennotierter Unternehmen gegenüber ihren Anteilseignern, liegt dem Konzept der Corporate Accountability die Annahme zugrunde, dass Unternehmen der Gesellschaft, innerhalb derer sie operieren, Rechenschaft über die sozialen und ökologischen Auswirkungen der konkreten Unternehmenstätigkeit abzulegen haben. Im Unterschied zu CSR ist CA als ein verbindlicheres Konzept zu verstehen, dem eine verstärkte Form der Transparenz zugrunde liegt. Während mit CSR die Freiwilligkeit des Handelns als grundlegendes Merkmal hervorgehoben wird, bedeutet Accountability oder Rechenschaft eine weitreichende Verpflichtung des Unternehmens zur Offenlegung und Verifizierung seiner Handlungen.

Unterschiede zwischen den dargestellten Begrifflichkeiten für eine „verantwortliche Unternehmensführung“ ergeben sich hauptsächlich in der Theorie. Sie sind historisch gewachsen und vor dem Hintergrund der europäischen und amerikanischen Diskussion auch regional bedingt. In der Praxis ist mittlerweile eine **Konvergenz** der verschiedenen Konzepte zu erkennen.¹ Durch die global geführte Diskussion zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen werden deren Inhalte in den Unternehmen sehr ähnlich umgesetzt und normativ wie organisatorisch verankert. Dazu beigetragen haben auch international verbreitete Initiativen und Instrumente, wie etwa die ISO-Normen zum Qualitäts- und Umweltschutz oder die GRI-Richtlinien für eine sozial-ökologische Berichterstattung. Sie werden von Unternehmen, unabhängig vom benutzten Konzeptbegriff, zur praktischen Umsetzung ihrer gesellschaftlichen Verantwortung verwendet. Einige dieser Initiativen und Instrumente werden im folgenden Abschnitt dargestellt und anhand ihrer Relevanz für die Unternehmensführung kategorisiert.

¹ In der Praxis gehen Unternehmen und Organisationen vereinzelt dazu über, den Begriff der Corporate Social Responsibility durch die Bezeichnung Corporate Responsibility zu ersetzen. Corporate Responsibility wird bewusst gewählt, um eine Abstraktion hinsichtlich der explizit und implizit unter dem Begriff „Verantwortung“ subsummierten Bereiche herzustellen. Während andere Konzeptbegriffe die Verantwortungsbereiche von Unternehmen durch die einzelnen Begriffsbestandteile wie „sozial“, „ethisch“, „nachhaltig“, „gesellschaftlich“ konkretisieren, soll eine derartige Betonung einzelner Bereiche mit dem Begriff Corporate Responsibility vermieden werden. Das Unternehmen Scottish&Newcastle schreibt hierzu: „*We have changed the title from Corporate Social Responsibility [to Corporate Responsibility, d. Autorin] to reflect the integration between the social and the environmental aspects of the reporting and management of our responsibilities.*“¹. Der Begriffsbestandteil „social“ in der Bezeichnung Corporate Social Responsibility wurde von dem zitierten Unternehmen als die Umweltdimension implizit ausschließend verstanden und somit aus der Begriffsbezeichnung herausgenommen.

2.4 Initiativen und Instrumente zur inhaltlichen Ausgestaltung und praktischen Umsetzung von CSR

Wenn Unternehmen die Forderung der Öffentlichkeit nach der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung akzeptieren,

„[...] dann stellt sich unmittelbar anschließend die Frage nach ihrer institutionellen Ausgestaltung. Bekenntnisse zu einer gesellschaftlichen Verantwortung bleiben letztlich 'hohl', wenn sie nicht auf eine überprüfbare Weise institutionalisiert werden.“¹

– Thomas Dyllick –

Die in diesem Kapitel beschriebenen Initiativen stellen *Mittel der Institutionalisierung* gesellschaftlicher Verantwortung dar. Ihre enorme Bedeutung im Rahmen von CSR verdanken sie dem Umstand, dass Unternehmen zur Wahrnehmung ihrer Verantwortung in erster Linie einen Orientierungsrahmen benötigen, der ihnen Handlungsfelder aufzeigt, in denen die Übernahme von Verantwortung aufgrund von Missständen nötig erscheint. Gerade im Hinblick auf die Freiwilligkeit der Ausübung von gesellschaftlicher Verantwortung und des damit einhergehenden fehlenden gesetzlichen Rahmens kommt internationalen Initiativen für die **inhaltliche Ausgestaltung**² von CSR eine besondere Bedeutung zu. Dabei nehmen Initiativen existierende Missstände wahr, formulieren sie und stellen entsprechende Regelungs- und Handlungsmuster zu deren Begegnung auf. Initiativen geben also über die inhaltliche Themenbildung hinaus Anhaltspunkte für die **praktische Umsetzung** von CSR und bieten den Unternehmen eine hilfreiche Grundlage, um Maßnahmen zu ergreifen.³ Initiativen und Instrumente induzieren gesellschaftlich verantwortliches Handeln in Unternehmen. Am Beispiel des Sozialstandards SA 8000 lässt sich dies gut verdeutlichen. Er wurde im Jahr 1997 gegründet und greift eine Reihe von Herausforderungen auf, die die soziale Dimension der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen betreffen. In acht Bereichen wurden Anforderungen festgelegt, die von den Unternehmen berücksichtigt werden müssen. Dazu zählen: Kinderarbeit, Zwangsarbeit, Gesundheit und Sicherheit, Gewerkschaftsfreiheit und Tarifverhandlungen, Diskriminierung, Disziplinarstrafen, Arbeitszeiten sowie Entlohnung. Für die Umsetzung gibt ein Handbuch, das sog. „Guidance Document“, einen Implementierungsprozesse vor, der sich aus verschiedenen Phasen zusammensetzt.⁴

¹ Dyllick (1992): 96.

² McIntosh et al bezeichnen Initiativen, die neue Handlungsfelder der gesellschaftlichen Verantwortung aufgreifen, als “foundation standards”. Vgl. McIntosh et al (2003): 100.

³ BSR schreibt Initiativen die folgenden Eigenschaften zu: „They are designed to support, measure, assist in implementation and enhance accountability for corporate performance on CSR issues.“ Vgl. BSR (2003a). Das Direktorat für Beschäftigung und Soziales der EU-Kommission beschreibt Initiativen als „a wider array of mechanisms for measuring, evaluating, improving and communicating corporate performance in relation to social environmental and ethical criteria [...]“ vgl. EU-Kommission (2003): 5.

⁴ Vgl. Kreikebaum et al (2001): 170ff.

Die im Folgenden beschriebenen Initiativen haben, bedingt durch die weite Verbreitung von CSR, in den vergangenen Jahren ein hohes Maß an Beachtung und Akzeptanz erfahren. McIntosh et al. bezeichnen diese Initiativen aufgrund ihrer globalen Anwendbarkeit und Verbreitung als „**Global Eight**“.¹ Zusätzlich zu den Global Eight wird der Qualitätsstandard ISO 9001 dargestellt, der aufgrund seiner breiten Anwendung in Unternehmen der Ernährungsindustrie von Bedeutung ist.

In der englischsprachigen Literatur finden sich verschiedene Ansätze zur Kategorisierung von Initiativen. Dazu zählen beispielsweise die Gliederung auf Basis der dahinterstehenden Gründerinstitutionen (Unternehmen, Verbände, Multi-Stakeholder Zusammenschlüsse, zwischenstaatliche Abkommen, internationale Organisationen), anhand der formulierten Zielsetzung, der durch sie abgedeckten Herausforderungen, ihrer Reichweite (geografisch und branchenbezogen) sowie ihres Anwendungsfokus in Unternehmen.²

Tabelle 2 gibt einen Überblick über die wesentlichen Inhalte der Initiativen und darin organisierter Akteure. Die Bedeutung der Initiativen für die inhaltliche Ausgestaltung von CSR steht im Mittelpunkt der Betrachtung. Die Tabelle zeigt, dass sich Initiativen in der Regel auf einen oder mehrere Aspekte von CSR beziehen. Nur wenige decken das ganze Spektrum an CSR-relevanten Themenbereichen ab.

Die dargestellten Initiativen werden trotz ihrer globalen Anwendbarkeit in Unternehmen unterschiedlich umgesetzt. Sie eignen sich entweder, um in Form von Leitlinien und Grundsätzen normativ im Unternehmen verankert zu werden, oder aber sie geben konkrete Vorgaben zur Planung, Umsetzung und Überwachung von Maßnahmen. Wie die Global Eight und die Qualitätsnorm ISO 9001 in der Praxis von Unternehmen der Ernährungsindustrie in Managementkonzepte und -instrumente integriert und damit praktisch umgesetzt werden, wird anhand der Befragung untersucht.

Eine ausführliche Darstellung von Konzepten und Instrumenten des Nachhaltigkeitsmanagements bietet Schaltegger.³ Er ordnet die am weitesten verbreiteten Instrumente, die von den Unternehmen genutzt werden können, um sozialen und ökologischen Herausforderungen zu begegnen, ihren Hauptanwendern in den Unternehmen zu. Die entsprechende Übersicht kann Anhang 1 entnommen werden.

¹ McIntosh et al (2003): 90ff.

² Vgl. McIntosh et al (2003): 93ff sowie EU-Kommission (2003).

³ Vgl. Schaltegger et al. (2002): 5 und 12.

Instrumente und Initiativen zu CSR								
Instrument	gesellschaftliche Herausforderungen	Zielsetzung in Bezug auf Unternehmen	Umsetzungsbedingungen	Beteiligte / Integrierte Organisationen				
				Staatliche / Multilaterale Institutionen	Wirtschaftliche Institutionen	Normungsinstitute	NGO / Interessensgruppen	Rating Agenturen
ILO-Konventionen	Arbeitsbedingungen Menschenrechte gerechte Entlohnung Gleichberechtigung Recht auf Kollektiverhandlungen Versammlungsfreiheit Gesundheit und Sicherheit Arbeitsbedingungen bei Heimarbeit	Begegnung der sozialen Herausforderungen der Globalisierung, insbesondere am Arbeitsplatz	Ratifizierung durch Staaten, wodurch die Konvention gesetzlich verpflichtend wird	X	X	X	X	
OECD Leitlinien	Umweltschutz Beschäftigungsfragen Wettbewerbsregeln Finanzierung Steuern Wissenschaft/ Technologie Produktqualität/ -sicherheit Corporate Governance Marketing/ Werbung	Beitrag der Unternehmen zur wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Entwicklung der jeweiligen Gastländer	Befolgung von Gesetzen	X	X	X	X	
Global Sullivan Principles	Menschenrechte Umweltschutz Fairer Wettbewerb	Verfolgung einer gemeinsamen Zielsetzung für Menschenrechte, soziale Gerechtigkeit und ökonomischem Fortschritt	Jährlicher Update, Umsetzung von Politiken, Prozessen, Schulungen und Berichterstattung		X		X	
UN Global Compact	Menschenrechte Versammlungsfreiheit Zwangsarbeit Kinderarbeit Biodiversität Luftverschmutzung Lärmbelastung, Energie- und Wasserverbrauch Abfall und Rohstoffverbrauch	Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten an Kernwerten im Bereich der Menschenrechte, Arbeitsstandards und des Umweltschutzes	Brief des CEO, jährlicher Informationsbeitrag zum Stand der Implementierung	X	X			
ISO 14001	Umweltschutz	Förderung des Umweltschutzes, Vermeidung der Umweltbelastungen	Befolgung von Richtlinien, keine Bedingungen zur vollständigen Umsetzung	X	X	X	X	

Instrumente und Initiativen zu CSR								
Instrument	gesellschaftliche Herausforderungen	Zielsetzung in Bezug auf Unternehmen	Umsetzungsbedingungen	Beteiligte / Integrierte Organisationen				
				Staatliche / Multilaterale Institutionen	Wirtschaftliche Institutionen	Normungs-institute	NGO / Interessensgruppen	Rating Agenturen
ISO 9001	Qualitätssicherung Rückverfolgbarkeit und Transparenz	ständige Verbesserung der Leistung des Unternehmens im Hinblick auf die Steigerung der Kundenzufriedenheit	Befolgung der Richtlinien	X	X	X	X	
AA 1000	Menschenrechte Arbeitnehmerbeziehung Gemeinnütziges Engagement Korruption und Bestechung Soziale und ethische Bilanzierung, Prüfung und Berichterstattung Austausch mit Anspruchsgruppen	Verständnis entwickeln für die ethischen und sozialen Leistungen und deren Verbesserung, unter konstanter Beteiligung von Stakeholdern		X	X	X	X	X
SA 8000	Kinderarbeit Zwangsarbeit Arbeitsbedingungen Gleichberechtigung Arbeitszeiten Managementsysteme Gesundheit und Sicherheit Versammlungsfreiheit Recht auf Kollektivverhandlungen Disziplinarverfahren	Schaffung arbeitnehmerfreundlicher Arbeitsbedingungen, auch in Zulieferbetrieben	Zertifizierung	X	X		X	
GRI	Menschenrechte Arbeitnehmerbeziehungen gemeinnütziges Engagement Korruption Umweltschutz Corporate Governance Philanthropie/ Werbung	Anwendung von Nachhaltigkeitsberichterstattung auf Basis von allgemein akzeptierten Berichtsrichtlinien	Zertifizierung	X	X	X	X	X

Tabelle 2: Instrumente und Initiativen zu CSR

Quelle: EU-Kommission (Hrsg.) (2003) und McIntosh (2003)

2.5 Zwischenfazit

Das Konzept von CSR hat seinen Ursprung in den USA, Ende der 1950er Jahre. In wissenschaftlichen Arbeiten wurde CSR von verschiedenen Autoren mit Inhalten belegt, die einen Trend zur Operationalisierung erkennen lassen. CSR hat sich im Laufe der Jahre von einer ethisch-moralischen zu einer betrieblich orientierten Unternehmensverantwortung entwickelt.

Die europäische Diskussion zu CSR wird maßgeblich durch das Grünbuch der EU-Kommission geprägt. Der Veröffentlichung des Grünbuchs sind eine Reihe von Aktivitäten gefolgt, die der Klärung der Inhalte und der Verbreitung von CSR dienen. In Deutschland und Großbritannien hat man sich der Thematik CSR ebenfalls auf politischer Ebene angenommen. In beiden Ländern sind verschiedene Ressorts mit CSR betraut, die Federführung liegt jeweils beim Wirtschaftsministerium. Großbritannien hat zudem einen eigenständigen Minister für CSR ernannt. In beiden Ländern haben sich weitere Initiativen zu CSR unter Beteiligung verschiedener gesellschaftlicher Gruppen gebildet.

Trotz der akteursübergreifenden Beschäftigung mit der Thematik mangelt es bislang an einer allgemein akzeptierten Definition zu den Inhalten von CSR. Die Definition des Grünbuchs ist zumindest im europäischen Raum anerkannt. Aus ihr lassen sich wesentliche Merkmale des Konzeptes ableiten. CSR wird demnach beschrieben als:

- die freiwillige und über die bloße Gesetzeskonformität hinausgehende...
- ...Integration von sozialen und Umweltbelangen...
- ...in die Unternehmenstätigkeit...
- ...und in die Wechselbeziehung zu Stakeholdern.

Parallel zum dargestellten Konzept von CSR haben sich in der Praxis weitere Konzepte für eine gesellschaftlich verantwortliche Unternehmensführung etabliert. Unterschiede zwischen den einzelnen Konzepten ergeben sich vorrangig in der Theorie. In der Praxis werden die Inhalte der Konzepte mittlerweile ähnlich umgesetzt. Einen hohen Stellenwert nehmen hierbei internationale Initiativen und Instrumente ein, wie beispielsweise der UN Global Compact, die ILO-Konventionen oder die Normungssysteme der ISO zur Qualität und zum Umweltschutz. Sie dienen den Unternehmen als Orientierungsrahmen für die inhaltliche Ausgestaltung und die praktische Umsetzung von CSR.

In diesem Kapitel wurde ein begriffliches und konzeptionelles Verständnis für CSR geschaffen, das die Grundlage für alle weiteren Ausführungen bildet. Die *begriffliche* Problematik wird mit Ende dieses Kapitels „ad acta“ gelegt. Ab nun stehen die Begriffsinhalte von CSR und deren Implikationen für die strategische Unternehmensführung im Mittelpunkt der Betrachtung.

3. Strategische Unternehmensführung und CSR

„Die Unternehmensführung muss der Gesellschaft dienen.

Die Unternehmensführung muss für die zukünftigen Generationen eine lebenswerte Umwelt sichern.

Die Unternehmensführung muss das Wissen und die Mittel, die ihr anvertraut sind, zum Besten der Gesellschaft ausnutzen.

[...] Das Management soll sein Wissen und seine Erfahrungen in den Dienst der Gesellschaft stellen.“¹

- Davoser Manifest 1973 -

„Die Zielsetzung solcher [umweltorientierter] Führung besteht darin, den Schutz der natürlichen und der soziokulturellen Umwelt normativ zu verankern und in Planungsprozessen und bei der Umsetzung von Maßnahmen zu verfolgen.“²

Die beiden Zitate geben den Grundgedanken der Verantwortung der Unternehmensführung gegenüber der Gesellschaft (Davoser Manifest) sowie die konkrete Verankerung und Umsetzung von gesellschaftlicher Verantwortung in der Unternehmensführung wieder (Zitat von Sepp).

Die Verantwortung des Unternehmens *gegenüber* der Gesellschaft erschließt sich über die Wechselbeziehung, die zwischen beiden besteht (Außenperspektive). Die gesellschaftliche Verantwortung als *Bestandteil* der Unternehmensführung muss in interne Prozesse, Maßnahmen und Strukturen des Unternehmens integriert werden (Innenperspektive). Beide Perspektiven sind für das Verständnis der Implikationen von CSR für die strategische Unternehmensführung von zentraler Bedeutung.

Das folgende Kapitel verdeutlicht die Zusammenhänge zwischen CSR und der Unternehmensführung. Es beginnt mit der Erläuterung von Definitionen zum Themengebiet der Strategischen Unternehmensführung (Kap.3.1) Die *Rolle des Unternehmens in der Gesellschaft* wird vor dem Hintergrund der Unternehmens-Umwelt-Beziehung und anhand eines Interaktionsmodells diskutiert (Kap.3.2). Die *unternehmensinterne Perspektive* wird auf Basis der Phasen von strategischer Unternehmensführung und an einem Führungsmodell veranschaulicht (Kap. 3.3). Die Unternehmensführung wird dabei als Gegenstand und Hilfsmittel der Integration und Umsetzung von CSR verstanden.

¹ Zitiert bei Steinmann (1973): 472-473. Vgl. dazu auch Anhang 2.

² Sepp (1996): 20.

3.1 Grundlagen und Begriffe

Einleitend werden einige der wichtigen Definitionen des Themengebietes der Unternehmensführung dargestellt.¹

Unternehmensführung wird in der Literatur beschrieben als die „*Verarbeitung von Informationen und ihre Verwendung zur zielorientierten Steuerung von Menschen und Prozessen*“² Die übergeordnete Zielsetzung der Unternehmensführung liegt dabei „*nicht in der kurzfristigen Gewinnmaximierung sondern in der Sicherung des Bestands der langfristigen Unternehmensentwicklung*.“³

Strategische Unternehmensführung oder auch **Strategisches Management** „*zielt darauf ab, die langfristige Überlebensfähigkeit des Unternehmens zu sichern. Die [...] langfristige Existenzsicherung ist dabei aufs engste mit der Fähigkeit verknüpft, den Wandel des sozialen, technischen, marktlichen und ökologischen Kontextes zu antizipieren und diesen zu einer Grundlage des unternehmerischen Handelns zu machen*.“⁴

Strategische Unternehmensführung zeichnet sich dadurch aus, dass sie den veränderten Umfeldbedingungen zielgerichtet und vorrausschauend begegnet. Der Begriff „strategisch“ impliziert ein langfristig angelegtes und geplantes Vorgehen. Die Notwendigkeit zu strategischem Handeln ergibt sich durch die dynamische Veränderung und wachsende Komplexität des Unternehmensumfelds.⁵ Ziel des strategischen Vorgehens ist es, den Umfeldveränderungen in Form externer Risiken und Chancen unter Berücksichtigung der bestehenden und zukünftigen Stärken und Schwächen des Unternehmens zu begegnen.⁶

Laut Macharzina kann das strategische Management als eine *Erweiterung der Perspektive der Unternehmensführung* angesehen werden. Während die herkömmliche Betrachtungsweise von Unternehmensführung „*stark auf die Innenbeziehungen des Unternehmens ausgerichtet ist*“, steht beim strategischen Management „*die Bewältigung der Umweltaforderungen durch das Unternehmen*“ im Zentrum der Betrachtung.⁷

¹ Die strategische Unternehmensführung wird allgemein als eine Weiterentwicklung der „klassischen“ Unternehmensführung verstanden. Vgl. Macharzina (1995): 10. Für die vorliegende Arbeit wird jedoch keine Unterscheidung zwischen *strategischer Unternehmensführung* und *Unternehmensführung* getroffen. Da die praktisch verstandene Führung von Unternehmen immer auch antizipative Züge aufweist, selbst wenn ein Unternehmen dies nicht explizit durch die Nutzung des Begriffs „strategisch“ nach außen vermittelt, wird von einer differenzierten Verwendung beider Begriffe abgesehen.

² Wild 1971, zitiert bei Macharzina (1995): 35.

³ Macharzina (1995): 231.

⁴ Macharzina (1995): 830.

⁵ Hopfenbeck (1998): 391.

⁶ Vgl. Wheelen/Hunger (2002): 3 sowie Welge/Al-Laham (2004):14.

⁷ Macharzina (1995): 8-9.

3.2 Die Unternehmens-Umwelt-Beziehung und CSR

„Das Verhältnis Unternehmen/Umwelt, das ja im Mittelpunkt der Frage nach ‚sozialer Verantwortung‘ steht, unterliegt einem steten Wandel.“¹

- Rolf Hunziker -

Eine der Aufgaben von Unternehmensführung ist es, dem *Wandel*, der sich in der Beziehung zur Umwelt ergibt, antizipativ zu begegnen. Eine Reihe von Entwicklungen und Trends kennzeichnen diesen Wandel. Sie zeigen, dass neben der ökonomischen Dimension weitere Dimensionen einer gesellschaftlichen verantwortlichen Unternehmensführung in den Vordergrund treten. Im folgenden wird daher die Bedeutung der Unternehmens-Umwelt-Beziehung für die Unternehmensführung dargestellt, und ein Interaktionsmodell entwickelt, das die Elemente dieser Beziehung identifiziert und beschreibt. Dabei wird der Zusammenhang zum Konzept von CSR hergestellt und erläutert, wie die dargestellten Entwicklungen die Relevanz von CSR für die Unternehmensführung erhöhen.

3.2.1 Die Relevanz der Unternehmens-Umwelt-Perspektive

Laut Macharzina begreifen die *„klassischen‘ [betriebswirtschaftlichen] Theorien bis auf wenige Ausnahmen Unternehmensführung als vorwiegend unternehmensinternes Problem bei relativ stabilen Umweltbeziehungen. Externe Einflussgrößen wurden demnach weitgehend ausgeblendet.“²*

Die Erkenntnis, dass Unternehmensführung neben den internen Prozessen und der Beziehung zu Marktpartnern (Zulieferern und Kunden) durch vielfältige Umweltbeziehungen geprägt ist, hat sich erst mit der systemorientierten Betrachtungsweise durchgesetzt. Diese bezeichnet Unternehmen als offene Systeme, die nicht nur innerhalb ihrer Grenzen operieren, sondern in Interaktion stehen mit ihrer Umwelt und ihren Umfeldakteuren.³ Diese Interaktion beinhaltet *„über die materiellen Verknüpfungen hinaus auch soziale und kulturelle Wechselbeziehungen.“⁴* Gleichzeitig ist die Beziehung zwischen dem Unternehmen und seinem Umfeld heute nicht mehr durch Stabilität gekennzeichnet. Vielmehr werden die Dynamik ihrer Veränderung und ihre Komplexität allgemein als wesentliche Merkmale herausgestellt.⁵

Wie wirkt sich dieses gegenseitige Einflussverhältnis auf die Führung von Unternehmen aus und welche Rolle spielt CSR in der Bewältigung des dynamischen Wandels der Unternehmensumwelt?

¹ Hunziker (1980): 13.

² Macharzina (1995). 14.

³ Vgl. Hierzu exemplarisch Macharzina (1995): 62-64, sowie im Zusammenhang mit der sozialen Verantwortung von Unternehmen Hunziker (1980): 6-7. Umgesetzt wurde der Systemansatz in der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre beispielsweise in dem von Hans Ulrich und seinen Anhängern entwickelten St. Galler Management-Modell. Weitere Informationen hierzu unter: <http://www.ifb.unisg.ch/org/lfb/ifbweb.nsf/wwwPubInhalteGer/St.Galler+Management-Modell?opendocument>

⁴ Macharzina (1995): 62.

⁵ Vgl. Hopfenbeck (1998): 391.

Als Wandel der Unternehmensumwelt werden die Veränderungen des politischen und ökonomischen Kontextes, innerhalb dessen Unternehmen operieren, verstanden. Hinzu kommen sich ändernde und neue Bedürfnisse von Stakeholdern, die ein Bewusstsein für ökologische und soziale Aspekte der Unternehmenstätigkeit entwickeln. Konsumenten sind immer häufiger bereit, Produkte bestimmter Hersteller zu boykottieren, entsprechen diese nicht ihren Forderungen nach sozial-verträglicher Mitarbeiterführung, gerechter Entlohnung von Zulieferern oder umweltverträglichen Produktions- und Entsorgungspraktiken. Die Versenkung der Öl-Plattform Brent Spar durch den Shell-Konzern im Jahr 1995 wird oft als Beispiel aufgeführt, um diese Bewusstseinsentwicklung beim Verbraucher zu verdeutlichen. Nach dem Bekanntwerden der Versenkungspläne für die Öl-Plattform, und begleitet durch eine massive Protestkampagne der Umweltorganisation Greenpeace, kam es zu länderübergreifenden Verbraucherboykotts der Tankstellen von Shell. Shell musste daraufhin starke Umsatzverluste hinnehmen.¹

Die folgende Tabelle fasst einige der Anforderungen zusammen, mit denen sich Unternehmen heute konfrontiert sehen.

Entwicklungen der Unternehmensumwelt	
Externe Entwicklungen	Ausprägung
Soziale Herausforderungen	<u>Ausgangssituation:</u> Restrukturierung und Konsolidierung aufgrund zunehmenden globalen Wettbewerbs, dadurch Abbau von Arbeitsplätzen <u>Zukunft:</u> Schaffen von "konsensfähigen" Arbeitswelten (Telearbeit, Teilzeitarbeit u.a.)
Ethische Herausforderungen	<u>Ausgangssituation:</u> Unternehmen agieren auf Märkten, die durch unterschiedliches ethisch-moralisches Verständnis gekennzeichnet sind (Einstellung zu Korruption, Kinderarbeit), dadurch potentielle Legitimitäts- und Imageprobleme <u>Zukunft:</u> Ausarbeiten von länderübergreifend gültigen Standards und Verhaltensleitlinien
Globale ökonomische Herausforderungen	<u>Ausgangssituation:</u> Öffnung neuer Märkte wie China und ehemalige Sowjetunion, dadurch Konfrontation mit bislang unbekanntem Wettbewerb und sozio-politischen sowie kulturellen Besonderheiten und Risiken <u>Zukunft:</u> Neudefinition des Public-Affaires-Management in multinationalen Unternehmen
Politische Herausforderungen	<u>Ausgangssituation:</u> Politische Veränderungen (z.B. Glasnost und Perestroika, Deregulierung und Privatisierungen) schaffen Chancen für Wachstum und Wettbewerb <u>Zukunft:</u> religiöse und ethnische Konflikte werden weiterhin die ökonomischen Freiräume der Unternehmen einschränken
Ökologische Herausforderungen	<u>Ausgangssituation:</u> Irreversible Folgen der ökonomischen Unternehmenstätigkeit für die Umwelt und die Forderung nach einem qualitativen Wachstum etwa durch den Einsatz von umwelt-, rohstoff- und energieschonenden Technologien <u>Zukunft:</u> Ausarbeiten einer "ökologischen Unternehmenspolitik" und deren Umsetzung in geeigneten Strategien und Maßnahmen

Tabelle 3: Entwicklungen der Unternehmensumwelt

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Welge/Al-Laham (2004): 103-106.

¹ Vgl. Rispens (1998).

Unternehmen sind also eingebettet in ein größeres komplexes und sich veränderndes Umfeld. Ein Reihe von Wechselbeziehungen prägen das Verhältnis des Unternehmens zu diesem Umfeld. Dabei setzt sich die Erkenntnis durch, dass diese Wechselbeziehung nicht allein von ökonomischen Interessen, wie der Maximierung der Gewinne für die Shareholder, dominiert wird. Soziale, ethische und ökologische Herausforderungen rücken verstärkt in den Vordergrund. Für Unternehmen ergibt sich damit die Notwendigkeit „die grundsätzliche Rolle und Funktion der Unternehmenstätigkeit neu zu definieren.“¹

CSR dient den Unternehmen dabei per Definition als Konzept, um die dargestellten Herausforderungen der sozialen und ökologischen (sowie ethischen) Dimension in ihre Unternehmenstätigkeit einzubeziehen. Mit der Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung bekennen sich Unternehmen zu einer neuen, aktiveren Rolle in der Gesellschaft. Mit CSR leisten sie einen Beitrag zur Begegnung von gesellschaftlichen Herausforderungen, und zwar im Rahmen ihrer internen Prozesse als auch in der Wechselbeziehung zu ihren Stakeholdern.

3.2.2 Ein Interaktionsmodell

In Anlehnung an die soeben skizzierten Überlegungen zur Unternehmens-Umwelt-Beziehung stehen Unternehmen in kontinuierlicher Interaktion mit ihrer Umwelt und den darin existierenden Umfeldakteuren. Unternehmen beeinflussen ihr Umfeld im Rahmen von Entscheidungs- und Handlungsprozessen. Der Einfluss des Unternehmens nach außen konstatiert sich in den positiven wie negativen Auswirkungen seiner Unternehmenstätigkeit. Die von der Tätigkeit betroffenen Stakeholder nehmen ihrerseits Einfluss auf das Unternehmen und den Unternehmenserfolg, indem sie Forderungen formulieren, an das Unternehmen herantragen und diesen anhand zielgerichteter Verhaltensweisen Nachdruck verleihen. Ziel von CSR ist es, die als Forderung formulierte Betroffenheit der Stakeholder zu erfassen, die ursächlichen Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit zu erkennen und zu messen, sowie mit Hilfe geeigneter Maßnahmen im Rahmen der Unternehmensführung negative Auswirkungen einzuschränken und positive zu maximieren.²

Die dargestellte Wechselbeziehung wird im folgenden anhand eines einfachen **Interaktionsmodells** erläutert. Es beschreibt die Beziehung zwischen dem Unternehmen und seiner Umwelt und umfasst, basierend auf der CSR-Definition aus dem Grünbuch sowie aktueller Veröffentlichungen zum Thema CSR, drei Elemente:

- *Wirkungsbereiche der Unternehmenstätigkeit:* **Wo** hat das Unternehmen Einfluss?
- *Stakeholder:* **Wer** stellt Forderungen an das Unternehmen?
- *Gesellschaftliche Herausforderungen:* **Was** wird gefordert?

¹ Welge/AI-Laham (2004): 106.

² Eigene Interpretation in Anlehnung an BITC Ireland, vgl. Abschnitt 2.3.1.

Wirkungsbereiche der Unternehmenstätigkeit

Unternehmen beeinflussen im Rahmen ihrer Unternehmenstätigkeit bestimmte gesellschaftliche Bereiche. Diese im Englischen als „impact areas“ bezeichneten Bereiche werden für diese Arbeit mit dem Begriff „**Wirkungsbereich**“ übersetzt. Beispiele für unternehmerische Wirkungsbereiche finden sich, unter zumeist leicht abweichenden Bezeichnungen, in einer Reihe von Publikationen zu CSR.¹ Die grafische Darstellung lehnt sich an die von BITC definierten vier *impact areas* der Unternehmenstätigkeit an. Dazu zählen der Arbeitsplatz, der Markt, die (natürliche) Umwelt und das Gemeinwesen.

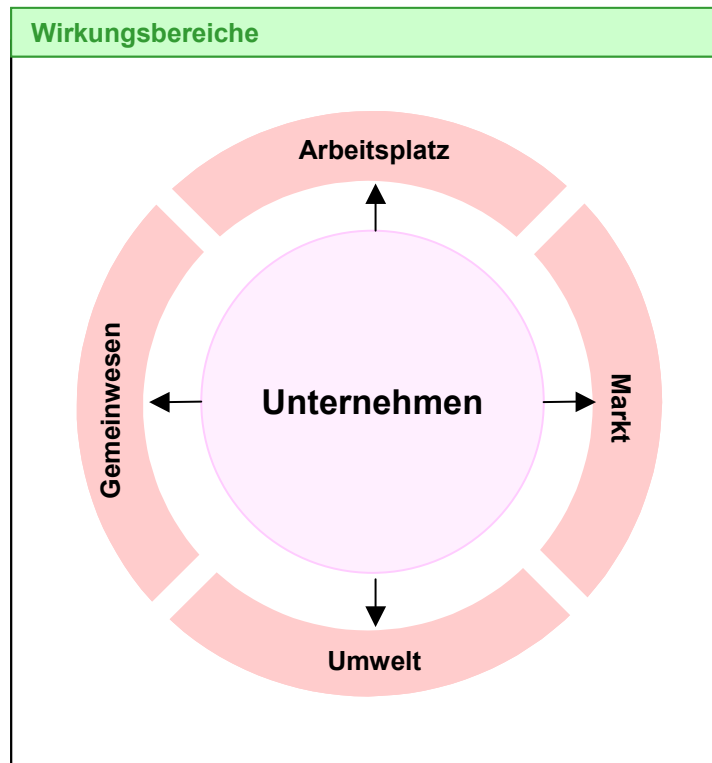


Abbildung 3: Wirkungsbereiche

Quelle: eigene Darstellung.

In jedem dieser Wirkungsbereiche lassen sich konkrete, durch die Unternehmenstätigkeit betroffene *Teilbereiche* festlegen. Diese werden häufig in Form von *Indikatoren* dargestellt und dienen Unternehmen als Richtlinien für deren sozial-ökologische Berichterstattung. Loew et al beschreiben sie als Bereiche, in denen Unternehmen aktiv werden sollen, „*wenn sie sich gesellschaftlich verantwortlich verhalten wollen*“.² Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über diese Teilbereiche, wie sie von verschiedenen Institutionen veröffentlicht werden.

¹ Vgl. exemplarisch Schoenheit (2004), CSR Europe (o.J.) und BITC (2003).

² Vgl. Loew et al (2004): 26.

Inhalte der Wirkungsbereiche				
Wirkungsbereiche				
	Arbeitsplatz	Markt	Umwelt	Gemeinwesen
BITC	<ul style="list-style-type: none"> - Diversität und Chancengleichheit - Arbeitssicherheit - Unfallschutz - Aus- und Weiterbildung - Streikrecht - Konsolidierung u. Umstrukturierung 	<ul style="list-style-type: none"> - Kundenbeschwerden - Verantwortliche Werbung - Menschenrechte in der Zulieferkette - Wettbewerbswidriges Verhalten 	<ul style="list-style-type: none"> - Energie- und Wasserverbräuche - Abfallmanagement - Klimaschutz - Recycling - Umweltauswirkungen in der Zulieferkette 	<ul style="list-style-type: none"> - Spenden - Freistellung von Mitarbeitern
BSR	<ul style="list-style-type: none"> - Contingent Workforce - Dependent Care - Diversity - Domestic Partner Benefits - Downsizing: Layoffs/Closing - Flexible Scheduling - Health and Wellness - HIV/AIDS in the Workplace - Privacy (Employees) - Religion in the Workplace - Work-Life-Balance 	<ul style="list-style-type: none"> - Integrity of product manufacturing and quality - Disclosure, labelling, packaging - Marketing and advertising - Selling practices - Pricing - Distribution access 	<ul style="list-style-type: none"> - Climate Change - Energy Efficiency - Extended Product Responsibility - Forest Friendly Practices - Green Building Design - Green Power - Green Product Design - Supplier Environment Management - Sustainable Business Practices - Waste Reduction 	<ul style="list-style-type: none"> - Community Economic Development (CED) - Community Partnerships - Developing the Underutilized Workforce for Digital Industries - Employing Underutilized Workers - Global Community Investment - Minority and Women Business Development - Minority Franchising/Dealerships - Philanthropic Investment in CED - Product and Service Donations - Retail Site Selection - Volunteerism and Release Time
CSR Europe	<ul style="list-style-type: none"> - Arbeitsbedingungen - Chancengleichheit - Aus- und Weiterbildung - Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung 	<ul style="list-style-type: none"> - Produktpflege - Lieferantenbeziehungen - Forschung&Entwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> - Nachhaltigkeit und Abfallmanagement - Umweltaktivitäten 	<ul style="list-style-type: none"> - Spenden und Partnerschaften - Engagement von Mitarbeitern - Existenzgründungs- und Beschäftigungsförderung
Imug	<ul style="list-style-type: none"> - Mitarbeiterentwicklung - Diversity - Work-Life-Balance - Frauenförderung - Unfallschutz - Arbeitssicherheit - Arbeitsstandards - Mitbestimmung 	<ul style="list-style-type: none"> - Marketing-Ethics - Produktqualität - Produktsicherheit - Verbraucherinformationen - Wettbewerbsstrategien - Handelskooperationen - Zulieferer (Sozial-Standards) 	<ul style="list-style-type: none"> - Klimaschutz - Emissionen - Umweltmanagement - Verpackung - Transport 	<ul style="list-style-type: none"> - Bildung - Kunst/Kultur - Sport - Gesundheit - Arbeitsplätze - Ausbildung - Wirtschaftsstandorte

Tabelle 4: Konkretisierung der Handlungsfelder

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an BITC (2003), BSR (2004a), CSR Europe (o.J.) und Schoenheit (2004).

Die Tabelle zeigt in den Bereichen Markt und Gemeinwesen einige Unterschiede. Während BSR im Wirkungsbereich „Markt“ nur Aspekte der Beziehung zum Kunden fasst, werden aus Sicht der anderen Institutionen dort auch Themen der Zulieferkette beinhaltet. Für das Gemeinwesen spielt aus Sicht von Imug auch das Schaffen von Ausbildungsplätzen eine Rolle. BSR und BITC ordnen dieses Thema eher dem Wirkungsbereich des Arbeitsplatzes zu. Die unterschiedliche Zuordnung von Themen zu den Wirkungsbereichen verdeutlicht, dass die Idee der Wirkungsbereiche von Unternehmen und ihre Inhalte nur als Erklärungsmodell dienen können, um unternehmerische Verantwortungsbereiche zu veranschaulichen. Das Grünbuch der EU-Kommission trifft im Sinne von Wirkungsbereichen lediglich eine Unterscheidung in die interne und externe Dimension der Unternehmenstätigkeit, was für eine wirkungs- und akteursorientierte Betrachtung von CSR als zu wenig differenziert erscheint.¹

Stakeholder

Der Betrachtung einzelner Wirkungsbereiche folgt die Darstellung der ihnen zuordenbaren Stakeholder. Wie aus dem Grünbuch und den daran anschließenden Definitionen hervorgeht, spielt die Wechselbeziehung eines Unternehmens zu seinen Stakeholdern eine bedeutende Rolle im Rahmen von CSR.

Im „klassischen“ systemorientierten Ansatz erfolgt keine getrennte Betrachtung von Unternehmensumwelt und Umfeldakteuren, da letztgenannte als konstitutives Merkmal der jeweiligen Teilumwelt betrachtet werden.² Erst mit dem Aufkommen der Stakeholder-Theorie³ erfolgte eine Trennung, die den Fokus weg von einer „umweltorientierten“ Betrachtung im Sinne der Identifikation einzelner Teilumwelten, hin zu einer akteursorientierten Betrachtung lenkte. Für das vorliegende Modell sollen beide Perspektiven (bereichs- und akteursorientiert) wieder zusammengeführt werden, da ihre einheitliche Betrachtung die Darstellung von Wechselbeziehungen vereinfacht. Stellt das Modell der Wirkungsbereiche gewissermaßen die eindimensionale Einflussrichtung des Unternehmens nach außen dar, so ergänzt der Stakeholder Ansatz diese Betrachtung um die auf das Unternehmen zurückgelenkte Einflussnahme durch seine Umfeldakteure. Damit wird ebenfalls deutlich, dass die Einflussnahme von Seiten der Stakeholder in der Regel reaktiven Charakter aufweist. Dem vorausgegangen ist eine durch die Unternehmenstätigkeit initiierte Wirkung. Hierin spiegelt sich eine der Grundannahmen von CSR wieder. Die Unternehmenstätigkeit gilt als Ausgangspunkt für das Entstehen der Forderung nach unternehmerischer Verantwortungsübernahme. Dazu heißt es im Grünbuch: *„Diese Verantwortung praktizieren sie [die Unternehmen] gegenüber den Arbeitnehmern und generell gegenüber allen von ihrer Geschäftstätigkeit beeinflussten Stakeholdern.“*

¹ Vgl. EU-Kommission (2001): 9-17.

² Vgl. dazu exemplarisch Macharzina (1995): 14.

³ Die Stakeholder Theorie wurde maßgeblich von Edward Freeman und seiner Veröffentlichung *Strategic Management: A Stakeholder Approach* im Jahr 1984 geprägt. Vgl. dazu die Ausführungen bei Crane/Matten (2004): 50.

Für die unternehmerische Praxis ist ausschlaggebend, dass sich nicht jedes Unternehmen mit Forderungen der immer gleichen Stakeholder konfrontiert sieht. Diese variieren von Branche zu Branche und häufig sogar von Unternehmen zu Unternehmen. Die für die Ernährungsindustrie relevanten Stakeholder unterscheiden sich beispielweise grundlegend von den im Banken-Sektor bedeutsamen Anspruchsgruppen. Für letztere würde eine stark auf Ernährungsthemen ausgerichtete Gruppe wie foodwatch keine relevante Stakeholder-Gruppe darstellen, während für die Ernährungsindustrie beispielhaft die Schutzgemeinschaft für Kapitalanleger nur von nachrangiger Bedeutung ist.

Für das Interaktionsmodell werden die allgemein als relevant bezeichneten Stakeholder in Bezug zum Unternehmen gesetzt.¹ Die folgende Grafik bietet daher nur eine modellhafte Darstellung der Stakeholder eines Unternehmens und muss je nach Branche und Unternehmen ergänzt bzw. spezifiziert werden.

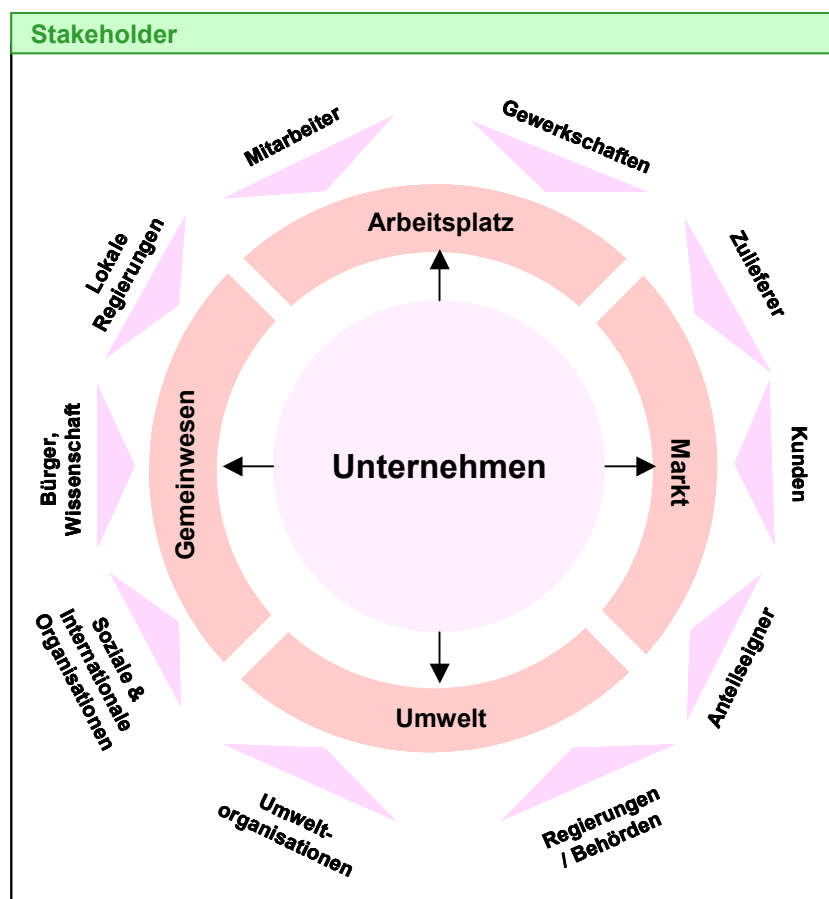


Abbildung 4: Stakeholder
Quelle: eigene Darstellung.

Eine Schwierigkeit im Umgang mit Stakeholdern und ihren Forderungen stellt die geografische Distanz zu vielen dieser Gruppen dar. Gerade für international agierende Konzerne erweist sich die Identifizierung relevanter Stakeholder und ihrer Forderungen oft als schwierig.

¹ Vgl. exemplarisch Grayson/Hodges (2004). 36 sowie Welge/Al-Laham (2004): 169ff.

Ein Textilkonzern mit einer global ausgerichteten Zulieferkette sieht sich unter Umständen mit den Forderungen vieler kleiner, lokaler Menschenrechtsgruppen konfrontiert, die sich für die Interessen der Mitarbeiter in den jeweiligen Produktionsstätten vor Ort einsetzen. Gleiches gilt für Unternehmen der Ernährungsindustrie, die häufig einen Großteil ihrer Rohstoffe aus Entwicklungs- und Schwellenländern beziehen. Am Anfang der Zulieferkette stehen in diesem Fall unzählige Kleinbauern oder Bauern-Kooperativen, deren individuelle Interessen nur schwer identifizierbar sind.

Gesellschaftliche Herausforderungen

Gesellschaftliche Herausforderungen sind im Sinne des hier vorgestellten Interaktionsmodells die Ausdrucksform der Betroffenheit einzelner Stakeholder, ausgelöst durch bestimmte Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit. Gesellschaftliche Herausforderungen lassen sich der sozialen oder ökologischen Dimension zuordnen und entstehen in einem der oben dargestellten Wirkungsbereiche. Im Englischen als „issues“ bezeichnet, finden sich in der Literatur verschiedene Begriffe, wie etwa Bedürfnisse, Belange, Anliegen oder Forderungen.¹ Für die vorliegende Arbeit wurde der Begriff der gesellschaftlichen Herausforderungen gewählt. Dieser drückt aus, dass die durch Stakeholder geäußerten Bedürfnisse, Anliegen oder Forderungen immer auch als Herausforderung für das Unternehmen gesehen werden können.

Dyllick unterscheidet **zwei Kategorien von gesellschaftlichen Herausforderungen**.²

Gesellschaftliche Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit betreffen das, „*was die Unternehmung der Gesellschaft zufügt, ob beabsichtigt oder unbeabsichtigt.*“

Gesellschaftliche Probleme hingegen existieren „*weitgehend unabhängig von der Tätigkeit der Unternehmung oder der Wirtschaft insgesamt*“ und betreffen das, „*was die Unternehmung für die Gesellschaft tun kann.*“

Mit dieser Kategorisierung differenziert er gesellschaftliche Herausforderungen aufgrund ihrer **ursächlichen Relation zur Unternehmenstätigkeit**. Dies ist im Rahmen von CSR insofern interessant, als bisher argumentiert wurde, dass nur solche Bereiche als verantwortungsrelevant anzuerkennen sind, welche sich auf die Unternehmenstätigkeit zurückführen lassen.³ Eine solche ursächliche Relation ist für die meisten zu verzeichnenden Herausforderungen (vgl. Kap. 4) auch zutreffend. Allerdings zeigt sich insbesondere bei Herausforderungen im Wirkungsbereich des Gemeinwesens, dass Unternehmen auch mit Forderungen nach einem gesellschaftlichen Engagement konfrontiert werden, welches sich nicht durch negative Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit begründen lässt. Darunter fallen beispielsweise Forderungen nach einem unternehmerischen Beitrag zur Bekämpfung von globaler Armut und Hunger, wie sie an Unternehmen der Ernährungsindustrie gestellt werden (vgl. Kap. 4). Darüber hinaus können alle Forderungen nach einem Beitrag des

¹ Vgl. Kreikebaum et al (2001), EU-Kommission (2001) und Dyllick (1992).

² Dabei nutzt er die Bezeichnung „gesellschaftliche Anliegen“, um die Inhalte der Forderungen von Stakeholdern zu beschreiben. Vgl. Dyllick (1992): 36ff.

³ Vgl. BITC Ireland Definition, Abschnitt 2.3.1 sowie die Ausführungen zu den Wirkungsbereichen.

Unternehmens zur Verbesserung der Lebensqualität der lokalen und globalen Bevölkerung zu dieser Kategorie gezählt werden. Beispiele hierfür sind Themen wie die Beschäftigungsförderung in der Region, die Schaffung von Ausbildungsplätzen oder die Unterstützung von gemeinnützigen Einrichtungen. Wie also lassen sich solche Herausforderungen mit der häufig genutzten Definition einer gesellschaftlichen Verantwortung vereinbaren, welche ihren Ausgangspunkt in den Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit auf ihre Umwelt und die sie konstituierenden Stakeholder findet?

In der Einleitung zur vorliegenden Arbeit (Kap. 2) wurden Gründe für die Forderung nach der Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung durch die Unternehmen erläutert. Diese ergeben sich aufgrund bestimmter politischer, wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Umwälzungsprozesse, welche sich auf Unternehmensseite in Form einer zunehmenden Gestaltungsmacht äußern. Es ist dieser Zugewinn an Gestaltungsmacht, der als Grundlage für die Forderung nach mehr Verantwortungsübernahme für gesellschaftliche Probleme angesehen werden kann.

Gesellschaftliche Herausforderungen, die den Ausgangspunkt der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen darstellen, beinhalten demnach **zwei Arten von Forderungen**: Forderungen als Reaktion auf die Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit und Forderungen als Ausdrucksform (globaler) gesellschaftlicher Probleme. Beide müssen folgerichtig von Unternehmen erfasst und berücksichtigt werden, wollen sie sich gesellschaftlich verantwortlich verhalten. Nach Ruggie kommt es nicht darauf an, „*if the business sector is responsible for global problems. As long as it is not part of the solution of global problems, it will be attacked as main part of the problem.*“¹

Wenn Unternehmen also **Teil der Lösung globaler Probleme** sein wollen, müssen sie ihre Gestaltungsmacht auch jenseits der eigenen (internen) Geschäftsprozesse einsetzen. Dabei stellt das Vermeiden von negativen Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit auf die Gesellschaft die „*primäre und unabdingbare Verantwortung des Managements dar*“² und kann als Minimalgehalt der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen bezeichnet werden. Darüber hinaus müssen Unternehmen ihre Gestaltungsmacht ebenso in ihre marktlichen Wechselbeziehungen zu Zulieferern und Kunden sowie in parallel existierende Wechselbeziehungen zu allen ihren Stakeholdern einbeziehen. Eine solche Ausdehnung des Verantwortungsbereiches spiegelt den Maximalgehalt von gesellschaftlicher Verantwortung wieder.³

Die Unternehmensführung bzw. Unternehmenstätigkeit sowie die Wechselbeziehung zu den Stakeholdern wird im Grünbuch der EU-Kommission als Gegenstand der Integration von

¹ Vgl. die Rede von Prof. Ruggie während des Forum Nachhaltige Entwicklung am 20.09.200: Ruggie (2001).

² Dyllick (1992): 92.

³ Dyllick gibt eine abweichende Definition des Minimal- und des Maximalgehalts gesellschaftlicher Verantwortung. Vgl. Dyllick (1992): 91. Für das der Arbeit zugrunde liegende Konzeptverständnis von CSR werden der Minimal- und Maximalgehalt der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen wie oben dargestellt definiert.

CSR definiert.¹ Wie sich die Wechselbeziehung zu den Stakeholdern im Rahmen der CSR-Diskussion darstellt, wurde anhand des Interaktionsmodells skizziert. Als nächstes muss die Frage geklärt werden, wodurch sich die Unternehmenstätigkeit bzw. die Unternehmensführung kennzeichnet. Es geht darum, welche Prozesse, Strukturen und Aktivitäten sie konstituieren und wie sich eine weitreichende Verantwortung für Wirkungsbereiche jenseits der Unternehmensgrenzen in der Unternehmensführung verankern lässt. Dies betrachtet der nächste Abschnitt zu den unternehmensinternen Führungsprozessen.

3.3 Unternehmensinterne Führungsprozesse und CSR

„Ein auf Werte, und nicht nur auf Wert ausgerichtetes Unternehmen ist wieder erwünscht.“²

- Klaus Schwab, Gründer und Präsident des World Economic Forum in Davos -

Das Zitat von Klaus Schwab macht für die folgende Betrachtung unternehmensinterner Entscheidungs- und Handlungsprozesse eines deutlich: Wenn ein auf Werte ausgerichtetes Unternehmen wieder erwünscht ist, so muss ein erster Ansatzpunkt auf dem Weg zu einer wertebasierten Unternehmensführung in der Formulierung der Werte selbst liegen. Dieser Ansatzpunkt findet sich im normativen Management mit seinen die gesellschaftlichen Bedürfnisse reflektierenden Leitlinien und Grundsätzen. CSR beinhaltet allerdings sehr viel mehr, als eine Verankerung moralischer Werte in Form von Leitlinien und Grundsätzen. Eine konsequent integrierte und umgesetzte gesellschaftliche Verantwortung erstreckt sich über den gesamten Führungsprozess mit seiner strategischen und operativen Ebene und schlägt sich ebenso in der Schaffung organisatorischer Zuständigkeitsbereiche wie in der Nutzung entsprechender Instrumente und Konzepte nieder. Dyllick stellt hierzu fest, dass *„eine glaubwürdige Institutionalisierung von gesellschaftlicher Verantwortung mehr braucht, als nur einen Verhaltenskodex wie das Davoser Manifest“³*.

Im folgenden wird die konkrete Ausgestaltung des Führungsprozesses anhand eines Prozessmodells kurz umrissen. Im Anschluss daran wird zur Darstellung einer umfassenden Integration von CSR ein eigenes Konzept der Funktionsweise von Unternehmensführung hergeleitet. Dieses eignet sich zur Überprüfung der Umsetzung von CSR in der Unternehmenspraxis.

3.3.1 Der Prozess der strategischen Unternehmensführung

In der Fachliteratur existieren zahlreiche Modelle von strategischer Unternehmensführung. Die Modelle legen unterschiedliche Schwerpunkte auf die einzelnen Phasen des Führungsprozesses und verwenden verschiedene Begrifflichkeiten.

¹ Vgl. die Ausführungen zu den wesentlichen Merkmalen von CSR in Kapitel 2.3.1.

² Schwab (2002): 1

³ Dyllick (2004): 2

Trotz ihrer individuellen Ausprägungen lassen sich die Modelle zu einem Standardprozess von strategischer Unternehmensführung komprimieren. Dieser Standardprozess wird im folgenden anhand des Prozessmodells von Welge/AI-Laham vorgestellt. Das Modell dient zur Verdeutlichung der Inhalte und Abläufe von Unternehmensführung, die als Grundlage für die Befragung in Kapitel 5 genutzt werden.

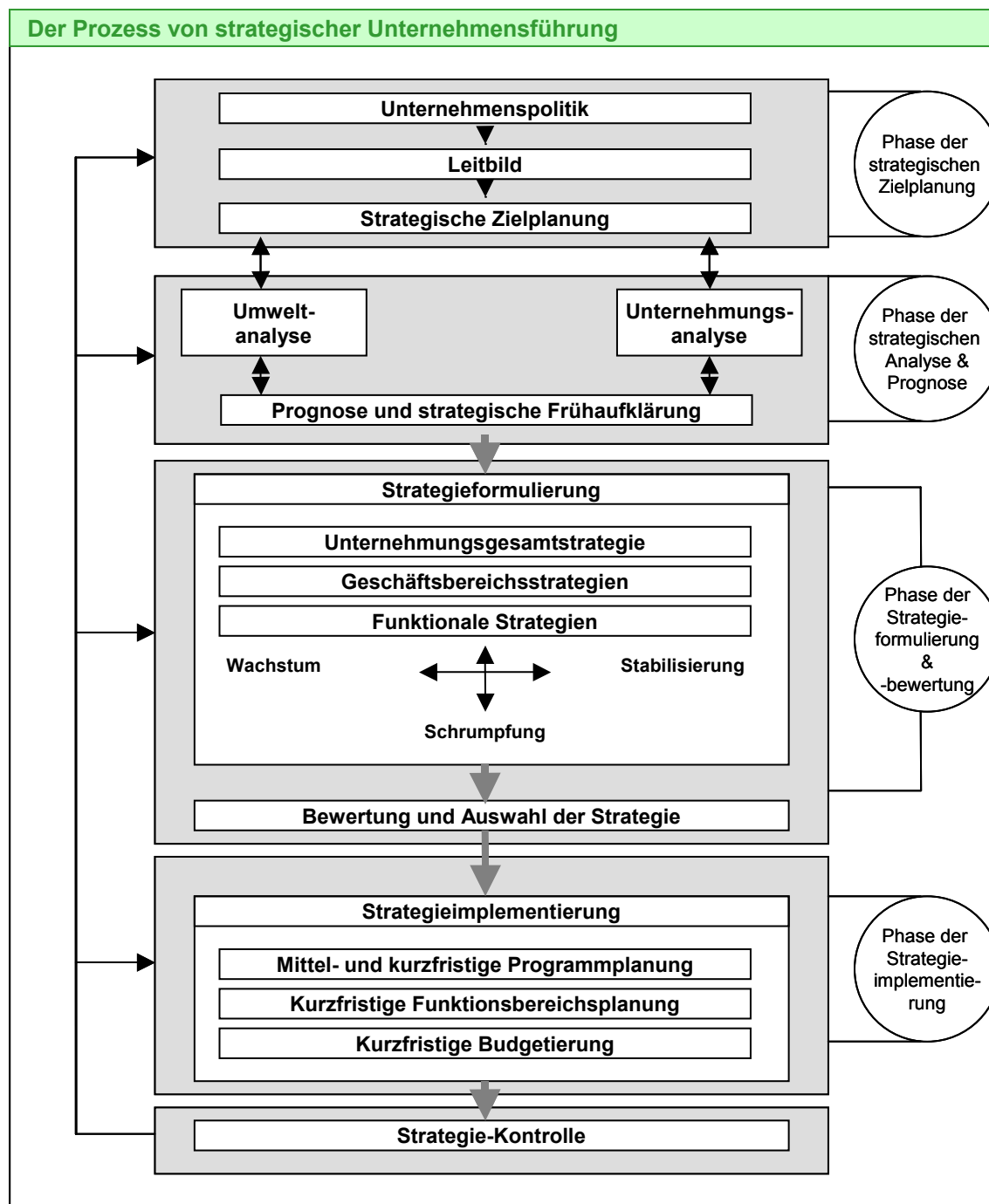


Abbildung 5: Der Prozess der strategischen Unternehmensführung

Quelle: Welge/AI-Laham (2004): 98.

