

Zwischen Veränderungen im Unternehmen und gesellschaftlichen Effekten

Auswirkungen von Corporate Social Responsibility

Untersuchungen zu Corporate Social Responsibility fokussieren zumeist auf die Auswirkungen im Unternehmen selbst. Aber welche gesellschaftlichen Wirkungen haben Corporate Social Responsibility-Maßnahmen? Und tragen diese Maßnahmen von Unternehmen wirklich zur Erreichung politischer Ziele bei? Mit vier verschiedenen empirischen Methoden werden diese Fragen beantwortet. [Von Christoph Brunn](#)

Die Kommission der Europäischen Union entwickelte 2001 erstmals ein eigenes Verständnis von Corporate Social Responsibility als ein „Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit [...] zu integrieren“ (Europäische Kommission 2001). Spätestens seit dieser Definition und dem Start des Global Compact wurde zum Thema Corporate Social Responsibility (CSR) vermehrt diskutiert und geforscht.

Dennoch gibt es nach wie vor große Wissenslücken. Insbesondere die Frage, welche gesellschaftliche Wirkung CSR tatsächlich hat, wurde bisher nicht ausreichend beantwortet. Umso erstaunlicher ist es, dass fast alle europäischen Mitgliedsstaaten und auch die EU selbst eine Vielzahl unterschiedlichster politischer Instrumente nutzen, um das CSR Engagement von Unternehmen zu fördern. Zwar unterscheiden sich hier die staatlichen Ansätze voneinander. So setzt beispielsweise die deutsche Bundesregierung vornehmlich auf weiche Instrumente in Form von Aufmerksamkeitskampagnen, CSR-Preisen und Ähnlichem, während im Gegensatz dazu beispielsweise Frankreich und Großbritannien stärker bindende Instrumente, wie zum Beispiel die Berichtspflicht für große Unternehmen, eingeführt haben (Moon et al. 2012). Letztlich steckt jedoch hinter all den unterschiedlichen Ansätzen die implizite Annahme, dass CSR eine positive gesellschaftliche Wirkung hat. So naheliegend diese Annahme auch sein mag, ein systematischer Nachweis dieser These konnte bisher nicht geliefert werden.

Gesellschaftliche Wirkung von CSR

Zwar gibt es diverse Studien, die sich mit der Wirkung von CSR beschäftigen, doch diese weisen zwei zentrale Schwachpunkte für die Beantwortung der oben genannten Frage auf:

Erstens untersuchen die meisten Studien die Wirkung von CSR auf Unternehmensebene (z. B. Yin/Schmeidler 2009). Dies ist zunächst einmal naheliegend, da CSR genau dort angewendet wird und aus Unternehmersicht auch dort Effekte erwirken muss. Dies schlägt sich vor allem in vielfältigen Analysen des business-case von CSR nieder, also dem Nachweis der ökonomischen Effekte entsprechender Aktivitäten (z. B. Beurden/Goessling 2008; Dentchev 2004; Wagner 2009). Jedoch blendet diese Sichtweise aus, dass CSR mittlerweile mehr ist, als bloße Unternehmenspraxis, die nach Gutdünken von Unternehmen umgesetzt werden kann oder nicht. CSR bewegt sich im Kontext von Debatten zu Nachhaltigkeitsthemen, so zum Beispiel darüber, ob bindende Standards eingeführt werden sollten oder ob freiwillige Selbstverpflichtungen der Industrie ausreichen. Auch die Politik setzt auf die freiwillige Durchführung von Aktivitäten zur Verbesserung der Nachhaltigkeit, anders ist die politische Förderung solcher Aktivitäten nicht zu erklären. Demzufolge ist CSR Teil des politischen Diskurses und des politischen Instrumentariums zur Lösung gesellschaftlicher Probleme. Die darin verborgene Annahme, CSR trage somit zur Erreichung politischer Ziele bei, kann jedoch durch eine Untersuchung, die nur die Wirkung von CSR auf Unternehmensebene klärt, nicht ausreichend beantwortet werden. Weiteten Studien die analytische Untersuchungsebene über das Unternehmen hinaus aus, blieb die Datenbasis aber meist auf



Abbildung 1: Untersuchte Politikbereiche

(Quelle: Öko-Institut e. V.)

