

Katharina Biermann

European Business School International University
Schloss Reichartshausen
65375 Oestrich-Winkel
Deutschland

Telefon: +49 6723 602214
Mobil: +49 171 6539821
E-Mail: katharina.biermann@ebs.edu

Imageverbesserung durch Corporate Social Responsibility – Analyse von Chancen und Risiken

Zusammenfassung

Der vorliegende Beitrag beschäftigt sich mit der Fragestellung, inwiefern Corporate Social Responsibility (CSR) als Instrument zur Verbesserung des Unternehmensimages dienen kann. Es wird herausgestellt, dass die Interessen und Anforderungen der Stakeholder eines Unternehmens hierbei von besonderer Bedeutung sind. Nach einer Erklärung des CSR-Begriffs und der unterschiedlichen Komponenten von CSR werden die Erfolgsfaktoren aufgezeigt, die beachtet werden müssen, damit die Chancen, die sich aus CSR-Aktivitäten für das Image eines Unternehmens ergeben, realisiert und die Risiken vermieden werden können.

Schlagwörter

Corporate Social Responsibility, Corporate Citizenship, Image, Reputation, Marketing

Summary

The paper discusses in which way Corporate Social Responsibility (CSR) can be seen as an adequate instrument to enhance corporate image. It is shown that in this context, the interests and demands of a corporation's stakeholder requests play an important role and have to be taken into account. After defining CSR and its components, relevant success factors are identified which have to be considered in order to realise the chances and avoid the risks associated with CSR engagement and corporate image.

Key words

Corporate Social Responsibility, Corporate Citizenship, Image, Reputation, Marketing

Einleitung

„The role of business in society is rightfully taking a prominent place on the agenda of today's chief executives“¹. Diese These von Ian Davis, CEO von McKinsey, zeigt, dass die soziale Verantwortung von Unternehmen in der Gesellschaft einen immer größeren Stellenwert einnimmt. Durch die gesellschaftliche und wirtschaftliche Gesamtentwicklung haben sich zum einen die Wertvorstellungen und Ansichten der Gesellschaft verändert und zum anderen die weltwirtschaftlichen Problematiken vergrößert. Die Gesellschaft ist kritischer und informierter geworden und erwartet von Unternehmen, dass sie sich wie gute Mitbürger verhalten. Entgegen Milton Friedman's Ansicht, „there is one and only one social responsibility of business – to use its resources and engage in activities designed to increase its profits [...]“² haben viele Unternehmen erkannt, dass sie einen stärkeren Fokus auf ihre gesellschaftliche Verantwortung legen müssen, um langfristigen Erfolg zu haben und wettbewerbsfähig zu bleiben.³ Dabei hatten Unternehmen schon immer einen ungeschriebenen Vertrag mit der Gesellschaft, der neben den primären Stakeholdern (Mitarbeiter, Shareholder, Lieferanten und Konsumenten) der Unternehmen auch weitere relevante Personengruppen, wie z.B. politische Institutionen, NPOs und die breite Öffentlichkeit als Vertragspartner definiert.⁴ „Es ist an der Zeit den Gesellschaftsvertrag zu erneuern.“⁵ Um den Anforderungen der Stakeholder gerecht zu werden und somit langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben, sollten Unternehmen vermehrt Wert auf ihre Rolle in der Gesellschaft und ihre gesellschaftliche Verantwortung legen. Es wird deutlich, dass gesellschaftliches Engagement von Unternehmen nicht nur der Befriedigung philanthropischer Motive dient, sondern auch ökonomischen Zielsetzungen dienlich sein kann. Das Image eines Unternehmens spiegelt eine Facette dieser ökonomischen Dimension wider. Wie ein solches Unternehmensimage durch CSR-Maßnahmen gestärkt werden kann und welche Risiken dabei in Betracht gezogen werden müssen, wird im Rahmen dieses Beitrags diskutiert.

¹ Davis (2006a), S. 4.

² Friedman (1970).

³ Eine Befragung von McKinsey im Jahr 2005 von 4.234 Unternehmen in 116 Ländern hat ergeben, dass 84% die Gewinnmaximierung als eines der Hauptziele definieren, aber auch das Gleichgewicht zwischen Gewinnerzielung und gesellschaftlicher Verantwortung als wesentliches Kriterium für den ökonomischen Erfolg bezeichnen. Zum besseren Verständnis siehe o.V. (2006b), S. 35 f...

⁴ Vgl. Bonini/Mendonca/Oppenheim (2006), S. 23; Smith (2003), S. 52.

⁵ Davis (2006b), S. 102 f..

Image

Definitiorische Begriffsbestimmung

Der Begriff Image leitet sich aus dem lateinischen Wort imago ab.⁶ Imago kann mit Vorstellung oder Vorstellungsbild von einem Objekt oder einer Person übersetzt werden.⁷ Zum ersten Mal wurde der Begriff Image im englischen Sprachraum verwendet. Er wurde mit Vorstellungsbild oder auch Verkörperung gleichgesetzt.⁸ In der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur existieren unterschiedliche Synonyme für Image, wie bspw. Leitbild, Reputation, Ruf und Prestige.⁹ Die folgende ausgewählte Definition beschreibt Image als „[...] die Gesamtheit von Gefühlen, Einstellungen, Erfahrungen und Meinungen bewusster und unbewusster Art, die sich eine Person bzw. eine Personengruppe von einem ‚Meinungsgegenstand‘ (z.B. einem Produkt, einer Marke, einem Unternehmen) macht [...]“¹⁰. Ein Image eines Unternehmens entsteht somit durch subjektive Erfahrungen und Vorstellungen einer bestimmten Zielgruppe. Unternehmen sind von unterschiedlichen Anspruchsgruppen, so genannten Stakeholdern, umgeben. Jede dieser Anspruchsgruppen kann in gewisser Hinsicht eine Zielgruppe des Unternehmens darstellen, und da die verschiedenen Stakeholder das Unternehmen auf unterschiedliche Weise wahrnehmen und unterschiedliche Erwartungen an das Unternehmen stellen, kann ein Unternehmen verschiedene Images haben.¹¹

Charakteristika und Arten von Images

Im Anfangsstadium entstehen und verändern sich subjektive Images schnell. Sie können durch neue Informationen leicht beeinflusst werden, wenn sie sich noch nicht verfestigt haben. Der erste Eindruck ist maßgeblich für die weitere Imagebildung. Ist die Imageprägung vollendet, spiegelt sie ein subjektiv verfestigtes System wider.¹² Images entstehen aus objektiven und subjektiven Einstellungen und stellen nicht zwingend die Realität dar. Vielmehr wird die Realität auf die Wahrnehmungen verschiedener Personen und Personengruppen reduziert. Dadurch entstehen unterschiedliche Eindrücke, die zu

⁶ Vgl. Essig/Soulas de Russel/Semanakova (2003), S. 17.

⁷ Vgl. Salcher (1995), S. 129-131.

⁸ Vgl. Demuth (1994), S. 71.

⁹ Vgl. Essig/Soulas de Russel/Semanakova (2003), S. 20.

¹⁰ Essig/Soulas de Russel/Semanakova (2003), S. 21.

¹¹ Vgl. Argenti/Druckenmiller (2004), S. 369.