Allem vorangestellt ist die **Phase der strategischen Zielplanung**. Die Formulierung der Unternehmenspolitik bildet den ersten Schritt im Prozess der strategischen Unternehmensführung. Die Unternehmenspolitik hält das Leitbild des Unternehmens schriftlich fest und dient der nachgelagerten Ableitung von Zielen und Strategien als Grundlage. Inhaltlich setzt sich die Unternehmenspolitik mit „den Wertevorstellungen aller an der Unternehmung beteiligten oder von ihren Handlungen betroffenen Gruppen und der permanenten Pflege tragfähiger Beziehungen zu diesen Gruppen“¹ auseinander. Sie definiert also das Verhältnis des Unternehmens zu den Interessensgruppen in seiner Umwelt.

Die Aussagen des Leitbildes werden als nächstes in konkrete strategische Ziele übersetzt. Mit ihnen wird die langfristige Entwicklung des Unternehmens festgelegt und Aussagen über einen zukünftigen Zustand des Unternehmens getroffen. Was die Zielinhalte anbetrifft, sind eine Vielzahl von Bezugsthemen denkbar. Das Erwirtschaften geplanter Umsätze, Gewinne oder Renditen sowie der Ausbau von Marktanteilen stellen die klassischen, ökonomischen Zielgrößen dar. Allerdings gewinnen anspruchgruppenorientierte Ziele (z.B. soziale Sicherheit der Arbeitnehmer oder Sponsoring Aktivitäten) sowie umweltschutzbezogene Ziele für die Unternehmensführung zunehmend an Bedeutung. Mit ihnen werden die vielfältigen Interessen der Anspruchsgruppen (Stakeholder) des Unternehmens berücksichtigt.²

Die **Phase der strategischen Analyse** beinhaltet die Aufgabenbereiche Unternehmens- und Umweltanalyse sowie die Prognose und strategische Frühaufklärung. Die während der Analysephase gesammelten Informationen dienen als Voraussetzung für die Formulierung der Unternehmensstrategie.

Die Umweltanalyse soll der Unternehmensführung „möglichst vollständige, sichere und genaue Informationen über das betriebliche Umfeld zur Verfügung stellen.“³ Die Analyse umfasst die gesamte Unternehmensumwelt mit allen ihren Teilumwelten. Als Teilumwelten werden in der Literatur die politisch-rechtliche, die gesellschaftliche, die ökonomische, die technische sowie die natürliche Umwelt voneinander unterschieden.⁴ Die Umweltanalyse verfolgt den Zweck, momentane und zukünftige Chancen und Risiken, die sich durch die Veränderung der Umwelt ergeben, zu erkennen und abzuschätzen. Zu den Instrumenten der Umweltanalyse zählen u.a. die Chancen-Risiken-Analyse, das Benchmarking, oder die Wettbewerbsanalyse.

Ziel der Unternehmensanalyse ist es, ein objektives Bild der gegenwärtigen und zukünftigen Stärken und Schwächen des Unternehmens aufzuzeigen. Bei der Auswahl der die Stärken und Schwächen des Unternehmens beschreibenden Daten können Checklisten mit entsprechenden Kennzahlen als Hilfsmittel dienen.⁵ Zu den Kennzahlen zählen beispielsweise die Umsatzentwicklung, die Qualität der Führungskräfte oder die

¹ Ulrich/Fluri (1995), zitiert bei Welge/Al-Laham (2004): 103.

² Vgl. Welge/Al-Laham (2004): 115 sowie 166ff.

³ Welge/Al-Laham (2004): 187.

⁴ Vgl. Macharzina (1995): 14-32.

⁵ Vgl. Macharzina (1995): 224.

Erschließung neuer Märkte. Auch die Analyse der Wertschöpfungskette bietet sich zur Erschließung der unternehmensinternen Potentiale an.

Zu einer erfolgreichen Unternehmensführung gehört darüber hinaus, die vergangenheits- und gegenwartsorientierte Perspektive um eine zukunftsbezogene Betrachtung zu ergänzen. Dazu eignen sich Prognoseverfahren ebenso wie die strategische Frühaufklärung, welche „*bereits vorhandene Informationen über Chancen und Risiken der Umwelt mit einem ausreichenden zeitlichen Vorlauf vor deren Eintreten übermitteln.*“¹

Die **Phase der Strategieformulierung** beinhaltet die Formulierung und Auswahl von Strategien. Aus den in der Analysephase gewonnenen Informationen wird eine Strategie entwickelt, die der Erreichung der strategischen Unternehmensziele dient. Was genau unter dem Begriff der Strategie zu verstehen ist, wird in der Literatur unterschiedlich bewertet. Strategien werden zum einen als rational geplante Maßnahmenbündel verstanden, die darin enthaltenen Einzelmaßnahmen müssen „*in einem stimmigen Verhältnis zueinander stehen [und] zur Erreichung eines angestrebten Ziels*“² realisiert werden. Andererseits wird die Strategie als Grundmuster im Strom von Entscheidungen und Handlungen bezeichnet. Um eine Strategie handelt es sich demnach auch dann, wenn „*sich im Zeitablauf in den Entscheidungen und Aktivitäten des Unternehmens ein konsistentes Bild bzw. Muster ergibt.*“³ Das „konsistente“ Handeln im Rahmen der Unternehmensentwicklung wird so selbst zur Strategie.

Ziel der Strategieentwicklung ist es, die Stärken des Unternehmens auszubauen und Schwächen zu vermeiden.⁴ Dabei steht zunehmend die flexible Formulierung von Strategien im Mittelpunkt. Aufgrund des sich ständig verändernden Unternehmensumfeldes sollten Strategien die Unternehmensinteressen unterstützen und gleichzeitig flexibel an die Interessen der Stakeholder angepasst werden können. Es werden verschiedene Strategietypen unterschieden:

Auf der Ebene des Gesamtunternehmens steht die Formulierung von Produkt-Markt-Strategien im Mittelpunkt. Es geht um die Entscheidung, welche Produkte auf welchen Märkten angeboten werden sollen. Die Produkt-Markt-Strategie legt fest, welche Wachstums- und Gewinnziele das Unternehmen verfolgt und wie diese erreicht werden können. Zur Entwicklung einer geeigneten Produkt-Markt-Strategie ist die Portfolio-Technik als Analyseinstrument in der Praxis weit verbreitet.⁵

Wie sich das Unternehmen bei der Erreichungen der Wachstums- und Gewinnziele gegenüber seinen Konkurrenten platziert, wird mit der Formulierung von Wettbewerbsstrategien konkreter beantwortet. Zur Frage der Ausgestaltung von Wettbewerbsstrategien wird allgemein auf Porter verwiesen.⁶ Er unterscheidet drei Typen von

¹ Welge/AI-Laham (2004): 302.

² Macharzina (1995): 220.

³ Macharzina (1995): 224.

⁴ Vgl. Welge/AI-Laham (2004): 317ff.

⁵ Die Marktwachstums-Marktanteils-Matrix der Boston Consulting Group stellt den klassische Portfolio-Ansatz dar. Vgl. Macharzina (1995): 227.

⁶ Vgl. Macharzina (1995): 227ff.

Wettbewerbsstrategien: die Kostenführerschaft, die Differenzierung und die Konzentration auf Schwerpunkte. Mit der Differenzierung und Kostenführerschaft richten sich die Unternehmen auf den Gesamtmarkt aus, entweder durch das Angebot unverwechselbarer Produkte und Dienstleistungen oder durch das Ausnutzen von Kostensenkungseffekten. Mit der Konzentration auf Schwerpunkte beschränkt das Unternehmen sein Angebot auf Marktnischen wie beispielsweise eine begrenzte Anzahl an Abnehmergruppen oder regionale Märkte.

Geschäftsbereichsstrategien beschreiben die Wettbewerbsposition einzelner Geschäftsbereiche eines Unternehmens. Funktionsbereichsstrategien konkretisieren die Handlungsfelder der Funktionen, wie z.B. Beschaffung, Forschung & Entwicklung, Produktion und Marketing. Für beide Strategietypen gilt, dass sie in Einklang mit den Unternehmensgesamtstrategien zu bringen sind oder aus diesen abgeleitet werden sollten.¹ Die Gesamtausrichtung des Unternehmens wird nicht gefährdet und konfligäre Entwicklungsrichtungen werden vermieden.

In der **Phase der Strategieumsetzung** werden die strategischen Pläne in konkretes Handeln umgesetzt. Sie gilt als die wesentliche Phase des strategischen Führungsprozesses, denn hier zeigt sich, ob die theoretisch geplante Entwicklungsrichtung des Unternehmens mit geeigneten Maßnahmen in der Praxis umgesetzt werden kann. Die Umsetzung von Strategien betrifft alle Bereiche des Unternehmens und umfasst verschiedene Aufgaben. Dazu gehören beispielsweise die Ausarbeitung von strategieorientierten Richtlinien, die entsprechende Gestaltung der Organisationsstruktur, der Aufbau von unterstützenden Kommunikations- und Informationssystemen oder der Aufbau von Führungskompetenzen mit Hilfe geeigneter Schulungen und Ausbildungsprogramme. Welge-/Al-Laham sprechen in diesem Zusammenhang von „Erfolgsfaktoren“ der Strategieimplementierung.²

Strategien geben die grobe Entwicklungsrichtung des Unternehmens vor und zeichnen sich in dieser Eigenschaft vor allem durch die Formulierung „*wenig konkreter, zumeist qualitativer Informationen*“³ aus. Die Umsetzung von Strategien verlangt daher, dass die allgemein gehaltenen Informationen in Form von bereichs- und abteilungsbezogenen Maßnahmen konkretisiert werden. Mit der mittelfristigen Programm- und Projektplanung werden aus den Strategien mittelfristige Maßnahmen für die einzelnen Funktionsbereiche entwickelt. Mittelfristig steht in der Regel für einen Planungshorizont von fünf Jahren. Ausgehend von diesen mittelfristigen Maßnahmen entwickelt die kurzfristige Funktionsbereichsplanung konkrete Aktionspläne und Politiken. Diese geben den Entscheidungsträgern in den einzelnen Funktionsbereichen wie Beschaffung, Produktion oder Marketing konkrete Vorgaben in Form von Zielen, Maßnahmen und Ressourcen an die Hand. Mit ihnen lassen sich die Strategien in detaillierte Handlungsempfehlungen für die Funktionsbereiche herunterbrechen. Mit der kurzfristigen Budgetierung werden die geplanten Maßnahmen und Ziele in detaillierte ökonomische Plangrößen überführt. Zu diesen Plangrößen zählen

¹ Vgl. Macharzina (1995): 230.

² Vgl. Welge Al/Laham (2004): 533ff.

³ Welge/Al-Laham (2004): 555.

beispielsweise Umsätze, Kosten oder Produktionsmengen, die in den Funktionsbereichen realisiert werden sollen. Mit dem Budget werden voraussichtliche Einnahmen und geplante Ausgaben aufgelistet. Im Rahmen der Budgetierung werden Führungskräfte dazu angehalten, konkrete Ziele zu formulieren und Maßnahmen zur Zielerreichung zu entwickeln.¹

Der **Prozess von Unternehmensführung** umfasst verschiedene Phasen, von der Situationsanalyse über die Formulierung von Leitlinien, Zielen und Strategien bis zu deren praktischer Umsetzung in Form konkreter Aktionen, Politiken und Maßnahmen.

Wie spiegelt sich die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung in diesem Führungsprozess wider? In welcher Form müssen Veränderungen umgesetzt werden, wenn Unternehmen die gesellschaftliche Verantwortung zu einem wesentlichen Bestandteil ihrer Unternehmenstätigkeit machen wollen? Um diese Fragen in der Praxis zu überprüfen, wird im folgenden ein Führungsmodell hergeleitet, in welchem die für die Befragung relevanten Elemente von Unternehmensführung zusammengeführt werden. Anhand dieser Elemente wird die Integration und Umsetzung von CSR in der Unternehmenspraxis überprüft.

3.3.2 Ein Führungsmodell

Die Integration und Umsetzung von CSR in der Unternehmenspraxis wird anhand eines eigenen **Führungsmodells von Unternehmensführung** überprüft. Macharzina beschreibt Führungsmodelle, welche auch als *Gestaltungskonzepte* oder *Führungssysteme* bezeichnet werden, als „Rahmenkonzepte, die etwas darüber aussagen, wie Führung in Unternehmen vollzogen werden sollte.“² Das eigene Führungsmodell bezieht sich auf die von Reiß/Corsten genutzten „Perspektiven der Managementanalyse“.

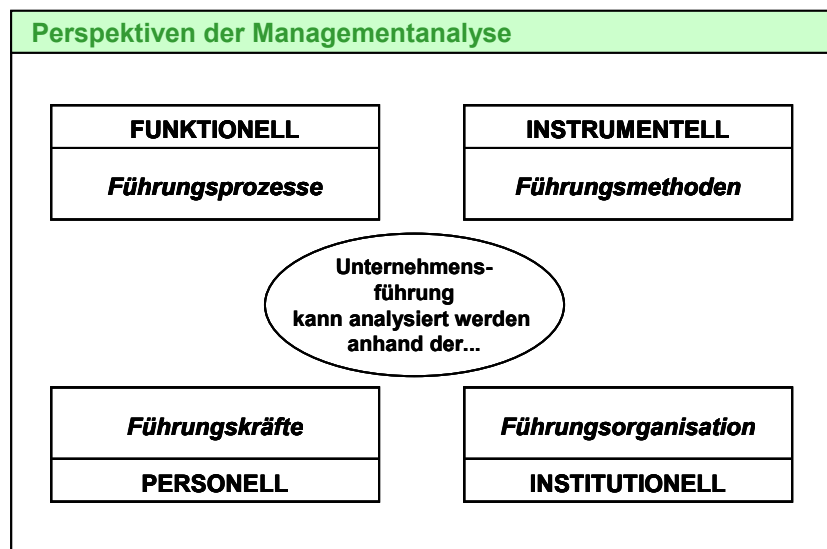


Abbildung 6: Perspektiven der Managementanalyse

Quelle: Reiß/Corsten (1995): 7.

¹ Welge/AI-Laham (2004): 597.

² Macharzina (1995): 522.

Von den dargestellten Perspektiven dienen die *funktionelle*, die *instrumentelle* sowie die *institutionelle* Perspektive als Grundelemente der Betrachtung von Unternehmensführung in der Praxis. Darauf aufbauend soll das Führungsmodell mit Macharzinas Worten „*Aussagen über die Strategieformulierung* [funktionell], *die Gestaltung der Organisation* [institutionell], *die Architektur der Managementsysteme* [instrumentell]“¹ in der Unternehmenspraxis zulassen.

Im folgenden wird das Führungsmodell vorgestellt und anhand der ihm zugrundeliegenden Ansätze von Reiß/Corsten und Bleicher erläutert.

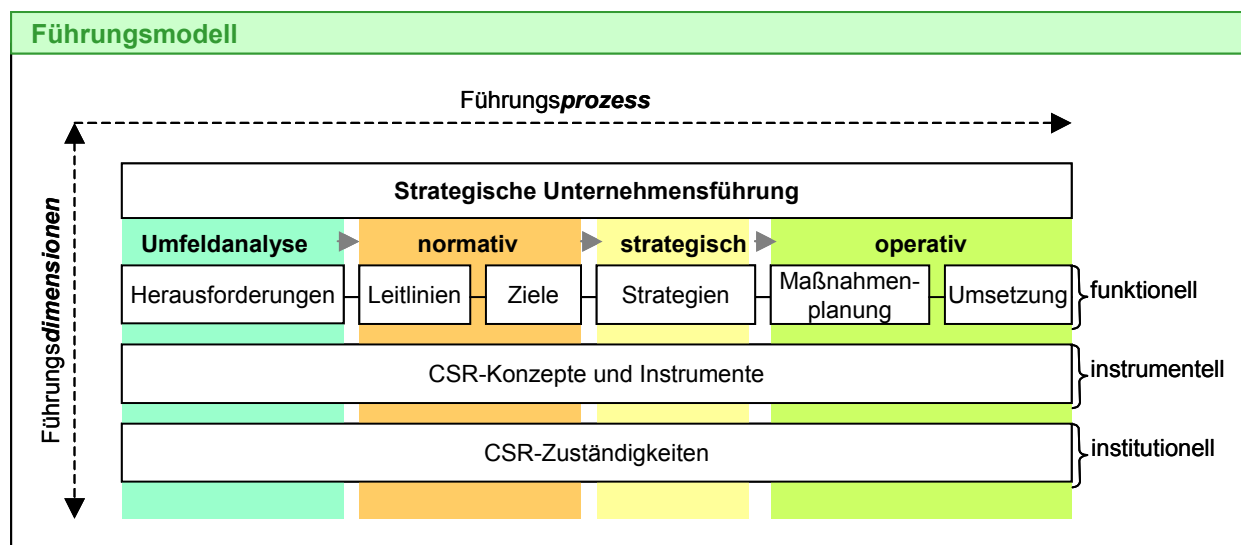


Abbildung 7: Führungsmodell

Quelle: eigene Darstellung.

Das Grundgerüst des Modells ist vorgegeben durch drei **Phasen des Managements**, die sich entlang des Führungsprozesses erschließen: *normativ*, *strategisch*, *operativ*. Diese lehnen sich an das St. Galler Managementmodell nach Bleicher an, sind aber auch in der gängigen Fachliteratur zur Unternehmensführung zu finden.²

Im Modell Bleichers wird das **normative** Management als das „begründende“ bezeichnet. Mit der Formulierung von Leitlinien und Zielen wird hier die *Grundlage* für die Unternehmensentwicklung gelegt. Das **strategische** oder „ausrichtende“ Management gibt mit der Bildung von geeigneten Strategien die Entwicklungs*richtung* des Unternehmens vor. Diese wird schließlich im **operativen** oder „vollziehenden“ Management umgesetzt. Der operative *Vollzug* findet in Form der Planung, Umsetzung und Überwachung von Maßnahmen statt. Wichtig ist, dass diese der normativen Grundlage sowie der durch die Strategie vorgegebenen Unternehmensausrichtung entsprechen.

¹ Macharzina (1995): 522.

² Vgl. Bleicher (1995): 21-24 sowie allgemein Hopfenbeck (1998).

Den drei Phasen des Managements vorgeschaltet ist die **Umfeldanalyse**.¹ Durch die Notwendigkeit, einem ständig wandelnden und komplexen Umfeld antizipativ zu begegnen, kommt der Umfeldanalyse für die Betrachtung von CSR in der Unternehmensführung eine besondere Bedeutung zu. Mit ihr finden die externen Forderungen von Stakeholdern Eingang in den Führungsprozess und können in organisatorische Strukturen und entsprechende Instrumente eingebunden werden.² In der wissenschaftlichen Theorie wird die Umfeldanalyse als Bestandteil der Unternehmensplanung häufig als der Formulierung von Leitlinien und übergeordneten Unternehmenszielen im Zeitablauf nachfolgend beschrieben.³ Sie befindet sich als Führungselement zwischen der die Richtung begründenden *normativen* Ebene, und der die Richtung konkretisierenden *strategischen* Ebene. Da jedoch die Bedürfnisveränderungen der Unternehmensumwelt eine wesentliche Motivation für die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung darstellen, soll die Umfeldanalyse im vorliegenden Führungsmodell vorangestellt werden. Als informationsgenerierende Phase ermöglicht sie die Identifizierung gesellschaftlicher Herausforderungen und gibt damit die Inhalte vor, die im Rahmen eines CSR-Konzeptes integriert und umgesetzt werden. Erst *nach* der Identifizierung gesellschaftlicher Herausforderungen ist das Formulieren aussagekräftiger Leitlinien und Ziele für eine verantwortliche Unternehmensführung möglich.

Die ablauforientierte Betrachtung entlang der drei Managementphasen und der zusätzlich dargestellten Umfeldanalyse wird horizontal um die drei **Analyseperspektiven** *funktionell*, *instrumentell* und *institutionell* ergänzt.

Die **funktionelle Perspektive** „erschließt Unternehmensführung von den Managementfunktionen her. Damit sind die Managementprozesse bzw. -tätigkeiten gemeint, wie sie etwa [...] im Phasenschemata des Managementprozesses (Zielbildung, Problemerkennung, Planung, Entscheidung, Implementierung, Kontrolle) erfasst werden.“⁴

In der vorliegenden Arbeit liegt der Schwerpunkt wie in der Grafik dargestellt auf den einzelnen Phasen des Führungsprozesses. Dazu gehören die Identifikation und Bewertung gesellschaftlicher Herausforderungen im Rahmen der Umfeldanalyse, die Integration der als relevant erachteten Herausforderungen in Leitlinien und Ziele, sowie deren Berücksichtigung bei der Ableitung von Strategien. Weitere Phasen stellen die Planung, Umsetzung und Überwachung von Maßnahmen zur Begegnung der relevanten Herausforderungen dar.

¹ In der Managementliteratur wird die *Umfeld- oder Umweltanalyse* zusammen mit der *Unternehmensanalyse* als Bestandteil der *Situationsanalyse* beschrieben. Das eigene Führungsmodell beschränkt sich auf die Darstellung der Umfeldanalyse, da dieser im Rahmen der Unternehmensbefragung besondere Bedeutung zukommt. Im Rahmen von CSR geht es vor allem darum, Umfeldveränderungen in Form sich verändernder Bedürfnisse und Forderungen von Stakeholdern zu erfassen und sie in Entscheidungs- und Handlungsprozessen zu berücksichtigen und ihnen zu begegnen.

² Dieser Verlauf entspricht dem theoretischen Verständnis von „Structure follows Strategy“. In der Managementliteratur findet sich auch das Gegenmodell von „Strategy follows Structure“. Die jeweiligen Hintergründe werden hier nicht vertieft. Vgl. dazu Macharzina (1995): 528

³ Vgl. dazu des Prozessmodell von strategischer Unternehmensführung in Kapitel 3.3.1.

⁴ Reiß/Corsten (1995): 8.

Die **instrumentelle Perspektive** stellt „das Handwerkszeug der Unternehmensführung in den Mittelpunkt der Betrachtung.“¹ Konkret beleuchtet die instrumentelle Perspektive alle Instrumente, Systeme, Techniken und Maßnahmen, welche in den Unternehmen zur Integration und Umsetzung von CSR genutzt werden. Vor dem Hintergrund des interaktiven Charakters von CSR liegt hier ein besonderer Schwerpunkt auf der Instrumentalisierung des Stakeholder-Austauschs als Ausdruck der Wechselbeziehung zwischen dem Unternehmen und seinen Umfeldakteuren.

Die **institutionelle** Perspektive „setzt an der Organisation der Unternehmensführung an. Zentrales Anliegen dabei ist es klarzustellen, dass Unternehmensführung nicht nur an der Unternehmensspitze betrieben wird, sondern flächendeckend auf allen Hierarchieebenen stattfindet.“² Der Schwerpunkt der institutionellen Betrachtung liegt auf der Klärung und Darstellung von Zuständigkeiten für CSR und damit der Integration gesellschaftlicher Verantwortung in die Aufbau- und Ablauforganisation der Unternehmen.

Strategische Unternehmensführung erschließt sich anhand des Führungsmodells zum einen über die Betrachtung von Abläufen des normativen, strategischen und operativen Managements sowie der Umfeldanalyse. Zum anderen ergeben sich drei unterschiedliche Analyseperspektiven auf die dargestellten Abläufe in Form der funktionellen, institutionellen und instrumentellen Dimensionen. Die von Corsten/Reiß ebenfalls aufgeführte *personelle* Perspektive wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit außer Acht gelassen. Der Schwerpunkt der Untersuchung liegt auf den Funktionen des Führungsprozesses, den genutzten Instrumenten sowie den organisatorischen Zuständigkeiten als Basis der CSR-Integration.

¹ Reiß/Corsten (1995): 7.

² Reiß/Corsten (1995): 6.

3.4 Gesamtsicht: CSR in der strategischen Unternehmensführung

Die folgende Grafik ergänzt die soeben dargestellte Außen- und Innenperspektive zu einer Gesamtsicht auf CSR in der Unternehmensführung.

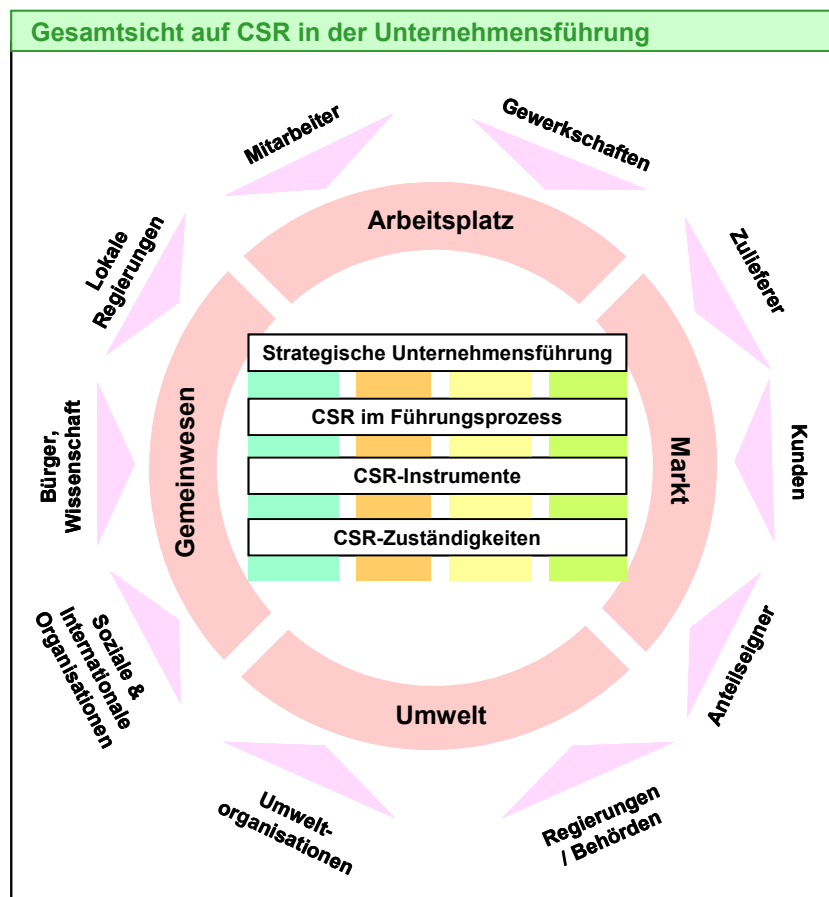


Abbildung 8: Gesamtsicht auf CSR in der Unternehmensführung

Quelle: eigene Darstellung.

Macharzina schreibt, dass „eine modellmäßig wünschenswerte, strikte definitorische Unterscheidung zwischen Unternehmen und Unternehmensumwelt [...] nicht mehr möglich ist.“¹ Der Grund liegt in der engen Vernetzung des Unternehmens mit den Interessen der Umwelt, wobei sich beide in ihrer Entwicklung gegenseitig beeinflussen. CSR bietet den Unternehmen ein Konzept, um den Interessen der Stakeholder im Rahmen der eigenen Unternehmenstätigkeit zu begegnen. Das Unternehmen trägt so zu einer sozialverträglicheren und umweltgerechteren Entwicklung der eigenen Prozesse und seiner Umwelt bei.

Aus der Gesamtsicht ist es für die **Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung** entscheidend, die gesellschaftlichen Herausforderungen der sozialen und Umweltdimension zu erfassen, sie in allen Phasen des Führungsprozesses zu berücksichtigen und ihnen in Form geeigneter Maßnahmen und durch die Schaffung organisatorischer Zuständigkeiten zu

¹ Macharzina (1995): 17.

begegnen. Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen kann also anhand der dargestellten Außen- und Innenperspektive definiert werden als „das Erfassen, Berücksichtigen und Begegnen von gesellschaftlichen Herausforderungen im Rahmen unternehmerischer Prozesse, Strukturen und Aktivitäten, mit dem Ziel, negative Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit zu minimieren und positive zu maximieren“.

3.5 Zwischenfazit

Die strategische Unternehmensführung zeichnet sich dadurch aus, dass sie den veränderten Umfeldbedingungen zielgerichtet und vorrausschauend begegnet. Sie zielt darauf ab, den langfristigen Erfolg eines Unternehmens zu sichern. Langfristiger Erfolg begründet sich heute in der Fähigkeit von Unternehmen, den sich wandelnden Herausforderungen der ökonomischen, politischen, ökologischen, sozialen und ethischen Dimension antizipativ zu begegnen.

CSR in der strategischen Unternehmensführung lässt sich anhand zweier Perspektiven veranschaulichen:

Die Perspektive der Unternehmens-Umwelt-Beziehung beschreibt die Rolle des Unternehmens in der Gesellschaft. Die Wechselbeziehung zwischen dem Unternehmen und seiner Umwelt lässt sich durch folgende Fragen charakterisieren: Wo hat das Unternehmen Einfluss? Wer stellt Forderungen an das Unternehmen? Was wird gefordert? Anhand dieser Fragen können die Verantwortungsbereiche von Unternehmen in Bezug auf ihre gesellschaftliche Verantwortung definiert, und vorhandene Wirkungs-Zusammenhänge erläutert werden. Aus der Wechselbeziehung zwischen Unternehmen und Umwelt entstehen Herausforderungen, die als Ausgangspunkt für die Integration von CSR in unternehmensinterne Prozesse zu verstehen sind.

Die Perspektive auf die internen Führungsprozesse gibt Anhaltspunkte, wie die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung im Unternehmen umgesetzt wird. Die Phasen des Führungsprozesses (funktionell), die organisatorischen Strukturen (institutionell) und die genutzten Konzepte und Instrumente (instrumentell) zur Implementierung von CSR bilden die Grundlage für die Unternehmensbefragung.

Beide Perspektiven ergänzen sich und ergeben ein ganzheitliches Bild der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen. Entscheidend für die Integration von gesellschaftlicher Verantwortung in die Unternehmensführung ist es, gesellschaftliche Herausforderungen zu *erkennen*, sie im Führungsprozesses zu *berücksichtigen* und ihnen in Form geeigneter Maßnahmen und durch die Schaffung organisatorischer Zuständigkeiten zu *begegnen*.

Gesellschaftliche Herausforderungen sind damit als Ausgangspunkt für die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung zu sehen. Wie Unternehmen der Ernährungsindustrie diese Übernahme gestalten, wird, vom hergeleiteten Führungsmodell ausgehend, im Rahmen der Befragung untersucht. Bevor diese Untersuchung stattfinden kann, ist es notwendig, die gesellschaftlichen Herausforderungen in der betreffenden Branche zu identifizieren. Dies geschieht im nächsten Kapitel anhand der Recherche unter relevanten Akteursgruppen in der Ernährungsindustrie.

4. Gesellschaftliche Herausforderungen in der Ernährungsindustrie

„Gesellschaftlich verantwortliches Management bezeichnet deshalb vermehrt auch die Fähigkeit, gesellschaftliche Probleme als unternehmerische Herausforderungen zu beachten [...]“¹
(Thomas Dyllick)

Gesellschaftliche Herausforderungen stellen den Ausgangspunkt für die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung dar. Mit ihnen erfährt das Unternehmen, in welchen Bereichen und zu welchen Themen eine Übernahme von Verantwortung gefordert wird. Gesellschaftlich verantwortliche Unternehmensführung erkennt diese Herausforderungen und berücksichtigt sie bzw. begegnet ihnen im Rahmen unternehmerischer Entscheidungs- und Handlungsprozesse.

Viele der durch Stakeholder und andere Gruppen an die Unternehmen herangetragenen Herausforderungen sind Branchen übergreifend gültig. Dazu gehören beispielsweise die Einhaltung von Menschenrechten, die Gleichbehandlung von Frauen und Männern oder die sozialverträgliche Umstrukturierung von Unternehmen.² Diese Arbeit legt den Fokus auf die branchenspezifischen Herausforderungen in der Ernährungsindustrie. Dabei handelt es sich um Herausforderungen, die sich im Branchenkontext ergeben und den Einfluss der Unternehmen betreffen, der sich im Zusammenhang mit der Be- und Verarbeitung landwirtschaftlicher und anderer Rohstoffe zu Nahrungsmitteln und Getränken ergibt.

Das Kapitel beginnt mit einer kurzen Branchenanalyse der deutschen und britischen Ernährungsindustrie (Kap 4.1). Es folgt die Darstellung der für die Ernährungsindustrie relevanten gesellschaftlichen Herausforderungen (Kap. 4.2). Diese werden auf Basis einer breit angelegten Recherche in Unternehmen der Ernährungsindustrie selbst (Kap. 4.2.1) sowie der durch unterschiedliche Stakeholder an sie herangetragenen Forderungen (Kap.4.2.2) identifiziert und zusammengestellt (Kap. 4.2.3). Die gesellschaftlichen Herausforderungen dienen im Weiteren als Grundlage für die Unternehmensbefragung.

¹ Dyllick (1992): 93

² Vgl. EU-Kommission (2002).

4.1 Kurzprofil der Branche

Für die Darstellung der Branche stehen zwei Aspekte im Vordergrund: Die **wirtschaftliche** und strukturelle Situation der Ernährungsindustrie in Deutschland und Großbritannien wird für das Jahr 2003 kurz umrissen. Anschließend werden globale **Entwicklungstrends** aufgezeigt, die CSR zu einem relevanten Thema für Nahrungsmittel- und Getränkehersteller machen.

Wirtschaftliche Betrachtung

Die **deutsche Ernährungsindustrie** gehört mit einem Umsatz von 127,8 Mrd. Euro im Jahr 2003 zu den größten Industriezweigen Deutschlands.¹ Sie rangiert im verarbeitenden Gewerbe hinter dem Maschinen- und Fahrzeugbau, der Chemische Industrie sowie der Mineralölverarbeitung auf Rang vier und trägt mit rund 11 % zum Gesamtumsatz des verarbeitenden Gewerbes bei. In mehr als 5.800 Betrieben werden ca. 525.300 Mitarbeiter beschäftigt. Die Ernährungsindustrie setzt sich aus einer großen Anzahl an Unterbranchen zusammen, die sich wie folgt unterscheiden lassen (vgl. Abbildung 9):²

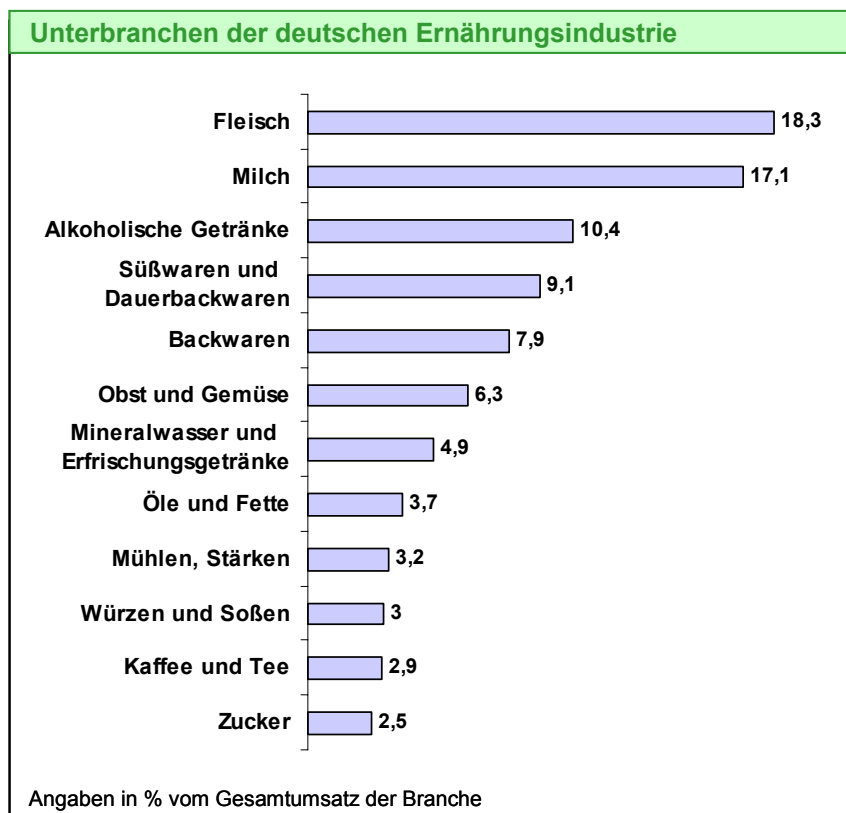


Abbildung 9: Unterbranchen der deutschen Ernährungsindustrie

Quelle: Bundesvereinigung der deutschen Ernährungsindustrie (BVE 2004).

¹ Alle Daten zur deutschen Ernährungsindustrie stammen aus dem Lagebericht 2003 der Gewerkschaft NGG zu „Ausgewählten Branchen des Ernährungsgewerbes“. Vgl. Gewerkschaft NGG (2004).

² Vgl. BVE (2004).

Ein hoher Anteil an kleinen und mittelständischen Unternehmen prägt die Struktur der Ernährungsindustrie. Die durchschnittliche Beschäftigungszahl pro Betrieb liegt bei 89 Mitarbeitern. Die Unternehmenskonzentration ist im Vergleich zu anderen Branchen relativ gering. Der Marktanteil der zehn größten Unternehmen des Ernährungsgewerbes beträgt nur ca. 27 %.¹

Der hohe Kostendruck verstärkt aber auch in dieser Branche den Trend zu Fusionen und Übernahmen, um Synergieeffekte auszunutzen. Eine Studie des Beratungsunternehmens Pricewaterhouse Coopers (PwC) konstatierte für das Jahr 2003 einen leichten Anstieg an Fusionen in der deutschen Ernährungsindustrie auf insgesamt 20.²

Zu den größten strukturellen Herausforderungen in der deutschen Ernährungsindustrie zählen unter anderem:³

- die schwache Binnennachfrage nach Lebensmitteln,
- steigender Konzentrationsdruck durch verstärkten europäischen und internationalen Wettbewerb,
- zunehmender Wettbewerbs- und Preisdruck durch die steigende Nachfragemacht des Handels,
- kontinuierlich auftretende Lebensmittelskandale, die zu einer Verunsicherung der Verbraucher führen.

Die **britische Ernährungsindustrie** stellt mit einem Umsatz von 67,6 Mrd. £ den größten Industriezweig Großbritanniens dar.⁴ Sie erwirtschaftet damit einen Anteil von 15 % am Gesamtumsatz des Produzierenden Gewerbes. In mehr als 7.500 Betrieben werden ca. 500.000 Mitarbeiter beschäftigt. Dies entspricht einem Anteil von 13,3 % an der Gesamtbeschäftigungszahl des Produzierenden Gewerbes.

Die britische Ernährungsindustrie vereint einige der größten europäischen Nahrungsmittel- und Getränkeproduzenten. Fünf der zehn umsatzstärksten europäischen Unternehmen stammen aus Großbritannien: Unilever, Diageo, Cadbury Schweppes, Associated British Foods und Tate & Lyle (vgl. Abbildung 10). Entsprechend hoch sind der Wettbewerbsdruck und der Trend zu Konzentrationen.

¹ Im Vergleich dazu erzielen die zehn größten Unternehmen des Lebensmitteleinzelhandels ca. 84 % des Lebensmittelumsatzes. Vgl. Gewerkschaft NGG (2004): 35.

² Die Studie unter dem Titel „Insights – Food Sector 2003/2004. Analysis and Opinions on European M&A Activity“ kann unter www.pwc.com abgerufen werden.

³ Vgl. Gewerkschaft NGG (2004):32-33.

⁴ Alle Daten und Angaben zur britischen Ernährungsindustrie sind der Website der Food and Drink Federation entnommen. Vgl. FDF (2004a).

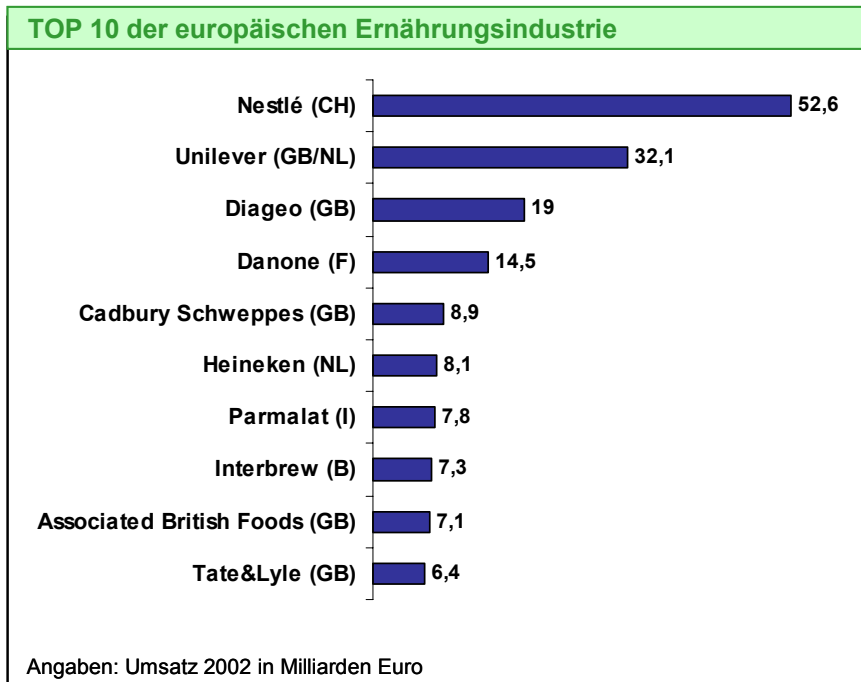


Abbildung 10: TOP 10 der europäischen Ernährungsindustrie

Quelle: CIAA (o.J.).

Die oben genannte PwC-Studie konstatiert für Großbritannien mit mehr als 60 Fusionen die höchste Anzahl im europäischen Vergleich. Die britische Food and Drink Federation (FDF) betont, dass trotz der hohen Wettbewerbsintensität in der Branche weiterhin Platz für kleine und mittelständische Unternehmen ist. Diese zeichnen sich durch das Angebot von Nischenprodukten und Spezialitäten aus.

Als größte Herausforderungen für die Wettbewerbsfähigkeit der britischen Ernährungsindustrie gelten:

- steigende Preise für landwirtschaftliche Rohstoffe,
- die Sicherung der Verfügbarkeit landwirtschaftlicher Rohstoffe in der Zukunft,
- Verunsicherung der Verbraucher durch neu einsetzende Technologien,
- der Bedarf zum Erhalt der natürlichen Umwelt und zum Schutz der Tiere.

Die Relevanz von CSR für die Branche

In diesem Abschnitt geht es um globale Entwicklungstrends, die die Unternehmen der Branche stark beeinträchtigen. Durch sie gewinnt die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung auch unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten für die Unternehmen an Bedeutung.

In einer Veröffentlichung des International Business Leaders Forum (IBLF) werden folgende drei Entwicklungen als ausschlaggebend für die Relevanz von CSR in der Ernährungsindustrie bezeichnet:¹

¹ Vgl. Prescott et al (2002): 2–3.

1. **Bevölkerungswachstum und Verknappung von Rohstoffen:** Bis zum Jahr 2020 wird ein Wachstum der Weltbevölkerung von derzeit 6 Mrd. auf 7,5 Mrd. Menschen erwartet – ein Anstieg um 25 %. Gleichzeitig sinkt die landwirtschaftliche Nutzfläche und die zur Verfügung stehenden Wasserbestände werden knapper. Damit sind die Kapazitäten der weltweiten Nahrungsmittelproduktion begrenzt, was eine weiter steigende Produktivität voraussetzt, will man der Nachfrage einer wachsenden Anzahl an Menschen gerecht werden. Da die Ernährungsindustrie auf die konstante Versorgung mit qualitativ hochwertigen landwirtschaftlichen Rohstoffen angewiesen ist, beeinträchtigt die geschilderte Entwicklung den langfristigen ökonomischen Erfolg von Nahrungsmittel- und Getränkeunternehmen.¹
2. **Globalisierung:** Die Globalisierung der Wirtschaft führt dazu, dass viele Unternehmen ihre Produkte weltweit vermarkten. Auf der Input-Seite werden Rohstoffe und Leistungen ebenfalls global bezogen, wodurch die Zulieferkette nicht nur an geografischer Ausdehnung, sondern auch an Komplexität zunimmt. Wie Unternehmen ihre globalen Wertschöpfungsketten managen, wird zu einem zentralen Erfolgsfaktor in der Branche werden. Dabei stehen sowohl die ökologischen Aspekte in der landwirtschaftlichen Produktion als auch Menschenrechtsaspekte und Arbeitsbedingungen in den Zulieferbetrieben im Mittelpunkt. Eine Vernachlässigung dieser Herausforderungen kann negative Folgen für die Produktivität der Beschaffung wie auch für den Ruf und das Image des Unternehmens und seiner Marken haben.
3. **Verbreitung von globalen Kommunikationstechnologien:** Die Verbreitung elektronischer Kommunikationsmedien hat wesentlich zur Entwicklung des internationalen Handels und zum Aufbau globaler Marken beigetragen. Gleichzeitig bietet sie Stakeholdern die Möglichkeit, sich zu globalen Netzwerken zusammenzuschließen. So können diese ihren Forderungen mehr Nachdruck verleihen. Lebensmittelskandale und weitere Negativschlagzeilen werden global wahrgenommen, verbreiten sich schneller und erreichen eine große Anzahl an Konsumenten in allen Ländern der Welt. Die negativen Effekte für Marken und Image der Unternehmen sind immens, sollten das Unternehmen oder seine Produkte mit schlechten Praktiken im Bereich der Menschenrechte, des Umweltschutzes oder der Mitarbeiterführung in Verbindung gebracht werden.

Welche konkreten Herausforderungen sich, verstärkt durch die geschilderten Entwicklungen, für Nahrungs- und Getränkehersteller ergeben, wird in den folgenden Abschnitten dargestellt.

¹ Vgl. dazu auch Ionescu-Somers (2004): 180.

4.2 Gesellschaftliche Herausforderungen

Die gesellschaftlichen Herausforderungen in der Ernährungsindustrie wurden mittels einer breit angelegten Dokumentenanalyse und Internetrecherche über verschiedene Akteursgruppen hinweg ausgewählt. Zu den untersuchten Akteuren zählen Unternehmen der Ernährungsindustrie auf der einen Seite sowie Interessensgruppen aus den Bereichen Soziales und Umwelt, Verbraucherorganisationen und wissenschaftliche Einrichtungen auf der anderen Seite. Als Informationsquellen dienten unternehmenseigene Veröffentlichungen sowie die Internetseiten der Akteure.

4.2.1 Die interne Sicht: Handlungsfelder der Leaderunternehmen

Zu welchen Themen und Herausforderungen von gesellschaftlicher Verantwortung haben fortschrittliche Unternehmen bisher Aktivitäten gestartet? Diese Frage stand im Mittelpunkt der Untersuchung von Unternehmen und ihren Handlungsfeldern im Rahmen einer CSR-Strategie. Vier Unternehmen wurden als Referenzgruppe ausgewählt. Bei ihnen handelt es sich um Unternehmen, die als führend in der Auseinandersetzung mit ihrer gesellschaftlichen Verantwortung bezeichnet werden (vgl. Tabelle 5).¹

Unternehmen: die interne Sicht		
Unternehmen	Quelle	Link
Chiquita Brands, Inc. (US)	Corporate Responsibility Report 2002	www.chiquita.com
Diageo plc (GB)	Corporate Citizenship Report 2003	www.diageo.com
Starbucks Corporation (US)	Corporate Social Responsibility Report 2002	www.starbucks.com
Unilever plc (GB/NL)	2002 Social Review of 2001 Data "Listening, Learning, Making Progress"	www.unilever.com

Tabelle 5: Unternehmen: die interne Sicht

Die vier Unternehmen berücksichtigen in ihren CSR-Reports eine Reihe von branchenspezifischen Herausforderungen und erläutern Zielsetzungen und Maßnahmen, die der Begegnung dieser Herausforderungen dienen. Die von ihnen beschriebenen Herausforderungen begründen damit die Handlungsfelder der gesellschaftlichen Verantwortung dieser Unternehmen.

¹ Vgl. Sustainability (2002) und BITC (2003).

4.2.2 Die externe Sicht: Bedarfsfelder von Stakeholdern und Forschungseinrichtungen

Verschiedene Stakeholder haben Interesse an den Aktivitäten von Nahrungsmittel- und Getränkeherstellern. Dazu gehören in erster Linie Verbraucher, Mitarbeiter und Gewerkschaften sowie Marktpartner (Zulieferer und Handel). Aber auch Umwelt- und Sozialverbände sowie Menschenrechtsorganisationen nehmen Einfluss auf die Aktivitäten von Nahrungsmittel- und Getränkeherstellern.

Um die branchenspezifischen Herausforderungen auszuwählen, konzentriert sich die Recherche auf die Interessen von Umwelt- und Sozialverbänden sowie von Verbraucherschutzorganisationen. Zusätzlich werden die auf wissenschaftlicher Seite veröffentlichten Herausforderungen berücksichtigt. Die unternehmensexternen Quellen lassen sich also zwei Gruppen zuordnen: beeinflusste und Einfluss nehmende Stakeholder und wissenschaftliche Forschungseinrichtungen.

Die ausgewählten **Stakeholder** repräsentieren einen Querschnitt jener Interessensgruppen, die sich durch die Tätigkeit der Ernährungsindustrie betroffen sehen oder Forderungen stellvertretend für die dadurch Betroffenen an die Unternehmen herantragen (vgl. Tabelle 6).

Stakeholder: die externe Sicht		
NGOs und andere Interessensvertreter	Fokus	Link
Greenpeace (international)	Umwelt- und Artenschutz	www.greenpeace.org
WWF (international)	Umwelt- und Artenschutz	www.wwf.org/
BUND (D)	Umwelt- und Artenschutz	www.bund.net/
NABU (D)	Umwelt- und Artenschutz	www.nabu.de/
Friends of the Earth (GB)	Umwelt- und Artenschutz	www.foe.org/
Oxfam (international)	Menschenrechte und Entwicklungsländer-problematik	www.oxfam.org/eng/index.htm www.maketradefair.com/en/index.htm
VZBV (D)	Konsumentenschutz, Ernährungsthemen	www.vzbv.de/go/
foodwatch (D)	Konsumentenschutz, Ernährungsthemen	www.foodwatch.de/
Ethical Consumer (GB)	Konsumentenschutz, Ernährungsthemen	www.ethicalconsumer.org/

Tabelle 6: Stakeholder: die externe Sicht

Die ausgewählten Gruppen und Organisationen fokussieren auf bestimmte Wirkungsbereiche der Unternehmenstätigkeit. Sie thematisieren Herausforderungen der sozialen und Umweltdimension, die in direktem Bezug zu den Produkten und Prozessen von Nahrungsmittel- und Getränkeunternehmen stehen. Ihre Forderungen äußern diese Gruppen stellvertretend für alle an der Leistungserstellung beteiligten oder von ihr betroffenen Stakeholder, die sich über die gesamte Wertschöpfung von der Rohstoffproduktion bis hin zum Konsum verteilen. Oft besitzen die einzelnen Stakeholder aufgrund ihrer Minderheitenposition oder ihrer geografischen Distanz zum Unternehmen nur wenig oder

keine Verhandlungsmacht, um ihre Interessen durchzusetzen. Große Organisationen haben demgegenüber die Möglichkeit, Einzelinteressen zu bündeln und ihnen aufgrund ihrer Bekanntheit in der Öffentlichkeit sowie anhand zielgerichteter Maßnahmen Nachdruck zu verleihen. Die Forderungen der betrachteten Gruppen spiegeln daher die komplexen und vielschichtigen Herausforderungen wider, die sich aus einer Reihe von Einzelinteressen ergeben und von außen an die Unternehmen herangetragen werden.

Für die Analyse der auf **wissenschaftlicher** Seite erkannten Herausforderungen wurden die folgenden Veröffentlichungen und Informationen von Forschungseinrichtungen ausgewählt, die sich explizit mit der Ernährungsindustrie und deren gesellschaftlicher Verantwortung auseinandersetzen:

Forschungseinrichtungen: die externe Sicht		
Forschungseinrichtung	Veröffentlichung / Informationsbasis	Link
The International Business Leaders Forum (IBLF)	"Food for Thought - Corporate Social Responsibility for Food and Beverage Manufacturers"	www.iblf.org
The International Institute for Management Development (IMD)	"Food & Beverage Sector Report"	www01.imd.ch/
Innovest Strategic Value Advisors Inc.	"Food Products Industry Global Report" (Zusammenfassung)	www.innovestgroup.com/
Sustainable Asset Management (SAM)	Interview mit der SAM-Analystin, zuständig für den Bereich Nahrungsmittel	www.sam-group.com

Tabelle 7: Forschungseinrichtungen: die externe Sicht

IBLF ist eine internationale, gemeinnützige Organisation mit Sitz in London. Aufgrund der Mitgliederstruktur zählt sie zu den führenden internationalen Einrichtungen, die sich mit der Entwicklung und Umsetzung von gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung auseinandersetzen. Zu den von IBLF veröffentlichten Berichten zur gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmen einzelner Branchen zählt auch der „Food for Thought“-Bericht über die Ernährungsindustrie.¹

IMD ist eine der führenden europäischen Managementschulen mit Sitz in Lausanne. Sie widmet sich ausschließlich der Ausbildung von Führungskräften aus der Wirtschaft. Der „Food & Beverage Sector Report“ ist Bestandteil einer Veröffentlichungsreihe des „Forum for Corporate Sustainability Management“, einer Forschungsinitiative von IMD zur Förderung nachhaltiger Unternehmensstrategien.²

Innovest ist ein internationales Forschungs- und Beratungsunternehmen im Bereich nachhaltiger Kapitalanlagen. Es analysiert die Unternehmensleistung unter ökologischen, sozialen und strategischen Führungsaspekten. Der „Food Products Industry Global Report“ entspringt ebenfalls einer Reihe an Branchenberichten, die sich mit der Bewältigung von

¹ Vgl. Prescott et al (2002).

² Vgl. Ionescu-Somers (2004).

Nachhaltigkeitsrisiken und -chancen einzelner Unternehmen der Branchen auseinandersetzen.¹

Die SAM-Gruppe mit Hauptsitz in Zürich ist eine unabhängige Vermögensverwaltungsgesellschaft für nachhaltige Kapitalanlagen. Zusammen mit Dow Jones Indexes und STOXX hat SAM eine „Familie von Sustainability-Indizes lanciert“, wozu auch der Dow Jones Sustainability Index (DJSI) gehört. Um in den DJSI aufgenommen zu werden, müssen Unternehmen einen Fragebogen zu Aspekten ihrer unternehmerischen Nachhaltigkeit beantworten. Zusätzlich enthält dieser branchenspezifische Fragen, die gesellschaftliche Herausforderungen im Branchenkontext adressieren. Da die Inhalte der branchenspezifischen Fragen vertraulich sind, wurden die aktuellen gesellschaftlichen Herausforderungen in der Ernährungsindustrie während eines Interviews mit einer SAM-Analystin erörtert.

4.2.3 Kategorisierung

Im Folgenden werden die während der Recherche zusammengetragenen gesellschaftlichen Herausforderungen in der Ernährungsindustrie dargestellt (vgl. Tabelle 8). Die Herausforderungen werden zu thematischen Gruppen gebündelt und anschließend entlang der Wertschöpfungskette gegliedert. Während der Recherche identifizierte Herausforderungen, die nur für einen Untersektor der Ernährungsindustrie gelten, werden nicht berücksichtigt.² Alle restlichen Herausforderungen basieren auf Informationen, die von den beschriebenen Akteuren im Hinblick auf Nachhaltigkeitsrisiken und -chancen in der Ernährungsindustrie veröffentlicht wurden. Bei der Formulierung der Herausforderungen wurde auf eine einheitliche Formulierungssystematik geachtet. Die Herausforderungen sind daher in ihrer Wahrnehmung als Chance und nicht in Form eines Risikos formuliert (Beispiel: „Sicherung landwirtschaftlicher Rohstoffe“ anstatt „Verknappung landwirtschaftlicher Rohstoffe“).