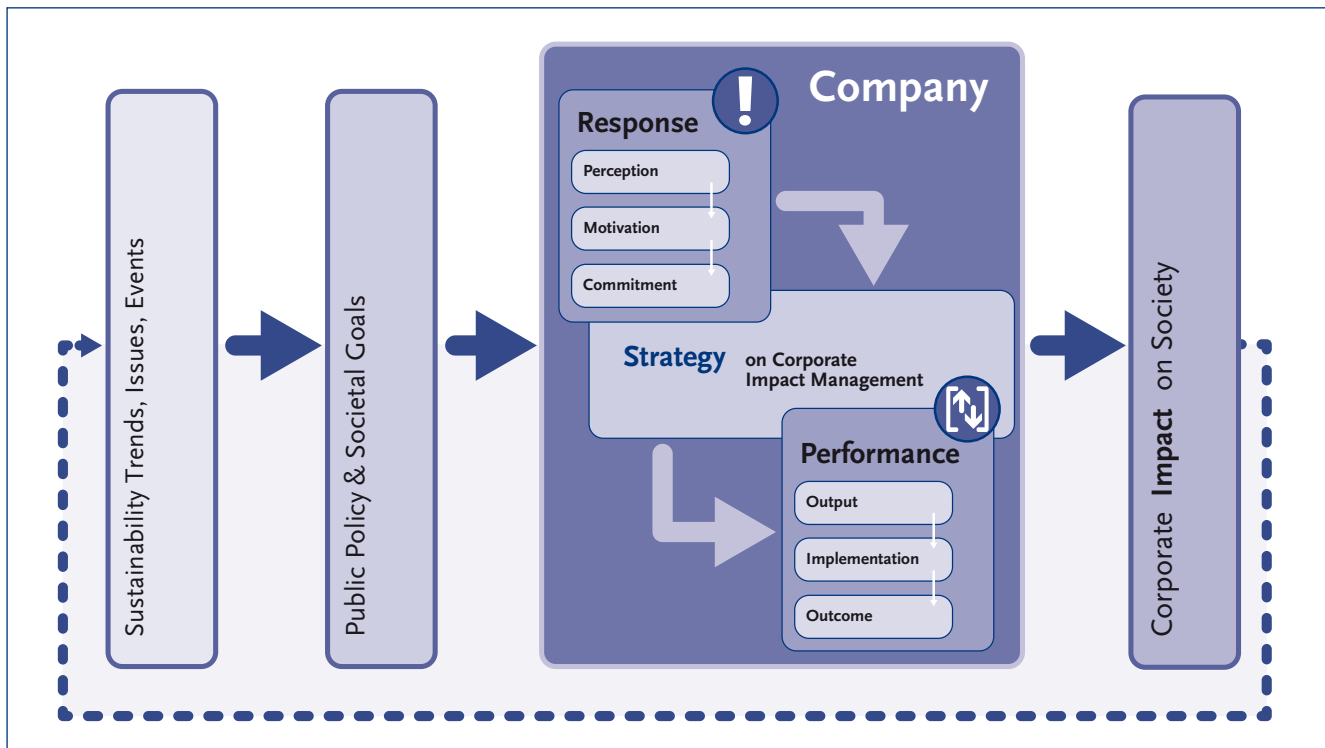


Abbildung 2: Verwendetes CSR-Modell

(Quelle: IMPACT)

einzelne Fallstudien begrenzt (zum Beispiel Clay 2004; Locke et al. 2006).

Zweitens bedarf eine Beantwortung der Frage, welche gesellschaftliche Wirkung CSR tatsächlich hat und ob diese Wirkung zur Erreichung politischer Ziele beiträgt, einer Quantifizierung der entsprechenden Effekte. Trotz bestehender Indikatorsysteme in Unternehmen und Berichtsstandards, gibt es bisher keinen systematischen Ansatz, der die gesellschaftliche Wirkung von CSR in den Fokus stellt und gleichzeitig quantifizierbare Indikatoren liefert.

Hier setzt das kürzlich abgeschlossene und vom Öko-Institut e. V. geleitete Projekt „Impact measurement and Performance analysis of CSR“ (IMPACT) an. In drei Bereichen wurde untersucht, welche gesellschaftliche Wirkung CSR tatsächlich hat (siehe Abbildung 1). Genauer wurde die Frage bearbeitet, welchen Beitrag CSR bei der Erreichung von EU-Politikzielen in den Bereichen Umwelt, Qualität der Arbeit und Ökonomie leistet.

CSR-Modell als idealisierter Prozess

Als Grundlage des Verständnisses bediente sich IMPACT der zu Projektbeginn noch gültigen CSR-Definition der Europäischen Kommission als freiwilligen Beitrag von Unternehmen über das gesetzliche Mindestmaß hinaus. Daneben wurde das bereits im Vorgängerprojekt RARE entwickelte theoretische Modell (Barth/Wolff 2009) als Grundlage genutzt und erweitert (siehe Abbildung 2). Dieses Modell beschreibt einen

idealisierten Prozess, wie CSR in Unternehmen verarbeitet wird. In einem ersten Schritt werden nach diesem Idealmodell Nachhaltigkeitsthemen (in der Abbildung bezeichnet als Sustainability Trends, Issues, Events), idealerweise niedergeschlagen in öffentlichen Politikzielen, von Unternehmen wahr- und aufgenommen (CSR Perception) und in einem zweiten Schritt werden aufgrund unterschiedlicher Beweggründe (CSR Motivation) entsprechende Verpflichtungen (CSR Commitment) hinsichtlich dieser Themen eingegangen. Bindeglied zwischen reinen thematischen Verpflichtungen und tatsächlichen Entscheidungen beziehungsweise Aktivitäten bilden die zu entwickelnden Strategien (CSR Strategy), die dann wiederum in konkrete Programme und Ziele (CSR Output) umgesetzt werden. Die eigentliche Umsetzung freiwilliger Aktivitäten (CSR Implementation) soll dann zu Veränderungen innerhalb des Unternehmens führen (CSR Outcome), welche wiederum einen Effekt auf gesellschaftlicher Ebene hervorrufen (CSR Impact).