¹² Vgl. Essig/Soulas de Russel/Semanakova (2003), S. 21.

verschiedenen Images führen.¹³ Je mehr Informationen eine Person oder Personengruppe über einen Gegenstand hat, desto stärker ist die Ausprägung des subjektiven Images.¹⁴ Das Image verpflichtet ein Unternehmen, sich in seinen unternehmerischen Handlungen nach seinen Imageausprägungen auszurichten. Somit besitzt Image auch einen Verpflichtungscharakter.¹⁵

Hinsichtlich der Imagearten kann zwischen Marken-, Produkt- und Unternehmensimage unterschieden werden. Hierunter versteht man die Gesamtheit aller Wahrnehmungen und Einstellungen, die eine Person oder Personengruppe mit einer Marke, einem speziellen Produkt oder einem Unternehmen als Ganzes assoziiert.¹⁶ Unternehmensimages sind wegen der Komplexität des Unternehmens in ihrer Ausprägung undeutlicher und undurchsichtiger als Marken- und Produktimages. Beim Konsumenten spielte das Unternehmensimage bisher eine vergleichsweise untergeordnete Rolle, da sich der Konsument beim Kauf eines Produktes an der Marke des Produktes und nicht am Unternehmen orientierte. In den letzten Jahren hat sich herausgestellt, dass sich die Konsumenten bei Kaufentscheidungen zunehmend auch nach dem Image der Unternehmen richten und nicht mehr ausschließlich nach dem Markenimage. Dies kann sowohl negative als auch positive Folgen haben. Wenn ein Unternehmen beispielsweise mehrere Marken hat, die in den meisten Fällen ein positives Image besitzen, färbt es sich positiv auf das Unternehmensimage ab.¹⁷ Jedoch kann sich umgekehrt auch eine Marke, mit der der Konsument schlechte Erfahrungen verbindet, negativ auf das Unternehmensimage auswirken.

Der Begriff Reputation wird in der Literatur und im alltäglichen Sprachgebrauch häufig mit Image gleichgesetzt. Neben Überschneidungen existieren auch hier wesentliche Unterschiede. Während ein Image aus der Perspektive und Haltung einer bestimmten Zielgruppe entsteht, reflektiert die Reputation die Gesamtheit aller Wahrnehmungen von Personen, die das Unternehmen zumindest kennen.¹⁸ Das Image wird hauptsächlich durch kommunizierte Informationen des Unternehmens beeinflusst, wohingegen die Reputation das Resultat aus dem Zusammenschluss aller Imagebilder der verschiedenen Zielgruppen darstellt und auf langfristigen Erfahrungen beruht. Die Reputation eines Unternehmens basiert auf seinen Identitätsprogrammen, seiner Performance und auf seinem von den Zielgruppen

¹³ Vgl. Chajet/Shachtman (1995), S. 46; Moser (2001), S. 10-13.

¹⁴ Vgl. Essig/Soulas de Russel/Semanakova (2003), S. 22.

¹⁵ Vgl. Buss/Fink-Heuberger (2000), S. 46.

¹⁶ Vgl. Essig/Soulas de Russel/Semanakova (2003), S. 32.

¹⁷ Vgl. Essig/Soulas de Russel/Semanakova (2003), S. 33.

¹⁸ Vgl. Heger (2006), S. 184.

wahrgenommenen Verhalten über einen langen Zeitraum hinweg. Die Reflektion aller subjektiven Wahrnehmungen eines Unternehmens wird als Reputation verstanden.¹⁹

Es wird deutlich, dass für den Prozess der Imagebildung eines Unternehmens seine Stakeholder von elementarer Bedeutung sind. Daher werden im Folgenden die wichtigsten Stakeholdergruppen und ihre Ansprüche und Erwartungen an Unternehmen kurz skizziert.

Stakeholder als Treiber und Adressaten von CSR

Unterschiedliche Arten von Stakeholdern

Freeman definiert Stakeholder wie folgt: „a stakeholder in an organization is [...] any group or individual who can affect, or is affected by, the achievement of the organization's objectives“²⁰. Mitglieder dieser Organisationen sind z.B. Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Shareholder, politische Institutionen und Nonprofit-Organisationen.²¹

Mitarbeiter

Die Mitarbeiter eines Unternehmens erwarten neben einem sicheren Arbeitsplatz, einer leistungsgerechten Entlohnung und einer herausfordernden Arbeitstätigkeit unter anderem die Vereinbarkeit zwischen Beruf und Familie und geregelte Sicherheitsvorkehrungen am Arbeitsplatz.²² Außerdem fordern sie eine gute Kommunikationspolitik und Transparenz, vor allem bei Entscheidungen, die sie direkt betreffen.²³ Ein Unternehmen, das den Ansprüchen der aktuellen und potentiellen Mitarbeiter gerecht wird und soziale Verantwortung zeigt, hat somit bessere Voraussetzungen, gute Mitarbeiter zu finden und diese langfristig an sich zu binden.²⁴

Kunden

Die Kunden eines Unternehmens sind primär am Produktnutzen und einem guten Preis-Leistungsverhältnis interessiert. Wenn es sich um B2B-Geschäftspartner handelt, sind zudem Zuverlässigkeit und Vertrauen in der Geschäftsbeziehung von besonderer Bedeutung.²⁵

¹⁹ Vgl. Argenti/Druckenmiller (2004), S. 369.

²⁰ Freeman (1984), S. 46.

²¹ Vgl. Martin (2002), S. 6.

²² Vgl. Clarkson (1995), S. 99.

²³ Vgl. Kuhlen (2005), S. 30 f..

²⁴ Vgl. Davis (2006b), S. 104.

²⁵ Vgl. Roberts (2003), S. 163.

Insgesamt ist den Kunden das ethische Verhalten der Unternehmen immer bedeutender geworden, wie eine Studie von MORI aus dem Jahr 2003 belegt. Dabei wurde in Großbritannien analysiert, welche Faktoren bei der Imagebildung eines Unternehmens bei Konsumenten am relevantesten sind. Es stellte sich heraus, dass sich die wichtigsten Faktoren auf CSR-Engagement beziehen. Mehr als 40% der Befragten machen ihren Kauf von dem Grad der sozialen Verantwortung des Unternehmens abhängig. Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern, der Gemeinde und der Umwelt ist für 56% der Befragten am wichtigsten. Die Konsumenten sind immer kritischer geworden und fordern verstärkt mehr Informationen über die Herkunft eines Produktes und ihre Erwartungen orientieren sich immer stärker am sozialen Engagement der Unternehmen.²⁶ Eine Studie der Firma Good Brand & Co. hat zudem ergeben, dass Konsumenten soziales und ökologisches Engagement der Unternehmen belohnen. Über zwei Drittel der Befragten empfinden beispielsweise Cause-related Marketing als eine positive Form des sozialen Engagements und unterstützen solche Aktionen durch ihr Kaufverhalten.²⁷

Lieferanten

Das Geschäftsverhältnis eines Unternehmens mit seinen Lieferanten basiert auf Vertrauen. Die Erwartungen der Lieferanten an das Unternehmen bestehen aus dem Zuverlässigkeitsaspekt, der sich unter anderem durch hohe Qualität der Produkte und ein gutes Preis-Leistungsverhältnis zeigt.²⁸ Innerhalb der alltäglichen Unternehmenstätigkeit wird erwartet, dass Geschäftsverträge eingehalten werden.

Shareholder

Die Anteilseigner eines Unternehmens erwarten, dass das Unternehmen seine Tätigkeiten am Ziel der Steigerung des Shareholder-Value ausrichtet.

Politische Institutionen

Politische Institutionen üben großen Einfluss auf die Unternehmen aus. Durch gesetzliche Vorschriften können sie Unternehmenshandlungen kontrollieren und in bestimmte Richtungen kanalisieren.²⁹

²⁶ Vgl. Dawkins/Lewis (2003), S. 185 f..

²⁷ Vgl. o.V. (2006a), S. 1.

