

Münstermann
Corporate Social Responsibility

Schriftenreihe

Unternehmensführung und Marketing

Herausgeber:

Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Heribert Meffert, Münster/Westf.
Prof. Dr. Hartwig Steffenhagen, Aachen
Prof. Dr. Hermann Freter, Siegen

Band 48

Eine Aufstellung der in dieser Schriftenreihe erschienenen Bände finden Sie am Ende des Buches.

Matthias Münstermann

Corporate Social Responsibility

Ausgestaltung und Steuerung
von CSR-Aktivitäten



Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

D 6 (2006)

1. Auflage Mai 2007

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr.Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2007

Lektorat: Barbara Roscher | Jutta Hinrichsen

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Wilhelm & Adam, Heusenstamm

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-0563-5

**Christiane
und
meinen Eltern**

Geleitwort

Die Corporate Social Responsibility hat in den vergangenen Jahren in der Unternehmenspraxis einen besonderen Bedeutungszuwachs erfahren, der in erster Linie aus deutlichen Veränderungen in der Anspruchs- und Erwartungshaltung der Gesellschaft gegenüber wirtschaftlichen Unternehmen erwächst. Allerdings darf die hohe Praxisrelevanz der gesellschaftlichen Verantwortungsübernahme nicht darüber hinwegtäuschen, dass sich eine Vielzahl von Unternehmen vor allem mit komplexitätsbedingten Defiziten und Problemen hinsichtlich der Ausrichtung und konkreten Ausgestaltung einzelner Verantwortungsbereiche der Corporate Social Responsibility konfrontiert sieht. Ihr meist lokal oder regional geprägtes freiwilliges soziales Engagement ist wenig transparent. Vielerorts fehlt es über Einzelmaßnahmen hinaus an systematischer Planung, professioneller Umsetzung und öffentlichkeitswirksamer Kommunikation. Angesichts der Vielzahl möglicher Themenschwerpunkte und Ausgestaltungsformen stellt sich die Corporate Social Responsibility nicht mehr nur als ein Paket zusammenhangloser Einzelmaßnahmen, sondern vielmehr als Führungsanspruch dar. Die Betriebswirtschaftslehre hat diesen Fragestellungen in der Vergangenheit indes nur wenig Aufmerksamkeit geschenkt.

Vor diesem Hintergrund hat sich der Verfasser das Ziel gesetzt, geeignete Lösungsverfahren für die Vorsteuerung des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen zu erarbeiten. Dieser Zielsetzung folgend, bildet eine umfassende Analyse des durch zahlreiche Strukturdefekte und durch eine hohe Komplexität geprägten Entscheidungsfeldes aus Sicht der Unternehmensführung den Ausgangspunkt der vorliegenden Untersuchung. Hierauf aufbauend erfolgt die Erarbeitung eines praktikablen Vorsteuerungsansatzes für das gesellschaftliche Engagement, in deren Mittelpunkt die Ableitung komplexitätsreduzierender Verfahren steht, um das defekte Ausgangsproblem durch geeignete heuristische Strukturierungen in lösbarere Unterprobleme transformieren zu können. Unter Rückgriff auf das Konzept der integrierten Unternehmensplanung wird zunächst eine hierarchische Gliederung des Entscheidungsfeldes vorgenommen, um die Entscheidungstatbestände hinsichtlich ihres Detailliertheitsgrades aufzuspalten und zwischen den Entscheidungsrahmen der normativen, strategischen und operativen Führungsinstanzen zu differenzieren. Vor dem Hintergrund des wechselseitigen Verhältnisses zwischen der Inside-out- und Outside-in-Orientierung wird der konsequenterweise erforderliche Abgleich des jeweiligen Selbst- und Fremdbildes aufgezeigt. Hierauf aufbauend wird ein spezifiziertes

Gap-Modell konzipiert, das der integrativen Berücksichtigung von Innen- und Außenperspektive innerhalb des Vorsteuerungsmodells Rechnung trägt.