Der letzte Schritt dieses Prozesses, von Outcome zu Impact, ist der Kern des Projektes IMPACT. Inwiefern erzeugen Veränderungen auf Unternehmensebene auch gesellschaftliche Veränderungen? Ziel in IMPACT war es, Informationen zu möglichst allen genannten Schritten zu sammeln und die Veränderungen auf Ebene des Unternehmens (Outcome) und der Gesellschaft (Impact) zu quantifizieren. Die Berücksichtigung aller Schritte, statt des Fokus ausschließlich auf Outcome und Impact, sollte verhindern, dass Daten und Informationen zu Outcome und Impact vorhanden sind, aber keine Kausa-

„Welchen Beitrag leistet CSR bei der Erreichung von EU-Politikzielen in den Bereichen Umwelt, Qualität der Arbeit und Ökonomie?“

litäten und Zusammenhänge zwischen CSR-Aktivitäten und den entsprechenden Daten hergestellt werden können. Denn in den meisten Fällen wird es diverse Einflussfaktoren geben und ohne detaillierte Informationen können keine Zusammenhänge rekonstruiert werden.

Wie bereits erwähnt, waren die zu untersuchenden Zielgebiete, Umwelt, Qualität der Arbeit und Ökonomie, bereits vorgegeben. Die weitere Ableitung von Unterkategorien (Abbildung 1) und sektorspezifischen Themen geschah dann entlang europäischer Politikziele und einer Analyse ihrer Relevanz für die fünf zu untersuchenden Sektoren. Diese Sektoren waren Bau-, Einzelhandels-, Bekleidungs-, Automobil- sowie Informations- und Telekommunikationsindustrie. Damit sollte der Fokus auf die wichtigsten Themen gewährleistet werden. Anschließend wurden sektorspezifische Themen (Issues) und mögliche CSR-Aktivitäten zur Adressierung der Themen identifiziert. Selbst Themen, die in mehreren Sektoren als gleichermaßen relevant erachtet wurden, zum Beispiel Reduzierung von CO₂-Emissionen, sind in ihrer konkreten sektorspezifischen Ausgestaltung unterschiedlich. Ein Beispiel dafür sind durchschnittliche Flottenemissionen in der Automobilindustrie und Emissionen aus dem Betrieb der Netze in der Informations- und Kommunikationsindustrie.

Darüber hinaus wurden für jedes Thema, wiederum sektorspezifisch, eigene Indikatoren zur Quantifizierung der Outcome- und Impact-Veränderungen gebildet. Wichtigstes Ziel für das Projekt war, dass Outcome und Impact klar differenzierbar sein sollten. Die Analyse der gesellschaftlichen Wirkung (Impact) von CSR wäre ohne eine klare Unterscheidung der quantitativen Indikatoren zwischen Unternehmens- und gesellschaftlicher Ebene nicht möglich gewesen. Darüber hinaus sollten Indikatoren gefunden werden, die in den Unternehmen bereits möglichst etabliert sind und bereits für entsprechende Berichtsstandards genutzt werden.

Wie die Erfahrung in IMPACT zeigte, sind beide Bedingungen momentan kaum zu vereinen. Das liegt zum einen insbesondere daran, dass vorhandene Standards und Indikatoren keine systematische Unterscheidung zwischen Unternehmenswirkungen und Wirkungen auf die Gesellschaft vornehmen. Außerdem gibt es bisher keine allgemeingültigen Standards für die meisten Indikatoren. Die systematische Un-

terscheidung zwischen Outcome und Impact auf Basis quantitativer Indikatoren erwies sich für die Bereiche Umwelt und Qualität der Arbeit zudem als unterschiedlich schwierig. Während im Bereich Umwelt im Wesentlichen ein Ansatz gewählt wurde, der zwischen relativen Indikatoren auf Outcome- und absoluten Indikatoren auf Impact-Ebene unterscheidet, war dies für den Bereich Qualität der Arbeit nicht zielführend. Dort wurde die Entwicklung beziehungsweise klare Zuordnung von Impact-Indikatoren noch einmal zurückgestellt. Der entscheidende Punkt hierfür war, dass die beiden Bereiche Outcome und Impact im sozialen Bereich deutlich schneller ineinander übergehen als im Bereich Umwelt und eine Abgrenzung so schwer vorzunehmen war.

Das ursprüngliche Ziel, Indikatoren zu erstellen, die ausschließlich solche Veränderungen sowohl auf Unternehmens- als auch auf gesellschaftlicher Ebene messen, die durch freiwillige Aktivitäten ausgelöst wurden, musste ebenfalls aufgegeben werden. Stattdessen wurden Indikatoren entwickelt, die Effekte messen, unabhängig davon, ob diese freiwilliger Natur waren oder nicht. Ob Veränderungen durch freiwillige Aktivitäten ausgelöst wurden oder ob es andere Gründe gab, wurde zu einem späteren Zeitpunkt mithilfe der Kombination der unterschiedlichen empirischen Methoden angegangen statt bereits auf quantitativer Ebene.