²⁸ Vgl. Europäische Kommission (2001), S. 14.

²⁹ Vgl. Roberts (2003), S. 161.

Nonprofit-Organisation

Eine Nonprofit-Organisation (NPO) ist „[...] eine nach rechtlichen Prinzipien gegründete Institution (privat, halb-staatlich, öffentlich), die durch ein Mindestmaß an formaler Selbstverwaltung, Entscheidungsautonomie und Freiwilligkeit gekennzeichnet ist und deren Organisationszweck primär in der Leistungserstellung im nichtkommerziellen Sektor liegt“³⁰. Sie kann somit als ein Anbieter von sozialen Dienstleistungen angesehen werden.³¹ Soziale Leistungen, die der Staat bzw. der Markt nicht ausreichend erfüllen kann, werden weitgehend von den NPOs übernommen.³² Einerseits erwarten auch die NPOs von den Unternehmen, dass diese sich wie „gute Unternehmensbürger“ verhalten und gewisse Regeln und Normen einhalten. Die NPOs fungieren in dieser Hinsicht als Kontrollinstanz, wie z.B. Greenpeace. Andererseits sind die NPOs auch auf finanzielle und auf aktive Unterstützung angewiesen, um ihre Ziele verwirklichen zu können.³³ Daher richten sich ihre Erwartungen auch in dieser Hinsicht an Unternehmen; sie versuchen, Unterstützung in Form von Spendengeldern, Sachanlagen, Sponsoring, Know-how und Hilfskräften zu bekommen.

Gesellschaft

Sowohl im ökonomischen als auch im sozialen und ökologischen Bereich hat die breite Öffentlichkeit verschiedene Erwartungen an das Unternehmen. Dies sind beispielsweise die Einhaltung der Menschenrechte, Gesundheits- und Arbeitsschutz, die Beachtung wirtschaftsethischer Fragestellungen, die Einführung von Sozialstandards in Entwicklungsländern, die Bekämpfung von Bestechlichkeit und Korruption, eine effektive Corporate Governance sowie betriebswirtschaftliche Instrumente zur Steigerung der Nachhaltigkeit.³⁴

Die Imagebildung bei den Stakeholdern

Zuvor wurde gezeigt, dass das Unternehmensimage bei den Stakeholdern durch subjektive Wahrnehmungen entsteht und die Unternehmensreputation durch das Image maßgeblich beeinflusst wird. Die Imagebilder der Stakeholder sind das Resultat kurzfristiger Wahrnehmungen. Die Stakeholder stellen meist unterschiedliche Ansprüche an ein Unternehmen. Neben den Ansprüchen auf ökonomischer Ebene haben Stakeholder Interessen und Erwartungen auf einer sozialen und ökologischen Ebene. Hierbei haben die Unternehmen

³⁰ Bruhn (2005), S. 33.

³¹ Vgl. Tiebel (2006), S. 4.

³² Vgl. Bruhn (2005), S. 27.

³³ Vgl. Roberts (2003), S. 162.

³⁴ Vgl. Mohn (2006), S. 15.

die Möglichkeit, den gesellschaftlichen Erwartungen durch unterschiedliche Aktivitäten gerecht zu werden. Dabei ist es wichtig, dass diese effektiv kommuniziert werden, um die Stakeholder auf sie aufmerksam zu machen.

Zwar haben die verschiedenen Stakeholder-Gruppen unterschiedliche Ansprüche an das Unternehmen, jedoch ist davon auszugehen, dass die Images in vergleichbarer Weise beeinflusst werden können. Wenn man das Konzept des segmentspezifischen Aufbaus von Unternehmensreputation nach Eberl und Schwaiger überträgt, kann abgeleitet werden, dass das Unternehmensimage auf einer affektiven und einer kognitiven Ebene bei den Stakeholdern entsteht. Die affektive Ebene zielt auf Werte wie Sympathie, Glaubwürdigkeit und Vertrauen ab und wird von starken emotionalen Bedürfnissen beeinflusst. Die kognitive Ebene hingegen bezieht sich auf die Kompetenz und Performanz eines Unternehmens. Sowohl in der kognitiven als auch in der affektiven Dimension hat das Unternehmen die Chance, sein Image bei den Stakeholdern zu verbessern. Dabei werden die Anstrengungen des Unternehmens von den unterschiedlichen Stakeholdergruppen in Abhängigkeit ihrer jeweiligen Anforderungen, Erwartungen und Interessen selektiv und unterschiedlich wahrgenommen. So wird die Imagebildung beispielsweise bei politischen Institutionen durch andere Stimuli beeinflusst als bei den Mitarbeitern des Unternehmens.³⁵

Im Folgenden Abschnitt wird das Konzept der Corporate Social Responsibility näher dargestellt, um im Anschluss zu evaluieren, inwieweit es zur Verbesserung des Unternehmensimages geeignet ist.

Corporate Social Responsibility

Definitiorische Begriffsbestimmung

Bereits in den 1950er Jahren entstanden die ersten bedeutenden Konzepte von CSR, die heute noch von Relevanz sind.³⁶ Bowen definierte zu diesem Zeitpunkt Social Responsibility wie folgt: „It refers to the obligations of the businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society“³⁷. 1979 entwickelte Carroll ein Konzept, welchem heute noch große Relevanz beigemessen wird. Das Konzept ist unter dem Namen ‚Social Performance Model‘

³⁵ Vgl. Eberl/Schwaiger (2006), S. 423-425.

³⁶ Vgl. Carroll (1999), S. 268 f..

³⁷ Bowen (1953), S. 6.

bekannt. „The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time“³⁸. Eine Definition, die alle Verpflichtungen des Unternehmens einbezieht, muss demnach ökonomische, gesetzliche, ethische sowie philanthropische Faktoren verkörpern. Jeder Faktor dieses Modells reflektiert einen Teil der Gesamtverantwortung, die das Unternehmen gegenüber der Gesellschaft hat.³⁹ Aktuell findet die Definition der EU-Kommission häufig Verwendung.⁴⁰ Die EU-Kommission definiert CSR als „[...] ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren [...]. Sozial verantwortlich handeln heißt demnach nicht nur, die gesetzlichen Bestimmungen einhalten, sondern über die bloße Gesetzeskonformität hinaus freiwillig ‚mehr‘ investieren in Humankapital, in die Umwelt und in die Beziehungen zu den Stakeholdern.“⁴¹

Die Motivation zur Integration von CSR in die Unternehmensstrategie ist zweifach gelagert. Einerseits spielt der altruistische Gedanke, Gutes für die Gesellschaft zu leisten, eine Rolle. Jedoch ist zu vermuten, dass das CSR-Engagement der meisten Unternehmen nicht aus rein philanthropischer Motivation heraus entsteht, sondern immer auch eine ökonomische Zielsetzung verfolgt wird. Positive ökonomische Abstrahleffekte, die sich Unternehmen in diesem Zusammenhang erwarten, sind beispielsweise eine erhöhte Mitarbeitermotivation, die strategische Differenzierung von den Wettbewerbern und damit einhergehend eine Image- und Reputationsverbesserung. Friedman beschrieb diese Doppelmotivation als reine Augenwischerei und Betrug.⁴² Heute ist jedoch die ökonomische Komponente explizit im CSR-Verständnis verankert, wie das Konzept von Carroll zeigt.

Komponenten von CSR

Abbildung 1 fasst die unterschiedlichen Komponenten von CSR zusammen. Dabei bildet Sustainability das theoretische Dachgerüst, an dem sich der CSR-Gedanke heute orientiert. Sustainability, auf deutsch Nachhaltigkeit, kann als eine dauerhafte Entwicklung, „[...] die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre

³⁸ Carroll (1997), S. 500.

