

Stefan Gutberlet, Stephan Kern

**- Corporate Social Responsibility -  
Wie verantwortungsbewusst und nachhaltig  
agieren deutsche Familienunternehmen?**

INTES Stiftungslehrstuhl für Familienunternehmen

Forschungspapier Nr. 6

WHU

Otto Beisheim School of Management

Burgplatz 2

56179 Vallendar

Telefon: 0261 6509-331

Telefax: 0261 6509-339

[fu@whu.edu](mailto:fu@whu.edu)

[www.whu.edu/fu](http://www.whu.edu/fu)

Vallendar, 2007

WHU Forschungspapier Nr. 117

Der INTES Stiftungslehrstuhl für Familienunternehmen der WHU dankt



WEALTH MANAGEMENT

für die freundliche Unterstützung dieses Forschungsprojekts.

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>1</b>	<b>Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1	Problemstellung und Zielsetzung.....	1
1.2	Methodik und Aufbau der Arbeit .....	3
<b>2</b>	<b>Theoretischer Überblick Familienunternehmen .....</b>	<b>5</b>
2.1	Familie .....	5
2.2	Familienunternehmen.....	5
2.3	Persönliche Strategie .....	6
2.4	Unternehmensstrategie.....	7
2.5	Familienstrategie .....	10
2.6	Vermögensstrategie.....	11
2.7	Stiftungen .....	12
2.8	Family Office .....	13
2.9	Zusammenfassung .....	14
<b>3</b>	<b>Theoretischer Überblick CSR .....</b>	<b>15</b>
3.1	Ethik und Werte .....	15
3.2	Nachhaltigkeit .....	17
3.3	Einordnung CSR.....	21
3.4	Definitionen CSR.....	22
3.5	Ansätze von CSR.....	24
3.5.1	Friedman – klassischer Ansatz .....	24
3.5.2	Carroll – moderner Ansatz.....	24
3.5.3	Alternative Ansätze basierend auf Friedman und Carroll.....	26
3.5.4	Freeman - Stakeholder.....	28
3.6	CSR und Stakeholder .....	28
3.7	Anwendungsbereiche von CSR .....	32
3.8	Wirkungen und Nutzen von CSR.....	34

3.8.1	CSR und Mitarbeitermotivation .....	36
3.8.2	CSR und Marketing.....	37
3.8.3	CSR und Risikominimierung durch Social Responsible Investment (SRI).....	38
3.9	Rahmenbedingungen und Reporting Standards von CSR.....	40
3.10	Kritik an CSR .....	43
3.11	Zusammenfassung .....	45
<b>4</b>	<b>CSR im Länder- und Unternehmensvergleich .....</b>	<b>47</b>
4.1	CSR in den USA, Europa und Deutschland.....	47
4.2	CSR in Deutschland.....	49
4.3	CSR in KMU und Familienunternehmen .....	50
4.4	Zusammenfassung .....	54
<b>5</b>	<b>CSR in deutschen Familienunternehmen.....</b>	<b>56</b>
5.1	Analyse von Social Responsibility Reports (Sekundärdaten) .....	56
5.1.1	Gesellschaft .....	57
5.1.2	Bildung.....	57
5.1.3	Unternehmen und Mitarbeiter.....	58
5.1.4	Umwelt .....	59
5.2	Interviews mit deutschen Familienunternehmern (Primärdaten).....	60
5.2.1	Bahlsen GmbH & Co. KG.....	61
5.2.2	C&A Mode KG .....	62
5.2.3	Dachser GmbH & Co. KG .....	63
5.2.4	Hipp GmbH & Co. Vertrieb KG.....	65
5.2.5	Martin GmbH .....	66
5.2.6	Alfred Ritter GmbH & Co. KG.....	67
5.2.7	Adolf Würth GmbH & Co. KG.....	68
5.2.8	Automobilzulieferer A .....	69
5.2.9	Automobilzulieferer B .....	70
5.3	Zusammenfassung .....	71
<b>6</b>	<b>Fazit und Ausblick .....</b>	<b>73</b>
<b>7</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>76</b>
<b>8</b>	<b>Anhang.....</b>	<b>83</b>

## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

CC	Corporate Citizenship
CS	Corporate Sustainability
CSR	Corporate Social Responsibility
FSC	Forrest Stewardship Council
KMU	Kleinere und mittlere Unternehmen
NGO	Nicht-Regierungsorganisationen
RNE	Rat für Nachhaltige Entwicklung
SRI	Social Responsible Investments
Vgl.	Vergleiche
WCED	World Commission for Environmental Development
Z.B.	Zum Beispiel