¹ Vgl. Preston/Brammer (2003).

² Hierzu zählt beispielsweise die Substitution von nicht lukrativem Kaffeeanbau durch Kokain-, Marihuana- und Schlafmohnanbau. Afrikanische Kleinbauern sehen darin die einzige Möglichkeit, den Lebensunterhalt für sich und ihre Familien zu sichern. Diese Entwicklung ist in erster Linie für die Kaffeeindustrie bzw. Kaffee beziehende Unternehmen relevant und stellt daher eine sehr spezifische und nur eine kleine Anzahl an Unternehmen betreffende Herausforderung dar. Weitere Informationen unter: www.maketradefair.com [03.05.2004].

Gesellschaftliche Herausforderungen in der Ernährungsindustrie	Nachhaltige Landwirtschaft und Aquakultur
	<ul style="list-style-type: none"> • Ressourcenschutz (z. B. Wasser, Energie) • Sparsamer Umgang mit Pestiziden und Dünger • Erhalt der Biodiversität • Tierschutz • Extensive Landnutzung / verantwortliche Fischerei • Sicherung landwirtschaftlicher Rohstoffe (pflanzlich & tierisch) • Verzicht auf den Einsatz genmodifizierter Organismen
	Arbeitsbedingungen auch in Zulieferbetrieben
	<ul style="list-style-type: none"> • Vereinigungsrecht* • Recht auf Kollektivverhandlungen* • Abschaffung der Zwangsarbeit* • Verbot von Kinderarbeit* • Zahlung des Mindestlohns* • Einhaltung von Arbeitszeiten • Reduzierung von Zeitarbeit • Arbeitsplatzsicherheit und Gesundheitsschutz • Zusicherung der Arbeitsrechte für Heimarbeiter
	Fairer Handel
	<ul style="list-style-type: none"> • Zahlung angemessener Abnahmepreise für Rohstoffe • Bekämpfung von Preisdumping im Lebensmittelhandel
	Umweltauswirkungen
	<ul style="list-style-type: none"> • Minimierung von Transportwegen • Umweltfreundliche Verpackung und Recycling • Emissionseinsparungen • Klimaschutz
	Lebensmittelsicherheit
	<ul style="list-style-type: none"> • Vermeidung von unerwünschten Stoffen und Organismen im Bereich <ul style="list-style-type: none"> • der Futtermittel / Tierhaltung (z. B. Antibiotika, Hormone) • der Kühlung und Lagerung (z. B. Salmonellen) • der Verarbeitung (z.B. Acrylamid)
Verbraucherbewusstsein	
<ul style="list-style-type: none"> • Qualitätsbewusstsein • Wunsch nach Transparenz entlang der Herstellkette • Zugänglichkeit von Produktinformationen • Produktkennzeichnung (z. B. zum Schutz gefährdeter Gruppen wie Allergiker) • Hohe Klagebereitschaft (gerichtlich) • Steigendes Gesundheitsbewusstsein 	
Ernährung und Gesundheit	
<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortliche Werbung • Aufklärung über Ernährungsfehler / Alkoholmissbrauch • Vorbeugung ernährungsmitbedingter Krankheiten (z.B. Adipositas, Diabetes) • Bekämpfung von Armut und Hunger 	
* In Anlehnung an die ILO-Kernarbeitsnormen	

Tabelle 8: Gesellschaftliche Herausforderungen in der Ernährungsindustrie

Nachhaltige Landwirtschaft

Die Landwirtschaft, als Zulieferinstanz von Nahrungsmitteln und Getränkeherstellern, trägt maßgeblich zu den Umweltbelastungen bei, die sich entlang der Wertschöpfungskette dieser Unternehmen ergeben. Umweltbelastungen in der Landwirtschaft werden durch den übermäßigen Einsatz von Pestiziden und Düngern, die intensive Bearbeitung von Landflächen bzw. die Überfischung der Meere und den damit einhergehenden Verlust an Artenvielfalt (Biodiversität) ausgelöst. Die landwirtschaftliche Produktion gehört darüber hinaus zu den ressourcenintensivsten Produktionszweigen weltweit; ca. 70 % des globalen Wasserverbrauchs entfallen auf sie. Die Überlastung der natürlichen Umwelt als Produktionsgrundlage für die Herstellung von Lebensmitteln gefährdet die langfristige Verfügbarkeit von agrarischen Nutzflächen und Rohstoffen. Hinzu kommen stärker moralisch geprägte Aspekte der landwirtschaftlichen Produktion, wie die Haltungsbedingungen und Schlachtmethode bei Tieren oder der Einsatz genmodifizierter Organismen (GMO). Eine Vernachlässigung dieser Aspekte wirkt sich negativ auf den Ruf der Hersteller und ihrer Marken aus. Unternehmen der Ernährungsindustrie sehen sich deshalb zunehmend mit der Forderung konfrontiert, die Produktionsmethoden ihrer Zulieferer zu berücksichtigen und selbst Einfluss zu nehmen, um diese umweltgerechter und sozial verantwortlicher zu gestalten. Vor dem Hintergrund der wachsenden Weltbevölkerung steht damit die Sicherung der langfristigen Nahrungsmittelversorgung im Zentrum der nachhaltigen Landwirtschaft.

Zu den Unternehmen, die der Forderung nach einer nachhaltigen Landwirtschaft bereits durch geeignete Maßnahmen begegnen, zählen beispielsweise Unilever, Nestlé und Danone. Sie sind Gründungsmitglieder der „Sustainable Agriculture Initiative“, eines Netzwerks von mittlerweile 18 Unternehmen der Ernährungsindustrie, die sich auf Basis von Pilotprojekten für die Weiterentwicklung nachhaltiger Produktionsmethoden in der Landwirtschaft einsetzen.

Nützliche Links zur Nachhaltigen Landwirtschaft	
Organisation / Initiative	Link
Sustainable Agriculture Initiative (SAI)	www.saiplatform.org
The United Nations' Food and Agriculture Organisation (FAO)	www.fao.org
Förderungsgemeinschaft Nachhaltige Landwirtschaft e.V. (FNL)	www.fnl.de/home.html
European Initiative for Sustainable Development in Agriculture (EIAS)	www.sustainable-agriculture.de

Tabelle 9: Nützliche Links zur Nachhaltigen Landwirtschaft

Arbeitsbedingungen auch in Zulieferbetrieben

Aufgrund der geografischen Ausdehnung der Zulieferkette gewinnen Arbeitsbedingungen auch in den Zulieferbetrieben für Unternehmen der Ernährungsindustrie zunehmend an Bedeutung. Soziale Bedingungen in der Rohstoffproduktion und -verarbeitung, wie etwa Kinderarbeit, Zwangsarbeit oder schlechte hygienische sowie gesundheitsgefährdende Bedingungen am Arbeitsplatz dringen heute verstärkt in das Bewusstsein der Verbraucher

vor.¹ Einige Veröffentlichungen weisen darauf hin, dass sich auch die Einkaufspolitik vieler Unternehmen negativ auf die Arbeitsbedingungen in Zulieferbetrieben auswirken kann.² Flexible Zahlungsziele und die Möglichkeit, kurzfristig von Lieferverträgen zurückzutreten, verschlechtern die Liquidität der Zulieferbetriebe und beeinträchtigen damit die regelmäßige und angemessene Entlohnung der dort angestellten Mitarbeiter. Die Saisonalität im Anbau vieler Produkte führt in Stoßzeiten zu einem erhöhten Bedarf an Zeit- und Gelegenheitsarbeitern; zulässige Arbeitszeiten werden überschritten, um die starke Nachfrage von Herstellerseite befriedigen zu können; langfristige Arbeitsverträge sind kaum möglich. Die ILO hat sich den Herausforderungen in Bezug auf die Rechte bei der Arbeit angenommen und im Juni 1998 acht „Kernarbeitsnormen“ verabschiedet. Einige der hier zusammengetragenen Herausforderungen sind daher in Anlehnung an die ILO-Kernarbeitsnormen formuliert. Außerdem wurden sie um das Vereinigungsrecht und das Recht auf Kollektivfreiheit ergänzt.

Das Einführen von Zulieferstandards für bessere Arbeitsbedingungen stellt für Unternehmen eine Lösung dar, um den genannten Herausforderungen zu begegnen. Chiquita beispielsweise strebt die Zertifizierung aller konzerneigenen Zulieferbetriebe mit dem Standard der „Rainforest Alliance“ und dem Sozialstandard SA 8000 an. Ein aktuelles Beispiel mit deutscher Beteiligung ist der „Common Code for the Coffee Community“. Tchibo und die weiteren Unterzeichnerfirmen des Kodex streben an, grundlegende soziale, ökologische und wirtschaftliche Standards im Anbau, der Verarbeitung und dem Handel von Rohkaffee einzuführen und durchzusetzen.³

Nützliche Links zu Arbeitsbedingungen auch in Zulieferbetrieben	
Organisation / Initiative	Link
International Labour Organisation (ILO)	www.ilo.org/
Ethical Trading Initiative (ETI)	www.ethicaltrade.org/
Social Accountability International	www.cepaa.org/index.htm
Rainforest Alliance	www.rainforest-alliance.org/

Tabelle 10: Nützliche Links zu Arbeitsbedingungen auch in Zulieferbetrieben

Fairer Handel

Fairer Handel wird in der Regel mit der gerechten Entlohnung von Produzenten und Zulieferern aus Entwicklungs- und Schwellenländern gleichgesetzt. Enorme Schwankungen in den Weltmarktpreisen für landwirtschaftliche Rohstoffe wie Kaffee oder Kakao und die protektionistische Agrarpolitik westlicher Industrienationen führen dazu, dass die Produzenten aus Entwicklungsländern keine angemessene Bezahlung für ihre Rohstoffe

¹ Menschenrechtsverletzungen sind nicht auf Zulieferbetriebe in Entwicklungs- und Schwellenländern beschränkt. Auch in Industriestaaten sind Beispiele für die Missachtung von Menschenrechten bekannt, wie eine aktuelle Untersuchung in der deutschen Fleischbranche zeigt. Vgl. Rohwetter (2004).

² Vgl. Just Pensions (2004) sowie Insight Investment und Acona Limited (2004).

³ Weiter Informationen unter: <http://www.sustainable-coffee.net/>

erhalten.¹ Unter hohem Kostendruck stehen allerdings auch die Zulieferer aus Industriestaaten. Die Wettbewerbsintensität unter den Herstellern der Ernährungsindustrie sowie ein enormer Preisdruck von Seiten des Handels werden als Ursachen gesehen. Der intensive Preiswettbewerb im Lebensmittelhandel, verstärkt durch ein stark preisorientiertes Konsumverhalten der Verbraucher,² erhöht den Druck auf die Hersteller, ihre Preise weiter zu reduzieren. Dieser Kostendruck wird an die Zulieferer weiter gegeben, die sich mit immer härteren Einkaufskonditionen von Seiten der Hersteller konfrontiert sehen.

Während die Bekämpfung von Preisdumping im Lebensmittelhandel vorwiegend in der Theorie thematisiert wird, haben sich einige Unternehmen der Herausforderung einer gerechten Entlohnung ihrer Zulieferer in Entwicklungsländern bereits gestellt. Starbucks beispielsweise hat mit einem Drittel seiner Zulieferer langfristige Verträge abgeschlossen, in einigen Fällen werden Abnahmepreisgarantien vereinbart, die über den Weltmarktpreisen für Kaffee liegen.

Nützliche Links zum Fairen Handel	
Organisation / Initiative	Link
TransFair e.V.	www.transfair.org/
European Fair Trade Organisation (EFTA)	www.eftafairtrade.org/efta.asp
Fair Trade Labelling Organisation (FLO)	www.fairtrade.net/
Verbraucherinitiative e.V.	www.verbraucher.org/

Tabelle 11: Nützliche Links zum Fairen Handel

Umweltauswirkungen

Über die Umweltauswirkungen ihrer Unternehmenstätigkeit sind sich die Unternehmen heute in der Regel bewusst. Gesetzliche Regelungen sowie anhaltende Aufklärungsarbeit von Seiten verschiedener Umweltschutzorganisationen haben Emissionseinsparungen, umweltfreundliche Verpackungen und Recycling sowie die Vermeidung klimaschädlicher Abgase zu Herausforderungen gemacht, die von vielen Unternehmen erkannt und berücksichtigt werden. Neben den Umweltauswirkungen der eigenen Produktionsprozesse stehen zunehmend auch die Zulieferbetriebe auf dem Prüfstand. Unternehmen werden aufgefordert, Einfluss auf die Produktionspraktiken ihrer Zulieferer zu nehmen, um dort zu einer Beseitigung oder Minimierung der Umweltauswirkungen beizutragen oder Veränderungen zu initiieren. In diesem Zusammenhang arbeiten fortschrittliche Unternehmen gemeinsam mit ihren Zulieferern an deren Zertifizierung durch die ISO-14001-Norm. Hierzu zählt beispielsweise Diageo. Nach eigenen Angaben sind 14 % aller Zulieferbetriebe des Unternehmens bereits mit ISO 14001 zertifiziert, weitere 65 % arbeiten an der Implementierung der Norm.

¹ Vgl. exemplarisch die Internetseiten von foodwatch, Oxfam, und der VZBV. Ein aktuelles Beispiel dafür, dass derartige Agrarsubventionen langfristig nicht haltbar sind, ist der WTO-Schiedsspruch zur EU-Zuckermarktordnung. Dieser stellt laut Oxfam einen „großen Fortschritt im Kampf gegen unfaire Agrarsubventionen und Exportdumping dar.“ Vgl. Oxfam (2004).

² Der Preis spielt als Einkaufskriterium vor allem bei deutschen Verbrauchern eine wichtige Rolle. Dies bestätigen die Wachstumsraten der Lebensmittel-Discounter, deren Kundschaft sich über alle Bevölkerungsgruppen erstreckt. Vgl. Eberle et al (2004): 46.

Nützliche Links zu Umweltauswirkungen	
Organisation / Initiative	Link
European Environmental Management System (EMAS)	http://europa.eu.int/comm/environment/emas www.emas-logo.de
International Standards Organisation (ISO 14001)	www.iso.org
Integrierte Produktpolitik (IPP)	http://europa.eu.int/comm/environment/ipp
Öko-Institut	www.oeko.de
Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW)	www.ioew.de

Tabelle 12: Nützliche Links zu Umweltauswirkungen

Lebensmittelsicherheit

Das Vertrauen der Verbraucher in die Lebensmittelsicherheit von Produkten wird durch kontinuierlich auftretende Lebensmittelskandale erschüttert. Komplexe und Länder übergreifend vernetzte Zulieferketten wirken sich negativ auf die Qualität und die Rückverfolgbarkeit von Produkten aus. Tierkrankheiten und verunreinigte Produkte verbreiten sich aufgrund des globalen Austausches von Gütern schnell und weit, lange Transportwege erhöhen das Risiko für Produktschäden, beispielsweise durch die Unterbrechung in der Kühlkette oder Mängel in der Verpackung. Auch im Prozess der Verarbeitung von Lebensmitteln ergeben sich Gefahrenpotentiale für die Gesundheit der Verbraucher. Ein Beispiel ist die Belastung von Lebensmitteln mit dem Stoff Acrylamid, der während des Frittierens bei sehr hohen Temperaturen entsteht. Lebensmittelsicherheit ist demnach eine Herausforderung, die sich über die gesamte Wertschöpfung eines Nahrungsmittel- und Getränkeherstellers erstreckt. Entsprechend nimmt die kürzlich verschärfte EU-Verordnung 178/2002 die Hersteller in die Pflicht, die Rückverfolgung ihrer Produkte über den gesamten Lebenszyklus bis hin zum Versand zu gewährleisten.¹ Um den Herausforderungen an die Lebensmittelsicherheit zu begegnen, setzen viele Unternehmen der Ernährungsindustrie auf Qualitätsmanagementsysteme sowie interne und externe Qualitätsprüfungen. Qualitätsstandards müssen auch von den Zulieferern eingehalten werden und unterliegen ebenso einer regelmäßigen Prüfung.

Nützliche Links zur Lebensmittelsicherheit	
Organisation / Initiative	Link
Codex Alimentarius	www.codexalimentarius.net
European Food Safety Authority (EFSA)	www.efsa.eu.int
International Standards Organisation (ISO 9001)	www.iso.org

Tabelle 13: Nützliche Links zur Lebensmittelsicherheit

¹ Vgl. Verordnung EG/178/2002 des Europäischen Parlamentes und des Rates vom 28. Januar 2002 zu Festlegung der allgemeinen Grundsätze und Anforderungen des Lebensmittelrechts, zur Errichtung der Europäischen Behörde für Lebensmittelsicherheit und zur Festlegung von Verfahren zur Lebensmittelsicherheit, Amtsblatt Nr. L 031 vom 1.2.2002, S. 1-24.

Verbraucherbewusstsein

Bei vielen Verbrauchern setzt sich zunehmend ein Bewusstsein für soziale, ökologische und qualitative Aspekte der Nahrungsmittel- und Getränkeproduktion durch. Während die Anforderungen an die Qualität von Produkten weiter ansteigen, spielt die Transparenz entlang der Herstellungskette nicht mehr nur unter Qualitätsaspekten eine wichtige Rolle. Informationen zum Herkunftsland, zur Haltungsform bei tierischen Produkten und zu den Herstellungsmethoden sollen, nach Ansicht verschiedener NGOs, von den Herstellern transparent dargelegt und auch auf den Produkten selbst kenntlich gemacht werden. Zumindest aber wird der Zugang des Verbrauchers zu für ihn relevanten Produktinformationen verlangt. Geschieht dies nicht, sind auch europäische Verbraucher zunehmend bereit, eine Verantwortung des Herstellers für die gesundheitlichen Folgen des Überkonsums seiner Produkte einzuklagen. Dabei berufen sie sich darauf, dass die Hersteller, im Sinne einer Aufklärungspflicht, auf die potentiellen Risiken des Überkonsums ihrer Produkte hätten hinweisen müssen.¹

Beispiele von Unternehmen, die die Herausforderung eines veränderten Verbraucherbewusstseins angenommen haben, gibt es viele. In Deutschland veröffentlicht McDonalds beispielsweise seit Anfang September 2004 zweiseitige Anzeigen mit Nährwertinformationen zu allen in den Filialen angebotenen Produkten. Eine Reihe anderer, internationaler Hersteller haben sich im Rahmen des „Food and Health Manifesto“ der britischen FDF dazu verpflichtet, die Kennzeichnung ihrer Produkte zu verbessern. Produkte sollen über die gesetzliche Kennzeichnungspflicht² hinaus, neben Nährwertinformationen wie Kalorienanzahl, Fett- oder Kohlehydratgehalt, auch Angaben über den Salz- und Zuckergehalt oder den Anteil an lebenswichtigen Vitaminen enthalten.³

Nützliche Links zum Verbraucherbewusstsein	
Organsiation / Initiative	Link
Verbraucherzentrale Bundesverband (VZBV)	www.vzbv.de
Verbraucherinitiative e.V.	www.verbraucher.org
Food and Drink Federation (FDF)	ww.fdf

Tabelle 14: Nützliche Links zum Verbraucherbewusstsein

¹ Für eine kritische Bewertung der Thematik vgl. Kuszewski (2004). Ein aktuelles Beispiel aus Deutschland ist die Klage einer Verbraucherin gegen den Süßwaren-Hersteller Haribo. Vgl. dazu Agance France-Press (2004).

² Für Deutschland vgl. die Verordnung zur Kennzeichnung von Lebensmitteln vom 22. Dezember 1981, zuletzt geändert am 16.01.2004, BGBl I 1981, 1625, 1626.

³ Vgl. FDF (2004b).

Ernährung und Gesundheit

Mit dem Thema Ernährung und Gesundheit werden Herausforderungen angesprochen, die sich lange dem Verantwortungsbewusstsein der Unternehmen der Ernährungsindustrie entzogen. Mit der Veröffentlichung des WHO-Reports „Obesity: Preventing and Managing the Global Epidemic“ im Jahr 2000 wurde Übergewicht zum weltweiten Problem ernannt.¹ Die Werbepraktiken der Branche für fett- und zuckerhaltige Produkte, insbesondere im Hinblick auf die Zielgruppe der Kinder, stehen im Mittelpunkt der Diskussion. Gleichzeitig werden die Hersteller zur Ergreifung von Maßnahmen aufgefordert, die zur Aufklärung und Prävention ernährungs(mit)bedingter Krankheiten beitragen. Zu den ernährungs(mit)bedingten Krankheiten zählen neben dem Übergewicht auch die sog. Typ-2-Diabetes sowie Herz-Kreislauferkrankungen. Eine Reihe interdisziplinärer Initiativen² zu dieser Thematik macht deutlich, dass die Ernährungsindustrie nicht isoliert von anderen Branchen zu einer Lösung beitragen kann. Dennoch soll sie Verantwortung für die Art der Vermarktung oder Zusammensetzung ihrer Produkte übernehmen. Sie muss Verhaltensweisen, die ihre Produkte im Konsum auslösen, und deren gesundheitliche Folgen bei der Produktentwicklung und in ihren Marketingstrategien berücksichtigen.

Maßnahmen, um den Herausforderungen im Bereich Ernährung und Gesundheit zu begegnen, werden bereits von einer Vielzahl an Unternehmen im angloamerikanischen Raum umgesetzt. Das Unternehmen Kellogg hat in Großbritannien eine zuckerreduzierte Version seiner „Frosties“-Cornflakes eingeführt. McDonalds hat sein Sortiment weltweit um gesunde und fettarme Menü-Alternativen ergänzt und angekündigt, den Anteil an schädlichen „Trans-Fetten“ im Frittierfett zu reduzieren.³ Einige internationale Süßwaren-Hersteller haben sich kürzlich dazu bereit erklärt, Schokoladen-Riegel in „King-Size“-Größe aus dem Sortiment zu nehmen.⁴

¹ Vgl. WHO (2000).

² In Deutschland hat Verbraucherschutzministerin Künast die Initiative „Plattform Ernährung und Bewegung“ ins Leben gerufen. Sie wurde im Juni 2004 als „breites Bündnis gesellschaftlicher Akteure“ konstituiert. Ziel ist es, „in gemeinsamer Anstrengung dem Übergewicht bei Kindern und Jugendlichen effektiver zu begegnen als bisher“ (vgl. www.verbraucherministerium.de). In Großbritannien wurde im Jahr 2003 das Aktionsnetzwerk „HEAL“ gegründet. HEAL steht für Healthy Eating & Active Living und vereint Vertreter unterschiedlicher Industriezweige wie der Ernährungsindustrie, des Gaststättengewerbes, der Freizeitindustrie oder der pharmazeutischen Industrie, mit dem Ziel, gesunde und aktive Lebensweisen beim Verbraucher zu fördern und chronischen Krankheiten vorzubeugen (vgl. www.iblf.org).

³ Vgl. CIAA (2004b).

⁴ Vgl. FDF (2004).

Nützliche Links zu Ernährung und Gesundheit	
Organsiation / Initiative	Link
Bund für Lebensmittelrecht und Lebensmittelkunde e.V. (BLL)	www.bll.de www.talkingfood.de
Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft (BMVEL)	www.verbraucherministerium.de
Vereinigung der Europäischen Ernährungsindustrien (CIAA)	www.ciaa.be www.ciaacongress.be/
Healthy Eating and Active Living Initiative (HEAL)	www.iblf.org
World Health Organsiation (WHO)	www.who.int/en

Tabelle 15: Nützliche Links zu Ernährung und Gesundheit

Ein vereinfachtes Modell der Wertschöpfungskette in Abbildung 11 zeigt, wie sich die dargestellten Herausforderungen über verschiedene Stufen der Produktion von Nahrungsmitteln und Getränken verteilen.¹ Sie erstrecken sich von der Rohstoffproduktion über den Einkauf und Transport sowie die internen Unternehmensprozesse bis hin zum Handel und Konsum.

Das Modell zeigt, dass viele der gesellschaftlichen Herausforderungen an die Ernährungsindustrie nicht auf interne Unternehmensprozesse begrenzt sind, sondern die vor- und nachgelagerte Wertschöpfung betreffen. Gesellschaftlich verantwortliches Handeln impliziert also, dass Unternehmen auch solche Herausforderungen erkennen und berücksichtigen, die über die eigenen unternehmerischen Grenzen hinaus entstehen.

¹ Für die Darstellung der Wertschöpfungskette wurde ein vereinfachtes Modell gewählt. Nicht alle denkbaren und in der Realität existierenden Wertschöpfungsbereiche sind darin abgebildet. Gerade in der nachgelagerten Stufe des Konsums stellen Geschäftskunden wie Großküchen und das weiterverarbeitende Gewerbe einen wichtigen Markt dar. Diese werden aus Vereinfachungsgründen im vorliegenden Modell nicht berücksichtigt. Das Modell soll einen Einblick geben, wie sich die herausgearbeiteten Herausforderungen über vor- und nachgelagerte Stufen und interne Unternehmensprozesse verteilen.

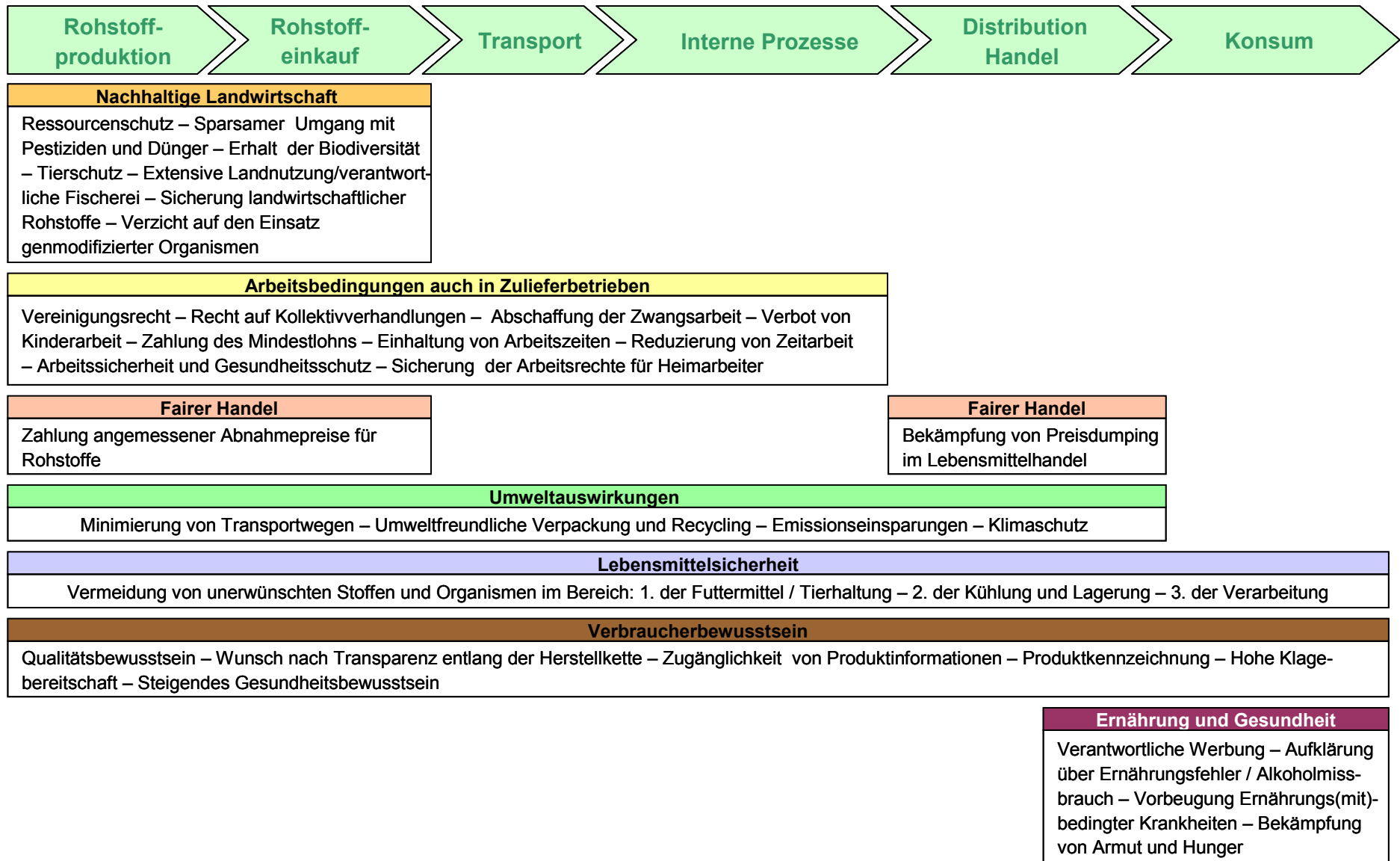


Abbildung 11: Herausforderungen entlang der Wertschöpfungskette

4.3 Zwischenfazit

Die Ernährungsindustrie ist eine heterogen geprägte Branche, die in Deutschland und Großbritannien eine bedeutende Stellung innerhalb des Produzierenden Gewerbes einnimmt. Während sich die Ernährungsindustrie in Deutschland durch eine hohe Anzahl an mittelständischen Unternehmen auszeichnet, ist bei britischen Unternehmen der Trend zur Konzentration und Internationalisierung weiter fortgeschritten.

Die gesellschaftlichen Herausforderungen an Unternehmen der Ernährungsindustrie sind komplex und vielschichtig. Eine große Anzahl an Stakeholdern haben Interesse an den Aktivitäten der Unternehmen der Branche. Ihre Forderungen repräsentieren unterschiedliche Interessen, die sich zu sieben wesentlichen Themengruppen verdichten lassen:

- Nachhaltige Landwirtschaft,
- Arbeitsbedingungen auch in Zulieferbetrieben,
- Fairer Handel,
- Umweltauswirkungen,
- Lebensmittelsicherheit,
- Verbraucherbewusstsein,
- Ernährung und Gesundheit.

Die Themengruppen repräsentieren Herausforderungen, die sich im Kontext der Branche und der branchenspezifischen Wertschöpfung ergeben. Die darunter subsummierten gesellschaftlichen Herausforderungen lassen sich nicht auf unternehmensinterne Prozesse begrenzen. Stakeholder fordern zunehmend, dass Unternehmen auch dort Verantwortung übernehmen, wo im Rahmen ihrer Unternehmenstätigkeit Herausforderungen in vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsstufen entstehen. In der Ernährungsindustrie betrifft dies Herausforderungen mit Bezug auf die Landwirte, Produzenten und Zulieferer von landwirtschaftlichen Rohstoffen sowie den Transport, den Lebensmittelhandel und die Verbraucher.

Die hergeleiteten Herausforderungen sind der Ausgangspunkt für die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung. Für die Unternehmen der Ernährungsindustrie stellen sie die Handlungsfelder dar, in denen die Übernahme von Verantwortung von Seiten der Stakeholder gefordert wird. Während der Befragung dienen die Herausforderungen der Überprüfung der Inhalte und Grenzen gesellschaftlicher Verantwortung in den befragten Unternehmen.

Nachdem mit den Kapiteln 2, 3 und 4 die drei Grundelemente für die Überprüfung von CSR in der Unternehmenspraxis erläutert wurden, beschreibt das folgende Kapitel den Fortgang der Befragung und stellt die Ergebnisse dar. Die Ergebnisse geben Aufschluss darüber, was die befragten Unternehmen der Ernährungsindustrie inhaltlich unter ihre gesellschaftliche Verantwortung fassen und wie sie diese im Führungsprozess, anhand geeigneter organisatorischer Maßnahmen und mit Hilfe entsprechender Instrumente, umsetzen.

5. Die Unternehmensbefragung

Im Zentrum der Arbeit steht die Befragung deutscher und britischer Unternehmen der Ernährungsindustrie zur Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung. Das folgende Kapitel beginnt mit der Darstellung des Befragungsziels (Kap. 5.1) und der Untersuchungsgruppe (Kap. 5.2). Der Aufbau des Fragebogens wird erläutert und Informationen zur Vorgehensweise der Befragung werden gegeben (Kap. 5.3). Schließlich werden die Befragungsergebnisse dargestellt (Kap. 5.4) und ein abschließendes Fazit gezogen (Kap. 5.5).

5.1 Ziel der Befragung

Die Unternehmensbefragung liefert die Daten für die Fragen nach den **Inhalten** und der **Art der Implementierung** von gesellschaftlicher Verantwortung in den untersuchten Unternehmen. Die Inhalte geben das Verständnis der Unternehmen für ihre Rolle in der Gesellschaft sowie die konkreten Herausforderungen wieder, mit denen sie sich konfrontiert sehen. Mit der Art der Implementierung wird geklärt, auf welche Weise Unternehmen ihr Verständnis gesellschaftlicher Verantwortung in Prozesse, Organisationsstrukturen und Instrumente einbinden. Ziel ist es, zu einer die verschiedenen Bereiche von Unternehmensführung einschließenden Momentaufnahme von CSR in der Praxis zu kommen. Die Befragungsergebnisse der britischen Unternehmen dienen als Grundlage, um Entwicklungstendenzen und Empfehlungen für die befragten deutschen Unternehmen abzuleiten und Good-Practice-Beispiele darzustellen.

5.2 Auswahl der Untersuchungsgruppe

5.2.1 Branchenwahl

Die Ernährungsindustrie wurde aufgrund aktueller Entwicklungen ausgewählt, die CSR für Unternehmen dieser Branche zu einem relevanten Thema machen. Die Anzahl und Vielschichtigkeit der in Kapitel 4.2 erörterten Herausforderungen zeigen die hohe Bedeutung von CSR für die Branche und den weiten Handlungsrahmen, innerhalb dessen Veränderungen erreicht werden können. Hinzu kommt die aktuelle Auseinandersetzung der Branche mit ihrer gesellschaftlichen Verantwortung. Ein besonderes Augenmerk der gegenwärtigen Diskussion liegt auf der Ausgestaltung von Verantwortung für die nachgelagerte Stufe des Konsums von Nahrungsmitteln. Ein Streitpunkt ist, ob und wie die Ernährungsindustrie einen Beitrag zur Vermeidung von ernährungs(mit)bedingten Krankheiten, wie „Altersdiabetes“ (Diabetes Typ 2) oder Übergewicht, leisten kann und welches Maß an Transparenz und Informationsoffenheit hierfür notwendig ist. Aufgrund dieser und weiterer aktueller Entwicklungen ist es interessant, die Integration und Umsetzung von CSR am Beispiel der Ernährungsindustrie zu untersuchen.

5.2.2 Länderwahl

Neben der Befragung deutscher Unternehmen soll die Untersuchung einer Vergleichsgruppe eines weiteren Landes ein differenzierteres Ergebnis liefern und den Vergleich für einen Benchmark ermöglichen. Verschiedene Veröffentlichungen weisen darauf hin, dass britische

Unternehmen eine führende Rolle in der Umsetzung von gesellschaftlicher Verantwortung einnehmen.¹ Dies gilt vor allem auch für Bereiche von CSR, die in Deutschland nur langsam in das unternehmerische Verantwortungsbewusstsein rücken, wie beispielsweise die Sicherung von Sozialstandards in Zulieferbetrieben oder das Vorbeugen ernährungs(mit)bedingter Krankheiten. Es kann davon ausgegangen werden, dass in diesen Bereichen der Vergleich mit Großbritannien das Erarbeiten von Good-Practice-Beispielen ermöglicht. Darüber hinaus sollte sichergestellt werden, dass die rechtlichen und kulturellen Rahmenbedingungen beider Herkunftsländer nicht in einer Art und Weise divergieren, die einen direkten Vergleich der Handlungsfelder und Umsetzungsmaßnahmen der Unternehmen als ungerechtfertigt erscheinen lässt.

5.3 Aufbau der Befragung und methodisches Vorgehen

5.3.1 Aufbau des Fragebogens

Die im Rahmen der Zielsetzung relevanten Daten wurden auf Basis einer **schriftlichen Befragung** erhoben. Die Inhalte der Befragung basieren auf den Ergebnissen der Literatur- und Internetrecherche zu CSR, strategischer Unternehmensführung und gesellschaftlichen Herausforderungen, die bereits dargestellt wurden (Kap. 2–4). Bei der Ausarbeitung des Fragebogens wurden zusätzlich die speziellen Anforderungen der *praktischen* Einbindung von CSR in den Unternehmen berücksichtigt. Auf Grundlage der CSR-Berichte ausgewählter Unternehmen wurden Besonderheiten der CSR-Integration und -Umsetzung untersucht.² So wurde sichergestellt, dass die Unternehmensbefragung auf der einen Seite theoretisch begründet ist, auf der anderen Seite die Anforderungen und Bedürfnisse der praktischen Umsetzung einbezieht.

Um den Aufwand für den Beantwortenden gering zu halten, besteht ein Großteil des Fragebogens aus *geschlossenen Fragen* mit vorgegebenen Antwortoptionen. Zusätzlich bietet die Antwortoption „Weitere“ bzw. „Sonstige“ den Unternehmen die Möglichkeit, bei einem Nichtzutreffen der vorgegebenen Antworten eigene Alternativen darzulegen. *Offene Fragen* wurden in begrenztem Maße eingesetzt. Ihr Einsatz ist bei einer nicht abschließend definierten und qualitativ geprägten Thematik wie der gesellschaftlichen Verantwortung sinnvoll, um die Individualität und Vielschichtigkeit der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen widerzuspiegeln.

Der **Aufbau des Fragebogens** folgt der Gliederung dieser Arbeit. Die Abschnitte A bis E dienen dem strukturellen Verständnis der Integration von CSR entlang des Führungsprozesses (funktionell), der Verankerung in der Organisation (institutionell) und Umsetzung durch Instrumente (instrumentell). Der Fragebogen gliedert sich in folgende 5 Untersuchungsfelder:

¹ Zu diesem Fazit kommt auch eine aktuelle Studie, durchgeführt im Auftrag des größten dänischen Anlagenfonds für „socially responsible investment“, Investin Europe. In einer Veröffentlichung dazu heißt es: „UK companies far outperform their continental European competitors when it comes to their records on the environment, human rights and corporate governance [...]“ vgl. Ethical Corporation (2004).

² Als Grundlage für die Auswahl von Unternehmen diente der Global Reporters Survey of Corporate Sustainability Reporting 2002. Vgl. SustainAbility (2002).

- A. **Unternehmensspezifische Interpretation**
- B. **Gesellschaftliche Herausforderungen**
- C. **Unternehmenspolitik**
- D. **Organisation**
- E. **Instrumente und Maßnahmen**

In **Abschnitt A** erläutern die Unternehmen ihr Verständnis für das Konzept der gesellschaftlichen Verantwortung. Sie reflektieren ihren Beitrag zu einer verantwortlichen Unternehmensführung, einerseits über den gewählten Konzeptbegriff, andererseits über die Darstellung der Inhalte und Grenzen ihrer gesellschaftlichen Verantwortung. Der Abschnitt leitet sich aus den in *Kapitel 2* erläuterten Definitionen von CSR und der Abgrenzung zu anderen Konzepten einer verantwortlichen Unternehmensführung her.

Abschnitt B fragt die gesellschaftlichen Herausforderungen in der Ernährungsindustrie ab. Diese werden von den Unternehmen anhand ihrer Bedeutung für die spezifische Unternehmenstätigkeit bewertet und priorisiert. Außerdem analysieren die Unternehmen Lösungsbeiträge und Grenzen ihrer Verantwortungsübernahme. Theoretische Basis sind die in *Kapitel 3* dargestellten Inhalte der Umfeldanalyse sowie die in *Kapitel 4* hergeleiteten, branchenspezifischen Herausforderungen.

In **Abschnitt C** stellen die Unternehmen dar, wie sie CSR in das normative und strategische Management integrieren. Sie identifizieren die von ihnen genutzten Mechanismen der Umfeldanalyse und erläutern die Integration von gesellschaftlichen Herausforderungen in Leitlinien, Ziele und daraus abgeleitete Strategien. Den theoretischen Hintergrund liefert der in *Kapitel 3* dargestellte Führungsprozess von strategischer Unternehmensführung sowie das Führungsmodell mit den darin zusammengefassten theoretischen Ansätzen.

Abschnitt D befragt die Unternehmen nach den Zuständigkeiten für CSR auf verschiedenen Management- und Unternehmensebenen ab. Die Unternehmen machen Angaben zum Institutionalierungsgrad von CSR und bewerten die Bedeutung einzelner Funktionsbereiche in der organisatorischen Einbindung von CSR. Den theoretischen Hintergrund bildet *Kapitel 3* mit den Ausführungen zur institutionellen Dimension der Unternehmensführung.

In **Abschnitt E** stellen die Unternehmen die von ihnen genutzten Instrumente und Maßnahmen zur Umsetzung von CSR dar. Sie erläutern die Bedeutung internationaler CSR-Initiativen und des Stakeholder-Austausches für ihr Unternehmen und geben Beispiele für deren unternehmensspezifische Ausgestaltung. Der Abschnitt leitet sich aus den in *Kapitel 2.4* sowie *Kapitel 3* dargestellten Initiativen und der Theorie zur instrumentellen Dimension der Unternehmensführung her.

Tabelle 16 fasst die Bezugspunkte der einzelnen Fragen zu Aspekten der strategischen Unternehmensführung noch einmal stichpunktartig zusammen. Sie dient gewissermaßen als Kriterienkatalog und stellt die unternehmerischen Tätigkeitsbereiche dar, auf deren Basis die Umsetzung von CSR in der Praxis überprüft wird.

Aufbau des Fragebogens				
Untersuchungsfeld	Fragen	Bezugspunkt Unternehmensführung	Theoretischer Hintergrund	Führungsdimension
A. Unternehmerische Interpretation	A 1- A2	Vision unternehmerischer Verantwortung	Kapitel 2	funktionell
B. Gesellschaftliche Herausforderungen	B 1	Identifizieren von Herausforderungen (HF)	Kapitel 3 & 4	funktionell
	B5	Umfeldanalyse (Priorisieren von HF)		
	B6	Umfeldanalyse (Einflussfaktoren auf HF)		
	B7	Umfeldanalyse (Risiken / Chancen von HF)		
	B 2- B4 B8	Lösungsbeiträge und Grenzen		
C. Unternehmenspolitik	C1	Mechanismen der Umfeldanalyse	Kapitel 3	funktionell & instrumentell
	C2	Leitlinien und Ziele		
	C3	Strategien		
D. Organisation	D1	CSR Zuständigkeiten auf Unternehmens- und Funktionsbereichsebene	Kapitel 3	institutionell
	D2			
	D3			
	D4	Rolle von Funktionsbereichen		
	D5	Organisatorische Hürden		
E. Instrumente und Maßnahmen	E1	Managementsysteme	Kapitel 2.4	instrumentell
	E2-E3	Eingliederung internationaler Initiativen		
	E4-E5	CSR-Aktivitäten und Sponsoring		
	E6	Instrumentelle Hürden		
	E7	Stakeholder-Austausch		

Tabelle 16: Aufbau des Fragebogens

Anzumerken ist, dass insbesondere in Befragungsteil B aufgrund des wertenden Charakters einiger Fragen die soziale Erwünschtheit bei der Beantwortung eine Rolle spielen kann.

5.3.2 Angaben zur Befragungsgruppe

Als Grundlage für die Ermittlung der Untersuchungsgruppe dient das Umsatzranking 2002 der CIAA (Confédération des industries agro-alimentaires de l'UE)¹, des europäischen Dachverbandes der Nahrungsmittelindustrie. Auf der Basis dieses Rankings und unter Hinzunahme von Umsatzzahlen aus Eigenrecherche wurden die 15 umsatzstärksten deutschen und britischen Nahrungsmittel- und Getränkehersteller ausgewählt.²

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die kontaktierten Unternehmen. Die Umsätze sind als Orientierungshilfe zu sehen, auf Basis derer die Auswahl erfolgte. Da Umsatzzahlen von einigen Unternehmen nicht veröffentlicht werden, basieren die Angaben in diesen Fällen auf Schätzungen. Die Quellen sind jeweils angegeben.

Die kontaktierten Unternehmen				
	Deutschland		UK	
	Unternehmen	Umsatz 2002 in Mrd. Euro*	Unternehmen	Umsatz 2002 in Mrd. Euro*
1	Südzucker AG	4,8	Unilever plc	32,1
2	August Oetker KG	3,9	Diageo plc	19,0
3	Nestlé Deutschland AG**	3,7	Cadbury Schweppes plc	8,9
4	Unilever Deutschland GmbH**	3,1	Associated British Foods plc	7,1
5	Tchibo GmbH**	3,0	Tate & Lyle plc	6,4
6	Nordmilch eG	2,4	Allied Domecq plc	4,6
7	Humana GmbH	2,4	Scottish and Newcastle plc	4,4
8	Kraft Foods Deutschland GmbH***	2,0	SABMiller plc**	4,0
9	Theo Müller GmbH & Co.KG	1,7	Uniq plc	4,1
10	Kamps Berlin GmbH	1,7	RHMLtd.** (A)	2,5
11	CG Nordfleisch AG**	1,6	Dairy Crest Ltd.	2,2
12	Masterfoods GmbH***	1,5	United Biscuits Ltd.	2,1
13	Haribo GmbH & Co. KG***	1,5	Geest plc** (A)	1,2
14	Ferrero oHG mbH ***	1,5	Northern Foods plc	1,0
15	Campina GmbH & Co. KG**	1,4	British Sugar plc	1,0
16	Westfleisch eG*	1,0	(A) Bei Geest und RHM wurde der Umsatz zum Bilanzstichtag von British Pound in Euro, bei SABMiller von \$ in Euro umgerechnet (www.oanda.com)	
17	Hochland AG*	0,8		
18	Bahlsen GmbH & Co. KG	0,5		
19	Lorenz Bahlsen GmbH & Co. KG ***	0,4		
20	August Storck KG	/		

* basierend auf dem CIAA „Food Manufacturers Ranking 2002“. Vgl. CIAA (o.J.).
 ** Eigenrecherche (Lorenz Bahlsen vgl. sg-online (2004); bei den übrigen sind die Angaben den firmeneigenen Websites entnommen).
 *** geschätzt (Kraft Foods Deutschland, Masterfoods und Campina vgl. Lebensmittelzeitung (2004a) und (2004b); Haribo siehe Langer (2004) , Ferrero siehe T-Online Business (2004)).

Tabelle 17: Die kontaktierten Unternehmen

¹ Vgl. CIAA (o.J.).

² Für Deutschland wurde die Untersuchungsgruppe nachträglich auf 20 erhöht, weil bereits nach der ersten Kontaktaufnahme mit einem schlechteren Rücklaufergebnis als aus Großbritannien gerechnet werden musste. Bahlsen, Lorenz und Storck wurden aufgrund der hohen Absagequote bei Süßwarenherstellern nachträglich hinzugenommen.

5.3.3 Vorgehensweise

In den ausgewählten Unternehmen wurden zunächst die **potentiellen Ansprechpartner** auf den jeweiligen Firmenwebsites recherchiert. Dieses Vorgehen erwies sich bei deutschen Unternehmen als schwierig, weil Kontaktinformationen in den meisten Fällen weder veröffentlicht noch telefonisch bekannt gegeben werden. Daher wurden die Umweltbeauftragten des jeweiligen Unternehmens als erste Ansprechperson ausgewählt. Diese erklärten sich meistens als nicht zuständig, weil die Befragung viele Aspekte jenseits umwelttechnischer Fragestellungen beinhaltet. Es folgten weitere Kontaktaufnahmen in unterschiedlichen Funktions- und Managementbereichen, bis eine endgültige Kontaktperson feststand. Bei den ausgewählten Unternehmen in Großbritannien waren die jeweils zuständigen Ansprechpartner für das Thema CSR häufig direkt über die Website oder im Anhang des unternehmenseigenen CSR- bzw. Nachhaltigkeitsberichts ermittelbar, was die Kontaktaufnahme wesentlich erleichterte.

Die ausgewählten deutschen und britischen Ansprechpartner wurden zunächst **telefonisch kontaktiert**. Während der Telefongespräche wurden Inhalt und Zielsetzung der Befragung sowie der Ländervergleich erläutert. Zusätzlich wurde jenen Unternehmen, die bereits über umfassende Veröffentlichungen zum Thema CSR verfügen, angeboten, den Fragebogen auf Basis ihrer aktuellen veröffentlichten CSR-Berichte vorab auszufüllen.¹ Dieses Angebot wurde von 5 Unternehmen angenommen. Die jeweiligen Ansprechpartner mussten also lediglich bereits angekreuzte und gegebene Antworten verifizieren bzw. ergänzen.

Die **Versendung** der Fragebögen erfolgte innerhalb von 1–2 Tagen nach telefonischer Kontaktherstellung. Ein zusätzliches Begleitschreiben gab Informationen zum Untersuchungsrahmen, den durchführenden Organisationen und den verschiedenen Beantwortungsoptionen (elektronisch, schriftlich, telefonisch, persönlich).

Die Befragung wurde während der Ferienzeit durchgeführt, wodurch sich die Kontaktierung und Versendung über einen Zeitraum von 5 Wochen erstreckte. In einigen Unternehmen kamen Betriebsferien von bis zu 3 Wochen erschwerend hinzu, so dass auch die Rücksendefrist entsprechend langfristig angesetzt werden musste. Jedem Unternehmen wurden 5 Wochen Zeit zur Beantwortung des Fragebogens gegeben.

Innerhalb der vorgegebenen **Rücksendefrist** sendeten elf Unternehmen den Fragebogen ausgefüllt zurück, zwölf sagten ab. Alle weiteren Ansprechpartner erhielten zunächst eine Erinnerungsmail. Daraufhin sagten fünf ihre Teilnahme ab, sieben meldeten sich nicht. Letztere wurden erneut telefonisch kontaktiert. Der Ansprechpartner eines Unternehmens erklärte sich zu einem Telefoninterview bereit. Zwei Unternehmen baten um weitere Bearbeitungszeit, sendeten den Fragebogen jedoch nicht innerhalb der vereinbarten Frist zurück. Alle weiteren sagten ihre Teilnahme ab.

Folgende Tabelle fasst die nicht teilnehmenden Unternehmen zusammen und erläutert stichpunktartig die Gründe der Absage.

¹ Dieses Angebot beschränkte sich auf Fragen zu Unternehmensfakten, die in bestehenden CSR-Berichten oder auf den Unternehmenswebsites veröffentlicht wurden. Ausgeschlossen wurden Einschätzungsfragen, insbesondere die Untersuchungsfelder A und B, weil die Mehrheit der darin enthaltenen Fragen einen Einschätzungscharakter aufweist. Eine Beeinflussung der Befragungsergebnisse durch den Interviewer wurde somit ausgeschlossen.

Unternehmensabsagen und ihre Gründe		
Deutschland		
1	Nestlé Deutschland AG	Zeitmangel
2	Tchibo GmbH	Konzerninterne Diskussion zu Aspekten von CSR noch nicht abgeschlossen
3	Humana GmbH	Zeitmangel
4	Kraft Foods Deutschland	Zeitmangel
5	Theo Müller GmbH & Co.KG	Entscheidung des Managements
6	Kamps AG	grundsätzlich keine Teilnahme an Befragungen
7	CG Nordfleisch AG	keinen Grund angegeben
8	Masterfoods GmbH	grundsätzlich keine Teilnahme an Befragungen
9	Haribo GmbH & Co. KG	grundsätzlich keine Teilnahme an Befragungen
10	Ferrero oHg mbH	Schwierigkeiten mit der Beantwortung von Fragen mit Einschätzungscharakter
11	August Storck KG	grundsätzlich keine Teilnahme an Befragungen
12	Campina GmbH & Co. KG	keinen Grund angegeben
13	Hochland AG	Fehlende Zusammenführung und Komprimierung von Daten, daher hoher Zeit- und Personalaufwand zur Beantwortung nötig
14	Bahlsen GmbH & Co. KG	grundsätzlich keine Teilnahme an Befragungen
15	Lorenz Bahlsen GmbH & Co. KG	keinen Grund angegeben
Großbritannien		
1	Associated British Foods plc	grundsätzlich keine Teilnahme an Befragungen
2	Tate & Lyle plc	Zeitmangel
3	Scottish and Newcastle plc	keinen Grund angegeben
4	Uniq plc	Zeitmangel
5	RHM Ltd.	keinen Grund angegeben
6	United Biscuits Ltd.	keinen Grund angegeben
7	Northern Foods plc	keinen Grund angegeben
8	British Sugar plc	gehört zu Associated British Foods, daher gleiche Begründung

Tabelle 18: Unternehmensabsagen und ihre Gründe

Die **Gesamt-Rücklaufquote** beträgt 34 %, Deutschland bleibt mit einem Rücklauf von 25 % deutlich hinter Großbritannien mit 47 % zurück. Eine Darstellung der teilnehmenden deutschen und britischen Unternehmen findet sich in Tabelle 19.

Die Rechtsformen der teilnehmenden Unternehmen aus Deutschland sind sehr unterschiedlich, nur die Südzucker AG ist an der Börse notiert. Bei den britischen Unternehmen herrscht die Rechtsform der Public Limited Company (plc)¹ vor, alle teilnehmenden Unternehmen mit dieser Rechtsform sind börsennotiert.

¹ Die britische Rechtsform der Public Limited Company (plc) kann mit der deutschen Aktiengesellschaft gleichgesetzt werden. Die Private Limited Company (Ltd.) entspricht der deutschen GmbH. Vgl. Reich (2004).

Die teilnehmenden Unternehmen	
Deutschland	
1	Südzucker AG
2	Dr. August Oetker KG
3	Unilever Deutschland GmbH
4	Nordmilch eG
5	Westfleisch eG
Großbritannien	
1	Unilever plc
2	Diageo plc
3	Cadbury Schweppes plc
4	Allied Domecq plc
5	SABMiller plc
6	Dairy Crest Ltd.
7	Geest plc

Eine zusammenfassende Bewertung des Antwortverhaltens deutscher und britischer Unternehmen findet sich im letzten Abschnitt dieses Kapitels. Die befragten Unternehmen bilden aufgrund ihrer Umsätze eine relevante Stichprobe, die Ergebnisse der Befragung sind jedoch nicht repräsentativ für die Gesamtheit der Unternehmen der Ernährungsindustrie in Deutschland und Großbritannien.

Tabelle 19: Die teilnehmenden Unternehmen

5.4 Ergebnisse der Unternehmensbefragung

Das folgende Kapitel stellt die Ergebnisse der Unternehmensbefragung dar. Die Auswertung erfolgt anonymisiert. Zitate von Unternehmen werden kursiv und in Anführungszeichen gesetzt. Da nicht immer alle Fragen beantwortet wurden, ist die Anzahl der gezählten Antworten unterschiedlich groß. Diese Schwankung äußert sich in der unterschiedlichen Grundgesamtheit (= n) der gegebenen Antworten. Die Grundgesamtheit „n“ wird für die Befragungsergebnisse der deutschen und britischen Unternehmen jeweils getrennt aufgeführt.

Methodisch erfolgt die Auswertung der Fragebögen mit Hilfe deskriptiver Statistiken (Häufigkeitsverteilungen, Bildung von Mittelwerten und Kreuzauswertung). Die Befragungsergebnisse fassen ablesbare Trends zusammen und erörtern Auffälligkeiten. Eine ausführliche Darstellung der Antworthäufigkeiten und ihrer Verteilungen bietet Anhang 5. Die Darstellung der Befragungsergebnisse erfolgt in einheitlicher Reihenfolge. Zu Anfang werden die Ergebnisse der in Deutschland befragten Unternehmen, im Anschluss die der britischen Unternehmen dargestellt. Abschließend werden im Vergleich der Unternehmen beider Länder Gemeinsamkeiten und Unterschiede herausgestellt. Wann immer es die Ergebnisse nahe legen, werden erste Rückschlüsse auf Einflussfaktoren und Hintergründe zu den hervorgehobenen Auffälligkeiten in einem „Ansatz zur Interpretation“ erläutert.

5.4.1 Unternehmensspezifische Interpretation

Mit der unternehmensspezifischen Interpretation legen die Unternehmen ihr eigenes Verständnis von gesellschaftlicher Verantwortung dar. Dies geschieht zum einen über den genutzten Konzeptbegriff, zum anderen über die Stellungnahme zu den Grenzen ihrer unternehmerischen Verantwortung.

Konzeptbegriffe (A1)

Die Frage nach dem von den Unternehmen **genutzten Begriff** für die Wahrnehmung von gesellschaftlichen Herausforderungen wurde für beide Länder eindeutig beantwortet (vgl. Abbildung 12).

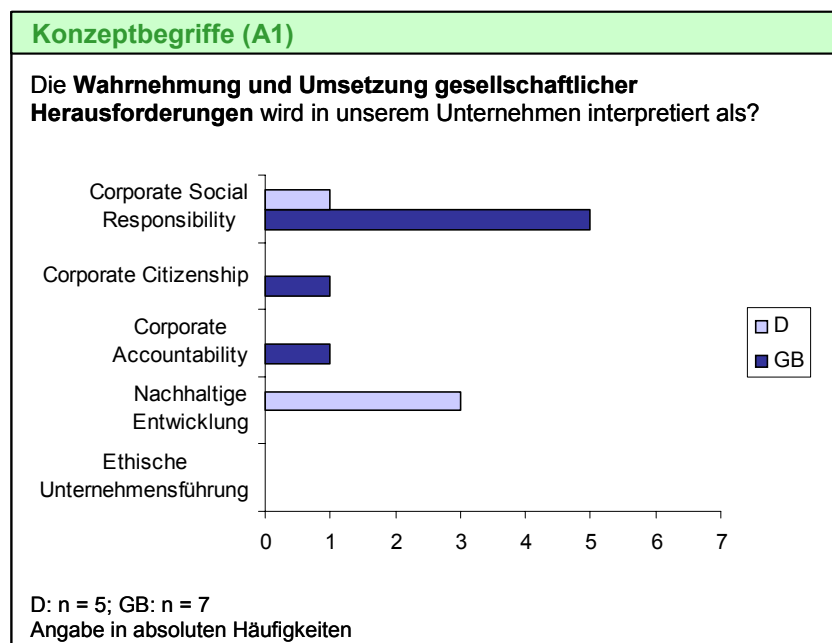


Abbildung 12: Konzeptbegriffe

Die befragten deutschen Unternehmen nutzen überwiegend den Begriff der *Nachhaltigen Entwicklung*, um ihre Aktivitäten zur Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung zu beschreiben. In Großbritannien wird der Begriff der *Corporate Social Responsibility* am häufigsten verwendet. Zwei Unternehmen nutzen verwandte Begriffe: Corporate Accountability und Corporate Citizenship.