³⁹ Vgl. Carroll (1997), S. 499 f.; Carroll (1999), S. 282.

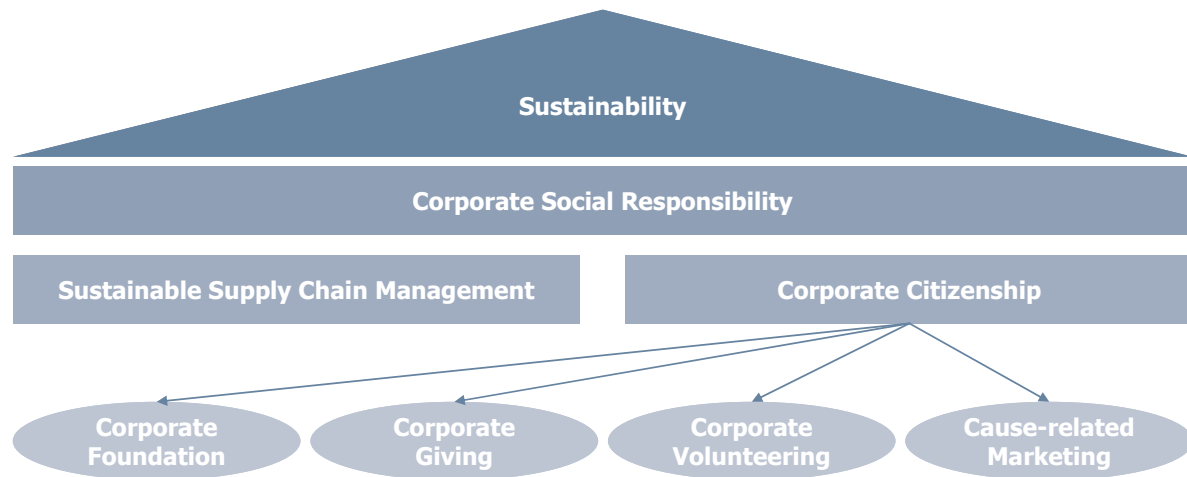
⁴⁰ Vgl. Braun/Schwarz (2006), S. 10.

⁴¹ Europäische Kommission (2001), S. 8.

⁴² Vgl. Friedman (1970).

eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können“⁴³, definiert werden. Nachhaltigkeit bezieht sich auf drei Dimensionen (sozial, ökologisch und ökonomisch), die auch unter dem Begriff „Triple Bottom Line“ zusammengefasst werden.⁴⁴

Abbildung 1: Die Komponenten der Corporate Social Responsibility



In Anlehnung an: Deutsche Bank (2006), S. 4; Mutz/Korfmacher (2003), S. 51; Dresewski (2004), S. 21 f.; Gazdar/Kirchhoff (2003), S. 82.

Sustainable-Supply-Chain-Management

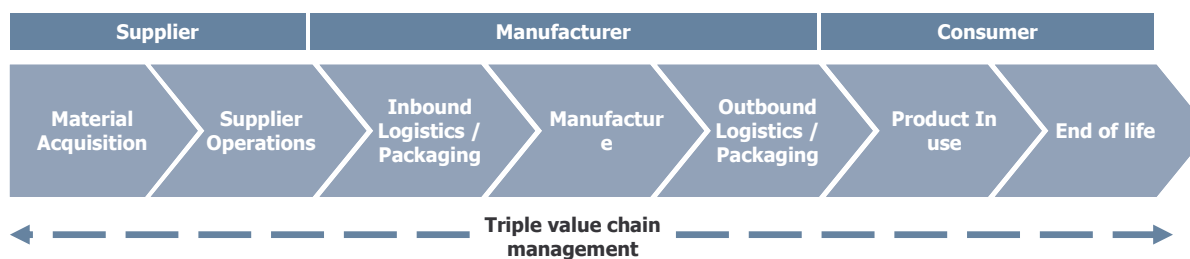
CSR als die nachhaltige Unternehmensverantwortung innerhalb des Geschäftsbetriebes mit Bezug auf die Kernaufgabe wird unter dem Begriff Sustainable-Supply-Chain-Management (SSCM) zusammengefasst. Dieser Begriff bezieht sich auf die Integration des Umweltbewusstseins und der sozialen Verantwortung in die Geschäftsprozesse eines Unternehmens, um sowohl für das Unternehmen als auch für die Stakeholder einen nachhaltigen Mehrwert zu generieren. SSCM bildet somit die interne Dimension von CSR. Die ökologische Komponente des SSCM spiegelt sich z.B. in dem Einfluss der Geschäftsprozesse auf die Umwelt, dem ökologischen Management, der gesamtbetrieblichen Ökoperformance, der Integration von Umweltfaktoren entlang der Wertschöpfungskette und dem Dialog mit der interessierten Öffentlichkeit wider. Zu den sozialen Nachhaltigkeitskriterien gehören beispielsweise die faire Behandlung der Mitarbeiter (geregelte Arbeitszeiten, Gesundheits- und Sicherheitsmaßnahmen, Anerkennung der Privatsphäre, Weiterbildungsmöglichkeiten) und die Bekämpfung von Kinderarbeit und

⁴³ Hauff (1987), S. 46.

⁴⁴ Vgl. Hauff (1987), S. 14.

Diskriminierung am Arbeitsplatz.⁴⁵ Die Integration der sozialen, ökologischen und ökonomischen Komponente von CSR innerhalb der Wertschöpfungskette wird in der Praxis auch als „Triple Value Chain Management“ bezeichnet. Dieser Begriff bezieht sich, wie in Abbildung 2 skizziert, auf ein gemeinsames Werteverständnis über alle Ebenen der Wertschöpfungskette, vom Lieferanten über den Hersteller bzw. Dienstleistungsanbieter bis zum Konsumenten.⁴⁶ So kann durch eine gezielte Auswahl und Kontrolle beispielsweise sichergestellt werden, dass Lieferanten bestimmte Werte teilen und soziale und ökologische Standards einhalten, wie z.B. hinsichtlich der Festlegung von Mindestlöhnen und dem Verbot von Kinderarbeit.⁴⁷

Abbildung 2: Triple Value Chain Management entlang der Wertschöpfungskette



Quelle: Kummer/Türk (2006), S. 1.

Corporate Citizenship

CSR wird oft mit dem Begriff Corporate Citizenship (CC) gleichgesetzt. Jedoch ist das Konzept der CSR breiter gefasst und, wie in Abbildung 1 gezeigt, dem Begriff CC übergeordnet. CSR umfasst die gesellschaftliche Verantwortung in allen Unternehmensbereichen und besitzt zudem einen Management-Charakter, wohingegen sich CC konkret auf soziale Aktivitäten eines Unternehmens bezieht.⁴⁸ CC wird in der Literatur als die gesellschaftlich-soziale Komponente von CSR definiert und fasst alle Aktivitäten des Unternehmens zusammen, die nicht unmittelbar mit der eigentlichen Unternehmenstätigkeit verbunden sind. Die CC-Aktivitäten repräsentieren eine Verbindung von Bürgersinn bzw. Philanthropie und Eigennutz. Ziel ist es, einen Nutzen sowohl für das Unternehmen als auch für die Gesellschaft zu erreichen, indem das Unternehmen mit seinen Mitarbeitern als Corporate Citizen aktiv wird.⁴⁹ Innerhalb der CC-Komponente bestehen für die Unternehmen

⁴⁵ Vgl. Novo Nordisk (2004), S. 2-24.