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1 - Integrierte Eignerstrategie .....	7
Abbildung 2 - Die beiden Systeme Familie und Unternehmen .....	8
Abbildung 3 - Beteiligungen am Familienunternehmen .....	10
Abbildung 4 - Überblick CSR .....	15
Abbildung 5 - Die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit .....	19
Abbildung 6 - Die Evolution von CSR .....	20
Abbildung 7 - Die Triple Bottom Line .....	22
Abbildung 8 - Verantwortungspyramide nach Carroll .....	25
Abbildung 9 - Dimensionen der sozialen Verantwortung .....	26
Abbildung 10 - CSR Ansatz nach Quazi .....	27
Abbildung 11 - Übersicht Stakeholder .....	29
Abbildung 12 - Die wichtigsten Stakeholder im Überblick .....	30
Abbildung 13 - Warum ist CSR entscheidend für Unternehmen? .....	35
Abbildung 14 - Einflussreiche Stakeholdergruppen von CSR Aktivitäten .....	35
Abbildung 15 - Dow Jones Sustainability Index Performance .....	39
Abbildung 16 - CSR Reporting Standards .....	41
Abbildung 17 - Definitionen zur Kategorisierung sozial engagierter Unternehmen .....	42
Abbildung 18 - CSR im Ländervergleich .....	47
Abbildung 19 - KMU Definition gemäß EU Richtlinie .....	51
Abbildung 20 - KMU Definition gemäß Institut für Mittelstandsforschung Bonn .....	51
Abbildung 21 - Überblick zu kulturellen Unterschieden zwischen großen und kleinen Unternehmen.....	52
Abbildung 22 - Divergenzen der CSR Theorie für kleine und große Unternehmen .....	53
Abbildung 23 - Familienunternehmerischer Beitrag zu CSR .....	54

# 1 Einleitung

Zu Beginn des Projekts werden zunächst die Relevanz der Thematik „Wie verantwortungsbewusst und nachhaltig agieren deutsche Familienunternehmen?“ sowie die Vorgehensweise für die folgende Analyse näher definiert.

## 1.1 Problemstellung und Zielsetzung

**Corporate Social  
Responsibility**  
what's it really about? <sup>1</sup>

**Corporate social responsibility –  
who needs it?** <sup>2</sup>

**The Good Company:  
Confronting the Main Stream** <sup>3</sup>

**Geld verdienen mit der guten Tat** <sup>4</sup>

**Konzerne und Mittelständler wollen helfen – noch fehlt ihnen eine  
schlüssige Strategie für gesellschaftliches Engagement**

**„CSR Germany“** <sup>5</sup>  
**Unternehmen tragen  
gesellschaftliche Verantwortung**

**Neuer Tabellenführer in der Moral-Liga** <sup>6</sup>

**Viel Geld, wenig Wirkung** <sup>8</sup>

**Gutes tun  
und daran  
verdienen** <sup>7</sup>

**Aktuelle CSR-Studie bescheinigt deutschen Unternehmen  
Nachholbedarf** <sup>9</sup>

**Neubestimmung gesellschaftlicher  
Verantwortung durch CSR?** <sup>10</sup>

<sup>1</sup> Idowu, S. (2005), S. 86.

<sup>2</sup> Feldwick, P. (2006), S. 30.

<sup>3</sup> Amalric, F. (2005), S. 93.

<sup>4</sup> Fockenbrock, D. (2005).

<sup>5</sup> Hundt, D. (2004), S. 1.

<sup>6</sup> Bergius, S. (2005).

<sup>7</sup> Hagen, P. (2006), S. 1.

<sup>8</sup> Stach, T. (2006), S. 46.

<sup>9</sup> Stach, T. (2005), S. 1.

<sup>10</sup> Ankele, K. (2005), S. 1.

Die oben dargestellten Schlagzeilen und Überschriften machen eines ganz deutlich: Die aus den USA stammende Debatte über das verantwortungsvolle und nachhaltige Handeln von Unternehmern hat sich mittlerweile ihren Weg nach Deutschland gebahnt und zeigt, dass man sich auch hierzulande dieses Themas nicht länger verwehren kann.

Grund dafür ist aber nicht allein die so oft zitierte Globalisierung. Zwar führt auch der enorme Kostendruck durch immer härter werdenden, internationalen Konkurrenzkampf zu einem Umdenken der Unternehmen. Allerdings hat die Öffentlichkeit einen noch viel größeren Anteil an den neuen Wertevorstellungen in der Unternehmenswelt und fordert massiv soziales Engagement von den Unternehmen. Bei Nichtbeachtung dieser Forderungen drohen den Unternehmen schnell sinkende Umsätze und negative Pressestimmen. Insofern kann es sich das Management auch kaum mehr leisten, sich einzig und allein auf die Profitmaximierung zu konzentrieren. Die einstige Frage nach der Höhe des Profites wird somit um die Frage der Umstände für die Gewinnerwirtschaftung ergänzt. Soziales Engagement von Unternehmen ist daher mittlerweile nicht nur zu einem erheblichen Erfolgsfaktor geworden, sondern kann bei langfristiger Betrachtungsweise sogar zu einer nachhaltigen Differenzierungsstrategie reifen.