Auf der Grundlage des zur Reduzierung der Entscheidungskomplexität angewendeten Vorsteuerungsmodells erfolgt anschließend für zwei analysierte Unternehmen eine Auswertung der empirischen Daten zur Ableitung hierarchie-spezifischer Ergebnisse. Darüber hinaus wird regressionsanalytisch die Relevanz der einzelnen CSR-Themenbereiche für die jeweiligen Stakeholdergruppen ermittelt und anschließend ein spezifisches Anforderungsprofil aus Sicht der internen und externen Stakeholdergruppen erstellt. Die Relevanz der einzelnen Stakeholdergruppen sowie der thematischen Fokussierung wird aus strategischer Perspektive durch den Einsatz der eingangs theoretisch konzeptionierten Heuristiken untermauert. In einem weiteren Schritt konnte auf der Grundlage einer Gap-Analyse der erhobenen Daten analysiert werden, inwieweit die von der Unternehmensführung vorgegebenen Idealvorstellungen für CSR erreicht werden und welcher Anpassungsbedarf sich aus strategischer und operativer Sicht ergibt.

Auf Basis der ermittelten Wahrnehmungsdifferenzen der externen Anspruchsgruppen im Vergleich zum Real-Selbstbild leitet der Verfasser schließlich thematische Ansatzpunkte für die Ausgestaltung der Kommunikation der Corporate Social Responsibility beider Unternehmen ab. Aufbauend auf diesen Ergebnissen formuliert der Autor Implikationen für eine zielsetzungsgerechte Ausgestaltung der CSR-Kommunikation und zeigt Ansatzpunkte für weiterführende Forschungsarbeiten auf dem Gebiet der Steuerung des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen auf.

Insgesamt gesehen trägt die vorliegende Untersuchung mit ihrer empirisch fundierten Analyse zu einem beachtlichen Erkenntnisfortschritt auf dem Gebiet der Steuerung von gesellschaftlichen Aktivitäten von Unternehmen bei. Der Verfasser setzt sich in konstruktiv-kritischer Weise mit existierenden, vorwiegend partiellen Forschungsbemühungen auf diesem Gebiet auseinander und entwickelt ein eigenständiges Vorsteuerungsmodell für die Corporate Social Responsibility von Unternehmen. Hierbei stützt sich die empirische Fundierung des Vorsteuerungsmodells auf eine beachtliche Datenbasis zur Untermauerung der theoretischen Überlegungen mit hohem Anwendungsbezug. Angesichts des bisherigen Forschungsstandes leistet der Verfasser einen wertvollen Diskussions- und Forschungsbeitrag. Es bleibt daher zu wünschen, dass diese Arbeit in Wissenschaft und Praxis auf eine breite Resonanz stoßen wird.

Die Erhebung des empirischen Datenmaterials der vorliegenden Arbeit durch den Verfasser beruht auf der Zusammenarbeit mit den Unternehmen Henkel KGaA, Düsseldorf und der Otto (GmbH & Co KG), Hamburg. Ohne die Unterstützung beider Unternehmen und die Bereitschaft ihrer Mitarbeiter, den Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis zu fördern, wäre eine Realisierung der Untersuchung in dieser Form nicht möglich gewesen. Hierfür gilt mein besonderer Dank.

Münster, im Februar 2007

Prof. em. Dr. Dr. h.c. mult. H. Meffert

Vorwort

Die unter dem Begriff Corporate Social Responsibility verstandene Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen hat sich in den vergangenen Jahren zu einem zentralen Thema der Unternehmensführung entwickelt. Längst orientieren sich die Erwartungen von Share- und Stakeholdern an Unternehmen nicht mehr nur an der Realisierung von Wachstumszielen, sondern zunehmend auch an ökologischen, sozialen und ethischen Zielen. Angesichts der veränderten Rahmenbedingungen liegt es daher im strategischen Interesse der Unternehmen, Freiräume im Bereich der Corporate Social Responsibility eigenverantwortlich auszugestalten. Nicht zuletzt kann die wachsende Glaubwürdigkeit und Reputation bei Aktionären, Mitarbeitern und Analysten zu einer Steigerung des Unternehmenswertes führen.