⁴⁶ Vgl. Kummer/Türk (2006), S. 1.

⁴⁷ Vgl. Conrad (2007), S. 160.

⁴⁸ Vgl. Glombitza (2005), S. 25-27.

⁴⁹ Vgl. Dresewski (2006), S. 124.

verschiedene Gestaltungsformen ihres gesellschaftlichen Engagements. Die in der Praxis am häufigsten verwendeten Instrumente sind in Abbildung 1 aufgezeigt und werden im Folgenden kurz erläutert.

Corporate Foundation

Bei der Corporate Foundation handelt es sich um eine Stiftung, die vom Unternehmen gegründet wird, um einen in der Stiftungssatzung individuell festgelegten, gemeinnützigen Zweck zu fördern.⁵⁰

Corporate Giving

Corporate Giving beschreibt das Spenden an gemeinnützige Organisationen bzw. für gemeinnützige Projekte. Dabei wird außer der Spende kein weiterer aktiver Beitrag vom Unternehmen geleistet.⁵¹

Corporate Volunteering

Viele Unternehmen haben erkannt, dass CSR-Engagement gemeinsam mit den Mitarbeitern besonders wirkungsvoll sein kann.⁵² Die moderneren CC-Aktivitäten orientieren sich daher verstärkt am aktiven Engagement des Unternehmens und seiner Mitarbeiter.⁵³ Das aktive Engagement der Mitarbeiter, bei denen diese inner- und außerhalb der Arbeitszeiten eine ehrenamtliche Tätigkeit ausüben, wird in der Literatur und in der Praxis unter dem Begriff Corporate Volunteering (CV) zusammengefasst.⁵⁴ Übersetzt man CV ins Deutsche, bedeutet es soviel wie ‚bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen durch Mitarbeiter‘.⁵⁵

Cause-related Marketing

Cause-related Marketing (CRM) kann als „[...] ein Marketinginstrument, bei dem ein Produkt / Dienstleistung damit beworben wird, dass das Unternehmen – proportional zu Absatz und Umsatz – einen bestimmten Teil der Umsätze der Unterstützung eines guten Zwecks oder einer NPO zu Gute kommen lässt“⁵⁶, definiert werden. Unter dem Motto „Doing good is good

⁵⁰ Vgl. Strachwitz/Reimer (2005), S. 59.

⁵¹ Vgl. Maaß/Clemens (2002), S. 11.

⁵² Vgl. Oppel (2006), S. 4.

⁵³ Vgl. Backhaus-Maul (2004), S. 47.

⁵⁴ Vgl. Maaß/Clemens (2002), S. 13.

⁵⁵ Vgl. Enquete-Kommission (2002), S. 226.

⁵⁶ Dresewski/Koch (2006).

business“⁵⁷ betrachten viele Unternehmen die Integration des CRM in ihren Marketing-Mix. CRM hat in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen. Mittlerweile ist es das am schnellsten wachsende Segment in der Werbung und bietet NPOs und Unternehmen eine Möglichkeit, sich von der Konkurrenz zu differenzieren, indem der Wohltätigkeitsaspekt in die Kommunikationspolitik einer Marke integriert wird.⁵⁸ Die Wechselbeziehung zwischen der NPO und dem Unternehmen kann zu diversen positiven Abstrahleffekten führen. Besonders bei der Kooperation mit NPOs haben Unternehmen das Ziel, ihre Reputation zu verbessern, da sie von dem gemeinnützigen, sozialen und glaubwürdigen Image der NPOs profitieren können.⁵⁹ CRM wurde das erste Mal 1983 in den USA von American Express unter dem Motto „American Express’ Statue of Liberty restoration campaign“ verwendet. Durch eine Kooperation mit der Statue of Liberty Foundation sammelte American Express Spenden für die Instandsetzung der Freiheitsstatue. Mit jedem Mal, bei dem eine American Express Card verwendet wurde, spendete American Express 1 Cent und bei jeder Neuregistrierung 1 US-Dollar an die Foundation. Die Foundation erhielt insgesamt 1,7 Millionen US-Dollar.⁶⁰ In Deutschland wurde CRM durch das Krombacher Regenwald-Projekt in Kooperation mit dem WWF bekannt.⁶¹

Imageverbesserung durch CSR

Chancen und Risiken von CSR im Rahmen der Imageverbesserung

Die Chancen und Risiken, die sich ergeben können, wenn CSR als Instrument zur Verbesserung des Unternehmensimages genutzt wird, werden im Folgenden anhand von Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Umsetzung von CSR-Maßnahmen dargestellt und erläutert. Die genannten Erfolgsfaktoren wurden dabei aus einer umfangreichen Literaturanalyse abgeleitet.

Ethik im Unternehmen

Das Vorhandensein ethischer Grundsätze ist eine notwendige Grundlage für die Bereitschaft, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen. CSR-Ansätze, die Ethik integrieren, beinhalten, dass Unternehmen ihre Verantwortung nicht lediglich auf Basis von Eigennutz,

⁵⁷ Tenser (2006), S. 76 f..

⁵⁸ Vgl. Gourville/Rangan/Kasturi (2004), S. 38.

⁵⁹ Vgl. Europäische Kommission (2001), S. 13.

⁶⁰ Vgl. Gourville/Rangan/Kasturi (2004), S. 40.

⁶¹ Vgl. Sywottek (2004), S. 69.

sondern als Antwort auf ethische Werte wie Gleichheit, Freiheit und Gerechtigkeit übernehmen.⁶² Bei der Integration ethischer Werte in ein Unternehmen ist es besonders wichtig, dass das Management seine Vorbildfunktion wahrnimmt und die ethischen Werte verkörpert. Die Belegschaft muss durch ein aktives Vorleben sowie durch adäquate Anreizstrukturen zur Übernahme der ethischen Grundprinzipien und deren Integration in die täglichen Aktivitäten angehalten werden.⁶³ Die Wichtigkeit dieses Erfolgsfaktors beruht darauf, dass nur aus der Integration von ethischen Grundsätzen ehrliche CSR-Ansätze hervorgehen können. Dieser Erfolgsfaktor wirkt sich über die Glaubwürdigkeit indirekt auf den CSR-Erfolg aus, da die Stakeholder die CSR-Maßnahmen nur positiv würdigen, wenn sie ernst gemeint sind. Ist dies der Fall, so kann das Image bei den entsprechenden Stakeholdergruppen und die Reputation insgesamt nachhaltig gesteigert werden. Andernfalls besteht das Risiko, dass sie als reine PR-Maßnahme abgeschrieben werden.

Strategischer Fit

Ein strategischer Fit ist vorhanden, wenn die gewählten Maßnahmen zum Unternehmen und seinem Tätigkeitsfeld passen. Nur wenn dies der Fall ist, können Stakeholder die CSR-Maßnahme mit dem Unternehmen assoziieren, andernfalls wirkt sie unglaubwürdig. Daher sollten CSR-Maßnahmen vorsichtig ausgewählt und die Verbindung zwischen dem Engagement und dem Unternehmen klar herausgestellt werden.⁶⁴

Strategische Einbindung

Gesellschaftliche Verantwortung muss zu einem integralen Bestandteil der Unternehmensstrategie gemacht werden. Man unterscheidet zwischen dem institutionalisierten Ansatz und dem Marketingansatz. Ersterer sieht CSR als integrierte Unternehmensfunktion an und versucht, alle gesellschaftlichen Pflichten gegenüber den Stakeholdern zu beachten und zu erfüllen. Beim Marketingansatz werden CSR-Instrumente hauptsächlich genutzt, um Produktabsätze kurzfristig zu steuern, beispielsweise durch den alleinigen Einsatz von Cause-related Marketing. In diesem Fall wäre Friedman's Vorwurf des „window-dressing“⁶⁵ gerechtfertigt. Nur die vollständige Integration von CSR in die Unternehmensstrategie macht ein langfristiges, strategisch ausgerichtetes und glaubwürdiges

⁶² Vgl. Yakovleva (2005), S. 12.