Inhalte und Grenzen gesellschaftlicher Verantwortung (A2)

Was verbinden die Unternehmen inhaltlich mit dem genutzten Begriff und wie weit fassen sie ihre gesellschaftliche Verantwortung? Indem sie verschiedenen Aussagen zustimmen, geben die Unternehmen Auskunft über die **Inhalte und die Grenzen** ihrer gesellschaftlichen

Verantwortung. Der Grad der Zustimmung wird auf Basis einer Skala von 1 (stimme vollkommen zu) bis 5 (stimme überhaupt nicht zu) gemessen.¹

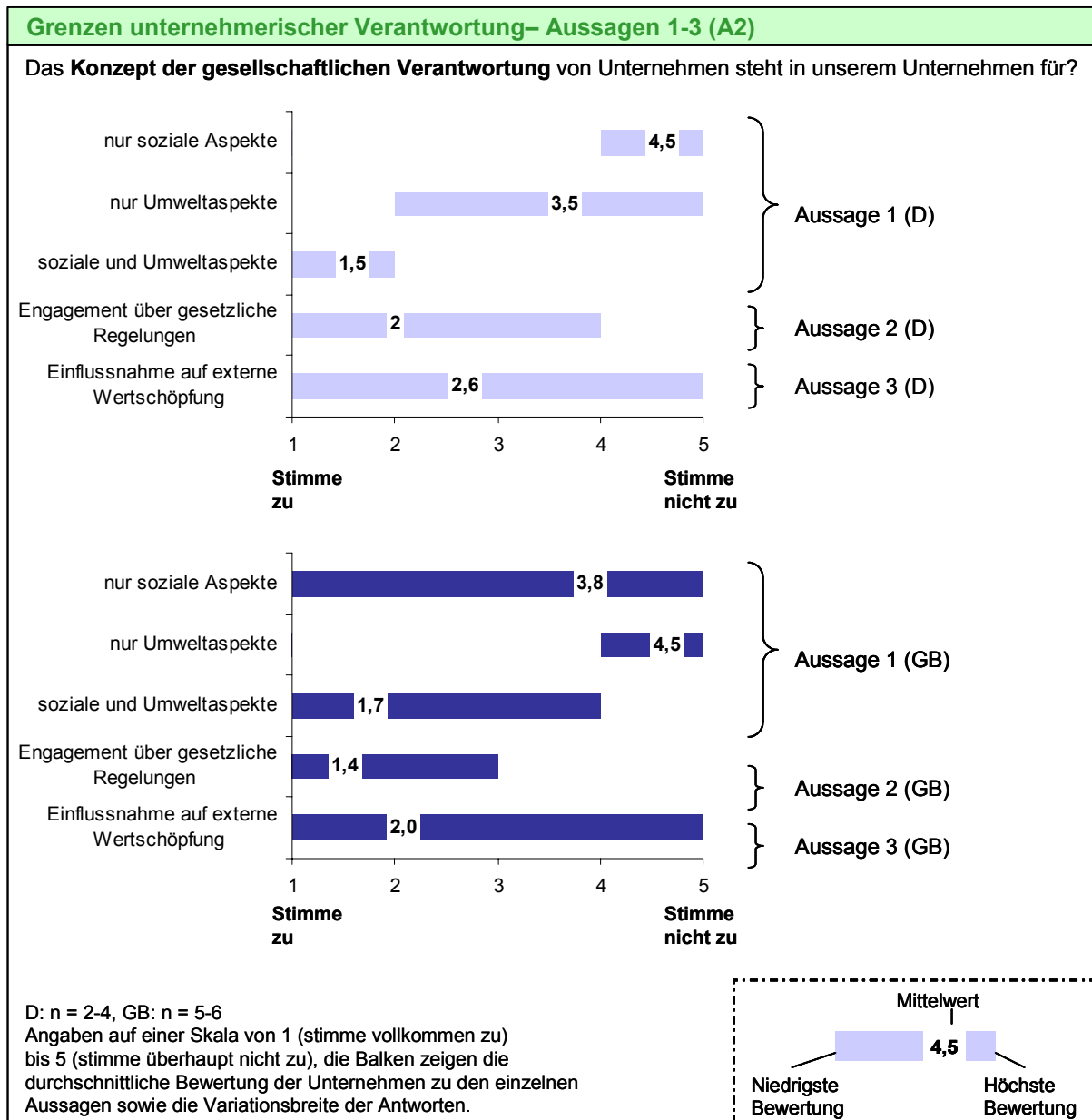


Abbildung 13: Grenzen unternehmerischer Verantwortung – Aussagen 1-3

¹ Die Antworten werden aus Gründen der Übersichtlichkeit zu Mittelwerten verdichtet. Diese werden wie folgt interpretiert: Werte $\leq 2,4$ stehen für eine Zustimmung der antwortenden Unternehmen; Werte zwischen 2,5 und 3,4 stehen für eine neutrale Haltung, lassen aber Tendenzen der Zustimmung oder Ablehnung erkennen; Werte $\geq 3,5$ gelten als Ablehnung. Die Variationsbreite wurde als Kenngröße für das Streumaß hinzugezogen, weil mit ihr die Einheitlichkeit des Antwortverhaltens der Unternehmen beurteilt werden kann.

Welche **Dimensionen** umfasst die gesellschaftliche Verantwortung der befragten Unternehmen (Aussage 1, Abbildung 13)? In den befragten deutschen Unternehmen herrscht überwiegend Zustimmung darüber, dass die praktizierte Verantwortung sowohl soziale als auch Umweltaspekte umfasst. Lediglich ein Unternehmen gibt an, Verantwortung vorwiegend im Bereich der Umwelt wahrzunehmen. Ebenso stimmen fünf von sieben britischen Unternehmen der Integration von sozialen als auch Umweltaspekten im Rahmen ihrer gesellschaftlichen Verantwortung zu. Ein Unternehmen integriert unter dem Begriff Corporate Social Responsibility nur soziale Aspekte. Zur Begründung schreibt es: „*We are currently moving from separate social (CSR) and environmental agendas to a more integrated approach: sustainability.*“ Die Mehrzahl der befragten Unternehmen beider Länder nimmt damit ihre gesellschaftliche Verantwortung sowohl für soziale als auch für Umweltaspekte wahr.

Wie definieren die befragten Unternehmen den Handlungsrahmen von CSR-Aktivitäten¹ im Hinblick auf deren **Freiwilligkeit** und damit das Engagement **über gesetzliche Vorschriften hinaus** (Aussage 2, Abbildung 13)? In Deutschland stimmen vier der fünf Befragten zu, dass ihre Aktivitäten zur Übernahmen von gesellschaftlicher Verantwortung über gesetzliche Regelungen hinausgehen, ein Unternehmen steht der Aussage eher ablehnend gegenüber. Bei den britischen Unternehmen herrscht ebenfalls Zustimmung. Fünf von sieben Unternehmen stimmen einem Engagement über gesetzliche Regelungen vollkommen zu. Damit übt die Mehrheit der befragten Unternehmen beider Länder ihre CSR-Aktivitäten über das gesetzlich Geforderte hinaus aus.

Als nächstes werden die Unternehmen zu den **Grenzen** ihrer gesellschaftlichen Verantwortung im Bezug auf die **Wertschöpfungskette** befragt (Aussage 3, Abbildung 13). Ob sie Verantwortung auch für Herausforderungen der vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsstufen übernehmen, beurteilen die deutschen Unternehmen uneinheitlich. Zwei stimmen einer solchen Ausdehnung ihrer Verantwortung vollkommen zu, der Rest nimmt eine unentschlossene bzw. ablehnende Haltung ein. Die Mehrheit der britischen Unternehmen (fünf von sieben) stimmt der Aussage vollkommen bzw. eher zu. Im Vergleich beider Länder bewerten die deutschen Unternehmen eine Ausdehnung ihres Verantwortungsbereiches uneinheitlich, aber mit Tendenz zur Zustimmung, während die britischen mehrheitlich Zustimmung signalisieren.

Mit welchen internen und externen Stakeholdern steht das Unternehmen im Austausch, um auf ein sozial und umweltgerechteres Wirtschaften hinzuwirken (Aussage 4, Abbildung 14)? Hier wird untersucht, ob und wie stark die Unternehmen im Rahmen ihrer gesellschaftlichen Verantwortung verschiedene Stakeholder sensibilisieren und unterstützen. Sechs Stakeholder-Gruppen wurden abgefragt.

¹ Der Begriff „CSR-Aktivitäten“ steht im Folgenden synonym für „Aktivitäten zur Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung“. Dies dient der Vereinfachung und geschieht unabhängig davon, ob Unternehmen ihre gesellschaftliche Verantwortung unter dem Begriff CSR wahrnehmen oder sie unter einem anderen Begriff praktizieren.

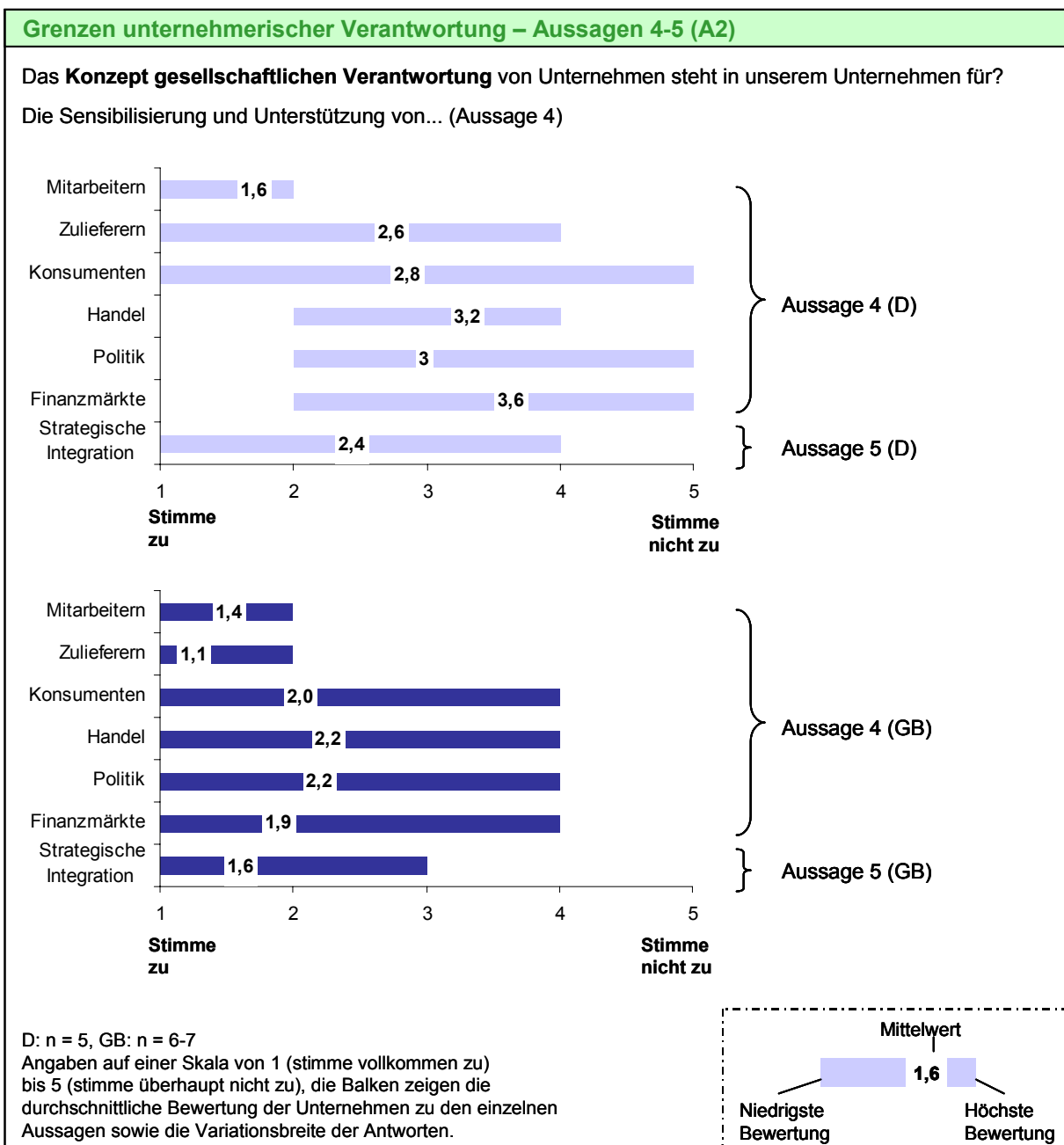


Abbildung 14: Grenzen unternehmerischer Verantwortung – Aussagen 4-5

Die deutschen Unternehmen sehen eine Aufgabe zur Sensibilisierung am ehesten im Bereich der Mitarbeiter. Bei den Zulieferern und Konsumenten sind die Bewertungen uneinheitlich, ergeben aber eine tendenzielle Zustimmung. Eine Tendenz zur Ablehnung ist für die Gruppen der Politik und des Handels feststellbar. Eine ablehnende Haltung ergibt sich im Bereich der Finanzmärkte. Bei den britischen Unternehmen herrscht bei den Zulieferern die größte Zustimmung, gefolgt von den Mitarbeitern und den Finanzmärkten. Ebenfalls Zustimmung ist im Bereich der Konsumenten, des Handels und der Politik zu verzeichnen. Ein Unternehmen hat die Beziehung zu seinen Stakeholder auch in der eigenen Unternehmensinterpretation von gesellschaftlicher Verantwortung aufgegriffen.

Dazu schreibt es: „[acting responsibly] includes ethics, governance, relations with employees, customers, consumers and suppliers, communities, health and safety, and the environment.“

Der Vergleich der Unternehmen beider Länder zeigt, dass die deutschen Unternehmen eine Einflussnahme auf ihre Stakeholder uneinheitlich bewerten, einzig im Bereich der Mitarbeiter herrscht hohe Zustimmung. Die britischen Unternehmen hingegen signalisieren Zustimmung über alle Stakeholder-Gruppen hinweg, wobei für die Zulieferer und die Mitarbeiter die höchsten Zustimmungsraten festzustellen sind. Die größten Unterschiede in der Bewertung beider Länder ergeben sich für den Bereich der Finanzmärkte (Differenz der Mittelwerte: 1,74) und der Zulieferer (Differenz: 1,43). Während die britischen Unternehmen einer Einflussnahme zustimmen, lehnen die deutschen Unternehmen diese stark bzw. tendenziell ab.

Erfolgt die Integration von gesellschaftlichen Herausforderungen **strategisch** und im Rahmen der **Kernkompetenz** eines Unternehmens (Aussage 5, Abbildung 14)? Diese Frage lässt Rückschlüsse zu, ob Unternehmen ihre gesellschaftliche Verantwortung systematisch wahrnehmen und auf Basis strategischer Überlegungen integrieren. Eher neutral, aber mit einer Tendenz zur Zustimmung bewerteten die deutschen Unternehmen diese Aussage. Eine deutlichere Zustimmung ergibt sich für die britischen Unternehmen, fünf stimmen dem vollkommen zu. Für die Unternehmen beider Länder lässt sich zu dieser Aussage Zustimmung konstatieren. Bei den britischen Unternehmen ist diese stärker ausgeprägt als bei den deutschen.

Insgesamt betrachtet kommen die Unternehmen beider Länder bei den Aussagen eins (Dimensionen), zwei (Engagement über gesetzliche Vorschriften) und fünf (strategische Integration) in der Tendenz zu einer gleichen positiven Bewertung, während sie bei den Aussagen drei (Ausdehnung von Verantwortung auf externe Wertschöpfungsbereiche) und vier (Sensibilisierung und Unterstützung von Stakeholdern) tendenziell eine unterschiedliche Haltung einnehmen. Hier stimmen britische Unternehmen zu, deutsche Unternehmen signalisieren eine ablehnende Haltung.

5.4.2 Gesellschaftliche Herausforderungen

Gesellschaftliche Herausforderungen sind der Ausgangspunkt für die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung. Mit ihnen erfährt das Unternehmen, in welchen Bereichen und aufgrund welcher Auswirkungen seiner Unternehmenstätigkeit eine Übernahme von Verantwortung gefordert wird. Die folgenden Fragen beschäftigen sich daher mit den in Kapitel 4 zusammengestellten Herausforderungen und deren Bedeutung für die einzelnen Unternehmen. Außerdem werden Lösungsbeiträge und Grenzen unternehmerischer Verantwortung dargestellt.

Die Bedeutung gesellschaftlicher Herausforderungen (B1)

Das Erkennen und Bewerten gesellschaftlicher Herausforderungen ist ein wesentlicher Bestandteil und Voraussetzung für gesellschaftlich verantwortliches Handeln. Jedes Unternehmen muss die gesellschaftlichen Herausforderungen erkennen, die für seine konkrete Unternehmenstätigkeit von **Bedeutung** sind. Dazu bewerten die Unternehmen die in Kapitel 4 hergeleiteten Herausforderungen (vgl. Anhang 3).

Einstimmig sind für die deutschen Unternehmen sieben Herausforderungen von hoher Bedeutung:

- Ressourcenschutz,
- Bekämpfung von Preisdumping im Lebensmittelhandel,
- Emissionseinsparungen,
Vermeidung von unerwünschten Stoffen und Organismen
 - im Bereich der Futtermittel,
 - im Bereich der Kühlung und Lagerung sowie
 - im Bereich der Verarbeitung,
- Qualitätsbewusstsein.

Die aktuelle Auseinandersetzung der Branche mit einigen der abgefragten Herausforderungen spiegelt sich nicht immer in der Bewertungen wider. Der Verzicht auf den Einsatz genmodifizierter Organismen und die Vorbeugung ernährungs(mit)bedingter Krankheiten sind für die befragten deutschen Unternehmen nur von mittlerer Bedeutung.

Von den britischen Unternehmen wurden

- Ressourcenschutz,
- Qualitätsbewusstsein und
- steigendes Gesundheitsbewusstsein

einstimmig als in ihrer Bedeutung hoch bewertet. Außerdem werden von einer Mehrzahl der Unternehmen (sechs von sieben) folgende Herausforderungen als bedeutsam eingeschätzt: Sicherung landwirtschaftlicher Rohstoffe, Verzicht auf den Einsatz genmodifizierter Organismen, umweltfreundliche Verpackung und Recycling, Emissionseinsparungen, Klimaschutz, Produktkennzeichnung, verantwortliche Werbung. Auffällig ist, dass der Tierschutz von sechs der sieben befragten Unternehmen als unbedeutsam eingeschätzt wird.

Im Vergleich bewerten die befragten Unternehmen beider Länder die Bedeutung von Ressourcenschutz und Qualitätsbewusstsein einstimmig als hoch. Auffällige Unterschiede ergeben sich in der Bewertung des Tierschutzes und der verantwortlichen Werbung. Tierschutz ist für die befragten deutschen, verantwortliche Werbung für die britischen Unternehmen jeweils von höherer Bedeutung.

Betrachtet man die Antwortverteilungen zu den übergeordneten Themengruppen, lässt sich folgendes feststellen (vgl. Anhang 3 und Abbildung 15)¹:

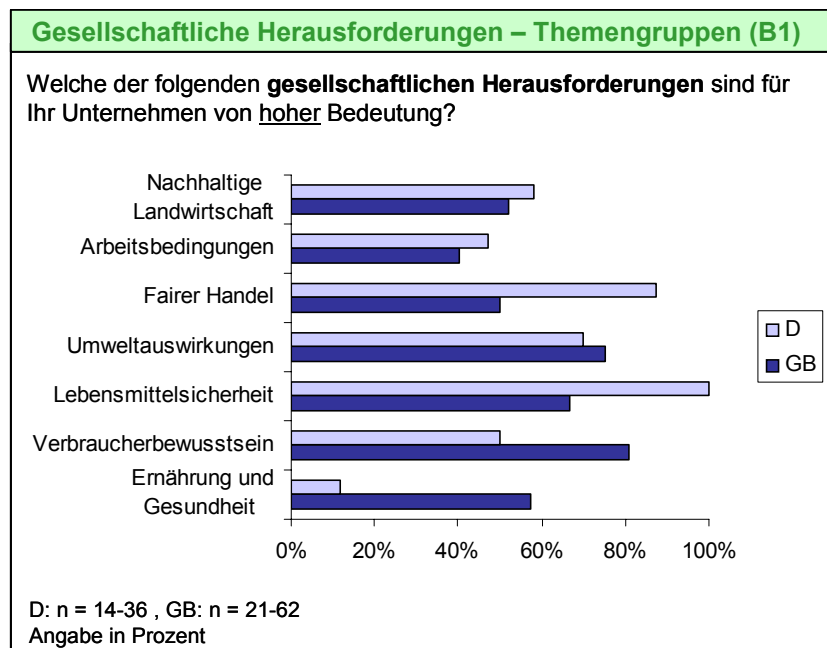


Abbildung 15: Gesellschaftliche Herausforderungen – Themengruppen

Für die in Deutschland befragten Unternehmen sind Lebensmittelsicherheit (100 %), Fairer Handel (88 %)² und Umweltauswirkungen (70 %) die Themen, welche am häufigsten als bedeutsam eingeschätzt wurden. Bei den britischen Unternehmen steht das Verbraucherbewusstsein (81 %) an erster Stelle, gefolgt von den Umweltauswirkungen (75 %) und der Lebensmittelsicherheit (67 %). Unterschiede in der Bewertung beider Länder ergeben sich vor allem für das Verbraucherbewusstsein (D: 50 %, GB: 81 %) und das Thema Ernährung und Gesundheit (D: 12 %, GB: 57 %). Ein umgekehrtes Bild ergibt sich für die Bereiche der Lebensmittelsicherheit und des Fairen Handels. Für beide Themen übersteigt die Häufigkeit der hohen Bewertung von deutschen Unternehmen (100 % bzw. 88 %) deutlich die der britischen Unternehmen (67 % bzw. 50 %).

Ansatz zur Interpretation: Die drei Herausforderungen im Bereich der Lebensmittelsicherheit werden von allen deutschen Unternehmen sowie von fünf der sieben britischen Unternehmen als bedeutsam eingestuft. Allerdings neutralisiert sich das Ergebnis

¹ Zur Berechnung der relativen Antworthäufigkeiten für die übergeordneten Themengruppen wurde die Anzahl der Antworten je Bewertungsspalte (hoch/mittel/gering) in Relation zur Gesamtzahl der gegebenen Antworten in jeder Themengruppe gesetzt (vgl. dazu Anhang 3). Abbildung 15 gibt die Anzahl an Antworten derjenigen Unternehmen wieder, die die Bedeutung der jeweiligen Herausforderung als „hoch“ eingeschätzt haben. Beispiel: Für Deutschland wurden für die Themengruppe der Nachhaltigen Landwirtschaft 31 Nennungen gezählt. Davon entfallen 18 auf die Spalte „hohe Bedeutung“. Die Häufigkeit der Nennungen für eine „hohe Bedeutung“ in dieser Themengruppe liegt damit bei 18/31, also 58 %.

² Der Faire Handel beinhaltet die Frage des Preisdumpings im Lebensmittelhandel und entspricht damit nicht alleine dem klassischen Verständnis der gerechten Entlohnung für Produzenten in Entwicklungs- und Schwellenländern (vgl. Kap. 4).

aufgrund der niedrigen Bedeutung, die zwei britische Unternehmen des Getränkesektors diesen Aspekten beimessen. Diese Haltung ist unverständlich, da sowohl der deutsche Begriff der Lebensmittelsicherheit, als auch der englische Begriff der „food safety“ feste und flüssige Nahrung umfasst.

Die niedrige Bewertung des Tierschutzes durch sechs britische Unternehmen lässt sich darauf zurückführen, dass ein Großteil der befragten Unternehmen tierische Produkte nur in geringen Mengen und in stark weiterverarbeiteter bzw. veredelter Form beziehen.

Verbraucherbewusstsein sowie Ernährung und Gesundheit wurden von den britischen Unternehmen sehr viel häufiger als bedeutsam eingestuft als von den befragten deutschen Unternehmen. Beide Themengruppen betreffen vorrangig die nachgelagerte Wertschöpfungsstufe des Konsums. Damit zeigt sich, dass britische Unternehmen Herausforderungen im Bereich der Verbraucher bereits stärker berücksichtigen und als bedeutsam einschätzen.¹

Hauptverantwortung und Einflussmöglichkeiten (B2) und (B3)

Mit den folgenden beiden Fragen identifizieren die Unternehmen die **Handlungsbereiche** einer Hauptverantwortung und schätzen die eigenen **Einflussmöglichkeiten**, gesellschaftlichen Herausforderungen zu begegnen, ab.

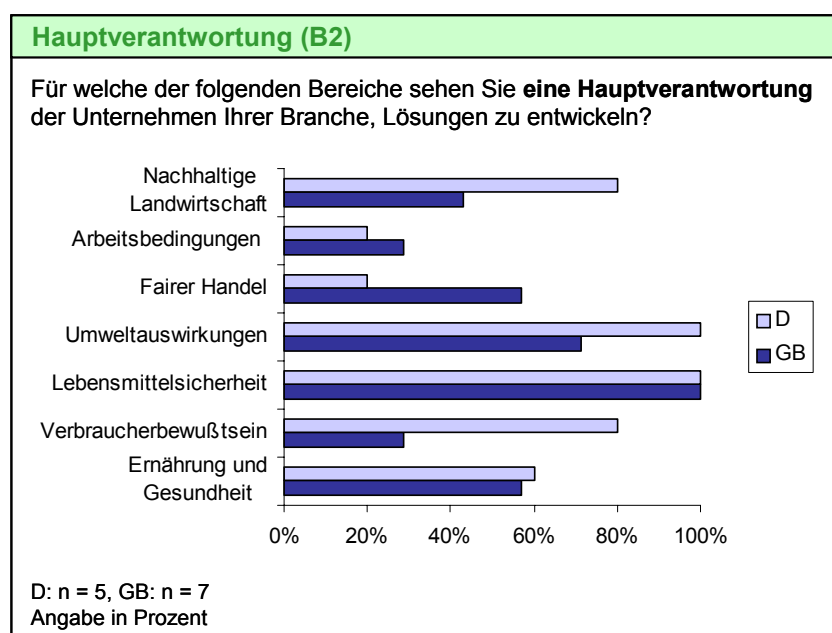


Abbildung 16: Hauptverantwortung

Alle antwortenden deutschen Unternehmen sehen im Bereich der Lebensmittelsicherheit und der Umweltauswirkungen eine **Hauptverantwortung** (vgl. Abbildung 16 und Anhang 3) von Nahrungsmittel und Getränkeherstellern, gefolgt vom Verbraucherbewusstsein und der

¹ Auffallend ist in diesem Zusammenhang, dass alle der kontaktierten deutschen Süßwarenhersteller eine Teilnahme an der Befragung ablehnten. Diese Unternehmen sind von den Herausforderungen im Bereich der Ernährung und Gesundheit besonders betroffen. Süßwaren führen, im Vergleich zu Grundnahrungsmitteln wie Brot, Gemüse oder Milchprodukten, bei übermäßigem Konsum schneller zu Fehlernährung und gesundheitlichen Beeinträchtigungen.

Nachhaltigen Landwirtschaft. Bei den britischen Unternehmen ist die Lebensmittelsicherheit der einzige Bereich, in dem alle Befragten eine Hauptverantwortung anerkennen. Es folgen die Umweltauswirkungen, der Faire Handel sowie Ernährung und Gesundheit.

Betrachtet man die Unternehmen beider Länder im Vergleich, bekennt sich tendenziell ein größerer Anteil der deutschen Unternehmen zu einer Hauptverantwortung in den abgefragten Bereichen, als dies bei den britischen Unternehmen der Fall ist. Auffällig sind die Ergebnisse zum Thema Fairer Handel und Verbraucherbewusstsein. Entgegengesetzt ihrer Einschätzung zur Bedeutung dieser Bereiche in Frage B1, sieht die Mehrheit der britischen Unternehmen beim Fairen Handel, die Mehrheit der deutschen Unternehmen beim Verbraucherbewusstsein eine Hauptverantwortung.

Wie schätzen die Unternehmen ihre **Einflussmöglichkeiten** zur Begegnung der einzelnen Herausforderungen bzw. zur Lösung der dahinter liegenden Probleme ein?

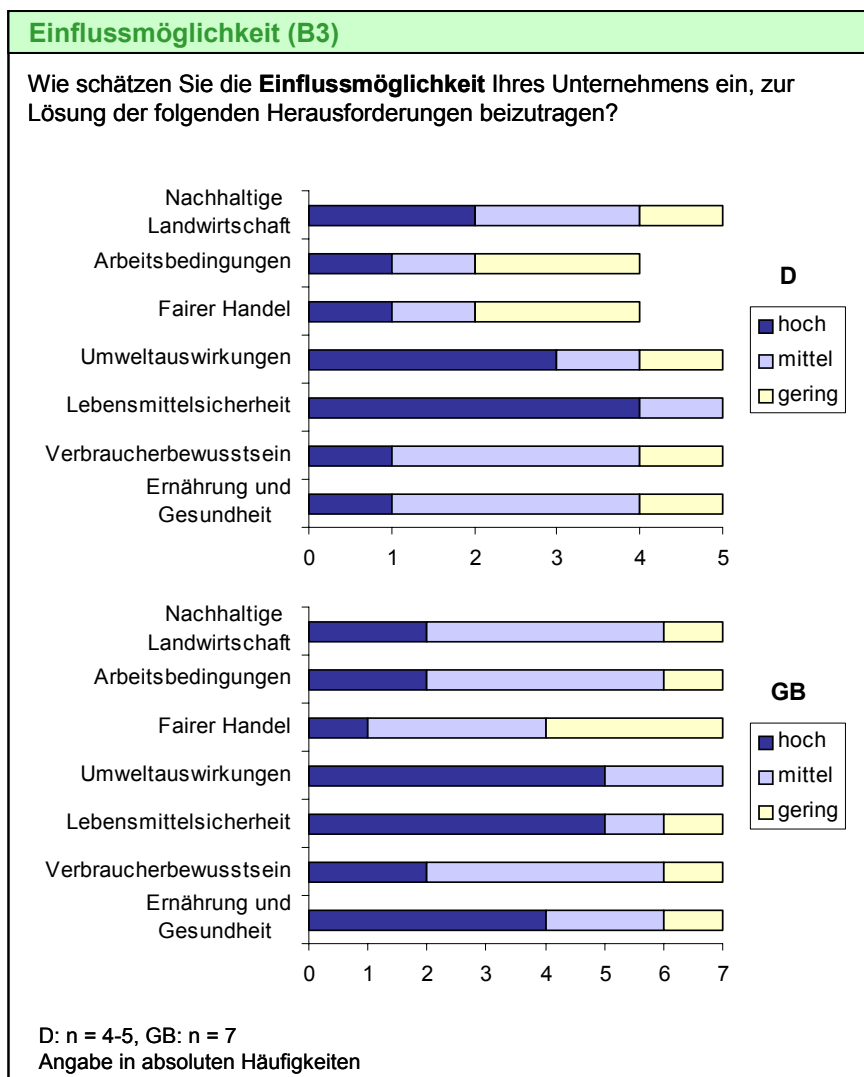


Abbildung 17: Einflussmöglichkeiten

Die befragten deutschen Unternehmen sehen mehrheitlich im Bereich der Lebensmittelsicherheit und der Umweltauswirkungen eine hohe Einflussmöglichkeit (vgl. Abbildung 17).

Es folgt die Nachhaltige Landwirtschaft. Das Verbraucherbewusstsein und das Thema Ernährung und Gesundheit werden als Bereiche mittleren Einflusses wahrgenommen, bei den Arbeitsbedingungen auch in Zulieferbetrieben und dem Fairen Handel wird der Einfluss als gering beurteilt. Ähnliche Einschätzungen ergeben sich bei den britischen Unternehmen. Der Einfluss im Bereich der Umweltauswirkungen, der Lebensmittelsicherheit und der Ernährung und Gesundheit wird mehrheitlich als hoch eingeschätzt, bei der Nachhaltigen Landwirtschaft, den Arbeitsbedingungen, dem Verbraucherbewusstsein und dem Fairen Handel wird er mehrheitlich als mittel bis gering bewertet.

Unterschiede für die befragten Unternehmen beider Länder ergeben sich für den Einfluss im Bereich der Arbeitsbedingung auch in Zulieferbetrieben (D: gering, GB: mittel) und beim Thema Ernährung und Gesundheit (D: mittel, GB: hoch). Für die restlichen Bereiche werden der Einflussmöglichkeiten ähnlich eingeschätzt.

Ansatz zur Interpretation: Betrachtet man die Bekenntnisse zu einer Hauptverantwortung (B2) im Zusammenhang mit den individuellen Einflussmöglichkeiten (B3) ergibt sich folgendes Bild (vgl. Anhang 3):¹ Die deutschen Unternehmen schätzen in mehr als der Hälfte der Fälle, in denen sie eine Hauptverantwortung anerkennen, auch ihre Einflussmöglichkeit als hoch ein. Im Bereich der Lebensmittelsicherheit und der Umweltauswirkungen stimmt das Bekenntnis zu einer Hauptverantwortung bei der Mehrheit der Unternehmen mit einer geschätzten hohen Einflussmöglichkeit überein.

Die befragten britischen Unternehmen bewerten in gut zwei Drittel der Fälle, in denen sie eine Hauptverantwortung anerkennen, auch ihre Einflussmöglichkeit als hoch. Bis auf den Bereich des Fairen Handels stimmt das Bekenntnis zu einer Hauptverantwortung mehrheitlich mit einer hohen bzw. mittleren bis hohen Einflussmöglichkeit überein.

Der Vergleich der Unternehmen beider Länder zeigt, dass sich die befragten deutschen Unternehmen tendenziell häufiger zu einer Hauptverantwortung bekennen. Gleichzeitig schätzen sie ihre eigene Einflussmöglichkeit, in diesen Bereichen zu Lösungen beizutragen, nur in etwa der Hälfte der Fälle als hoch ein. Die britischen Unternehmen sehen sich insgesamt seltener in einer Hauptverantwortung. Allerdings schätzen sie dort, wo sie eine Hauptverantwortung anerkennen, ihre Einflussmöglichkeit zu zwei Drittel als hoch ein.

¹ Hierzu wurde eine Kreuztabelle erstellt und die Hauptverantwortung als unabhängige, die Einflussmöglichkeit als abhängige Variable definiert. So wird folgende Frage geklärt: Besitzen die befragten Unternehmen bei solchen Herausforderungen, für die sie eine Hauptverantwortung identifizieren, gleichzeitig auch einen hohen Einfluss, zu Lösungen beizutragen?

Partnerschaftliche Lösungen (B4)

Die Unternehmen haben bereits Herausforderungen identifiziert, bei denen sie eine Hauptverantwortung der Nahrungsmittel- und Getränkehersteller sehen, zu Lösungen beizutragen. Darüber hinaus liegen weitere Teilverantwortungen bei verschiedensten gesellschaftlichen Akteuren und Marktpartnern. Im Folgenden identifizieren Unternehmen gesellschaftliche Herausforderungen, die ihrer Meinung nach nur in Partnerschaft mit Stakeholdern gelöst werden können.

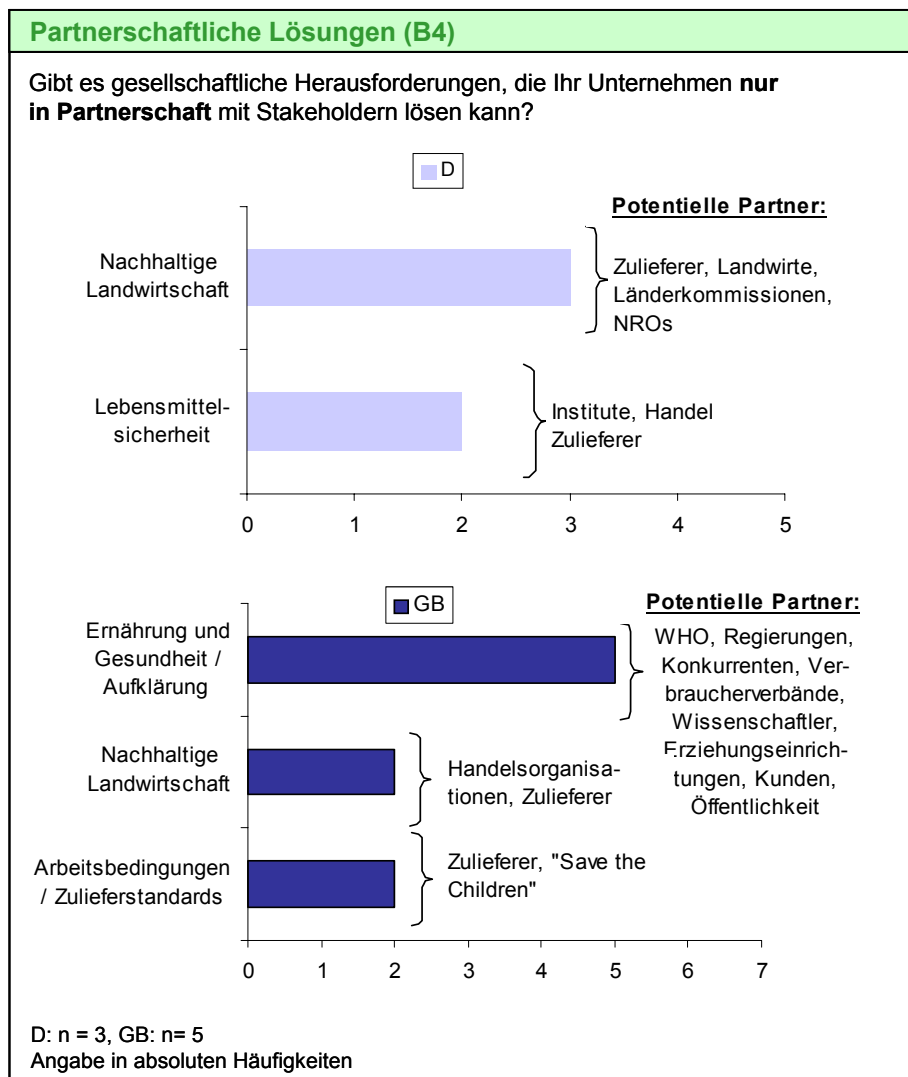


Abbildung 18: Partnerschaftliche Lösungen

Die befragten deutschen Unternehmen sehen am häufigsten in der Nachhaltigen Landwirtschaft und im Bereich der Lebensmittelsicherheit solche Herausforderungen, die nur in Partnerschaft gelöst werden können (vgl. Abbildung 18 und Anhang 3). Unter den genannten potentiellen Partnern finden sich Zulieferer, Länderkommissionen, NGOs, Institute sowie der Handel. Bei den britischen Unternehmen wird das Thema Ernährung und Gesundheit am häufigsten als in Partnerschaft zu lösende Herausforderung identifiziert, gefolgt von der Nachhaltigen Landwirtschaft und Herausforderungen in der Zulieferkette. Die Liste der potentiellen Partner ist vor allem beim Thema Ernährung und Gesundheit umfangreich. Als Partner wird hier eine große Anzahl an Stakeholder-Gruppen aus allen

gesellschaftlichen Bereichen genannt (vgl. Abbildung 18). Bei den Themen nachhaltige Landwirtschaft und Zulieferkette beschränken sich die Nennungen auf Zulieferer, Handelsorganisationen und eine soziale Organisation.

Im Vergleich beider Länder zeigt sich, dass britische Unternehmen in puncto Partnerschaft mehrheitlich auf Herausforderungen im Bereich der Verbraucher fokussieren und dort eine große Gruppe an Partnern identifizieren, mit deren Unterstützung Lösungen entwickelt werden können. Die deutschen Unternehmen sehen eher im Bereich der vorgelagerten Wertschöpfung Kooperationsbedarf zur Entwicklung von Lösungen, wobei die Zulieferer am häufigsten als potentielle Partner erkannt werden.

Die strategische Beurteilung von Herausforderungen (B5), (B6) und (B7)

Im folgenden Abschnitt wird geklärt, ob die befragten Unternehmen **Herausforderungen** nach ihrer Relevanz für die Unternehmenstätigkeit, und damit **strategisch bewerten**. Hierzu identifizieren die Unternehmen die für sie wichtigsten Herausforderungen, benennen die Gründe für deren hohe Relevanz und schätzen die mit ihnen verbundenen potentiellen Folgen für die Unternehmenstätigkeit ab.

Welches sind die **drei wichtigsten Herausforderungen**, mit denen sich die befragten Unternehmen momentan konfrontiert sehen? Die für beide Länder meistgenannten Herausforderungen sind in Abbildung 19 dargestellt.¹

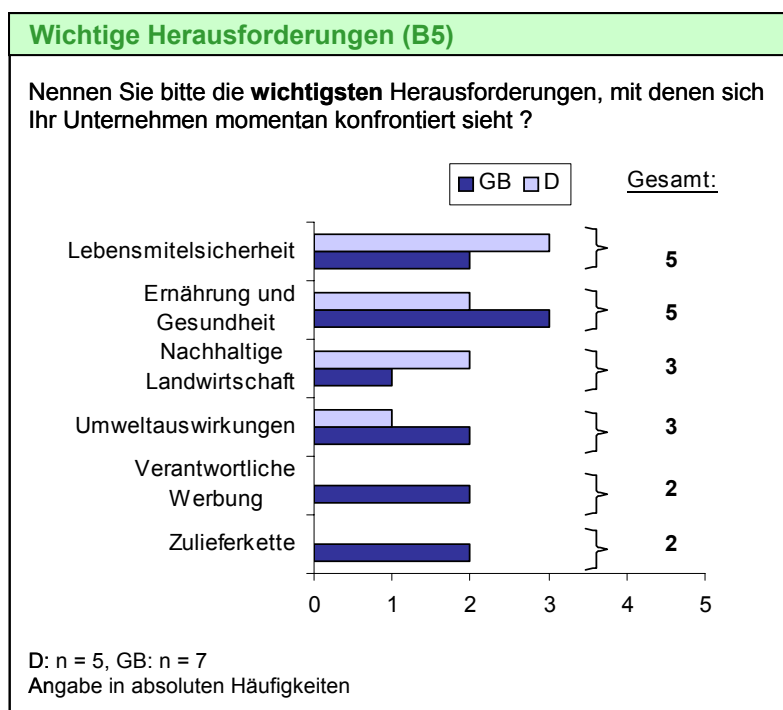


Abbildung 19: Wichtige Herausforderungen

Bei den befragten deutschen Unternehmen wird das Thema Lebensmittelsicherheit am häufigsten als Herausforderung von hoher Priorität bewertet, gefolgt von den Themen

¹ Für eine ausführlich Darstellung vgl. Anhang 3.

Nachhaltige Landwirtschaft und Gesundheit und Ernährung. Die befragten britischen Unternehmen benennen das Thema Ernährung und Gesundheit am häufigsten als Herausforderung von hoher Priorität. Es folgen Lebensmittelsicherheit, Umweltauswirkungen und Verantwortliche Werbung. Insgesamt werden die Themen Ernährung und Gesundheit sowie Lebensmittelsicherheit von den befragten Unternehmen beider Länder am häufigsten genannt.

Auf die Frage nach den **Gründen** für die Wichtigkeit der dargestellten Herausforderungen nennen die deutschen Unternehmen am häufigsten den großen Einfluss auf Marken und Image (25 % aller Nennungen, vgl. Abbildung 20)¹. Es folgt der potenziell hohe Lösungsbeitrag des Unternehmens (19 %). Unbedeutend ist für die deutschen Unternehmen die Nachfrage von institutionellen Anlegern (0 %).

Treiber für Herausforderungen (B6)				
Worauf gründen Sie die hohe Bedeutung der drei wichtigen Herausforderungen (Mehrfachnennungen möglich)?				
Einflussgrößen	D		GB	
	Prozent	Rang	Prozent	Rang
Großer Einfluss auf unsere Marken und das Image	25%	1	18%	1
Potentieller Lösungsbeitrag hoch	19%	2	13%	2
Gesetzliche Vorgaben	13%	3	12%	3
Hohe Wettbewerbsintensität bezüglich der Herausforderung	13%	3	9%	4
Unterstützung durch das Top Management	9%	4	18%	1
Gesellschaftlicher Druck	9%	4	9%	4
Nachfrage von Seiten des Handels	9%	4	3%	5
Hohe Medienpräsenz der Herausforderung	3%	5	9%	4
Nachfrage von institutionellen Anlegern	0%	6	9%	4

D: n = 32; GB: n = 64
 Angabe in relativen Häufigkeiten. Diese basieren auf n = die Gesamtzahl aller Antworten der Unternehmen eines Landes zu Frage B6.

Abbildung 20: Treiber für Herausforderungen

Bei den befragten britischen Unternehmen sind der große Einfluss auf Marken und Image sowie die Unterstützung durch das oberste Management (beide 18 % der Nennungen) die am häufigsten angegebenen Gründe für die hohe Relevanz der Herausforderungen. Unbedeutend ist die Nachfrage von Seiten des Handels (2 Nennungen). Die größten Unterschiede zwischen den Unternehmen beider Länder ergeben sich für folgende Einflussgrößen: Unterstützung durch das Top Management (D: 9 %, GB: 18 %), Nachfrage von institutionellen Anlegern (D: 0 %, GB: 9 %) und die hohe Medienpräsenz von Herausforderungen (D: 3 %, GB: 9 %).

¹ Da bei dieser Frage Mehrfachnennungen zu jedem der genannten Gründe möglich waren, bietet sich die Betrachtung relativer Häufigkeitsverteilungen an. Die Variable „n“ steht in diesem Fall für die Anzahl aller Antworten der Unternehmen eines Landes zu Frage B6.

Welche **Folgen** haben die drei wichtigsten Herausforderungen für die Tätigkeit der Unternehmen? Das Abschätzen der Folgen in Form potentieller Risiken und Chancen hilft, die Relevanz der einzelnen Herausforderungen genauer zu beurteilen. Gleichzeitig untersucht die Frage, ob Herausforderungen eher aus Gründen der Risikominimierung oder der Chancenausnutzung berücksichtigt werden.

Von den befragten deutschen Unternehmen haben lediglich zwei zu dieser Frage Stellung genommen (vgl. Anhang 3). Als Risiken einer Vernachlässigung der als wichtig identifizierten Herausforderungen werden Umsatzverluste, gesundheitliche Schädigung des Verbrauchers und Konsum- und Qualitätsrückgang angegeben. Chancen werden vor allem in der Prozessoptimierung und -kontrolle sowie in der hohen Qualität der erzeugten Produkte gesehen. Auf Seiten der britischen Unternehmen äußerten sich fünf Unternehmen zu den potentiellen Folgen der Herausforderungen. Bei den Risiken steht der Imageverlust mit großem Abstand an erster Stelle, gefolgt von der Schädigung der Branche und der Verknappung natürlicher Ressourcen. Chancen werden in Imageverbesserungen, dem Einnehmen einer Vorreiterrolle, dem Beitrag zur Nachhaltigkeit oder der verbesserten Beziehung zu relevanten Stakeholdern gesehen.

Ansatz zur Interpretation: Beim Vergleich der drei Herausforderungen von höchster Priorität mit den Herausforderungen, die nur in Partnerschaft mit Stakeholdern gelöst werden können, ergibt sich ein interessanter Zusammenhang. Für die Unternehmen beider Länder sind die in Kooperation zu lösenden Herausforderungen gleichzeitig auch die von höchster Priorität. Bei den deutschen Unternehmen zählen dazu die Lebensmittelsicherheit und die Nachhaltige Landwirtschaft, bei den britischen Unternehmen steht mit Abstand das Thema Ernährung und Gesundheit bei beiden Fragen an erster Stelle. Daraus folgt, dass die Unternehmen beider Länder zur Begegnung der für sie wichtigsten Herausforderungen auf die Kooperation mit den jeweils relevanten Stakeholdern angewiesen sind.

Die Gründe für die aktuelle Relevanz bestimmter Herausforderungen liefern für die britischen Unternehmen ein interessantes Ergebnis. Bei den fünf größten befragten britischen Unternehmen verändert sich das Antwortverhalten über die drei Prioritätsstufen hinweg. Während bei Priorität 1 vorwiegend externe Einflussgrößen wie gesellschaftlicher Druck oder der große Einfluss auf die Marken und das Image des Unternehmens eine Rolle spielen, nehmen diese bei Priorität 2 und 3 konstant ab. Für die Herausforderungen der Prioritätsstufe 3 sind dann vor allem interne Gründe ausschlaggebend, also die Unterstützung durch das Top-Management und ein eigener, potenziell hoher Lösungsbeitrag. Es zeigt sich, dass die fünf beschriebenen Unternehmen Herausforderungen der höchsten Priorität aufgrund externer Einflussgrößen ganz oben auf ihre Agenda setzen. Die danach folgenden Herausforderungen sind aufgrund interner Gründe bedeutsam, hier will das Unternehmen entweder selbst Zeichen setzen und eine Vorreiterrolle übernehmen oder aber die Herausforderungen haben ihren Zenit überschritten, werden jedoch aufgrund ihrer langfristigen Bedeutung für die Unternehmenstätigkeit weiter berücksichtigt.

Die niedrige Relevanz der Nachfrage von institutionellen Anlegern für die deutschen Unternehmen ist ebenfalls auffällig. Dies erklärt sich wahrscheinlich durch die Rechtsform bzw. die fehlende Börsennotierung der in Deutschland befragten Unternehmen.

Die Antworten der britischen Unternehmen auf die Frage nach den Folgen der Herausforderungen lassen folgende Auffälligkeit erkennen.¹ Bei den identifizierten Risiken überwiegt der Imageverlust mit insgesamt sechs Nennungen. Dem Nichtbeachten von gesellschaftlichen Herausforderungen werden also vor allem negative Auswirkungen auf die Reputation zugeschrieben. Auf der anderen Seite wird eine Imageverbesserung nur in zwei Fällen als mögliche Chance bei der Berücksichtigung von gesellschaftlichen Interessen identifiziert. Stattdessen bezieht sich etwa die Hälfte der angegebenen Chancen nicht auf die Unternehmenstätigkeit an sich. Bei diesen Chancen steht ein globalerer Nutzen im Vordergrund. Dazu gehören die Förderung und Unterstützung von Stakeholdern zu mehr verantwortlichem Handeln, der Aufbau besserer Beziehungen zu bestimmten Stakeholder-Gruppen oder der Beitrag zu mehr Nachhaltigkeit. Es zeigt sich, dass die befragten britischen Unternehmen ihre gesellschaftliche Verantwortung unter zwei Aspekten wahrnehmen: Die Risiken für das Unternehmen bzw. die Branche sollen minimiert werden, gleichzeitig beschränken sich die Chancen bei der Berücksichtigung gesellschaftlicher Herausforderungen nicht auf das Schaffen von ökonomischem Mehrwert, sondern reflektieren den globalen Nutzen für das Unternehmen und seine Umwelt.

Verantwortung in der vor- und nachgelagerten Wertschöpfung (B8)

Auf welche Weise sind Unternehmen bereit, **über ihren direkten Tätigkeitsbereich hinaus** Verantwortung zu übernehmen? Mit dieser Frage identifizieren die Unternehmen diejenigen Aufgabenbereiche, für die sie in Bezug auf ihre Zulieferkette und in Bezug auf die Verbraucher eine Verantwortung ihres Unternehmens sehen.²

Im Bereich der **Zulieferkette** erklären die in Deutschland befragten und die britischen Unternehmen einstimmig, dass eine ihrer Aufgaben in der Einführung von Qualitäts-, Umwelt-, und Sozialstandards für Zulieferer besteht.³ Von diesen Unternehmen sehen immerhin drei der deutschen, aber nur zwei der britischen Unternehmen im Bereitstellen von Ausbildungs-/und Qualifizierungsprogrammen für ihre Zulieferer eine Verantwortung. Unterschiedlich bewerten deutsche und britische Unternehmen die Beteiligung an Initiativen zu nachhaltiger Landwirtschaft und fairem Handel sowie die Vereinbarung langfristiger Handelsbeziehungen und Lieferverträge. In beiden Bereichen bekennen sich vier der sieben britischen Unternehmen zu einer Verantwortung, im Gegensatz zu einem von fünf der in Deutschland befragten Unternehmen.

Befragt man die Unternehmen nach ihrer Verantwortung im Bereich der **Verbraucher**, ergeben sich erwartungsgemäß deutliche Unterschiede zwischen beiden Ländern. Fünf britische Unternehmen sehen im Erhöhen der Aufmerksamkeit für Folgen von Ernährungsfehlern bzw. Alkoholmissbrauch sowie in der Vermittlung eines gesunden Ernährungsverhaltens eine Verantwortung. Hier bekennen sich nur ein bzw. zwei der

¹ Für die befragten deutschen Unternehmen werden aufgrund der geringen Antwortzahl zu Frage B7 keine Schlussfolgerungen gezogen.

² Für eine vollständig Darstellung vgl. Anhang 3.

³ Die Fragestellung differenziert nicht, ob die Unternehmen lediglich eine Verantwortung in den abgefragten Bereichen anerkennen oder ob sie diese bereits in der Unternehmenspraxis umsetzen. Es geht an dieser Stelle darum, die Grenzen der Übernahme von Verantwortung zu erfassen. Fragen nach der Umsetzung werden in den Kapiteln 5.3.3 bis 5.3.5 erörtert.

deutschen Unternehmen zu einer Verantwortung. Ein umgekehrtes Bild ergibt sich, wenn es darum geht, das Verbraucherbewusstsein für soziale und Umweltaspekte der Nahrungsherstellung zu schärfen. Vier deutsche, jedoch nur zwei britische Unternehmen sehen dieses als ihre Aufgabe an. In Bezug auf die Kennzeichnung von genmanipulierten Organismen sieht keines der deutschen, aber immerhin vier der britischen Unternehmen eine Verantwortung. Auch zur Frage der Änderung von Rezepturen und Inhaltsstoffen für gesündere Produkte zeigen sich deutliche Unterschiede. Während nur eines der deutschen Unternehmen zu derartigen Eingriffen in die Produktentwicklung bereit ist, sprechen sich dazu fünf der sieben befragten britischen Unternehmen für eine Verantwortung aus.

Zusammenfassend lässt sich für beide Fragen sagen, dass der Anteil britischer Unternehmen, die eine Verantwortung in den abgefragten Aufgabenbereichen sehen, höher ist, als der Anteil deutscher Unternehmen.¹ Während der Unterschied im Bereich der Zulieferkette gering ausfällt, zeigt sich in Bezug auf den Verbraucher ein deutlich größeres Verantwortungsbewusstsein auf Seiten der britischen Unternehmen.

Ansatz zur Interpretation: Die Einführung von Zuliefererstandards, wie sie alle befragten Unternehmen befürworten, wird in einigen Veröffentlichungen als eine reine Verlagerung der eigenen unternehmerischen Verantwortung kritisiert.² Demnach ist es interessant, ob die Unternehmen auch eine Verantwortung darin sehen, ihre Zulieferer bei der Einführung solcher Standards durch entsprechende Ausbildungsprogramme zu unterstützen. Von den fünf deutschen Unternehmen, die sich positiv zur Einführung von Zulieferstandards geäußert haben, geben drei an, auch eine Verantwortung für die Schulung ihrer Zulieferer zu sehen. Während sich alle sieben befragten britischen Unternehmen positiv zu Zulieferstandards geäußert haben, sehen nur zwei von ihnen auch eine Verantwortung zur Bereitstellung von Schulungen für ihre Zulieferer.

Im Bereich der Verbraucher fällt das unterschiedliche Antwortverhalten der Unternehmen beider Länder zu den drei ersten Aufgabenbereichen auf (vgl. Anhang 5). Während die ersten beiden Aufgabenbereiche (Aufmerksamkeit erhöhen für Folgen von Ernährungsfehlern sowie Darstellung eines gesunden Ernährungsverhaltens) darauf abzielen, den Verbraucher in seinem Konsumverhalten zu beeinflussen und zu einer gesünderen Ernährungsweise zu erziehen, fokussiert der dritte Aufgabenbereich (Bewusstsein schärfen für soziale und Umweltaspekte der Nahrungsherstellung) auf die Herstellungsmethoden in den Unternehmen selbst und deren soziale und ökologische Auswirkungen. Dies zeigt, dass deutsche Unternehmen eine Beeinflussung des Verbrauchers und seiner Konsummuster eher ablehnen, gleichzeitig aber bereit sind, ihm die sozialen und ökologischen Auswirkungen bestimmter Herstellungsmethoden näher zu

¹ Im Bereich der Zulieferkette setzten die befragten deutschen Unternehmen 18 von 50 möglichen Kreuzen (36 %), die britischen 30 von 70 möglichen Kreuzen (42,6 %). Im Bereich der Verbraucher bekennen sich die deutschen Unternehmen in 28 % aller möglichen Antwortoptionen zu einer Verantwortung, bei den britischen Unternehmen ergibt sich eine Quote von 48 %.