Methodik

Um die bereits oben erwähnten Nachteile bisheriger Studien zu umgehen, wurden in IMPACT vier verschiedene empirische Methoden genutzt:

1. Ökonometrische Analyse

Eine der vier Methoden nutzte, neben einigen deskriptiven Auswertungen, insbesondere ökonometrische Methoden zur Analyse großer Datenmengen. Hierfür galt es in einem ersten Schritt, die erforderliche Datenbasis zu generieren. Für große Unternehmen wurden Daten verschiedener bereits existierender Datenbanken genutzt, insbesondere von Ratingagenturen. Neben diesen bereits vorhandenen und zum Teil durch eigene Befragungen ergänzten Daten wurde eine groß angelegte Online-Befragung insbesondere von kleinen und mittleren Unternehmen durchgeführt. Hierzu wurden über 360.000 Unternehmen eingeladen. Von diesen füllten über 5.000 Unternehmen den Fragebogen vollständig aus und konnten somit in die Analyse einbezogen werden. Zusätzlich zum allgemeinen Fragebogen, der sowohl allgemeine Unternehmensinformationen wie auch Informationen und Daten zu CSR-Aktivitäten und deren Wirkung abfragte, wurden für die Unternehmen aus den fünf oben genannten Sektoren zusätzliche Fragebögen erarbeitet, um noch detaillierter Auskunft über deren CSR-Aktivitäten und die entsprechenden Effekte zu bekommen.

Die so generierten Daten wurden sowohl deskriptiv, vor allem aber mit statistischen Methoden analysiert. Dabei sind drei Analysen zu unterscheiden:

| Datenbank | Anzahl der Daten |
|---|---|
| A Sustainalytics, ergänzt durch eine eigene Online-Befragung Eigene Online-Befragung | ~200 große Unternehmen über 5.000 vor allem kleine und mittlere Unternehmen |
| B Ergänzender Fragebogen für Unternehmen aus den fünf oben genannten Sektoren | 800 vor allem kleine und mittlere Unternehmen |
| C Asset4 Mannheim Innovation Panel, ergänzt durch eigene telefonische Befragungen | 14.000 Beobachtungspunkte (Summe der betrachteten Unternehmen über die gesamte Zeitreihe) vor allem zu großen Unternehmen ~2.000 vor allem kleine und mittlere Unternehmen |

Tabelle 1: Datenbasis der ökonomischen Analysen

Die in Tabelle 1 unter A aufgeführten Daten wurden genutzt, um insbesondere das oben bereits beschriebene theoretische Modell (Abbildung 1) und die darin enthaltenen Zusammenhänge zu prüfen. Hierzu wurden die abgefragten beziehungsweise in den Datenbanken vorhandenen Daten den entsprechenden Kategorien (Motivation, Commitment, Output, Implementation, Outcome, Impact) zugeordnet und die Zusammenhänge zwischen diesen Variablen mit statistischen Methoden geprüft. Ein besonderer Fokus lag im Zuge dieser Analysen auf dem Zusammenhang zwischen der Implementierung von CSR und Veränderungen der Outcome- und Impact-Indikatoren. Die genutzten ökonomischen Methoden umfassten unter anderem multiple Regressionsanalysen und strukturierte Gleichungsmo- dellierungen.

Die Analyse stellte sich insbesondere für die Daten großer Unternehmen als relativ schwierig heraus: Da auf bereits vorhandene Indikatoren zurückgegriffen wurde, war die Auswahl limitiert. Das theoretische Modell erforderte zum Teil Variablen, die nicht in den Datenbanken vorhanden waren. Für die Analyse großer Unternehmen führte dies dazu, dass die Kategorie Implementation nicht zufriedenstellend mit Variablen gefüllt und somit praktisch nicht getestet werden konnte. Auch die Art der Outcome-Indikatoren war sehr unterschiedlich. Mal umfassten die Indikatoren lediglich Daten aus einem Jahr; mal bezog ein Indikator die letzten zwei oder drei Jahre mit ein. Einige methodische Schwächen und Vereinfachungen mussten an diesen und weiteren Stellen der ökonomischen Analyse aufgrund der Abhängigkeit von klaren Variablen eingegangen werden.

- Die ergänzenden Fragebögen fokussierten auf Fragen nach der Relevanz und Implementation verschiedener CSR-Aktivitäten in den fünf Sektoren in den Bereichen Umwelt und Qualität der Arbeit. Darüber hinaus sollten die Fragebögen Aufschluss über die Entwicklung von Indikatoren geben, die mit diesen CSR-Aktivitäten zusammenhängen. Die Analysen zu diesem Teil waren ausschließlich deskriptiv.
- Die unter C aufgeführten Daten wurden zur Analyse der Zusammenhänge zwischen Umweltinnovationen, CSR und ökonomischen Variablen (Wettbewerbsfähigkeit und Wachstum) genutzt. Damit sollte eine Vermischung der ökonomischen Effekte von CSR und Innovationen verhindert und

größere Genauigkeit in den resultierenden Aussagen geschaffen werden.