⁶³ Vgl. Wieland (2004), S. 217; Yakovleva (2005), S. 12; Copeland Jr. (2004), S. 25.

⁶⁴ Vgl. Becker-Olsen/Hill (2005), S. 4 f. und S. 20 f..

⁶⁵ Friedman (1970).

CSR-Engagement möglich.⁶⁶ Außerdem muss neben der strategischen Verankerung auf Top-Management-Ebene die Notwendigkeit und Wertigkeit durch die gesamte Organisation hindurch vermittelt werden. Wenn kein ganzheitliches Verständnis der CSR und der ihr zugrund liegenden Werte bei allen Mitarbeitern besteht, kann keine Integration der Maßnahmen in die Geschäftsprozesse erfolgen und die gesellschaftliche Verantwortung bleibt oberflächlich.

Kommunikation und Glaubwürdigkeit

Um CSR-Engagement erfolgreich umzusetzen, sollte es durch sorgfältig ausgewählte Marketingmaßnahmen an die jeweils relevanten Stakeholder kommuniziert werden.⁶⁷ Dabei ist jedoch in jedem Fall auf die Glaubwürdigkeit des Engagements und der Kommunikation zu achten. Nur wahrhaft gelebte und langfristig in die Unternehmenskultur integrierte CSR wird von den Anspruchsgruppen als glaubwürdig und ehrlich angesehen und akzeptiert.⁶⁸ Wenn die Glaubwürdigkeit des Engagements nicht gegeben ist oder zu aggressiv kommuniziert wird, kann CSR schnell negative Folgen für das Unternehmen haben und zu einem Imageverlust führen.⁶⁹

Zusammenspiel der einzelnen Erfolgsfaktoren

Die genannten Erfolgsfaktoren können nicht einzeln betrachtet werden, da zwischen ihnen zahlreiche Interdependenzen bestehen. Die Basis aller Erfolgsfaktoren ist die Integration der ethischen Grundlagen in die Unternehmenskultur. Nur wenn dies geschieht, wird ein Rahmen für verantwortliches Handeln geschaffen, auf den die anderen Faktoren aufbauen können. Der strategische Fit, die strategische Einbindung in die Unternehmensstrategie und die Kommunikation greifen auf die ethischen Grundlagen zurück und führen im positiven Fall zum zentralen Erfolgsfaktor, der Glaubwürdigkeit. Die Glaubwürdigkeit ist das zentrale Element, an dem sich der Erfolg von CSR direkt evaluieren lässt. Nur wahrhaft glaubwürdiges Engagement wird von den Stakeholdern akzeptiert und trägt damit zum Erfolg von CSR und der Verbesserung des Unternehmensimages bei.

An dieser Stelle wird deutlich, dass – in Anlehnung an das zuvor vorgestellte Konzept nach Eberl und Schwaiger – durch CSR insbesondere die affektive Ebene der Imagebildung bei den Stakeholdern beeinflusst werden kann. Während die kognitive Ebene durch Kompetenz

⁶⁶ Vgl. Pirsch/Gupta/Grau (2007), S. 126 und 130.

⁶⁷ Vgl. Becker-Olsen/Hill (2005), S. 15.

⁶⁸ Vgl. BDA/BDI (o.J.), S. 2.

⁶⁹ Vgl. Becker-Olsen/Hill (2005), S. 3.

und Performanz des Unternehmens geprägt wird, kann CSR Sympathie, Glaubwürdigkeit und Vertrauen stärken.

Praxisbeispiele

Beispiel für die erfolgreiche Umsetzung von CSR: Einbindung der Lieferanten bei Otto

Mitte der 1990er Jahre geriet das Versandhaus Otto ins Visier der „Kampagne für saubere Kleidung“ und stand wegen menschenunwürdiger Arbeitsbedingungen bei Zulieferern in Südostasien am Pranger. Otto brach daraufhin seine Beziehungen zu den Zulieferern nicht ab, sondern bildete sie aus, obwohl diese sich zunächst dagegen wehrten. Außerdem unterwarf sich Otto Verhaltensregeln, die härter waren als die anderer Unternehmen. Diese Standards besitzen Gültigkeit entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Heute gilt Otto als Vorreiter in Sachen CSR und profitiert von dem erworbenen Wissen: seit 2000 berät die Otto Tochter Systain andere Firmen bei der Entwicklung und Umsetzung verantwortlicher Management- und Produktionssysteme. Die Erkenntnisse aus der Feedbackschleife kann Otto wiederum im eigenen Unternehmen nutzen.⁷⁰

Das Versandhaus Otto hat auf die Attacken richtig reagiert und das Problem direkt angesprochen, indem die Problembasis, nämlich die schlechten Praktiken bei den Zulieferern, bekämpft wurde. Otto hat sein eigenes Wertesystem an seine Lieferanten weiter gegeben und eine Revision der Arbeitsweisen durchgesetzt. Gerade da dies der schwerere Weg war, hat das Unternehmen durch sein Verhalten an Glaubwürdigkeit gewonnen. Das Engagement von Otto ist sehr langfristig angelegt, erfordert eine hohe Mitwirkung des gesamten Unternehmens und zeugt von der Integration der CSR-Maßnahmen in die Unternehmensstrategie. Einen wichtigen Beitrag zum Erfolg der CSR-Maßnahmen erbrachte das Management von Otto, indem es seinen Mitarbeitern ethisches Verhalten vorgelebt, diese für das Thema sensibilisiert und somit die Integration dieser wichtigen Grundlage im Unternehmen vorangetrieben hat.

Beispiel für die misslungene Umsetzung von CSR: Irreführende Kommunikation bei BP

Auch BP bekam jüngst den Druck der Öffentlichkeit zu spüren. Nachdem Lord Browne, der CEO von BP, als erster Vertreter der Ölbranche die Mitschuld der Konzerne an der globalen Erwärmung öffentlich eingestanden und die soziale Verantwortung des Konzerns in das

⁷⁰ Vgl. Rohrbeck (2005), S. 13; Sywottek (2004), S. 1.

Blickfeld gerückt hatte, wurde ihm vorgeworfen, dass BP selbst seine gesellschaftliche Verantwortung nicht erfüllt hat. Auslöser waren Ermittlungen im Falle eines Feuers in einer texanischen BP-Raffinerie, welches im Jahr 2005 15 Mitarbeiter tötete und weitere 150 schwer verletzte. Die Ermittlungen deckten beträchtliche Mängel in den Sicherheitsstandards auf, die auf Managementversäumnisse zurückzuführen waren.