Gleichwohl offenbaren sich bei der Gestaltung des gesellschaftlichen Engagements zahlreiche Schwierigkeiten, die auch und insbesondere auf die hohe Komplexität der Thematik zurückzuführen sind. Eine zielgerichtete Vorgehensweise im Hinblick auf die relevanten Anspruchsgruppen und die verfügbaren Ressourcen findet vielfach nicht statt. Insofern werden die sich ergebenden Potenziale einer gesellschaftlichen Verantwortungsübernahme für Gesellschaft und Unternehmen nur unzureichend ausgeschöpft. Den in der Praxis zu beobachtenden vielfältigen und äußerst heterogenen Aktivitäten zur Corporate Social Responsibility stehen aus wissenschaftlicher Perspektive zudem bislang eher partielle Forschungsbemühungen gegenüber.

Die vorliegende Arbeit knüpft an den angesprochenen wissenschaftlichen und praktischen Defiziten auf dem Gebiet der Vorsteuerung des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen an. Auf theoretisch-konzeptioneller Ebene wird zunächst das durch zahlreiche Strukturdefekte und eine hohe Komplexität geprägte Entscheidungsfeld aus Sicht der Unternehmensführung analysiert. Daran anschließend wird durch die konzeptionelle Ableitung eines praktikablen Vorsteuerungsansatzes ein geeignetes Lösungsverfahren für die Vorsteuerung des gesellschaftlichen Engagements aus Sicht der Unternehmensführung erarbeitet. Diese strukturierte Vorgehensweise wird abschließend am Beispiel von zwei ausgewählten Unternehmen empirisch fundiert.

Das Entstehen dieser Arbeit war dabei nur mit der Unterstützung zahlreicher Personen und Institutionen möglich. Mein besonderer Dank gilt zunächst meinem akademischen Lehrer Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert, der mich als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Marketing der Westf. Wilhelms-Universität Münster und während meiner Promotionszeit in der Bertelsmann Stiftung immer mit hohem fachlichen Engagement förderte. Durch seine entscheidenden Impulse trug er nicht nur frühzeitig zur Konkretisierung der Themenstellung bei, sondern gab an wichtigen Stellen auch immer wieder entscheidende Hinweise zur Arbeit. Herrn Prof. Dr. Ulrich Lehner möchte ich an dieser Stelle ausdrücklich für die Übernahme des Zweitgutachtens danken.

Die empirischen Ergebnisse dieser Arbeit basieren auf einer umfassenden Erhebung der in die Analyse einbezogenen Unternehmen Otto (GmbH & Co KG), Hamburg und Henkel KGaA, Düsseldorf. Die Durchführung dieser Stakeholderbefragung wäre ohne die Unterstützung beider Unternehmen in der vorliegenden Stichprobengröße und in der erreichten Qualität nicht möglich gewesen. Daher möchte ich mich an dieser Stelle nachdrücklich bei Herrn Dr. Johannes Merck und Frau Dr. Marianne Dehne sowie Herrn Wolfgang Zengerling und Frau Heike Ambaum und deren Mitarbeitern für die kooperative Zusammenarbeit bedanken.

Nicht zuletzt möchte ich mich bei meinen ehemaligen Kolleginnen und Kollegen am Institut für Marketing und in der Bertelsmann Stiftung bedanken, die mich vor und während der Abfassung meiner Dissertationsschrift in vielfältiger Weise unterstützt oder von anderweitigen Verpflichtungen entlastet haben. Darüber hinaus danke ich auch meinen Freundinnen und Freunden außerhalb des Instituts, die mir während der gesamten Promotionszeit ein Höchstmaß an Verständnis entgegengebracht haben. Schließlich danke ich Frau Jutta Hinrichsen für die professionelle Betreuung bei der Drucklegung der vorliegenden Dissertationsschrift im Gabler Verlag.