² Vgl. exemplarisch Insight Investment und AccoutAbility (2004), McIntosh et al (2003):5.

bringen. Für die Mehrheit der britischen Unternehmen ergeben sich aus der Einflussnahme auf das Konsumverhalten der Verbraucher keine Probleme.¹

5.4.3 Unternehmenspolitik

Mit der Unternehmenspolitik beginnt die Betrachtung der Einbindung von CSR in unternehmensinterne Abläufe. Mit den beiden vorangegangenen Abschnitten (Unternehmensspezifische Interpretation und Gesellschaftliche Herausforderungen) wurde geklärt, was die Unternehmen inhaltlich unter dem Konzept der gesellschaftlichen Verantwortung verstehen und welche Herausforderungen sie identifizieren. Die folgenden drei Abschnitte (Unternehmenspolitik, Organisation, Maßnahmen und Instrumente) geben Aufschluss darüber, wie die gesellschaftlichen Herausforderungen in Unternehmensabläufe integriert werden und wie ihnen begegnet wird.

Die Unternehmenspolitik umfasst dabei auf Basis des Führungsmodells aus Kapitel 3 die Umfeldanalyse sowie die Phasen des normativen und strategischen Managements. Dazu zählen die Analyse von gesellschaftlichen Herausforderungen und deren Integration in Leitlinien, Ziele und Strategien.

Integration von gesellschaftlichen Herausforderungen (C1)

Das Identifizieren und Bewerten von Herausforderungen ist Aufgabe einer strategischen und vorausschauenden Unternehmensplanung. Im Folgenden wird daher geklärt, ob die **Analyse** (= Identifizierung und Bewertung) gesellschaftlicher Herausforderungen im Unternehmen **systematisch** erfolgt und welche **Instrumente** hierzu verwendet werden.

In drei der fünf befragten deutschen Unternehmen werden gesellschaftliche Herausforderungen **systematisch identifiziert**. Die Zuständigkeiten hierfür sind unterschiedlich verteilt und liegen bei einem Unternehmen in den Bereichen Vorstand, Marketing und Unternehmensentwicklung. Ein anderes gibt an, jeder Manager trage in seinem Bereich die Verantwortung. In zwei Unternehmen erfolgt bisher keine systematische Analyse gesellschaftlicher Herausforderungen.

Bei den befragten britischen Unternehmen geben sieben an, gesellschaftliche Herausforderungen systematisch und damit als Teil des Planungsprozesses zu analysieren. Die Zuständigkeiten liegen teils bei neu geschaffenen Teams,² wie etwa dem Corporate

¹ Eine interessante Diskussion zum Thema „educating the consumer“ ergab sich während der Konferenz „The Business Case for Sustainability – Put to the Test“, am 09.06.2004 in Zürich. Während ein aus Deutschland stammender Teilnehmer eine Erziehung von Verbrauchern durch Unternehmen strikt ablehnte, sahen einige Experten aus dem angloamerikanischen Raum darin kein Problem. Als Ursache könnten kulturelle Unterschiede in der Interpretation von Erziehung gesehen werden. In Deutschland könnte Erziehung eher als Einschränkung der eigenen Wahl- und Entscheidungsfreiheit empfunden werden, während im angloamerikanischen Raum Erziehung und die Bildung von Wissen als Basis gelten, um differenzierte und freie Entscheidungen beim Kauf und Verbrauch von Produkten zu treffen.

² Ein Unternehmen hat zu diesem Zweck verschiedene Handlungsbereiche identifiziert (Landwirtschaft, Fisch und Wasser). Für jeden dieser Bereiche wurden Teams eingerichtet, die sich mit den dort entstehenden Herausforderungen auseinandersetzen. Die Zuständigkeit für das Identifizieren aller anderen gesellschaftlichen Herausforderungen liegt bei der Human Resource bzw. Corporate Relations Abteilung.

Citizenship Team oder dem Corporate Accountability Team, teils sind verschiedene Funktionsbereiche mit der Analyse betraut. Dazu gehören die Abteilungen Corporate Relations, Human Resources, Einkauf oder Unternehmensentwicklung, je nach Herausforderung und Betroffenheit der Abteilung. In einem Unternehmen liegt die Zuständigkeit für die Analyse gesellschaftlicher Herausforderungen direkt beim Executive Board.

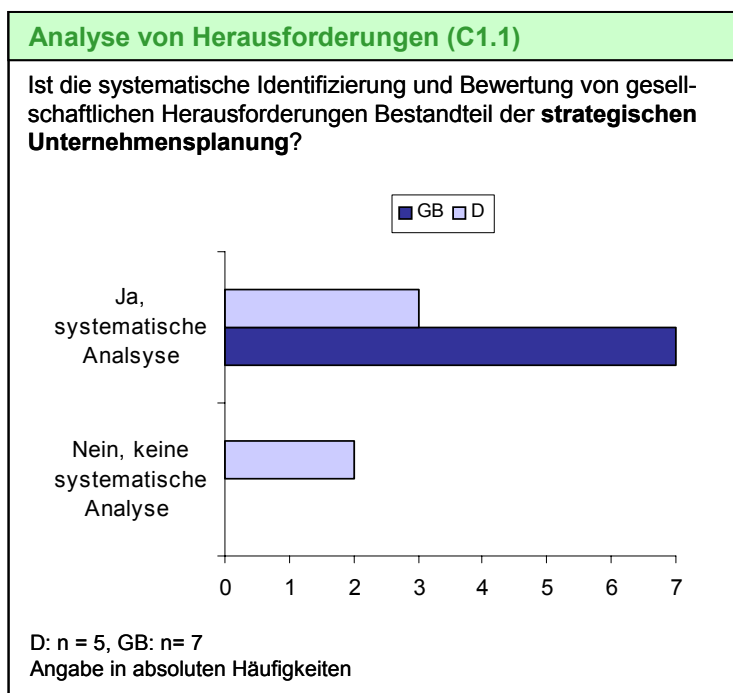


Abbildung 21: Analyse von Herausforderungen

Damit hat sich im Vergleich der Unternehmen beider Länder die systematische Analyse gesellschaftlicher Herausforderungen bei allen befragten britischen Unternehmen durchgesetzt, bei den befragten deutschen besteht in diesem Bereich bei zwei Unternehmen noch Nachholbedarf.

Bei den **Instrumenten** zur Analyse von gesellschaftlichen Herausforderungen werden von den deutschen Unternehmen der Stakeholder-Austausch, die Medien-Analyse und das Benchmarking am häufigsten genutzt (vgl. Abbildung 22).

Bei den britischen Unternehmen steht die Chancen-Risiken-Analyse an erster Stelle, es folgen das Benchmarking, der Stakeholder-Austausch und die Medienanalyse. Die Unternehmen beider Länder unterscheiden sich vor allem in der Nutzung der Chancen-Risiken-Analyse. Während diese von allen britischen Unternehmen angewendet wird, analysiert keines der befragten deutschen Unternehmen die Risiken und Chancen gesellschaftlicher Herausforderungen.

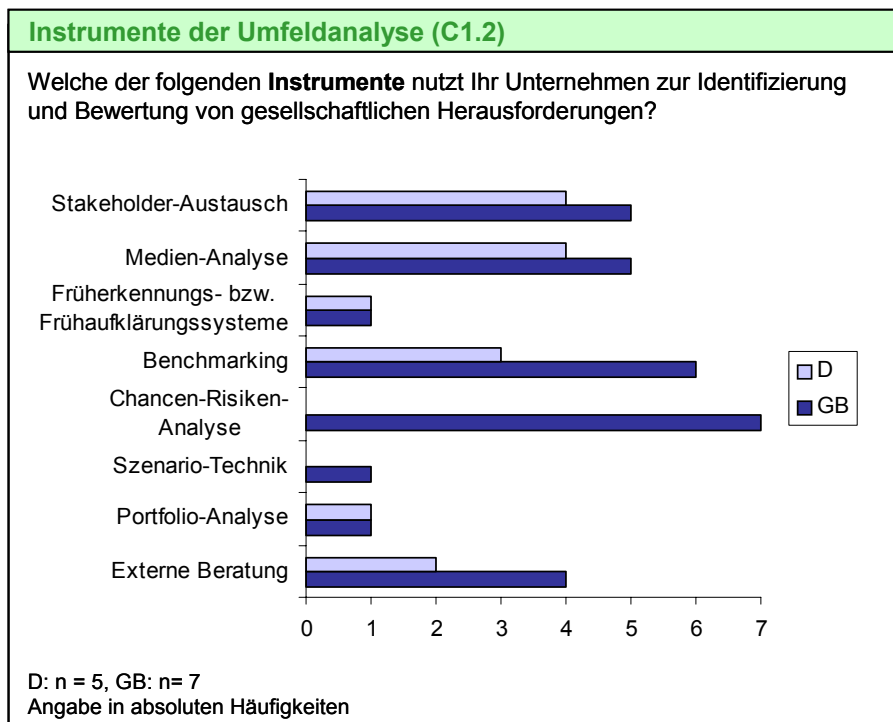


Abbildung 22: Instrumente der Umfeldanalyse

Ansatz zur Interpretation: In der geringen Anwendung der Chancen-Risiken-Analyse könnte die Ursache für das Antwortverhalten der deutschen Unternehmen auf die Frage nach den potenzielle Risiken und Chancen bestimmter gesellschaftlicher Herausforderungen gesehen werden. Nur zwei der fünf befragten deutschen Unternehmen haben hierzu Stellung genommen (vgl. Frage B7). Vermutlich steht in den befragten deutschen Unternehmen bei der Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung die Risikominimierung im Vordergrund. Chancen werden seltener erkannt.

Leitlinien und Ziele (C2)

Leitlinien und Ziele eines gesellschaftlich verantwortlichen Unternehmens spiegeln die Beziehung zu den Stakeholdern wider und berücksichtigen die gesellschaftlichen Herausforderungen, die sich aus dieser Wechselbeziehung ergeben. Im Folgenden wird geklärt, welche Leitlinien und Ziele sich die befragten Unternehmen in Bezug auf ihre gesellschaftliche Verantwortung gesetzt haben. Dabei wird ebenfalls analysiert, inwieweit die formulierten Leitlinien und Ziele die branchenspezifischen Herausforderungen reflektieren.

Beide Fragen werden von den Unternehmen eindeutig beantwortet (vgl. Abbildung 23). Jedes der befragten deutschen Unternehmen hat sich Leitlinien und Ziele mit Bezug zu ihrer gesellschaftlichen Verantwortung gesetzt. Drei Unternehmen haben hierzu jeweils Beispiele genannt. Inhaltlich beziehen sich diese ausschließlich auf Aspekte des Umweltschutzes. Dazu zählen Umwelt- oder Nachhaltigkeitsleitlinien sowie Ziele zur Reduzierung der Umweltauswirkungen (Energie- und Wassereinsparung, Abfallminderung und Reduktion von Emissionen).

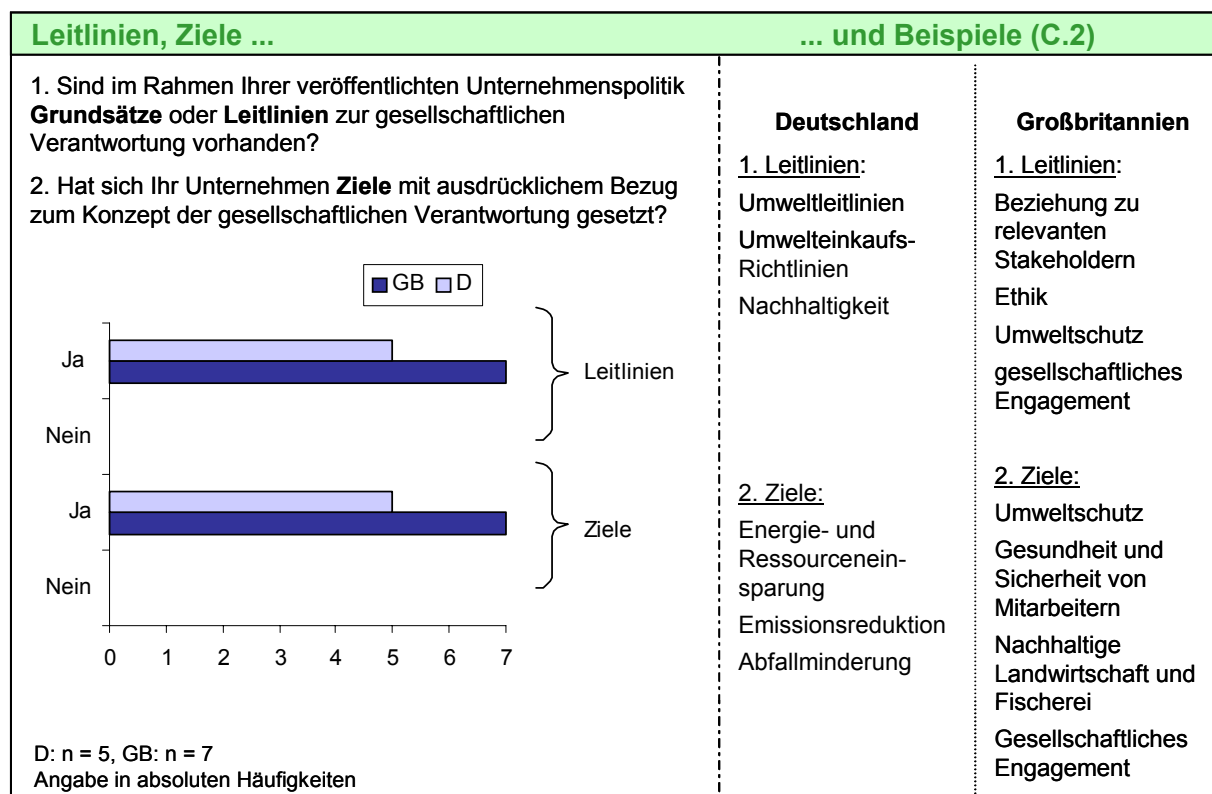


Abbildung 23: Leitlinien, Ziele und Beispiele

Auch alle befragten britischen Unternehmen haben Leitlinien und Ziele zu Aspekten von CSR formuliert. Die Leitlinien reflektieren dabei sehr oft die Beziehung der Unternehmen zu ihren Stakeholdern (Mitarbeiter, Konsumenten, Geschäftspartner, gesellschaftliche Akteure) sowie die Themen Umweltschutz und gesellschaftliches Engagement. Auch branchen- bzw. unternehmensspezifische Herausforderungen werden in Leitlinien integriert. Dazu gehören Werbepraktiken für alkoholische Getränke oder die nachhaltige Bewirtschaftung landwirtschaftlicher Rohstoffe.¹ Die formulierten Ziele beinhalten Themen des Umweltschutzes, der Nachhaltigen Landwirtschaft und Fischerei, der Gesundheit und Sicherheit von Mitarbeitern und des gesellschaftlichen Engagements in Form der Unterstützung gemeinnütziger Einrichtungen.

¹ Ein Unternehmen hat sich in diesem Bereich Leitlinien gesetzt, in denen die Förderung von Forschungs- und Entwicklungspraktiken zu fünf „key crops“ festgelegt ist. Diese Pflanzensorten sind für das Produktsortiment des Unternehmens langfristig von Bedeutung. Daher testet das Unternehmen im Rahmen von Pilotprojekten Anbaumethoden einer nachhaltigen Landwirtschaft an diesen fünf Pflanzensorten.

Im Vergleich der Unternehmen beider Länder fällt auf, dass die Leitlinien und Ziele der befragten deutschen Unternehmen stark auf die ökologische Dimension fokussieren. Bei den britischen Unternehmen werden die soziale und ökologische Dimension gleichermaßen beleuchtet. Außerdem werden branchenspezifische Herausforderungen bereits bei der Formulierung von Leitlinien und dem Setzen von Zielen berücksichtigt.

Strategie (C3)

Wie spiegelt sich die gesellschaftliche Verantwortung im **Strategiesystem** der einzelnen Unternehmen wider? Ist CSR Bestandteil der gängigen Strategien der Unternehmensführung oder formulieren Unternehmen separate Strategien, die inhaltlich einen der Handlungsbereiche gesellschaftlicher Verantwortung betreffen?¹

Von den befragten deutschen Unternehmen besitzt keines eine explizite CSR-Strategie. Stattdessen wird die gesellschaftliche Verantwortung von allen Unternehmen in CSR-verbundene Strategien eingebunden (vgl. Abbildung 24 und Anhang 3). Alle fünf befragten Unternehmen haben eine Strategie zum Umweltschutz formuliert, gefolgt von den Themen Arbeit und Soziales sowie Gesundheit und Sicherheit.² Immerhin zwei Unternehmen berücksichtigen soziale und ökologische Aspekte auch im Rahmen ihrer Investitionsstrategie.

Drei der befragten britischen Unternehmen haben eine explizite CSR-Strategie formuliert, sieben integrieren Themen ihrer gesellschaftlichen Verantwortung in verwandte Strategien. Dabei besitzen alle diese sieben Unternehmen eine Strategie zum Umweltschutz, zum Thema Arbeit und Soziales und zur Gesundheit und Sicherheit. Es folgen Strategien zum gesellschaftlichen Engagement und zum Fairen Handel, die von je fünf Unternehmen umgesetzt werden. Vier Unternehmen haben Strategien zu weiteren Handlungsfeldern formuliert, die als CSR-verbunden bezeichnet werden können. Dazu gehören die Bereiche Qualität, genetisch manipulierte Organismen, Produktsicherheit, Ernährung, Menschenrechte, verantwortliche Werbung und Vermarktung von alkoholischen Produkten. Fünf Unternehmen integrieren soziale und ökologische Aspekte auch in ihre Funktionsbereichsstrategien.

¹ Letztgenannte werden im Folgenden als „CSR-verbundene Strategien“ bezeichnet. Als gängige Strategien der Unternehmensführung gelten Geschäftsfeldstrategien, Funktionsbereichsstrategien, Produkt-Markt-Strategien und Wettbewerbsstrategien. Investitionsstrategien wurden ebenso abgefragt, da die Berücksichtigung sozialer und ökologischer Faktoren bei Investitionsentscheidungen in der Praxis häufig einen gesonderten Stellenwert einnimmt.

² Der Bereich „Gesundheit und Sicherheit“ bezieht sich auf Maßnahmen zum Schutz der Mitarbeiter am Arbeitsplatz.

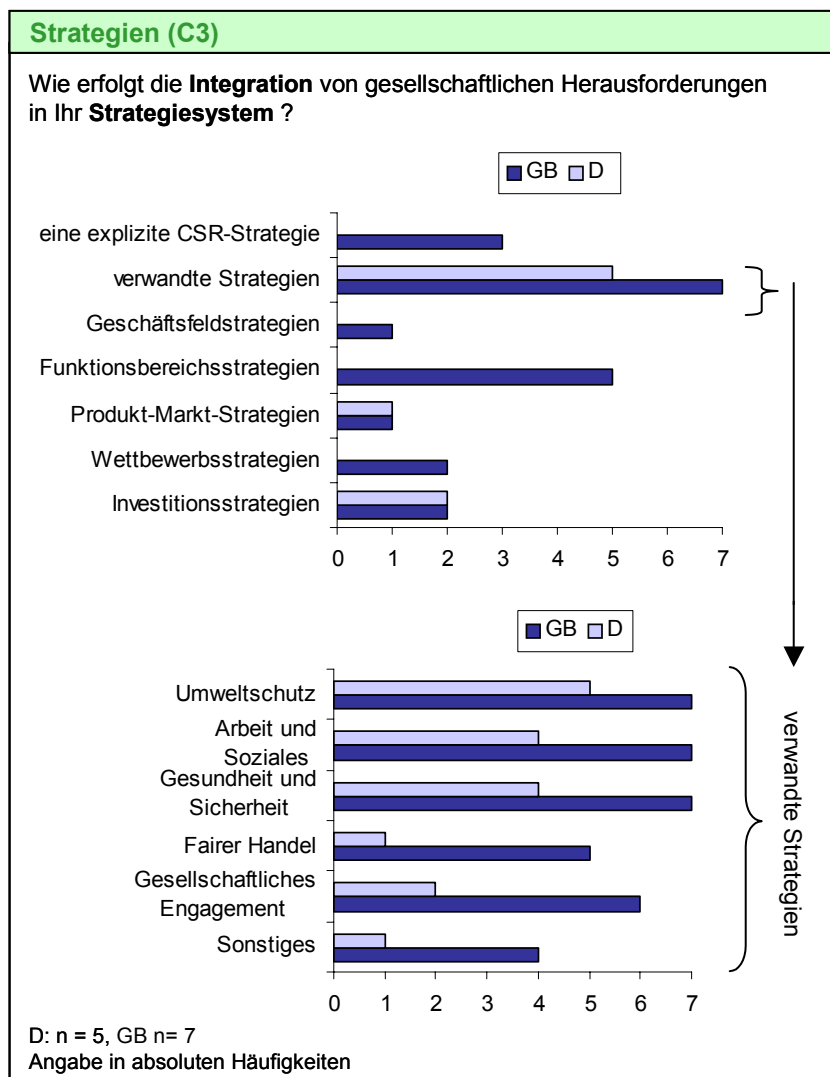


Abbildung 24: Strategien

Der Vergleich beider Länder zeigt, dass die Mehrheit der befragten britischen Unternehmen bereits zu vielen Handlungsfeldern ihrer gesellschaftlichen Verantwortung entsprechende Strategien formuliert hat. Für die befragten deutschen Unternehmen trifft dies nur für die Bereiche Umweltschutz, Arbeit und Soziales sowie Gesundheit und Sicherheit zu, wobei ein starker Fokus auf dem Bereich des Umweltschutzes liegt. Die befragten britischen Unternehmen formulieren im Gegensatz zu den deutschen auch zu aktuellen, branchenspezifischen Herausforderungen eigene Strategien. Soziale und ökologische Aspekte werden von den befragten Unternehmen beider Länder in gesonderten Strategien berücksichtigt. Seltener erfolgt eine Integration in vorhandene Strategien der Unternehmensführung, wobei die britischen Unternehmen bei den Funktionsbereichsstrategien einen sehr hohen Integrationsgrad vorweisen.

Ansatz zur Interpretation: Britische Unternehmen verwenden im Zusammenhang mit den dargestellten Handlungsfeldern von CSR häufig den Begriff „policy“, z. B. „human rights policy“, „alcohol education policy“ oder „GMO policy“. Wheelen und Hunger beschreiben

“policies” als weitreichende Richtlinien.¹ „Companies use policies to make sure that employees throughout the firm make decisions and take actions that support the corporation’s mission, objectives, and strategies.”² Bei den CSR-verwandten Strategien handelt es sich also weniger um Strategien im Sinne wenig konkreter Maßnahmenbündel zur Erreichung eines bestimmten Ziels. Vielmehr dienen die hier gemeinten Politiken und Taktiken als Richtlinie für die konkrete Umsetzung von Strategien. Dies gilt für die befragten britischen Unternehmen ebenso wie für die befragten deutschen. Maßnahmen zur Umsetzung von gesellschaftlicher Verantwortung werden demnach bereits in Form von Richtlinien bzw. Politiken konkretisiert.³

5.4.4 Organisation

Die Berücksichtigung von CSR in der Organisationsstruktur der befragten Unternehmen steht im Mittelpunkt des folgenden Abschnitts. Das Einrichten von Zuständigkeiten und die Einbindung aller Unternehmensebenen sind Voraussetzung für die langfristig angelegte und nachhaltige Integration von gesellschaftlicher Verantwortung in den Unternehmen. Gleichzeitig kommt es darauf an, den identifizierten gesellschaftlichen Herausforderungen durch entsprechende Veränderung bzw. die Anpassung der Organisationsstruktur zu begegnen. In welcher Form eine solche Anpassung in der Praxis umgesetzt wird, betrachten die folgenden Fragen.

Übergeordnete Zuständigkeit (D1) und organisatorische Institutionalisierung (D2/D3)

Mit der Frage nach der **übergeordneten Zuständigkeit für CSR** wird untersucht, auf welchen Managementebenen das Thema organisatorisch verankert ist und ob es sich bei den Zuständigen um eine neu geschaffene Organisationseinheit handelt oder ob diese an einen existierenden Bereich delegiert wurde.

Bei den deutschen Unternehmen liegt die Zuständigkeit in drei Fällen beim obersten Management bzw. bei der Geschäftsleitung, in zwei Fällen sind Zuständigkeiten dezentral über verschiedene Management- bzw. Funktionsbereiche verteilt (vgl. Abbildung 25). Damit wurde in keinem der Unternehmen eine neue organisatorische Einheit für das Thema CSR geschaffen, sondern die Zuständigkeit an bestehende Bereiche delegiert.

Von den befragten britischen Unternehmen haben vier die Zuständigkeit für CSR an neu geschaffene Teams übertragen. Diese beinhalten in der Regel ein Mitglied des Executive Board sowie die Leiter verschiedener Funktionsbereiche. Sie sind in der Geschäftszentrale angesiedelt und bilden eine Art Stabstelle auf der Ebene des obersten Managements. In zwei Unternehmen wurde die übergeordnete Zuständigkeit an die Abteilung External bzw. Corporate Affairs angegliedert, in einem Unternehmen liegt sie beim gesamten Executive Board.

¹ Im Original heißt es: „A policy is a broad guideline.“ Vgl. Wheelen/Hunger (2002): 14.

² Vgl. Wheelen/Hunger (2002): 14.

³ Vgl. hierzu auch das Schaubild zu Strategien als hierarchischem Konstrukt bei Welge/AI-Laham (2004): 14-15. „Tactics/Policies“ werden hier als „Actions that firms undertake to implement their strategies“ beschrieben.

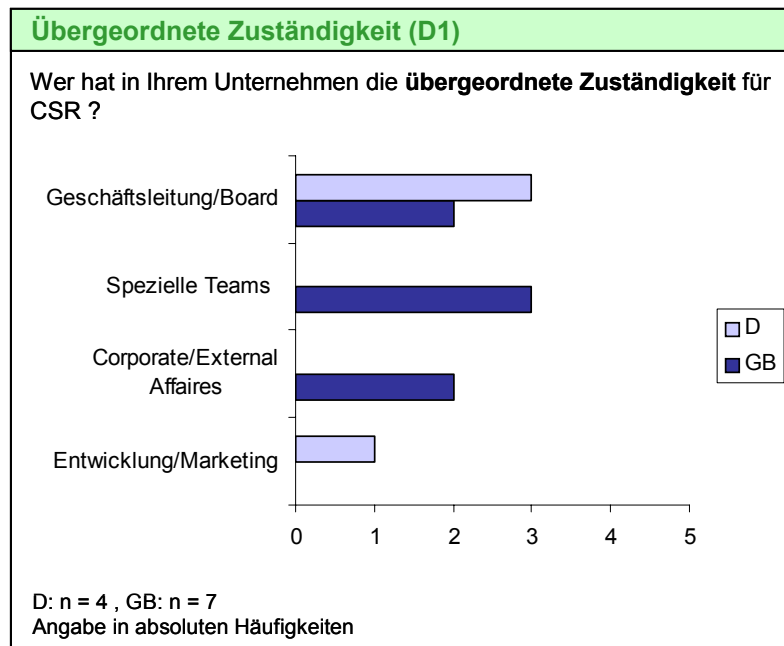


Abbildung 25: Übergeordnete Zuständigkeit

Im Vergleich beider Länder zeigt sich, dass die befragten deutschen Unternehmen die übergeordnete Zuständigkeit für CSR mehrheitlich an bestehende Bereiche angliedern, während eine knappe Mehrheit der britischen Unternehmen spezielle Teams für diese Aufgabe eingerichtet hat. In den Unternehmen beider Länder wurde die Zuständigkeit mehrheitlich auf oberster Entscheidungsebene verankert, entweder durch Benennung der Geschäftsleitung selbst oder durch die Teilnahme eines ihrer Mitglieder in neu eingerichteten Teams.

Welche weiteren organisatorischen Verantwortlichkeiten für CSR gibt es in den befragten Unternehmen? Diese Frage beschäftigt sich mit der **Bildung zusätzlicher Teams oder Arbeitsgruppen** und deren fachlicher Besetzung. Außerdem wird untersucht, welche Organisationseinheiten für verschiedene **Aufgaben** der normativen, strategischen und operativen Integration und Umsetzung von CSR zuständig sind. So wird geklärt, wie sich die einzelnen Zuständigkeiten zusammensetzen, zur Begegnung welcher gesellschaftlichen Herausforderungen sie eingesetzt werden und wie vollständig CSR über verschiedene Unternehmensbereiche hinweg integriert wird.

Von den befragten deutschen Unternehmen haben nur zwei Angaben zu vorhandenen **beratenden oder ausführenden Komitees und Arbeitsgruppen** gemacht (vgl. Anhang 3). Beide Unternehmen besitzen Ausschüsse zu den Themen Umwelt und Arbeitsschutz, in einem wird zusätzlich das Thema Qualität behandelt. Die Ausschüsse sind jeweils mit einem Mitglied der Geschäftsleitung bzw. des Vorstands sowie weiteren Bereichsleitern z. B. aus Produktion, Forschung & Entwicklung oder dem Umweltbeauftragten besetzt.

Bei den britischen Unternehmen findet sich eine weitaus größere Anzahl an speziell eingerichteten Komitees und Arbeitsgruppen mit Zuständigkeit für CSR. Diese Teams sind mit Experten aus verschiedenen Geschäftsfeldern und Funktionsbereichen besetzt. Zu den am häufigsten in Ausschüssen repräsentierten Funktionsbereichen zählen die

Unternehmensführung, Corporate Affairs und das Human Resource Management. Folgende Themengebiete werden in den Teams behandelt und durch unternehmensinterne Experten vertreten: Umwelt, Qualität, Arbeitsschutz, Kommunikation, Werbung, Ernährung und Gesundheit. In Einzelfällen werden auch externe Experten als Mitglieder benannt.¹ Sie sollen ihr Wissen und ihre Meinung zu aktuellen gesellschaftlichen Herausforderungen mit dem jeweiligen Unternehmen teilen. In einem Unternehmen werden zusätzlich so genannte „Ad-hoc task groups“ zu aktuellen gesellschaftlichen Herausforderungen gegründet. Als Beispiele werden die Herausforderungen HIV/AIDS, GMO, Allergene Stoffe und Menschenrechte genannt.

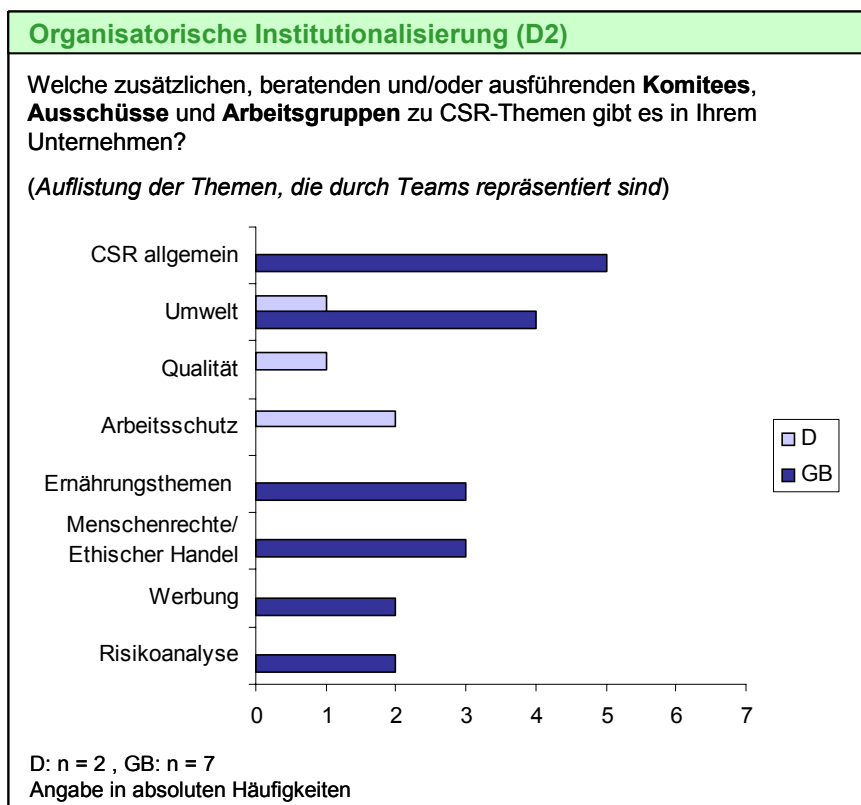


Abbildung 26: Organisatorische Institutionalisierung

Im Vergleich beider Länder zeigt sich, dass britische Unternehmen ihre Ausschüsse und Arbeitsgruppen zu einer breiteren Themengruppe von gesellschaftlichen Herausforderungen bilden (vgl. Abbildung 26). Bei den beiden deutschen Unternehmen beschränken sich diese auf branchenübergreifend gültige Herausforderungen wie den Umweltschutz, die Qualität und den Arbeitsschutz. Bei den britischen Unternehmen äußert sich das Bewusstsein für die speziellen Herausforderungen der Lebensmittelproduktion durch das Einrichten gesonderter Teams zu Themen der Ernährung oder der Vermarktung von Lebensmitteln. Im Unterschied zu den befragten deutschen Unternehmen werden außerdem externe Spezialisten für einige dieser Themen in entsprechende Teams integriert.

¹ In drei der befragten britischen Unternehmen gehören externe Berater und Wissenschaftler zu den Mitgliedern spezieller Teams. Konkret finden sich unter ihnen Experten zu den Themen Ernährung, Gesundheitsschutz, Konsumentenverhalten, Werbung und Marketing oder Strategieberatung. Weitere Beispiele zur Beteiligung externer Gesellschaftsakteure enthält die Auswertung zum Thema Stakeholder-Austausch (Kap. 5.4.5).

Wo liegen die **Zuständigkeiten** für einzelne **Aufgaben** der Integration und Umsetzung von CSR? Zu dieser Frage nennen die Unternehmen die mit einzelnen Aufgaben der CSR-Implementierung betrauten Organisationseinheiten und identifizieren entsprechende Unternehmensebenen mit Umsetzungsverantwortlichkeit (Zentrale, Geschäftsfeld oder Werk). So wird festgestellt, ob eine klare Zuteilung von Zuständigkeiten für die Umsetzung von CSR vorhanden ist und wie Verantwortlichkeiten entlang der Aufbauorganisation des Unternehmens integriert sind. Zu den abgefragten Aufgaben gehören:

1. das Identifizieren und Bewerten von Herausforderungen,
2. das Formulieren von Leitlinien und Zielen,
3. die Strategieentwicklung,
4. die Maßnahmenplanung,
5. Mitarbeiterqualifizierung und Training,
6. Messung und Überwachung,
7. die Berichterstattung und Kommunikation.

Bei der Mehrheit der befragten deutschen Unternehmen werden die Analyse von Herausforderungen sowie das Formulieren von Leitlinien, Zielen und Strategien zu Aspekten von CSR ausschließlich auf Konzernebene durchgeführt (vgl. Anhang 3). Die restlichen Aufgaben werden größtenteils in der Zentrale, aber auch parallel in den Werken wahrgenommen. Geschäftsfelder spielen in den fünf befragten Unternehmen nur eine untergeordnete Rolle. Auf die Frage nach den jeweils zuständigen Organisationseinheiten haben nur drei der fünf befragten Unternehmen Angaben gemacht. Diese liegen für die drei oben genannten Aufgaben beim obersten Management, bei der Konzernentwicklung und in einem Fall beim Ausschuss mit übergeordneter CSR-Zuständigkeit. Zuständig für die Aufgaben 4 bis 7 sind in einem Unternehmen die jeweiligen Bereichs- und Abteilungsleitungen und in einem zweiten der Ausschuss für Qualität und Umwelt sowie die Umweltbeauftragten in den Werken und der Zentrale.

Für die britischen Unternehmen ergibt sich ein differenzierteres Bild. Das Formulieren von Leitlinien und Zielen, die Strategieentwicklung sowie die Messung und Überwachung von CSR-Aktivitäten werden mehrheitlich auf Konzernebene durchgeführt. Die Analyse von Herausforderungen sowie Berichterstattung und Kommunikation finden mehrheitlich auf der Ebene des Gesamtkonzerns statt, verteilen sich aber gleichzeitig auch über die Hierarchieebenen hinweg auf Geschäftsfelder und Werke. Maßnahmenplanung und Mitarbeitertraining erfolgen eher dezentral in den Geschäftsfeldern und Werken. Bei den zuständigen Organisationseinheiten zeigt sich, dass die sieben Aufgaben mehrheitlich von den verschiedenen, neu geschaffenen Teams (vgl. D2) übernommen werden. In einem Unternehmen sind die Aufgaben fast vollständig an die Kommunikationsabteilung delegiert worden. Die Qualifizierung von Mitarbeitern liegt häufig im Zuständigkeitsbereich der Human-Ressource-Abteilung.

Für die befragten Unternehmen beider Länder überwacht damit die Zentrale mehrheitlich die Analyse von Herausforderungen sowie das Formulieren von Leitlinien und Zielen und die

Strategieentwicklung. Alle anderen Aufgaben werden über die Hierarchieebenen verteilt wahrgenommen.

Ansatz zur Interpretation: Die britischen Unternehmen wählen im Vergleich zu den antwortenden deutschen Unternehmen sehr viel häufiger multifunktional besetzte Teams als Form der Institutionalisierung von CSR in der Organisationsstruktur. Das Zusammenführen von Experten verschiedener Unternehmensbereiche und -ebenen ist eine Möglichkeit, die Aufgaben der Implementierung von CSR besser zu vernetzen. Gleichzeitig erleichtern sie durch ihre Matrixstruktur den Informationsaustausch zwischen den einzelnen Unternehmensbereichen.

Bei den deutschen Unternehmen ist das Antwortverhalten gering ausgefallen. Dies deutet darauf hin, dass Zuständigkeiten nicht klar definiert sind. Sowohl bei den Ausschüssen und Teams als auch bei den zuständigen Organisationseinheiten für Aufgaben der Implementierung von CSR liegt ein starker Fokus auf Umwelt- und Qualitätsaspekten. Die aktuellen Herausforderungen der Ernährungsindustrie, wie sie sich über die Unternehmensgrenzen hinaus im Bereich der Zulieferkette und der Verbraucher finden, werden bei der Bildung und Besetzung von Zuständigkeiten nicht berücksichtigt. Darin äußert sich die ablehnende Haltung der befragten deutschen Unternehmen hinsichtlich der Einflussnahme auf Herausforderungen der vor- und nachgelagerten Wertschöpfung (vgl. Frage A2). Insgesamt kann bei den befragten deutschen Unternehmen davon ausgegangen werden, dass im Bereich des Umweltschutzes klare übergeordnete wie auch unternehmensweite Zuständigkeiten vorhanden sind. Eine Anpassung der Organisationsstruktur an soziale und stärker branchenspezifische Herausforderungen innerhalb und jenseits der eigenen Unternehmensgrenzen erfolgt nicht.

Die Rolle von Funktionsbereichen (D4)

Wie **wichtig** sind einzelne **Funktionsbereiche** für die Unternehmen, um gesellschaftlichen Herausforderungen zu begegnen? Die Bedeutung der Funktionsbereiche hängt eng mit deren Betroffenheit durch gesellschaftliche Herausforderungen zusammen. Um diesen Herausforderungen begegnen zu können, müssen betroffene Funktionsbereiche mit Entscheidungs- und Handlungsmacht ausgestattet werden. Die Ergebnisse der folgenden Frage sollen im Vergleich mit den Fragen D2 und D3 Aufschluss darüber geben, ob die als bedeutsam eingeschätzten Funktionsbereiche bereits in den geschaffenen Teams repräsentiert sind und somit über Entscheidungs- und Handlungsmacht zur Begegnung von gesellschaftlichen Herausforderungen verfügen.

Alle befragten deutschen Unternehmen messen der Unternehmensführung, gefolgt von der Produktentwicklung, eine hohe Bedeutung bei (vgl. Abbildung 27). An dritter Stelle stehen die Produktion sowie die Berichterstattung und Kommunikation. Insgesamt wird das Controlling von den deutschen Unternehmen als am wenigsten bedeutsam eingeschätzt.

Bei den britischen Unternehmen steht das Human Resource Management mit sieben Nennungen für eine hohe Bedeutung an erster Stelle. Platz zwei nimmt die Unternehmensführung ein, gefolgt von der Produktion und dem Einkauf auf Platz drei. Als am wenigsten bedeutsam werden die Finanzierung und Investition sowie das Controlling eingeschätzt.

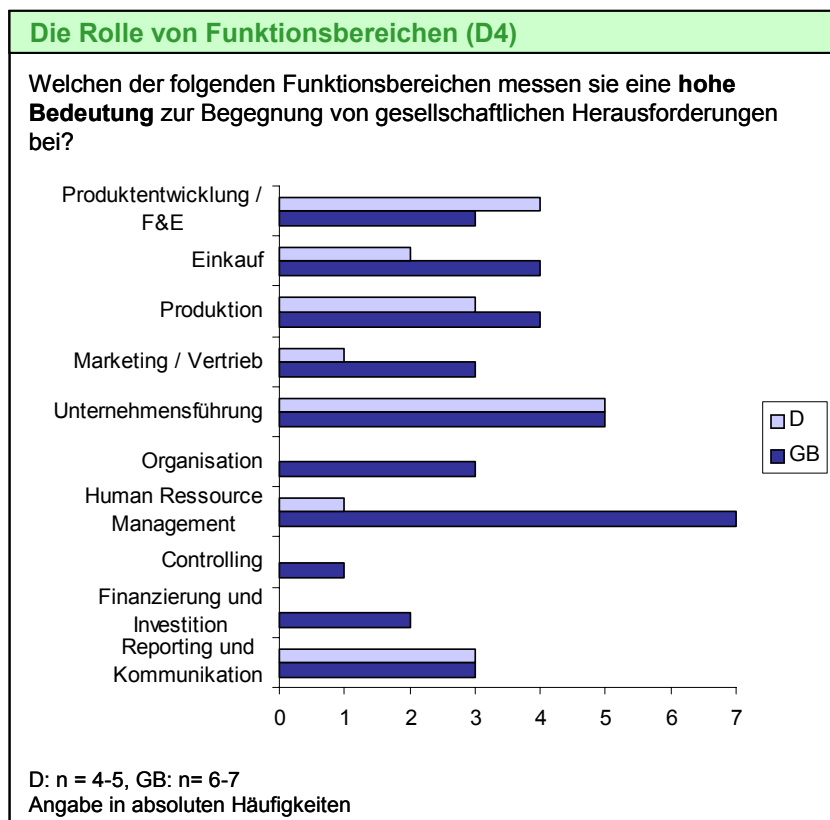


Abbildung 27: Bedeutung von Funktionsbereichen

Die Unternehmensführung und die Produktion werden von der Mehrheit der Unternehmen beider Länder als bedeutsam identifiziert. Der größte Unterschied ergibt sich für das Human Resource Management (HRM), das für alle britischen Unternehmen eine hohe Bedeutung hat, für die Mehrheit der deutschen Unternehmen aber nur von mittlerer Bedeutung ist.

Ansatz zur Interpretation: Bei den befragten britischen Unternehmen sind die mehrheitlich als bedeutsam eingeschätzten Funktionsbereiche auch mit Entscheidungs- und Handlungsgewalt ausgestattet. Dies gilt vor allem für die Human-Ressource-Abteilung, die häufig in entsprechende Teams integriert und mit Aufgaben der CSR-Integration betraut ist.¹ Im Vergleich zu den befragten deutschen Unternehmen ist die hohe Bedeutung der Human-Ressource-Abteilung auffällig. Der Analyst Thomas Streiff, Projektmanager im Bereich Nachhaltigkeit bei SwissRe, äußerte auf einer Konferenz in Zürich im Juni 2004, dass dem HRM eine Kernfunktion bei der Umsetzung einer nachhaltigen Unternehmensführung zukomme, „because know-how is disappearing.“² Grayson und Hodges beschreiben in ihrem Buch, dass die erfolgreiche Implementierung von CSR in Unternehmen ein hohes Maß an Sensibilität von Seiten der Manager für die sozial-ökologische Verantwortung ihres Unternehmens benötigt. Aufgabe des HRM ist es, diese Sensibilität sowie „associated skills“

¹ Gerade für diese Funktion hat sich im Vergleich beider Länder der größte Unterschied herausgestellt. Die Human-Ressource-Abteilung spielt für die befragten deutschen Unternehmen keine Rolle.

² Auf der Konferenz „The Business Case for Sustainability – Put to the Test“, am 09.06.2004 in Zürich.

durch entsprechende Trainingsprogramme, Mentoren-Programme, die Freistellung von Mitarbeitern (sog. „secondments“) und durch die Bildung von Unternehmensnetzwerken zu fördern. Seine zentrale Rolle erlangt das HRM dadurch, dass für die langfristige Implementierung von CSR folgende Ressourcen benötigt werden: *„people and their capabilities, the necessary leadership style and corporate culture, the approach to knowledge management and learning [...]“*¹

Wenn es um den Beitrag zur Begegnung von gesellschaftlichen Herausforderungen geht, steht die Abteilung Reporting und Kommunikation bei den befragten britischen Unternehmen nur an fünfter Stelle. Gleichzeitig kommt ihr in jedem dieser Unternehmen eine Schlüsselfunktion zu, sei es als Abteilung mit übergeordneter CSR-Zuständigkeit, als am häufigsten genannter Bestandteil von Teams oder aufgrund der ihr zugeteilten Aufgaben im Rahmen der CSR-Integration. Ein Erklärungsgrund kann darin liegen, dass diese Abteilung für die externe CSR-Berichterstattung zuständig ist. Die Kommunikation nach außen ist häufig mit externen Verifizierungsmaßnahmen verbunden. Um diese Aufgabe professionell durchzuführen, muss die zuständige Abteilung über detaillierte Einblicke und Informationen zu allen Entscheidungen und Handlungen der Umsetzung von CSR verfügen. Der Zugang zu den benötigten Informationen erfolgt auf direktem Weg durch die Beteiligung an entsprechenden Teams.

Von den befragten deutschen Unternehmen hat nur eines Angaben zu den in Teams repräsentierten Funktionsbereichen gemacht. Daher entfällt die Bewertung, inwiefern die als bedeutsam eingeschätzten Funktionsbereiche mit Entscheidungs- und Handlungsmacht ausgestattet sind. Allerdings zeigt sich bei vier von fünf Unternehmen, dass die Unternehmensführung bzw. das oberste Management eine zentrale Rolle bei der CSR-Integration spielen. Dies entspricht der hohen Bedeutung, die alle befragten deutschen Unternehmen dieser Funktion beimessen.

Organisatorische Hürden (D5)

Wo sehen die befragten Unternehmen die **größten Hürden** der **organisatorischen** Einbindung von CSR (vgl. Anhang 3)? Zwei der in Deutschland befragten Unternehmen sehen in der nicht eindeutigen Zuteilung von Verantwortlichkeiten, jeweils ein Unternehmen im fehlenden Know-how bzw. in der Gewährleistung des Informationsaustausches zwischen der Entscheidungs- und Umsetzungsebene die größten organisatorischen Hürden. Ein Unternehmen gibt an, keine Probleme in der organisatorischen Einbindung von CSR zu haben.

Für den größten Anteil der britischen Unternehmen stellt die Gewährleistung des Informationsaustausches zwischen Entscheidungs- und Handlungsebene die größte Hürde dar, gefolgt vom fehlenden Know-how. Jeweils zwei Unternehmen bewerten die nicht eindeutige Zuteilung von Verantwortlichkeiten sowie bestehende Organisationsstrukturen als Hürden der organisatorischen Einbindung von CSR.

¹ Grayson/Hodges (2004): 168. Die Ausführungen zur hohen Bedeutung des HRM beziehen sich auf die personelle Dimension von Unternehmensführung, die für die vorliegende Arbeit außer Acht gelassen wurde. Vgl. Kapitel 3.3.2.

Ansatz zur Interpretation: Dass vier der sieben befragten britischen Unternehmen in der Gewährleistung des Informationsaustausches zwischen Entscheidungs- und Umsetzungsebene die größte organisatorische Hürde sehen, erstaunt. Die Ergebnisse zur fachlichen Besetzung einzelner Teams und der Verteilung von Zuständigkeiten über verschiedene Konzernebenen hinweg deuten darauf hin, dass Entscheidungen interdisziplinär getroffen und die entsprechenden Informationen direkt in die jeweiligen Bereiche getragen werden. Offenbar wird das Potential für einen solchen Informationsaustausch, wie es sich durch die Bildung von fach- und konzernübergreifenden Teams ergibt, nicht entsprechend genutzt. Die geringe Antwortquote der befragten deutschen Unternehmen deutet darauf hin, dass diese sich der Probleme der organisatorischen Umsetzung von CSR noch nicht bewusst sind. Dies lässt sich auch daran ablesen, dass eine umfassende Umsetzung von CSR-relevanten Aspekten in die Organisationsstruktur, etwa durch die Benennung multifunktionaler Teams oder die klare Zuteilung von Zuständigkeiten der CSR-Integration, bisher in den befragten deutschen Unternehmen nicht stattgefunden hat.

5.4.5 Instrumente und Maßnahmen

Zur Umsetzung ihrer gesellschaftlichen Verantwortung benötigen Unternehmen Konzepte und Instrumente, die geeignet sind, gesellschaftlichen Herausforderungen zu begegnen. Dazu gehören verschiedene Managementkonzepte ebenso wie die Beteiligung an internationalen sowie branchenspezifischen Initiativen oder die Unterstützung gemeinnütziger Projekte. Die meisten dieser Konzepte und Instrumente berücksichtigen nur Teilbereiche von CSR. Umwelt- und Qualitätsmanagementsysteme stehen in direktem Zusammenhang mit Herausforderungen der ökologischen Dimension bzw. der Lebensmittelsicherheit. Issue- bzw. Risiko- und Krisenmanagement sind Konzepte, die sich zur Identifizierung und Bewertung von gesellschaftlichen Herausforderungen eignen. Das Supply-Chain-Management ist im Rahmen des Austausches mit den Zulieferern und den in der Zulieferkette entstehenden Herausforderungen von Bedeutung. Dabei eignet es sich, um Einfluss auf die dort entstehenden Umweltauswirkungen und sozialen Aspekte der Produktion zu nehmen. Informationsmanagementsysteme ermöglichen die systematische Erfassung und Komprimierung relevanter Daten und das Customer-Relationship-Management kann als Dialoginstrument zwischen Unternehmen und Kunden verstanden werden. In der unternehmerischen Praxis hat der Stakeholder-Austausch einen besonderen Stellenwert erlangt. Als Instrument – nicht nur zur Begegnung, sondern auch zur Identifizierung von gesellschaftlichen Herausforderungen – wird er vor allem im angelsächsischen Raum von Unternehmen systematisch eingesetzt und instrumentalisiert.

Im Folgenden wird überprüft, welche Instrumente und Konzepte Unternehmen zur Begegnung von gesellschaftlichen Herausforderungen nutzen, welchen internationalen und branchenspezifischen Initiativen sie sich angeschlossen haben und auf welche Art der Austausch mit Stakeholder instrumentalisiert wird.

Managementsystem (E1)

Betrachtet man die gesellschaftlichen Herausforderungen in der Ernährungsindustrie, so eignet sich eine Reihe an in der Praxis **verbreiteten Managementsystemen** zu deren Begegnung (vgl. Abbildung 28).

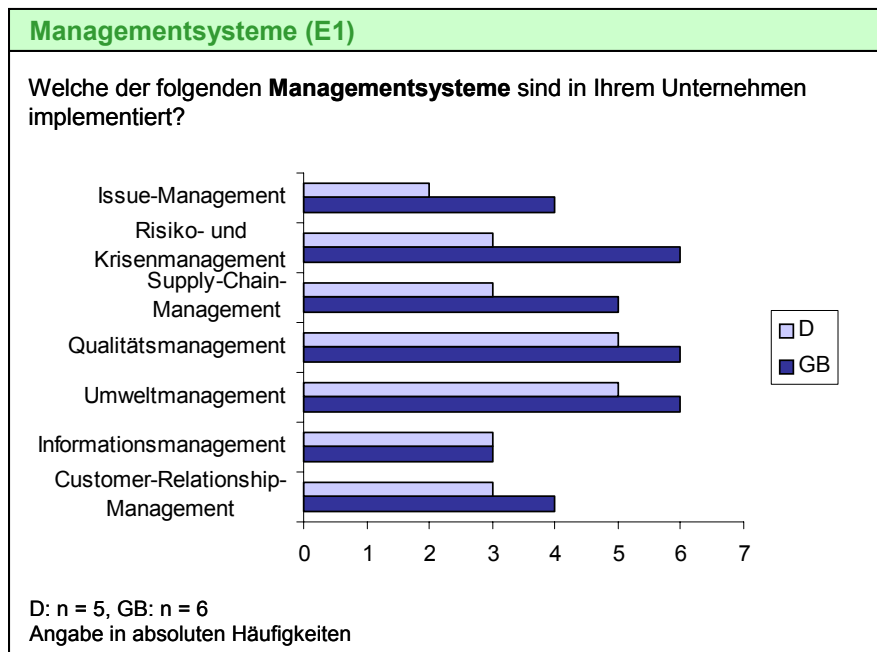


Abbildung 28: Managementsysteme

Von den befragten deutschen Unternehmen geben alle an, ein Qualitäts- bzw. Umweltmanagementsystem implementiert zu haben. Bis auf das Issue-Management, das in zwei Unternehmen vorhanden ist, werden die restlichen Managementsysteme in drei der fünf befragten deutschen Unternehmen umgesetzt.

In jedem der sechs antwortenden britischen Unternehmen sind ein Umwelt-, Qualitäts-, sowie ein Risiko- und Krisenmanagement vorhanden. Supply-Chain-Management betreiben fünf Unternehmen, die restlichen Managementsysteme werden von vier bzw. drei Unternehmen umgesetzt.

Unterschiede ergeben sich im Vergleich der befragten Unternehmen beider Länder für die Nutzung von Supply-Chain- sowie Risiko- und Krisenmanagement. Für alle Unternehmen gilt, dass die vorhandenen Managementsysteme als Basis für die Integration und Umsetzung von CSR genutzt werden können.

Ansatz zur Interpretation: Die geringe Anwendung eines Risiko- und Krisenmanagements in den befragten deutschen Unternehmen weist erneut darauf hin, dass bei der systematischen Identifikation und Bewertung von gesellschaftlichen Herausforderungen noch Nachholbedarf besteht. Die Nutzung eines Supply-Chain-Managements zur Begegnung von gesellschaftlichen Herausforderungen in der Zulieferkette bietet sich ebenfalls auch für die befragten deutschen Unternehmen an. Denn die Entwicklung einer nachhaltigen Landwirtschaft wird von ihnen mehrheitlich als Herausforderung identifiziert, die in den Hauptverantwortungsbereich der Unternehmen der Ernährungsindustrie fällt, deren Begegnung aber gleichzeitig nur in Partnerschaft mit den Zulieferern bzw. Landwirten

möglich ist. Das Supply-Chain-Management als „System von Zulieferern von Waren oder Dienstleistungen mehrerer Stufen, die eine kontinuierliche Zusammenarbeit vereinbart haben“,¹ eignet sich damit als Konzept zur partnerschaftlichen Begegnung von gesellschaftlichen Herausforderungen in der Zulieferkette.

Initiativen und deren instrumentelle Einbindung (E2), (E3) und (E4)

An welchen **internationalen** und **branchenspezifischen** Initiativen beteiligen sich die Unternehmen und wie fließen deren Grundsätze und Inhalte in Instrumente und Abläufe des Führungsprozesses ein?

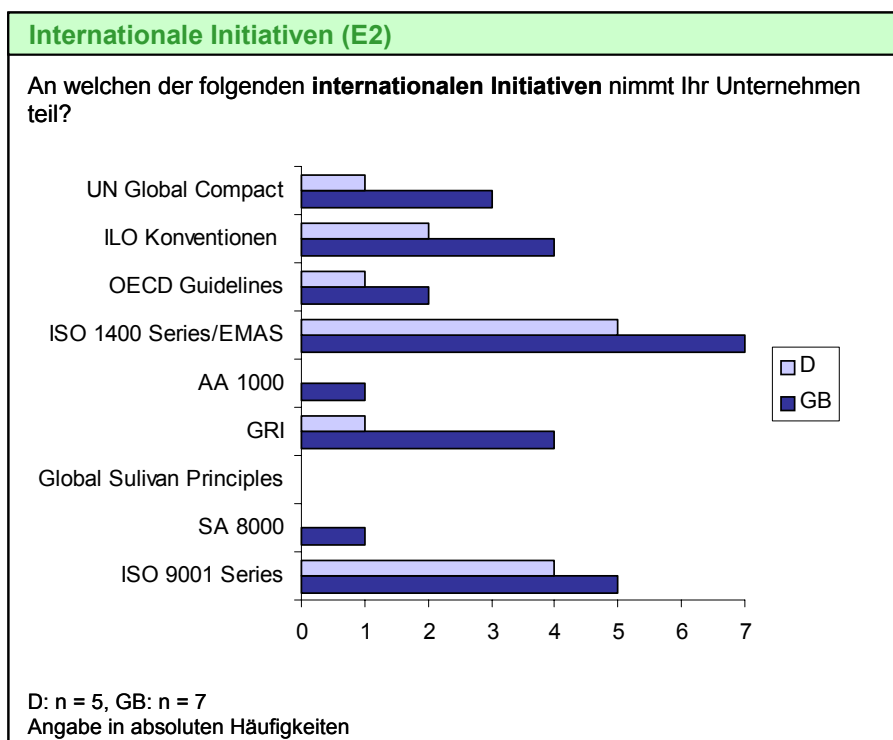


Abbildung 29: Internationale Initiativen

Bei den befragten deutschen Unternehmen ist die höchste Beteiligung für die Umweltmanagementsysteme ISO 14000 bzw. EMAS zu verzeichnen (vgl. Abbildung 29). Alle befragten Unternehmen haben eines dieser beiden Systeme implementiert. Es folgt die Qualitätsnorm ISO 9000 mit vier Nennungen. Die restlichen Initiativen werden nur sehr vereinzelt wahrgenommen. Zwei Unternehmen berücksichtigen die ILO-Konventionen und den Arbeitsschutzstandard OHSAS 18001, während der UN Global Compact, die OECD-Richtlinien für Multinationale Unternehmen sowie der Leitfaden der Global Reporting Initiative nur von je einem Unternehmen umgesetzt werden. Die drei übrigen Initiativen (AA 1000, Global Sullivan Principles und SA 8000) sind der Mehrzahl der befragten deutschen Unternehmen nicht bekannt. Je drei Unternehmen geben an, von diesen Initiativen noch nichts gehört zu haben, bei je zwei Unternehmen trifft dies auch für den UN Global Compact und den GRI-Leitfaden zu. Instrumentell umgesetzt werden die Initiativen am häufigsten in Form von Leitlinien, Zielen und Standards (Vgl. Anhang 3).