2. Unternehmensfallstudien

Um neben der Analyse großer Datenmengen eine größere Detailtiefe zu erzeugen, wurden neunzehn Fallstudien mit großen Unternehmen durchgeführt. Hierzu wurde zunächst ein Leitfaden erstellt. Für jede Fallstudie wurde dieser auf das spezifische Unternehmen angepasst und so ein Leitfaden für ein semi-strukturiertes Interview erstellt. Zu jedem Fall wurden mindestens drei persönliche Interviews mit Unternehmensvertretern, idealerweise Vertreter der Nachhaltigkeits-/CSR-Abteilung, der Personalabteilung, der Umweltschutzabteilung oder des höheren Managements, geführt. Darüber hinaus wurden zu jedem Fallunternehmen mindestens zwei Interviews mit Stakeholdern wie Nichtregierungsorganisationen, Gewerkschaften, Umweltverbänden oder Politikern geführt. Die Interviews wurden aufgezeichnet oder protokolliert und dann gegebenenfalls transkribiert und ausgewertet.

Diese Methode liefert zwar aufgrund mangelnder Repräsentativität keine verallgemeinerbaren Ergebnisse, kann aber dafür

| | | |
|--|--------------------|----------------|
| Automobilindustrie | VW | Deutschland |
| | Bosch | Deutschland |
| | FIAT | Italien |
| | Renault | Frankreich |
| Bekleidungsindustrie | Mango | Spanien |
| | H & M | Schweden |
| | Marimekko | Finnland |
| Informations- und Telekommunikationsindustrie | Telefonica | Spanien |
| | KMD | Dänemark |
| | Danish Telecom TDC | Dänemark |
| | Nokia | Finnland |
| | Telenor Hungary | Ungarn |
| Bau | HOCHTIEF | Deutschland |
| | Budimex | Polen |
| | KESZ | Ungarn |
| Einzelhandel | Auchan Poland | Polen |
| | Colruyt | Belgien |
| | Co-op | Großbritannien |
| | Waitrose | Großbritannien |

Tabelle 2: Überblick über Unternehmensfallstudien in IMPACT

die Hintergründe erklären, die bereits bei der Anwendung der statistischen Methoden entdeckt wurden. Zusätzlich boten die Fallstudien die einzige Gelegenheit, die entwickelten detaillierten Outcome- und Impact-Indikatoren eins zu eins abzufragen, was bei Nutzung bereits vorhandener Daten aus Datenbanken nicht möglich wäre und im Rahmen einer Online-Befragung die Teilnehmer überfordern würde. Da bei der Auswahl der Fallunternehmen darauf geachtet wurde, solche Unternehmen aufzunehmen, die als führend bezüglich CSR in ihrer Branche gelten, konnte die Auswertung der Datenerfassung mithilfe der in IMPACT entwickelten Indikatoren einen guten Überblick über den Status quo des momentan Möglichen liefern. Denn mehr als der Stand der Branchenführer ist auch bei anderen Unternehmen kaum zu erwarten.

3. Netzwerkstudien

Netzwerkstudien sind eine den Unternehmensfallstudien ähnliche Methode. Der wesentliche Unterschied zwischen Unternehmensfall- und Netzwerkstudien ist der Fokus. Während im vorangegangenen Arbeitspaket die Unternehmen im Fokus der Analyse standen, wurde der Blick hier auf CSR-Netzwerke gerichtet. Hierfür wurden nur solche Netzwerke in Betracht gezogen, die einen direkten CSR-Bezug aufwiesen. Solche Netzwerke befassen sich mit dem Thema CSR im Allgemeinen oder aber mit einzelnen CSR-Aspekten, etwa Arbeitsbedingungen in der Lieferkette. Die Netzwerke konnten sowohl von Unternehmen selbst gebildet oder von diesen direkt beziehungsweise indirekt beeinflusst werden.

Das Vorgehen selbst war hier analog zu den Unternehmensfallstudien. Interviewleitfäden wurden entwickelt, auf die entsprechenden Fälle angepasst, für semi-strukturierte Interviews genutzt und abschließend ausgewertet. Die Auswahl der Interviewpartner gestaltete sich allerdings schwieriger, als es in den Unternehmen der Fall war. Während dort die Schlüsselakteure relativ leicht identifizierbar waren, mussten diese in der Netzwerkanalyse in Vorrecherchen erst identifiziert werden. Mithilfe des Schneeballsystems wurden immer weitere aus Sicht der Interviewpartner wichtige Akteure gefunden und interviewt. Bei der Netzwerkanalyse ging es nicht um eine Bestandsaufnahme aller in IMPACT als relevant identifizierter Themen, sondern um eine Klärung der Rolle der Netzwerke selbst und deren Interaktion mit Unternehmen. Ziel der Netzwerkanalyse war es, die Ziele, Funktionen und Mechanismen der Netzwerke und ihre Interaktionen mit politischen Akteuren und Unternehmen zu analysieren.