Mein besonderer Dank gilt meiner Familie, insbesondere meinen Eltern, die mich in allen Phasen meines Lebens liebevoll unterstützt und meine persönliche Entwicklung jederzeit mit hohem Einsatz gefördert haben. Durch ihren uneingeschränkten Rückhalt, auf den ich stets zählen konnte, gaben Sie mir immer die Freiheit eigener Entscheidungen und haben meine Ausbildungsziele in jeder Hinsicht mitgetragen. Ihr Anteil an meiner beruflichen Entwicklung und dem Gelingen dieser Arbeit ist weitaus größer, als sie es selbst vielleicht vermuten.

Vor allem aber möchte ich meiner wunderbaren Frau Christiane meine tiefe Dankbarkeit aussprechen. Durch ihre Liebe, ihre Lebensfreude und ihren unerschütterlichen Glauben an mich gab Sie mir - nicht nur in den schwierigen Phasen des Promotionsprozesses - stets die Kraft und Zuversicht, die zur erfolgreichen Beendigung dieses Projektes beigetragen haben. Ihre grenzenlose Geduld sowie ihre Nachsicht für die vielen privaten Einschnitte bildeten das Fundament auf dem diese Dissertation errichtet wurde. Ihr und meinen Eltern ist diese Arbeit in Dankbarkeit gewidmet.

Frankfurt am Main, im Februar 2007

Matthias Münstermann

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	XV
Tabellenverzeichnis	XXIII
Abkürzungsverzeichnis	XXV
A. Die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung als Herausforderung an die Unternehmensführung	1
1. Bedeutung der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen für die Unternehmensführung.....	1
2. Corporate Social Responsibility als integrativer Bestandteil der Unternehmensführung.....	7
2.1 Corporate Social Responsibility als Ausgangspunkt.....	7
2.2 Gestaltung und Steuerung des gesellschaftlichen Engagements als Untersuchungsgegenstand	16
2.3 Stand der Forschung zur Steuerung der Corporate Social Responsibility von Unternehmen	23
3. Zielsetzung und Gang der Untersuchung	26
B. Gestaltung von Corporate Social Responsibility als Entscheidungsproblem im Kontext der Unternehmensführung	31
1. Beitrag von CSR zur Erreichung der Unternehmensziele	31
2. CSR als Bestandteil des Zielsystems von Unternehmen	36
3. CSR als schlecht-strukturiertes Entscheidungsproblem.....	40
3.1 Strukturdefekte der Entscheidungssituation	40
3.2 Entscheidungsfeld von CSR aus Sicht der Unternehmensführung.....	45
4. Gestaltung und Steuerung des gesellschaftlichen Engagements	50
4.1 Hierarchische Unternehmensplanung als komplexitätsreduzierender Planungsansatz für CSR	51

4.1.1	Steuerung von CSR auf normativer Ebene.....	55
4.1.1.1	Ziele gesellschaftlichen Engagements aus Sicht der Unternehmensführung	56
4.1.1.2	Erweiterung der Unternehmenspolitik um gesellschaftsverantwortliche Anforderungen	58
4.2	Berücksichtigung der Outside-in- und Inside-out-Perspektive im Rahmen der Vorsteuerung von CSR-Aktivitäten.....	67
4.2.1	Einsatz des identitätsorientierten Ansatzes im Rahmen des CSR-spezifischen Vorsteuerungsmodells auf normativer Ebene	69
4.2.2	Konzeption eines spezifizierten Gap-Modells als Bezugsrahmen der identitätsorientierten Vorsteuerung von CSR.....	72
4.3	Planung von CSR auf strategischer Ebene	78
4.3.1	Gegenstand der strategischen Planung.....	78
4.3.2	Identifikation relevanter Stakeholdergruppen	83
4.3.3	Abgrenzung strategischer Themenfelder.....	92
4.4	Kommunikation von CSR	101
4.5	Planung von CSR auf operativer Ebene	102
4.5.1	Gegenstand der operativen Planung	102
4.5.2	Auswahl der Aktivitätsform zur Umsetzung von CSR	103
C.	Empirische Fundierung des identitätsorientierten Vorsteuerungsmodells von CSR.....	105
1.	Design und Methodik der empirischen Untersuchung	105
1.1	Datenbasis und Datenerhebung	105
1.2	Selbst- und Fremdbild als empirischer Ausgangspunkt der identitätsorientierten Vorsteuerung von Corporate Social Responsibility	110
2.	Analyse der normativen Ausrichtung der CSR	115
2.1	Ergebnisse der empirischen Untersuchung.....	115
2.2	Implikationen für die normative Ausgestaltung von CSR.....	125