¹ Schaltegger et al (2002): 107ff.

Mitarbeiterqualifizierung, Zertifizierungen und Auditierung werden im Zusammenhang mit den ISO-Standards durchgeführt.

Bei den britischen Unternehmen sind ISO 14000 bzw. EMAS ebenfalls in allen befragten Unternehmen implementiert, an zweiter Stelle folgt die ISO-9000-Norm. Jeweils vier Unternehmen geben an, die Inhalte der Global Reporting Initiative bzw. der ILO-Konventionen umzusetzen, drei beteiligen sich am UN Global Compact und zwei befolgen die OECD-Richtlinien. Die Standards SA 8000 und AA 1000 werden nur von jeweils einem Unternehmen integriert. Gleichzeitig sind die internationalen Initiativen allen der in Großbritannien befragten Unternehmen bekannt. Die instrumentelle Einbindung der Initiativen erfolgt ebenfalls am häufigsten über Leitlinien, Ziele und Standards. Hier spielen der UN Global Compact, die OECD Guidelines sowie die beiden ISO-Normen die wichtigste Rolle. Als umfassende Management- und Zertifizierungssysteme sowie zur Auditierung werden OHSAS 18001 und die ISO-Normen am häufigsten implementiert.

Im Vergleich der befragten Unternehmen beider Länder beteiligen sich die britischen an einer größeren Zahl an Initiativen. In den Unternehmen beider Länder sind die Initiativen zum Umweltschutz (ISO14000 / EMAS) und zur Qualitätssicherung (ISO 9000) am weitesten verbreitet. Der größte Unterschied ergibt sich für die Teilnahme an der Global Reporting Initiative. Nur eines der deutschen Unternehmen, aber immerhin vier der britischen nutzen die Vorgaben der Initiative zur sozial-ökologischen Berichterstattung.

An **branchenspezifischen Initiativen** beteiligen sich zwei der in Deutschland befragten Unternehmen (vgl. Anhang 3). Zu diesen Initiativen gehören der Ethik-Standard der europäischen Zuckerindustrie (CEFS)¹ sowie der British-Retail-Consortium-Standard (BRC).

Von den sieben britischen Unternehmen beteiligen sich vier an branchenspezifischen Initiativen. Dazu zählen die Sustainable Agriculture Initiative (SAI), der Marine Stewardship Council (MSC) und die Ethical Trading Initiative (ETI). Zwei Unternehmen sind Mitglieder in Initiativen, die sehr unternehmensindividuelle Herausforderungen thematisieren, wie etwa die „Global Charter on Alcohol“, die „Responsible Server Training Initiative“, die „International Cocoa Initiative“.

Ansatz zur Interpretation: Die beiden ISO-Normen zum Umweltschutz und zur Qualitätssicherung sind in den befragten Unternehmen beider Länder weit verbreitet. Dies weist darauf hin, dass die ISO als Normungsinstitut in den befragten Unternehmen beider Länder einen hohen Bekanntheitsgrad hat. Andere internationale Standards sind gerade bei den antwortenden deutschen Unternehmen völlig unbekannt.

Die geringe Nutzung bzw. die niedrige Bekanntheit des GRI-Leitfadens in den befragten deutschen Unternehmen könnte auf folgende Ursachen zurückgeführt werden: Bis auf ein Unternehmen setzen sich die befragten deutschen Unternehmen nur sehr oberflächlich bzw. überhaupt nicht mit dem Thema Berichterstattung zur sozial-ökologischen Unternehmensleistung auseinander. Ein entsprechender Leitfaden mit Hilfestellung und Kennzahlen zu sozialen und ökologischen Aspekten ist daher wenig bekannt. Darüber

¹ CEFS steht für „Comité Européenne des Fabricants de Sucre“. Weitere Informationen unter: www.cefs.org.

hinaus haben nur zwei der fünf befragten deutschen Unternehmen aufgrund ihrer Rechtsform eine Veröffentlichungspflicht zu ökonomischen Leistungsdaten, nur eines dieser beiden ist börsennotiert. Damit entfallen Anreize zur sozial-ökologischen Berichterstattung, wie sie sich beispielsweise über institutionelles SRI ergeben.¹

Sponsoring-Aktivitäten (E5)

Sponsoring Aktivitäten sind Aktivitäten zur **Unterstützung gemeinnütziger Einrichtungen**. Über eine solche Unterstützung kann ad hoc und von Fall zu Fall entschieden werden oder das Unternehmen legt Kernbereiche bzw. Themen fest, in denen es mit finanziellen Mittel oder durch die Freistellung von Mitarbeitern aktiv wird.

Vier der fünf befragten deutschen Unternehmen geben an, gemeinnützige Projekte zu unterstützen, nur eines macht dazu konkrete Angaben (vgl. Abbildung 30). Im Vordergrund stehen solche Projekte, die insbesondere für die Inhaber-Familie des Unternehmens von Bedeutung sind. Dazu gehört die Unterstützung des Kinderschutzbundes und das Einrichten zweier Stiftungen zur Förderung von Projekten im Bereich von Kunst, Kultur, Wissenschaft sowie Gesundheits- und Wohlfahrtswesen.

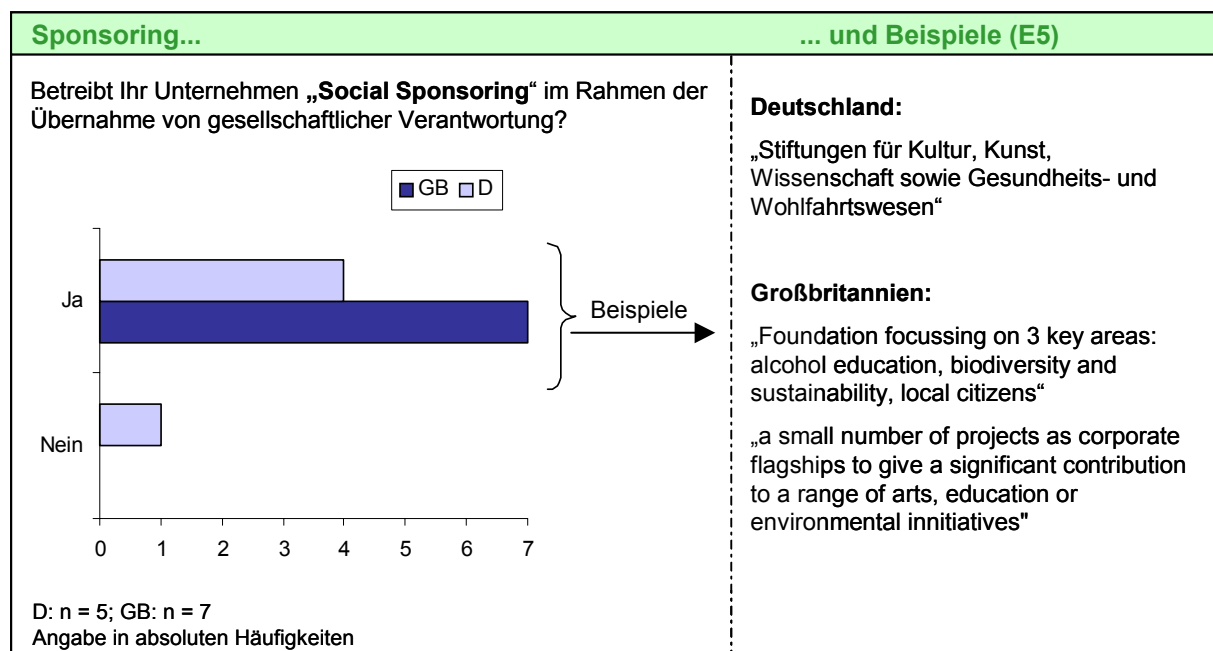


Abbildung 30: Sponsoring

Alle befragten britischen Unternehmen unterstützen gemeinnützige Projekte. In vielen dieser Unternehmen gibt es strategische Vorgaben für das gesellschaftliche Engagement in Form von „community involvement policies“ Darin legen die Unternehmen fest, zu welchen Themenbereichen sie Förderung betreiben wollen. Hierzu zählen beispielsweise Kultur, Wissenschaft und Ausbildung, Umweltschutz, Biodiversität, Aufklärung über Alkoholmissbrauch, Obdachlosigkeit oder das Engagement in den lokalen Gemeinden an Produktionsstandorten. In diesen Bereichen findet eine konstante Förderung verschiedener

¹ SRI steht für socially responsible investment und umfasst private wie institutionelle Kapitalanleger, die auf Basis ökologischer, soziale und ethischer Kriterien in Unternehmen investieren.

und durch Stakeholder an das Unternehmen herangetragen Projekte statt. Einige der befragten britischen Unternehmen arbeiten außerdem mit der London Benchmarking Group (LBG) zusammen. Deren Benchmarking-Modell ermöglicht es den Unternehmen, ihre Ausgaben für gemeinnützige Zwecke über alle Standorte hinweg zu berechnen und zu überwachen.

Die deutliche Mehrzahl der befragten Unternehmen beider Länder engagiert sich für gemeinnützige Projekte. Während hierzu nur eines der befragten deutschen Unternehmen konkrete Angaben macht, hat die Mehrzahl der britischen Unternehmen explizite Vorgaben für die Förderung gemeinnütziger Projekte und Themenfelder entwickelt. Diese orientieren sich stärker an der Kernkompetenz des Unternehmens und berücksichtigen explizit branchen- und unternehmensspezifische Herausforderungen. Ein Unternehmen schreibt hierzu: *„[Our] community activities concentrate on three focus areas which reflect where our business activities have greatest impact on society.“*

Ansatz zur Interpretation: Da sich in der Ernährungsindustrie in Deutschland noch ein großer Anteil an inhabergeführten Unternehmen findet, werden häufig solche Projekte unterstützt, die aus der historischen Verankerung des Unternehmens in der Region entstehen und für die Inhaber traditionell wichtige Themen repräsentieren. Gleichzeitig kann davon ausgegangen werden, dass auch in diesen Unternehmen eine klare Vorstellung und damit implizit verbundene Vorgaben zur Förderung gemeinnütziger Einrichtungen bestehen, auch wenn diese nicht explizit in Form von Strategien formuliert sind.¹

Instrumentelle Hürden (E6)

Wo liegen die größten Hürden, wenn es um die instrumentelle Umsetzung von gesellschaftlicher Verantwortung in den Unternehmen geht?

Drei der fünf in Deutschland befragten Unternehmen haben auf diese Frage geantwortet. Für zwei von ihnen stellen die fehlende Standardisierung und Harmonisierung von Instrumenten die größte Hürde dar (vgl. Anhang 3). Zu den Schwierigkeiten der mangelnden Kenntnis von Instrumenten sowie der Vielzahl von unterschiedlichen Instrumenten und Initiativen divergieren die Einschätzungen der befragten deutschen Unternehmen und reichen von „sehr hohe“ Hürde bis „mittlere“ Hürde.

Insgesamt werden zu den abgefragten Schwierigkeiten knapp zwei Drittel der Antworten in der Kategorie „sehr hohe“ und „hohe“ Hürde gegeben (vgl. Abbildung 31). Keines der drei deutschen Unternehmen sieht in den abgefragten Schwierigkeiten der instrumentellen Umsetzung von CSR eine geringe bzw. gar keine Hürde.

Die befragten britischen Unternehmen schätzen die instrumentelle Umsetzung von CSR insgesamt als weniger problematisch ein. Die Schwierigkeit der Messung und Quantifizierung der sozialen Dimension von CSR sowie die Schaffung geeigneter Kontrollmechanismen sind für die Mehrheit der befragten Unternehmen eine hohe bis mittlere Hürde (vgl. Anhang 3). Als am wenigsten problematisch wird die mangelnde

¹ Für die an der Befragung beteiligten fünf deutschen Unternehmen trifft dies nur auf die August Oetker KG zu. Generell ist zu vermuten, dass sich ein solches Vorgehen in der Förderung gemeinnütziger Projekte auch in anderen inhabergeführten Unternehmen durchgesetzt hat.

Kenntnis von Instrumenten eingeschätzt. Insgesamt entfällt nur knapp ein Fünftel aller gegebenen Antworten auf die Kategorie „hohe“ Hürde. Die restlichen Nennungen, und damit die große Mehrheit der Antworten, stufen die abgefragten Schwierigkeiten als „mittlere“, „geringe“ bzw. „keine“ Hürde ein.

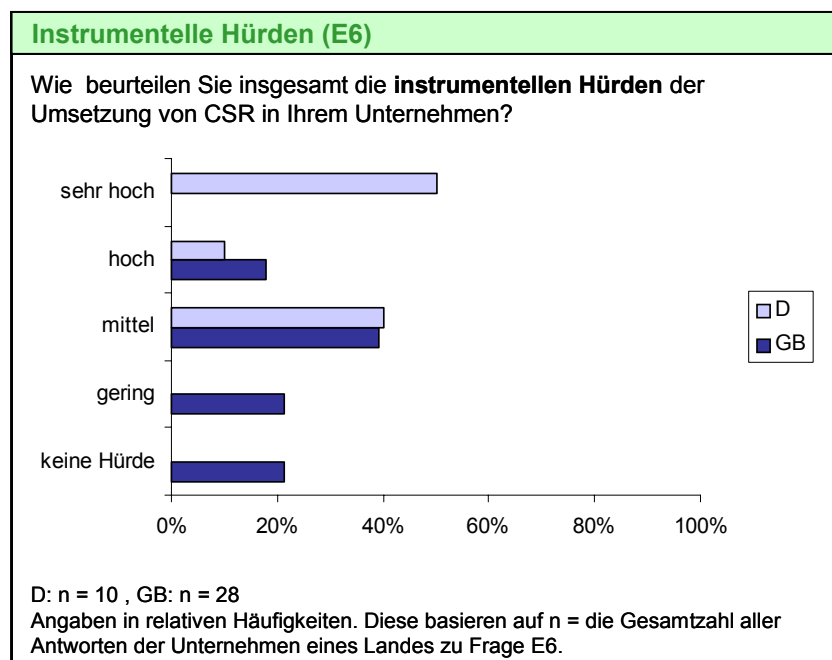


Abbildung 31: Instrumentelle Hürden

Insgesamt zeigt sich, dass die antwortenden deutschen Unternehmen größere Schwierigkeiten mit der instrumentellen Umsetzung von CSR haben, als dies bei den britischen Unternehmen der Fall ist.

Ansatz zur Interpretation: Die geringe Antwortquote der deutschen Unternehmen deutet darauf hin, dass die Schwierigkeiten in der Anwendung von Instrumenten bisher nicht erkannt wurden. Ein Erklärungsgrund kann darin liegen, dass, bis auf den Bereich des Umweltschutzes, zu vielen Aspekten von CSR noch keine entsprechenden Konzepte und Instrumente in den befragten deutschen Unternehmen angewendet werden.

Stakeholder-Austausch (E7)

Der Austausch mit den Stakeholdern ist wesentlicher Bestandteil von gesellschaftlich verantwortlicher Unternehmensführung. Die Forderungen von Stakeholdern determinieren die Inhalte, mit denen sich ein Unternehmen in Bezug auf seine gesellschaftliche Verantwortung auseinandersetzt. Darüber hinaus eignen sich viele Stakeholder als Partner zur Begegnung von gesellschaftlichen Herausforderungen. Ob, wie und mit welchen Erfolgen Unternehmen den Austausch zu ihren Stakeholdern nutzen, steht im Mittelpunkt der folgenden drei Fragen.

Die Einbeziehung von verschiedenen Stakeholdern (E.7.1)

Welche Stakeholder beziehen die befragten Unternehmen in Unternehmensprozesse ein und **auf welche Weise** erfolgt diese **Einbeziehung**?

Für die befragten deutschen Unternehmen stellt das Mitwirken in Industrieverbänden die am häufigsten genutzte Form des Austausches mit Stakeholdern dar (vgl. Abbildung 32).

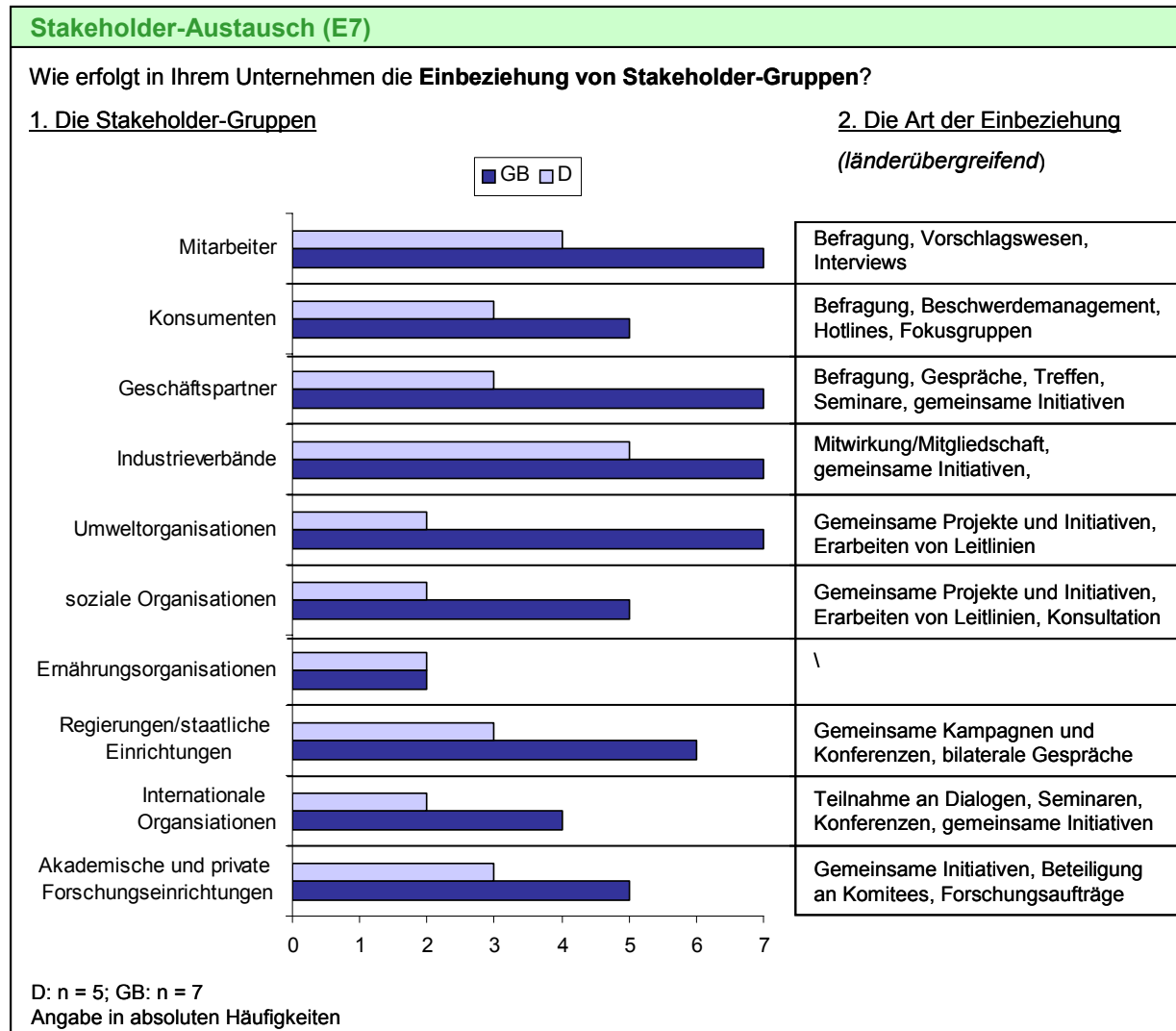


Abbildung 32: Stakeholder-Austausch

An zweiter Stelle stehen die Mitarbeiter. Sie können ihre Meinung im Rahmen des betrieblichen Vorschlagswesens und bei Mitarbeiterbefragungen äußern. In je drei Unternehmen erfolgt ein Austausch mit Konsumenten, Geschäftspartnern, Regierungen bzw. staatlichen Einrichtungen sowie mit akademischen oder privaten Forschungseinrichtungen. Bei den Konsumenten sind Befragungen, das Einrichten von Hotlines sowie die Reklamationsauswertung probate Mittel, um sich deren Meinungen und Ansichten zu Nutze zu machen. Geschäftspartner werden ebenfalls befragt, beim Austausch mit Forschungseinrichtungen stehen gemeinsame Initiativen im Vordergrund, zum Austausch mit staatlichen Einrichtungen nennen die befragten deutschen Unternehmen keine Beispiele.

Nur jeweils zwei Unternehmen stehen im Austausch mit sozialen und ökologischen Interessensgruppen sowie internationalen Organisationen.

Für die befragten britischen Unternehmen ergibt sich erneut ein differenziertes Bild. Alle befragten Unternehmen beziehen die Meinungen von Mitarbeitern, Geschäftspartnern, Industrieverbänden und gesellschaftlichen Interessensgruppen in ihre Unternehmenstätigkeit ein. Regierungen und staatliche Einrichtungen sowie Forschungseinrichtungen und Konsumenten folgen mit je sechs bzw. fünf Nennungen. Das Einbeziehen von internationalen Organisationen findet in vier Unternehmen statt, lediglich zwei suchen den Austausch mit Ernährungsorganisationen. Die einzelnen Arten der Einbeziehung können Abbildung 32 entnommen werden.

Im Vergleich zu den befragten deutschen Unternehmen sind die Einbeziehungsformen der britischen Unternehmen für folgende Stakeholder erwähnenswert:

Gesellschaftliche Interessengruppen (soziale und Umweltorganisationen) werden häufig in gemeinsame Projekte und Initiativen eingebunden. In einem Unternehmen begleitet und überwacht die Umweltorganisation Earthwatch ein Unternehmensprojekt namens „Water of Life“. In Zusammenarbeit mit verschiedenen sozialen Organisationen wie Amnesty International und Vertretern lokal betroffener Stakeholder hat das gleiche Unternehmen eine „human rights policy“ erarbeitet. Hierzu schreibt es:

„The exercise was managed by a task group which represented the functions and geographical spread of the business. The group reviewed external human rights codes, including the Universal Declaration of Human Rights, the recommendations of the International Labour Organisation and the OECD Guidelines for Multinational Enterprises. This input, adapted to [our] way of working, resulted in a draft policy on which we consulted widely among advocacy groups such as Amnesty International, socially responsible investment practitioners and interest groups local to our markets.“

Regierungen und staatliche Einrichtungen werden teils bei Bedarf kontaktiert, teils in partnerschaftliche Projekte und Kampagnen eingebunden. Ein Unternehmen hat auf diese Weise gemeinsam mit staatlichen Gesundheitseinrichtungen eine Kampagne zur Aufklärung über Alkoholmissbrauch gestartet: „Over the past ten years, we have been working in partnership [...] with governments, teachers, the public health community, licensing authorities and other relevant bodies, on initiatives aimed at promoting responsible drinking and discouraging alcohol misuse.“ Zu diesem Zweck wurde die Entwicklung von Aufklärungsmaterial zur Verteilung in Schulen unterstützt.

Das spezialisierte Wissen von Experten aus Wissenschaft und Forschung wird häufig genutzt, um gemeinsame Forschungsprojekte zu strategisch bedeutsamen Herausforderungen durchzuführen. Gleichzeitig sind in einigen Unternehmen externe Experten als Mitglieder in themenspezifische Teams berufen worden. In einem Unternehmen wurde ein „advertising review board“ eingerichtet, das sich aus Mitarbeitern und unabhängigen Experten zusammensetzt, die alle Marketing-Aktivitäten des Unternehmens

überwachen und mit den unternehmensinternen Marketingstandards abgleichen. Über den Nutzen der Einbeziehung externer Experten schreibt das Unternehmen: „They advise us on the social impact of our advertising and help us to identify and address any risks that a particular campaign might impose on our reputation.“

Für die befragten Unternehmen beider Länder sind große Unterschiede in der Einbeziehung von Stakeholdern feststellbar. Die klassischen Stakeholder, wie etwa gesellschaftliche Interessensgruppen, werden von den befragten deutschen Unternehmen nur vereinzelt berücksichtigt. Generell geht die Einbeziehung von Stakeholdern in den antwortenden deutschen Unternehmen selten über den Austausch von Informationen hinaus. Die befragten britischen Unternehmen hingegen beziehen Stakeholder sehr viel öfter als beratende Instanz in Entscheidungsprozesse mit ein, beispielsweise zur Entwicklung einer „human-rights-policy“.

Der positive Einfluss der Einbeziehung von Stakeholdern (E.7.2. und E.7.3)

Ob sich die Einbeziehung von Stakeholdern positiv auf die Integration und Umsetzung von CSR ausgewirkt hat, wurde von den Unternehmen folgendermaßen beantwortet:

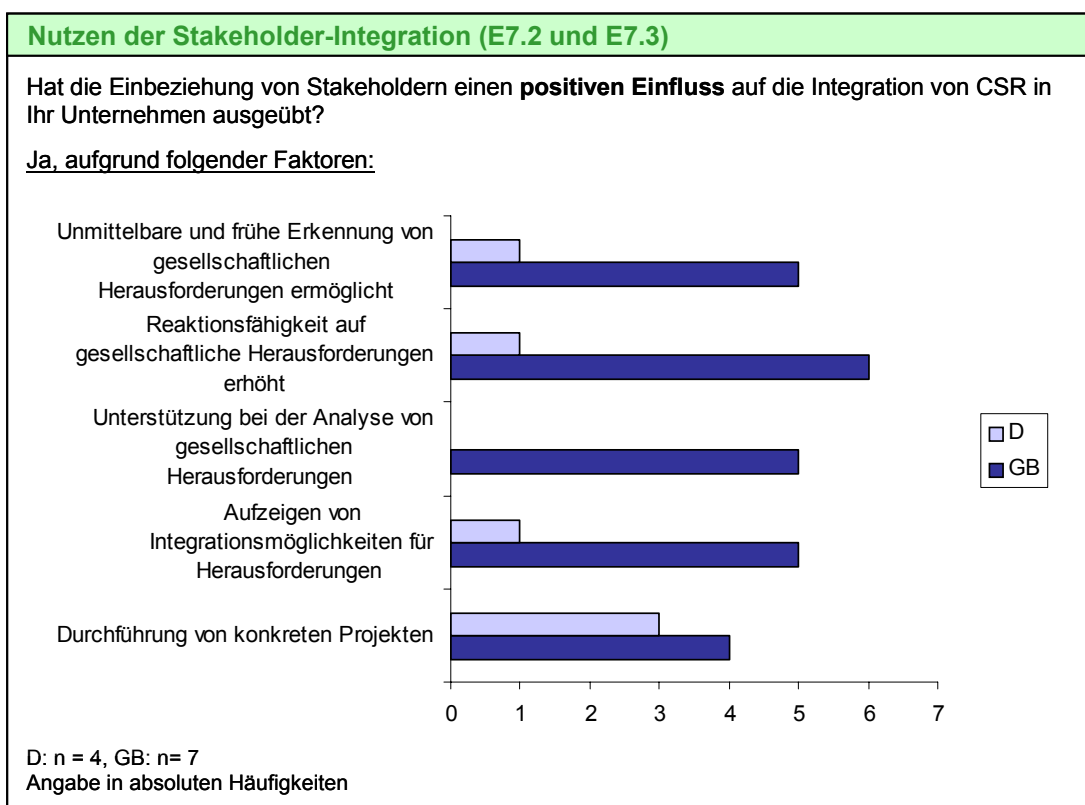


Abbildung 33: Nutzen der Stakeholder-Integration

Einen positiven Einfluss bestätigen vier der fünf befragten deutschen Unternehmen (vgl. Abbildung 33). Der Vorteil der Stakeholder-Integration liegt nach Ansicht der Mehrheit dieser Unternehmen in der Durchführung konkreter Projekte. Nur jeweils ein Unternehmen erkennt für die Analyse und Integration von gesellschaftlichen Herausforderungen einen Nutzen in der Einbeziehung von Stakeholdern.

Umgekehrt verhält es sich bei den befragten britischen Unternehmen. Hier äußert die deutliche Mehrheit, dass sich durch die Einbeziehung von Stakeholdern für die Analyse und Integration von Herausforderungen ein Vorteil ergibt. Gleiches gilt für das frühzeitige Erkennen und die bessere Reaktionsfähigkeit auf gesellschaftliche Herausforderungen. Im Durchführen konkreter Projekte sehen immerhin noch vier der sieben befragten britischen Unternehmen einen positiven Einfluss der Einbeziehung von Stakeholdern.

Während die befragten deutschen Unternehmen den praktisch-orientierten Nutzen der Stakeholder-Einbeziehung hervorheben, setzen die britischen Unternehmen direkt am Ausgangspunkt von gesellschaftlicher Verantwortung an: der Analyse von gesellschaftlichen Herausforderungen und deren sukzessive Einbindung in unternehmerische Entscheidungen und Handlungen. Damit beziehen sie den Stakeholder-Austausch stärker in den Prozess der Unternehmensplanung und als Grundlage für strategische Entscheidungen mit ein. Entsprechend vielfältig sind die konkreten Beispiele, die die Unternehmen zum Nutzen der Stakeholder-Einbeziehung gegeben haben. Einige sind bereits in die Darstellung der verschiedenen Formen von Stakeholder-Einbeziehung eingeflossen. Ein weiteres Unternehmen äußert sich: *„Some help us to identify major trends that could influence food and beverage products to contribute to wellbeing of consumers and to develop foods that meet consumer health and nutrition needs.“*

Die Hürden der Einbeziehung von Stakeholdern (E.7.4)

Welches sind für die befragten Unternehmen beider Länder die Hürden der Stakeholder-Integration? Von den befragten deutschen Unternehmen wird die fehlende Dialogbereitschaft der Stakeholder als hohe Hürde eingeschätzt (vgl. Abbildung 34 und Anhang 3). Die geringsten Hürden stellen fachliche Sprachbarrieren und Zeitmangel dar. Die anderen abgefragten Schwierigkeiten werden im Durchschnitt jeweils als Hürden von mittlerer Bedeutung bewertet. Für die Gesamtbewertung der Schwierigkeiten von Stakeholder-Einbeziehung entfallen 90 % aller Antworten auf die Kategorien „mittlere“, „geringe“ bzw. „keine“ Hürde.

Bei den befragten britischen Unternehmen ergibt sich ein uneinheitliches Ergebnis. Der finanzielle und personelle Mehraufwand der Stakeholder-Einbeziehung stellt für vier der sechs antwortenden Unternehmen eine hohe Hürde dar. Im Durchschnitt werden die Abnahme unternehmerischer Entscheidungsautonomie, fachliche Sprachbarrieren und ein fehlendes Vertrauensverhältnis als geringste Hürden bezeichnet. Die übrigen Schwierigkeiten sind von mittlerer Bedeutung. In der Gesamtbewertung entfällt ein Viertel der Antworten auf die Kategorie „sehr hohe“ und „hohe“ Hürde, bei mehr als der Hälfte aller Antworten auf die Kategorie „geringe“ bzw. „keine“ Hürde.

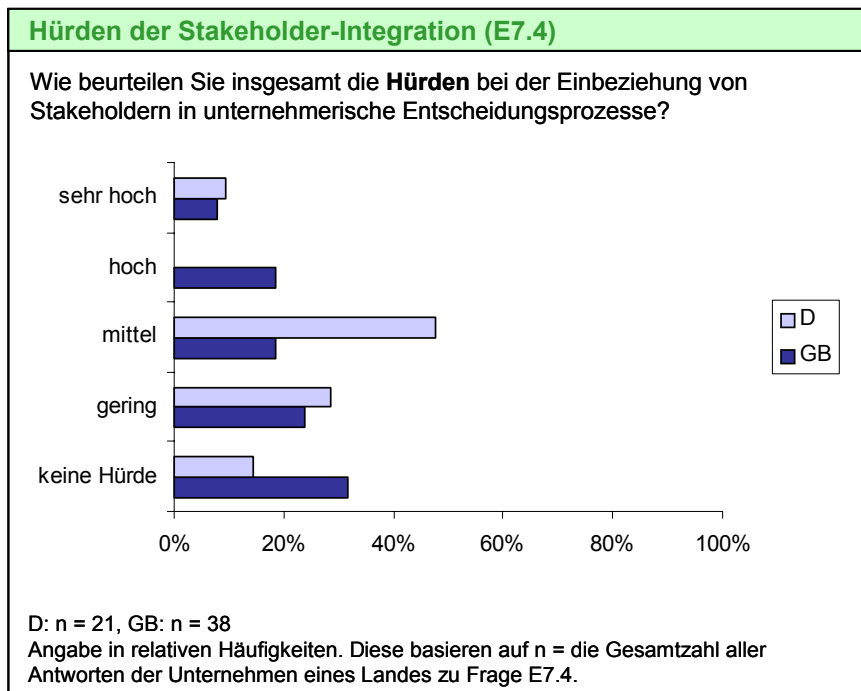


Abbildung 34: Hürden der Stakeholder-Integration

Im Vergleich beider Länder fällt auf, dass die befragten deutschen Unternehmen insgesamt geringere Probleme mit der Einbeziehung von Stakeholdern angeben als die befragten britischen Unternehmen. Im Einzelnen stellen dabei das fehlende Vertrauensverhältnis, die fehlende Dialogbereitschaft der Stakeholder und die Abnahme unternehmerischer Entscheidungsautonomie höhere Hürden für die befragten deutschen als die britischen Unternehmen dar. Ein umgekehrtes Bild ergibt sich für die Probleme Zeitmangel, finanzieller und personeller Mehraufwand, die im Durchschnitt für die befragten britischen Unternehmen eine höhere Hürde darstellen als für die befragten deutschen.

Ansatz zur Interpretation: Die befragten deutschen Unternehmen bewerten die Schwierigkeiten der Stakeholder-Einbeziehung weniger problematisch als die britischen Unternehmen. Dabei bewerten die befragten deutschen Unternehmen als höchste Hürden solche, die das Zustandekommen eines Stakeholder-Austausches in erster Linie verhindern: die fehlende Dialogbereitschaft der Stakeholder und das fehlende Vertrauensverhältnis. Diese Einschätzung deckt sich mit den Ergebnissen zum Stakeholder-Austausch. Dort hat sich gezeigt, dass die befragten deutschen Unternehmen mit einer begrenzten Gruppe an Stakeholdern im Austausch stehen und dass dieser Austausch nur in Einzelfällen über den unverbindlichen Dialog hinausgeht. Die britischen Unternehmen hingegen beziehen eine große Vielzahl an Stakeholdern in Unternehmensaktivitäten ein. Gleichzeitig gestaltet sich diese Einbeziehung durch den Aufbau von Kooperationen und Partnerschaften verbindlicher und intensiver. Dementsprechend stellen finanzieller und personeller Mehraufwand sowie Zeitmangel für die befragten britischen Unternehmen die höchsten Hürden der Stakeholder-Einbeziehung dar.

5.5 Fazit der Befragung

Das Fazit fasst die während der Befragung gesammelten Eindrücke zu folgenden Schwerpunkten zusammen:

- Gründe für das Ablehnen der Teilnahme,
- Vollständigkeit der Antworten,
- Überprüfbarkeit der Antworten,
- Rücklaufquote

Gründe für das Ablehnen der Teilnahme

Bei Unternehmen, die als Grund für ihre Absage ein **generelles Ablehnen der Teilnahme** an Befragungsaktionen angegeben haben, ist die Begründung kritisch zu bewerten. Die Thematik der gesellschaftlichen Verantwortung umfasst Themenbereiche, die auch für die Kaufentscheidung des Verbrauchers bei Lebensmitteln eine Rolle spielen, so z. B. den Einsatz genmodifizierter Organismen oder die Zahlung angemessener Löhne an Zulieferer aus so genannten Entwicklungsländern. Allerdings stellen Unternehmen dem Verbraucher nur selten jene Informationen zur Verfügung, die dieser für eine unabhängige und bewusste Kaufentscheidung benötigt. Es fehlt an Markttransparenz. Fragebögen sind bisher die einzige Möglichkeit, um an Daten zu sozialen und ökologischen Aspekten der Unternehmenstätigkeit zu gelangen. Die mangelnde Informationsoffenheit und Transparenz von Seiten der Unternehmen wirkt sich also negativ auf den Verbraucher aus, der in seiner Kaufentscheidung von der Auskunftsbereitschaft der Unternehmen abhängig ist.¹

In zwei Fällen äußerten Unternehmen **Schwierigkeiten mit der Beantwortung von Fragenblock B**. Als Grund wurden die Subjektivität und der Einschätzungscharakter der zu beantwortenden Fragen genannt. Eines der Unternehmen nahm dies als Anlass zur Absage. Als weiteres Problem wurde angeführt, dass die Formulierung der Herausforderungen ein Beantworten der Fragen unmöglich mache.

Bei der Formulierung von Herausforderungen, die als Grundlage für alle weiteren Fragen in Abschnitt B dienen, wurde großer Wert auf eine einheitliche Formulierungssystematik gelegt. Alle Herausforderungen sind in ihrer Wahrnehmung als Chance und nicht in Form eines Risikos formuliert. Ebenso wurden die Herausforderungen auf Basis einer breit angelegten Recherche und unter Einbeziehung der Ansichten relevanter Akteure der Ernährungsindustrie zusammengestellt. Damit entspringen sie keiner subjektiven Einschätzung, sondern beruhen auf einer fundierten Medienanalyse im Kontext der Branche.

¹ Um dieser Abhängigkeit entgegenzuwirken, wurde im Jahr 1998 der „Unternehmenstester Lebensmittel“ veröffentlicht. Darin werden 75 Unternehmen der Ernährungsindustrie anhand ihrer sozial-ökologischen Unternehmensleistung bewertet. Vgl. Imug (Hrsg.) 1999). Die Stiftung Warentest plant, zusätzlich zu ihren Produkttests so genannte Unternehmenstests durchzuführen. Diese enthalten Informationen zu ethischen, sozialen und ökologischen Aspekten der Unternehmenstätigkeit des jeweiligen Unternehmens, dessen Produkt getestet wird. Der zusätzliche Unternehmenstest befindet sich derzeit noch in der Pilotphase. Vgl. Brackemann (2004).

In Bezug auf die Subjektivität und den Einschätzungscharakter haben sich ausschließlich für deutsche Unternehmen Probleme ergeben. Bis auf vier Fragen, in denen der Beantwortende seine Einschätzung zur Rolle des Unternehmens innerhalb der Gesellschaft wiedergibt, spiegeln alle weiteren Fragen eine die Umfeldveränderungen antizipierende Unternehmensplanung wider (vgl. Tabelle 16). Bestandteil einer solchen Unternehmensplanung sind die Analyse von externen Herausforderungen und das Einschätzen deren potentieller Auswirkungen auf die Unternehmenstätigkeit. Die Schwierigkeiten mit dem Beantworten von Frageblock B sind damit nicht auf Nachlässigkeiten in der Formulierung der Herausforderungen zurückzuführen. Vielmehr weisen sie darauf hin, dass innerhalb des betreffenden Unternehmens eine Analyse gesellschaftlicher Herausforderungen nicht im abgefragten Umfang erfolgt. Beim Beantwortenden entsteht so möglicherweise der Eindruck, es seien subjektive Einschätzungen gefragt, die er nicht stellvertretend für das Unternehmen nach außen kommunizieren könne.

Bei drei Unternehmensabsagen signalisierten die Ansprechpartner eine **grundsätzlich positive Einstellung** ihres Unternehmens gegenüber dem Thema. Die Ansprechpartner in diesen Unternehmen wurden erneut telefonisch kontaktiert. Auffallend war, dass die fehlende, zentrale Zusammenführung und die Komprimierung von im Fragebogen abgefragten Daten in allen drei Unternehmen als eine der Ursachen für die Absage genannt wurden. Der daraus entstehende zeitliche Aufwand und das nötige Einbeziehen verschiedenster Unternehmensbereiche und Managementebenen in die Beantwortung des Fragenkatalogs wurden als nicht leistbar bewertet. An dieser Stelle ist bereits ein erstes Fazit im Hinblick auf Verbesserungspotentiale zu ziehen. Aus den Gesprächen folgt, dass im Bereich des Informationsmanagements und der Bereitstellung von sozial-ökologischen Leistungsdaten bei den kontaktierten deutschen Unternehmen großer Nachholbedarf besteht.

Vollständigkeit der Beantwortung

In ihrer Vollständigkeit unterscheiden sich die Antworten der Unternehmen beider Länder hauptsächlich bei den Fragen zur Organisation und zu den Instrumenten und Maßnahmen (Frageblock D und E). Hier haben die britischen Unternehmen die abgefragten Sachverhalte jeweils ausführlicher und genauer dargestellt. Selten blieben Angaben aus, offene Fragen wurden verständlich und genau beantwortet. Von einigen der teilnehmenden deutschen Unternehmen sind bestimmte Fragestellungen nicht beantwortet worden und nicht immer wurden zu allen Antwortoptionen Kreuze gesetzt. Bei den offenen Fragen beschränken sich die Angaben in zwei Unternehmen auf kurz angerissene Stichworte, die nur einen eingeschränkten Einblick in die Aktivitäten des Unternehmens zur Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung ermöglichen. Für die Fragen zur Analyse von gesellschaftlichen Herausforderungen (Frageblock B) ergibt sich ein ähnliches Bild. Hier sind die offenen Fragen erneut von mindestens zwei der fünf befragten deutschen Unternehmen nicht beantwortet worden.

Insgesamt deuten die unvollständigen und teilweise ungenauen Angaben der befragten deutschen Unternehmen darauf hin, dass die organisatorische und instrumentelle Umsetzung von CSR bisher nicht sehr weit fortgeschritten ist.

Überprüfbarkeit der Antworten

Die Überprüfbarkeit der gegebenen Antworten stellt bei den teilnehmenden deutschen Unternehmen ein Grundproblem dar. Selbst für solche Unternehmen, die aufgrund ihrer Rechtsform zur Veröffentlichung von Daten ihrer Vermögens-, Schuldens-, und Erfolgslage verpflichtet sind,¹ besteht keine generelle Berichtspflicht zu sozialen und ökologischen Aspekten ihrer Unternehmenstätigkeit. Anders ist dies beispielsweise in Frankreich. Dort wurde im Mai 2001 für Kapitalgesellschaften eine gesetzliche Berichtspflicht zu deren sozial-ökologischen Auswirkungen eingeführt.²

Die befragten britischen Unternehmen haben in unterschiedlichem Ausmaß Berichte zu Themen ihrer gesellschaftlichen Verantwortung veröffentlicht. In drei Fällen sind diese von externen Beratern wie der URS Verification Ltd. und der Corporate Citizenship Company verifiziert worden.³

Generell stellt sich bei den befragten deutschen Unternehmen aufgrund der fehlenden Berichterstattung die Frage, wie glaubwürdig die erteilten Auskünfte sind. Diese Frage lässt sich nicht beantworten. Als Konsequenz ist nur eine begrenzte Bewertung der Befragungsergebnisse möglich. Der Schwerpunkt liegt auf dem Vergleich der von den Unternehmen erfassten Herausforderungen und ihrer Integration in die Unternehmenstätigkeit.

Rücklaufquote

Die höhere Rücklaufquote bei den britischen Unternehmen ist erstaunlich. Denn keine der beiden durchführenden Institutionen (Fachhochschule Worms und Öko-Institut e.V.) dürfte für die Ansprechpartner ein „Begriff“ gewesen sein. Gleichzeitig äußerten viele der Ansprechpartner während des ersten Telefonats, dass sie mehrmals wöchentlich mit Anfragen zur Beantwortung von Fragebögen zu CSR konfrontiert werden.

Ein Erklärungsgrund für die dennoch hohe Rücklaufquote kann darin gesehen werden, dass der Aufwand pro zu beantwortenden Fragebogen für britische Unternehmen geringer ist als im Falle eines deutschen Unternehmens. Die Ursache liegt in der Verfügbarkeit der abgefragten Daten. Britische Unternehmen besitzen, vor allem auch aufgrund einer weit fortgeschrittenen CSR-Berichterstattung, ein umfangreiches Informations- und Datengenerierungssystem zu Aspekten ihrer gesellschaftlichen Verantwortung. Dieses vereinfacht das Abrufen relevanter Daten im Rahmen von Befragungen.

Weiterhin konnten bis auf das Untersuchungsfeld B sowie die Fragen nach den Hürden der Umsetzung von CSR viele Antworten auf Basis bereits veröffentlichter Daten und

¹ Dies betrifft die Rechtsform der Kapitalgesellschaft, wozu die AG, die GmbH und die KgaA zählen. Bei Personengesellschaften besteht nur in Ausnahmefällen eine gesetzliche Pflicht zur Offenlegung von Unternehmensdaten. Vgl. dazu Jossé (2000): 35 ff.

² Vgl. Orse (2004).

³ Weitere Informationen unter: <http://www.ursverification.com/> und www.corporate-citizenship.co.uk

Kennzahlen¹ gegeben werden. Ebenso war es möglich, die Fragen auf der Grundlage anderer, bereits ausgefüllter Fragebögen zu beantworten. So hat der London Stock Exchange eine Untersuchungsgruppe gegründet, die sich für das Einrichten eines Service unter dem Titel „Corporate Responsibility Exchange“ einsetzt. Hintergrund ist die Einschätzung, dass etwa 80 % aller in Fragebögen zum Thema CSR gestellten Fragen identisch sind.²

Für die befragten deutschen Unternehmen ist ein solches Vorgehen aufgrund mangelnder Erfahrung in der Beantwortung von Fragen zur gesellschaftlichen Verantwortung sowie fehlender Systematik in der Generierung von CSR-relevanten Daten nur unter vergleichsweise höherem Aufwand möglich.

Auch die Wirkung des Vorausfüllens von Fragebögen im Falle einiger britischer Unternehmen darf als eine der Ursachen für die hohe Rücklaufquote nicht außer Acht gelassen werden (vgl. Kap. 5.2.4).

Als **Gesamtfazit der Befragung** steht fest, dass die befragten Unternehmen beider Länder in der Beschäftigung mit CSR und seiner praktischen Umsetzung unterschiedlich weit fortgeschritten sind. Ziel der Befragung war es, eine Momentaufnahme der Integrations- und Umsetzungsformen von CSR in der Praxis zu erhalten. Durch die Differenz beider Länder lassen sich aus den Antworten der weiter fortgeschrittenen britischen Unternehmen Entwicklungstendenzen für die deutschen Unternehmen aufzeigen. Dies gilt für das Verständnis und die erkannten Herausforderungen einer gesellschaftlichen Verantwortung ebenso wie deren praktische Umsetzung. Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse für die Unternehmen beider Länder bewertet und Umsetzungsempfehlungen für eine gesellschaftlich verantwortliche Unternehmensführung an die Unternehmen der ausgesprochen.

¹ Dazu zählen die Berichtselemente und Leistungskennzahlen („reporting elements and performance indicators“) des Leitfadens der Global Reporting Initiative. Einige der befragten britischen Unternehmen sind bereits dazu übergegangen, zugunsten der besseren Übersichtlichkeit ihrer CSR-Berichte eine Gliederung anhand des GRI-Leitfadens vorzunehmen (vgl. SABMiller und Scottish&Newcastle). So werden die Berichte überschaubarer und relevante Daten lassen sich schneller identifizieren. Weitere Informationen unter: <http://www.globalreporting.org/>.

² Vgl. Ethical Corporation Newsletter: „LSE Launches Corporate Responsibility Exchange to Reduce Questionnaire Fatigue.“ Der geplante Austauschservice soll die Daten bereitstellen, die in der Mehrzahl von Fragebögen zu CSR abgefragt werden. Damit soll der Beantwortungsaufwand für die Unternehmen reduziert werden.

6. Bewertung und Ableitung von Empfehlungen

„[CSR] is about business evolving with society. In today's complex operating environment this means developing a managerial decision-making process that takes into account a wide range of factors relating to the financial, environmental and social implications of a company's operations.”¹

-Andrew Wilson, Director of the Ashridge Centre for Business and Society-

Dem Konzept von CSR liegt der Gedanke zugrunde, dass Unternehmen aufgrund ihrer zunehmenden Gestaltungsmacht und Größe zur Übernahme von Verantwortung für Herausforderungen jenseits der ökonomischen Dimension verpflichtet sind. Dabei ist CSR an sich noch kein Garant für eine gesellschaftlich verantwortliche Unternehmensführung, CSR gibt lediglich ein konzeptionelles Gerüst vor. Dieses legt fest, dass Unternehmen dann gesellschaftliche Verantwortung übernehmen, wenn sie freiwillig und über die bloße Gesetzeskonformität hinaus soziale und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und die Wechselbeziehung mit ihren Stakeholdern einbeziehen. Auf Basis dieser Vorgabe muss das konzeptionelle Gerüst der Corporate Social Responsibility von jedem Unternehmen mit konkreten Inhalten und Aktivitäten gefüllt werden.

Die vorliegende Arbeit untersucht, welche Herausforderungen CSR an die Unternehmen der Ernährungsindustrie stellt und wie die Inhalte dieser Herausforderungen in die Unternehmensführung deutscher und britischer Nahrungsmittel- und Getränkehersteller integriert werden. Jedes Unternehmen ist aufgefordert, die für seine Unternehmenstätigkeit relevanten Herausforderungen zu erkennen und zum Inhalt seiner gesellschaftlichen Verantwortung zu machen. Die Implementierung von CSR lässt sich nicht losgelöst vom Branchen- und Unternehmenskontext betrachten. Eine allgemeingültige Gestaltungsform hin zu gesellschaftlich verantwortlicher Unternehmensführung gibt es nicht. Ziel der Befragung war es deshalb, konkrete Umsetzungsformen der Implementierung von CSR anhand der Praxis zu untersuchen. Die Ergebnisse der Befragung haben gezeigt, dass die britischen Unternehmen in der Umsetzung von CSR deutlich weiter fortgeschritten sind. Ihre Antworten dienen daher als Referenzgröße, um Bewertungen und Empfehlungen im Kontext der Branche abzuleiten.

Dazu werden zunächst die Unterschiede zwischen den Unternehmen beider Länder hinsichtlich der Inhalte und der praktischen Umsetzung von CSR komprimiert zusammengefasst und bewertet (Kap. 6.1). Anhand der Befragungsergebnisse werden Umsetzungsempfehlungen für die befragten deutschen Unternehmen der Ernährungsindustrie abgeleitet (Kap. 6.2). Der Ausblick beleuchtet, welche Ansatzmöglichkeiten sich über die Gestaltung von internen Führungsprozessen hinaus ergeben, Unternehmen zur Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung zu motivieren (Kap. 6.3).

¹ Wilson (2004): 16.

6.1 Bewertung der Ergebnisse

Gesellschaftlich verantwortliches Handeln bedeutet, Herausforderungen nicht nur im Bereich unternehmensinterner Prozesse zu erkennen, sondern darüber hinaus die Wechselbeziehungen zu Marktpartnern und allen weiteren Stakeholdern des Unternehmens sozial- und umweltverträglich zu gestalten. Die Notwendigkeit, über die eigenen Unternehmensgrenzen hinaus Verantwortung zu übernehmen, ergibt sich aus der Tatsache, dass Unternehmen nicht isoliert von ihrer Umwelt operieren, sondern mit einer Reihe an Umfeldakteuren in Interaktion stehen. Diese Interaktion wird nicht alleine von ökonomischen Interessen dominiert, sondern beinhaltet soziale, ökologische und ethische Herausforderungen, die zunehmend an Bedeutung gewinnen. Im Laufe der Arbeit hat sich gezeigt, dass die Ernährungsindustrie mit einer Vielzahl unterschiedlicher Herausforderungen der sozialen und ökologischen Dimension konfrontiert ist, die sich über den gesamten Wertschöpfungsprozess erstrecken und neben Zulieferern insbesondere auch die Verbraucher und ihr Konsumverhalten betreffen.¹

Die Befragung überprüfte, welche gesellschaftlichen Herausforderungen von den befragten Unternehmen der Ernährungsindustrie erkannt werden und wie die Anpassung von Prozessen, Strukturen und Aktivitäten hin zu einer gesellschaftlich verantwortlichen Unternehmensführung umgesetzt wird. Erwartungsgemäß haben sich zwischen den befragten Unternehmen aus Deutschland und Großbritannien deutliche Unterschiede ergeben. Dies gilt sowohl für die Inhalte als auch die Implementierung von CSR. Die entsprechenden Befragungsergebnisse werden im Folgenden anhand des Vergleichs der Unternehmen beider Länder bewertet. Aufgrund der kleinen Stichprobe ist nur eine begrenzte Bewertung der Ergebnisse möglich. Bewertungen beziehen sich auf die befragten deutschen und britischen Unternehmen und sind nur bedingt auf die Gesamtbranche übertragbar, zeigen aber durchaus Tendenzen auf.

6.1.1 Die Inhalte und Grenzen von CSR

Den **Inhalt** ihrer gesellschaftlichen Verantwortung definieren die Unternehmen über die für ihre Tätigkeit relevanten gesellschaftlichen Herausforderungen. Die **Grenzen** ihrer Verantwortung erschließen sich über die Wertschöpfungskette und die Berücksichtigung oder Vernachlässigung der dort entstehenden Herausforderungen.

Die befragten deutschen Unternehmen stufen Themen des Umweltschutzes (Nachhaltige Landwirtschaft, Umweltauswirkungen) und der Qualität (Lebensmittelsicherheit) als vorrangig ein. Für diese Themen sehen sie mehrheitlich eine Hauptverantwortung und beurteilen ihre Einflussmöglichkeit, zu Lösungen beizutragen, als hoch. Bei diesen Themen handelt es sich um Herausforderungen, die vor allem interne Prozesse sowie die Zulieferkette betreffen.² Herausforderungen, die den Verbraucher betreffen, werden als weniger bedeutsam eingeschätzt. Die Zulieferkette spielt eine wichtige Rolle, wenn es um die in Partnerschaft zu lösenden Herausforderungen geht. Erneut werden die Lebensmittelsicherheit und die Nachhaltige Landwirtschaft als Herausforderungen identifiziert, zu deren Lösung für die meisten Unternehmen eine Kooperation mit Landwirten und Zulieferern notwendig erscheint.

¹ Vgl. Kapitel 4: Gesellschaftliche Herausforderungen in der Ernährungsindustrie

² Abbildung 11: Herausforderungen entlang der Wertschöpfungskette.

Potentielle Folgen, die mit bedeutsamen Herausforderungen verbunden sind, werden von den befragten deutschen Unternehmen kaum identifiziert. Dies deutet auf eine reaktive Auseinandersetzung der Unternehmen mit gesellschaftlichen Interessen hin, wobei die Risikominimierung im Vordergrund steht.

Im Gegensatz dazu stellen für die befragten britischen Unternehmen neben Umwelt- und Qualitätsthemen auch soziale Aspekte, die den Verbraucher betreffen (Verbraucherbewusstsein, Ernährung und Gesundheit) bedeutsame gesellschaftliche Herausforderungen dar. Ihre Einflussmöglichkeit, in diesem Bereich zu Lösungen beizutragen, schätzen die befragten britischen Unternehmen als mittel bis hoch ein, gleichzeitig bekennen sie sich seltener zu einer Hauptverantwortung, als dies bei den deutschen Unternehmen der Fall ist. Die vor- und nachgelagerte Wertschöpfung wird vorrangig als bedeutsam identifiziert. Das Thema Ernährung und Gesundheit wird am häufigsten als in Partnerschaft zu lösende Herausforderung genannt. Zu den potentiellen Partnern zählen vor allem gesellschaftliche und politische Akteure; Marktpartner sind hier weniger wichtig. Als Folgen der für die Unternehmen relevanten Herausforderungen werden sowohl Risiken als auch Chancen erkannt, wobei die Chancen über die unternehmenseigenen Vorteile hinaus einen globalen Nutzen für Gesellschaft und Umwelt reflektieren.