| | | |
|---|----------|----------------------|
| Partnership for Health | Polen | Einzelhandel |
| Clean Cloth Campaign | Schweden | Bekleidungsindustrie |
| Working Group for Environmental Issues of the Federation of Finnish Technology Industries | Finnland | IKT |
| Fondazione Sodalitas | Italien | Sektorübergreifend |
| Made in Green | Spanien | Bekleidungsindustrie |

Tabelle 3: Überblick über die in IMPACT untersuchten Netzwerke

4. Delphi-Studie

Die vierte empirische Methode war eine Expertenbefragung in zwei Runden. Hierzu wurde zunächst eine Vielzahl von Experten mit Fachkunde zu CSR oder Nachhaltigkeit und den in IMPACT untersuchten Themen in den fünf Sektoren identifiziert. Diese wurden eingeladen, einen sektorspezifischen Fragebogen online auszufüllen. Insgesamt beteiligten sich etwa 500 Experten an der ersten Runde der Befragung. Diese diente dem Ziel, Einschätzungen zur Relevanz der in IMPACT identifizierten Nachhaltigkeitsthemen (Umwelt, Qualität der Arbeit, Ökonomie) für den jeweiligen Sektor zu erhalten. Darüber hinaus sollte die Expertenbefragung Hinweise darauf liefern, ob mithilfe von CSR diese Themen bewältigt werden können. Neben der Erfassung des Status quo wurde auch die von den Experten erwartete künftige Entwicklung abgefragt. Außerdem wurden unter anderem die Rolle von CSR in Abgrenzung zu anderen politischen Instrumenten und die Bedeutung verschiedener politischer Instrumente zur Verbreitung von CSR erfragt.

Die zweite Runde der Befragung diente nicht ausschließlich, wie üblicherweise in einer Delphi-Befragung, der Konfrontation der Experten mit den in der Auswertung der ersten Runde erhaltenen Ergebnissen. Die zweite Runde wurde dazu genutzt, den Experten die aufgekommenen Unklarheiten beziehungsweise Widersprüche aus den Ergebnissen aus den anderen Arbeitspaketen widerzuspiegeln. Abschließend wurden ausgewählte Entwürfe der aus den empirischen Ergebnissen abgeleiteten Empfehlungen getestet.

Wie deutlich wird, wurde in IMPACT eine Vielzahl verschiedenartiger Daten gesammelt, genutzt und ausgewertet. Mit jeder Methode wurden Ergebnisse in Hinblick auf die in IMPACT gestellten Forschungsfragen generiert. Die Grundfragen waren dabei in allen Arbeitspaketen gleich, dennoch gab es unterschiedliche Akzentuierungen je nach Arbeitspaket. Selbst bei gleicher Fragestellung können die Ergebnisse jedoch voneinander abweichen. Zum einen bewirken unterschiedliche Methoden verschiedenartige Analysen, insbesondere aufgrund der unterschiedlichen Datenbasis, zum anderen fokussierten die Methoden auf unterschiedliche Zielgruppen. Während die ökonomischen Analysen sowohl für kleine und mittlere Unternehmen als auch für große Unternehmen durchgeführt wurden, enthielten die Fallstudien ausschließlich große Unternehmen; die Delphi-Studie hingegen beinhaltete nicht nur Unternehmen selbst, sondern auch Experten aus Nichtregierungsorganisationen, Wissenschaft und internationalen Organisationen.

Die komplexeste Herausforderung lag für IMPACT insofern nicht in der Datenerhebung oder deren Auswertung, sondern vielmehr in der Synthese aller empirischen Ergebnisse. Schließlich sollten die Arbeitspakete nicht nur ihre individuellen Ergebnisse in einzelnen Berichten präsentieren, sondern Gesamtergebnisse zur Ableitung von Empfehlungen an Unternehmen und Politik identifiziert werden. Dieser vom Öko-Institut geleitete Schritt stellt den Kern der vom Projekt verfolg-

ten Methode der Triangulation dar. Triangulation bezeichnet die Nutzung unterschiedlicher Methoden zur Analyse eines gemeinsamen Untersuchungsgegenstandes (Denzin 1970). Dabei spielt die Nutzung sowohl qualitativer als auch quantitativer empirischer Methoden eine wichtige Rolle (Hine/Carson 2007). Schon die Methodenauswahl vor Projektbeginn war somit Teil des Triangulationsprozesses, der in der Synthese seine Zuspitzung erfuhr.