Diese Entdeckungen stellten das gesamte gesellschaftliche Engagement von BP in Frage und suggerierten, dass BPs grüne Kampagne nichts weiter als eine große PR-Maßnahme war. Bereits die Umsetzung der Kampagne unter dem Namen „Beyond Petroleum“ war fraglich. BP hatte sich das Ziel gesetzt, alternative Energiequellen zu finden, was jedoch wenig glaubwürdig erschien, da das Geschäft des Unternehmens auf dem Handel von Öl basiert und die Entdeckung alternativer Energien die Unternehmensgrundlage gefährden könnte. Der Relaunch der Marke BP umfasste ein neues Logo und eine 200-Millionen-Dollar-Werbekampagne. Jedoch wurde der Wandel zu einem nachhaltigen Unternehmen bereits vor der Umsetzung kommuniziert, wodurch der Kommunikation die nachweisbare Substanz fehlte. Darüber hinaus ist die Budgetaufteilung wenig glaubwürdig. Obwohl 75% des Werbebudgets für die Aussage verwendet wird, dass BP nach alternativen Energiequellen sucht, fließen nur 5% des unternehmerischen Kapitaleaufwands dort hinein, während 75% in die traditionelle Ölerforschung fließen. Besonders gravierend im Falle von BP war, dass das Management zwar von gesellschaftlicher Verantwortung gesprochen, diese jedoch nicht effektiv umgesetzt hat. Gerade das Vorleben von ethischem Verhalten und gesellschaftlicher Verantwortung ist das Kernelement des Erfolgsfaktors „Ethische Grundlagen“ und somit nicht nur das Fundament für die Glaubwürdigkeit der CSR-Maßnahme, sondern auch für deren Erfolg.⁷¹

Fazit und Handlungsempfehlungen

Die Ausführungen zeigen, dass sich aufgrund der Veränderungen der Stakeholder-Erwartungen bezüglich der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen CSR verstärkt als ein wichtiges Instrument zur Imageverbesserung entwickelt hat. Jedoch ist CSR kein exklusives Patentrezept zur Imageverbesserung. Solange CSR-Engagement nicht glaubwürdig praktiziert und effektiv kommuniziert wird, ist die Imageverbesserung nicht realisierbar. Durch langfristig ausgerichtete Projekte, die zum Kerngeschäft des

⁷¹ Vgl. o.V. (2007), S. 1.

Unternehmens und zu seiner Unternehmenskultur passen, ergeben sich, neben dem Zusatznutzen für die Gesellschaft, auch für das Unternehmen viele Chancen. Dabei darf CSR allerdings nicht als schlichtes Instrument des Marketingbaukastens missbraucht werden. Unternehmerische Chancen durch CSR-Aktivitäten sind nur dann realisierbar, wenn die Stakeholder die Aktivitäten als glaubwürdig wahrnehmen und das philanthropische Motiv im Vordergrund steht. Ein stetiger Stakeholder-Dialog ist in diesem Zusammenhang wichtig, um verändernde Erwartungen der Stakeholder frühzeitig zu erkennen und entsprechend zu handeln.⁷²

Um auch am Ende dieses Beitrags noch einmal auf Friedman zurückzukommen: Friedman postuliert, dass das Management nicht im Sinne der Unternehmenseigner handelt, wenn es deren Kapital für gesellschaftliche Zwecke einsetzt, da dies nicht dem Ziel der Gewinnmaximierung entspricht.⁷³ Es wurde jedoch gezeigt, dass sich die Ziele der Stakeholder und der Shareholder nicht gegenseitig ausschließen, sondern sich die gesellschaftliche Verantwortung mit dem Ziel einer Steigerung des Unternehmenswertes durchaus vereinbaren lässt.⁷⁴ Während Unternehmen zufriedene Stakeholder brauchen, um langfristig erfolgreich zu sein, benötigt eine zufriedene Gesellschaft auch erfolgreiche Unternehmen.⁷⁵ Unter dem Motto: „der erfolgreiche Egoist ist ein kalkulierender Altruist“⁷⁶ sollten Unternehmen ihre CSR-Aktivitäten an den Interessen ihrer Stakeholder ausrichten sowie strategisch und glaubwürdig gestalten.

⁷² Vgl. Roberts (2003), S. 168.

⁷³ Vgl. Friedman (1970).

⁷⁴ Vgl. Scholand (2005), S. 6 f..

⁷⁵ Vgl. Porter/Kramer (2006), S. 83.

⁷⁶ Seitz (2002), S. 11.

Literaturverzeichnis

Argenti, Paul A. / Druckenmiller, Bob (2004): Reputation and the Corporate Brand, in: Corporate Reputation Review, 6. Jg., 04/2004, S. 368-374.

Backhaus-Maul, Holger (2004): Corporate Citizenship in den USA – Innovative Ideen für die deutsche Engagementpolitik, in: Reimer, Sabine / Wettenmann, Thomas / Backhaus-Maul, Holger (Hrsg.): Aktuelle Beiträge zu Corporate Citizenship, Bd. 26: Diskussionspapiere zum Nonprofit-Sektor, Berlin 2004, S. 1-18.

BDA / BDI (o.J.): 10 Kernpunkte zu Corporate Social Responsibility: Stellungnahme zum Europäischen CSR Multi Stakeholder Forum, http://www.bdi-online.de/BDIONLINE_INEAASP/iFILE.dll/X1426CD32A42B4C5D93D1C8FFF7CEBAE9/2F252102116711D5A9C0009027D62C80/PDF/10%20Punkte%20zu%20CSR.PDF, Abrufdatum: 17.07.2007.

Becker-Olsen, Karen L. / Hill, Ronald (2005): The Impact of Perceived Corporate Social Responsibility On Consumer Behavior, Working Paper, Center for Responsible Business, University of Berkeley, California, Paper 27, 2005.

Bonini, Sheila M. / Mendica, Lenny T. / Oppenheim, Jeremy M. (2006): When social issues become strategic, in: The McKinsey Quarterly – Business in Society, 15. Jg., 02/2006, S.20-32.

Bowen, Howard R. (1953): Social responsibilities of the businessman, New York 1953.

Braun, Marcel / Schwarz, Michael (2006): Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen – Vom Konzept der Corporate Social Responsibility zur Förderung von Corporate Citizenship in Nordrhein-Westfalen, Bd. 150: Beiträge aus der Forschung, 200. Aufl., Dortmund 2006, S. 7-62.

Bruhn, Manfred (2005): Marketing für Non-Profit Organisationen – Grundlagen – Konzepte – Instrumente, Stuttgart 2005.

Buss, Eugen / Fink-Heuberger, Ulrike (2000): Image Management, Frankfurt am Main 2000.

Carroll, Archie B. (1997): A three-dimensional conceptual model of corporate social performance, in: Academy of Management Review, 4. Jg., 04/1997, S. 497-505.

Carroll, Archie B. (1999): Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct, in: Business and Society, 38. Jg., 03/1999, S. 268-295.

Chajet, Clive / Shachtman, Tom (1995): Image Design – Corporate Identity für Firmen, Marken und Produkte, Frankfurt am Main/New York 1995.

Clarkson, Max B. E. (1995): A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance, in: Academy of Management Review, 1. Jg., 20/1995, S. 92-117.

Conrad, Edmund (2007): IKEA Deutschland, in: B.A.U.M. Jahrbuch 2007 (Hrsg.): Das Jahrbuch für Umwelt und Nachhaltigkeit, Hamburg 2007, S. 161-162.

Copeland Jr., James E. (2004): Whence Ethics?, in: Consulting to Management – C2M, 15. Jg., 3/2004, S. 24-26.

Davis, Ian (2006a): Soft Leadership in Business, in: The McKinsey Quarterly – Business in Society, 15. Jg., 02/2006, S. 4-5.

Davis, Ian (2006b): Viele hassen Bug Business, in: Manager Magazin, 36. Jahrgang, 07/2006, S. 102-110.

Dawkins, Jenny / Lewis, Stewart (2003): CSR in Stakeholder Expectations – And their implications for corporate strategy, in: Journal of Business Ethics, 44. Jg., 02/2003, S. 185-193.