Im Hinblick auf die **Inhalte** ihrer gesellschaftlichen Verantwortung fokussieren die befragten deutschen Unternehmen stark auf Umweltthemen. Dieser Fokus entspricht nicht der Interpretation von CSR, die die Unternehmen zu Anfang der Befragung abgegeben haben.¹ Dort stimmt die Mehrheit von ihnen zu, gesellschaftliche Verantwortung sowohl für ökologische als auch soziale Aspekte zu übernehmen. Dass der Schwerpunkt der Verantwortungsübernahme dennoch im Bereich der Umwelt liegt, lässt bereits der von vier Unternehmen genutzte Begriff der Nachhaltigen Unternehmensführung vermuten. Nachhaltigkeit wurde in deutschen Unternehmen bis Ende der 1990er Jahre vorrangig mit Umweltthemen besetzt.² Die Verwendung dieses Begriffs spiegelt oft den umweltorientierten Zugang dieser Unternehmen zur Thematik der gesellschaftlichen Verantwortung wieder.³ Im Gegensatz dazu haben die befragten britischen Unternehmen bereits ein Bewusstsein für Aspekte, die den Verbraucher betreffen, entwickelt. Umweltthemen, wie etwa die Umweltauswirkungen der Geschäftstätigkeit, werden ebenfalls hoch bewertet. Damit erkennen die britischen Unternehmen entsprechend ihrer eigenen Interpretationen sowohl ökologische als auch soziale Aspekte als Handlungsfelder ihrer gesellschaftlichen Verantwortung an. Ursprünglich wurde die Nutzung des Begriffs CSR mit Herausforderungen im sozialen Bereich gleichgesetzt (Arbeitsbedingungen, gesellschaftliches Engagement).⁴

¹ Vgl. Abbildung 13: Grenzen unternehmerischer Verantwortung – Aussagen 1-3.

² Vgl. Loew et al (2004): 64.

³ Was die sozialen Aspekte ihrer gesellschaftlichen Verantwortung anbetrifft kann vermutet werden, dass die befragten Unternehmen hierunter Themen der Mitarbeiterführung, -entlohnung und sozialen Absicherung verstehen. Diese wurden aufgrund ihrer branchenübergreifenden Gültigkeit in der Befragung nicht berücksichtigt (vgl. Kap.4).

⁴ Vgl. Loew et al (2004): 49.

Was **Grenzen** ihrer Verantwortung angeht, berücksichtigen die befragten deutschen Unternehmen vorwiegend Herausforderungen im Bereich der internen Prozesse und in der Zulieferkette. Dies entspricht ihrer Interpretation von gesellschaftlicher Verantwortung, wonach sie Herausforderungen der vor- und nachgelagerten Wertschöpfungskette eher selten adressieren. Zur Einflussnahme auf Marktpartner und gesellschaftliche Akteure sind die Unternehmen eher nicht bereit.¹ Diese Haltung kann nicht aufrecht erhalten werden, betrachtet man die Bereiche, in denen sich die befragten deutschen Unternehmen zu einer Hauptverantwortung² bekennen. Die Mehrheit von ihnen identifiziert auch für Herausforderungen den Verbraucher betreffend (Verbraucherbewusstsein und Ernährung und Gesundheit) eine Hauptverantwortung. Um dieser gerecht zu werden, müssen die befragten deutschen Unternehmen die Herausforderungen in der nachgelagerten Wertschöpfung anerkennen und entsprechende Partner zur Lösung identifizieren.

6.1.2 Die Implementierung von CSR

Bei der Umsetzung geht es darum, die Inhalte von CSR, die sich durch die gesellschaftlichen Herausforderungen ergeben, in den Führungsprozess, die Organisationsstruktur und entsprechende Aktivitäten zu integrieren. Gleichzeitig müssen durch die Anpassung der Prozesse und der Organisationsstruktur die Voraussetzungen geschaffen werden, um in Zukunft gesellschaftlichen Herausforderungen antizipativ begegnen zu können.³

Wie bei den Inhalten fokussieren die befragten deutschen Unternehmen auch in der Implementierung auf die Herausforderungen im Bereich der Qualität und des Umweltschutzes. Der Arbeitsschutz wird ebenfalls angesprochen. Hierbei handelt es sich um Themen, die branchenübergreifend als wichtig empfunden werden. Die im Kontext der Branche und über die unternehmensindividuelle Wertschöpfung entstehenden Herausforderungen, insbesondere im nachgelagerten Bereich, werden dagegen kaum berücksichtigt. Dies gilt sowohl für die formulierten Leitlinien, Ziele und Strategien, als auch für die Anpassung der Organisationsstruktur und die Nutzung von Instrumenten.

Als eine der Hauptursachen für den einseitigen Umwelt- und Qualitätsfokus kann in der wenig systematischen Analyse von gesellschaftlichen Herausforderungen in den befragten deutschen Unternehmen gesehen werden. Der Austausch mit den Stakeholdern wird nicht genutzt, um entsprechende Herausforderungen zu identifizieren und zu bewerten. Werden gesellschaftliche Herausforderungen nicht identifiziert, so ist auch kein aktiver Anpassungsprozess von Werten, Aktivitäten und Zuständigkeiten in den Unternehmen möglich. Organisatorisch sind in den befragten Unternehmen keine eindeutigen Zuständigkeiten für die Umsetzung von CSR vorhanden. Ein Unternehmen gibt beispielsweise an, dass alle Managementebenen aufgerufen seien, sich an der Identifizierung von gesellschaftlichen Herausforderungen zu beteiligen und entsprechende Maßnahmen umzusetzen. Eine solche Aussage deutet weniger auf die gute organisatorische Einbindung der Thematik hin, vielmehr kann vermutet werden, dass keine eindeutigen Zuständigkeiten für die Umsetzung von CSR-Themen jenseits von Umweltschutz und

¹ Vgl. Abbildung 14: Grenzen unternehmerischer Verantwortung – Aussagen 4-5.

² Vgl. Abbildung 16: Hauptverantwortung.

³ Vgl. Kapitel 3: Strategische Unternehmensführung und CSR.

Qualität vorhanden sind. Die genutzten Instrumente begrenzen sich größtenteils auf Managementsysteme zum Umweltschutz und zur Qualitätssicherung. An Brancheninitiativen beteiligen sich die befragten deutschen Unternehmen selten.

Bei den britischen Unternehmen reflektieren Leitlinien immer auch die Beziehung zu den Stakeholdern und die in der Beziehung entstehenden gesellschaftlichen Herausforderungen. Ziele und Strategien sind zu relevanten Herausforderungen formuliert. Die Organisationsstruktur wurde durch die Schaffung expliziter Zuständigkeiten – häufig in Form von Teams – an die veränderten Umfeldbedürfnisse angepasst. Managementsysteme zum Umweltschutz und zur Qualitätssicherung sind ähnlich weit verbreitet wie in Deutschland. Andere internationale Initiativen werden vorrangig als normative Vorgaben genutzt, um Leitlinien, Ziel oder Standards zu entwickeln. Branchenlösungen sind weit verbreitet, um gesellschaftlichen Herausforderungen zu begegnen, die sich über die unternehmensindividuelle Wertschöpfung oder beispielsweise im Bezug auf die zu verarbeitenden Rohstoffe ergeben. Britische Unternehmen haben auch die Wichtigkeit und den Nutzen der Integration von Stakeholdern erkannt. Die befragten deutschen Unternehmen hinken in diesem Bereich deutlich hinterher. Auch diese Diskrepanz kann über die Nutzung des Begriffs der Nachhaltigen Entwicklung nachvollzogen werden. Historisch fokussieren Unternehmen durch diesen Begriff stärker auf eine verantwortliche Gestaltung interner Prozesse, um einen Beitrag zu mehr sozialer und ökologischer Gerechtigkeit in der Gesellschaft zu leisten. CSR verlangt demgegenüber, dass Unternehmen ihre Rolle in der Gesellschaft neu definieren und damit neben internen Prozessen auch weitere gesellschaftliche Austauschbeziehungen verantwortlich gestalten.

6.2 Schlüsselemente für die Einbindung von CSR in die strategische Unternehmensführung

Als Basis für die Befragung diente ein einfaches Führungsmodell.¹ Dieses bildet die wesentlichen Bereiche von Unternehmensführung ab. Dazu zählen die Prozesse des normativen, strategischen und operativen Managements (funktionell), die Organisationsstrukturen (institutionell) und die Instrumente und Maßnahmen (instrumentell). Diese Bereiche werden im Fragebogen in fünf Untersuchungsfelder (A-E)² überführt. Die Untersuchungsfelder bilden die Inhalte und die Implementierung von CSR im Rahmen der Unternehmensführung ab. Aus den Ergebnissen der einzelnen Untersuchungsfelder lassen sich in einem ersten Schritt Schlüsselemente ableiten, die die Umsetzungstrends einer erfolgreichen Implementierung von CSR in der Praxis abbilden. Good-Practice-Beispiele von britischen Unternehmen verdeutlichen jeweils, wie die einzelnen Schlüsselemente in der Praxis umgesetzt werden. Tabelle 20 gibt einen Überblick über die identifizierten Schlüsselemente und die aus den Befragungsergebnissen hervorgehenden Umsetzungstrends.

¹ Vgl. das Führungsmodell in Kapitel 3.3.2.

² Vgl. Kapitel 5.3.1: Aufbau des Fragebogens.

Erfolgsfaktoren der Implementierung von CSR	
Schlüsselemente	Umsetzungstrends
Sensibilisierung für den Leitgedanken von CSR	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Neudefinition der Rolle des Unternehmens in der Gesellschaft ▪ Erweiterung der Handlungsfelder unternehmerischer Verantwortung
Analyse der gesellschaftlichen Herausforderungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifizieren und Bewerten nach Wichtigkeit ▪ Identifizieren von Partnern zur gemeinsamen Begegnung ▪ Erkennen von Chancen
Anpassung der Unternehmenspolitik und Strategie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reflektieren der Beziehung zu den Stakeholdern ▪ Reflektieren der relevanten gesellschaftlichen Herausforderungen
Anpassung der Organisationsstruktur	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zuständigkeit auf oberster Managementebene / Beteiligung der Geschäftsleitung ▪ Interfunktionale Teams (beratend) ▪ Integration externer Experten
Anwendung geeigneter Konzepte und Instrumente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nutzung bestehender Managementsysteme ▪ Einführen von Standards zu relevanten Herausforderungen ▪ Branchenlösungen (Initiativen und Kodizes)
Stakeholder-Integration	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifizieren relevanter Stakeholder ▪ Austausch und Konsultation bei der Analyse von gesellschaftlichen Herausforderungen ▪ Einbindung in Entscheidungsprozesse zur Unternehmenspolitik und Strategie ▪ Beteiligung an Ausschüssen und Komitees ▪ Zusammenarbeit in Projekten, Initiativen und Kampagnen zur Begegnung der gesellschaftlichen Herausforderungen

Tabelle 20: Erfolgsfaktoren der Implementierung von CSR

Bevor CSR in Prozesse, Strukturen und Aktivitäten des Unternehmens integriert werden kann, müssen Unternehmen ein **Grundverständnis** für **gesellschaftliche Verantwortung** entwickeln. Dazu gehört, dass das Unternehmen seine eigene Rolle in der Gesellschaft neu definiert. Unternehmen sind aufgefordert, die Handlungsfelder ihrer unternehmerischen Verantwortung zu erweitern. Neben der Unternehmenstätigkeit muss die Wechselbeziehung zu den Marktpartnern und weiteren Stakeholdern sozial- und umweltverträglich gestaltet werden. Dies impliziert, dass Verantwortung nicht auf die internen Prozesse des Unternehmens beschränkt bleiben kann. Leistungsprozesse entlang der Wertschöpfungskette und ein Engagement des Unternehmens in der Gesellschaft sind Bestandteil der gesellschaftlichen Verantwortung. Ihr eigenes Verständnis für den Grundgedanken von CSR müssen die Unternehmen offen und transparent darlegen. Dies kann in Form eines Leitbildes geschehen, welches konsequent an Mitarbeiter und externe Stakeholder kommuniziert wird.

Good-Practice-Beispiel:**Leitgedanke von CSR**

Eines der befragten britischen Unternehmen definiert seine Rolle in der Gesellschaft, indem es die Beziehung zu seinen Stakeholdern in seiner Interpretation von gesellschaftlicher Verantwortung thematisiert: „Being a good corporate citizen involves all the ways in which our business and products interact with society and the natural world, and encompasses the balance between acting responsibly and the right to trade freely. It includes ethics, governance, relations with employees, customers, consumers and suppliers, communities, health and safety, and the environment.”

Die **systematische Analyse von gesellschaftlichen Herausforderungen** stellt die wichtigste Voraussetzung für die Übernahme von Verantwortung dar. Solange gesellschaftliche Herausforderungen nicht systematisch erfasst und bewertet werden, kann das Unternehmen auf sie nicht in angemessener Weise reagieren. Hierbei ist der Austausch mit den Stakeholdern ein wichtiger Erfolgsfaktor. Die Antworten der befragten britischen Unternehmen machen deutlich, dass die Einbeziehung von Stakeholdern gerade für die Analyse von Herausforderungen große Vorteile mit sich bringt. Der Austausch fördert das frühe Erkennen von gesellschaftlichen Herausforderungen, erleichtert ihre Bewertung und erhöht die Fähigkeit der Unternehmen, auf sie zu reagieren.

Gesellschaftliche Herausforderungen müssen außerdem nach ihrer Wichtigkeit für die Unternehmenstätigkeit eingeordnet werden. Strategisch wichtige Herausforderungen sind jene Herausforderungen, die – im Kontext der Branche und der unternehmensindividuellen Wertschöpfung – das Erreichen übergeordneter Unternehmensziele negativ wie positiv beeinflussen können. Das Abschätzen der potentiellen Chancen und Risiken der Herausforderungen eignet sich daher als Bewertungskriterium. Unternehmen sollten dabei nicht zu einseitig auf die Risikominimierung fokussieren. Das Erkennen von Chancen, die sich mit der Berücksichtigung von gesellschaftlichen Herausforderungen ergeben, ist langfristig gesehen von größerer Bedeutung. Mit der Wahrnehmung von Chancen der CSR-Implementierung lassen sich neue Produkte entwickeln und neue Märkte erschließen sowie deren Entstehung fördern. Den Unternehmen gelingt es so, gesellschaftlich verantwortliche Unternehmensführung mit der Nutzung ökonomischer Erfolgspotentiale zu verbinden.

Ein Großteil der aktuellen Herausforderungen in der Ernährungsindustrie betrifft die vor- und nachgelagerte Wertschöpfungskette. Um diesen Herausforderungen zu begegnen sind Unternehmen auf die Unterstützung der jeweils betroffenen Stakeholder angewiesen. Darüber hinaus kommen weitere gesellschaftliche Akteure, wie internationale Organisationen, Verbände oder staatliche Einrichtungen als Partner zur Lösung in Frage. Es ist daher wichtig, dass Unternehmen die potentiellen Partner identifizieren, um gemeinsam gesellschaftlichen Herausforderungen zu begegnen.

Good-Practice-Beispiel:

Analyse von Herausforderungen

Ein Unternehmen hat für die Analyse gesellschaftlicher Herausforderungen verschiedene Handlungsbereiche identifiziert. Dazu zählen die Landwirtschaft, Fischfang und Wasser. Diese Bereiche sind von großer Bedeutung für den langfristigen Unternehmenserfolg. Sie bilden die wesentlichen Ressourcen, auf deren Erhalt das Unternehmen zur Herstellung seiner Produkte angewiesen ist. Für jeden Handlungsbereich wurden deshalb spezielle Teams eingerichtet, die sich mit den dort entstehenden Herausforderungen auseinandersetzen, diese analysieren und sich mit Stakeholdern über geeigneten Handlungsmaßnahmen austauschen.

Mit der **Anpassung von Unternehmenspolitik und Strategie** unternimmt das Unternehmen einen ersten Schritt, um CSR im Prozess der Unternehmensführung zu verankern. Die Leitlinien sollen dabei die Beziehung des Unternehmens zu seinen Stakeholdern reflektieren. Auch die Herausforderungen, die sich in der Beziehung zu den Stakeholdern ergeben, sollten thematisiert werden. Dazu gehören beispielsweise Menschenrechtsaspekte oder eine gerechte Entlohnung der Zulieferer, sichere Arbeitsplatzbedingungen und angemessene Qualifizierungsprogramme für die Mitarbeiter, oder das Angebot qualitativ hochwertiger Produkte und verantwortliche Werbemaßnahmen mit Blick auf den Verbraucher. Zielvorgaben zu Aspekten des Umweltschutzes und der sozialen Dimension von CSR sollen formuliert werden. Im Umweltbereich bieten sich konkrete, quantitative Vorgaben an, die z.B. die Reduzierung von Emissionen, Abfällen und des Ressourcenverbrauchs zum Inhalt haben. Auch die Vorgabe, einen festgelegten Prozentsatz der benötigten Rohstoffe aus nachhaltiger Landwirtschaft zu beziehen, ist denkbar. Darüber hinaus müssen Ziele auch im Hinblick auf die soziale Dimension von CSR benannt werden. Fortschrittliche Unternehmen entwickeln Vorgaben zur Einführung von Sozialstandards für eine festgelegte Anzahl an Zulieferbetrieben oder zur Durchführung gemeinnütziger Projekte und die hierfür zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel. Anhand geeigneter Strategien müssen die Zielvorgaben dann in konkrete Maßnahmenbündel überführt werden. Auch für die Anpassung von Unternehmenspolitik und Strategie gilt, dass die Einbeziehung von Stakeholdern einen großen Nutzen stiftet. Beispielhaft sei an das Unternehmen erinnert, welches mit Hilfe eines akteursübergreifenden Konsultationsprozesses eine „human-rights-policy“ entwickelt hat (vgl. Kap. 5.4.5).

Good-Practice-Beispiel:

Unternehmenspolitik und -strategie

Das Unternehmen Scottish&Newcastle hat in seinem Corporate Responsibility Report 2004 Grundsätze zu seiner unternehmerischen Verantwortung formuliert. Darin werden die für die Unternehmenstätigkeit relevanten Stakeholder angesprochen und klare Vorgaben gemacht, wie das Unternehmen die Wechselbeziehung zu ihnen gestalten will. Einige Beispiele hierzu sind:

„To consumers of our products and services. [...] We will market our products responsibly and will support the promotion of sensible patterns of alcohol consumption.”

„To employees who work for the Group. We will provide employees with a safe and healthy working environment and with appropriate training and development opportunities [...].”

„To suppliers of raw materials, equipment, utilities and all other goods and services critical to the company’s operations. We will deal fairly and reasonably with our suppliers and will seek to develop long-term relationships with our key suppliers whenever possible”

„To the environment. S&N has a responsibility to protect the environment by effectively managing the environmental impact of its business operations and by seeking to minimise its environmental damage.”

Die **Anpassung der Organisationsstruktur** ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor der Umsetzung von CSR. In der Literatur findet sich häufig die Auffassung, dass CSR als Führungsaufgabe auf der obersten Entscheidungsebene verankert werden sollte. Gleichzeitig stellt sich die Frage, wie CSR über alle Unternehmensebenen hinweg und damit in die Gesamtheit unternehmerischer Entscheidungs- und Handlungsprozesse integriert werden kann. Das Einrichten von Stabstellen, die prozessunabhängig und damit parallel zu unternehmerischen Abläufen eingerichtet werden, stellt für viele Autoren nur eine Übergangslösung dar.¹

Bei den befragten britischen Unternehmen haben sich Stabstellen in Form von beratenden Teams durchgesetzt. Sie eignen sich offensichtlich dazu, dem Unternehmen eine flexible Anpassung an die sich schnell entwickelnden gesellschaftlichen Herausforderungen zu ermöglichen. Damit stellen sie auch für die befragten deutschen Unternehmen eine empfehlenswerte Form der Institutionalisierung von CSR dar. Entsprechende Teams sind auf der obersten Managementebene verankert. Mindestens ein Mitglied der Geschäftsleitung ist an ihnen beteiligt.

Die Teams sind zusätzlich zu ihrer Beratungsfunktion mit Entscheidungsgewalt ausgestattet, beispielsweise in Bezug auf die Formulierung CSR-bezogener Ziele oder Strategien. Sie sind mit Experten aus verschiedenen Funktionsbereichen besetzt. Dies gewährleistet eine gute Vernetzung der Funktionsbereiche untereinander sowie eine gute Einbindung von CSR-Themen in den jeweiligen Funktionen. Entscheidungen werden interdisziplinär getroffen, und die entsprechenden Informationen direkt in die jeweiligen Bereiche getragen. Ein großer Nutzen solcher Teams besteht außerdem darin, dass externe Experten als Mitglieder benannt werden können. Auf diese Weise macht sich das Unternehmen die Kompetenz und das Wissen unterschiedlicher Akteure zu den jeweils relevanten Herausforderungen zu Nutze. Hauptaufgabe der Teams ist es, sich mit verschiedenen Aspekten von CSR wie beispielsweise dem Umweltschutz, verantwortlicher Werbung oder Ernährungsthemen sowie anderen aktuellen gesellschaftlichen Herausforderungen auseinander zu setzen. Häufig

¹ Vgl. Grayson/Hodges (2004): 151ff, sowie mit Fokus auf die organisatorische Verankerung des Umweltschutzes: Antes (1992): 504.

werden in den Teams auch Vorgaben und Maßnahmen entwickelt, um den relevanten gesellschaftlichen Herausforderungen zu begegnen. Eine wesentliche Rolle spielt hierbei die Gewährleistung des Informationsaustausches zwischen Entscheidungs- und Umsetzungsebene. Dies bewerteten die britischen Unternehmen als größte Schwierigkeit in der organisatorischen Umsetzung von CSR. Entsprechend können Kommunikations- und Reporting-Vorgaben für einen besseren Informationsfluss zwischen den Unternehmensebenen sorgen.

Good-Practice-Beispiel:

Organisation

Ein Unternehmen hat eine Reihe von Teams in Form von Komitees und Arbeitsgruppen eingerichtet. Jedes dieser Teams hat klare Zuständigkeiten. Durch die Ansiedlung der Teams auf unterschiedlichen Unternehmensebenen und durch die Beteiligung von Managern aus verschiedenen Geschäftsfeldern wird eine gute Einbindung von CSR-Themen entlang der Aufbau- und Ablauforganisation ermöglicht. Auf höchster Management-Ebene entscheidet ein Board-Level-Committee unter Vorsitz des Non-Executive-Chairman, welche gesellschaftlichen Herausforderungen für das Unternehmen von Bedeutung sind und überprüft regelmäßig die Werte und Leitlinien des Unternehmens. Ein neu geschaffenes „Corporate-Accountability-Department“ trägt Verantwortlichkeit für die Umsetzung von CSR-Maßnahmen. Unterstützt wird es von verschiedenen „Working-Committees“ auf Umsetzungsebene, die jeweils mit Experten aus verschiedenen Funktionsbereichen besetzt sind. So wird der Informationsaustausch zwischen Entscheidungs- und Umsetzungsebene sowohl top-down als auch bottom-up gewährleistet.

Über die Anpassung seiner Organisationsstruktur schreibt das Unternehmen: „[Our] governance structure reflects a broad and integrated approach. Shareholder and other stakeholder interests alike are managed, controlled and accounted for at Board level. This has placed governance in the role of a lead agent [...] incorporating these [social, environmental and economic, d. Autorin] agendas into mainstream business.“

Anwendung geeigneter Konzepte und Instrumente

In den befragten Unternehmen existieren bereits eine Reihe von Managementsystemen, um einzelnen Herausforderungen von CSR zu begegnen, wie beispielsweise die ISO-Normen zum Umweltschutz und zur Qualitätssicherung. Zusätzlich müssen die Unternehmen Aspekte von CSR in ihre bestehenden Managementsysteme einpassen. Die Befragung hat ergeben, dass die deutschen Unternehmen Schwierigkeiten in der Generierung von CSR-relevanten Daten haben. Entsprechende Informationsmanagementsysteme fehlen ebenso wie Leistungskennzahlen, auf deren Basis Daten zu CSR-Aktivitäten zusammengestellt werden können. Hilfestellung könnte hier der GRI-Leitfaden bieten. Die darin enthaltenen Vorschläge für sozial-ökologische Leistungskennzahlen und eine entsprechende Berichterstattung, können den deutschen Unternehmen als Grundlage dienen, um ein eigenes Kennzahlensystem zu entwerfen und anhand eines geeigneten

Informationsmanagementsystems regelmäßig zu überwachen und Fortschritte zu analysieren.

Im Hinblick auf die Relevanz, die sie Herausforderungen in der Zulieferkette beimessen (Nachhaltige Landwirtschaft, Lebensmittelsicherheit), müssen die deutschen Unternehmen Standards für ihre Zulieferer entwickeln. In diesen müssen die relevanten Aufgaben, wie beispielsweise der sparsame Umgang mit Wasser, der Tierschutz oder der Erhalt der Artenvielfalt thematisiert und anhand eindeutiger Vorgaben (beispielsweise zur Haltungsförm der Tiere oder zur Reduktion des Düngeeinsatzes) geregelt werden. So können die Unternehmen Einfluss auf die in der Zulieferkette entstehenden Umweltauswirkungen nehmen und entsprechend ihrer Zielsetzung Veränderungen hin zu mehr Nachhaltigkeit erreichen.

Mit der Anwendung von Instrumenten verbinden die befragten deutschen Unternehmen noch große Schwierigkeiten. Da sich die wenigsten von ihnen an den abgefragten internationalen Initiativen beteiligen, dürften Schwierigkeiten in der instrumentellen Umsetzung von CSR auf die mangelnde Kenntnis dieser Initiativen zurückzuführen sein. Um eine weite Verbreitung der Initiativen in deutschen Unternehmen zu erreichen, müssen diese bekannter gemacht werden. Allerdings verdeutlichen die Befragungsergebnisse der britischen Unternehmen, dass ein hoher Bekanntheitsgrad noch kein Garant für die Anwendung der betreffenden Initiativen ist. Um Abhilfe zu schaffen, sollten Initiativen die branchenspezifischen Herausforderungen in der Ernährungsindustrie stärker berücksichtigen, beispielsweise indem sie sogenannte „Sector Supplements“ entwickeln. Der Bedarf für derartige Branchenlösungen ist durchaus vorhanden, betrachtet man die Vielzahl an Brancheninitiativen zu Themen der nachhaltigen Landwirtschaft (z.B. SAI), des Fairen Handels (z.B. ETI) oder der verantwortlichen Werbung (z.B. Global Charter on Alcohol), denen sich britische Unternehmen angeschlossen haben.

Good-Practice-Beispiele:

Instrumente und Konzepte

Viele der befragten britischen Unternehmen nutzen Instrumente oder beteiligen sich an Initiativen, um ihren branchenspezifischen Herausforderungen zu begegnen. Im Vordergrund stehen dabei Zulieferstandards zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in der Zulieferkette und die Sicherung von Rohstoffen, zu denen die Unternehmen einen langfristigen Zugang benötigen, wie beispielsweise Kaffee, Kakao, Fisch oder bestimmte Pflanzensorten wie Spinat oder Kartoffeln. In Bezug auf den Verbraucher setzen sich die britischen Unternehmen Standards zur Qualität und zur Vermarktung ihrer Produkte. Der Vermarktung an Kinder und Minderjährige kommt ein besonderer Stellenwert zu.

Die **Stakeholder-Integration** stellt den wesentlichen Erfolgsfaktor für die Implementierung von CSR dar. In allen Phasen des Führungsprozesses können Stakeholder die Unternehmen bei der Erfassung, Berücksichtigung und in der Begegnung von gesellschaftlichen Herausforderungen unterstützen. Wie diese Unterstützung in der Praxis umgesetzt und systematisch verankert werden kann, wurde bereits für die vorangehenden Schlüsselemente erläutert. Dennoch wird die Stakeholder-Integration, wie in Tabelle 20

dargestellt, als eigenständiger Erfolgsfaktor verstanden. Denn im Vergleich zu anderen Konzepten einer verantwortlichen Unternehmensführung, wie etwa der Unternehmensethik oder der Nachhaltigen Unternehmensführung, spielt der Austausch mit den Stakeholdern für CSR eine entscheidende Rolle. Wie wichtig dieser ist, drückt sich auch in der CSR-Definition des Grünbuchs aus. Dort wird die Wechselbeziehung zu den Stakeholdern, neben der Unternehmenstätigkeit, als Gegenstand der Umsetzung von CSR angesehen. Der Austausch zwischen Unternehmen und Stakeholdern soll demnach sozial- und umweltverträglich gestaltet werden. Um dies zu erreichen, müssen die deutschen Unternehmen zunächst die für sie relevanten Stakeholder identifizieren. Die Meinungen dieser Stakeholder müssen dann sowohl in die Analyse der Herausforderungen als auch in Entscheidungsprozesse über, z.B., die Inhalte eines Zulieferstandards für eine Nachhaltige Landwirtschaft, einbezogen werden. Darüber hinaus können sich die Unternehmen das Wissen und die Kompetenz von Stakeholdern zu Nutze machen, indem sie diese an Ausschüssen oder Komitees beteiligen und gemeinsame Projekte zur Begegnung der gesellschaftlichen Herausforderungen ins Leben rufen und gestalten.¹

Good-Practice-Beispiel Stakeholder-Integration

Die Befragungsergebnisse der britischen Unternehmen haben eine Vielzahl an Good-Practice-Beispielen zur Stakeholder-Integration ergeben. An dieser Stelle sei deshalb auf Kapitel 5.4.5 verwiesen. Dort können die Beispiele anhand von Unternehmenszitaten nachvollzogen werden.

6.3 Empfehlungen und Ausblick

Die Ergebnisse der Unternehmensbefragung haben die Daten geliefert, auf Basis derer Schlüsselemente für die Einbindung von CSR in die Unternehmensführung herausgearbeitet wurden. Aus diesen Daten lassen sich konkrete Empfehlungen für die Unternehmen der Ernährungsindustrie in Deutschland ableiten. Gleichzeitig werfen die Befragungsergebnisse neue Fragen auf, die nicht in direktem Zusammenhang mit dem Untersuchungsgegenstand der Unternehmensführung zu sehen sind. Hierbei handelt es sich um weitergehende Fragen nach den Hintergründen und möglichen Konsequenzen, die sich aus den Ergebnissen ableiten lassen. Diese Hintergründe und Konsequenzen werden im Ausblick näher beleuchtet.

6.3.1 Empfehlungen: ein branchenspezifischer Handlungsansatz

Die in Kapitel 6.2 beschriebenen **Schlüsselemente** zeigen Handlungs- und Anpassungsmöglichkeiten auf, anhand derer die Unternehmen CSR zu einem festen Bestandteil ihrer Unternehmensführung machen können. Als Empfehlung wird festgehalten,

¹ Eine ausführliche Darstellung verschiedener Integrationsgrade des Stakeholder-Austausches bieten Green und Hunton-Clarke. Sie unterscheiden den informativen Austausch, den konsultativen Austausch und die Einbeziehung in Entscheidungsprozesse. Vgl. Green/Hunton-Clarke (2003).

dass die deutschen Unternehmen alle vorgestellten Schlüsselemente berücksichtigen müssen, um der Forderungen ihrer Stakeholder nach der Übernahme von mehr gesellschaftlicher Verantwortung im Prozess der Unternehmensführung nachzukommen. Zusammengefasst bedeutet dies:

Die Unternehmen der Ernährungsindustrie in Deutschland müssen:

- ...ein eigenes Verständnis für ihre gesellschaftliche Verantwortung entwickeln, indem sie ihre Rolle in der Gesellschaft und die Beziehung zu ihren Stakeholdern neu definieren und in Form eines Leitbildes festhalten. Dazu gehört, dass sie den erweiterten Handlungsbedarf, der sich mit der Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung über die eigenen Unternehmensgrenzen hinaus im Bereich der Zulieferkette und den Verbraucher betreffend ergibt, erkennen und akzeptieren.
- ...gesellschaftliche Herausforderungen systematisch analysieren. Dazu gehört, dass sie die Meinungen der für sie relevanten Stakeholder regelmäßig überwachen und einbeziehen. Die identifizierten Herausforderungen müssen nach ihrer Relevanz für die Unternehmenstätigkeit bewertet werden. Langfristig gesehen müssen neben Gründen der Risikominimierung auch die Chancen der Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung erkannt werden. Bei Herausforderungen, die sich dem direkten Einflussbereich des Unternehmens entziehen, müssen potentielle Partner für die Entwicklung gemeinsamer Lösungsmaßnahmen identifiziert werden.
- ...ihre Unternehmenspolitik und Strategien an die veränderten Herausforderungen der sozialen und Umweltdimension anpassen. Sie müssen Leitlinien, Ziele und Strategien entwickeln, die die Inhalte ihrer gesellschaftlichen Verantwortung reflektieren. Dazu gehört, dass die Beziehung zu wichtigen Stakeholdern und die Herausforderungen, die sich in dieser Beziehung ergeben, aufgegriffen werden. Die Ziele müssen klare Entwicklungsvorgaben enthalten, beispielsweise für die Einführung von Zulieferstandards zur Verbesserungen der sozialen und Umweltbedingungen in den landwirtschaftlichen Produktionsstätten. In Strategien und Taktiken müssen entsprechende Maßnahmen festgelegt werden, anhand derer das Unternehmen die Entwicklungsvorgaben der Ziele erreichen will.
- ... ihre Organisationsstruktur anpassen, indem sie klare Zuständigkeiten für die Implementierung von CSR einrichten. CSR muss als Führungsaufgabe wahrgenommen werden. Unter Beteiligung eines Mitglieds der Geschäftsleitung sowie Vertretern aus den Funktionsbereichen sollte ein Team oder eine Abteilung als übergeordnete Zuständigkeit für CSR geschaffen werden. Externe Experten können bei Bedarf in diese Teams integriert werden und die Entscheidungsfindung sowie das Ableiten von Maßnahmen zur Begegnung gesellschaftlicher Herausforderungen unterstützen.
- ...Konzepte und Instrumente anwenden, die sich eignen, um gesellschaftlichen Herausforderungen zu begegnen. Bestehende Managementsysteme müssen um CSR-Aspekte erweitert werden, d.h. in ihrer Anwendung müssen gesellschaftliche Herausforderungen Berücksichtigung finden. Insbesondere im Bereich der Zulieferkette müssen Standards eingeführt werden, die Maßnahmen hin zu einer Nachhaltigen Landwirtschaft und größerer Transparenz entlang der Herstellungskette regeln. Entsprechend der für sie relevanten Herausforderungen und im Kontext ihrer

individuellen Wertschöpfungskette, müssen sich die Unternehmen bestehenden Brancheninitiativen anschließen oder sich an deren Gründung beteiligen. Ein solcher Zusammenschluss ist sinnvoll, um beispielsweise für Untersektoren, wie die Kakao- oder Milchverarbeitende Gewerbe, einen gemeinsamen Verhaltenskodex auszuarbeiten.

- ...ihre Stakeholder in Entscheidungs- und Handlungsprozesse einbeziehen. Dazu gehört, dass die Unternehmen ihre Stakeholder identifizieren und deren Meinungen und Kompetenzen in allen Phasen des Führungsprozesses einbeziehen. Dies gilt für die Analyse der Herausforderungen, bei Strategieentscheidungen, für die Entwicklung gemeinsamer Projekte oder für die Beteiligung der Stakeholder an beratenden Ausschüssen im Unternehmen.

Über diese internen Anpassungsmaßnahmen hinaus ergibt sich für die befragten deutschen Unternehmen folgende Empfehlung:

Um den Austausch mit Stakeholdern zu professionalisieren und gesellschaftliche Herausforderungen der Ernährungsindustrie einer systematischen Analyse zu unterziehen, bietet sich das Einrichten einer **Brancheninitiative** an.

Die von Verbraucherschutzministerin Künast gegründete Plattform stellt einen sinnvollen Ansatz dar, um die Unternehmen der Ernährungsindustrie in einen systematischen und disziplinenübergreifenden Austausch mit Stakeholdern einzubinden und gemeinsame Lösungen für das Problem des Übergewichts bei Kindern zu entwickeln.¹ Im Sinne einer umfassenden gesellschaftlichen Verantwortung fokussiert dieser Ansatz aber zu einseitig auf die Thematik der Ernährung und Gesundheit.

Die hier angedachte Brancheninitiative sollte demgegenüber ein breites Spektrum an Stakeholdern vereinigen. Dazu zählen Unternehmensvertreter, Verbände der Ernährungsindustrie (z.B. BLL, BVE), Arbeitnehmervertreter (z.B. Gewerkschaft NGG) und die Interessensvertreter aller am Wertschöpfungsprozess von Nahrungsmittel- und Getränkeherstellern beteiligten oder von ihm betroffenen Akteure (beispielsweise Verbraucherschutz-, Umweltschutz- und Menschenrechtsorganisationen). Das Wissen von Experten und Wissenschaftlern zu speziellen Herausforderungen, wie Diabetes oder Methoden einer Nachhaltigen Landwirtschaft, sollte ebenfalls eingebracht werden.

Aufgabe dieser Brancheninitiative sollte es sein, die gesellschaftlichen Herausforderungen in der Ernährungsindustrie zu analysieren und aufzubereiten. Denkbar ist auch, dass im Rahmen dieser Initiative Leistungskennzahlen entwickelt werden, die an die Bedürfnisse von Nahrungs- und Getränkeherstellern angepasst sind und die identifizierten Herausforderungen aufgreifen. Diese Kennzahlen können den Unternehmen als Vorlage dienen, um über die Fortschritte im Umgang mit relevanten Herausforderungen zu berichten. Ähnlich dem von der britischen Food and Drink Federation (FDF) entworfenen „Food Manifesto“² kann diese Initiative auch die Vorlage für einen Verhaltenskodex der Ernährungsindustrie zu ihrer gesellschaftlichen Verantwortung erarbeiten.

¹ vgl. Fußnote 2, Seite 62.

² Vgl. FDF (2004).

6.3.2 Ausblick

Die Erkenntnis, dass die untersuchten britischen Unternehmen in allen abgefragten Bereichen einer gesellschaftlich verantwortlichen Unternehmensführung weiter fortgeschritten sind, wurde bereits in Konsequenzen für den Führungsprozess der deutschen Unternehmen übersetzt. Umsetzungsempfehlungen reichen allerdings nicht aus, um Unternehmen zu gesellschaftlich verantwortlichem Handeln zu motivieren. Für den Ausblick wird deshalb folgende Frage formuliert:

Wie können **weitere gesellschaftliche Akteure** die deutschen Nahrungsmittel- und Getränkehersteller zur Übernahme von mehr gesellschaftlicher Verantwortung bewegen?

Antworten erschließen sich über die Motivationsgründe, die von den Unternehmen während der Befragung identifiziert wurden. Es handelt sich um die Treiber, die bestimmte gesellschaftliche Herausforderungen für die Unternehmen bedeutsam werden lassen.¹

Der hohe **Einfluss auf die Marken und das Image** sowie **gesellschaftlicher Druck** werden von den befragten deutschen Unternehmen häufig als Gründe angegeben, bestimmte gesellschaftliche Herausforderungen als wichtig anzuerkennen. Diese Einschätzung erklärt sich durch die Nähe der Unternehmen zum Endkonsumenten. Für Hersteller von Konsumgütern stellt das Image der eigenen Marken einen entscheidenden Wettbewerbsfaktor dar. Imageschäden fließen schnell in das Bewusstsein der Konsumenten ein und beeinflussen deren Kaufentscheidung für oder wider das Produkt eines bestimmten Herstellers. Diese Dynamik lässt sich in positiver Weise zur Förderung von CSR in den Unternehmen nutzen. Der aktuell veröffentlichte „Ethiktest“ der Stiftung Warentest ist ein solches Beispiel. Der Test liefert dem Verbraucher, zusätzlich zu den klassischen Produkttests, Informationen über die sozial-ökologische Unternehmensverantwortung. Dazu werden sowohl das Produkt als auch die Prozesse zu seiner Herstellung und das allgemeine Engagement des Unternehmens auf soziale und ökologische Verträglichkeit überprüft.

Ein solcher Unternehmenstest gibt dem Verbraucher Informationen an die Hand, die ihm ein verantwortliches Konsumverhalten ermöglichen. Nehmen Verbraucher diese Möglichkeit wahr, ergibt sich für Unternehmen Handlungsbedarf, ihre Produktionsweisen und –prozesse zu überdenken und umweltfreundlich sowie sozial gerechter zu gestalten.

Gesetzliche Vorgaben wurden von den deutschen Unternehmen ebenfalls als wichtige Treiber für die Wahrnehmung gesellschaftlicher Herausforderungen identifiziert. Im Falle staatlicher Regulierung im Bereich von CSR ist mit Gegenwehr von Seiten der Industrieverbände zu rechnen. Diese sprechen sich strikt gegen Normierungen der Umsetzung von CSR und einer entsprechenden Berichterstattung aus.² Andere europäische Regierungen haben bereits Regelungen eingeführt, um Unternehmen zu mehr Verantwortungsübernahme zu bewegen. In Frankreich wurde für Kapitalgesellschaften

¹ Vgl. Abbildung 20: Treiber für Herausforderungen, S.86.

² Vgl. BDA und BDI (2003): 6.

bereits im Mai 2001 eine gesetzliche Berichtspflicht zu deren sozial-ökologischer Unternehmensleistung eingeführt.¹ Die Europäische Kommission hat in der Frage staatlicher Förderungsmöglichkeiten ein Forschungsprojekt unter den Titel „Rethorics and Realities – Analysing Corporate Social Responsibility in Europe“ vergeben.² Mit dem Projekt wird untersucht, welchen Beitrag CSR zur Verwirklichung verschiedener EU-Politikziele leistet und inwiefern ein vorhandener Nutzen von CSR für die Gesellschaft und die Umwelt durch einen regulativen Rahmen gefördert werden kann.

Ein entscheidendes Ergebnis der Befragung ist, dass die Finanzmärkte keinen Einfluss auf die befragten deutschen Unternehmen ausüben. Die **Nachfrage von institutionellen Anlegern** spielte für die Unternehmen aufgrund ihrer Rechtsform keine Rolle. Nur eines von ihnen ist an der Börse notiert. Damit definieren die deutschen Unternehmen der Ernährungsindustrie Wettbewerbsfähigkeit und ökonomischen Erfolg weniger über die Börse und die Fähigkeit, Anleger für ihr Unternehmen zu begeistern. Dies muss unter dem Aspekt der Förderung einer gesellschaftlich verantwortlichen Unternehmensführung differenziert betrachtet werden.

Auf den internationalen Kapitalmärkten wird die sozial-ökologische Unternehmensleistung zunehmend bei Anlageentscheidungen berücksichtigt. Für börsennotierte Unternehmen ergibt sich daraus der Handlungsbedarf zur Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung und einer entsprechenden Berichterstattung. Gleichzeitig lässt sich in den Augen vieler Vorstände eine den Gesetzen des Kapitalmarktes folgende Gewinnmaximierung für die Anteilseigner nicht mit einer (falschverstandenen) geld- und ressourcenintensiven Verantwortungsübernahme im sozialen und Umweltbereich vereinbaren. Diesem Dilemma zwischen Profit und Verantwortung entgeht die Mehrheit der befragten deutschen Unternehmen insofern, als dass Entscheidungen der Geschäftsleitung größtenteils unabhängig von externen Gewinnforderungen von Anteilseignern getroffen werden können.

Für die untersuchten deutschen Unternehmen bedeutet dies weiterhin, dass die **Geschäftsleitung** eine aktivere Rolle in der Förderung von gesellschaftlich verantwortlichem Handeln übernehmen kann und muss. Die Ergebnisse der Befragung deuten darauf hin, dass dies in der Praxis nur selten der Fall ist.³ Einer der Gründe ist wahrscheinlich, dass die Manager in den befragten Unternehmen nicht ausreichend für CSR sensibilisiert sind. Für die Zukunft stellt sich damit auch die Frage, welche Rolle die Bildung von Know-how, Kompetenz und Wissen in der Förderung von CSR spielt. Im Vergleich zeigt sich erneut, dass Großbritannien auch hier weiter fortgeschritten ist. CSR, Corporate Citizenship oder Business Ethics sind an vielen Universitäten fester Bestandteil der Managerausbildung. Ebenso gibt es explizite CSR-Studiengänge⁴ und eine Reihe renommierter

¹ Vgl. Orse (2004).

² Vgl. Öko-Institut (2004).

³ Vgl. Abbildung 20: Treiber für Herausforderungen, S.86.

⁴ Vgl. beispielsweise die Master- und MBA-Studiengänge in CSR an der Universität von Nottingham.

Forschungszentren, die sich seit einigen Jahren mit der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen auseinandersetzen.¹ Auch deutsche Unternehmen werden in Zukunft darauf angewiesen sein, Mitarbeiter mit entsprechender Kompetenz und einem Verständnis für den Grundgedanken von CSR zu rekrutieren.

An dieser Stelle schließt sich der Kreis zu den unternehmensinternen Führungsprozessen. Für die Befragung wurde die Dimension der Personalführung außer Acht gelassen. Die Ergebnisse der befragten britischen Unternehmen haben ergeben, dass Aspekte der Sensibilisierung, Qualifizierung und Rekrutierung von Mitarbeitern im Rahmen von CSR bereits heute von entscheidender Bedeutung für diese Unternehmen sind. Daraus ergibt sich im Hinblick auf die befragten deutschen Unternehmen weiterer Forschungsbedarf. Zum einen betrifft dies die Aufnahme der Thematik von CSR in die klassische Managementausbildung, zum anderen müssen im Rahmen der Unternehmensführung Anpassungsmaßnahmen vorgenommen werden, um eine Sensibilisierung und Qualifizierung der Mitarbeiter für diese Thematik zu erreichen. Eine solche Sensibilisierung muss als Voraussetzung dafür betrachtet werden, dass es in den Unternehmen zu einem Verständnis für CSR kommen kann, und mit ihm zu einer Akzeptanz des erweiterten Handlungsfeldes, das sich mit der Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung jenseits der eigenen Unternehmensgrenzen ergibt.

Verständnis alleine ist für Unternehmen kein ausreichender Anreiz für die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung. Deshalb muss kritisch hinterfragt werden, welcher finanzielle Nutzen sich aus der Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung für die Unternehmen selbst ergibt. Zwar gibt es bereits Veröffentlichungen, die darauf hinweisen, dass gesellschaftlich verantwortliche Unternehmen im Vergleich zu anderen eine bessere wirtschaftliche Unternehmensleistung erzielen, der kausale Zusammenhang zwischen CSR und dem finanziellen Erfolg eines Unternehmens ist jedoch noch ungeklärt. Die entscheidende Frage ist, ob sich die Implementierung von CSR positiv auf den ökonomischen Erfolg von Unternehmen auswirkt und wie sich eine solche Auswirkung messen lässt. Gleiches gilt für den Nutzen, der sich aus dem Konzept von CSR für die Umwelt und die Gesellschaft ergibt. Auch in dieser Frage sind bisher keine aufschlussreichen Forschungserfolge erzielt worden.

Die Bildung von Bewusstsein für den Grundgedanken von CSR sowie der mit dem Konzept verbundene Nutzen für Unternehmen und die Gesellschaft, stellen Forschungs- und Handlungsfelder für die Zukunft dar. Was das Aufzeigen des Nutzens angeht, sind weitere Forschungsarbeiten mit einem stärkeren Fokus auf Kennzahlen- und Überwachungssysteme sowie Instrumente zur Quantifizierung der ökonomischen, gesellschaftsbezogenen und umweltbezogenen Auswirkungen von CSR notwendig.

Verständnis und Bewusstsein für das Konzept der gesellschaftlichen Verantwortung können bereits durch das Bereitstellen von Informationen und Wissen zu CSR gefördert werden. Vor diesem Hintergrund soll die Arbeit einen Beitrag zur Förderung eines entsprechenden

¹ Vgl. exemplarisch das Ashridge Centre for Business and Society oder die Corporate Citizenship Unit der Warwick Business School.

Bewusstseins in den Unternehmen leisten, indem sie Informationen zu CSR aufbereitet und Hintergründe aus betriebswirtschaftlicher Sicht beleuchtet. Die Darstellung von Schlüsselementen für die Einbindung von CSR in den Führungsprozess bietet solchen Unternehmen Anhaltspunkte, die sich ihrer gesellschaftlichen Verantwortung bewusst (geworden) sind und diese als festen Bestandteil in ihre Tätigkeit einbeziehen und die Wechselbeziehung zu ihren Stakeholdern stärken wollen.

7. Quellenverzeichnis

- Agence France-Presse** (Hrsg.) (2004): Lakritz-Fan mit Klage gegen Haribo gescheitert. <http://www.123recht.net/printarticle.asp?a=8756> [23.11.2004].
- Altenburg, T., De Carlo, L., Demtschück, E., Hamm, B.** (2004): Strategische Allianzen und Corporate Social Responsibility: Instrumente für die entwicklungspolitische Kooperation mit der Wirtschaft, Bonn, 2004.
- Antes, R.** (1992): Die Organisation des betrieblichen Umweltschutzes, in: Steger, U.(Hrsg.): Handbuch des Umweltmanagements, München, 1992, S. 488-509.
- Bade, V.** (2003): Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland, in: Bundesarbeitsblatt 10/2003, Berlin, S. 9-16.
- Bleicher, K.** (1995): Aufgaben der Unternehmensführung, in: Corsten, H.; Reiß, M. (Hrsg.): Handbuch Unternehmensführung, Wiesbaden, 1995, S. 20-32.
- BITC** (2003): Indicators that count. Social and environmental indicators – a model for reporting impact, London, 2003.
- Brackemann, H.** (2004): Investigating Aspects of Corporate Responsibility as a Supplement to Product Tests – The Approach taken by STIFTUNG WARENTEST; http://www.ioew.de/governance/english/veranstaltungen/Summer_Academies/academy3cv_a/brackemann.pdf [25.10.2004].
- Bundesverband der deutschen Industrie (BDI) und Bundesverband der deutschen Arbeitgeberverbände (BDA)** (Hrsg.) (2003): Positionspapier zur Mitteilung der Europäischen Kommission betreffend die soziale Verantwortung der Unternehmen: ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung, o.O.
- Bundesverband der deutschen Industrie (BDI) und Bundesverband der deutschen Arbeitgeberverbände (BDA)** (Hrsg.) (2002): Stellungnahme der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und dem Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) zum Grünbuch Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen vorgelegt von der Europäischen Kommission, o.O.
- Business for Social Responsibility (BSR)** (2003a): Overview of Corporate Social Responsibility. <http://www.bsr.org/CSRResources/IssueBriefDetail.cfm?DocumentID=48809> [23.11.2004].
- Business for Social Responsibility (BSR)** (2003b): Overview of Business Ethics. <http://www.bsr.org/CSRResources/IssueBriefDetail.cfm?DocumentID=48815> [23.11.2004]
- Business for Social Responsibility (BSR)** (2003c): Overview of Business and Corporate Accountability. <http://www.bsr.org/CSRResources/IssueBriefDetail.cfm?DocumentID=48907> [23.11.2004].

- Business in the Community (BITC)** (2004): Business in the Community – Ireland White Paper: A definition of the business case for Corporate Responsibility. <http://www.bitc.ie/businesscase.htm> [23.11.2004].
- BVE** (Hrsg.) (2004): Umsatzanteile der Branchen der Ernährungsindustrie 2003. <http://www.bve-online.de/zahlen/images/grafik/gross/struktur2.jpg> [23.11.2004].
- Carroll, A.B.** (2001): The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, in: Business Horizons, Jul-Aug, S. 39-48.
- Carroll, A.B.** (1999): Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct, in: Business & Society, Vol. 38 No. 3, September 1999, S. 268-295.
- CIAA** (Hrsg.) (2004): Food and Drink Industry Initiatives on Diet, Physical Activity and Health, Informationsbroschüre des CIAA, o.O.
- CIAA** (Hrsg.) (o. J.): Statistics and trends of the EU food industry. http://www.ciaa.be/uk/library/statistics/companies_02.htm#EU [23.11.2004].
- CSR Austria** (Hrsg.) (2004): Die gesellschaftliche Verantwortung österreichischer Unternehmen, Wien, 2004.
- CSR Europe** (Hrsg.) (o.J.): Corporate Social Responsibility (CSR) kommunizieren – Transparenz, Berichterstattung, Rechenschaft. Empfehlungen zur CSR Berichterstattung, o.O.
- Crane, A. und Matten, D.** (2004): Business Ethics – A European Perspective, Oxford, 2004.
- Dyllick, T.** (1992): Management der Umweltbeziehungen, Wiesbaden, 1992.
- Dyllick, T. und Hummel, J.** (1996): Integriertes Umweltmanagement: ein Ansatz im Rahmen des St.Galler Management-Konzeptes, St.Gallen, 1996, S. 5-11.
- Dyllick, T.** (2002): Soziale Nachhaltigkeit: Des Kaisers neue Kleider? In: Bieker, B., Bilharz, M. und Gminder, C. U.: Die soziale Dimension unternehmerischer Nachhaltigkeit, IWÖ Diskussionsbeitrag Nr. 102, St. Gallen, 2002.
- Dyllick, T.** (2004): Was ist CSR? Erklärung und Definition, zur Publikation vorgesehen in: B.A.U.M. Jahrbuch 2004, [http://www.iwoe.unisg.ch/org/iwo/web.nsf/SysWebRessources/Dyllick_CSR-2003/\\$FILE/Dyllick_CSR_baum2004.pdf](http://www.iwoe.unisg.ch/org/iwo/web.nsf/SysWebRessources/Dyllick_CSR-2003/$FILE/Dyllick_CSR_baum2004.pdf) [05.05.2004].
- Eberle, U., Fritsche, U.R., Hayn, D., Empacher, C., Simshäuser, U., Reehag, R., Waskow, F.** (2004): Ernährungswende – Umwelt-Ernährung-Gesundheit. Beschreibung der Dynamiken eines gesellschaftlichen Handlungsfeldes, Diskussionspapier Nr. 1, Freiburg/Hamburg/Darmstadt/Frankfurt/Heidelberg/Köln, 15.Februar 2004.
- Ethical Corporation** (2004): EMEA: News: UK Companies judged the most socially responsible in Europe. http://www.ethicalcorp.com/content_print.asp?ContentID=2556 [04.09.2004].

- Europäische Kommission** (Hrsg.) (2003): Mapping Instruments for Corporate Social Responsibility, Manuskript April 2003, Luxembourg.
- Europäische Kommission** (Hrsg.) (2002): Mitteilung der Kommission betreffend die soziale Verantwortung der Unternehmen: ein Unternehmensbeitrag zur Nachhaltigen Entwicklung, KOM (2002) 347, 02.07.2002, Brüssel.
- Europäische Kommission** (Hrsg.) (2001): Grünbuch – Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung von Unternehmen, KOM (2001) 366, 18.07.2001, Brüssel.
- FDF** (2004a): Industry Statistics, www.fdf.org [23.11.2004].
- FDF** (2004b): Food and Health Manifesto. London 2004.
- Gewerkschaft NGG** (2004): Lagebericht 2003 zu ausgewählten Branchen des Ernährungsgewerbes. Hamburg 2004
- Global Reporting Initiative** (2002): Sustainability Reporting Guidelines, Boston Mass., 2002.
- Grayson, D.** und **Hodges, A.** (2004): Corporate Social Opportunity – 7 steps to make Corporate Social Responsibility work for your business, Sheffield, 2004.
- Green, A.** und **Hunton-Clarke, L.** (2003): A typology of stakeholder participation for company environmental decision-making, in: Business Strategy and the Environment, Issue 12, S.292-299.
- Greenpeace** (2004): Corporate Responsibility – Corporate Accountability v. Corporate Responsibility. http://www.eu.greenpeace.org/issues/corplia.html#t_one [23.11.2004].
- Habisch, A.** (2003): Corporate Citizenship – Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland, Berlin/Heidelberg, 2003.
- Hopfenbeck, W.** (1998): Allgemeine Betriebswirtschaft- und Managementlehre –Das Unternehmen im Spannungsfeld zwischen ökonomischen, sozialen und ökologischen Interessen, 12. Auflage, Landsberg/Lech, 1998.
- Hopfenbeck, W.** (1990): Umweltorientiertes Management und Marketing – Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele, Landsberg/Lech, 1990.
- Hunziker, R.** (1980): Die soziale Verantwortung der Unternehmung. Auseinandersetzung mit einem Schlagwort, Bern/Stuttgart, 1980.
- Imug** (Hrsg.) (1999): Der Unternehmenstester Lebensmittel, Hamburg, 1999.
- Insigth Investment** und **AccountAbility** (Hrsg.) (2004): Gradient Report: Promoting best-practice management of supply chain labour standards, London, 2004.
- Insigth Investment** und **Acona Limited** (Hrsg.) (2004): Buying your way into trouble? The challenge of responsible supply chain management, London, 2004.