Verkürzt dargestellt wurde in IMPACT der folgende Ansatz zur Synthese der Ergebnisse gewählt: Ausgangspunkt aller Analysen waren die ökonometrischen und deskriptiven Analysen auf breiter Datenbasis. Aufgrund ihrer statistischen Aussagen zu Signifikanzen und Zusammenhängen und der fundierten Datengrundlage lieferten diese Analysen die am ehesten generalisierbaren Ergebnisse. Natürlich können aber nicht alle gefundenen Zusammenhänge ohne weitere Informationen erklärt werden und eine Befragung beziehungsweise Nutzung existierender Daten kann nie so vollständig sein wie Fallstudien. In einem nächsten Schritt wurden die so identifizierten Aussagen also mit den Ergebnissen der neunzehn Fallstudien abgeglichen, hinterfragt und ergänzt. Gleiches wurde anschließend mit den Ergebnissen der Netzwerkstudien gemacht, die in vielen Fällen einen zusätzlichen neuen Blickwinkel boten. Die auf Basis dieser drei Methoden herausgefilterten übergreifenden Ergebnisse wurden in einem letzten Schritt noch einmal mit den Ergebnissen der Expertenbefragung abgeglichen beziehungsweise ergänzt. Herausforderungen stellten sich dem Projektteam insbesondere dort, wo Ergebnisse scheinbar nicht zusammenpassten oder sich gar widersprachen. Da die empirischen Arbeitspakete zum großen Teil zeitgleich und nicht chronologisch aufeinanderfolgend abliefen, konnte zum Beispiel das Design der Fallstudien nicht explizit auf solche Fragen angepasst werden, die erst aus der ökonometrischen Analyse hervorgingen. So konnten nicht alle Widersprüche und Unklarheiten ausgeräumt werden.

Zentrale Ergebnisse

Die in IMPACT gewonnenen Erkenntnisse zeigen, dass CSR einen positiven Effekt auf Outcomes und Impacts hat. Dies konnte insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen, in schwächerer Form aber auch für viele Themen großer Unternehmen festgestellt werden. Darüber hinaus wurde nicht nur der Zusammenhang zwischen der Implementierung von CSR-Maßnahmen und Veränderungen der Outcomes und Impacts bestätigt, sondern auch weitere dem eingangs dargestellten theoretischen Modell zugrunde liegende Annahmen. So spricht vieles dafür, dass CSR Commitment in der Tat zu mehr CSR Output führt, dies die CSR Implementation verstärkt und dadurch letzten Endes Outcomes und Impacts verbessert werden.

Betrachtet man aber nicht nur den singulären Effekt von CSR, sondern die allgemeinen Datentrends, so konnte kaum eine Verbesserung im betrachteten Zeitraum festgestellt wer-

„Die Auswirkungen von CSR alleine reichen nicht aus, um einen grundlegenden Wandel zu erreichen.“

den. Damit wird klar, dass CSR alleine keinen Effekt hat, der groß genug ist, um einen grundlegenden Wandel zu erreichen. Darüber hinaus wurde auch deutlich, dass Unternehmen sich nicht allen aus politischer Sicht relevanten Nachhaltigkeitsthemen freiwillig im nötigen Maße annehmen.

Was bedeutet dies nun für die Politik und Unternehmen? Aus Sicht von IMPACT liefert CSR eine Möglichkeit, politische Nachhaltigkeitsziele zu adressieren, denn in der Tat konnten positive Wirkungen festgestellt werden. Aber da der Effekt nicht groß genug ist und dies nicht für alle Themenfelder gilt, kann und darf CSR nicht das alleinige Mittel der Wahl sein. Letztlich liegt es an den politischen Akteuren zu prüfen, welche Nachhaltigkeitsthemen von Unternehmen adressiert werden müssen und in welcher Form. Wenn festgestellt wird, dass Unternehmen sich ausreichend einem Thema widmen, kann die Entscheidung durchaus sein, keine weiteren Maßnahmen zu ergreifen. Genauso darf aber auch nicht davor zurückgeschreckt werden, anderweitige Instrumente, bis hin zu ordnungspolitischen Instrumenten wie Mindeststandards, Gebote und Verbote, zu nutzen.

Hierfür wiederum liefern die Ergebnisse des Projektes IMPACT gute Argumente. Unternehmen widmeten sich insbesondere solchen Themen, welche die Ebene allgemeiner politischer Ziele bereits verlassen und sich in konkreteren Instrumenten niedergeschlagen haben. Selbst in dicht regulierten Gebieten konnten freiwillige Maßnahmen von Unternehmen identifiziert werden. Dies bedeutet nichts anderes, als dass freiwillige CSR-Aktivitäten und Regulierung sich keineswegs ausschließen. Vielmehr sind alle verfügbaren Instrumente als komplementär zu betrachten. So können Mindeststandards verstärkt die Aufmerksamkeit von Unternehmen auf bestimmte Themen lenken und dennoch genügend Freiräume für freiwillige Maßnahmen belassen.