2.3	Stakeholderspezifische Implikationen auf normativer Ebene	132
3.	Analyse der strategischen Optionen von CSR	138
3.1	Identifikation relevanter Stakeholder	138
3.2	Abgrenzung des Themenportfolios.....	142
3.3	Implikationen für die strategische Umsetzung von CSR.....	152
4.	Analyse der Kommunikation auf Basis der Wahrnehmung von CSR	154
5.	Zusammenfassung der empirischen Ergebnisse.....	164
6.	Ansatzpunkte zur Gestaltung der CSR-Kommunikation und Nachhaltigkeitsberichterstattung	169
6.1	Zielsetzung der CSR-Kommunikation.....	171
6.2	Bezug zur Unternehmensmarke	172
6.3	Kommunikationsgestaltung	176
6.4	Kontrolle der CSR-Kommunikation.....	180
D.	Schlussbetrachtung und Ausblick	183
1.	Zusammenfassende Würdigung der Untersuchungsergebnisse	183
2.	Ansatzpunkte einer effizienzorientierten Weiterentwicklung des Vorsteuerungsansatzes.....	189
3.	Ansatzpunkte für weiterführende Forschungsvorhaben	197
	Anhang.....	203
	Literaturverzeichnis	215

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Historische Entwicklung von Corporate Social Responsibility.....	9
Abbildung 2:	Definitorische Präzisierung und Begriffsabgrenzung von Corporate Social Responsibility	13
Abbildung 3:	Abgrenzung der Vorsteuerung von Corporate Social Responsibility.....	21
Abbildung 4:	Zielhierarchie und Zielinterdependenzen	32
Abbildung 5:	Ökonomische und nicht-ökonomische Ziele	34
Abbildung 6:	Proaktive Umsetzung von CSR aus strategischer Perspektive	35
Abbildung 7:	Systematisierung der Gestaltungsoptionen von CSR-Aktivitäten	47
Abbildung 8:	Dimensionen des Integrierten Managements	53
Abbildung 9:	Ziele von CSR aus Unternehmenssicht	57
Abbildung 10:	Die zehn Prinzipien des UN Global Compact	60
Abbildung 11:	Codes of Corporate Sustainability der Henkel KGaA.....	61
Abbildung 12:	Ziele der Henkel KGaA (Auszug).....	63
Abbildung 13:	Beispiele für globale Herausforderungen und regionale Prioritäten von CSR	65
Abbildung 14:	Gap-Modell zur identitätsorientierten Vorsteuerung des CSR-Engagements	74
Abbildung 15:	Korridor ökonomischen und gesellschaftlichen Nutzens.....	80
Abbildung 16:	Strategischer Entscheidungsraum	82
Abbildung 17:	Heuristik zur Stakeholderselektion.....	86
Abbildung 18:	Bedeutung der Stakeholdergruppen aus Unternehmenssicht.....	88
Abbildung 19:	Stakeholderstruktur nach dem Zürcher Ansatz.....	89
Abbildung 20:	Typologie zur Bestimmung der Stakeholderbedeutung	91