- Ionescu-Somers, A.** (2004): The Food and Beverage Industry, in: Ulrich Steger (Hrsg.), The Business of Sustainability – Building industry cases for corporate sustainability, New York, 2004, S.178-198.
- Jossé, G.** (2005): Bilanzen – aber locker!, 6. Auflage, Hamburg, 2005.
- Just Pensions** (Hrsg.) (2004): Investors' framework on risks & opportunities for food processors and retailers operating in the developing world, o.O., 2004.
- Koerber, E.** (2002): Unternehmen als Träger ganzheitlicher Verantwortung, in: Bieker, B., Bilharz, M. und Gminder, C. U.: Die soziale Dimension unternehmerischer Nachhaltigkeit, IWÖ Diskussionsbeitrag Nr. 102, St. Gallen, 2002, S. 127-133.
- Kreikebaum, H.; Behnam, M.; Gilbert, D. U.** (2001): Management ethischer Konflikte in international tätigen Unternehmen, Wiesbaden, 2001.
- Kuszewski, J.** (2004): Don't blame me, in: Radar – The Liability Issue, October/November 2004, S.12-13.
- Langer, K.** (2004): Hans Riegel – Der König der Gummibärchen. <http://www.managermagazin.de/koepfe/unternehmerarchiv/0,2828,298262,00.html> [23.11.2004].
- Lebensmittelzeitung** (2004a): Rankings: Top 20 Lieferanten Deutschland 2003. <http://www.lz-net.de/companies/rankings/pages/print.prl?which=%2Fcompanies%2Frankings%2Fpages%2Fshow%2Eprl%3Fid%3D58> [23.11.2004].
- Lebensmittelzeitung** (2004b): Rankings: Top 10 Molkereien Deutschland 2003. <http://www.lz-net.de/companies/rankings/pages/print.prl?which=%2Fcompanies%2Frankings%2Fpages%2Fshow%2Eprl%3Fid%3D55> [23.11.2004].
- Loew, T., Ankele, K., Braun, S., Clausen, J.** (2004): Bedeutung der CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung (Endbericht), Münster und Berlin, 2004.
- Macharzina, K.** (1995): Unternehmensführung, 2. Auflage, Wiesbaden, 1995.
- Matten, D. und Moon, J.** (2004): Implicit and Explicit CSR: A conceptual framework for understanding CSR in Europe, Nottingham, 2004.
- McIntosh, M., Thomas, R., Leipziger, D., Coleman, G.** (2003) Living Corporate Citizenship – Strategic routes to socially responsible business, Prentice Hall, London, 2003.
- Meffert, H. und Kirchgeorg, M.** (1992): Marktorientiertes Umweltmanagement – Grundlagen und Fallstudien, Stuttgart, 1992.
- Öko-Institut e.V.** (Hrsg.) (2004): Rhetoric And Realities Analysing Corporate Social Responsibility in Europe (RARE) – A European Research Project funded within the EU 6th Framework Programme. http://www.oeko.de/dokumente/abstract_RARE.pdf [23.11.2004].

- Orse** (2004): Reporting regulations in France. http://www.orse.org/gb/home/report_regulation.html [23.11.2004].
- Oxfam** (2004): Ein Ende des EU-Zucker-Dumpings? - Implikationen der vorläufigen Entscheidung des WTO-Schiedsgerichts im Beschwerdeverfahren Brasiliens, Thailands und Australiens gegen die EU-Zuckerpolitik. http://www.oxfam.de/downloads/Zucker_WTO.pdf [23.11.2004].
- Oxfam** (2002): The European Commission's Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility - A Submission by Oxfam International. http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/pdf2/091-NGOINT_OXFAM_INT_020121_en.pdf [23.11.2004].
- Prescott, D.; Singh, Al.; Davy, A.** (2002): Food for thought – Corporate social responsibility for food and beverage manufacturers, London, 2002.
- Preston, K. und Brammer, M.** (2003): Food Products Industry Global Report – A comparative analysis of company performance on “non-traditional” investment risk factors and value drivers, New York, 2003.
- Pricewaterhouse Coopers und BVE** (Hrsg.) (2003): Fusionen, Akquisitionen und Unternehmensverkäufe in der deutschen Ernährungsindustrie – Trends 2002/2003 (o.O.)
- Reich, W.** (2004): Internationale Gesellschaftsformen und deutsche Entsprechung. <http://www.afu-net.de/steuern/kst.htm> [23.11.2004].
- Reiß, M. und Corsten, H.** (1995): Schnittstellenfokussierte Unternehmensführung, in: Corsten, H.; Reiß, M. (Hrsg.): Handbuch Unternehmensführung, Wiesbaden, 1995, S.6-18.
- Rispens, J.** (1998): Chronologie der Kampagne gegen die Versenkung der Brent Spar, http://archiv.greenpeace.de/GP_DOK_3P/CHRONIK/C12CH01.HTM [23.11.2004]
- Rohwetter, M.** (2004): Und bist du nicht billig... in: Die Zeit. Nr. 16/2004. <http://www.zeit.de/2004/16/Schlachthof-Mafia> [23.11.2004].
- Ruggie, J.G.** (2001): Rede auf der Dialogveranstaltung des Forum Nachhaltige Entwicklung am 20.09.2001, http://www.econsense.de/pdfs/2_veranstaltungen_und_dialog/im_dialog_01/2211_01_vortrag_ruggie_e.pdf [23.11.2004]
- Schaltegger, S., Herzig, C., Kleiber, O., Müller, J.** (2002): Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Konzepte und Instrumente zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung, Broschüre des Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, 2. Auflage, 2002.
- Schoenheit, I.** (2004): Die verborgene Qualität von Produkten – Transparenz über Produktion und Wertschöpfungsketten durch Unternehmenstests, Vortrag auf der Tagung „Warenethik – Verkaufsethik – Konsumethik“ vom 13-15. Mai 2004. http://www.unternehmenstest.de/download/pdfs/imug_Unternehmenstest_Warenethik_2004.pdf)

- Sepp, H. M.** (1996): Strategische Frühaufklärung : eine ganzheitliche Konzeption aus ökologieorientierter Perspektive, Wiesbaden, 1996.
- SG-online** (2004): Lorenz Bahlsen Snack-World blickt auf schwieriges Jahr zurück. http://www.sg-network.org/news/n_archiv.html?monat=2&jahr=2003#A32 [23.11.2004].
- SustainAbility** (Hrsg.) (2002): Trust Us – The Global Reporters 2002 Survey of Corporate Sustainability Reporting, London, 2002.
- Steger, U.** (2001) Globalisierung, Nachhaltigkeit und Unternehmensstrategie – Bestandsaufnahme und Perspektiven, in: UmweltWirtschaftsForum, 10. Jahrgang, Heft 1, S. 4-13.
- Steger, U.** (1992): Handbuch des Umweltmanagements, München, 1992.
- Steinmann, H.** (1973): Zur Lehre von der „Gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmensführung“ – Zugleich ein Kritik des Davoser Manifests, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), Heft 10, Oktober 1973, S. 467-473.
- Schwab, K.** (2002): Die neue Epoche für Manager, in: Finanz und Wirtschaft, 75. Jg., Nr. 33, 27. April 2002, S.1.
- T-Online Business** (2004): Ferrero hat in Deutschland Tradition. <http://www3.t-online-business.de/dyn/c/18/23/00/1823008.html> [23.11.2004].
- Von Frentz, C. und Kaufmann, M.** (2004): Axel Oberwelland – Der Herr der Bonbons. <http://www.manager-magazin.de/koeffe/unternehmerarchiv/0,2828,204434-3,00.html> [23.11.2004].
- Welge, M. und Al-Laham, A.** (2004): Strategisches Management, 4. Auflage, Wiesbaden, 2004.
- Wheelen, T. und Hunger, D.** (2002): Strategic Management and Business Policy – Entering 21st Century Global Society, New Jersey, 2000.
- Wilson, A.** (2004): Future Perfect?, in: UK Excellence, August/September 2004, S. 16.18.
- WHO** (Hrsg.) (2000): Obesity: preventing and managing the global epidemic, WHO Technical Report Series, No. 894, Geneva, 2000.
- World Business Council for Sustainable Development** (2002): Corporate Social Responsibility – The WBCSD's journey, Genf, 2002.

CSR- und Nachhaltigkeitsberichte von Unternehmen

- Allied Domecq plc** (2004): Social Report 2004, Online Version unter: <http://www.allieddomecqplc.com/social-responsibility/report-2004/> [03.09.2004].
- August Oetker KG** (2003): Ökonomische, ökologische und soziale Verantwortung – Nachhaltigkeitsbericht 2001-2003, www.oetker.de [26.05.2004].

Cadbury Schweppes plc (2004): Working better together – Our corporate and social responsibility report 2004, www.cadburyschweppes.com [15.08.2004].

Chiquita Brands Inc. (2003): Corporate Responsibility Report 2002, www.chiquita.com [12.05.2004].

Diageo plc (2003): Corporate Citizenship Report 2003, www.diageo.com [20.05.2004].

SAB-Miller plc (2003): Corporate Accountability Report 2003, www.sabmiller.com [12.05.2004]

Starbucks Corporation (2002): Corporate Social Responsibility Report 2002, www.starbucks.com [07.04.2004].

Unilever plc (2002): 2002 Social Review of 2001 Data. “Listening, Learning, Making Progress”, www.unilever.com [13.05.2004].

Unilever plc (2003): Environmental Performance Report 2003. Report on Progress and 2002 Data, www.unilever.com [18.08.2004].

Unilever plc (2003): Listening, Learning, Update on Progress – Summary Social Review 2003, www.unilever.com [23.08.2004].

Nichtregierungsorganisationen / Interessensgruppen:

Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland (BUND): www.bund.net

Ethical Consumer: www.ethicalconsumer.org

Fair Trade Labelling Organisation: www.fairtrade.net

Foodwatch e.V.: www.foodwatch.de

Friends of the Earth (FoE): www.foe.org

Greenpeace: www.greenpeace.org

Naturschutzbund Deutschland e.V. (NABU): www.nabu.de

Oxfam : www.oxfam.org

Rainforest Alliance : www.rainforest-alliance.org

Transfair e.V. : www.transfair.org

World Wide Fund (WWF): www.wwf.org

Verbraucherinitiative: www.verbraucher.org

Verbraucherzentrale Bundesverband (VZBV): www.vzbv.de

Internationale Standards und Initiativen:

AA 1000: www.accountability.org.uk

Ethical Trading Initiative (ETI): www.ethicaltrade.org

Global Reporting Initiative (GRI): www.globalreporting.org

Global Sullivan Principles: www.globalsullivanprinciples.org

ILO-Konventionen: www.ilo.org

ISO-Normen: www.iso.org

OECD Guidelines: www.oecd.org

OHSAS 18001: www.osha-bs8800-ohsas-18001-health-and-safety.com

SA 8000: www.ceepa.org

Sustainable Agriculture Initiative (SAI): www.saiplatform.org

UN Global Compact: www.unglobalcompact.org

Wissenschaftliche Einrichtungen/Beratungsagenturen

Innovest Strategic Value Advisors: www.innovestgroup.com

International Business Leaders Forum (IBLF): www.iblf.org

International Institute für Management Development (IMD): www.imd.ch

Institut für Markt, Umwelt und Gesellschaft (imug): www.imug.de

Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW): www.ioew.de

Öko-Institut e.V.: www.oeko.de

Sustainable Asset Management (SAM): www.sam-group.de

SustainAbility: www.sustainability.com

Industrieverbände und Institutionen

Bundesvereinigung der Deutscher Arbeitgeberverbände (BDA): www.bda-online.de ,
www.csrgermany.de

Bundesvereinigung der Deutschen Industrie (BDI): www.bdi-online.de , www.csrgermany.de

Bund für Lebensmittelrecht und Lebensmitteltechnik (BLL): www.bll.de

Bundesverband der Deutschen Ernährungsindustrie (BVE): www.bve-online.de

Confédération des Industries agro-alimentaire de l'UE (CIAA): www.ciaa.be

Food and Drink Federation (FDF): www.fdf.co.uk

Gewerkschaft Nahrung, Genuss, Gaststätten (NGG): www.ngg.net

Anhang 1: Instrumente des Nachhaltigkeitsmanagements

Konzepte & Instrumente		Hauptanwender								
		Controlling	Einkauf	F&E	Marketing/ PR	Personal	Produktion	Rechnungs- wesen/Finan- zierung	Strategische Planung	Vertrieb/ Logistik
Konzepte	Betriebl. Umweltinformationssysteme	X	X	X	X		X	X	X	X
	Controlling	X				X	X	X		
	Marketing		X	X	X				X	X
	Rechnungswesen	X						X	X	
	Sozialmanagementsystem	X	X		X	X	X	X		X
	Supply Chain Management	X	X		X		X	X	X	X
	Sustainability Balanced Scorecard	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Total Quality Management	X	X		X	X	X	X	X	X
	Umweltmanagementsystem	X	X		X	X	X	X	X	X
Instrumente	ABC-Analyse	X	X				X			
	Anreizsysteme					X				
	Audit	X	X				X	X		X
	Benchmarking	X		X			X	X		X
	Bericht	X			X	X		X		
	Budgetierung	X	X				X	X		
	Checkliste	X	X		X		X			X
	Community Advisory Panel				X		X			
	Cross-Impact-Analyse	X		X					X	
	Dialoginstrumente	X			X		X		X	
	Emissionszertifikatehandel	X					X	X		
	Employee Volunteering				X	X				
	Env. Shareholder Value	X						X		
	Früherkennung	X		X	X				X	
	Investitionsrechnung						X	X		X
	Kennzahl/ Indikator	X			X		X	X	X	X
	Kostenrechnung	X						X		
	Label				X					
	Leitbild/ -linie	X				X				X
	Materialflusskostenrechnung	X						X		
	Materialflussrechnung	X		X			X			
	Netzwerke	X			X				X	
	Nutzen-Risiko-Dialog				X		X			
	Ökobilanz	X	X				X			
	Öko-Design/ Design f. Environment			X	X		X			
	Öko-Effizienz-Analyse	X	X				X			
	Öko-Kompass			X			X			
	Öko-Rating					X		X		
	Produktlinienanalyse	X	X	X			X			
	Qualitätszirkel		X			X	X			X
	Risikoanalyse	X					X	X	X	
	Sozialbilanz				X	X		X	X	
Sponsoring	X			X						
Stakeholder Value					X		X	X		
Stoffstromanalyse	X		X			X				
Szenarioanalyse	X		X					X		
Vorschlagswesen				X	X	X		X	X	

Quelle: Schaltegger et al (2002): 5.

Anhang 2: Wortlaut des Davoser Manifest

- A. Berufliche Aufgabe der Unternehmensführung ist es, Kunden, Geldgebern und der Gesellschaft zu dienen und deren widerstreitende Interessen zum Ausgleich zu bringen.
- B. 1. Die Unternehmensführung muss den **Kunden** dienen. Sie muss die Bedürfnisse der Kunden bestmöglich befriedigen. Fairer Wettbewerb zwischen den Unternehmen, der größte Preiswürdigkeit, Qualität und Vielfalt der Produkte sichert, ist anzustreben. Die Unternehmensführung muss versuchen, neue Ideen und technologischen Fortschritt in marktfähige Produkte und Dienstleistungen umzusetzen.
2. Die Unternehmensführung muss den **Mitarbeitern** dienen, denn Führung wird von den Mitarbeitern in einer freien Gesellschaft nur dann akzeptiert, wenn gleichzeitig ihre Interessen wahrgenommen werden. Die Unternehmensführung muss darauf abzielen, die Arbeitsplätze zu sichern, das Realeinkommen zu steigern und zu einer Humanisierung der Arbeit beizutragen.
3. Die Unternehmensführung muss den **Geldgebern** dienen. Sie muss Ihnen eine Verzinsung des eingesetzten Kapitals sichern, die höher ist als der Zinssatz auf Staatsanleihen. Diese höhere Verzinsung ist notwendig, weil eine Prämie für das höhere Risiko eingeschlossen werden muss. Die Unternehmensführung ist Treuhänder der Geldgeber.
4. Die Unternehmensführung muss der **Gesellschaft** dienen. Die Unternehmensführung muss für die zukünftigen Generationen eine lebenswerte Umwelt sichern.
- Die Unternehmensführung muss das Wissen und die Mittel, die ihr anvertraut sind, zum Besten der Gesellschaft ausnutzen.
- Sie muss der wissenschaftlichen Unternehmensführung neue Erkenntnisse erschließen und den technischen Fortschritt fördern. Sie muss sicherstellen, dass das Unternehmen durch seine Steuerkraft es dem Gemeinwesen ermöglicht, seine Aufgabe zu erfüllen. Das Management soll sein Wissen und seine Erfahrungen in den Dienst der Gesellschaft stellen.
- C. Die Dienstleistung der Unternehmensführung gegenüber Kunden, Mitarbeitern, Geldgebern und der Gesellschaft ist nur möglich, wenn die Existenz des Unternehmens langfristig gesichert ist. Hierzu sind ausreichende Unternehmensgewinne erforderlich. Der Unternehmensgewinn ist daher notwendiges Mittel, nicht aber Endziel der Unternehmensführung.

Quelle: Steinmann, H. (1973): 472-473

Anhang 3: Auswertungstabellen

Frage A1: Die **Wahrnehmung und Umsetzung gesellschaftlicher Herausforderungen** wird in unserem Unternehmen interpretiert als...?

	D	GB
Corporate Social Responsibility	1	5
Corporate Citizenship		1
Corporate Accountability		1
Nachhaltige Entwicklung	3	
Ethische Unternehmensführung		

Frage A2: Welchen der folgenden Aussagen zur **Interpretation der gesellschaftlichen Verantwortung** von Unternehmen (Corporate Social Responsibility) stimmen Sie zu?

Bitte bewerten Sie auf einer Skala von:

1 (stimme vollkommen zu)

5 (stimme überhaupt nicht zu)

Das Konzept der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (CSR) steht in unserem Unternehmen für...	Deutschland						Großbritannien					
	1	2	3	4	5	MW*	1	2	3	4	5	MW*
...die Integration von - nur sozialen Aspekten - nur Umweltaspekten - sozialen und Umweltaspekten in unternehmerische Entscheidungs- und Handlungsprozesse				1	1	4,5	1			2	2	3,8
		1			1	3,5				2	2	4,5
	2	2				1,5	4	1		1		1,67
...ein Engagement über gesetzliche Regelungen und Vorschriften hinaus	2	2		1		2	5	1	1			1,43
... die Einflussnahme auf Herausforderungen in vor- und/-oder nachgelagerten Wertschöpfungsprozessen	2	1		1	1	2,6	4	1	1		1	2
...die Sensibilisierung und Unterstützung von - Mitarbeitern - Zulieferern - Konsumenten - Handel - Politik - Finanzmärkte mit dem Ziel, auf eine sozial- und umweltgerechteres Wirtschaften hinzuwirken	2	3				1,6	4	3				1,43
	1	1	2	1		2,6	6	1				1,14
	1	1	2		1	2,8	2	3		1		2
		2		3		3,2	2	2	1	1		2,17
		3		1	1	3	2	2	1	1		2,17
		2		1	2	3,6	4	1	1	1		1,86
...die strategische Integration von gesellschaftlichen Herausforderungen im Sinne unserer unternehmerischen Kernkompetenz	1	2	1	1		2,4	5		2			1,57

*MW = Mittelwert

Frage B1: Welche der folgenden **gesellschaftlichen Herausforderungen** sind für Ihr Unternehmen von Bedeutung?

	Bedeutung D			Bedeutung GB		
	hoch	mittel	gering	hoch	mittel	gering
Nachhaltige Landwirtschaft und Aquakultur						
Ressourcenschutz (z. B. Wasser, Energie)	5			7		
Sparsamer Umgang mit Pestiziden und Dünger	2	2		3	3	1
Erhalt der Biodiversität	3		1	2	3	2
Tierschutz	3	2		1		6
Extensive Landnutzung / verantwortliche Fischerei	1	1	2	1	1	5
Sicherung landwirtschaftlicher Rohstoffe (pflanzlich & tierisch)	3	1		6	1	
Verzicht auf den Einsatz genmodifizierter Organismen	1	3	1	5	1	
Summe Spalte / Gesamtzahl Antworten = Gewichtungsergebnis	58%	29%	13%	52%	19%	29%
Arbeitsbedingungen auch in Zulieferbetrieben						
Vereinigungsrecht*	1	2	1	5	1	1
Recht auf Kollektivverhandlungen*	1	1	2	4	1	2
Abschaffung der Zwangsarbeit*	2	2		2	3	2
Verbot von Kinderarbeit*	3	1		2	4	1
Zahlung des Mindestlohns*	2	2		4	2	1
Einhaltung von Arbeitszeiten	2	2		1	4	2
Reduzierung von Zeitarbeit		2	2	1	5	1
Arbeitsplatzsicherheit und Gesundheitsschutz	3	1		5	1	
Zusicherung der Arbeitsrechte für Heimarbeiter	3	1		1	2	4
Summe Spalte / Gesamtzahl Antworten = Gewichtungsergebnis	47%	39%	14%	40%	37%	23%
Fairer Handel						
Zahlung angemessener Abnahmepreise für Rohstoffe	3	1		6		1
Bekämpfung von Preisdumping im Lebensmittelhandel	4			1	3	3
Summe Spalte / Gesamtzahl Antworten = Gewichtungsergebnis	88%	13%	0%	50%	21%	29%
Umweltauswirkungen						
Minimierung von Transportwegen / Regionalität („Food Miles“)	2	2	1	3	4	
Umweltfreundliche Verpackung und Recycling	4	1		6	1	
Emissionseinsparungen	5			6	1	
Klimaschutz	3	2		6	1	
Summe Spalte / Gesamtzahl Antworten = Gewichtungsergebnis	70%	25%	5%	75%	25%	0%
Lebensmittelsicherheit						
Vermeidung von unerwünschten Stoffen und Organismen im Bereich						
- der Futtermittel / Tierhaltung (z. B. Antibiotika, Hormone)	4			4	1	2
- der Kühlung und Lagerung (z. B. Salmonellen)	5			5		2
- der Verarbeitung (z. B. Acrylamid)	5			5		2
Summe Spalte / Gesamtzahl Antworten = Gewichtungsergebnis	100%	0%	0%	67%	5%	29%
Verbraucherbewusstsein						
Qualitätsbewusstsein	5			7		
Wunsch nach Transparenz entlang der Herstellkette	3	2		5	2	
Zugänglichkeit von Produktinformationen	2	2		5	2	
Produktkennzeichnung (z. B. zum Schutz gefährdeter Gruppen)	2	3		6	1	
Hohe Klagebereitschaft (gerichtlich)	1	2	1	4	2	1
Steigendes Gesundheitsbewusstsein	1	3	1	7		
Summe Spalte / Gesamtzahl Antworten = Gewichtungsergebnis	50%	43%	7%	81%	17%	2%
Ernährung und Gesundheit						
Verantwortliche Werbung		4		6		1
Aufklärung über Ernährungsfehler / Alkoholmissbrauch		3	1	4	2	1
Vorbeugung von ernährungsmitbedingten Krankheiten	1	3	1	5	2	
Bekämpfung von Armut und Hunger	1	2	1	1	3	3
Summe Spalte / Gesamtzahl Antworten = Gewichtungsergebnis	12%	71%	18%	57%	25%	18%

Frage B2: Für welche der folgenden gesellschaftlichen Herausforderungen sehen Sie **eine Hauptverantwortung** der Unternehmen Ihrer Branche, Lösungen zu entwickeln?

	Hauptverantwortung			
	absolute Häufigkeiten		relative Häufigkeiten	
	D	GB	D	GB
Nachhaltige Landwirtschaft/ Aquakultur	4	3	80%	43%
Arbeitsbedingungen auch in Zulieferbetrieben	1	2	20%	29%
Fairer Handel	1	4	20%	57%
Umweltauswirkungen	5	5	100%	71%
Lebensmittelsicherheit	5	7	100%	100%
Verbraucherbewusstsein	4	2	80%	29%
Ernährung und Gesundheit	3	4	60%	57%
n = Grundgesamtheit der antwortenden Unternehmen je Land	5	7		

Frage B3: Wie schätzen Sie die **Einflussmöglichkeit** Ihres Unternehmens ein, zur Lösung dieser gesellschaftlichen Herausforderungen beizutragen?

	Einfluss D			Einfluss GB		
	hoch	mittel	gering	hoch	mittel	gering
Nachhaltige Landwirtschaft / Aquakultur	2	2	1	2	4	1
Arbeitsbedingungen auch in Zulieferbetrieben	1	1	2	2	4	1
Fairer Handel	1	1	2	1	3	3
Umweltauswirkungen	3	1	1	5	2	
Lebensmittelsicherheit	4	1		5	1	1
Verbraucherbewusstsein	1	3	1	2	4	1
Ernährung und Gesundheit	1	3	1	4	2	1
Summe	13	12	8	21	20	8

Exkurs: Korrelation von B2 (Hauptverantwortung) und B3 (Einflussmöglichkeit):

D		Einfluss			Gesamt
		hoch	mittel	gering	
Hauptverantwortung	Nachhaltige Landwirtschaft	2	2		4
	Arbeitsbedingungen	1			1
	Fairer Handel	1			1
	Umweltauswirkungen	3	1	1	5
	Lebensmittelsicherheit	4	1		5
	Verbraucherbewusstsein	1	2	1	4
	Ernährung und Gesundheit	1	2		3
	Gesamt	13	8	2	23
D		Einfluss			Gesamt
		hoch	mittel	gering	
Hauptverantwortung	Nachhaltige Landwirtschaft	50%	50%	0%	100%
	Arbeitsbedingungen	100%	0%	0%	100%
	Fairer Handel	100%	0%	0%	100%
	Umweltauswirkungen	60%	20%	20%	100%
	Lebensmittelsicherheit	80%	20%	0%	100%
	Verbraucherbewusstsein	25%	50%	25%	100%
	Ernährung und Gesundheit	33%	67%	0%	100%
	Gesamt	57%	35%	9%	100%

GB		Einfluss			Gesamt
		hoch	mittel	gering	
Hauptverantwortung	Nachhaltige Landwirtschaft	2	1		3
	Arbeitsbedingungen	1	1		2
	Fairer Handel	1	1	2	4
	Umweltauswirkungen	4	1		5
	Lebensmittelsicherheit	5	1	1	7
	Verbraucherbewusstsein	1	1		2
	Ernährung und Gesundheit	4			4
	Gesamt	18	6	3	27
GB		Einfluss			Gesamt
		hoch	mittel	gering	
Hauptverantwortung	Nachhaltige Landwirtschaft	67%	33%	0%	100%
	Arbeitsbedingungen	50%	50%	0%	100%
	Fairer Handel	25%	25%	50%	100%
	Umweltauswirkungen	80%	20%	0%	100%
	Lebensmittelsicherheit	71%	14%	14%	100%
	Verbraucherbewusstsein	50%	50%	0%	100%
	Ernährung und Gesundheit	100%	0%	0%	100%
	Gesamt	67%	22%	11%	100%

Frage B4: Gibt es gesellschaftliche Herausforderungen, die Ihr Unternehmen nur **in Partnerschaft** mit Stakeholdern lösen kann?

Deutschland		
	Herausforderungen	Partner bei der Lösung
A*	Nachhaltige Landwirtschaft	Landwirte
B	Ernährung und Gesundheit	Verbraucherministerien, NROs, Schulen
	Lebensmittelsicherheit	Institute, Handel
	Nachhaltige Landwirtschaft	Landwirte, Länderkommissionen, NROs
C	Qualitätsbewusstsein	Zulieferer
	Lebensmittelsicherheit	
	Nachhaltige Landwirtschaft	
Großbritannien		
	Herausforderungen	Partner bei der Lösung
A	obesity	WHO, health organisations, government institutions
	malnutrition	UNICEF, government institutions
	sustainable agriculture	Trade Associations
B	rising awareness of health issues	other companies, social aspects organisations
	climate protection	government, industry bodies, employees, communities, investors, customers, suppliers and media
	supplier policy	suppliers
C	alcohol abuse	government, specific alcohol agencies
	alcohol education	education providers, researchers, consumer groups
D	rising awareness of alcohol abuse	governments, other industry
	abolition of child labour	"Save the children"
E	sustainable agriculture	suppliers
	labour conditions	suppliers
	nutrition & health	customers, governments, suppliers, general public

A*: Die Buchstaben von A bis E werden jeweils zu Darstellung der von einzelnen Unternehmen gegebenen Antworten verwendet. Die Zuordnung der Buchstaben zu Unternehmen erfolgt willkürlich.

Frage B5: Nennen Sie bitte die **3 wichtigsten** Herausforderungen **aus B1**, mit denen sich Ihr Unternehmen momentan konfrontiert sieht?

Deutschland	Anzahl	Großbritannien	Anzahl
Priorität 1			
Ernährung und Gesundheit	2	Verantwortliche Werbung	2
Lebensmittelsicherheit	1	Lebensmittelsicherheit	2
Qualitätsbewusstsein	1	Ernährung und Gesundheit	1
Verzicht auf GMO	1	Aufklärung über Alkoholmissbrauch	1
Priorität 2			
Lebensmittelsicherheit	2	Ernährung und Gesundheit	2
Verbraucherschutz	1	Nachhaltige Landwirtschaft und Aquakultur	1
Verantwortliche Fischerei	1	Arbeitsbedingungen	1
		Umweltauswirkungen	1
		Trunkenheit am Steuer	1
Priorität 3			
Tierschutz	1	Zulieferkette	2
Umweltauswirkungen	1	Wassereinsparungen	1
Nachhaltige Landwirtschaft und Aquakultur	1	Ressourcenschutz	1
Umweltfreundliche Verpackungen	1	Umweltauswirkungen	1
		Alkoholkonsum bei Minderjährigen	1

Frage B6: Worauf gründen Sie die hohe **Bedeutung** dieser 3 Herausforderungen?

Deutschland	Herausforderungen			
	Priorität 1	Priorität 2	Priorität 3	%
Potentieller Lösungsbeitrag hoch	2	2	2	19%
Unterstützung durch das Top Management	1	1	1	9%
Großer Einfluss auf unsere Marken und das Image	3	3	2	25%
Gesellschaftlicher Druck	3			9%
Wettbewerbsintensität bezüglich der Herausforderung	2	1	1	13%
Nachfrage von institutionellen Anlegern				0%
Nachfrage von Seiten des Handel	1	1	1	9%
Gesetzliche Vorgaben	1	1	2	13%
Hohe Medienpräsenz der Herausforderung			1	3%
Großbritannien	Herausforderungen			
	Priorität 1	Priorität 2	Priorität 3	%
Potentieller Lösungsbeitrag hoch	4	2	3	13%
Unterstützung durch das Top Management	5	4	3	18%
Großer Einfluss auf unsere Marken und das Image	4	5	3	18%
Gesellschaftlicher Druck	4	2		9%
Wettbewerbsintensität bezüglich der Herausforderung	2	2	2	9%
Nachfrage von institutionellen Anlegern	3		3	9%
Nachfrage von Seiten des Handel	1		1	3%
Gesetzliche Vorgaben	5	2	1	12%
Hohe Medienpräsenz der Herausforderung	3	2	1	9%

Frage B7: Wie schätzen Sie die **potenzielle Auswirkung** der in B5 bestimmten Herausforderungen auf die Unternehmenstätigkeit ein?

Deutschland	
U	Risiken
A	Umsatzverluste
B	Gesundheitliche Schädigung des Verbrauchers
	Rückstandsprobleme
	Konsum- und Qualitätsrückgang
Großbritannien	
U	Risiken
A	damage to reputation, loss in sales
	raw materials availability
	little usage of our products in some countries
B	damage to reputation
	long-term degradation of natural resources
	damage to reputation
C	loss of advertising freedom
	bad brand reputation as a dangerous substance
	more restrictions on availability
D	regulation
	damage to reputation
	damage to reputation
E	ruin industry
	damage industry
	lose consumer trust
Chancen	
	Beherrschbare Prozessketten
	Durchgängige Warenkontrolle
	Erzeugung qualitative hochwertiger Produkte
	better brand reputation and increased sales
	sustainability
	sustainability
	Industry leadership
	compliance and utility savings, material and landfill cost savings, sustainable use of natural resources
	Industry leadership
	show corporate ability to act responsibly
	support of drunk drive legislation
	promote responsible drinking
	better image, less alcohol abuse
	improved productivity
	improved community relations
	use as a reason to win business
	use as a reason to win business
	secure better relationships with suppliers

Frage B8.1: Für welche der folgenden Aufgaben sehen Sie in Bezug auf Ihre **Zulieferkette** eine Verantwortung Ihres Unternehmens?

Bezug: Zulieferkette	D	GB
Unterstützung lokaler Projekte (Bildung, Gesundheit, Infrastruktur) in den Zulieferländern	1	3
Beteiligung an Initiativen zu nachhaltiger Landwirtschaft und fairem Handel	1	4
Einbeziehung von sozialen- und Umweltkriterien in die Zulieferauswahl	3	5
Einführung von Qualitäts-, Umwelt- und Sozialstandards für Zulieferer	5	7
Ausbildungs-/Qualifizierungsprogramme für Zulieferer	3	2
Veränderung der Einkaufspolitik:	2	4
- Einkauf von Rohstoffen aus fairem Handel und/oder kontrolliert biologischer Landwirtschaft	0	0
- Vereinbarung langfristiger Handelsbeziehungen und Lieferverträge	1	4
- Zusicherung einer Abnahmepreisgarantie	1	1
Einbeziehung von ethischen Standards in das Entlohnungssystem von Einkäufern	0	0
Für keine der oben genannten Aufgaben	0	0
Weitere: Bevorzugung regionaler Zulieferer.	1	0
Gesamt	18	30
Mögliche Anzahl Antworten	50	70
Gesamt / mögliche Anzahl Antworten	36,0%	42,9%

Frage B8.2: Für welche der folgenden Aufgaben sehen Sie in Bezug auf die **Verbraucher** eine Verantwortung Ihres Unternehmens?

Bezug: Verbraucher	D	GB
Aufmerksamkeit erhöhen für Folgen von Ernährungsfehlern / Alkoholmissbrauch	1	5
Darstellung und Vermittlung eines gesunden Ernährungsverhaltens	2	5
Bewusstsein schärfen beim Konsumenten für soziale- und Umweltaspekte der Nahrungsherstellung	4	2
Werbekampagnen / Verkaufsförderung in Kooperation mit dem Handel zu gesundheitsfördernden Ernährungsthemen	1	3
Transparenz schaffen durch Labelling und Rückverfolgbarkeit bezüglich:	3	5
- Inhaltsstoffen	2	4
- Kennzeichnung von GMO	0	3
- Herkunftsland	1	4
- Haltungsform bei tierischen Produkten	0	2
- Herstellungsmethoden	1	1
Änderung von Rezepturen und Inhaltsstoffen für gesündere Produkte	1	5
Angebot von Bioprodukten und/-oder Fair-Trade Produkten	1	1
Weitere:	0	0
Für keine der oben genannten Aufgaben	0	0
Gesamt	17	40
Mögliche Anzahl Antworten	60	84
Gesamt / mögliche Anzahl Antworten	28,3%	47,6%

Frage C1.1: Ist die **systematische Identifizierung und Bewertung** von gesellschaftlichen Herausforderungen Bestandteil der strategischen Unternehmensplanung?

	D	GB
Ja, systematische Analyse	3	7
Nein, keine systematische Analyse	2	
Zuständige Organisationseinheit:		
D: Vorstand, Marketing und Unternehmensentwicklung; zuständig ist jeder Manager für seinen Bereich		
GB: Dedicated Teams for Sustainable Agriculture, Fish and Water issues, for all the rest: Human Resources and Corporate Relations; Various: Head of Purchasing, HR Director, Corporate Development Director, depending on issue; Corporate Citizenship/ Corporate Relations; Corporate Accountability; all functions are responsible for ensuring responsibility to its relevant stakeholders and therefore the whole community; Executive Board		

Frage C1.2: Welche der folgenden **Instrumente** nutzt Ihr Unternehmen zur Identifizierung und Bewertung von gesellschaftlichen Herausforderungen?

	D	GB
Stakeholder-Austausch	4	5
Medien-Analyse	4	5
Früherkennungs- bzw. Frühaufklärungssysteme	1	1
Benchmarking	3	6
Chancen-Risiken-Analyse		7
Szenario-Technik		1
Portfolio-Analyse	1	1
Externe Beratung	2	4

Frage C2.1: Sind im Rahmen Ihrer veröffentlichten Unternehmenspolitik **Grundsätze** oder **Leitlinien** zur gesellschaftlichen Verantwortung vorhanden?

Leitlinien...	D	GB
Ja	5	7
Nein		

	...und Beispiele:	
	Deutschland	Großbritannien
A	Nachhaltigkeit	business in the community
B	Umweltleitlinien, Umwelteinkaufsrichtlinien	Ethical Principles (e.g. bribery, supplier relationship, customer relationship), principles on alcohol advertising and promotion, health & safety principles
C		ethical business practices, employees (e.g. health & safety), consumers (e.g. advertising), customers, suppliers & business partners, community activities, government, environment
D		community programmes
E		Sustainable management of 5 key crops, Employees (diversity, safe and healthy working conditions, no forced, compulsory or child labour, freedom of association), consumers (labelling, advertising, communication), business partners (ILO standards etc., see Business Partner Code), community involvement, environment.

Frage C2.2: Hat sich Ihr Unternehmen **Ziele** mit ausdrücklichem Bezug zum Konzept der gesellschaftlichen Verantwortung gesetzt?

Ziele...	D	GB
Ja	5	7
Nein		

	...und Beispiele:	
	Deutschland	Großbritannien
A	Umweltschutz (Senkung des Energieverbrauchs, Reduktion von Wasserverbräuchen, Emissionsreduktion, Abfallminderung)	ISO 14001 accreditation, environmental key performance indicators (KPI's)
B	Verminderung der Umweltauswirkungen	environmental, health and safety targets and objectives (e.g. meeting UK target for CO2 reduction, ISO 14001 certification plan, reducing the number of accidents, maintaining training delivery etc.)
C	Energie/Ressourceneinsparung	Energy reduction
D		Eco-efficiency in manufacturing and innovation (e.g. waste reduction, water, energy, CO2 from energy, application of LCA, source all fish from sustainable sources by 2005 etc.)
E		environmental (e.g reduction of green house gases, energy used, water used solid waste landfilled, liquid effluent), community projects (implementation, meeting the needs of community and business)

Frage C3: Wie erfolgt die **Integration** von gesellschaftlichen Herausforderungen in Ihr **Strategiesystem**?

	D	GB
eine explizite CSR-Strategie		3
verwandte Strategien	5	7
Umweltschutz	5	7
Arbeit und Soziales	4	7
Gesundheit und Sicherheit	4	7
Fairer Handel	1	5
Gesellschaftliches Engagement	2	6
Sonstiges*	1	4
Geschäftsfeldstrategien		1
Funktionsbereichsstrategien		5
Produkt-Markt-Strategien	1	1
Wettbewerbsstrategien		2
Investitionsstrategien	2	2
*Sonstiges: D: Betriebsordnung für Fremdfirmen GB: quality (3), GMO (3), product safety, nutrition, employee alcohol, human rights, advertising and promotion of alcohol		

Frage D1: Wer hat in Ihrem Unternehmen die **übergeordnete Zuständigkeit** für CSR ?

Übergeordnete Zuständigkeit für CSR	
U.	Deutschland
A	Alle Managementebenen sind aufgerufen
B	Geschäftsleitung
C	Oberstes Management
D	Management
E	Entwicklung und Marketing
	Großbritannien
A	Chairman and Executive Committee
B	Corporate Citizenship Team within Corporate Relations
C	External Affairs under Human Resources
	Board Level: Corporate Accountability Risk Assurance Committee (CARAC)
D	Operational Level: Corporate Accountability Teams
E	CSR Steering Group
F	Board of Directors
G	Corporate Affaires

Frage D2: Welche zusätzlichen, beratenden und/-oder ausführenden **Komitees, Ausschüsse** und **Arbeitsgruppen** zu CSR-Themen gibt es und wie sind diese besetzt ?

Deutschland	
Komitee, Ausschuss, Arbeitsgruppe	vertretene Bereiche / Personen
A Umwelt- und Arbeitsschutzausschuss	Vorstand, Bereichsleiter
B Ausschuss "Umwelt und Qualität"	Mitglied der Geschäftsleitung, Führungskräfte aus Produktion, F&E, Umweltbeauftragter
Arbeitskreis "Umwelt und Arbeitssicherheit"	\
Arbeitskreis "Umwelt und Qualität"	\
Großbritannien	
Komitee, Ausschuss, Arbeitsgruppe	vertretene Bereiche / Personen
A Environmental Group	Individuals from divisions / BU, corporate expertise on safety, health, environment, communications, four external advisors.
Safety and Environmental Assurance Centre	\
Health Institute	Employees, Nutrition and Health Academy, external scientists, healthcare professionals
Other: Code committee, Central Ethical Compliance	\
B Corporate Citizenship Committee	chaired by the chief executive and responsible for making decisions and recommendations to the executive committee or board on strategy, policy and specific issues such as business conduct, social programmes, community affairs, health and safety, and environmental matters.
Audit Risk Committee	chaired by the chief executive and responsible for overseeing the approach to securing effective risk management and control in the business, reviewing and challenging the adequacy of sources of assurance and reporting periodically to the audit committee or to the board.
Environmental Working Group	responsible for developing strategies for compliance with the environmental policy, sharing best practice across the business and communicating environmental issues internally and externally. The group also sets targets and defines the business's arrangements for environmental management.
Ad-hoc task groups on particular issues e.g. HIV/AIDS, GMO, allergens, human rights	\
C CSR Committee	Non-executive board member, chairman, the chief executive, HR and legal officers, 2 other non-executive board members
Food Issue Strategy Group	Chairman, members of chief executive committee, science & technology, marketing, HR
Human Rights and Ethical Trading (HRET) working group	legal, business risk management, procurement, external affairs, HR, external advisor (CC Company)
Environment Health and Safety (EHS) Steering Group	As the HRET and also includes quality, EHS staff and technical people

D	Health and Safety Committee	Health and Safety managers from across the company
	Environmental Steering Group	Director of Group Social and Environmental Policy, Technical and Environmental Director, Corporate Service Director
	Advertising review board	external experts and 5 internal members: Chief Marketing Officer, Director of Group Corporate Affaires, Director of Group Social and Environmental Policy, Senior VP of Corporate Affaires, North America, General Counsel and Company Secretary
	regional steering groups for e.g. the National Marketing and Sales Companies or Asia-Pacific Production and Distribution	\
E	Corporate Accountability Risk Assurance Committee (CARAC)	2 executive and 3 non-executive directors
	Corporate Accountability Working Committee	Senior Management from Business Units
	Sub-committees of the working group	Management Specialists in areas of finance, HR and trade relations
F	CSR Steering Group	Chief Executive Officer (CEO), Financial Director (FD), Communications, Purchasing, HR
G	CSR Steering Committee	Company Secretary, Group Communications Manager, Purchasing Manager, Procurement Manager, HR Director, HSE Manager

Frage D3: Welche **Organisationseinheit** hat in Ihrem Unternehmen die **Zuständigkeit** für folgende Tätigkeiten hinsichtlich der Umsetzung von gesellschaftlicher Verantwortung?

Tätigkeit	Land	Zuständigkeit	Verantwortlichkeiten		
		(Funktion und/-oder Person)	Zentrale	Geschäftsfelder	Werk
Identifizierung und Bewertung von Herausforderungen	D	Management, Konzernentwicklung	4	1	
	GB	Corporat Relations Committee; New emerging issue team; Depends on local struture; CARAC; HR-Director, Group Communications Manager, various at site; CSR-Steering Group	5	3	3
Formulierung von Leitlinien und Zielen	D	Ausschuss "Umwelt und Qualität", Management, Konzernentwicklung	5		
	GB	A lot of groups; Environmental working group; Local Sites, operation companies, overall targets are set at coporate level; CARAC; Company Secretary, Group Communications, functinoal Heads; CSR-Steering Group	6	2	2

Tätigkeit	Land	Zuständigkeit	Verantwortlichkeiten		
		(Funktion und/-oder Person)	Zentrale	Geschäftsfelder	Werk
Strategieentwicklung	D	Ausschuss "Umwelt und Qualität", Management, Konzernentwicklung	5		
	GB	Environmental Group, chaired by Corporate Development Director; Environmental working group (for environmental policy), Corporate Citizenship Committee; Main board for policy setting on EHS issues, Environmental Steering Group, "each sector is required to produce a detailed strategy for managing the environmental impacts of its operations"; CARAC; Company Secretary, Group Communications, functional Heads; CSR-Steering Group	6	2	
Maßnahmenplanung	D	Ausschuss "Umwelt und Qualität", Bereichsleitung, Konzernentwicklung	5	2	3
	GB	Food divisions; Corporate Accountability Department;	2	3	3
Mitarbeiterqualifizierung und -training	D	Zentrale Umweltabteilung, Bereichs- und Abteilungsleiter	4	1	2
	GB	Centres of Expertise under HR; Corporate Citizenship/Human Resources; responsibility for environmental, health & safety, and marketing issues lies within operational companies; Human Resources	3	3	2
Messung und Überwachung	D	Ausschuss "Umwelt und Qualität", Bereichs- und Abteilungsleiter	5	2	2
	GB	Board, Audit Committee and Corporate Risk Committee; CARAC, country managing directors; Company Secretary and Group Communications; CSR Steering Group	5	2	1
Reporting und Kommunikation	D	Umweltschutzbeauftragte in der Zentrale und den Werken, Bereichs- und Abteilungsleiter	4	2	5
	GB	Corporate Relations Department, Safety and Environmental Assurance Centre; Corporate Citizenship Committee, Audit and risk committee, Environmental working group; group operating companies provide data, PLC Director reports to the Board on environmental performance and legislation; CARAC; Company Secretary and Group Communications; Site General Managers / Business Managing Director	5	2	3

Frage D4: Welchen der folgenden Funktionsbereichen messen sie eine **hohe Bedeutung** zur Begegnung von gesellschaftlichen Herausforderungen bei?

	D			GB		
	hoch	mittel	gering	hoch	mittel	gering
Produktentwicklung / F&E	4	1		3	3	
Einkauf	2	3		4	3	
Produktion	3	2		4	3	
Marketing / Vertrieb	1	3	1	3	4	
Unternehmensführung	5			5	2	
Organisation		2	2	3	3	
Human Ressource Management	1	3		7		
Controlling		2	2	1	3	2
Finanzierung und Investition		1	3	2	2	2
Reporting und Kommunikation	3	2		3	2	1

Frage D5: Worin sehen Sie die größten **organisatorischen Hürden** der Implementierung von CSR in Ihrem Unternehmen?

Organisatorische Hürden:	D	GB
Fehlendes Know-how	1	3
Ablehnende Haltung folgender Funktionsbereiche		
Fehlende Unterstützung der Unternehmensführung		1
Gewährleistung des Informationsaustausches zwischen Entscheidungs- und Umsetzungsebene	1	4
Nicht eindeutige Zuteilung von Verantwortlichkeiten	2	2
Bestehende Organisationsstrukturen		2

Frage E1: Welche der folgenden **Managementsysteme** sind in Ihrem Unternehmen implementiert?

	D	GB
Issue-Management	2	4
Risiko- und Krisenmanagement	3	6
Supply-Chain-Management	3	5
Qualitätsmanagement	5	6
Umweltmanagement	5	6
Informationsmanagement	3	3
Customer-Relationship-Management	3	4

Frage E2: An welchen der folgenden **internationalen Initiativen** nimmt Ihr Unternehmen teil?

	Ja		Nein		Nicht bekannt	
	D	GB	D	GB	D	GB
UN Global Compact	1	3	1	3	2	
ILO Konventionen	2	4	2	1		
OECD Guidelines	1	2	2	2		
ISO 1400 Series/EMAS	5	7				
AA 1000		1		3	3	
GRI	1	4		2	2	
Global Sullivan Principles				2	3	1
SA 8000		1		2	3	
ISO 9001 Series	4	5		1		

Frage E3: Welche der folgenden **Instrumente und Maßnahmen** nutzt Ihr Unternehmen zur Umsetzung von CSR?

Deutschland	Internationale Initiativen (Global Eight)								Sonstiges	
Instrumente & Maßnahmen	UN Global Compact	ILO Konventionen	OECD Guidelines	ISO 14000 Series / Emas	AccountAbility 1000	Global Reporting Initiative	Global Sullivan Principles	Social Accountability 8000	ISO 9000 Series	OHSAS 18001
4 Politik, Ziel, Leitlinien	1								2	
4 Standards										
4 Umweltschutz				4		1			2	2
4 Arbeitsschutz						1			1	
4 Qualität									4	
3 Zulieferer									2	
3 Marketing									2	
1 Weitere: Hygiene										
3 Managementsysteme				2					3	1
3 Zertifizierungssysteme				2					3	1
2 Trainings / Schulungen				1					2	
2 Reporting & Kommunikation									1	
3 Auditing				1					3	

Großbritannien		Internationale Initiativen (Global Eight)								Sonstiges	
Instrumente & Maßnahmen		UN Global Compact	ILO Konventionen	OECD Guidelines	ISO 14000 Series / Emas	AccountAbility 1000	Global Reporting Initiative	Global Sullivan Principles	Social Accountability 8000	ISO 9000 Series	OHSAS 18001
5	Politik, Ziel, Leitlinien	2	1		1		1			1	
6	Standards	3		1							1
6	Umweltschutz	3		2	5						
4	Arbeitsschutz	3									1
5	Qualität									4	
6	Zulieferer	1								1	
4	Marketing										
3	Weitere: human rights										
4	Managementsysteme			1	3					3	3
4	Zertifizierungssysteme			1	3					3	2
3	Trainings / Schulungen				1						1
3	Reporting & Kommunikation				2						1
4	Auditing	1		1	2					2	1

Frage E4: Welche zusätzlichen, branchen- und themenspezifischen **Initiativen** unterstützen Sie?

Deutschland	
A	Ethik-Standard der europäischen Zuckerindustrie (CEFS)
B	British Retail Consortium Standard (BRC) und IFS
Großbritannien	
A	SAI, Marine Stewardship Council, WHO, UNICEF, Living Lakes, many national organisations
B	Social Aspects Organisations e.g. Portman Group in UK, Global Charter on Alcohol, Responsible Server Training Initiative e.g. Serve Wise Scotland
C	International Cocoa Initiative, Biscuit Cake Chocolate and Confectionary Alliance, Sustainable Tree Crops Programme.
D	Ethical Trading Initiative (ETI)

Frage E5: Betreibt Ihr Unternehmen „**Social Sponsoring**“ im Rahmen der Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung?

Deutschland	
A	"eine Vielzahl an Projekten"
B	Unterstützung des Kinderschutzbundes, Hilfe für Flut-Opfer, 2 Stiftungen für Kultur, Kunst, Wissenschaft sowie Gesundheits- und Wohlfahrtswesen
Großbritannien	
A	Tomorrows People's Trust, The Foyer Foundation (homelessness), Company-owned foundation (supports businesses around the world in their community involvement focussing on 3 key areas: alcohol education, biodiversity and sustainability, local citizens)
B	The company-owned foundation's strategy is to: <ul style="list-style-type: none"> • focus the majority of activities within education and enterprise, while supporting some health and welfare and environmental projects • support employee community involvement • offer regional engagement in key UK operating areas such as Birmingham, Sheffield and London.
C	a "small number of projects as corporate flagships to give a significant contribution to a range of arts, education or environmental initiatives." (e.g. QSR and UWA, ADL Scotland and Green Apple Awards, "Make a difference day" in Bristol -> employees may propose appropriate initiatives themselves.)

Frage E6: Welches sind in **instrumenteller** Hinsicht die **Hürden** bei der Umsetzung von CSR in Ihrem Unternehmen?

Bitte bewerten Sie die Bedeutung der jeweiligen Hürden auf einer Skala von:

(1) sehr hoch (2) hoch (3) mittel (4) gering (5) keine Hürde

	Deutschland					Großbritannien				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Mangelnde Kenntnis von Instrumenten	1		1					1	2	3
Vielzahl an unterschiedlichen Instrumenten und Initiativen	1	1	1					2	2	2
Fehlende Standardisierung und Harmonisierung von Instrumenten	2		1				1	3		1
Schaffung geeigneter Kontrollmechanismen			1				2	3	1	
Schwierigkeit der Messung und Quantifizierung der sozialen Dimension	1						2	2	1	
Summe	5	1	4	0	0	0	5	11	6	6
Anteil an den gesamt gegebenen Antworten	50%	10%	40%	0%	0%	0%	18%	39%	21%	21%

Frage E7.1: Wie erfolgt in Ihrem Unternehmen die **Einbeziehung von Stakeholder-Gruppen**?

Stakeholder	Land	Anzahl	Art der Einbeziehung
Mitarbeiter	D	4	Betriebliches Vorschlagswesen, Mitarbeiterbefragungen
	GB	7	opinion surveys, team briefings, locally tailored employment climate surveys; direct dialogue, confidential telephone service, periodic surveys, Annual Review, Corporate Citizenship Reports, newsletters, code of conduct, values survey; surveys - internal and external ; exit interviews; Site Employee Forum, European Work Council; Union agreements, surveys

Stakeholder	Land	Anzahl	Art der Einbeziehung
Konsumenten	D	3	Befragungen, Reklamationsauswertungen, Hotline
	GB	5	market research, consumer satisfaction survey; opinion surveys, questionnaires, focus groups, interviews, complaints management, Annual Review, Corporate Citizenship Reports, media; focus groups, surveys, market research; formal consumer and customer research, carelines
Geschäftspartner	D	3	Befragungen
	GB	7	membership in several industry groups that help to monitor trends in environmental management, regular dialogue on alcohol policies through IPAC, joint conference on "Alcohol, ethics and society"; investors and shareowners: dialog through investor programme, suppliers: dialog on innovations and Human Rights and Ethical Trade (HRET); Annual Review, Corporate Citizenship Reports, Partnering with Suppliers policy, AGM, direct dialogue; meetings and seminars; Suppliers, Investors, Customers meeting; constant dialogue; supplier meetings, Responding to shareholder questionnaires
Industrieverbände	D	5	Mitwirkung in Verbänden, Erfahrungsaustausch, gemeinsame "Initiative für Beschäftigung"
	GB	7	cocoa and chocolate industry as partners in the International Cocoa Initiative (ICI), Annual Review, Corporate Citizenship Report, direct dialogue, media; meetings and seminars and ad hoc gatherings as needed; member of many industry bodies; member of different industry associations;
Interessensgruppen	D	2	Round Table, Projektbeteiligungen
	GB	7	Monitor websites, Respond to enquiries and questionnaires
Umweltorganisationen	D	2	
	GB	7	joint project with WWF; joint initiative, dialog in the context of the HRET programme development, consultation on biodiversity with Earthwatch, Earthwatch reviews "Water of life" Programme, partnering in local projects, formal and informal dialogues
soziale Organisationen	D	2	
	GB	5	Dialogues with NGOs; consultation, joint development of human rights policy; partnering in local projects, formal and informal dialogues, joint research project with Oxfam; ad hoc and reactive
Ernährungsorganisationen	D	2	
	GB	2	
Regierungen/staatliche Einrichtungen	D	3	
	GB	6	joint conference on "Alcohol, ethics and society"; partnership in alcohol education programme; meetings; seminars; bilateral discussions as needed, meeting with relevant government departments
Internationale Organisationsen	D	2	
	GB	4	ILO as partner in ICI, WHO as member of industry dialog, dialog with other organisations in the context of HRET; participation in WHO industry dialogue; meetings; seminars; bilateral discussions as needed; policy dialogues, UN partnership initiatives within the Global Compact, partnership with World Heart federation to promote a heart-healthy diet, participation in the Health Institute Symposium, joint initiatives and partnerships with WHO (healthier diet) and UNICEF (reducing child mortality); membership in FAO

Stakeholder	Land	Anzahl	Art der Einbeziehung
Akademische und private Forschungseinrichtungen	D	3	gemeinsame Initiativen
	GB	5	joint conference on "Alcohol, ethics and society", Corporate Citizenship Company is integrated in HRET committee; Commissioned research with Oxford University for the Tomorrow's People trust and submit information to academic and private research units for case studies; initiating and responding to surveys, participation from psychologists, medical and consumer experts in a symposium, integration into the Environment Group, joint project on developing innovative sustainability learning (with Cambridge Programme for the Industry and Forum for the Future), joint research projects together with the Health Institute; membership in food research associations, joint research with Universities

Frage E7.2: Hat die Einbeziehung von Stakeholdern einen **positiven Einfluss** auf die Integration von CSR in Ihr Unternehmen ausgeübt?

	D	GB
Unmittelbare und frühe Erkennung von gesellschaftlichen Herausforderungen ermöglicht	1	5
Reaktionsfähigkeit auf gesellschaftliche Herausforderungen erhöht	1	6
Unterstützung bei der Analyse von gesellschaftlichen Herausforderungen nach ihrer Bedeutung für die Unternehmenstätigkeit		5
Aufzeigen von Herangehensweisen und Integrationsmöglichkeiten von Herausforderungen in unternehmerische Abläufe	1	5
Durchführung von konkreten Projekten	3	4

Frage E7.3:

Deutschland	
	\
Großbritannien	
A	identify major scientific trends that could influence food and beverage products to contribute to wellbeing of consumers; developing foods that meet consumer health and nutrition needs.
B	development of a human rights policy under consultation among advocacy groups such as Amnesty International, local interest groups etc.
C	an advertising review board that includes leading independent experts who look at our marketing materials and judge it against our own standards, they advise us on the social impact of our advertising and help us to identify and address any risks that a particular campaign might impose on our reputation.
D	market research identifying that customers did not want GM food ingredients in our product.

Frage E7.4: Welches sind aus Ihrer Sicht die **Hürden** bei der Einbeziehung von Stakeholdern in unternehmerische Entscheidungsprozesse?

Bitte bewerten Sie die Bedeutung der jeweiligen Hürden auf einer Skala von:

(1) sehr hoch (2) hoch (3) mittel (4) gering (5) keine Hürde

	Deutschland					Großbritannien				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
fehlendes Vertrauensverhältnis			3					2	1	2
überhöhte Forderungen von Seiten der Stakeholder			1	1		1	1	2		2
fehlende Dialogbereitschaft der Stakeholder	1		2			1	1	1		2
"fachliche" Sprachbarrieren				2	1				5	1
Zeitmangel			1	1	1	1	1	1		2
finanzieller und personeller Mehraufwand	1		1	1	1		4		2	
Gefahr der Abnahme unternehmerischer Entscheidungsautonomie			2	1				1	1	3
Summe	2	0	10	6	3	3	7	7	9	12
Anteil an den gesamt gegebenen Antworten	10%	0%	48%	29%	14%	8%	18%	18%	24%	32%