Wie aber sollen die Unternehmen auf diese neuen Herausforderungen reagieren? Wie können sie den stetig steigenden Anforderungen der Öffentlichkeit gerecht werden? Glaubt man den aktuellen Diskussionen, so scheint Corporate Social Responsibility (CSR) diese Fragen beantworten zu können. Mit Hilfe von CSR sollen die Unternehmen den gewachsenen Ansprüchen Rechnung tragen und ihrer Verantwortung gegenüber der Gesellschaft gerecht werden. Auch wenn es einige Stimmen gibt, die besagen, dass das soziale Bewusstsein in deutschen Unternehmen sehr wohl vorhanden ist, so ist das Thema CSR derzeit nicht zu umgehen. Insofern scheinen bereits Diskrepanzen zwischen den öffentlichen Bekenntnissen und der tatsächlichen Umsetzung von CSR Maßnahmen zu bestehen. Es lässt sich also vermuten, dass die Unternehmen in Deutschland nicht immer eine klare Vorstellung darüber haben, was gesellschaftliches und soziales Engagement bedeutet. Umso wichtiger wird es, die Bedeutung von CSR näher zu analysieren.

Die wissenschaftliche Literatur bietet dabei mindestens genauso viele verschiedene Ansätze wie es Definitionen zu dem Begriff CSR gibt. Im Gegensatz dazu existieren jedoch kaum Arbeiten über den Einsatz von CSR in deutschen Familienunternehmen. Diese Forschungslücke soll mit Hilfe diesem Forschungspapier geschlossen werden.

Familienunternehmen haben auf Grund ihrer Eigenschaften einen besonderen Stellenwert in der Unternehmenswelt. Dazu kommt, dass diese beispielsweise gelegentlich verlauten lassen, noch nie Arbeitsplätze betriebsbedingt gekündigt zu haben. Doch reicht dies aus um den kommenden Anforderungen im Sinne der CSR gerecht zu werden? Sind die deutschen Familienunternehmen prädestiniert für die neuen Aufgaben oder werden Sie auf Grund ihrer Größe und Ressourcen vor unlösbare Aufgaben gestellt?

Die aus diesem Forschungspapier resultierenden Erkenntnisse dürften nicht nur für die Wissenschaft, sondern auch für die Familienunternehmen selbst sehr hilfreich sein. Ziel dieses Projekts ist es also,



Antworten auf folgende Fragen zu finden:

- Was sind die Besonderheiten von Familienunternehmen?
- Was ist verantwortliches und nachhaltiges Handeln?
- Wie kann CSR im Unternehmen umgesetzt werden?
- Welche Ansprüche stellen die verschiedenen Anspruchsgruppen an die CSR Maßnahmen von Unternehmen?
- Welche Vor- und Nachteile bietet CSR?
- Wie verstehen deutsche Familienunternehmen CSR und setzen es um?

Die Beantwortung dieser Fragen soll dabei helfen, neben dem umfassenden Einblick in die theoretischen Grundlagen der CSR zu einer validen Aussage hinsichtlich der derzeitigen Umsetzung von CSR in deutschen Familienunternehmen zu kommen und damit einen Anhaltspunkt für die Titelfrage zu liefern: Wie verantwortungsbewusst und nachhaltig agieren deutsche Familienunternehmen?

## **1.2 Methodik und Aufbau der Arbeit**

Neben den allgemeinen Aspekten zu CSR widmet sich dieses Forschungspapier wie bereits erwähnt den Besonderheiten bei der Anwendung und Umsetzung von CSR in Familienunternehmen. Das Projekt besteht daher aus einem Theorie- sowie einem Praxisteil. In der theoretischen Ausführung geht es um die Darstellung des aktuellen Stands der Wissenschaft und Literatur zu den Themen Familienunternehmen und CSR. In der praktischen Analyse sollen diese zuvor gewonnen Erkenntnisse besonders durch persönliche Interviews mit deutschen Familienunternehmern auf ihre Relevanz und Umsetzbarkeit hin überprüft werden.

Um einen übersichtlichen Aufbau zu garantieren, besteht die Studie aus sechs Kapiteln. Jedes Einzelne verfügt zudem über eine kurze Zusammenfassung der wichtigsten Aussagen.