Empfehlungen für Unternehmen

Ein an der Unternehmenspraxis orientiertes Fazit und gleichsam eine Empfehlung sowohl an Politik und Wissenschaft als auch an Unternehmen betrifft die Unterscheidung zwischen CSR und anderen Effekten. Die Erfahrung aus IMPACT zeigt sehr deutlich, dass eine analytische Unterscheidung zwischen solchen Effekten (Outcomes und Impacts), die

von CSR-Maßnahmen, und solchen, die etwa durch Regulierung ausgelöst wurden, kaum möglich und auch wenig sinnvoll ist. Diese Unterscheidung erfordert von Unternehmen nicht nur detaillierte Datenerfassung, sondern auch, diese Daten gemäß ihren Ursachen zu spezifizieren. Dies mag in einzelnen Fällen sinnvoll und möglich sein. Flächendeckend kann dies jedoch kein praktikabler Ansatz sein. Mit den Erkenntnissen aus IMPACT kann vielmehr dafür plädiert werden, die Debatte, warum bestimmte Wirkungen erzielt wurden, also freiwillig oder durch Regulierung, zu überwinden und dafür den Fokus viel stärker als bisher auf die gesellschaftliche Wirkung von einzelnen Maßnahmen und Unternehmenshandeln insgesamt zu verschieben. Dies ist bislang nicht geschehen, sollte aber im Zentrum der Bemühungen aller Akteure stehen. Entscheidend ist, welche gesellschaftlichen Auswirkungen Unternehmenshandeln hat und wie man diese verbessern kann. Ob dies durch freiwillige Maßnahmen oder anderweitig passiert, ist letztlich zweitrangig. Die während der Projektlaufzeit vorgenommene Änderung der CSR-Definition, weg von CSR als freiwillige, über das gesetzliche Minimum hinausgehende Aktivitäten und hin zur Verantwortung für sämtliche gesellschaftliche Auswirkungen (Impacts) eines Unternehmens (Europäische Kommission 2011), ist aus unserer Sicht ein erster Schritt in die richtige Richtung und deckt sich mit unseren Ergebnissen und Empfehlungen.

In letzter Konsequenz bedeutet dies aber, auch mehr und systematischere Daten zu Outcomes und Impacts zu erfassen. Nur so kann überhaupt beantwortet werden, welche Auswirkungen Unternehmenshandeln tatsächlich hat. Bisher fehlen hierfür vielfach systematische Überlegungen und gemeinsame Standards zur Generierung vergleichbarer Daten.

Literatur

- Barth, R./Wolff, F. (Hrsg.) (2009): Corporate social responsibility in Europe: Rhetoric and realities. Cheltenham, Edward Elgar.
- Beurden, P. van/Goessling, T. (2008): The worth of values: A literature review on the relation between corporate social and financial performance. In: Journal of Business Ethics, 82, S. 407–424.
- Clay, J. (2004): Exploring the links between international business and poverty reduction: A case study of Unilever in Indonesia. Oxford, Oxfam International.
- Dentchev, N. A. (2004): Corporate social performance as a business strategy. In: Journal of Business Ethics 55/4, S. 397–412.
- Europäische Kommission (2001): Grünbuch Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. KOM (2001) 366 endgültig.
- Europäische Kommission (2011): Eine neue EU-Strategie (2011–14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR). KOM (2011) 681 endgültig.
- Locke, R. et al. (2006): Does monitoring improve labor standards? Lessons from Nike. In: MIT Sloan Working Paper No.4612-06.
- Moon, Jeremy et al. (2012): Analysis of national and EU policies supporting CSR and Impact. IMPACT Working Paper No. 2.
- Wagner, M. (2009): Innovation and competitive advantages from the integration of strategic aspects with social and environmental management in European Firms. In: Business Strategy and the Environment 18/5, S. 291–306.
- Yin, H./Schmeidler, P. J. (2009): Why do standardized ISO 14.001 environmental management systems lead to heterogeneous environmental outcomes? In: Business Strategy and the Environment 18/5, S. 469–486.

AUTOR + KONTAKT

Christoph Brunn ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Öko-Institut e. V. und war über die letzten dreieinhalb Jahre Teil des IMPACT-Projektteams.

Öko-Institut e. V., Rheinstraße 95, 64295 Darmstadt.
Tel.: +49 6151 8191-128, E-Mail: c.brunn@oeko.de



oekom
verlag

Liebe Abonnent(inn)en, liebe Leser(innen)!

Wir danken Ihnen für Ihre Treue und Ihr Interesse an unserer Zeitschrift *Ökologisches Wirtschaften* – und wir freuen uns darauf, Ihnen 2014 wieder spannende Schwerpunkte, Theorien und Konzepte vorstellen zu können!

Eine schöne Adventszeit und frohe Weihnachten wünschen

das Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW), die Vereinigung für ökologische Wirtschaftsforschung (VÖW) und der oekom verlag

**Ökologisches
Wirtschaften**

Copyright © 2013, IÖW und oekom Verlag. Die Nutzung des Artikels ist Abonnenten von Ökologisches Wirtschaften vorbehalten. Nachdruck und Vervielfältigung des Artikels einschließlich Speicherung und Nutzung auf optischen und elektronischen Datenträgern nur mit Zustimmung der Redaktion von Ökologisches Wirtschaften (<http://www.oekologisches-wirtschaften.de>).