Demuth, Alexander (1994): Erfolgsfaktor Image – So nutzen Sie den Imagevorteil für Ihr Unternehmen, Düsseldorf et al. 1994.

Deutsche Bank (2006): Stiftungen und Corporate Citizenship – Intensivstudium Stiftungsmanagement an der European Business School, Präsentation, Oestrich-Winkel 2006.

Dreowski, Felix (2004): Corporate Citizenship – Ein Leitfaden für das soziale Engagement mittelständischer Unternehmen, Berlin 2004.

Dreowski, Felix (2006): Corporate Citizenship-Mix – Wie Unternehmen sich im Gemeinwesen engagieren können, in: Münderlein, Jobst / Welzel, Michael (Hrsg.): ‚Corporate Social Responsibility‘ – Erfolgsfaktor für den Mittelstand, Bd. 1: Münchener Beiträge zur Nachhaltigen Entwicklung, München 2006, S. 123-127.

Dreowski, Felix / Koch, Stephan (2006): Cause Related Marketing – Verkaufsförderung mit „Guten Taten“, <http://www.upj-online.de/index/90276>, Abrufdatum: 17.07.2007.

Eberl, Markus / Schwaiger, Manfred (2006): Segmentspezifischer Aufbau von Unternehmensreputation durch Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung, in: DBW, 66. Jg., S. 418-440.

Enquete-Kommission „Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements“ des deutschen Bundestages (2002): Bericht – Bürgerschaftliches Engagement: auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft, Opladen 2002.

Essig, Carola / Soulas de Russel, Dominique / Semanakova, Marcela (2003): Das Image von Produkten, Marken und Unternehmen, Sternenfels 2003.

Europäische Kommission (2001): Grünbuch. Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen, Brüssel 2001.

Freeman, Edward (1984): Strategic Management – A Stakeholder Approach, Boston 1984.

Friedman, Milton (1970): The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, in: The New York Times Magazine, 13. September 1970.

Gazdar, Keavan / Kirchhoff, Klaus R. (2003): Unternehmerische Wohltaten: Last oder Lust? – Von Stakeholder Value, Corporate Citizenship und Sustainable Development bis Sponsoring, München 2003.

Glombitza, Anna (2005): Corporate Social Responsibility in der Unternehmenskommunikation, Dissertation, Berlin/München 2005.

Gourville, John T. / Rangan, V. Kasturi (2004): Valuing the Cause Marketing Relationship, in: California Management Review, 47. Jg., 1/2004, S. 38-57.

Hauff, Volker (1987): Unsere gemeinsame Zukunft – der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung, Greven 1987.

Herger, Nikodemus (2006): Vertrauen und Organisationskommunikation: Identität – Marke – Image – Reputation, Wiesbaden 2006.

Kuhlen (2005): Corporate Social Responsibility (CSR) – Die ethische Verantwortung von Unternehmen für Ökologie, Ökonomie und Soziales, Dissertation, Baden-Baden 2005.

Kummer, Nicole / Türk, Volker (2006): Sustainable Supply Chain Management – how to manage triple value chains, Wuppertal 2006.

Maaß, Frank / Clemens, Reinhard (2002): Corporate Citizenship. Das Unternehmen als 'guter Bürger', Bonn 2002.

Martin, Roger L. (2002): The Virtue Matrix – Calculating the Return on Corporate Responsibility, in: Harvard Business Review, 80. Jg., 03/2002, S. 5-11.

Mohn, Liz (2006): Führung und Unternehmenskultur in Zeiten der Globalisierung, in: Meffert, Heribert / Backhaus, Klaus / Becker, Jörg (Hrsg.): Corporate Social Responsibility – gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, Bd. 191: Dokumentation des 49. Münsteraner Führungsgesprächs vom 13./14. Oktober 2005, Münster 2006, S. 1-21.

Moser, Klaus (2001): Die Psychologie der Marke, in: Wirtschaftspsychologie, 1. Jg., 03/2001, S. 10-17.

Mutz, Gerd / Korfmacher, Susanne (2003): Sozialwissenschaftliche Dimensionen von Corporate Citizenship in Deutschland, in: Backhaus-Maul, Holger / Brühl, Hasso (Hrsg.): Bürgergesellschaft und Wirtschaft – zur neuen Rolle von Unternehmen, Bd. 3: Materialien – Deutsches Institut für Urbanistik, Berlin 2003, S. 45-69.

Novo Nordisk (2004): Sustainable Supply Chain Management, Bagsvaerd 2004.

o.V. (2006a): Ethisches Marketing: Gutes tun und davon profitieren, in: Presse-Information der Firma Good Brand & Co. vom 20. September 2006, Bremen 2006, S. 1-4.

o.V. (2006b): The McKinsey Global Survey of Business Executives – Business and Society, in: The McKinsey Quarterly, 02/2006, S. 33-39.

o.V. (2007): CSR goes up in smoke, <http://www.marketingweek.co.uk/item/54768>, Abrufdatum: 15.02.2007.

Oppel, Kai (2006): Mitarbeiter müssen Strategien tragen, in: Financial Times Deutschland, Nr. 27, 16.11.2006, CSR – Corporate Social Responsibility.

Pirsch, Julie / Gupta, Shruti / Grau, Stacy (2007): A Framework for Understanding Corporate Social Responsibility Programs as a Continuum: An Exploratory Study, in: Journal of Business Ethics, 70. Jg., 2/2007, S. 125-140.

Porter, Michael E. / Kramer, Mark R. (2006): Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, in: Harvard Business Review, 84. Jg., 12/2006, S. 78-92.

Roberts, Sarah (2003): Supply Chain Specific? – Understanding the Patchy Success of Ethical Sourcing Initiatives, in: Journal of Business Ethics, 44. Jg., 2-3/2003, S. 159-170.

Rohrbeck, Felix (2005): Tu Gutes, Boss!, in: die tageszeitung, 27.04.2005, S. 13.

Salcher, Ernst (1995): Psychologische Marktforschung, 2. Auflage, Berlin/New York 1995.

Scholand, Markus (2005): Does Sustainability Pay? – Ergebnisse und Gedanken zur UNEP FI-Studie „The Materiality of Social, Environmental and Corporate Governance Issues to Equity Pricing“, Bonn 2005.

Seitz, Bernhard (2002): Corporate Citizenship – Rechte und Pflichten der Unternehmung im Zeitalter der Globalität, Wiesbaden 2002.

Smith, Craig N. (2003): Corporate Social Responsibility: Whether or not?, in: California Management Review, 45. Jg., Nr. 4, S. 52-76.

Strachwitz, Rupert G. / Reimer, Sabine (2005): Corporate Foundations, in: Reimer, Sabine / Strachwitz, Rupert G. (Hrsg.): Corporate Citizenship – Diskussionsbeiträge, Bd. 16: Arbeitshefte des Maecenata Instituts für Philantrophie und Zivilgesellschaft, Berlin 2005, S. 59-70.

Sywottek, Christian (2004): Macht's gut, in: Brand Eins, 6. Jg., 53/2004, S. 64-70.

Tenser, James (2006): Advertising Age, in: The New Samaritans, 77. Jg., 24/2006, S. 1-6.

Tiebel, Christoph (2006): Management in Non Profit Organisationen – Wie Wohlfahrtsverbände, Sportorganisationen und Kulturbetriebe fit für die Zukunft werden, München 2006.

Wieland, Josef (2004): Ethik als Managementaufgabe, in: Ruh, Hans / Leisinger, Klaus K. (Hrsg.): Ethik im Management, Zürich (2004), S. 213-218.

Yakovleva, Natalia (2005): Corporate social responsibility in the mining industries, Hampshire 2005.