Nach einer ersten Heranführung an das Thema durch Problemstellung und Relevanz sowie der Erläuterung von Methodik und Aufbau im ersten Kapitel des Forschungspapiers, werden im zweiten Kapitel zunächst wesentliche Aspekte aus dem Bereich der Familienunternehmen dargestellt. Die Einheit der beiden divergierenden sozialen Systeme Familie und Unternehmen gelten dabei als elementar für die langfristige Existenz von Familienunternehmen. Die dafür benötigten Strategien im Sinne der integrierten Eignerstrategie werden daher genauso erörtert wie die Stiftungen und Family Offices als zusätzliche Vermögensstrategie.

Im dritten Kapitel erfolgt die Analyse von CSR. Die Debatte über ethisches Verhalten und wertorientiertem Handeln sowie die der Nachhaltigkeit bedingt in gewisser Weise die Entwicklung der CSR. Daher werden diese Bereiche detailliert beschrieben und der Zusammenhang zur übergeordneten Thematik der Corporate Sustainability hergestellt. Wie bereits zuvor beschrieben, existieren eine Vielzahl an Definitionen, die chronologisch aufgeführt werden und den Evolutionsprozess von CSR erkennen lassen.

Eine genauere Analyse der einzelnen Entwicklungsstufen wird über die Beschreibung verschiedener Ansätze, beginnend mit dem klassischen Ansatz nach Friedman bis hin zum Stakeholderansatz nach Freeman, ermöglicht. Der elementare Einfluss aller Stakeholder auf den gesamten Prozess wird außerdem ausführlich unter dem Punkt CSR und Stakeholder präsentiert. Um einen Eindruck zu vermitteln, in welchen Bereichen CSR anwendbar ist und inwiefern damit gleichzeitig die Bedürfnisse aller Stakeholder befriedigt werden können, folgt der Teil Anwendungsbereiche von CSR. Die Beschreibung einzelner Rahmenbedingungen, Standards und Reports für eine internationale Vergleichbarkeit von CSR schließt sich dem an. Zum Abschluss des Bereichs CSR werden zahlreiche Kritikpunkte umfassend durchleuchtet.

Das vierte Kapitel führt die beiden bisher isoliert betrachteten Bereiche CSR und Familienunternehmen zusammen. Dafür wird die Thematik zuerst allgemein im Ländervergleich eingeordnet und danach CSR in kleinen und mittleren Unternehmen sowie Familienunternehmen dargestellt. Unternehmen und Unternehmer müssen sich hierbei weltweit der Herausforderung stellen, die Aspekte der Marktwirtschaft um CSR Aktivitäten zu ergänzen.

Im fünften Kapitel werden die bisherigen theoretischen Darstellungen um praktische Erkenntnisse ergänzt. Als Sekundärdaten dienen dabei die Social Responsibility Reports von einigen deutschen Familienunternehmen. Somit lässt sich aufzeigen, wie konkrete CSR Maßnahmen, insbesondere in Bezug auf Gesellschaft, Bildung, Unternehmen, Mitarbeiter und Umwelt aussehen könnten.

Für die Sammlung von Primärdaten wurden neun Interviews mit deutschen Familienunternehmen geführt. Die Auswertung dieser führt zum direkten Vergleich zwischen Theorie und Praxis im Bezug auf die Relevanz und Umsetzung von CSR in deutschen Familienunternehmen.

Das sechste und letzte Kapitel fasst alle wesentlichen Erkenntnisse aus den drei theoretischen Teilbereichen sowie den aufbereitenden Ergebnissen aus dem praktischen Teil noch einmal zusammen. Neben der Interpretation der Analyseergebnisse wird auch noch mal explizit auf die Titelfrage der Arbeit eingegangen und theoretische mit praktischen Aussagen verglichen. Abschließend wird somit eine Bewertung bezüglich der CSR Aktivitäten in deutschen Familienunternehmen vorgenommen. Im Ausblick wird abschließend auf die zukünftige Bedeutung von CSR eingegangen.

## **Kontakt**

Den vollständigen Text der Studie stellen wir Ihnen auf Wunsch gerne zur Verfügung. Bitte nehmen Sie mit uns Kontakt auf:

INTES Stiftungslehrstuhl für Familienunternehmen  
WHU – Otto Beisheim School of Management  
Burgplatz 2  
56179 Vallendar  
Deutschland

Telefon: +49 (261) 6509 - 331  
Telefax: +49 (261) 6509 - 339  
Email: [fu@whu.edu](mailto:fu@whu.edu)  
Internet: [www.whu.edu/fu](http://www.whu.edu/fu)