Abbildung 21:	Heuristische Bestimmung relevanter Themenbereiche	94
Abbildung 22:	Affinitäts-Kompetenzmatrix	96
Abbildung 23:	Dreidimensionaler Suchraum der Corporate Social Responsibility von Unternehmen	100
Abbildung 24:	Basisdimensionen von CSR-Aktivitäten	104
Abbildung 25:	Soll- und Ist-Selbstbild über die CSR-Aktivitäten der befragten Unternehmen	112
Abbildung 26:	Identitätslücken innerhalb des Gap-Modells auf normativer Ebene	116
Abbildung 27:	Vergleich des Soll-Selbstbildes der Unternehmensführung mit den Idealanforderungen der internen Stakeholder zur Corporate Social Responsibility des Unternehmens Henkel.....	118
Abbildung 28:	Vergleich des Soll-Selbstbildes der Unternehmensführung mit den Idealanforderungen der externen Stakeholder zur Corporate Social Responsibility des Unternehmens Henkel.....	120
Abbildung 29:	Vergleich des Soll-Selbstbildes der Unternehmensführung mit den Idealanforderungen der internen Stakeholder zur Corporate Social Responsibility des Unternehmens OTTO	122
Abbildung 30:	Vergleich des Soll-Selbstbildes der Unternehmensführung mit den Idealanforderungen der externen Stakeholder zur Corporate Social Responsibility des Unternehmens OTTO	123
Abbildung 31:	Bestimmung der Identitätslücken im Rahmen der Gap-Analyse zur Corporate Social Responsibility des Unternehmens OTTO	128
Abbildung 32:	Bestimmung der Identitätslücken im Rahmen der Gap-Analyse zur Corporate Social Responsibility des Unternehmens Henkel	132
Abbildung 33:	Mögliche Vorgehensweise zur heuristischen Stakeholderselektion	141
Abbildung 34:	Heuristischer Vorgehensvorschlag zur Themenfokussierung des gesellschaftlichen Engagements	145
Abbildung 35:	Exemplarische Verlaufspfade im Rahmen der heuristischen Themenfokussierung	147

Abbildung 36: Maßnahmenprioritäten auf strategischer Ebene der Unternehmen Henkel und OTTO im Vergleich	153
Abbildung 37: Prozessuales Vorgehen im Rahmen der CSR-Kommunikation	170
Abbildung 38: Arten der Nachhaltigkeitsberichterstattung	177
Abbildung 39: Typen von Kommunikationsinstrumenten	178
Abbildung 40: Umsetzung eines CSR-Kommunikationscontrollings	180
Abbildung 41: Wirkungskette und Effizienzbeurteilung gesellschaftlicher Aktivitäten	191

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Überblick über ausgewählte Forschungsarbeiten	24
Tabelle 2:	Potenzielle Themenfelder und Verantwortungsbereiche von Corporate Social Responsibility	93
Tabelle 3:	Interessen ausgewählter Stakeholdergruppen.....	97
Tabelle 4:	Themenselektion auf Basis der stakeholder-spezifischen Wahrnehmung	99
Tabelle 5:	Zusammensetzung der Stichprobe	107
Tabelle 6:	Identitätslücken im Selbst- und Fremdbild des Unternehmens OTTO und deren Relevanz	126
Tabelle 7:	Identitätslücken im Selbst- und Fremdbild des Unternehmens Henkel und deren Relevanz	131
Tabelle 8:	Differenz der Idealvorstellungen externer Stakeholdergruppen gegenüber dem Soll-Selbstbild aus Sicht der Unternehmensführung (Unternehmen Henkel).....	134
Tabelle 9:	Rangreihung der höchsten Differenzen zwischen den Idealvorstellungen externer Stakeholdergruppen gegenüber dem Soll-Selbstbild aus Sicht der Unternehmensführung (Unternehmen Henkel)	136
Tabelle 10:	Rangreihung der höchsten Differenzen zwischen den Idealvorstellungen externer Stakeholdergruppen gegenüber dem Soll-Selbstbild aus Sicht der Unternehmensführung (Unternehmen OTTO)	137
Tabelle 11:	Thematische Fokussierung des CSR-Engagements im Selbst- und Fremdbild.....	142
Tabelle 12:	Differenzbestimmung anhand des Ideal- und Real-Selbstbildes für das Unternehmen Henkel	149
Tabelle 13:	Differenzbestimmung anhand des Ideal- und Real-Selbstbildes für Unternehmen OTTO	151
Tabelle 14:	Abweichung des Ist-Fremdbildes vom Ist-Selbstbild der internen Stakeholder des Unternehmens Henkel	155
Tabelle 15:	Abweichung des Ist-Fremdbildes vom Ist-Selbstbild der internen Stakeholder des Unternehmens OTTO.....	158

Tabelle 16:	Steuerungsbedarf auf Basis der Varianz des Realbildes aus Sicht der externen Stakeholdergruppen (Unternehmen Henkel).....	160
Tabelle 17:	Steuerungsbedarf auf Basis der Varianz des Realbildes aus Sicht der externen Stakeholdergruppen (Unternehmen OTTO).....	162
Tabelle 18:	Intensität, Verständlichkeit und Glaubwürdigkeit der CSR-Kommunikation (Unternehmen Henkel und OTTO)	163
Tabelle 19:	Zuordnung der Anforderungen einer nachhaltigkeitsorientierten Profilierung mit den Werten des Markenkerns (Unternehmen Henkel)	175
Tabelle 20:	Einsatzempfehlungen von CSR-Kommunikationsinstrumenten am Beispiel des Unternehmens OTTO	179
Tabelle 21:	Exemplarische Wirkungsdimensionen des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen	193
Tabelle 22:	Exemplarische Kosten-Nutzen-Betrachtung einer internen CSR-Maßnahme	195

Abkürzungsverzeichnis

a. a. O.	am angegebenen Ort
a. M.	am Main
ABWL	Allgemeine Betriebswirtschaftslehre
AG	Aktiengesellschaft
Aufl.	Auflage
Ausg.	Ausgabe
AVE	Außenhandelsvereinigung des Deutschen Einzelhandels e. V.
Bd.	Band
BDA	Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände
BDI	Bundesverband der Deutschen Industrie
BITC	Business in the Community, London
BMU	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit
BMWA	Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit
bzw.	beziehungsweise
CSR	Corporate Social Responsibility
d. h.	das heißt
DBW	Die Betriebswirtschaft
DIHK	Deutscher Industrie- und Handelskammertag
DIN	Deutsches Institut für Normung e. V., Berlin
DIN-NAGUS	Deutscher Normenausschuss für Grundlagen des Umweltschutzes
EMAS	Eco-Management and Audit Scheme
EMS-Forum	European Multi-Stakeholder-Forum on CSR
et al.	et alii, et alia, et alteri
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
f.	folgende
ff.	fortfolgende
FSC	Forest Stewardship Council
GDV	Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e. V.
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH
Hrsg.	Herausgeber
i. d. R.	in der Regel
ICC	International Chamber of Commerce
imug	Institut für Markt-Umwelt-Gesellschaft e. V., Hannover
insb.	insbesondere
ISO	International Organization for Standardization

Jg.	Jahrgang
KOM	Legislativvorschläge und sonstige Mitteilungen der Europäischen Kommission an den Rat
No.	Number
NPO	Non-Profit-Organisation
Nr.	Nummer
o. O.	ohne Ortsangabe
o. V.	ohne Verfasser
p.	page
pp.	pages
S.	Seite
SIFE	Students In Free Enterprise
sog.	sogenannte(<i>n, r, s</i>)
SPSS	Superior Performance Software System
SzU	Schriften zur Unternehmensführung
u. a.	und andere(<i>r</i>) / unter anderem
UN	United Nations
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
vs.	versus
WCED	World Commission on Environment and Development
WiSt	Zeitschrift Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WWI	Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf
www	World Wide Web
z. B.	zum Beispiel
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
zfbf	Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
zfO	Zeitschrift für Führung und Organisation
zfwu	Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik