

Institut für Betriebslehre der Agrar- und Ernährungswirtschaft  
der Justus-Liebig-Universität Gießen

**Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in der  
Ernährungsbranche: eine neoinstitutionelle Analyse am Beispiel  
der CSR-Berichterstattung**

INAUGURAL-DISSERTATION

zur Erlangung des Doktorgrades (Dr. agr.)

im Fachbereich Agrarwissenschaften, Ökotrophologie und Umweltmanagement  
der Justus-Liebig-Universität Gießen

vorgelegt von

Karina Kraft, M.Sc.  
geb. in Marburg

1. Gutachter: Prof. Dr. Rainer Kühl
2. Gutachter: Prof. Dr. Dietmar Bräunig

Gießen, 2022

Mit Genehmigung des Fachbereichs Agrarwissenschaften,  
Ökötrophologie und Umweltmanagement der  
Justus-Liebig-Universität Gießen

#### Prüfungskommission

1. Gutachter:	Prof. Dr. Rainer Kühl
2. Gutachter:	Prof. Dr. Dietmar Bräunig
Prüfer:	Prof. Dr. Christian Herzig
Prüfer:	Prof. Dr. Ramona Teuber
Vorsitzender:	Prof. Dr. Joachim Aurbacher

Tag der Disputation: 31.05.2022

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>IV</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>V</b>
<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>VI</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemhintergrund.....	1
1.2 Relevanz.....	4
1.3 Fragestellung und theoretischer Rahmen.....	8
1.4 Aufbau der Arbeit.....	10
<b>2 Abgrenzung und Darstellung von Corporate Social Responsibility-Konzepten.....</b>	<b>12</b>
2.1 Begriffsbestimmung von Corporate Social Responsibility.....	12
2.1.1 Definition und Abgrenzung.....	12
2.1.1.1 Abgrenzung zum Begriff der Nachhaltigkeit.....	14
2.1.1.2 Corporate Citizenship als Bestandteil gesellschaftlicher Verantwortung...	16
2.1.2 Historische Betrachtung gesellschaftlicher Verantwortung.....	18
2.1.2.1 Entwicklung des Konzepts von Corporate Social Responsibility in den USA.....	18
2.1.2.2 Sozialbilanzierung als Vorreiter gesellschaftlicher Verantwortung im deutschsprachigen Raum.....	23
2.2 Konzeptionen von CSR.....	26
2.2.1 Corporate Social Responsibility nach Friedman.....	26
2.2.2 Corporate Social Responsibility nach Quazi/O'Brien.....	27
2.2.3 Corporate Social Responsibility nach Carroll.....	30
2.2.4 Corporate Social Responsibility nach Schwartz/Carroll.....	33
2.2.5 Corporate Social Responsibility nach Wood.....	35
2.2.6 Zwischenfazit.....	37
2.3 Gesellschaftliche Verantwortung als Herausforderung in der Ernährungsbranche...	39
2.3.1 Relevanz von Corporate Social Responsibility in der Ernährungsbranche.....	39
2.3.2 Ausprägungen der Dimensionen der Corporate Social Responsibility in der Ernährungsbranche.....	43
<b>3 Theoretische Grundlagen und Ableitung von Hypothesen.....</b>	<b>47</b>
3.1 Stakeholder-Theorie.....	47
3.1.1 Unternehmen als Zusammenschluss von Konsumenten.....	47

3.1.2	Erweiterung der eindimensionalen Unternehmensbeziehungen durch die Integration weiterer Anspruchsgruppen.....	50
3.1.3	Stakeholder-Theorie als Ergänzung der Corporate Social Responsibility.....	55
3.2	Neoinstitutionalistische Organisationstheorie .....	64
3.2.1	Einfluss der organisationalen Umwelt auf das Unternehmen.....	64
3.2.1.1	Rationalitätsmythen .....	65
3.2.1.2	Legitimation .....	67
3.2.1.3	Organisationales Feld.....	68
3.2.2	Mikro- und makroinstitutionalistische Ansätze .....	69
3.2.3	Isomorphismus .....	70
3.2.3.1	Isomorphismus durch Zwang.....	70
3.2.3.2	Isomorphismus durch mimetische Prozesse .....	71
3.2.3.3	Isomorphismus durch normativen Druck.....	72
3.2.4	Strategische Reaktionen auf institutionalisierte Erwartungen .....	73
3.2.4.1	Entkopplung und Logik des Vertrauens nach Mayer/Rowan .....	73
3.2.4.2	Management institutioneller Erwartungen nach Oliver .....	80
3.3	Zwischenfazit.....	85
<b>4</b>	<b>Empirische Überprüfung der Hypothesen zu CSR-Aktivitäten von Unternehmen und Forderungen von Anspruchsgruppen .....</b>	<b>87</b>
4.1	Unternehmen als Anbieter von CSR .....	88
4.1.1	Untersuchungsdesign .....	89
4.1.1.1	Stichprobe .....	89
4.1.1.2	GRI-Standards und Scoring-Modell .....	90
4.1.2	Ergebnisse .....	94
4.1.3	Diskussion.....	103
4.2	Anspruchsgruppen als Nachfrager von CSR.....	110
4.2.1	Untersuchungsdesign .....	110
4.2.1.1	Identifikation der relevanten Anspruchsgruppen.....	110
4.2.1.2	Methode und Vorgehensweise .....	115
4.2.2	Ergebnisse .....	120
4.2.2.1	Aggregierte Ergebnisse der fünf Anspruchsgruppen .....	120
4.2.2.2	Mitarbeiter/ Betriebsrat/ Gewerkschaften.....	121
4.2.2.3	Verbraucher/ Konsumenten/ Verbraucherschutz .....	122
4.2.2.4	Kunden/ Handel .....	124

4.2.2.5	Lieferanten/ Landwirte/ Bauernverbände .....	125
4.2.2.6	Nichtregierungsorganisationen .....	126
4.2.3	Diskussion.....	127
4.3	Übereinstimmung der Themen von Anspruchsgruppen und Unternehmen .....	132
4.4	Zwischenfazit.....	138
<b>5</b>	<b>Berücksichtigung unsicherer Erwartungen in der CSR-Berichterstattung.....</b>	<b>140</b>
5.1	Steuerung der institutionellen Komplexität.....	140
5.2	Manipulation als proaktiver Ansatz zur Lenkung der institutionellen Umwelt .....	144
5.3	Konsequenzen strategischer Reaktionen für Unternehmen.....	147
<b>6</b>	<b>Zusammenfassende Schlussbetrachtung und Implikationen .....</b>	<b>152</b>
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>164</b>
	<b>Anhang .....</b>	<b>188</b>

## **Abkürzungsverzeichnis**

BVE	Bundesvereinigung der deutschen Ernährungsindustrie
FAO	Food and Agricultural Organization of the United Nations
CC	Corporate Citizenship
CSR	Corporate Social Responsibility
CSP	Corporate Social Performance
UNGC	United Nations Global Compact
GRI	Global Reporting Initiative
NABU	Naturschutzbund Deutschland
NI-Theorie	Neoinstitutionalistische Organisationstheorie
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
RSPO	Roundtable on Sustainable Palm Oil
UNGC	UN Global Compact
WWF	World Wide Fund For Nature
ZNU	Zentrum für nachhaltige Unternehmensführung

## **Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1: Zwei-Dimensionen-Modell nach Quazi/O'Brien.....	28
Abb. 2: CSR-Pyramide nach Carroll.....	30
Abb. 3: Three-Domain-Modell nach Schwartz/Carroll.....	34
Abb. 4: Organisationales Überleben nach Meyer/Rowan.....	67
Abb. 5: Anzahl berichtender Unternehmen je Sektor.....	94
Abb. 6 Wesentlichkeitsmatrix nach Schwartau.....	106
Abb. 7: Ausprägung der Forderungen je Dimensionen.....	120
Abb. 8: Übersicht der am häufigsten genannten Themen relevanter Anspruchsgruppen.....	121

## Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Übersicht der Begriffsabgrenzungen. ....	18
Tab. 2: Entwicklung der CSR-Konzeption .....	22
Tab. 3: Top-5 der CSR-Aktivitäten.....	44
Tab. 4: Überblick Nutzen und Schäden durch (Nicht-)Berücksichtigung der Forderungen der Anspruchsgruppen.....	61
Tab. 5: Übersicht Strategische Optionen auf institutionalisierte Erwartungen .....	80
Tab. 6: Sektorenübersicht mit Anzahl der Unternehmen.....	89
Tab. 7: Übersicht der Punkteverteilung im Scoring-Model .....	96
Tab. 8: Verteilung der Top-3-Themen je Dimension in der Stichprobe. ....	97
Tab. 9: Verteilung der Top-3-Themenkategorien je Dimension in der Stichprobe .....	98
Tab. 10: Berichtete Themen der Unternehmen, Sortierung nach Sektoren .....	101
Tab. 11: Berichtete Themen der Unternehmen, Sortierung nach SCORE <sub>CSR</sub> .....	102
Tab. 12: Übersicht der relevanten Anspruchsgruppen der Ernährungsbranche.....	112
Tab. 13: Stellvertretende Organisationen der relevanten Anspruchsgruppen.....	115
Tab. 14: Leser pro Print- und Onlineausgabe .....	116
Tab. 15: Codesystem für alle Dimensionen. ....	118
Tab. 16: Häufigste Forderungen der Anspruchsgruppe Mitarbeiter/ Betriebsrat/ Gewerkschaften.....	122
Tab. 17: Häufigste Forderungen der Anspruchsgruppe Verbraucher/ Konsumenten/ Verbraucherschutz, eigene Darstellung.....	123
Tab. 18: Häufigste Forderungen der Anspruchsgruppe Kunden/ Handel .....	124
Tab. 19: Häufigste Forderungen der Anspruchsgruppe Lieferanten/ Landwirte/ Bauernverbände.....	126
Tab. 20: Häufigste Forderungen der Anspruchsgruppe Nichtregierungsorganisationen. ....	127
Tab. 21: Übersicht der Test-Statistik CSR-Dimensionen .....	133
Tab. 22: Übersicht der Test-Statistik.....	134
Tab. 23: Vergleich der Top-3-Kategorien je Dimension zwischen Anspruchsgruppen und Unternehmen .....	135
Tab. 24: Vergleich der Top-3-Kategorien je Dimension zwischen Kunden/ Handel, Nichtregierungsorganisationen und Unternehmen.....	137

# 1 Einleitung

## 1.1 Problemhintergrund

Zunehmend thematisieren Unternehmen in der Ernährungsbranche gesellschaftliche Verantwortung gegenüber ihrer Umwelt und legen diesbezügliche Aktivitäten in ihrer Berichterstattung offen. Dabei stehen sie verschiedenen Anspruchsgruppen und deren Erwartungen gegenüber, welche Aktivitäten von Unternehmen durchzuführen sind. Erfüllen Unternehmen diese Erwartungen nicht, riskieren sie, dass die Anspruchsgruppen ihre Forderungen auf politischem Wege geltend machen. Unternehmen könnten dann gegebenenfalls durch Gesetze gezwungen werden, in bestimmten Bereichen gesellschaftliche Verantwortung in rechtlich vorgeschriebenen Formen zu übernehmen, was sie in ihren Handlungsspielräumen weiter einschränken würde.<sup>1</sup>

Die meisten Unternehmensaktivitäten im Bereich gesellschaftlicher Verantwortung werden in der Finanz- und Energiebranche und in der Ernährungsbranche durchgeführt.<sup>2</sup> 2019 waren in der Lebensmittelbranche über 600.000 Arbeitnehmer beschäftigt, die sich auf rund 6.120 Unternehmen verteilen.<sup>3</sup> Somit ist die Ernährungsbranche zu circa 90 Prozent durch kleine und mittelgroße Unternehmen geprägt. Diese Marktstruktur führt dazu, dass Unternehmen zumindest theoretisch geringe Marktmacht besitzen und ihre Interessen daher nur sehr begrenzt durchsetzen können. Um dennoch ihre Gewinne zu maximieren, nutzen sie verschiedene Wettbewerbsparameter wie Preissetzung, Produktdifferenzierung oder Innovation. Die Entscheidungen der Unternehmen in Bezug auf diese Parameter beeinflussen ihre Konkurrenzfähigkeit, prägen den Ressourceneinsatz und wirken sich unter anderem auf Beschaffung, Absatzpolitik und Mitarbeiterführung aus. Zunehmend sind als Grundlage für diese Entscheidungen rein ökonomisch geprägte Erwägungen, wie die Gewinnmaximierung, sowie eine Konzentration auf die Bedürfnisse der Verbraucher nicht ausreichend. Unternehmen sind auf die Unterstützung weiterer Anspruchsgruppen neben den Verbrauchern wie die ihrer Mitarbeiter oder der Lebensmitteleinzelhändler als direkte Abnehmer angewiesen, um nicht aus dem Markt gedrängt zu werden. Zudem haben weitere direkte und indirekte Anspruchsgruppen, beispielsweise Verbraucher- und Umweltschutzorganisationen, je eigene Vorstellungen davon, durch welche Aktivitäten seitens der Unternehmen ihre Bedürfnisse befriedigt werden können. Folglich sind die Unternehmen mit einer Vielzahl an

---

<sup>1</sup> Vgl. Lintemeier/Rademacher, 2016: 32.

<sup>2</sup> Vgl. Boland et al., 2016: 649.

<sup>3</sup> Vgl. Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie, 2017.

unterschiedlichen Erwartungen konfrontiert, wobei die zur Erfüllung dieser Erwartungen geeigneten Aktivitäten häufig in einem Zielkonflikt miteinander stehen. Ein Beispiel stellt die zunehmende Globalisierung bei gleichzeitiger Forderung nach Regionalität dar.<sup>4</sup> Ein weiteres Beispiel ist die Forderung nach biologisch erzeugten Produkten, welcher ein tatsächlich geringer Marktanteil dieser Produkte gegenübersteht. Gemäß einer Umfrage aus dem Jahr 2019 sind faire Herstellungs- und Anbaubedingungen mit 88 Prozent das wichtigste Kriterium beim Einkauf von Lebensmitteln, gefolgt von Regionalität (86 Prozent) und biologischem Anbau (79 Prozent).<sup>5</sup> Die in diesen Angaben impliziten Forderungen widersprechen dem Verhalten der Verbraucher, indem diese sich nicht konform mit ihren eigenen Aussagen verhalten und konventionellen Produkten den Vorzug geben.

Auf Unternehmensseite haben die Entscheidungen über entsprechende Aktivitäten zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung folglich nicht oder nicht ausschließlich die Optimierung interner Prozesse zum Gegenstand, sondern sie beeinflussen auch die Wahrnehmung des Unternehmens durch verschiedene Anspruchsgruppen wie Verbraucher, Mitarbeiter, Lieferanten und Nichtregierungsorganisationen. Die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen kann mithin zu Ineffizienzen führen. Um dies so weit wie möglich zu vermeiden, ist es für Unternehmen notwendig, mit den Anspruchsgruppen in einen Austausch zu treten, um deren wesentlichen Erwartungen zu ermitteln und nach ihrer Dringlichkeit zu bewerten. Dieser Austausch kann auf direktem Wege mittels Dialogen oder indirekt durch die Medien stattfinden und befähigt Unternehmen, ihre Aktivitäten entsprechend den relevanten Forderungen anzupassen.

Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, auch als Corporate Social Responsibility (CSR) bezeichnet, kann mittels ökonomischer, ökologischer und gesellschaftlicher Aktivitäten wahrgenommen werden. Dabei können CSR-Aktivitäten auf Unternehmensseite als ein eigenes Produkt oder als Zusatznutzen eines Produkts dargestellt werden. Dies kann auch zu einem höheren Absatzvolumen führen, indem an einem solchen Zusatznutzen interessierte Kundengruppen angesprochen werden. Diese Aktivitäten eröffnen Unternehmen somit Wachstumsmöglichkeiten und Eintritt in neue Märkte.<sup>6</sup> Die Wahrnehmung des Zusatznutzens durch Kunden und andere Anspruchsgruppen liegt im Interesse der Unternehmen, weswegen sie ihre Aktivitäten im Bereich der gesellschaftlichen

---

<sup>4</sup> Vgl. Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung, 2020: 7.

<sup>5</sup> Vgl. Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung, 2020: 7.

<sup>6</sup> Vgl. Europäische Kommission, 2011: 4.

Verantwortung veröffentlichen und erklären. Sie signalisieren durch die Kommunikation nach außen, dass sie die Erwartungen erfüllen.

Die CSR-Aktivitäten von Unternehmen werden in Form von nichtfinanziellen Berichten offengelegt und den Anspruchsgruppen über weitere Informationskanäle wie Webseiten oder soziale Medien vorgestellt.<sup>7</sup> Laut einer Befragung von KPMG veröffentlichten 32 Prozent der 100 größten Unternehmen in Deutschland im Jahr 2002 einen CSR-Bericht. Im Jahr 2018 stieg die Zahl der veröffentlichten Berichte auf 69 Prozent an.<sup>8</sup>

Im Vergleich zu den veröffentlichten Berichten der 100 größten Unternehmen in Deutschland, ist die Offenlegung von CSR-Aktivitäten in der Ernährungsbranche weniger stark ausgeprägt. Eine Analyse aus dem Jahr 2017 der 100 größten Unternehmen der Ernährungsbranche in Deutschland zeigt, dass 45 Prozent dieser Unternehmen einen CSR-Bericht veröffentlichen.<sup>9</sup> Im Rahmen der vorliegenden Arbeit hat sich gezeigt, dass im Jahr 2020 insgesamt 56 Prozent einen CSR-Bericht veröffentlichen. Dies entspricht einem Anstieg um circa 25 Prozent innerhalb von 3 Jahren.<sup>10</sup>

Der wachsende Anteil von Unternehmen, die CSR-Berichte veröffentlichen, deutet auf eine zunehmende Relevanz von CSR und der Kommunikation von entsprechenden Aktivitäten für die Wettbewerbsfähigkeit dieser Unternehmen hin. Vor diesem Hintergrund ist es notwendig, die damit einhergehende Herausforderung für Unternehmen zu analysieren. Diese liegt für Unternehmen in der Berücksichtigung möglicher Konflikte zwischen ihren eigenen Zielen und denen von Anspruchsgruppen, aber auch zwischen den Zielen verschiedener Anspruchsgruppen. Aufgrund von begrenzten personellen und zeitlichen Ressourcen und internen Effizienzkriterien können sie nicht alle Erwartungen gleichermaßen bedienen. Eine Nichterfüllung von Erwartungen setzt Unternehmen der Gefahr aus, die Unterstützung von Anspruchsgruppen zu verlieren und ökonomische Nachteile zu erleiden. Insbesondere Unternehmen der Ernährungsbranche, die aufgrund ihrer Größe eine geringe Marktmacht besitzen, unter Preisdruck stehen und mit zahlreichen Ansprüchen von Seiten ihrer Kunden und weiteren Anspruchsgruppen konfrontiert sind, stehen diesen Herausforderungen gegenüber. Wie Unternehmen solche Widersprüche steuern, die im Rahmen der

---

<sup>7</sup> Im Rahmen dieser Arbeit werden die CSR-Aktivitäten behandelt, welche Unternehmen in Form von Berichten offenlegen.

<sup>8</sup> Vgl. KPMG, 2013: 8; Dietsche et al., 2018: 7.

<sup>9</sup> Vgl. Kraft, 2018.

<sup>10</sup> Siehe hierzu Kapitel 4.1.

gesellschaftlichen Verantwortung und einer entsprechenden CSR-Kommunikation auftreten, steht im Fokus der vorliegenden Arbeit.

## 1.2 Relevanz

Der wichtigste Treiber einer Auseinandersetzung mit CSR stellt für zahlreiche Unternehmen die Legitimierung ihres Handelns gegenüber Anspruchsgruppen dar, indem sie sich konform mit deren Erwartungen verhalten. Das Erreichen von Legitimation erfordert dementsprechend einen intensiven Austausch mit den Anspruchsgruppen, der für beide Seiten finanzielle und nichtfinanzielle Werte schaffen kann: So werden einerseits die Forderungen der Anspruchsgruppen erfüllt,<sup>11</sup> während sich andererseits Unternehmen Ressourcen sichern und Wettbewerbsvorteile generieren können, welche ihre Marktposition stärken.<sup>12</sup> Zudem nehmen sich verschiedene Verbraucher selbst als ethisch korrekt handelnd wahr, indem sie Produkte von Unternehmen konsumieren, die gesellschaftliche Verantwortung signalisieren.

Indes führt eine Nichtkonformität mit den Erwartungen der Anspruchsgruppen zu Legitimationsverlusten, wenn sich Unternehmen ausschließlich auf rein ökonomisch geprägte Ziele wie Gewinnmaximierung oder Kostenminimierung konzentrieren, welche nicht den gesellschaftlichen Erwartungen entsprechen. Ein solcher Legitimationsverlust kann ein frühzeitiges Signal für sich langfristig einstellende ökonomisch relevante Effekte darstellen,<sup>13</sup> welche unter Umständen zum Ausscheiden des Unternehmens aus dem Markt führen können.

Mit der Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen haben sich in den letzten Jahren vor allem zwei Forschungsstränge befasst: CSR kann aus einer Finanzperspektive und einer Verhaltensperspektive untersucht werden. Im Rahmen der Finanzperspektive wird CSR als eine Maßnahme mit Auswirkungen auf die finanzielle Performance von Unternehmen, unter anderem auf Gewinn, Umsatz und Return on Investment, konzeptualisiert. Aus der Verhaltensperspektive wird CSR als Beziehung zwischen Unternehmen und ihren verschiedenen Anspruchsgruppen und sowie deren beidseitigem Verhalten analysiert,<sup>14</sup> indem die im gegenseitigen Verhältnis bestehenden Handlungsoptionen und Reaktionen aufgezeigt werden.

---

<sup>11</sup> Vgl. Schaltegger/Hörisch, 2013: 2.

<sup>12</sup> Vgl. Meyer/Rowan, 1977: 352.

<sup>13</sup> Vgl. Nagel, 2013: 14.

<sup>14</sup> Vgl. Gray et al., 1995: 48; Jenkins/Yakovleva, 2006: 273.

Im Rahmen des verhaltensorientierten Ansatzes bildet die neoinstitutionalistische Organisationstheorie (NI-Theorie) eine Grundlage dafür, die Reaktionen von Unternehmen auf die Erwartungen von Anspruchsgruppen zu erklären. Gemäß der NI-Theorie unterliegen Konzepte wie CSR aktuellen Trends und den Erwartungen der Anspruchsgruppen anstatt rationalen Konzepten. Die NI-Theorie geht davon aus, dass Unternehmen mit sozialen und kulturellen Werten aus der – im Rahmen der Theorie auch als institutionell verstandenen – gesellschaftlichen Umwelt konfrontiert sind und auf diese mit geeigneten Strategien reagieren.<sup>15</sup> Den Analyserahmen für die NI-Theorie bilden sowohl formelle Regeln wie Gesetze als auch informelle Regeln, wie sie in Traditionen und kulturellen Rahmenbedingungen der Umwelt enthalten sind.<sup>16</sup> Diese formellen und informellen Faktoren prägen Unternehmen direkt und indirekt hinsichtlich der Organisationsgestaltung und der Aufgaben, die sie zu erfüllen haben.<sup>17</sup>

Dabei können die Bemühungen von Unternehmen, sich Legitimation durch die institutionelle Umwelt zu sichern, im Widerspruch mit der internen technischen Effizienz der Unternehmensoperationen stehen.<sup>18</sup> Zur Handhabung dieses Zielkonflikts können Unternehmen ihre Aktivitäten zur Erfüllung institutioneller Erwartungen strategisch ausrichten. Entsprechend steht die Sicherung der Legitimation durch strategische Reaktionen auf die institutionellen Erwartungen im Fokus der NI-Theorie.

Dagegen wird die oben erwähnte Finanzperspektive herangezogen, um den ökonomischen Nutzen der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung zu erklären. In bisherigen empirischen Studien konnte noch kein eindeutiger positiver Zusammenhang zwischen den CSR-Aktivitäten und der Erhöhung der finanziellen Performance gezeigt werden.<sup>19</sup>

Die Studie von Schaltegger et al. (2013) mit einer Befragung von knapp 500 Großunternehmen aus elf europäischen und außereuropäischen Ländern im Rahmen des „International Corporate Sustainability Barometer“ zeigt, dass mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen den Einfluss ihrer CSR-Aktivitäten auf die finanzielle Performance nicht messen.<sup>20</sup> In zahlreichen Unternehmen sind die wesentlichen Voraussetzungen für eine zielgerichtete Ausrichtung von CSR auf die finanzielle Performance nicht erfüllt, sodass kein

---

<sup>15</sup> Vgl. Amran/Haniffa, 2011.

<sup>16</sup> Vgl. Williamson, 2000: 598.

<sup>17</sup> Vgl. Wolf, 2011: 538.

<sup>18</sup> Vgl. Walgenbach, 2000: 22 ff.

<sup>19</sup> Vgl. Silberhorn/Warren, 2007; Snider et al., 2003; Pivato et al., 2008; Kilian/Hennigs, 2014.

<sup>20</sup> Vgl. Schaltegger et al., 2013.

aktives CSR-Management besteht.<sup>21</sup> Der Hauptgrund für die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung liegt demnach nicht in einer Steigerung der finanziellen Performance. Vielmehr ziehen Schaltegger et al. (2013) die Sicherung der Legitimation als eine Erklärung dafür heran, dass Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung übernehmen.<sup>22</sup> Dennoch wird die Sicherung der Legitimität nicht systematisch anhand geeigneter Variablen und Indikatoren gemessen. Dadurch bleiben Vor- und Nachteile, die sich durch CSR ergeben können, unerkannt.<sup>23</sup> Mit Legitimität möglicherweise einhergehende ökonomische Effekte wie höhere Umsätze und ein Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit können nicht genutzt werden.

Diese Beobachtung scheint im Widerspruch zum ursprünglichen Zweck der Gewinnerzielung von Unternehmen zu stehen. Laut Friedman (1970) besteht die soziale Verantwortung von Unternehmen lediglich darin, die gesetzlichen Regeln einzuhalten und die vorhandenen Ressourcen für Aktivitäten zu nutzen, welche eine Erhöhung der finanziellen Performance bewirken.<sup>24</sup> Nach dieser Auffassung wären darüber hinausgehende Aktivitäten im Bereich gesellschaftlicher Verantwortung unnötig und gegebenenfalls sogar schädlich, da sie zu keiner eindeutigen Erhöhung der finanziellen Performance führen.

Insbesondere für Unternehmen der Ernährungsbranche liegen wissenschaftliche Untersuchungen zur Relevanz der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung in nur geringer Anzahl vor, obwohl die Annahme naheliegt, dass CSR gerade für diese Branche eine große Bedeutung hat. Sofern wissenschaftliche Analysen zu CSR durchgeführt werden, stehen primär DAX-Konzerne und die Auswirkungen von CSR auf die finanzielle Performance im Fokus. Zudem gibt es nur wenige wissenschaftliche Veröffentlichungen zu der Fragestellung, inwiefern durch konformes Verhalten mit den Erwartungen der institutionellen Umwelt die Legitimation von Unternehmen erhöht wird. Dabei basieren wenige der existierenden Analysen auf der NI-Theorie, obwohl sie als eine der führenden Organisationstheorien gilt. Insbesondere im Rahmen der CSR-Forschung bietet sie sich dafür an, zu erklären, warum CSR-Aktivitäten durchgeführt werden und wie Unternehmen die institutionelle Komplexität, die seitens der verschiedenen Anspruchsgruppen besteht, in ihren Handlungen berücksichtigen.<sup>25</sup>

---

<sup>21</sup> Vgl. Schaltegger/Hörisch, 2013: 2.

<sup>22</sup> Vgl. Schaltegger et al., 2013: 39.

<sup>23</sup> Vgl. Schaltegger/Hörisch, 2013: 3.

<sup>24</sup> Vgl. Friedman:1970. Siehe hierzu ausführlich Kapitel 2.2.1.

<sup>25</sup> Vgl. Greenwood et al., 2011.

Einige bisherige empirische Untersuchungen zeigen,<sup>26</sup> dass CSR-Aktivitäten in erster Linie aus Gründen der Legitimationssicherung durchgeführt werden. Zudem steht im Fokus von CSR-Studien neben den durchgeführten Aktivitäten in den ökonomischen, ökologischen und gesellschaftlichen Dimensionen auch die Frage, welche Anspruchsgruppen durch diese Aktivitäten adressiert werden.<sup>27</sup> Allerdings werden in keiner der bisherigen empirischen Studien die konkreten Forderungen der Anspruchsgruppen gegenüber den Unternehmen thematisiert. Ebenso bleibt in den bisherigen Untersuchungen die Frage unbeantwortet, wie Unternehmen der Ernährungsbranche auf die verschiedenen und teilweise einander widersprechenden Forderungen reagieren.

Mögliche Reaktionsstrategien wie Erdulden, Entkoppeln, Zurückweisen oder das Eingehen von Kompromissen,<sup>28</sup> sowie deren Auswirkungen auf die Legitimation und somit die langfristige Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen bleiben dabei bisher unberücksichtigt. Ebenso wird der notwendige Ressourceneinsatz zur Umsetzung der verschiedenen strategischen Handlungsmöglichkeiten nicht thematisiert. Dieser kann in Bezug auf die Wettbewerbsfähigkeit von Bedeutung sein.

An diesen Lücken setzt die empirische Untersuchung der vorliegenden Arbeit an. Der wissenschaftliche Nutzen der Untersuchung liegt darin aufzuzeigen, ob und in welchem Umfang die in der Literatur diskutierten Reaktionsstrategien von den Unternehmen der Ernährungsbranche angewendet werden, um auf die Vielzahl der Forderungen zu reagieren und inwiefern sich CSR in der Ernährungsbranche verbreitet. Dazu werden die Forderungen der Anspruchsgruppen den offengelegten CSR-Aktivitäten seitens der Unternehmen gegenübergestellt.

Darin liegt auch der Nutzen der vorliegenden Arbeit für die Praxis. Unternehmen können der Untersuchung konkrete Beispiele für einzelne Strategien entnehmen. Anhand des durchgeführten Scoring-Modells können sie überprüfen, welche CSR-Aktivitäten in der Ernährungsbranche offengelegt werden, und diese Aktivitäten mit ihren eigenen kommunizierten CSR-Aktivitäten vergleichen. Zudem verdeutlicht die vorliegende Arbeit anhand einer Inhaltsanalyse, welche Anspruchsgruppen und welche ihrer Forderungen für Unternehmen der Ernährungsbranche im Allgemeinen relevant sind und warum das Eingehen von Kompromissen die Glaubwürdigkeit von Unternehmen erhöht. Daneben können auch

---

<sup>26</sup> Vgl. hierzu beispielsweise Asmeri et al., 2017; Chen et al., 2008; Schaltegger et al., 2013; Weber/Fehre, 2020.

<sup>27</sup> Vgl. hierzu beispielsweise Kraft, 2017; Kilian/Hennigs, 2014; Silberhorn/Warren, 2007; Snider et al., 2003.

<sup>28</sup> Vgl. Oliver, 1991.

verschiedene Anspruchsgruppen von der vorliegenden Arbeit profitieren, da für sie durch die hier generierten Ergebnisse das Verhalten von Unternehmen nachvollziehbar wird.

### **1.3 Fragestellung und theoretischer Rahmen**

Die obigen Ausführungen zeigen, dass Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung übernehmen, um durch die Anwendung geeigneter Strategien auf Forderungen zu reagieren und somit Legitimation durch ihre Anspruchsgruppen zu erwirken. Diese teilweise in den Forderungen bestehenden Widersprüche führen zu komplexen Abwägungen, da durch die Erfüllung von Forderungen Ressourcen gebunden werden, die der Kerntätigkeit der Unternehmen, aber auch der Erfüllung anderer CSR-orientierter Erwartungen unter Umständen entzogen werden. Da das zentrale Anliegen von Unternehmen in der Erlangung von Legitimierung durch ihre Anspruchsgruppen besteht, fokussiert eine Untersuchung dieses Anliegens somit die Kommunikation zwischen Unternehmen und ihren Anspruchsgruppen. Daher ist der tatsächliche Einsatz von Ressourcen ein streng genommen lediglich sekundärer Faktor, der hauptsächlich dadurch wirkt, dass er Anlässe zur Kommunikation erzeugt und gegebenenfalls die Glaubwürdigkeit der kommunizierten Informationen erhöht. Der Fokus der vorliegenden Analyse liegt mithin auf der Kommunikationsebene. Vor dem Hintergrund der oben dargestellt komplexen Lage stellt sich die Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit:

Wie steuern Unternehmen die Konflikte zwischen den Zielen ihrer unternehmerischen Tätigkeit und den Zielen gesellschaftlicher Verantwortung wie auch die Widersprüche, die durch die Forderungen verschiedener Anspruchsgruppen auftreten können?

Aus dieser Forschungsfrage ergeben sich weitere Forschungs-Unterfragen, welche in der vorliegenden Arbeit beantwortet werden sollen:

1. Wer sind die relevanten Anspruchsgruppen von Unternehmen der Ernährungsbranche und welche von deren Erwartungen setzen Unternehmen in ihren CSR-Aktivitäten um?
2. Gibt es Anspruchsgruppen, deren Forderungen besonders fokussiert werden, sodass Unternehmen ihr Verhalten nach Maßgabe dieser Forderungen optimieren?
3. Wie können sich Unternehmen verhalten, um der institutionellen Komplexität seitens der verschiedenen Anspruchsgruppen gerecht zu werden?

4. Welche Strategien können Unternehmen anwenden, um die Unsicherheit zu minimieren, die aus der Vielzahl der Erwartungen unterschiedlicher Anspruchsgruppen resultiert?

Konträr zu den meisten Untersuchungen stehen im Fokus dieser Arbeit nicht nur die offengelegten Aktivitäten in den ökonomischen, ökologischen und gesellschaftlichen Dimensionen seitens der Unternehmen. Stattdessen liegt der Schwerpunkt auf einer umfassenderen Analyse. Den von den Unternehmen kommunizierten CSR-Aktivitäten werden die Forderungen der als relevant identifizierten Anspruchsgruppen gegenübergestellt. Zudem wird aufgezeigt, wie Unternehmen auf die teilweise widersprüchlichen Erwartungen der Anspruchsgruppen reagieren.

Zur Beantwortung der Forschungsfragen werden im Rahmen dieser Arbeit die Stakeholder-Theorie und die neoinstitutionalistische Organisationstheorie (NI-Theorie) als theoretische Grundlage verwendet. Wie bereits oben erörtert, eignet sich die NI-Theorie zur Beantwortung der ausgeführten Fragen, da mit ihr die Sicherung der Legitimation durch strategische Reaktionen auf die institutionellen Erwartungen erklärt werden kann. Die Stakeholder-Theorie eignet sich zur Beantwortung der Fragestellungen dahin gehend, als dass sie den Zweck von Unternehmen und deren Verantwortung gegenüber Anspruchsgruppen fokussiert.<sup>29</sup> Im Mittelpunkt der Theorie steht, dass Unternehmen die für sie relevanten Anspruchsgruppen identifizieren. Die Stakeholder-Theorie geht folglich davon aus, dass verschiedene Anspruchsgruppen unterschiedliche Grade an Relevanz für ein Unternehmen besitzen und daher Forderungen einzelner Anspruchsgruppen unter Umständen unberücksichtigt bleiben können. Die Relevanz der Anspruchsgruppen ist dabei sowohl vom Grad der Auswirkung der getroffenen Entscheidungen auf die CSR-Aktivitäten als auch von der Höhe des Einflusses, den Anspruchsgruppen auf andere Anspruchsgruppen ausüben, abhängig.

Durch eine Kombination beider Theorien wird aufgezeigt, wie sich Unternehmen hinsichtlich der Erwartungen der Anspruchsgruppen verhalten, um Legitimation für ihr Handeln zu erlangen und langfristig ihr Überleben am Markt zu sichern.

---

<sup>29</sup> Vgl. Freeman, 1994.

## 1.4 Aufbau der Arbeit

In Kapitel zwei werden die wesentlichen begrifflichen Grundlagen erläutert und die historische Entwicklung von CSR der letzten Jahre aufgezeigt. Zudem werden verschiedene CSR-Konzepte vorgestellt. Darauf aufbauend wird die Ernährungsbranche als geeigneter Gegenstand für eine Untersuchung von CSR-bezogenen Problemstellungen diskutiert.

Kapitel drei widmet sich den theoretischen Grundlagen und der Bildung von Hypothesen. Dazu wird im ersten Unterkapitel zunächst eine theoretische Erklärung von Unternehmen vorgenommen. Darauf aufbauend wird die Stakeholder-Theorie als Erweiterung der eindimensionalen Shareholder-Theorie analysiert. Anschließend wird die Stakeholder-Theorie mit dem CSR-Konzept verknüpft, wobei die drei Dimensionen der gesellschaftlichen Verantwortung den Rahmen für die Anwendung des Stakeholder-Konzepts bilden. Im Zuge dessen werden Hypothesen über mögliche Forderungen der Anspruchsgruppen abgeleitet. Im Anschluss wird die NI-Theorie dargestellt, wobei zuerst die Einbettung von Unternehmen in den Kontext einer organisationalen Umwelt erörtert und, darauf aufbauend, die Relevanz der NI-Theorie für CSR begründet wird. Dazu werden die Grundannahmen und wichtigsten Begriffe dieser Theorie erläutert und die mikro- und makroinstitutionalistischen Perspektiven voneinander abgegrenzt. Das mit der NI-Theorie verwobene Isomorphismus-Konzept wird dargelegt und aus ihm werden Hypothesen über die offengelegten CSR-Aktivitäten von Unternehmen der Ernährungsbranche abgeleitet. Zudem werden verschiedene strategische Handlungsalternativen unterschieden, mit denen Unternehmen auf Forderungen der Organisationsumwelt reagieren können. Auch zu diesen strategischen Reaktionen werden Hypothesen gebildet.

Das vierte Kapitel widmet sich der empirischen Untersuchung von CSR-Aktivitäten, indem die aufgestellten Hypothesen überprüft werden. Den Rahmen der Untersuchung stellt ein vereinfachtes Anbieter-Nachfrager-Modell dar, in dem Unternehmen als Anbieter und Anspruchsgruppen als Nachfrager von CSR-Aktivitäten agieren. Beide Seiten tauschen dabei Informationen aus. Zunächst werden im ersten Unterkapitel die CSR-Aktivitäten der 100 größten Unternehmen der Ernährungsbranche anhand der veröffentlichten nichtfinanziellen Berichte analysiert. Zu diesem Zweck wird ein Scoring-Modell entwickelt und angewendet, mit dessen Hilfe die offengelegten CSR-Aktivitäten erfasst und miteinander verglichen werden können. Unter Berücksichtigung des Isomorphismus-Konzepts nach DiMaggio/Powell (1983) wird die Frage beantwortet, über welche CSR-Aktivitäten

Unternehmen primär berichten und inwiefern sich Unternehmen isomorph verhalten. Dieser Schritt dient dazu, die wesentlichen und vorwiegend berichteten Schwerpunkte von CSR-Aktivitäten in der Ernährungsbranche zu identifizieren. Daran anknüpfend werden im zweiten Unterkapitel die Forderungen der relevanten Anspruchsgruppen in der Ernährungsbranche mittels Inhaltsanalyse untersucht: Es werden verschiedene Dokumente wie Satzungen, Leitbilder und Pressemitteilungen sowie Artikel mit Bezug auf die Ernährungsbranche aus Onlinearchiven der größten überregionalen Tages- und Wochenzeitungen systematisch analysiert. Im Rahmen der Analyse werden zudem die widersprüchlichen Erwartungen und mögliche Zielkonflikte der Anspruchsgruppen aufgezeigt. Im dritten Unterkapitel werden die geforderten CSR-Aktivitäten den kommunizierten CSR-Aktivitäten gegenübergestellt. Es wird aufgezeigt, inwieweit sich Unternehmen konform mit den Erwartungen verhalten.

Das fünfte Kapitel widmet sich der Fragestellung, wie sich Unternehmen verhalten können, um den Forderungen der Anspruchsgruppen gerecht zu werden. Dazu wird neben verschiedenen Strategien als Reaktionen auf bestehende institutionelle Erwartungen auch die proaktive Strategie der Manipulation diskutiert. Diese setzt in einem frühen Stadium der Herausbildung von Forderungen auf Seiten von Anspruchsgruppen an und ermöglicht es, die Anspruchsgruppen zu steuern. Außerdem werden die sich aus den strategischen Optionen ergebenden Konsequenzen unter Beachtung des Ressourceneinsatzes und der beabsichtigten Ziele erörtert.

Im sechsten Kapitel werden die theoretisch und empirisch gewonnenen Ergebnisse zusammengefasst und miteinander verknüpft. Aus dem wissenschaftlichen Erkenntnisgewinn werden Implikationen abgeleitet. Zudem werden die Limitationen der Arbeit aufgezeigt und Vorschläge für weiterführende Forschung unterbreitet.

## 2 Abgrenzung und Darstellung von Corporate Social Responsibility-Konzepten

### 2.1 Begriffsbestimmung von Corporate Social Responsibility.

#### 2.1.1 Definition und Abgrenzung

Es existieren in der Literatur zahlreiche Definitionen von CSR und auch in der Praxis ist das Verständnis dieses Begriffs nicht einheitlich. Deshalb ist häufig nicht klar erkennbar, an welchem Konzept Unternehmen ihr Handeln ausrichten. In einer Untersuchung von Definitionen in der Literatur und auf Webseiten findet Dahlsrud (2008) insgesamt 37 verschiedene Begriffsbestimmungen von CSR, darunter die Definition der Europäischen Kommission, welche er als die am weitesten verbreitete identifiziert.<sup>30</sup> Die Europäische Kommission versteht 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.“*<sup>31</sup>

Die vorliegende Arbeit orientiert sich an der Definition der Europäischen Kommission, weil sie die fünf Aspekte von CSR einschließt, die für den hier behandelten Untersuchungsgegenstand von wesentlicher Bedeutung sind, und zwar

- die der CSR zugrunde liegende Beziehung zu Anspruchsgruppen,
- die Freiwilligkeit von CSR,
- die ökonomische,
- die ökologische und
- die gesellschaftliche Dimension der Unternehmenstätigkeit.<sup>32</sup>

Die Freiwilligkeit basiert auf dem Austausch und den Forderungen, welche seitens der Anspruchsgruppen an die Unternehmen gestellt werden, wie in Kapitel 1.1 aufgezeigt wurde.

Freiwillige Aktivitäten und Investitionen, beispielsweise die Einführung umweltverträglicher Technologien und gesellschaftlich erwünschte Investitionen in die Ausbildung der Mitarbeiter, können nach dem Verständnis der Europäischen Kommission die Wettbewerbsfähigkeit und Produktivität von Unternehmen stärken.<sup>33</sup> Die gesellschaftliche

---

<sup>30</sup> Vgl. Dahlsrud, 2008: 3.

<sup>31</sup> Europäische Kommission, 2001: 7.

<sup>32</sup> Vgl. Dahlsrud, 2008: 6 f.

<sup>33</sup> Vgl. Europäische Kommission, 2001: 7.

Verantwortung äußert sich somit in verschiedenen auf die Umwelt und die Gesellschaft gerichteten Aktivitäten, welche über rechtliche Verpflichtungen hinausgehen.

Die ökonomische Dimension umfasst die Auswirkungen von Unternehmensaktivitäten auf die wirtschaftliche Lage ihrer Anspruchsgruppen sowie auf Wirtschaftssysteme auf lokaler, nationaler und internationaler Ebene, was den Kapitalfluss zwischen den verschiedenen Anspruchsgruppen einschließt.<sup>34</sup> Unternehmensaktivitäten in der ökonomischen Dimension dienen dazu, Wettbewerbsvorteile zu generieren und eine langfristige Sicherung des Unternehmens zu erzielen. Die ökonomische Dimension bildet damit die Grundlage für die beiden anderen Dimensionen.<sup>35</sup> In der Ernährungsbranche wird diese Dimension insbesondere von einem dort allgemein bestehenden Preisdruck geprägt. Aufgrund der Marktstrukturen besteht ein hoher Kostendruck, sodass Produzenten einen nur geringen Handlungsspielraum in der Preisgestaltung besitzen. Auch die geringe Zahlungsbereitschaft der Verbraucher für verschiedene Lebensmittel wird in Bezug auf diese Dimension berücksichtigt.

Die ökologische Dimension umfasst die Beachtung von Umweltvorschriften sowie alle Aktivitäten zum Schutz und zur Erhaltung der Umwelt. Zahlreiche Unternehmensprozesse entlang der gesamten Wertschöpfungskette wirken sich auf die Umwelt aus: von den Inputfaktoren, welche für den Produktionsprozess benötigt werden, wie Rohstoffe, Energie und Wasser, bis zu den Outputfaktoren, welche durch die Produktion entstehen. Zu Letzteren zählen Abwasser, Abfall und Emissionen. Des Weiteren gehören zur ökologischen Dimension die Auswirkungen des Transports der Produkte oder der Erbringung von Dienstleistungen. Durch entsprechende Aktivitäten seitens der Unternehmen, zum Beispiel die Reduktion von Treibhausgasemissionen, soll eine Verminderung ökologischer Belastungen und Risiken erreicht werden.<sup>36</sup> In der ökologischen Dimension stehen in der Ernährungsbranche insbesondere das Tierwohl, die Reduktion von Dünge- und Pflanzenschutzmitteln,<sup>37</sup> sowie die Zertifizierung von Rohstoffen im Fokus der Aktivitäten.<sup>38</sup> Zertifizierungen und Siegel können das Vertrauen der verschiedenen Anspruchsgruppen in die Produkte eines Unternehmens erhöhen und ihre Erlangung erlaubt es Unternehmen, ihre ökologische Verantwortung zu signalisieren.

---

<sup>34</sup> Vgl. Global Reporting Initiative, 2015: 48.

<sup>35</sup> Vgl. Berg et al., 2014: 6.

<sup>36</sup> Vgl. Global Reporting Initiative, 2015: 52; Berg et al., 2014: 6.

<sup>37</sup> Vgl. Berg et al., 2014: 6.

<sup>38</sup> Vgl. Kraft, 2017: 102.

Die gesellschaftliche Dimension umfasst verschiedene Aktivitäten, welche sich auf die Gesellschaft auswirken, in der Unternehmen operieren. Im Mittelpunkt der Dimension stehen insbesondere die Arbeitsbedingungen und menschenwürdige Beschäftigung, der Schutz von Menschenrechten und weitere Aktivitäten, die einen Einfluss auf die Gesellschaft haben können. In der Ernährungsbranche – und dies ist spezifisch für diese Branche – wird neben der Produktverantwortung hinsichtlich der Kundengesundheit und Kundensicherheit die Informierung der Kunden über die Inhaltsstoffe der Lebensmittel zu dieser Dimension gezählt.

Im Jahr 2011 legte die Europäische Kommission eine neue Definition von gesellschaftlicher Verantwortung vor, nach der CSR „die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft“ darstellt.<sup>39</sup> Somit wird CSR nicht mehr nur auf die Belange der Anspruchsgruppen bezogen, sondern die der gesamten Gesellschaft rücken in den Blickpunkt. Darüber hinaus soll die neue Definition die Verankerung von CSR in der Kernstrategie von Unternehmen stärken und die Einführung von langfristigen CSR-Konzepten fördern.<sup>40</sup>

Freiwilligkeit wird in der neuen Definition nicht mehr erwähnt. Dessen ungeachtet handelt es sich bei CSR wie bisher um gesetzlich nicht verpflichtende, sondern freiwillige Aktivitäten, denn weder seitens der Europäischen Union noch auf der nationalen Ebene existiert ein Gesetz, das Unternehmen zur Durchführung bestimmter CSR-Aktivitäten verpflichtet. Jedoch wird unter Berücksichtigung der neuen CSR-Richtlinie seit 2017 von Unternehmen gefordert, dass sie einen nichtfinanziellen Bericht veröffentlichen.<sup>41</sup> Somit bleibt offen, über welche Aktivitäten Unternehmen berichten. Unter diesem Aspekt stellt sich umso mehr die Frage, weshalb Unternehmen freiwillig gesellschaftliche Verantwortung übernehmen und ihre CSR-Aktivitäten an nicht bindenden Richtlinien orientieren, obwohl deren Einführung und Umsetzung mit langfristigen Investitionen in Finanz- und Humankapital verbunden sind.

### **2.1.1.1 Abgrenzung zum Begriff der Nachhaltigkeit**

Anstelle des Begriffs CSR wird in der Literatur und in der Praxis mitunter der Begriff der Nachhaltigkeit verwendet. Der Begriff Nachhaltigkeit stammt ursprünglich aus der Forstwirtschaft, wo er 1731 von Hans Carl von Carlowitz geprägt wurde. Demnach soll nicht

---

<sup>39</sup> Europäische Kommission, 2011: 7.

<sup>40</sup> Vgl. Europäische Kommission, 2011: 7 f.

<sup>41</sup> Siehe hierzu Kapitel 2.1.2.2.

mehr Holz gefällt werden, als auch wieder nachwächst.<sup>42</sup> Dieses auf Holzschlag begrenzte Konzept erfasst nur im Prinzip den Bereich der ökologischen Nachhaltigkeit. Die gängige Nachhaltigkeitsdefinition ist allgemein gehalten und grenzt den Begriff wenig ein. Nach ihr ist Nachhaltigkeit „eine Entwicklung, die den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen.“<sup>43</sup> Während zunächst nur ökologische Aspekte im Fokus des Nachhaltigkeitskonzepts standen, kamen im Laufe der Zeit zunehmend gesellschaftliche und ökonomische hinzu.<sup>44</sup> Dadurch ist der Begriff umfassender geworden und ist zusätzlich zur ökologischen Dimension um die beiden weiteren Dimensionen der gesellschaftlichen und ökonomischen Nachhaltigkeit erweitert worden, woraus die sogenannte „*Tripple Bottom Line*“<sup>45</sup> resultiert. Dem Konzept der *Tripple Bottom Line* zufolge haben Unternehmen nicht nur ökonomische Ziele (wie Gewinnmaximierung) in ihrer Strategie zu berücksichtigen, sondern gleichermaßen auch ökologische Ziele (wie Klimaneutralität) und gesellschaftliche Ziele (wie menschenwürdige Beschäftigung und Entlohnung) zu integrieren. Diese stellen ebenso Werttreiber dar.<sup>46</sup>

Es können drei wesentliche Unterschiede zwischen CSR und Nachhaltigkeit festgehalten werden:<sup>47</sup>

1. Nachhaltigkeit beinhaltet sowohl freiwillige als auch verpflichtende Aktivitäten, welche die Unternehmen durchführen. Bei CSR handelt es sich hingegen ausschließlich um freiwillige Aktivitäten, welche über die ökonomischen und rechtlich geregelten Handlungsfelder eines Unternehmens hinausgehen. Freiwillige ökologische und gesellschaftliche Aktivitäten sind dabei durch den Druck seitens der verschiedenen Anspruchsgruppen zur Umsetzung verschiedener Aktivitäten veranlasst, welchem sich Unternehmen nicht entziehen können.
2. CSR stellt einen reaktiven Ansatz dar, denn der Impuls zur Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung durch ein Unternehmen geht von dessen Umfeld aus.<sup>48</sup> Nachhaltigkeit hingegen stellt einen proaktiven Ansatz dar. Unternehmen agieren aktiv und entwickeln frühzeitig Lösungsmöglichkeiten, um einen ökologischen und gesellschaftlichen Mehrwert zu schaffen. Folglich basiert

---

<sup>42</sup> Vgl. Grober, 1999.

<sup>43</sup> World Commission on Environment and Development, 1987: 41.

<sup>44</sup> Vgl. Ahi/Searcy, 2013: 329.

<sup>45</sup> Elkington, 1997.

<sup>46</sup> Vgl. Yadav/Sagar, 2013: 951.

<sup>47</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Schaltegger, 2011: 193 ff.

<sup>48</sup> Vgl. Oulton/Hancock, 2005: 46.

nachhaltiges Handeln – sofern es nicht durch Vorschriften erzwungen ist – auf der Eigenverantwortung der Unternehmen.

3. CSR beinhaltet die gesellschaftliche Eingebundenheit von Unternehmen und deren Verantwortung gegenüber den unterschiedlichen Anspruchsgruppen. Ausgangspunkt ist die normative Sichtweise der Gesellschaft davon, wie Unternehmen gestaltet sein sollen. In der CSR fallen die unternehmerischen Ziele wie Gewinnmaximierung und die gesellschaftlichen Ziele auseinander. Bei Nachhaltigkeit hingegen steht die Verknüpfung der Ziele im Fokus von Unternehmen, sodass sich nicht nur ein ökonomischer, sondern auch ein ökologischer und ein gesellschaftlicher Mehrwert ergeben.

Ungeachtet der zuvor aufgeführten Interpretationen der Begriffe CSR und Nachhaltigkeit zielt der grundsätzliche Anspruch beider Konzepte in die gleiche Richtung. Im Kern beinhalten CSR und Nachhaltigkeit ähnliche Aktivitäten in der ökonomischen, ökologischen und gesellschaftlichen Dimension,<sup>49</sup> wobei die beiden Begriffe keine Synonyme sind, wie die oben herausgearbeiteten Unterschiede in den Konzepten zeigen. Dennoch ist von einem synonymen Sprachgebrauch in der Praxis auszugehen, weshalb die Begriffswahl durch Unternehmen und Anspruchsgruppen von nachgeordneter Bedeutung ist und somit nicht zum Ausschluss aus dem empirischen Teil der vorliegenden Untersuchung führen darf. Inhaltlich bleibt es den Unternehmen überlassen, welcher Definition von gesellschaftlicher Verantwortung sie folgen, doch sollte das gewählte Konzept zu den unternehmensspezifischen Zielen und der Strategie passen.<sup>50</sup>

#### **2.1.1.2 Corporate Citizenship als Bestandteil gesellschaftlicher Verantwortung**

Die Begriffe CSR und Corporate Citizenship (CC) werden häufig gleichgesetzt. CC wird im deutschsprachigen Raum mit „unternehmerisches Bürgerengagement“<sup>51</sup> übersetzt. Dabei kooperieren die drei Akteure Staat, Unternehmen und Bürger miteinander, indem sie ihre jeweiligen Ressourcen und Fähigkeiten in einen gemeinwohlorientierten Prozess einbringen. Dahinter steht die gesellschaftspolitische Debatte um die Rechte und Pflichten der einzelnen Akteure.<sup>52</sup> CC betont die gesellschaftspolitische Verantwortungsübernahme durch

---

<sup>49</sup> Vgl. Marrewijk, 2003: 102.

<sup>50</sup> Vgl. Marrewijk, 2003: 96; Meznar et al., 1990: 332.

<sup>51</sup> Schwalbach/Schwerk, 2008: 78.

<sup>52</sup> Vgl. Schwalbach/Schwerk, 2008: 78.

Unternehmen, die dabei als eine verwaltende Institution für Bürgerrechte fungieren.<sup>53</sup> Carne/Matten (2005) definieren CC folglich als eine Organisationseinheit, die bestimmte Aspekte der Bürgerrechte für andere Anspruchsgruppen verwaltet. Eine Abgrenzung zwischen CSR und CC nimmt Wieland (2008) vor: CSR stellt ein Managementkonzept zur Lösung ökologischer und gesellschaftlicher Probleme unter der Berücksichtigung verschiedener Werte und Normen dar. Im CC hingegen fungieren Unternehmen in einer Rolle als Bürger mit den entsprechenden Rechten und Pflichten.<sup>54</sup> CSR beinhaltet ökonomische Entscheidungen und Prozesse, wie die Berücksichtigung von Ressourcenknappheit oder die Einhaltung arbeits- und sozialrechtlicher Regelungen sowie die Implementierung ethischer Standards. CC hingegen umfasst das von wirtschaftlichen Aspekten losgelöste freiwillige gesellschaftliche Engagement von Unternehmen.<sup>55</sup> Unternehmen ergreifen im Rahmen von CC somit freiwillig verschiedene gesellschaftlich erwünschte Aktivitäten, wie Spenden an kulturell tätige Vereine zu verteilen oder Sportsponsoring zu betreiben.<sup>56</sup> CC stellt folglich die Kooperation von Unternehmen mit verschiedenen gesellschaftlichen Partnern wie Bildungs-, Sozial- oder Kultureinrichtungen oder Vereinen dar.<sup>57</sup>

CC kommt somit zwar einer philanthropischen Verantwortungsübernahme gleich, wird aber häufig als Bestandteil von CSR angesehen.<sup>58</sup> Dass diese Zuordnung gerechtfertigt ist, wird bei genauerer Betrachtung des Begriffsbestandteils *social* von CSR deutlich. Im deutschsprachigen Raum wird *social* mit *sozial* statt korrekt mit *gesellschaftlich* übersetzt. Diese Ungenauigkeit in der Übersetzung führt dazu, dass Konzepte einer gesellschaftspolitischen Verantwortungsübernahme wie CC nicht direkt in Verbindung mit CSR gebracht werden.<sup>59</sup> Bei einer genauen Übersetzung des Begriffsbestandteils *social* mit *gesellschaftlich* wird erkennbar, dass CC ein Teilkonzept von CSR darstellt. In dieser Arbeit wird das Adjektiv *gesellschaftlich* verwendet.

Tabelle 1 stellt eine Übersicht der zuvor eingeführten Begriffe CSR, Nachhaltigkeit und CC dar, wobei sie die Definitionen und Kernmerkmale der jeweiligen Konzepte darlegt und die Abgrenzung zu CSR aufzeigt.

---

<sup>53</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Matten/Crane, 2005: 173.

<sup>54</sup> Vgl. Wieland, 2008: 17.

<sup>55</sup> Vgl. Backhaus-Maul et al., 2008: 22.

<sup>56</sup> Vgl. Kraft, 2017: 102; Schaltegger, 2011: 188 f.

<sup>57</sup> Vgl. Schmidpeter/Habisch, 2008: 46.

<sup>58</sup> Vgl. Hierzu und im Folgenden Schaltegger, 2011: 189.

<sup>59</sup> Vgl. Sandberg, 2011: 14.

Konzept	Corporate Social Responsibility	Nachhaltigkeit	Corporate Citizenship
<b>Definition</b>	ist ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dafür dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihrer Unternehmenstätigkeit und der Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren.	ist eine Entwicklung, die den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen.	ist die Rolle einer Organisationseinheit, die bestimmte Aspekte der Bürgerrechte für andere Anspruchsgruppen verwaltet.
<b>Kernmerkmale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beziehung zu den Anspruchsgruppen</li> <li>• Freiwilligkeit</li> <li>• Ökonomische Dimension</li> <li>• Ökologische Dimension</li> <li>• Gesellschaftliche Dimension</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ökologische Dimension</li> <li>• Ökonomische Dimension</li> <li>• Gesellschaftliche Dimension</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kooperation der Akteure Staat, Unternehmen und Bürger</li> <li>• Gesellschaftspolitische Verantwortungsübernahme</li> <li>• Unternehmen als Bürger</li> </ul>
<b>Abgrenzung zu CSR</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Freiwillige und verpflichtende Aktivitäten</li> <li>• Proaktiver Ansatz</li> <li>• Verknüpfung von unternehmerischen und gesellschaftlichen Zielen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Freiwillige Aktivitäten (Philanthropie)</li> <li>• Kooperationen mit gesellschaftlichen Partnern</li> </ul>

Tab. 1: Übersicht der Begriffsabgrenzungen, eigene Darstellung.

## 2.1.2 Historische Betrachtung gesellschaftlicher Verantwortung

### 2.1.2.1 Entwicklung des Konzepts von Corporate Social Responsibility in den USA

Die historischen Wurzeln von CSR liegen in den USA. In den 1930er und 1940er Jahren werden erste Konzepte zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen diskutiert.<sup>60</sup> Von circa 1950 bis 1970 wird CSR als normativer Leitgedanke aufgefasst. Diesem Verständnis zufolge gelten Unternehmen als ein Teil der Gesellschaft, an deren Werten und Zielen sie sich dementsprechend orientieren müssen. Es obliegt den Unternehmen, Verantwortung zu übernehmen und Pflichten zu erfüllen, welche im Sinne der Gesellschaft liegen.<sup>61</sup> Als Meilenstein der CSR-Forschung in diesem Zeitraum wird die Publikation

<sup>60</sup> Bekannte Veröffentlichungen zu den ersten CSR-Ansätzen stammen beispielsweise von Clark (1939) „Social Control of Business“ oder Krep (1940) „Measurement of the Social Performance of Business“, siehe dazu Carroll, 1999.

<sup>61</sup> Vgl. Loew et al., 2004: 19.

„*Social Responsibilities of the Businessman*“ von Bowen (1953) angesehen.<sup>62</sup> Bowen situiert CSR auf einer makrosozialen Ebene, versteht also gesellschaftliche Unternehmensverantwortung als Teil einer Vision von einer besseren Gesellschaft und nimmt dabei an, dass jede Aktivität von Unternehmen eine Auswirkung auf die Gesellschaft hat. Entsprechend subsumiert Bowen solche Unternehmensentscheidungen und -aktionen unter CSR, die gemäß den Zielen und Werten einer Gesellschaft wünschenswert sind.<sup>63</sup> Damit liefert Bowen die erste grundlegende CSR-Definition.<sup>64</sup>

Daraufhin entwickelt sich in den 1960er Jahren CSR zu einem theoretischen Bezugsrahmen. Es folgen Auseinandersetzungen zur Konzeption von CSR in Hinblick auf die Bedeutung für Unternehmen. Davis (1960), als einer der einflussreichsten Teilnehmer der Diskussion über CSR in dieser Zeit, setzt ein normatives CSR-Konzept in Beziehung zur unternehmerischen Tätigkeit.<sup>65</sup> Das bislang als abstrakt geltende Konzept von CSR fügt er in den betriebswirtschaftlichen Kontext auf der Ebene des Managements ein. Die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung seitens der Unternehmen sieht er als einen langen und komplizierten Prozess, der auf langfristige Sicht zu ökonomischen Gewinnen führen kann.<sup>66</sup>

Bis Mitte der 1970er Jahre wird CSR als ein normatives Konzept aufgefasst. Im Fokus steht, dass Unternehmen Pflichten haben, die über ihren eng gefassten Unternehmenszweck hinausgehen und auf gesellschaftliche Bedürfnisse reagieren sollen.<sup>67</sup> Diese Auffassung dient als Grundlage für die Weiterentwicklung der nachfolgenden Jahre. Ab Mitte der 1970er Jahre wird CSR als *Corporate Social Responsiveness* aufgefasst, was die Reaktion von Unternehmen auf die gesellschaftlichen Bedürfnisse in den Vordergrund rückt. CSR wird dadurch zu einem Prozess und strategischen Konzept weiterentwickelt. Frederick, als ein weiterer einflussreicher Teilnehmer des CSR-Diskurses, betont durch die Verwendung des Begriffs *Responsiveness* die aktive Verantwortungsübernahme von Unternehmen gegenüber der Gesellschaft.<sup>68</sup> Unternehmen sollen nicht nur auf die Forderungen der Gesellschaft reagieren, sondern proaktiv auf die verschiedenen Anspruchsgruppen zugehen,<sup>69</sup> sodass sie innerhalb ihres Handlungsspielraums zur Lösung gesellschaftlicher Probleme beitragen und

---

<sup>62</sup> Vgl. Carroll, 1999.

<sup>63</sup> Vgl. Bowen, 1953.

<sup>64</sup> Vgl. Carroll, 1999: 270.

<sup>65</sup> Vgl. Carroll, 1999: 271.

<sup>66</sup> Vgl. Davis, 1960: 70.

<sup>67</sup> Vgl. Loew et al., 2004: 23 sowie hierzu und im Folgenden Sandberg, 2011: 12.

<sup>68</sup> Vgl. Frederick, 1960; Frederick, 1987.

<sup>69</sup> Der Einbezug unterschiedlicher Anspruchsgruppen in die Unternehmensentscheidungen weist Parallelen mit der Stakeholder-Theorie nach Freeman (1984) auf, wie in Kapitel 3.1 dargelegt wird.

Problemlagen in ihrer Entwicklung steuern können.<sup>70</sup> Neben Arbeiten, die diskutieren, was gesellschaftliche Verantwortung seitens der Unternehmen darstellt und wie CSR definiert werden kann, werden unter dem Einfluss des Konzepts der *Corporate Social Responsiveness* stärker praxisorientierte Arbeiten veröffentlicht.<sup>71</sup>

Ferner wird neben der Befürwortung der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen auch Kritik an den sich verbreitenden CSR-Konzepten geübt. Friedmans Artikel zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen, welcher 1970 im *New York Times Magazine* veröffentlicht wurde, gilt bis heute als fundamentaler Angriff auf die CSR-Konzeption. Friedmans Auffassung nach besteht die einzige Aufgabe von Unternehmen und damit von Unternehmensleitungen darin, im Sinne der Eigentümer zu agieren, also Gewinne zu erzielen. Für die Ausübung soziopolitischer Aufgaben fehle es Unternehmen an Kenntnissen und Legitimation.<sup>72</sup>

Ungeachtet dieser kritischen Auffassung einer Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung werden in den 1970er Jahren die ersten empirischen Studien zu CSR durchgeführt.<sup>73</sup> Beispielsweise untersuchen Bowman/Haire (1975) die Verbreitung von CSR in Unternehmen, indem sie die Häufigkeit der Nennung von CSR-Themen in den Jahresberichten auswerten.<sup>74</sup> Holmes (1976) analysiert die Wahrnehmung von CSR in Unternehmen, indem sie Führungskräften verschiedene Aussagen vorlegt und anhand von Zustimmung- und Ablehnungswerten die Verbreitung von CSR misst.<sup>75</sup>

In den 1980er und 1990er Jahren entstehen zwei weitere CSR-Konzepte: *Corporate Social Rectitude* bezeichnet die Einbindung von Unternehmensethik in die zentralen Entscheidungen von Unternehmen. Der Fokus auf das ökonomische Selbstinteresse soll dadurch minimiert werden. *Cosmos, Science and Religion* bezeichnet ein weiteres CSR-Konzept, welches die naturwissenschaftliche Dimension bei der Entwicklung gesellschaftlicher Institutionen in den Vordergrund stellt, wodurch die Bedeutung des einzelnen Unternehmens relativiert wird.<sup>76</sup>

Die vier unterschiedlichen Entwicklungsstränge von CSR bezeichnet Fredrick mit den Begriffen CSR<sub>1</sub> bis CSR<sub>4</sub>, wobei CSR<sub>1</sub> als *Corporate Social Responsibility* die normative Konzeption von der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung darstellt. CSR<sub>2</sub> als

---

<sup>70</sup> Vgl. Loew et al., 2004: 22; Waddock, 2004: 10 f.

<sup>71</sup> Vgl. Neßler, 2012: 26; Carroll, 1999: 273 ff.

<sup>72</sup> Vgl. Friedman, 1970. Hierzu ausführlicher: Kapitel 2.2.1.

<sup>73</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Loew et al., 2004: 20; Carroll, 1999: 280 f.

<sup>74</sup> Vgl. Bowman/Haire, 1975.

<sup>75</sup> Vgl. Holmes, 1976.

<sup>76</sup> Vgl. Loew et al., 2004: 22.

*Corporate Social Responsiveness* beschreibt die aktive Verantwortungsübernahme von Unternehmen. Diese reagieren nicht mehr nur auf die Forderungen der Anspruchsgruppen, vielmehr handeln sie proaktiv, um Prozesse zu steuern und zu beeinflussen. Die der zugrunde liegende Konzeption von CSR ist somit strategisch. CSR<sub>3</sub> beschreibt das Konzept der *Corporate Social Rectitude*. CSR<sub>4</sub> beinhaltet das Konzept von *Cosmos, Science and Religion*.<sup>77</sup> Die beiden Ansätze CSR<sub>3</sub> und CSR<sub>4</sub> haben sich weder im wissenschaftlichen Kontext noch in der Unternehmenspraxis etablieren können.<sup>78</sup>

Ergänzend zum CSR-Konzept entwickelt sich seit den 1970er Jahren das Konzept der *Corporate Social Performance* (CSP) als ein operativer Ansatz. CSP misst die tatsächliche Leistung eines Unternehmens hinsichtlich der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung. Dabei behandelt CSP die Frage nach den Methoden zur Bewertung von CSR-Aktivitäten.<sup>79</sup> Wood (1991) entwickelt hierzu ein System, welches zwischen der institutionellen, organisationalen und individuellen Ebene unterscheidet und Prozesse, Prinzipien und Ergebnisse von CSR-Aktivitäten miteinbezieht.<sup>80</sup> Wood baut mit ihrem CSP-Konzept auf die Arbeiten von Carroll (1979) und Wartick/Cochran (1985) auf, welche einen Ansatz dafür aufzeigen, den Zusammenhang zwischen ökonomischer Performance und unternehmerischer Verantwortung darzustellen.<sup>81</sup> Bedingt durch die Brundtland-Kommission halten in den 1990er Jahren zunehmend ökologische Fragestellungen Einzug in die CSR-Debatte. Ebenso spielen freiwillige gesellschaftliche Aktivitäten eine Rolle, welche durch CC geprägt sind.<sup>82</sup>

Die Entwicklung der bedeutendsten CSR-Konzeptionen in den letzten Jahren wird in Tabelle 2 dargestellt. Zu Beginn besteht der Grundgedanke von CSR darin, dass Unternehmen ein Teil der Gesellschaft sind, welcher auf die Forderungen der Umwelt reagiert (CSR<sub>1</sub>). Daraufhin entwickelt sich CSR zu einem aktiven Konzept. Unternehmen übernehmen proaktiv Verantwortung, indem sie die Forderungen der Anspruchsgruppen in ihre Aktivitäten integrieren und aktiv steuern (CSR<sub>2</sub>), sodass im weiteren Verlauf der CSR-Debatte die Frage nach der Messung der CSR-Aktivitäten in den Fokus der Betrachtung rückt (CSP).

---

<sup>77</sup> Vgl. Waddock, 2004: 12 ff.; Frederick, 1987.

<sup>78</sup> Vgl. Loew et al., 2004: 22.

<sup>79</sup> Vgl. Loew et al., 2004: 22.

<sup>80</sup> Vgl. Wood, 1991 und siehe hierzu Kapitel 2.2.5.

<sup>81</sup> Vgl. Loew et al., 2004: 23.

<sup>82</sup> Vgl. Sandberg, 2011: 13.

Begriff	Inhalt	Vertreter	Ebene
<b>Corporate Social Responsibility (CSR<sub>1</sub>)</b>	Unternehmen gelten als ein Teil der Gesellschaft, an deren Werten und Zielen sie sich orientieren. Unternehmerische Entscheidungen werden in Hinblick auf die gesellschaftlichen Erwartungen getroffen.	Bowen (1953) Davis (1960)	normativ
<b>Corporate Social Responsiveness (CSR<sub>2</sub>)</b>	Unternehmen reagieren nicht nur auf die Forderungen der Gesellschaft, vielmehr gehen sie auf die verschiedenen Anspruchsgruppen zu und steuern aktiv ihr Handeln.	Fredrick (1987) Freeman (1984)	strategisch
<b>Corporate Social Performance (CSP)</b>	Unternehmen führen CSR-Aktivitäten durch. Damit stellt sich die Frage, wie die Leistung dieser Aktivitäten gemessen werden kann.	Carroll (1979) Wood (1991)	operativ

Tab. 2: Entwicklung der CSR-Konzeption, eigene Darstellung in Anlehnung an Loew et al., 2004: 23; Neßler, 2011: 31.

In der europäischen und deutschen Interpretation des CSR-Ansatzes wird nicht zwischen den drei Konzepten unterschieden. Dennoch lassen sich entsprechende Bezüge herstellen. Der normative Ansatz entspricht dem politischen Anspruch, dass sich Unternehmen umweltgerecht und sozial engagiert verhalten und die Auswirkung ihrer Aktivitäten auf die Gesellschaft beachten. Die strategische Umsetzung von CSR kann mit der Orientierung an verschiedenen Richtlinien wie Umwelt- und Nachhaltigkeitsrichtlinien oder dem Verhaltenskodex in Unternehmen gleichgesetzt werden. Die Unternehmen handeln dabei proaktiv, indem sie Richtlinien und Kodizes integrieren. Die operative Ausführung von CSR entspricht der Messung von Umweltleistungen beispielsweise in Form von gesellschaftlich verantwortlichen Kapitalanlagen.<sup>83</sup> Dazu existieren sogenannte *Socially Responsible Investment Ratings*. Die moderne CSR-Forschung ist weitgehend durch die grundlegenden Konzepte von Carroll und Wood geprägt. Diese beiden in den USA entwickelten Konzepte finden breite Anwendung in der CSR-Forschung und Unternehmenspraxis.<sup>84</sup> Die vorliegende Arbeit ist auf der strategischen Analyseebene situiert. Sie untersucht das Verhalten von Unternehmen und deren mögliche strategische Reaktionen, mit denen sie den Forderungen der Anspruchsgruppen gerecht werden und sie gegebenenfalls auch proaktiv steuern können. Die Entwicklung von CSR in Deutschland wird im nachfolgenden Kapitel diskutiert.

<sup>83</sup> Vgl. Loew et al., 2004: 24.

<sup>84</sup> Vgl. hierzu Kapitel 2.2.

### 2.1.2.2 Sozialbilanzierung als Vorreiter gesellschaftlicher Verantwortung im deutschsprachigen Raum

Die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung wird in Deutschland seit Jahrzehnten immer wieder unter verschiedenen Begriffen wie Sozialbilanz, Nachhaltigkeit oder CC thematisiert. Der Begriff CSR verbreitet sich erst seit wenigen Jahren sowohl im wissenschaftlichen Kontext als auch in der Unternehmenspraxis. Loew et al. (2004) zeigen in einer stichprobenartigen Auswertung verschiedener deutschsprachiger wissenschaftlicher Zeitschriften, dass Anfang der 2000er Jahre keine Auseinandersetzung mit der gesellschaftlichen Verantwortung unter dem expliziten Stichwort CSR stattfand. Des Weiteren werten die Autoren für den Zeitraum von zwölf Monaten überregionale Publikumsmedien aus und kommen zu dem Ergebnis, dass CSR in den Tageszeitungen und Wochen- und Monatsmagazinen ein wenig verbreiteter Begriff ist. Sofern über gesellschaftliche Verantwortung berichtet wird, geschieht dies unter Schlagworten wie Nachhaltigkeit oder CC.<sup>85</sup> Anhand der in den letzten Jahrzehnten verwendeten Begriffe ist erkennbar, dass es sich bei CSR um ein dynamisches Konzept handelt, welches verschiedene Ausprägungen und Schwerpunkte annehmen und somit an aktuelle Forderungen und Trends angepasst werden kann.<sup>86</sup>

Das Konzept der gesellschaftlichen Verantwortung tritt in Deutschland Ende der 1960er Jahre in den wissenschaftlichen Diskurs ein. Zunächst handelt es sich um theoretisch-analytische Arbeiten, in denen die amerikanischen Ansätze auf die deutschen Verhältnisse übertragen werden.<sup>87</sup> Insbesondere die Arbeiten von Dierkes tragen zur Verbreitung der gesellschaftlichen Verantwortungsübernahme durch Unternehmen in Deutschland bei. Dabei wird das Konzept unter Begriffen wie Sozialbilanz oder gesellschaftsbezogene Rechnungslegung gefasst. Unter dem Konzept der Sozialbilanz ist die „*Integration gesamtgesellschaftlicher Ziele in den unternehmerischen Entscheidungsprozess*“<sup>88</sup> zu verstehen. Neben ökonomischen Belangen von Unternehmen sollen gesellschaftliche Ansprüche miteinbezogen werden. Dazu legen die Unternehmen neben dem gesellschaftlichen Nutzen die gesellschaftlichen Kosten offen, welche durch ihre verschiedenen Aktivitäten entstehen.<sup>89</sup> Ferner erfordert das Konzept der Sozialbilanz ein

---

<sup>85</sup> Vgl. Loew et al., 2004: 37.

<sup>86</sup> Vgl. Bassen et al., 2005: 233.

<sup>87</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Falthauer, 1978: 149.

<sup>88</sup> Dierkes, 1974: 15.

<sup>89</sup> Vgl. Wysocki, 1978: 17.

Informations- und Rechnungslegungssystem, in dem nichtfinanzielle Kennzahlen erhoben und anschließend in einem gesellschaftsbezogenen Rechnungslegungsbericht dargestellt werden.<sup>90</sup>

Die erste Sozialbilanz in Deutschland veröffentlicht 1973 die STEAG in Essen, anschließend folgen Unternehmen wie die SAARBERGWERKE AG in Saarbrücken und die BASF AG.<sup>91</sup> In den Sozialbilanzen ist der Aufwand für gesellschaftsbezogene Leistungen nicht vom Aufwand für wirtschaftliche Leistungen getrennt. Der Gesamtaufwand wird in innere Beziehungsfelder (beispielsweise Mitarbeiter, Eigentümer) und äußere Beziehungsfelder (beispielsweise Gesellschaft, Kunden) unterteilt und die Aufwände werden hinsichtlich ihres gesellschaftlichen Nutzens kommentiert.<sup>92</sup> Die Einteilung in innere und äußere Beziehungsfelder stellt eine erste Kategorisierung der Anspruchsgruppen im Sinne der Stakeholder-Theorie nach Freeman dar.<sup>93</sup>

Die Ziele der gesellschaftsbezogenen Rechnungslegung bestehen neben einer freiwilligen Selbstbindung durch die Offenlegung gesellschaftlicher Aktivitäten in der Errichtung eines Frühwarnsystems, welches Fehlentwicklungen rechtzeitig erkennen lässt.<sup>94</sup> Ziehm (1978) erwartet von der freiwilligen Offenlegung der Sozialbilanz Verbesserungen in der Öffentlichkeitsarbeit der Unternehmen und in ihrem Image.<sup>95</sup> Sowohl die Definition der Sozialbilanz als auch die Gründe zur Erstellung von Sozialbilanzen weisen einige Parallelen zur amerikanischen CSR-Sichtweise auf: Die Unternehmen sind in den gesellschaftlichen Kontext eingebettet und integrieren gesellschaftliche Forderungen in ihre Entscheidungen. Dies setzt wiederum eine aktive Auseinandersetzung mit den verschiedenen Anspruchsgruppen voraus. Das Konzept der Sozialbilanzierung entspricht somit der amerikanisch geprägten CSR-Konzeption.

Bedingt durch die Brundtland-Kommission werden in den 1990er Jahren im europäischen wie auch im amerikanischen Raum zunehmend ökologische Fragestellungen im Kontext von CSR diskutiert. Ebenso wird CSR durch den Begriff des CC geprägt.<sup>96</sup> Durch die Integration ökologischer und gesellschaftlicher Aktivitäten wird CSR nunmehr als ein Konzept mit drei Dimensionen gesehen: einer ökonomischen, ökologischen und gesellschaftlichen.<sup>97</sup>

---

<sup>90</sup> Vgl. Dierkes, 1974: 15 f.

<sup>91</sup> Vgl. Ziehm, 1978: 124.

<sup>92</sup> Vgl. Ziehm, 1978: 124, 128 ff.

<sup>93</sup> Siehe hierzu ausführlicher Kapitel 3.1.

<sup>94</sup> Vgl. Pieroth, 1978: 10.

<sup>95</sup> Vgl. Ziehm, 1978: 111.

<sup>96</sup> Vgl. Schwalbach/Schwerk, 2008: 78, siehe hierzu auch Kapitel 2.1.1.2.

<sup>97</sup> Vgl. Sandberg, 2011: 13.

Während CSR zunächst in der Unternehmenspraxis relevant ist, verstärkt sich die CSR-Debatte ab Mitte der 2000er Jahre in der Wissenschaft. CSR-bezogene Erkenntnisse stammen überwiegend aus disziplinübergreifender Forschung in den Bereichen Unternehmensethik, Wirtschaftspsychologie und Sozialgeografie.<sup>98</sup> Methodisch basiert die Forschung zu CSR sowohl auf quantitativen als auch auf qualitativen Ansätzen. Den Schwerpunkt der qualitativen Auswertung bilden Einzel- oder vergleichende Fallstudien. Die Datengrundlage wird durch Interviews oder durch nichtreaktive Erhebungsverfahren wie die Auswertung von Berichten und Zeitungsartikeln erzeugt.<sup>99</sup> Dieser qualitative Forschungsansatz dominiert heute noch die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit CSR.

Zudem berichten Medien über als gesellschaftlich verantwortungslos wahrgenommenes Verhalten in Unternehmen, welches mit einem Vertrauensverlust verschiedener Anspruchsgruppen einhergeht, wie Bilanzmanipulationen, überhöhte Managementgehälter und umweltschädigende Ereignisse. Um das Vertrauen der Anspruchsgruppen wiederherzustellen und den wahrgenommenen oder tatsächlich bestehenden Fokus auf die Gewinnmaximierung abzumildern, haben Unternehmen begonnen, sich freiwillig zu engagieren, indem sie ihre CC-Aktivitäten ausbauen und offenlegen.<sup>100</sup> In den letzten Jahren ist die Verbreitung von CSR in den Unternehmen stark angestiegen.<sup>101</sup>

Ferner legt im Jahr 2010 die Bundesregierung eine nationale Strategie zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen vor, in der ein Aktionsplan zur Förderung von CSR entwickelt wird. Ziel ist neben der Gewinnung von kleinen und mittelgroßen Unternehmen für CSR unter anderem die Erhöhung der Glaubwürdigkeit von CSR. Des Weiteren soll durch CSR ein Beitrag zur gesellschaftlichen und ökologischen Gestaltung der Globalisierung geleistet werden.<sup>102</sup>

Im Jahr 2017 wird die sogenannte „CSR-Richtlinie“ (2014/95/EU) in Deutschland eingeführt. Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern müssen künftig *„im Lage- bzw. Konzernlagebericht oder in einem gesonderten nichtfinanziellen Bericht ihre wesentlichen Risiken darstellen, die im Hinblick auf Arbeitnehmer-, Sozial- und Umweltbelangen [sic], zur Achtung der Menschenrechte und zur Korruptionsbekämpfung bestehen. Zudem sind insbesondere auch Angaben zu den Konzepten erforderlich, welche die Unternehmen in*

---

<sup>98</sup> Vgl. Polterauer, 2018: 141 f.

<sup>99</sup> Vgl. Polterauer, 2018: 142.

<sup>100</sup> Vgl. Loew et al., 2004: 37 f.

<sup>101</sup> Siehe hierzu Kapitel 1.1.

<sup>102</sup> Vgl. Bundesregierung, 2010: 6.

*Bezug auf diese Belange verfolgen.*<sup>103</sup> Im November 2018 betrifft die Richtlinie über 400 deutsche Unternehmen, die ihre CSR-Aktivitäten offenlegen müssen.<sup>104</sup> Als Folge der CSR-Richtlinie ist zu erwarten, dass auch die Offenlegung bei nicht betroffenen Unternehmen weiter zunehmen wird, um einen Wettbewerbsnachteil gegenüber den berichtenden Unternehmen zu vermeiden. Die eingeführte CSR-Richtlinie spezifiziert nicht, über welche Aktivitäten Unternehmen zu berichten haben. Unternehmen können weiterhin selbst entscheiden, welche CSR-Aktivitäten sie in welchem Ausmaß offenlegen.

## **2.2 Konzeptionen von CSR**

Nachdem in Kapitel 2.1 der Begriff der CSR definiert und von anderen Begriffen abgegrenzt wurde sowie die historische Entwicklung des CSR-Konzepts dargelegt worden ist, werden im Folgenden zentrale CSR-Konzeptionen vertieft erläutert. Neben dem neoklassischen Konzept von Friedman (1970) wird das Zwei-Dimensionen-Konzept nach Quazi/O'Brien (2000) erörtert. Anschließend werden die CSR-Konzeption nach Carroll (1979) und die beiden darauf aufbauenden Konzepte von Schwartz/Carroll (2003) und Wood (1991) diskutiert. Insbesondere anhand des Konzepts von Wood können mögliche Zielkonflikte von CSR dargelegt werden.

### **2.2.1 Corporate Social Responsibility nach Friedman**

Friedman vertritt die These, dass Unternehmen als künstliche Personen keine Verantwortung tragen können.<sup>105</sup> Lediglich natürliche Personen können Verantwortung tragen. In Unternehmen sind diese Personen die Mitglieder der Unternehmensleitung. Gemäß der klassischen Ansicht bedeutet die Übernahme von Verantwortung durch die Unternehmensleitung, dass diese unter Beachtung der Gesetze und Einhaltung gesellschaftlicher und ethischer Normen eine Gewinnerzielung anstrebt. Im Bildungs- und Sozialwesen können andere primäre Ziele als die Erhöhung der finanziellen Performance verfolgt werden. Dagegen können in Unternehmen die Mitglieder der Unternehmensleitung lediglich als Individuen gesellschaftliche Verantwortung übernehmen, indem sie ihr persönliches Einkommen für gesellschaftliche oder ökologische Zwecke einsetzen, die sie selbst als relevant einschätzen. Übernimmt die Unternehmensleitung gesellschaftliche Verantwortung und führt CSR-Aktivitäten im Namen des Unternehmens durch, handelt sie nicht im Sinne des eigentlichen Unternehmenszweckes, weil sie für diese Aufgabe das ihr

---

<sup>103</sup> Bundesministerium der Justiz und Verbraucherschutz, 2016.

<sup>104</sup> Vgl. Dietsche et al., 2018: 7.

<sup>105</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Friedman, 1970.

anvertraute Kapital der Shareholder sowie die finanziellen Mittel anderer Gruppen zweckentfremdet: „*In each of these cases, the corporate executive would be spending someone else's money for a general social interest. Insofar as his actions in accord with his 'social responsibility' reduce returns to stockholders, he is spending their money. Insofar as his actions raise the price to customers, he is spending the customers' money. Insofar as his actions lower the wages of some employees, he is spending their money.*”<sup>106</sup>

Das bedeutet, dass die Unternehmensleitung, sobald sie gesellschaftliche Verantwortung im Namen des Unternehmens übernimmt, finanzielle Mittel verwendet, die sonst Eigentümern, Kunden oder Mitarbeitern zur Verfügung stünden. Unter der Annahme, dass nur natürliche Personen Verantwortung übernehmen können, sollten laut Friedman die genannten Anspruchsgruppen (Eigentümer, Mitarbeiter und Kunden) ihre finanziellen Ressourcen selbst in soziale oder Umweltprojekte investieren, sofern sie dies wollen. Die Entscheidung ist somit von jedem Individuum selbst zu treffen. Wendet die Unternehmensleitung finanzielle Mittel für CSR-Aktivitäten auf, ist dies gleichbedeutend damit, dass das Unternehmen seinen Anspruchsgruppen eine unternehmensbezogene Steuer auferlegt. Die Auferlegung und Verwendung einer Steuer steht nicht den Unternehmen, sondern der Regierung eines Staates zu. Die Mitglieder der Unternehmensleitung agierten somit faktisch als hoheitlich Befugte und müssten zwecks Legitimierung ihrer Handlungen im Rahmen eines politischen Verfahrens als solche ernannt werden. Bei der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung sollten politische Verfahren und nicht der Marktprozess über die Verwendung knapper Ressourcen entscheiden. Die einzige gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen besteht laut Friedman darin, Ressourcen unter Einhaltung der Regeln so zu kombinieren, dass sie gewinnmaximierend eingesetzt werden.<sup>107</sup>

Die klassische Sichtweise einer Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen zeigt somit, dass Unternehmen aufgrund ihrer privatrechtlichen Konstitution und ihres Status als nichtnatürliche Person nicht dazu legitimiert sind, CSR-Aktivitäten durchzuführen. Ihre Funktion und die Verantwortung ihrer Leitung liegen in der Maximierung des Gewinns.

### **2.2.2 Corporate Social Responsibility nach Quazi/O'Brien**

Quazi/O'Brien (2000) entwickeln ein CSR-Konzept, in dem sie sowohl eine enge als auch eine weite Sichtweise von gesellschaftlicher Verantwortung miteinander verbinden. Ihr

---

<sup>106</sup> Friedman, 1970.

<sup>107</sup> Vgl. Friedman, 1970.

Konzept synthetisiert die neoklassische Auffassung von Friedman mit einer neuen, mehr Faktoren berücksichtigenden Sichtweise, die von den Autoren als „modern“ bezeichnet wird. Diese neue Sichtweise manifestiert sich in der Berücksichtigung soziokultureller Unterschiede und unterschiedlicher marktwirtschaftlicher Rahmenbedingungen.<sup>108</sup> Sie greifen damit die Kritik an den klassischen Modellen auf, da diese ihrer Auffassung nach deskriptiver Natur sind und auf den Erfahrungen der westlichen Kultur basieren, sodass diese Konzepte nicht in andere Kontexte übertragbar sind. Der Fokus der meisten klassischen Modelle liegt auf den Kosten, welche durch die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung entstehen. Ferner wird der Gewinn häufig als einziges Kriterium für den Erfolg von Maßnahmen herangezogen. Dem gegenüber stehen neuere Modelle, die CSR als Beitrag zur Wohlfahrtssteigerung einer Gesellschaft ansehen. Aus der Kombination beider Sichtweisen resultiert das in Abbildung 1 dargestellte Modell mit zwei Achsen. Während die horizontale Achse den Grad der Verantwortung abbildet, stellt die vertikale Achse den ökonomischen Nutzen von CSR dar.

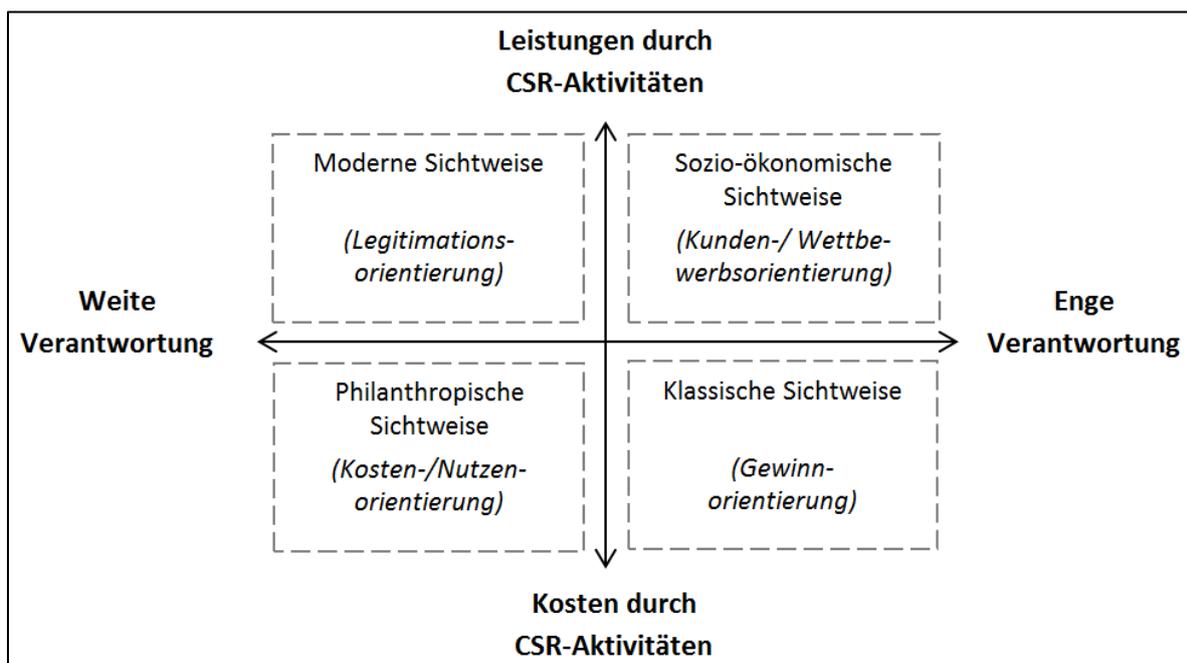


Abb. 1: Zwei-Dimensionen-Modell, eigene Darstellung in Anlehnung an Quazi/O'Brien (2000).

Der auf der horizontalen Achse dargestellte Grad der Verantwortung unterteilt sich in die enge und weite Verantwortung. Eine enge Verantwortung bedeutet, dass Unternehmen unter Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen ökonomisch handeln. Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen liegt dabei in der Gewinnmaximierung, welche aus der Kombination und dem Einsatz von knappen Ressourcen resultiert.<sup>109</sup> Dagegen besagt die

<sup>108</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Quazi/O'Brien, 2000: 33.

<sup>109</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Quazi/O'Brien, 2000: 35.

weite Verantwortung, dass Unternehmen die Erwartungen unterschiedlicher Anspruchsgruppen erfüllen, beispielsweise in Bezug auf Umweltschutz, Gesundheitsschutz der Mitarbeiter oder Philanthropie.

Die vertikale Achse zeigt die Konsequenzen von CSR-Aktivitäten, welche sich in die eine Richtung als Kosten und in die andere Richtung als Leistungen, das heißt Nutzen, von CSR unterteilen. Dabei entspricht der Fokus auf Kosten einer kurzfristigen Sicht von CSR-Aktivitäten, während sich der Fokus auf Leistungen aus einer langfristigen Perspektive ergibt. So entstehen vier Quadranten:<sup>110</sup>

1. Die klassische Sichtweise zeigt eine enge Verantwortung mit einem Fokus auf die Kosten von CSR-Aktivitäten. Sie entspricht der Auffassung von Friedman, dass die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen ausschließlich in der Maximierung des Gewinns liegt.<sup>111</sup>
2. Die sozioökonomische Sichtweise geht ebenfalls von einer engen Verantwortung aus. Sie lässt für Unternehmen zudem solche CSR-Aktivitäten zu, welche einen ökonomischen Nutzen erzielen können. Dazu zählen beispielsweise Maßnahmen, die direkt oder indirekt zu guten Kunden- und Lieferantenbeziehungen oder zur Vernetzung mit anderen Unternehmen und Institutionen führen.
3. Die moderne Sichtweise postuliert eine weite Verantwortung von Unternehmen und legt ihren Fokus auf den Nutzen von CSR-Aktivitäten. Der Nutzen für ein Unternehmen resultiert aus einem umfassenden Portfolio an CSR-Aktivitäten, welche den verschiedenen Forderungen der zahlreichen Anspruchsgruppen gerecht werden und so die Legitimierung des Unternehmens stärken.
4. Die philanthropische Sicht zeigt eine weite Verantwortung mit dem Fokus auf dem Kosten-Nutzen-Verhältnis der CSR-Aktivitäten. Obwohl Kosten entstehen, führen Unternehmen verschiedene philanthropische Aktivitäten durch, welche altruistisch oder ethisch motiviert sein können.

Das Konzept von Quazi/O'Brien integriert somit verschiedene Sichtweisen von CSR. Die an diesem Konzept geübte Kritik richtet sich darauf, dass es Philanthropie einschließt. Philanthropische Aktivitäten wie CC gelten als die Hauptträger von CSR und andere CSR-Aktivitäten werden in geringem Umfang durchgeführt.<sup>112</sup>

---

<sup>110</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Quazi/O'Brien, 2000: 36.

<sup>111</sup> Siehe hierzu Kapitel 2.2.1.

<sup>112</sup> Vgl. Welzel, 2008: 57.

### 2.2.3 Corporate Social Responsibility nach Carroll

Carroll (1979) entwickelt ein modifiziertes Konzept, das als Ausgangspunkt zahlreicher CSR-Definitionen und -Konzepte gelten kann. Entsprechend wird ungeachtet der heute zahlreichen CSR-Definitionen die von Carroll in der Literatur am häufigsten zitiert.<sup>113</sup> Visser begründet dies mit der einfachen Darstellung und einer kontinuierlichen Anpassung an aktuelle Fragestellungen.<sup>114</sup> Gemäß Carroll lässt sich die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in eine ökonomische, rechtliche, ethische und philanthropische Verantwortung unterteilen.<sup>115</sup> Letztere bezeichnet Carroll in seinem ursprünglichen Konzept als diskretionär seitens der Unternehmen<sup>116</sup> und nennt sie erst in seinem überarbeiteten Konzept philanthropisch.<sup>117</sup> Die Verantwortungsbereiche stellt Carroll in einer CSR-Pyramide dar, wie aus Abbildung 2 hervorgeht.<sup>118</sup>

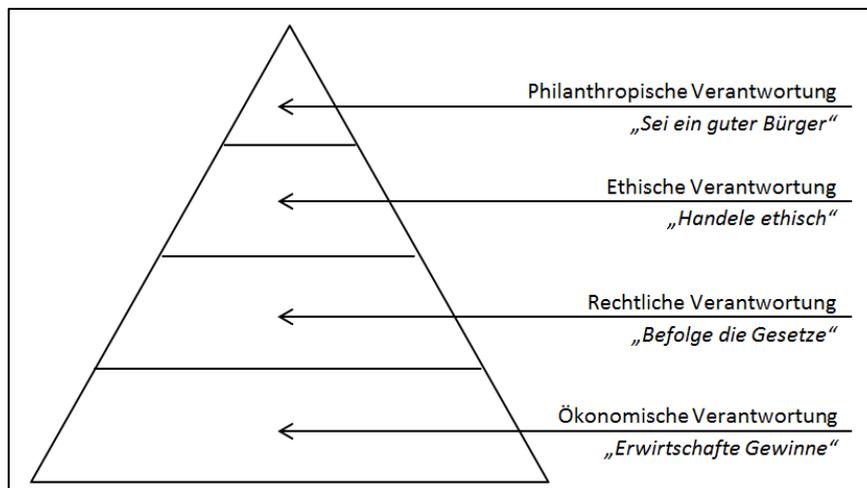


Abb. 2: CSR-Pyramide, eigene Darstellung in Anlehnung an Carroll (1991).

Die CSR-Pyramide zeigt, dass die pyramidenförmig angeordneten Verantwortungsbereiche aufeinander aufbauen, wobei der Bereich der ökonomischen Verantwortung die Basis für alle weiteren bildet, und die jeweils nächste Stufe erst aktiviert wird, wenn die Ziele auf der Stufe zuvor erreicht sind. Lediglich die gleichzeitige Wahrnehmung einer ökonomischen und rechtlichen Verantwortung wird für alle Unternehmen vorausgesetzt. Darüber hinaus wird ethische Verantwortung erwartet und die Übernahme philanthropischer Verantwortung seitens der Unternehmen erwünscht.<sup>119</sup> Die Form und die Größe der so entstehenden Ebenen spiegeln

<sup>113</sup> Vgl. Matten/Crane, 2005: 167.

<sup>114</sup> Vgl. Visser, 2006: 33.

<sup>115</sup> Vgl. Carroll, 1979: 499.

<sup>116</sup> Vgl. Carroll, 1979: 499.

<sup>117</sup> Vgl. Carroll, 1991: 40.

<sup>118</sup> Vgl. Carroll, 1991: 40.

<sup>119</sup> Vgl. Carroll, 1991: 42.

ihre wahrgenommene relative Bedeutung in Unternehmen wider. So wird in Unternehmen der ökonomischen Verantwortung als Fundament der Pyramide ein höherer Stellenwert als der philanthropischen zugemessen.<sup>120</sup>

Die ökonomische Verantwortung von Unternehmen liegt darin, Produkte und Dienstleistungen bedarfsgerecht zu produzieren und anzubieten und durch ihren Verkauf einen Gewinn zu erwirtschaften.<sup>121</sup> Des Weiteren sollen Unternehmen effizient wirtschaften und ihre Wettbewerbsposition stärken. Die Gewinnerzielungsabsicht stellt somit das Hauptmotiv für Unternehmen dar.<sup>122</sup> Damit entspricht die ökonomische Dimension der Sichtweise von Friedman zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen.<sup>123</sup> Allerdings sieht Friedman keinen weiteren Handlungsbedarf außer der Gewinnerzielungsabsicht durch die Bereitstellung von Gütern und Dienstleistungen zur Befriedigung von Konsumentenbedürfnissen. Carroll hingegen baut weitere Verantwortungsbereiche auf diese ökonomische Dimension auf.<sup>124</sup>

Die rechtliche Verantwortung beinhaltet, dass Unternehmen bindende Regulierungen sowohl auf lokaler als auch auf nationaler und internationaler Ebene zu befolgen haben. Somit ist es die Aufgabe der Unternehmen, als gesetzestreue Bürger ihr Handeln in Einklang mit den gesetzlichen Verpflichtungen zu bringen. Die rechtliche Verantwortung stellt die durch die Gesetzgebung festgelegte „kodifizierte Ethik“<sup>125</sup> im Sinne des fairen Handelns dar. Als Teil eines sozialen Vertrags zwischen der Gesellschaft und den Unternehmen wird erwartet, dass alle Akteure am Markt die geltenden Gesetze und Vorschriften beachten. Die kodifizierte Ethik schränkt dadurch den Handlungsrahmen ein, in dem Unternehmen agieren dürfen. Eine Durchbrechung der Gesetze zur eigenen Nutzenmaximierung würde bedeuten, dass sich Unternehmen gegenüber der Gesellschaft inakzeptabel verhalten. Bei Aufdecken des nicht gesetzeskonformen Verhaltens können die Anspruchsgruppen entsprechend reagieren, indem sie Sanktionen wie Boykott oder Vertragskündigungen ergreifen. Obwohl die rechtliche Verantwortung die zweite Ebene der CSR-Pyramide bildet, ist sie – wie oben bereits erwähnt – simultan mit der ökonomischen Verantwortung wahrzunehmen.<sup>126</sup> Die beiden Dimensionen bilden somit die Voraussetzung für das Handeln von Unternehmen.

---

<sup>120</sup> Vgl. Edmondson/Carroll, 1999.

<sup>121</sup> Vgl. Carroll, 1979: 500.

<sup>122</sup> Vgl. Carroll, 1991: 40.

<sup>123</sup> Vgl. Friedman, 1970.

<sup>124</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Carroll, 1991: 40 ff.

<sup>125</sup> Carroll, 1991: 42.

<sup>126</sup> Vgl. Carroll, 1979: 500.

Die ethische Verantwortung beinhaltet im Vergleich zur rechtlichen Verantwortung keine rechtlichen Bindungen.<sup>127</sup> Stattdessen umfasst diese Dimension die Erwartungen der verschiedenen Anspruchsgruppen an das Verhalten und die Aktivitäten von Unternehmen.<sup>128</sup> Es handelt sich bei diesen Erwartungen um Wertvorstellungen, soziale Normen und rechtlich nicht bindende Standards oder Leitlinien, welche über die gesetzlichen Bestimmungen hinausgehen.<sup>129</sup> Unternehmen sollten die Forderungen der unterschiedlichen Anspruchsgruppen wahrnehmen und umsetzen, wie es im Sinne einer Erfüllung von Bürgerpflichten verlangt wird. Eine Widersetzung gegen die Erfüllung der Forderungen kann dazu führen, dass die Anspruchsgruppen ihre als legitim wahrgenommenen Interessen verletzt sehen.<sup>130</sup>

Die ethische Verantwortung ist aufgrund der Unterschiede zwischen Akteuren und der mitunter informellen Natur ihrer Anforderungen schwierig zu erfassen und stellt somit eine Herausforderung für Unternehmen dar. Oft gilt sie als Bereich, in dem sich die zukünftige Gesetzgebung abzeichnet. Durch die Erwartungen der unterschiedlichen Anspruchsgruppen werden neue Wertvorstellungen geschaffen, die wiederum höhere Standards implizieren, welche über die bestehenden gesetzlichen Anforderungen hinausgehen und zu neuer Gesetzgebung führen können. Obwohl die ethische Dimension im Pyramidenmodell oberhalb der rechtlichen Dimension liegt, besteht somit eine Wechselwirkung zwischen beiden Dimensionen.<sup>131</sup>

Die philanthropische Verantwortung stellt die Spitze von Carrolls CSR-Pyramide dar. Sie steht als übergeordnete Dimension über den ökonomischen, rechtlichen und ethischen Dimensionen. Unternehmen sollten demnach Aktivitäten ergreifen, welche der Gesellschaft und Sport-, Kultur- oder Bildungseinrichtungen zugutekommen.<sup>132</sup> Die philanthropischen Aktivitäten können daher mit den Aktivitäten im Sinne des CC gleichgesetzt werden.

Der Unterschied zur ethischen Dimension liegt darin, dass an die philanthropische Dimension keine ethischen Erwartungen der verschiedenen Anspruchsgruppen geknüpft sind. Unternehmen gelten demnach nicht als unethisch, wenn sie philanthropische Aktivitäten unterlassen. Somit fallen in die philanthropische Dimension Aktivitäten, welche von Unternehmen freiwillig und gemäß der je eigenen Auffassung von Verantwortung

---

<sup>127</sup> Vgl. Carroll, 1991: 41.

<sup>128</sup> Vgl. Carroll, 1979: 500.

<sup>129</sup> Vgl. Carroll, 1991: 41; Carroll, 1979: 500.

<sup>130</sup> Vgl. Carroll, 1991: 41 f.

<sup>131</sup> Vgl. Carroll, 1991: 41.

<sup>132</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Carroll, 1991: 41 f.

durchgeführt werden. Carroll kritisiert, dass manche Unternehmen philanthropische Aktivitäten überbewerten. Sie seien zwar von den verschiedenen Anspruchsgruppen erwünscht, jedoch sind die anderen drei Kategorien bedeutender als die freiwilligen Aktivitäten.<sup>133</sup>

Die CSR-Pyramide stellt ein dynamisches Konzept dar, da es die Möglichkeit von Anpassungen an die Erwartungen der Anspruchsgruppen einschließt. Dennoch stehen die vier Ebenen in einem Spannungsverhältnis zueinander. Aus der neoklassischen Sicht besteht eine Spannung zwischen der ökonomischen und den anderen drei Ebenen, da der Nutzen für Unternehmen aus dieser Sicht konträr zum Nutzen für die Gesellschaft steht. Aus der Perspektive von Anspruchsgruppen bietet die organisatorische Umsetzung der CSR-Pyramide ein Konfliktpotential, denn Unternehmen können versuchen, die vier Ebenen anders in Einklang zu bringen, als es von den Anspruchsgruppen gewünscht wird.<sup>134</sup> Wesentliche Kritik richtet sich gegen den Aufbau der CSR-Dimensionen als Pyramide, der das Verhältnis der Verantwortungsbereiche zueinander nicht unmissverständlich genug widerspiegelt. Des Weiteren werden in dem Pyramidenmodell Überschneidungen der Dimensionen nicht berücksichtigt.<sup>135</sup> Die Pyramide ist demnach ein starres Modell mit abgegrenzten, überschneidungsfreien Dimensionen. Als weitere Kritik führt Visser (2006) an, dass Carroll in seiner CSR-Pyramide mehrere Konzepte wie CC, Stakeholder-Theorie und Unternehmensethik zusammenfasst. Zudem wird kritisiert, dass Carroll sein Modell als ein übergeordnetes Konzept entwickelt hat, welches die Beziehung zwischen Unternehmen und Gesellschaft darstellen soll, obwohl es dem Modell an der dazu notwendigen Komplexität fehle.<sup>136</sup> Visser merkt des Weiteren an, dass das Modell der aktuellen CSR-Diskussion mit ihrer Unterscheidung einer ökonomischen, ökologischen und sozialen Dimension nicht gerecht werde. Da Unternehmen zunehmend das Konzept der *Tripple Bottom Line* heranziehen, um ihre CSR-Aktivitäten zu beschreiben, ist Carrolls CSR-Pyramide nur begrenzt anwendbar.

#### **2.2.4 Corporate Social Responsibility nach Schwartz/Carroll**

Aufbauend auf der Kritik an der CSR-Pyramide, entwickeln Schwartz/Carroll (2003) den ursprünglichen Ansatz von Carroll zu einem neuen Modell weiter.<sup>137</sup> Das neue CSR-Modell mit der Bezeichnung *Three Domain Approach* umfasst anstatt der bisherigen vier Kategorien

---

<sup>133</sup> Vgl. Carroll, 1991: 42.

<sup>134</sup> Vgl. Carroll, 1991: 42 f.

<sup>135</sup> Vgl. Schwartz/Carroll, 2003: 505.

<sup>136</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Visser, 2006: 46 f.

<sup>137</sup> Vgl. Schwartz/Carroll, 2003.

nur noch drei Dimensionen: eine ökonomische, rechtliche und ethische. Auf die philanthropische Dimension wird gänzlich verzichtet, da es gemäß den Autoren keine trennscharfe Abgrenzung zwischen ethischen und philanthropischen Aktivitäten gibt. Außerdem sind als philanthropisch erscheinende Aktivitäten häufig von ökonomischen Interessen geleitet. Zudem beinhaltet die ethische und ökonomische Dimension bereits freiwillige Aktivitäten im Sinne der Philanthropie.<sup>138</sup> Des Weiteren reagiert das neue Modell auf die Kritik an der CSR-Pyramide von Carroll, indem es eine Hierarchie der Dimensionen vermeidet und sie stattdessen auf einer Ebene ansiedelt. Die Darstellung erfolgt nun nicht mehr als Pyramide, sondern in einem Venn-Diagramm.<sup>139</sup> Dies lässt zudem Überschneidungen zwischen den einzelnen Dimensionen zu und bietet damit auch eine Grundlage für die Analyse von Spannungsfeldern zwischen den einzelnen Dimensionen.<sup>140</sup> Bedingt durch die möglichen Beziehungen zwischen den Dimensionen nimmt die Komplexität des Modells zu. Abbildung 3 zeigt das Venn-Diagramm mit den drei Bereichen der gesellschaftlichen Verantwortung und ihren Überschneidungen.

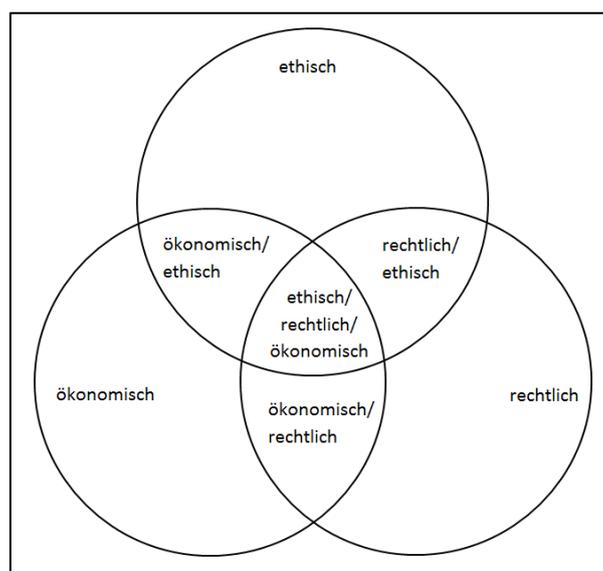


Abb. 3: Three-Domain-Modell, eigene Darstellung in Anlehnung an Schwartz/Carroll (2003).

Insgesamt entstehen durch die Überschneidungen sieben Verantwortungsbereiche. Neben den drei ursprünglichen Dimensionen – der ökonomischen, rechtlichen und ethischen – sind vier neue Bereiche entstanden: ökonomisch/rechtlich, ökonomisch/ethisch, rechtlich/ethisch sowie ein zentraler Bereich aus ethisch/rechtlich/ökonomisch. In dieser zentralen Schnittmenge sind

<sup>138</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Schwartz/Carroll, 2003: 505 f.

<sup>139</sup> Siehe Abbildung 3.

<sup>140</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Neßler, 2012: 55.

alle Dimensionen gleichermaßen erfüllt.<sup>141</sup> Unternehmen sollten daher anstreben, diese Schnittmenge zu erzeugen.<sup>142</sup>

Zwar greifen Schwartz/Carroll die Kritik an Carrolls CSR-Pyramide in der Gestaltung des Three-Domain-Modells auf, doch hat auch dieses Modell Schwächen. So sind rein ökonomische, rechtliche oder ethische Aktivitäten in der Realität kaum vorzufinden, denn jede Aktivität zieht positive oder negative Konsequenzen auch in den jeweils anderen Dimensionen nach sich.<sup>143</sup>

### 2.2.5 Corporate Social Responsibility nach Wood

Wartick/Cochran (1985) stellen Carrolls ökonomische, rechtliche, ethische und philanthropische Dimensionen als vier Grundsätze gesellschaftlicher Verantwortung statt als Kategorien dar.<sup>144</sup> Wood kritisiert die Annahme, dass es sich bei Carrolls vier Dimensionen um Grundsätze handelt:<sup>145</sup> „*A principle expresses something fundamental that people believe is true, or it is a basic value that motivates people to act. Categories, in contrast, show how to distinguish among different types of phenomena, but they do not represent motivators or fundamental truths.*“<sup>146</sup>

Woods semantische Auffassung des Begriffs des Grundsatzes (*principle*) zeigt, dass Carrolls vier Kategorien nicht als Grundsätze bezeichnet werden können. Vielmehr handelt es sich dabei um Kategorien, in denen Grundsätze umgesetzt werden können.<sup>147</sup> Wood führt als Beispiel die ökonomische Dimension an. Ökonomische Aktivitäten können drei Grundsätzen folgen:

- Selbstinteresse,
- gegenseitigem Interesse und
- gesellschaftlichem Interesse.

Im Rahmen des Selbstinteresses sind die Unternehmen bestrebt ihren Gewinn zu maximieren. Gegenseitiges Interesse bedeutet, dass Unternehmen die Forderungen der Anspruchsgruppen berücksichtigen und einen Kompromiss zwischen erwünschten und real durchgeführten Aktivitäten finden. Bildet das gesellschaftliche Interesse den zu befolgenden Grundsatz,

---

<sup>141</sup> Vgl. Schwartz/Carroll, 2003: 513.

<sup>142</sup> Vgl. Schwartz/Carroll, 2003: 519.

<sup>143</sup> Vgl. Schwartz/Carroll, 2003: 520 f.

<sup>144</sup> Vgl. Wartick/Cochran, 1985.

<sup>145</sup> Vgl. Wood, 1991: 695.

<sup>146</sup> Wood, 1991: 695.

<sup>147</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Wood, 1991: 695.

handeln Unternehmen altruistisch, um einen Nutzen für die Gesellschaft zu schaffen. Der Grundgedanke von CSR ist demnach, dass Unternehmen und Gesellschaft miteinander verflochten sind, weswegen die Anspruchsgruppen überhaupt Erwartungen gegenüber Unternehmen haben können. Wood setzt somit nicht an der Art der Verantwortungsdimension an, sondern an den Verantwortungsträgern.<sup>148</sup> Sie entwickelt daraus drei neue hierarchisch aufgebaute Grundsätze von CSR:

- institutioneller Grundsatz,
- organisationaler Grundsatz und
- individueller Grundsatz.

Der institutionelle Grundsatz stellt das Prinzip der Legitimation („*institutional principle: legitimacy*“<sup>149</sup>) dar, welche den Unternehmen von der Gesellschaft gewährt wird. Er zielt darauf ab, das Handeln des Unternehmens mit den Forderungen der Anspruchsgruppen in Einklang zu bringen und so gesellschaftliche Legitimierung für dieses Handeln zu erzeugen. Die an das Unternehmen gestellten gesellschaftlichen Ansprüche sind gerechtfertigt, da es als ökonomische Institution ein Teil der Gesellschaft ist. Sofern sich Unternehmen den Forderungen hinsichtlich der gesellschaftlichen Verantwortung entziehen, verlieren sie die Legitimation für ihr Handeln.<sup>150</sup> Der Fokus des institutionellen Grundsatzes liegt auf den Verpflichtungen seitens der Unternehmen und den Sanktionen der Gesellschaft bei Nichterfüllen derselben.<sup>151</sup>

Der organisationale Grundsatz der öffentlichen Verantwortung („*organisational principle: public responsibility*“<sup>152</sup>) ist dem institutionellen Grundsatz untergeordnet und erfasst die an das Unternehmen gestellten Erwartungen in spezifischer Form. Unternehmen sind für ihre Geschäftstätigkeit und das Ergebnis am Jahresende verantwortlich. Das Ergebnis beruht dabei sowohl auf der funktionalen Geschäftstätigkeit als primärer Tätigkeit als auch auf weiteren, darüber hinausgehenden Tätigkeiten.<sup>153</sup>

Der individuelle Grundsatz des unternehmerischen Ermessens („*individual principle: managerial discretion*“<sup>154</sup>) ist auf der untersten Ebene lokalisiert. Der Grundsatz betrifft die

---

<sup>148</sup> Vgl. Neßler, 2012: 57.

<sup>149</sup> Wood, 1991: 695.

<sup>150</sup> Vgl. Davis, 1973.

<sup>151</sup> Vgl. Wood, 1991: 696.

<sup>152</sup> Wood, 1991: 697.

<sup>153</sup> Vgl. Preston/Post, 1975.

<sup>154</sup> Wood, 1991: 698.

ethisch motivierten Aktivitäten und Entscheidungen der jeweiligen Unternehmensverantwortlichen. Diese treffen als moralische Akteure individuelle Entscheidungen und übernehmen individuelle Verantwortung. Diese Verantwortung auf individueller Ebene ist nicht von ökonomischen, rechtlichen und auf institutioneller und organisationaler Ebene bestehenden ethischen Fragestellungen losgelöst, sondern muss mit diesen – beispielsweise mit dem Profitinteresse des Unternehmens oder den Forderungen anderer Anspruchsgruppen – in Einklang gebracht werden.<sup>155</sup>

Am Beispiel der Offenlegung von Produktinformationen von Lebensmitteln werden die drei Grundsätze verdeutlicht: Dem *institutionellen Grundsatz* gemäß werden im Rahmen der Offenlegung und unter Zugrundelegung von ethischen Prinzipien wie Ehrlichkeit wahrheitsgemäße Informationen auf der Lebensmittelverpackung abgedruckt, wodurch Unternehmen Legitimation erlangen. Es werden alle Informationen offengelegt, welche für die Konsumenten relevant sein können. Offenlegung im Kontext des *organisationalen Grundsatzes* bedeutet, dass das Unternehmen die minimalen Anforderungen der Deklarationspflicht von Lebensmitteln gemäß der Lebensmittelinformationsverordnung erfüllt, um die Sicherheit und Gesundheit der Konsumenten zu gewährleisten. Im Rahmen des *individuellen Grundsatzes* bedeutet die Offenlegung, dass die Informationen in speziellen Marktsegmenten (beispielsweise laktosefreie Produkte) als ein Vorteil genutzt werden können.

Das ursprüngliche CSR-Konzept von Carroll wird durch die Grundsätze von Wood ergänzt. Das Konzept stellt eine umfassende Analyse von CSR dar, wodurch die Motivation für die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen erkennbar wird. Die empirische CSR-Forschung baut auf diesen drei Grundsätzen auf.<sup>156</sup>

### **2.2.6 Zwischenfazit**

Die zuvor dargestellten Konzeptionen von CSR zeigen die verschiedenen Sichtweisen und Entwicklungen in den letzten Jahren. Das Ausgangskonzept bildet die klassische Sichtweise nach Friedman. Er vertritt die Auffassung, dass die Verantwortung von Unternehmen darin liegt, die vorhandenen Ressourcen nutzenmaximierend einzusetzen. Sofern Unternehmen weitere gesellschaftliche Verantwortung übernehmen, stelle dies eine Verschwendung

---

<sup>155</sup> Vgl. Wood, 1991: 698.

<sup>156</sup> Anguis/Glavis (2012: 935) untersuchen unter anderem, auf welcher Analyseebene CSR-Forschung betrieben wird. Hierbei zeigt sich, dass insbesondere die organisationale Ebene als Grundlage für CSR-Forschung dient (57 Prozent), gefolgt von der institutionellen Ebene (33 Prozent), während Forschungsarbeiten zur individuellen Ebene bei 4 Prozent liegen. Der Anteil von Multilevelanalysen, die mindestens zwei Ebenen betrachten, liegt bei 6 Prozent.

monetärer Mittel dar, die eigentlich den verschiedenen Anspruchsgruppen zustünden. Quazi/O'Brien verbinden in ihrem Zwei-Dimensionen-Konzept die verschiedenen Sichtweisen (die klassische Sichtweise der Gewinnmaximierung und die moderne Sichtweise der Notwendigkeit gesellschaftlich erwünschter Aktivitäten). Das Konzept berücksichtigt somit nicht nur die Kosten, sondern auch den Nutzen von CSR und ordnet Aktivitäten entsprechend ein. Carroll hingegen stellt CSR in einer Pyramide dar, indem er vier Kategorien gesellschaftlicher Verantwortung unterscheidet, die aufeinander aufbauen. Die Basis des Konzepts bildet – in enger Verzahnung mit der rechtlichen Verantwortung – die ökonomische Verantwortung mit dem Ziel der Gewinnmaximierung. Die Spitze der Pyramide stellen die philanthropischen Aktivitäten dar, die über ökonomische, rechtliche und ethische Aktivitäten hinausgehen und der Gesellschaft nutzen. Es handelt sich hierbei um Aktivitäten im Sinne des CC. Die Kritik an diesem Modell richtet sich vorwiegend gegen die hierarchisierende Darstellung als Pyramide, welche zu Missverständnissen hinsichtlich der Priorisierung einzelner Aktivitäten führen kann und keine Überschneidungen zulässt.

An Carroll anknüpfend und die Kritik berücksichtigend entwickeln Schwartz/Carroll das Konzept zu einem *Three Domain Approach* weiter, bei dem auf die philanthropische Dimension gänzlich verzichtet wird. Philanthropische Aktivitäten würden laut den Autoren in den anderen drei Dimensionen – ökonomisch, rechtlich, ethisch – umgesetzt. Das Modell stellt die Bereiche ohne hierarchische Über- und Unterordnung dar und zeigt ihre möglichen Überschneidungen auf. Wood hingegen wählt einen anderen Ansatz, indem sie die Kategorien von Carroll aufgreift und sein Modell der vier Verantwortungsdimensionen um die Verantwortungsträger ergänzt. Daraus entwickelt sie drei neue Grundsätze: institutioneller, organisatorischer und individueller Grundsatz. Anhand dieses Modells kann gezeigt werden, wer einen Nutzen aus entsprechenden Aktivitäten zieht. Durch die Integration der Verantwortungsträger von CSR kann zudem die Frage beantwortet werden, warum Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung übernehmen und welchen Anspruchsgruppen sie gerecht zu werden versuchen. Durch die Untergliederung in einen individuellen, organisationalen und institutionellen Grundsatz können Zielkonflikte aufgezeigt werden, die aufgrund unterschiedlicher Interessenlagen resultieren. Dieser Ansatz wird in den nachfolgenden Kapiteln aufgegriffen.

## **2.3 Gesellschaftliche Verantwortung als Herausforderung in der Ernährungsbranche**

Welche Relevanz CSR für die betreffenden Unternehmen besitzt und welche Faktoren die Offenlegung einzelner Aktivitäten determinieren, wird in diesem Kapitel erörtert. Dabei werden auch Unterschiede in der Berichterstattung im Zusammenhang mit der Unternehmensgröße erläutert. Ebenso werden branchenspezifische Herausforderungen aufgezeigt.

### **2.3.1 Relevanz von Corporate Social Responsibility in der Ernährungsbranche**

Die deutsche Ernährungsbranche ist zu circa 90 Prozent durch kleine und mittelgroße Unternehmen geprägt.<sup>157</sup> Diese Unternehmen unterscheiden sich in wesentlichen Merkmalen von großen Unternehmen: Sie werden von Eigentümern geführt,<sup>158</sup> und weisen neben beschränkten finanziellen Kapazitäten Restriktionen im Bereich personeller und zeitlicher Ressourcen auf. Diese Restriktionen führen dazu, dass sich kleine und mittelgroße Unternehmen auf ihre Kernfunktionen konzentrieren, sodass für zusätzliche Aktivitäten wie CSR die notwendigen Kapazitäten fehlen. Deshalb und aufgrund ihrer formalen Struktur und flachen Hierarchien etablieren diese Unternehmen seltener als große Unternehmen eigene CSR-Abteilungen.<sup>159</sup> Aufgaben im Rahmen der gesellschaftlichen Verantwortung werden daher an einzelne Mitarbeiter und Führungskräfte delegiert, die diese neben ihren Kernaufgaben zusätzlich erfüllen.<sup>160</sup> Zudem weisen verschiedene Untersuchungen darauf hin, dass zwischen kleinen und mittelgroßen Unternehmen und verschiedenen Anspruchsgruppen wie regionalen Entscheidungsträgern, Medien, Lieferanten oder der regionalen Gesellschaft ein intensiver Kontakt besteht. Durch diese Verbindung bildet sich ein gemeinsames Werteverständnis von Unternehmen und Anspruchsgruppen.<sup>161</sup> Obwohl diese Unternehmen überwiegend keinen CSR-Bericht veröffentlichen, übernehmen sie dennoch gesellschaftliche Verantwortung. Ihre CSR-Aktivitäten beziehen sich häufig auf Investitionen in Sozialkapital und die Legitimation für ihr Handeln in der regionalen Gesellschaft.<sup>162</sup> Die CSR-Aktivitäten und die damit verbundene Berichterstattung erfolgen häufig intuitiv und unsystematisch statt nach formalisierten Vorgaben.<sup>163</sup> Aufgrund der strukturellen Unterschiede zwischen kleinen

---

<sup>157</sup> Vgl. Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie, 2017.

<sup>158</sup> Vgl. Der Betrieb, 2016.

<sup>159</sup> Vgl. Wunder/Bausch, 2014: 44; Hartmann, 2011: 311 f.; Russo/Perrini, 2010; Jenkins, 2009; Fassin, 2008.

<sup>160</sup> Vgl. Altenburger, 2016: 25 und Altenburger/Gaißberger, 2014.

<sup>161</sup> Vgl. Altenburger, 2016: 25; Schmidpeter, 2019: 95 f.

<sup>162</sup> Vgl. Walther et al., 2010; Russo/Tencati, 2009; Murillo/Lozano, 2006.

<sup>163</sup> Vgl. Bader, 2011; Baden et al., 2009; Nielsen/Thomsen, 2009; Murillo/Lozano, 2006.

und mittelgroßen Unternehmen einerseits und großen Unternehmen andererseits weichen die jeweiligen CSR-Aktivitäten voneinander ab und die Aktivitäten der ersteren sind zudem weniger messbar.<sup>164</sup> Auch die Offenlegung der Aktivitäten erfolgt häufig anders als in großen Unternehmen auf informellem Weg zwischen den Unternehmen und ihrem Umfeld.<sup>165</sup> Zudem werden in kleinen und mittelgroßen Unternehmen in wesentlich geringerem Umfang Verhaltenskodizes und andere Standards verwendet als in großen Unternehmen. Für Analysen sind daher große Unternehmen aufgrund der Datenverfügbarkeit und systematischen Berichterstattung geeigneter, wenngleich sie nicht die Struktur der Ernährungsbranche widerspiegeln.

Unabhängig von ihrer Größe stehen Unternehmen der Ernährungsbranche verschiedenen Herausforderungen hinsichtlich der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung gegenüber. Bedingt sind diese Herausforderungen insbesondere durch die beiden folgenden Faktoren, welche die Branche kennzeichnen.<sup>166</sup> Zum einen weist die Ernährungsbranche eine enge Verbindung zu Ressourcen natürlichen, menschlichen und physischen Ursprungs auf.<sup>167</sup> Daraus ergibt sich der zweite Faktor. Die Nahrungsaufnahme stellt ein Grundbedürfnis dar und ist somit von zentraler Bedeutung im Alltag. Damit verbunden sind hohe Anforderungen der Verbraucher an Nahrungsmittel und ihre Produktion, womit sich Fragen beispielsweise dazu ergeben, ob die Lebensmittel regional erzeugt sind und unter welchen Bedingungen sie produziert werden. Am Beispiel von Hühnereiern zeigt sich, dass die Forderungen nach biologisch und regional erzeugten Lebensmitteln nicht im tatsächlichen Kaufverhalten widerspiegelt werden. Laut einer Befragung kaufen 34 Prozent der Verbraucher ausschließlich Bioeier, während der Marktanteil von Bio-Eiern im Lebensmitteleinzelhandel bei nur 13 Prozent liegt.<sup>168</sup> Entgegen ihren Aussagen streben Konsumenten nach Nutzenmaximierung, indem sie ihre Ausgaben durch den Einkauf von konventionell produzierten Eiern minimieren. Ihr Kaufverhalten steht im Widerspruch zu der in den Umfrageantworten implizierten Forderung nach einer artgerechten und nachhaltigen landwirtschaftlichen Produktion und einer dementsprechenden Umstellung auf biologische Erzeugnisse. Dieses Beispiel verdeutlicht die Rolle der verschiedenen Verantwortungsträger, wie sie Wood definiert hat.<sup>169</sup> Neben dem Anspruch, nachhaltige Produkte zu einem fairen Preis zu konsumieren, führt der Trend zu einem gesünderen und nachhaltigeren Lebensstil

---

<sup>164</sup> Vgl. Hartmann, 2011: 312.

<sup>165</sup> Vgl. Walther et al., 2010.

<sup>166</sup> Vgl. Hartmann, 2011: 298.

<sup>167</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden GfK Panel Services Deutschland et al., 2009.

<sup>168</sup> Vgl. Bund Ökologische Lebensmittelwirtschaft, 2020: 17.

<sup>169</sup> Siehe hierzu S. 36 ff.

seitens der Verbraucher zu einem wachsenden Interesse an CSR-Aktivitäten bei den Unternehmen. In Umfragen unter Verbrauchern stehen neben gesellschaftlicher Verantwortung insbesondere ökologische Themen im Vordergrund.<sup>170</sup> Diese Umfragen zeigen oft eine Diskrepanz zwischen Anspruch und Realität. Während einerseits die Verbraucher gesellschaftliche Verantwortung von den Unternehmen fordern, verschwenden sie selbst Nahrungsmittel. Schmidt et al. (2019) untersuchen in ihrer Studie die Lebensmittelabfälle in Deutschland und resümieren, dass Verbraucher pro Jahr rund 75 Kilogramm Nahrungsmittel ungenutzt entsorgen.<sup>171</sup>

Zur Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit sind Unternehmen in der Ernährungsbranche neben einer effizienten Produktion auf die Unterstützung der Stakeholder angewiesen. Jede Anspruchsgruppe hat ihre eigene Vorstellung davon, wie sich ein Unternehmen zu verhalten hat und durch welche CSR-Aktivitäten ihre Bedürfnisse befriedigt werden beziehungsweise ihr Nutzen maximiert werden kann. Während beispielsweise Anteilseigner eine Rendite für ihr eingesetztes Kapital fordern, erwarten Arbeitnehmer einen sicheren Arbeitsplatz und eine Gehaltssteigerung. Zudem führt die CSR-Berichterstattung von Konkurrenten dazu, dass Unternehmen ihre CSR-Aktivitäten erhöhen,<sup>172</sup> um ihre Wettbewerbsposition zu stärken.

Auch die Berichterstattung in den Medien hat zur Folge, dass Aktivitäten im Rahmen der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen eine hohe Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit zukommt.<sup>173</sup> In der Ernährungsbranche verfügen insbesondere Nichtregierungsorganisationen wie Greenpeace oder Foodwatch und der Lebensmitteleinzelhandel über die Macht, Unternehmen hinsichtlich ihrer CSR-Aktivitäten zu beeinflussen und verschiedene Aktivitäten durchzusetzen. Beispielsweise verbot Aldi seinen Obst- und Gemüselieferanten den Einsatz verschiedener Pestizid-Wirkstoffe, um die Bienen zu schützen.<sup>174</sup>

Nichtregierungsorganisationen führen umfangreiche Kampagnen durch, um ihre eigenen Ziele gegenüber den Unternehmen durchzusetzen. Als Beispiel kann hier die Kampagne der Albert-Schweitzer-Stiftung gegen Dr. Oetker aus dem Jahr 2018 genannt werden. Die Stiftung startete mit weiteren Tierschutzorganisationen die sogenannte Europäische Masthuhn-

---

<sup>170</sup> Vgl. Wunder/Bausch, 2014: 44; ZNU/Engel & Zimmermann AG, 2013: 3.

<sup>171</sup> Vgl. Schmidt et al., 2019: 57.

<sup>172</sup> Vgl. Hartmann, 2011: 313.

<sup>173</sup> Vgl. ZNU/Engel & Zimmermann AG, 2013: 4.

<sup>174</sup> Vgl. Handelsblatt, 2016.

Initiative. Ziel der Initiative ist es, Missstände in der Hühnermast wie Überzüchtung oder zu hohe Besatzdichten zu reduzieren und das Tierwohl zu stärken, indem die Hühner Pickmöglichkeiten oder Sitzstangen erhalten.<sup>175</sup> Da sich Dr. Oetker zunächst nicht an der Initiative beteiligte, machte die Stiftung medienwirksam darauf aufmerksam. Als Resultat hat sich Dr. Oetker dem Druck der Organisation gebeugt und ist den Forderungen nach Erhöhung der Tierschutzstandards für Masthühner nachgekommen.<sup>176</sup>

Die obigen Ausführungen zeigen, dass Unternehmen mit einer Vielzahl an unterschiedlichen, teils widersprüchlichen Erwartungen konfrontiert sind. Sie stehen in einem Konflikt hinsichtlich der Auswahl geeigneter CSR-Aktivitäten, um diese disparaten Ansprüche zu erfüllen. Die folgenden beiden Beispiele verdeutlichen, in welchem Umfang sich Unternehmen selbst verpflichten, die Erwartungen der Anspruchsgruppen zu erfüllen und ihre Verantwortungsübernahme signalisieren:

- Die CSR-Strategie von Nestlé umfasst die Bereiche „Ernährung, Gesundheit und Wohlbefinden“, „Ländliche Entwicklung“, „Ökologische Nachhaltigkeit“, „Mitarbeiter, Menschenrechte und Compliance“ sowie „Wasser“. Aus diesen fünf Bereichen ergeben sich 42 Verpflichtungen, welche bis 2020 weitgehend umgesetzt werden sollten.<sup>177</sup>
- Der „Unilever Sustainable Living Plan (USPL)“ stellt eine Strategie für nachhaltiges Wachstum dar, mit der Unilever bis 2020 verschiedene Aktivitäten zu Gesundheit und Wohlbefinden, verbesserten Lebensbedingungen und einer Reduktion der Umweltbelastungen durchführen möchte.<sup>178</sup>

Beide Strategien greifen damit die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung auf, welche 2015 von den Vereinten Nationen verabschiedet wurde. Darin sind 17 Entwicklungsziele, sogenannte Sustainable Development Goals (SDGs), definiert, die insgesamt 169 Unterziele (Targets) umfassen.<sup>179</sup> Darüber hinaus definiert die Food and Agricultural Organization of the United Nations (FAO) verschiedene Herausforderungen und Trends, denen die Agrar- und Ernährungsbranche in den nächsten Jahren gegenübersteht. Neben einem prognostizierten Wachstum der Weltbevölkerung auf fast 10 Milliarden Menschen und den entsprechenden Anforderungen an die Lebensmittelversorgung stehen unter anderem die Globalisierung, die

---

<sup>175</sup> Vgl. Albert-Schweitzer-Stiftung, 2021.

<sup>176</sup> Vgl. Albert-Schweitzer-Stiftung, 2018.

<sup>177</sup> Vgl. Nestlé, 2016: 4 ff.

<sup>178</sup> Vgl. Unilever, 2016: 5.

<sup>179</sup> Vgl. Kaumanns et al., 2016: 21.

Auswirkungen klimatischer Änderungen und Naturkatastrophen sowie Konflikte und Krisen im Mittelpunkt der Aufgabenerfüllung der FAO.<sup>180</sup> Daraus ergeben sich für die Unternehmen neue Fragestellungen, die mit den Forderungen der Anspruchsgruppen, beispielsweise nach regionaler statt globalisierter Lebensmittelproduktion, vereinbart werden müssen.

Durch eine proaktive Auswahl von CSR-Aktivitäten, die eine hohe Relevanz bei den Anspruchsgruppen aufweisen, können sich Unternehmen am Markt positionieren und ihre Legitimation sichern.<sup>181</sup> Zudem können sie durch das aufgebaute Vertrauen ihr Image verbessern.<sup>182</sup> Ein reaktives Verhalten hinsichtlich der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung kann entsprechend zu Wettbewerbsnachteilen und einem Legitimationsverlust führen.<sup>183</sup> Dies verringert wiederum die gesellschaftliche Akzeptanz, was ein frühzeitiges Signal für ökonomisch relevante betriebliche Effekte darstellt.<sup>184</sup> Um dies zu verhindern, signalisieren Unternehmen durch verschiedene Maßnahmen wie der freiwilligen Berichterstattung,<sup>185</sup> einer anspruchgruppenorientierten Kommunikation und der Offenlegung von Verhaltenskodizes ihre Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung.<sup>186</sup>

Es wird somit festgehalten, dass CSR von erheblicher Bedeutung für die Geschäftsaktivitäten von Unternehmen der Ernährungsbranche ist. Dass diese Bedeutung weiter zunimmt, spiegelt sich auch in einer steigenden Anzahl veröffentlichter CSR-Berichte wider.<sup>187</sup>

### **2.3.2 Ausprägungen der Dimensionen der Corporate Social Responsibility in der Ernährungsbranche**

In der wissenschaftlichen Diskussion werden die drei CSR-Dimensionen häufig herangezogen, um zu analysieren, in welchen Bereichen sich Unternehmen engagieren und welche Anspruchsgruppen mit den Aktivitäten adressiert werden.<sup>188</sup> Die Ernährungsbranche findet in den meisten Studien keine Berücksichtigung, sodass die Ergebnisse nicht direkt auf diese Branche übertragbar sind. Ferner fällt auf, dass in der Regel eine differenzierte Analyse der ökonomischen, ökologischen und gesellschaftlichen Dimensionen ausbleibt. Eine Ausnahme stellen die Untersuchungen von Thanner (2010) und Kraft (2017) dar, die sich explizit mit den drei CSR-Dimensionen von Unternehmen der Ernährungsbranche befassen.

---

<sup>180</sup> Vgl. Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2017.

<sup>181</sup> Vgl. GfK Panel Services Deutschland et al., 2009: 41 f; Dierksmeier/Petersen, 2016: 145.

<sup>182</sup> Vgl. Loew et al., 2004: 38.

<sup>183</sup> Vgl. Wunder/Bausch, 2014: 45.

<sup>184</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Nagel, 2013: 14.

<sup>185</sup> Vgl. Lischka/Kenning, 2017: 71.

<sup>186</sup> Vgl. Stehr/Struve, 2017: 9 f.

<sup>187</sup> Vgl. Martens/Kleinfeld, 2018: 3.

<sup>188</sup> Vgl. Kraft, 2017; Kilian/Hennigs, 2014; Thanner, 2010; Silberhorn/Warren, 2007; Snider et al., 2003.

Neben Tierwohl, Umweltaspekten wie Wasser- und Energiemanagement sowie Abfallvermeidung stehen gesellschaftliche Aspekte wie Arbeitsbedingungen, Produktqualität und -sicherheit und Gesundheitsaspekte im Fokus der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen der Ernährungsbranche.<sup>189</sup> Abhängig vom Sektor, der Ausprägung der Anspruchsgruppen und den bestehenden Wettbewerbsbedingungen setzen Unternehmen in ihren CSR-Aktivitäten unterschiedliche Schwerpunkte.<sup>190</sup> Daher können die Dimensionen in der Praxis unterschiedlich stark ausgeprägt sein. Während einige Studien eine Vernachlässigung der gesellschaftlichen Dimension zeigen,<sup>191</sup> deuten andere Studien auf eine schwach ausgeprägte ökologische Dimension hin.<sup>192</sup> Thanner (2010) untersucht im Rahmen ihrer Studie die Webseiten von 80 Unternehmen der Ernährungsbranche und ordnet die Aktivitäten sowohl den jeweiligen Dimensionen als auch Anspruchsgruppen zu. Sie zeigt, dass in der ökologischen Dimension weniger CSR-Aktivitäten offengelegt werden als in der ökonomischen und gesellschaftlichen Dimension. Es bleibt offen, weswegen diese Dimension schwächer ausgeprägt ist. Kraft (2017) untersucht in ihrer Arbeit die CSR-Berichte von fünf Unternehmen der Ernährungsbranche mittels einer Inhaltsanalyse und zeigt, dass in allen untersuchten Unternehmen der Fokus auf den gesellschaftlichen Aktivitäten liegt. Die ökonomischen und ökologischen Aktivitäten sind ungefähr gleich stark ausgeprägt.<sup>193</sup> Damit kommt Kraft im Gegensatz zu Thanner zu dem Ergebnis, dass in der ökologischen Dimension nicht weniger CSR-Aktivitäten als in anderen Dimensionen offengelegt werden. Eine mögliche Erklärung für diese Beobachtung ist der Zeitabstand zwischen den Untersuchungen und die zwischenzeitliche Intensivierung der CSR-Debatte. Die jeweiligen Top-5-Aktivitäten in allen von Kraft untersuchten Unternehmen sind in Tabelle 3 dargestellt.

<b>Ökonomie</b>	<b>Ökologie</b>	<b>Gesellschaft</b>
Eigentümerinformationen	Energieeffizienz	Personalpolitik
Qualitätsmanagement	Zertifizierung Rohstoffe	Verbraucherinformationen
CSR-Verständnis	Umweltschutz	Aus- und Weiterbildung
Lieferantenbeziehungen	Recycling	Corporate Citizenship
Wachstum	Klimaschutz	Stakeholder-Dialog

Tab. 3: Top-5 der CSR-Aktivitäten, eigene Darstellung in Anlehnung an Kraft, 2017.

Die Analyse von Kraft zeigt des Weiteren, dass die Unternehmen in gleichem Ausmaß über ökologische Aktivitäten berichten, ebenso sind Berichte über ökonomische Aktivitäten

<sup>189</sup> Vgl. Maloni/Brown, 2006.

<sup>190</sup> Vgl. Galbreath, 2009; McWilliams et al., 2006; Meznar et al., 1990.

<sup>191</sup> Vgl. Schwark, 2012: 331 ff.

<sup>192</sup> Vgl. Thanner, 2010.

<sup>193</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Kraft, 2017: 101.

gleichmäßig verteilt. Gesellschaftliche Aktivitäten zu Themen wie Personalpolitik oder Verbraucherinformationen zu den jeweiligen Lebensmitteln sind in allen analysierten Unternehmen relevant. Es wird gezeigt, dass die Unternehmen sektorenspezifische Schwerpunkte setzen. Beispielsweise werden von zwei der fünf Unternehmen aus den Sektoren Back-/Süßwaren und Fruchtzubereitung Menschenrechte thematisiert. Beide Unternehmen beziehen ihre Rohstoffe, darunter Kakao, aus Drittländern. Somit ist ein unter anderem von Van Tulder/Kolk (2001) beobachteter Einfluss internationaler Aktivität auf die Formulierung und Implementierung von CSR-Aktivitäten festzustellen.<sup>194</sup>

Obwohl von Kraft nur wenige Berichte ausgewertet wurden, geben die Ergebnisse einen ersten Hinweis darauf, dass verschiedene Faktoren wie Internationalität und Sektorenzugehörigkeit die Unternehmen in ihrer Schwerpunktsetzung hinsichtlich ihrer CSR-Aktivitäten beeinflussen. Bestimmte Schwerpunktsetzungen können zu einer höheren Glaubwürdigkeit führen, indem Unternehmen als relevant erachtete Themen aufgreifen und darüber berichten. Kraft beobachtet zudem, dass gleiche Themen von den Unternehmen in ähnlichem Ausmaß offengelegt werden und wenig Heterogenität zwischen den Berichten besteht.<sup>195</sup> Des Weiteren zeigt Kraft in ihrer Analyse, welche Anspruchsgruppen durch die offengelegten CSR-Aktivitäten adressiert werden.<sup>196</sup>

Zusammenfassend zeigt das vorliegende Kapitel 2 die Komplexität der Umsetzung von CSR in der praktischen Unternehmensführung. Neben verschiedenen Konzepten, an denen sich Unternehmen orientieren können, spielen die Verantwortungsträger und Überlegungen zur Nutzenmaximierung eine wichtige Rolle dafür, wie CSR im Unternehmen integriert wird. Dies ist insbesondere in Bezug auf Zielkonflikte wichtig, denn diese erfordern eine sorgfältige Steuerung durch die Unternehmen. Zielkonflikte können im Bereich der individuellen Nutzenmaximierung verschiedener Akteure, wie Unternehmensleitung oder Verbraucher, auftreten. Sie können aber auch im Bereich der institutionellen Nutzenmaximierung sowie zwischen diesen beiden Bereichen entstehen.

Im nachfolgenden Kapitel werden die Stakeholder-Theorie und die NI-Theorie als theoretischer Rahmen herangezogen, um zu erklären, wie Unternehmen die verschiedenen Erwartungen berücksichtigen können. Mittels der Stakeholder-Theorie werden alle relevanten Individuen und Gruppen identifiziert, die einen Anspruch gegenüber Unternehmen erheben.

---

<sup>194</sup> Vgl. van Tulder/Kolk, 2001: 267.

<sup>195</sup> Vgl. Kraft, 2017: 103.

<sup>196</sup> Vgl. Kraft, 2017: 101.

In welchem Maße diese Ansprüche durch die Unternehmen berücksichtigt werden, ist von verschiedenen Faktoren abhängig. Mithilfe der NI-Theorie kann erklärt werden, weshalb Unternehmen CSR-Aktivitäten ergreifen und welche Strategien zur Verfügung stehen, um die unterschiedlichen dynamischen Erwartungen seitens der Anspruchsgruppen zu berücksichtigen.

### **3 Theoretische Grundlagen und Ableitung von Hypothesen**

In Kapitel 3.1 wird die Stakeholder-Theorie als geeignetes konzeptionelles Fundament zur Erfassung aller relevanten Anspruchsgruppen der Ernährungsbranche erörtert. Zudem wird sie genutzt, um die Beziehung zwischen relevanten Anspruchsgruppen und deren Zielen einerseits und der CSR von Unternehmen andererseits zu erklären. Dieser Schritt dient insbesondere dazu, Hypothesen abzuleiten, die in Kapitel 4.2 empirisch geprüft werden. In Kapitel 3.2 wird die NI-Theorie bezüglich ihrer Konzepte zur Einbettung von Unternehmen in der organisationalen Umwelt sowie ihrer Relevanz für ein theoretisch fundiertes Verständnis von CSR diskutiert. Das Konzept der Isomorphie wird dargelegt, um Hypothesen zum Verhalten von Unternehmen gegenüber anderen Unternehmen und den Anspruchsgruppen abzuleiten. Diese Hypothesen werden ebenfalls in Kapitel 4.1 empirisch geprüft. Darüber hinaus werden verschiedene strategische Reaktionen auf institutionelle Komplexität aufgezeigt, anhand derer die strategischen Handlungsoptionen von Unternehmen erklärt und systematisiert werden können. Das Kapitel 3.3 fasst die beiden Theorien in einem Zwischenfazit zusammen.

#### **3.1 Stakeholder-Theorie**

Die Entstehung von Zielkonflikten zwischen und innerhalb von Anspruchsgruppen ist theoretisch anhand der Stakeholder-Theorie zu begründen. Zunächst werden im vorliegenden Kapitel daher die Zielkonflikte erörtert, die im Bereich individueller, organisationaler und institutioneller Nutzenmaximierung entstehen können. In diesem Kontext wird mittels der Theorie von Spulber deutlich, warum Konsumenten überhaupt einen Anspruch darauf haben, dass Unternehmen ihren Forderungen nachkommen: Sie können als Beteiligte an Unternehmen gelten. Darüber hinaus sind seitens der Unternehmen weitere relevante Akteure zu erfassen, die Ansprüche an Unternehmen stellen.

##### **3.1.1 Unternehmen als Zusammenschluss von Konsumenten**

Die mikroökonomische Theorie stellt den dominierenden Ansatz für die Erklärung von Entscheidungen und Koordinationsformen in Unternehmen und den daran beteiligten Akteuren sowie ihrem Verhalten in Tauschprozessen dar. Die Theorie umfasst verschiedene Erklärungsansätze für das Verhalten von Unternehmen, die sich im Laufe der Zeit gewandelt haben, indem ihre ursprünglich klassische Perspektive durch eine neoklassische und

schließlich eine industrieökonomische ersetzt oder ergänzt wurde.<sup>197</sup> Im Fokus der Ansätze stehen wettbewerbstheoretische Annahmen über die Produktionsfunktion der Anbieter (Unternehmen) und die Nachfragefunktion der Konsumenten sowie die Marktstrukturen und die Effekte der jeweiligen Interaktionen und Interdependenzen.<sup>198</sup> Unter Zugrundelegung neoklassischer Annahmen über die Unternehmensumwelt werden die Höhe des Unternehmenswertes und das strategische Verhalten nicht von der Kapitalstruktur und dem Vorhandensein von Anteilseignern am Unternehmen beeinflusst.<sup>199</sup> Bezüglich CSR bedeutet dies, dass das Verhalten des Unternehmens unabhängig von den Forderungen der Anteilseigner ist, da die Mittelherkunft irrelevant ist.

Spulber (2009) entwickelt die mikroökonomische Theorie weiter, indem er die für die Unternehmensformierung bisher zentralen Akteure „Unternehmen“ und „Konsumenten“ um den Akteur „Entrepreneur“ ergänzt. Konsumenten mit gleichen Interessen können demnach als Entrepreneure aktiv werden, indem sie ihre Ressourcen einsetzen und Unternehmen gründen, die sie nach ihren Vorstellungen führen, um gemeinsam ihre Interessen und Ziele durchzusetzen, wodurch Märkte entstehen.<sup>200</sup> Wenn Konsumenten also Unternehmen gründen, um ihre Bedürfnisse zu befriedigen, und wenn auf Konsumentenseite ein Bedürfnis nach CSR von Unternehmen besteht, dann kann CSR auch zu den Produkten und Dienstleistungen von Unternehmen gehören. Aus dieser Perspektive rückt die Versorgung mit dem Produkt CSR in das Zentrum des Zwecks eines Unternehmens. Neben ihrer Rolle als Konsument und Unternehmer agieren sie gleichzeitig als Eigentümer.<sup>201</sup> Der Konsument in seiner Funktion als Eigentümer verfolgt eigene Ziele, die sich nur teilweise mit den Zielen decken, die vom Zusammenschluss der Konsumenten zu einem Unternehmen verfolgt werden. Aufgrund Spulbers Definition von Unternehmen als Zusammenschluss mehrerer Konsumenten müssten zudem mehrere Repräsentanten des Unternehmens die Zielfunktion vertreten, also als Manager tätig werden. Ein einzelner Manager wird jedoch seine eigenen Ziele verfolgen, sodass hier ein Konflikt zwischen den individuellen Zielen und den Unternehmenszielen entstehen kann. Zudem können Konsumenten nicht nur als Eigentümer und Manager agieren, sondern gleichzeitig beispielsweise als Investoren oder Arbeitnehmer fungieren und sich zu Gruppen wie Gewerkschaften oder Aktivistenvereinigungen zusammenschließen. Dadurch können sie ihre Machtpositionen gegenüber anderen stärken

---

<sup>197</sup> Vgl. hierzu beispielsweise Coase (1937) welcher als bekannter Vertreter der Unternehmenstheorie gilt.

<sup>198</sup> Vgl. Schoppe, 1995: 18.

<sup>199</sup> Vgl. Modigliani/Miller, 1958; Tirole, 2006.

<sup>200</sup> Vgl. Spulber, 2009: 2.

<sup>201</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Spulber, 2009: 2 ff.

und ihre Ziele und damit einhergehenden Ansprüche besser durchsetzen. Dieses Rollenverständnis soll folgendes Beispiel verdeutlichen: Eine Person ist in der Unternehmensführung eines Unternehmens der Ernährungsbranche angestellt und verfolgt neben den eigenen Zielen wie Einkommensmaximierung die Unternehmensziele. Zwecks Befriedigung ihrer Grundbedürfnisse konsumiert die Person auch Nahrungsmittel von anderen Unternehmen. Das heißt, die Person ist gleichzeitig Konsument und hat entsprechende Erwartungen an die Unternehmen und Produkte, um ihre Bedürfnisse zu befriedigen. Diese können von den vertretenen beruflichen Zielen und Werten abweichen. Beispielsweise kann sich die Person in ihrer Freizeit in einer Nichtregierungsorganisation engagieren, deren nächste Kampagne gegen verschiedene Unternehmen der Ernährungsbranche gerichtet ist. Das Beispiel verdeutlicht, dass Personen gleichzeitig mehrere Rollen einnehmen können, die unterschiedliche Erwartungen und Vorstellungen bedingen, sodass widersprüchliches Verhalten möglich ist. Zudem zeigt dieses Beispiel, dass Unternehmen in Interaktion mit ihrem Umfeld stehen und sich deshalb gegenüber ihren Anspruchsgruppen legitimieren, da diese direkt oder indirekt an Unternehmen beteiligt sind. Somit entstehen auf den Ebenen von Eigentümern, Managern und Arbeitnehmern Zielkonflikte und mit ihnen Komplexität. Dieses Konglomerat nur teilweise harmonisierender Ziele unterscheidet ein Unternehmen von einer einfachen Tauschbeziehung zwischen zwei Akteuren.<sup>202</sup> Zudem ist eine Identifikation und Messung der Differenzen zwischen Zielen schwierig.<sup>203</sup>

Zusammenfassend wird gemäß der Theorie nach Spulber festgehalten, dass Unternehmen durch den Zusammenschluss von Konsumenten entstehen, um gemeinsam ihre Ziele durchzusetzen. Die Komplexität von Unternehmen liegt insbesondere darin, dass die individuellen Ziele von den Unternehmenszielen abweichen können. Anhand der Theorie von Spulber kann das Entstehen von Zielkonflikten damit erklärt werden, dass sich Personen zu Organisationen zusammenschließen, um ihre Forderungen und Ziele einfacher durchzusetzen, und dabei mehrere Rollen einnehmen. Zwischen den Rollen, aber auch innerhalb einer Rolle, können unter Umständen widersprechende Ziele entstehen.

---

<sup>202</sup> Die Idee, zwischen der Maximierungsfunktion eines Unternehmens und der Nutzenfunktion eines Eigentümers zu trennen, geht auf das Separationstheorem von Fisher (1930) zurück. Das Theorem besagt, dass bei vollkommenen Kapitalmärkten, das heißt bei Kapitalmärkten ohne Transaktionskosten und einer Situation der vollständigen Konkurrenz, die Investitionsentscheidungen eines Unternehmens unabhängig von der Präferenz des Eigentümers und der Art der Finanzierung getroffen werden sollten. Die Struktur der Anteilseigner ist somit irrelevant.

<sup>203</sup> Vgl. Hart, 2011.

### 3.1.2 Erweiterung der eindimensionalen Unternehmensbeziehungen durch die Integration weiterer Anspruchsgruppen

Freeman (1984) zeigt in seiner Arbeit auf, dass die bisherigen Ansätze nicht ausreichen, um die komplexe Unternehmensumwelt abzubilden. Diese Ansätze binden entlang der Wertschöpfungskette entweder neben den Unternehmen nur Lieferanten und Kunden oder in einer erweiterten Auffassung zusätzlich Eigentümer und Arbeitnehmer ein.<sup>204</sup> Zudem existieren zahlreiche Beziehungen zwischen Unternehmen und weiteren Akteuren, sodass eine umfassendere Sicht als bei den bisherigen Ansätzen notwendig ist. Während Friedman (1970) noch die Beziehung zwischen Unternehmen und Anteilseignern, den Shareholdern, als grundlegend für die Zweckbestimmung von Unternehmen darstellt,<sup>205</sup> erweitert Freeman (1984) diese eindimensionale, klassische Auffassung um ein umfassenderes Verständnis von Unternehmensbeziehungen. Unternehmen stehen nicht nur in Beziehung zu den Anteilseignern (Shareholdern), sondern zu „*any group or individual who can affect or is affected by the achievement of a corporation's purpose*“<sup>206</sup> – mithin zu den sogenannten Stakeholdern. Wagner (2018) sieht in diesem sogenannten Stakeholder-Ansatz, welcher eine Verantwortung von Unternehmen gegenüber allen Anspruchsgruppen annimmt, keinen Widerspruch zur Shareholder-Theorie Friedmans. Vielmehr verweist er auf den Nutzen, dass durch die Integration aller Anspruchsgruppen ein Vorteil für die Anteilseigner erzeugt wird, indem beispielsweise durch CSR-Aktivitäten die Nachfrage nach gesellschaftlich verantwortlichen Produkten gesteigert und der Gewinn maximiert werden können.<sup>207</sup> Für die Wertgenerierung ist es demnach notwendig, die Forderungen aller relevanten Anspruchsgruppen bei den unternehmensinternen Entscheidungen und Aktivitäten zu berücksichtigen.

Die Stakeholder-Theorie ermöglicht es, die ökonomische, politische und ethische Perspektive in einem strategischen Management-Konzept abzubilden.<sup>208</sup> Sie zeigt auf, dass Unternehmen die Forderungen der verschiedenen Anspruchsgruppen in ihren Entscheidungen berücksichtigen und mit ihren gewählten Strategien auf die Anspruchsgruppen gezielt oder unbeabsichtigt einwirken. Die Integration relevanter Anspruchsgruppen ist neben marktorientierten Motiven auch durch eine sozioökonomische Entwicklung bedingt, die

---

<sup>204</sup> Vgl. Freeman, 2014.

<sup>205</sup> Siehe hierzu Kapitel 2.2.1.

<sup>206</sup> Freeman, 2014: 6.

<sup>207</sup> Vgl. Wagner, 2018: 3.

<sup>208</sup> Vgl. Freeman/McVea, 2001: 13.

Unternehmen zunehmend einem gesellschaftlichen Legitimationsdruck statt nur ökonomischen Einflüssen aussetzt.<sup>209</sup>

Donaldson/Preston (1995) greifen die Stakeholder-Theorie in einem moralisch-ethischen Rahmen auf und unterscheiden bei der Konzeptualisierung der Stakeholder-Unternehmens-Beziehung eine deskriptive, instrumentelle und normative Perspektive.<sup>210</sup> Ausgangspunkt ihrer Untersuchung ist die Vielzahl an Konzepten der Stakeholder-Theorie, sodass zahlreiche Erklärungen und Anwendungen existieren. Mithilfe einer Klassifikation soll die Stakeholder-Theorie geordnet werden:

- Die deskriptive Perspektive zielt insbesondere darauf ab zu beschreiben, wie Unternehmen geführt werden, wie Führungskräfte sich verhalten und ob die Interessen der Anspruchsgruppen berücksichtigt werden.<sup>211</sup>
- Die instrumentelle Perspektive dient dazu, einen Einfluss von Anspruchsgruppen auf die Erreichung traditioneller Unternehmensziele wie Gewinn und Wachstum zu erkennen und gegebenenfalls zu erklären.
- Die normative Perspektive ist auf die Identifikation ethischer Rahmenbedingungen gerichtet. Unternehmen sollten demnach die Interessen der unterschiedlichen Anspruchsgruppen identifizieren und mithilfe eines geeigneten Konzepts auf diese Interessen eingehen.<sup>212</sup> Im Rahmen der normativen Perspektive wird die Frage beantwortet, warum Unternehmen die Interessen der Anspruchsgruppen berücksichtigen, obwohl dies einen Ressourceneinsatz erfordert, dessen Nutzen nicht offenkundig ist.<sup>213</sup>

Während die instrumentelle Analyse insbesondere dazu geeignet ist, die Beziehung zwischen Anspruchsgruppen und dem Erreichen von Unternehmenszielen dazustellen, und der Schwerpunkt daher häufig auf diese Perspektive gelegt wird, ist die normative Perspektive von besonderer Bedeutung, da sie die beiden anderen Perspektiven stützt. Laut Donaldson/Preston begründet erst die normative Perspektive die Stakeholder-Theorie.<sup>214</sup> In diese Perspektive können sowohl die klassische Auffassung von Unternehmensbeziehungen,

---

<sup>209</sup> Vgl. Mesicek, 2016: 8.

<sup>210</sup> Vgl. Donaldson/Preston, 1995.

<sup>211</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Donaldson/Preston, 1995: 70 f.

<sup>212</sup> Vgl. Donaldson/Preston, 1995: 87.

<sup>213</sup> Vgl. Gibson, 2000: 245.

<sup>214</sup> Vgl. Donaldson/Preston, 1995: 87 f.

wie sie beispielsweise Friedman darstellt, als auch erweiterte Konzepte eingeordnet werden.<sup>215</sup>

Um das Potential der von Donaldson/Preston erweiterten Stakeholder-Theorie nutzen zu können, ist der Stakeholder-Begriff näher zu erörtern. Die Anspruchsgruppen werden gezielt in Anspielung auf den Begriff der Shareholder als Stakeholder bezeichnet. Der Begriff Stakeholder wurde erstmals im Jahr 1963 in einem internen Memorandum des Stanford Research Institutes verwendet. Unter diesen Begriff werden alle Anspruchsgruppen von Unternehmen subsumiert.<sup>216</sup> Die Begriffe Shareholder und Stakeholder sind nicht synonym zu verwenden.<sup>217</sup> Shareholder sind im Rahmen der Stakeholder-Theorie eine eigene Anspruchsgruppe, die ein direktes Anteilsrecht in Form von Eigenkapital am Unternehmen besitzt. Gemäß Rappaport besteht das einzige Ziel von Shareholdern darin, dass der Wert ihrer Investition maximiert wird.<sup>218</sup> Weitere Anspruchsgruppen sind Personen oder Gruppen, die ohne direktes Anteilsrecht ein Anspruchsrecht am Unternehmen besitzen.<sup>219</sup> Ein weiterer Unterschied liegt in der zeitlichen Dimension der beiden Konzepte. Während Shareholder-orientierte Ansätze ein Streben nach kurzfristiger Gewinnmaximierung voraussetzen, nimmt die Stakeholder-Konzeption eine langfristige Perspektive ein.<sup>220</sup> Eine noch präzisere Definition des Stakeholder-Begriffs findet sich bei Clarkson (1995). Demnach sind Stakeholder *„persons or groups that have a claim, ownership, rights, or interests in a corporation and its activities, past, present or future.“*<sup>221</sup> Die Global Reporting Initiative erweitert die Definition von Clarkson um die Beeinflussung der Unternehmen durch die Anspruchsgruppen. Sie definiert Stakeholder als *„juristische oder natürliche Personen, bei denen davon ausgegangen werden kann, dass sie in beträchtlichem Maße von Aktivitäten, Produkten oder Dienstleistungen der Organisation betroffen sind oder dass ihre Handlungen die Fähigkeit der Organisation zur erfolgreichen Umsetzung von Strategien oder zur Erreichung von Zielvorgaben beeinflussen können. Dies umfasst auch juristische oder natürliche Personen, die aufgrund von Gesetzen oder internationalen Vereinbarungen berechnete Ansprüche gegenüber der Organisation haben.“*<sup>222</sup> Folglich sind alle

---

<sup>215</sup> Vgl. Donaldson/Preston, 1995: 71.

<sup>216</sup> Vgl. Freeman, 2014: 31.

<sup>217</sup> Vgl. Clarkson, 1995: 112.

<sup>218</sup> Vgl. Rappaport, 1986.

<sup>219</sup> Vgl. Melé, 2008: 62.

<sup>220</sup> Vgl. Hörisch et al., 2014: 333.

<sup>221</sup> Clarkson, 1995: 106.

<sup>222</sup> Global Reporting Initiative, 2018: 8.

Anspruchsgruppen relevant, welche ein legitimes Interesse an Unternehmen haben und zu deren Erfolg oder Misserfolg beitragen.<sup>223</sup>

Hinsichtlich der Ziele der Unternehmen ist es von Bedeutung, die Ansprüche aller Personen und Gruppen im Rahmen der Leistungserstellung zu berücksichtigen, sodass ein Zuwachs an Werten oder Wohlstand für alle Anspruchsgruppen entsteht.<sup>224</sup> Dazu können einzelne Personen mit ähnlichen Interessen, Ansprüchen und Rechten zu einer Stakeholder-Gruppe zusammengefasst werden.<sup>225</sup>

Die Anspruchsgruppen können in interne und externe Anspruchsgruppen kategorisiert werden.<sup>226</sup> Diese Kategorisierung differenziert die Anspruchsgruppen nicht nach ihrer Beziehung zum Unternehmen. Freeman (2014) nimmt stattdessen eine Unterteilung in primäre und sekundäre Stakeholder vor.<sup>227</sup> Dieser Ansatz wird in der vorliegenden Arbeit herangezogen.

Primäre Stakeholder sind jene Personen und Gruppen, welche in einem klar erkennbaren direkten Verhältnis zum Unternehmen stehen. Dieses direkte Verhältnis kann beispielsweise durch einen Vertrag (wie Arbeitsvertrag, Kaufvertrag) begründet werden.<sup>228</sup> Folglich zählen zu den primären Stakeholdern Eigentümer, Kunden, Mitarbeiter und Lieferanten.<sup>229</sup> Auf die primären Stakeholder wirkt sich der Unternehmenserfolg oder -misserfolg beziehungsweise das langfristige Agieren am Markt direkt aus.<sup>230</sup> Die Forderungen dieser Anspruchsgruppen sind mit hoher Priorität zu beachten, da Unzufriedenheit oder eine als unfair wahrgenommene Behandlung zu Schäden für das Unternehmen führen können.<sup>231</sup>

Sekundäre Stakeholder hingegen sind Personen und Gruppen, welche indirekt mit dem Unternehmen verbunden sind und in einem weiten Sinne von den unternehmerischen Entscheidungen und Aktivitäten tangiert werden.<sup>232</sup> Als sekundäre Anspruchsgruppen gelten Regierung, Nichtregierungsorganisationen, Wettbewerber, Interessengruppen wie

---

<sup>223</sup> Vgl. Freeman/McVea, 2001: 10.

<sup>224</sup> Vgl. Melé, 2008: 62 f.; Clarkson, 1995: 112.

<sup>225</sup> Vgl. Clarkson, 1995: 106.

<sup>226</sup> Anstelle der Kategorisierung von Stakeholdern in intern/extern, ist die Kategorisierung in nah/weit beziehungsweise primär/sekundär sowohl in der Literatur, siehe beispielsweise Clarkson (1995) als auch in der Praxis vorzufinden.

<sup>227</sup> Vgl. Freeman, 2014.

<sup>228</sup> Vgl. Tomczak/Kernsrock, 2014: 33.

<sup>229</sup> Vgl. Freeman, 2014: 8 ff.

<sup>230</sup> Vgl. Melé, 2008: 64.

<sup>231</sup> Vgl. Clarkson, 1995: 106.

<sup>232</sup> Vgl. Melé, 2008: 64.

Gewerkschaften und Verbraucherschutzorganisationen sowie die Medien.<sup>233</sup> Obwohl aufgrund der indirekten Verbindung keine Abhängigkeit zwischen Unternehmen und externen Anspruchsgruppen besteht, können sie Unternehmen durch eine Beeinflussung der öffentlichen Meinung Schaden zufügen,<sup>234</sup> beispielsweise indem Medien negativ über Unternehmen berichten und somit weitere Anspruchsgruppen beeinflussen.

Mitchell et al. (1997) entwickeln ein Konzept zur Einordnung der verschiedenen Anspruchsgruppen hinsichtlich

- ihres Machteinflusses,
- ihrer Legitimation und
- der Dringlichkeit einer Reaktion auf ihre Ansprüche durch das Unternehmen.<sup>235</sup>

Der Machteinfluss wirkt sich in den Beziehungen der Anspruchsgruppen untereinander aus. Eine Anspruchsgruppe kann weitere Anspruchsgruppen beeinflussen und sie dazu veranlassen, die Ziele der ersteren zu verfolgen. Legitimation entsteht für Anspruchsgruppen durch Aktivitäten, welche von anderen als wichtig oder nutzbringend wahrgenommen werden. Dies ist der Fall, wenn die Aktivitäten den sozialen und kulturellen Normen des Umfelds entsprechen. Ob die Forderungen einer Anspruchsgruppe von anderen Anspruchsgruppen als legitim angesehen werden, hängt wiederum von der Machtposition der ersteren ab.<sup>236</sup> Die Forderungen von Anspruchsgruppen mit einer starken Machtposition oder hohem Beeinflussungspotential werden als legitimer angesehen als die von weniger mächtigen Stakeholdern. In diesem Zusammenhang ist auf die steigende Professionalisierung einzelner Anspruchsgruppen, wie Verbraucher- und Umweltschutzorganisationen, hinzuweisen.<sup>237</sup> Professionalisierung bedeutet, dass die Organisationen zunehmend Managementmethoden einsetzen, um effiziente Strukturen zu etablieren.<sup>238</sup> Dringlichkeit kommt den Ansprüchen zu, welche sofortige Aufmerksamkeit und Aktivität erfordern. Ob Ansprüche als dringlich einzustufen sind, hängt vom situativen Kontext ab.

Durch das Konzept von Mitchell et al. ist eine theoretische Einordnung der relevanten Stakeholder möglich. Zudem können weitere Kriterien für die Entscheidung darüber herangezogen werden, welche Forderungen der verschiedenen Anspruchsgruppen vom

---

<sup>233</sup> Vgl. Freeman, 2014: 11 ff.

<sup>234</sup> Vgl. Clarkson, 1995: 107.

<sup>235</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Mitchell et al., 1997: 865 ff.

<sup>236</sup> Vgl. Neßler, 2012: 71.

<sup>237</sup> Vgl. Altenburger, 2016: 15.

<sup>238</sup> Vgl. PricewaterhouseCoopers, 2010.

Unternehmen berücksichtigt werden und welche Stakeholder für das Unternehmen relevant sind. Damit eine solche Entscheidungsgrundlage systematisch erstellt werden kann, sind die Anspruchsgruppen zu identifizieren und nach ihrer unternehmensspezifischen Relevanz zu ordnen. Folgende Kriterien können dazu verwendet werden:<sup>239</sup>

- der Grad der Auswirkung geplanter Aktivitäten auf die entsprechende Anspruchsgruppe,
- der Abhängigkeitsgrad zwischen Unternehmen und Anspruchsgruppe,
- der Grad des Einflusses, den eine Anspruchsgruppe auf andere Anspruchsgruppen und das Unternehmensgeschehen hat,
- der Grad der Zielkonformität, indem gemeinsame Werte und Ziele identifiziert werden und somit gegebenenfalls Kompromisse gefunden werden können,
- der Unsicherheitsgrad, mit dem die Ansprüche und Reaktionen der Anspruchsgruppen behaftet sind.

In der Konsequenz bedeutet das Ranking von Anspruchsgruppen, dass nicht alle Stakeholder in gleicher Weise in den unternehmerischen Entscheidungen berücksichtigt werden.<sup>240</sup> Aufgrund von finanziellen Restriktionen stehen Unternehmen der Herausforderung gegenüber, die Forderungen zu beurteilen und den Erfüllungsgrad unter Berücksichtigung des Nutzens der jeweiligen Aktivität für das Unternehmen selektiv festzulegen.<sup>241</sup> Dazu werden die Forderungen und die CSR-Aktivitäten seitens der Unternehmen nach ihrer Priorität geordnet. Zusätzlich ist es erforderlich, die daraus generierten Wertezuwächse zwischen den Stakeholdern zu verteilen, sodass keine Konflikte entstehen. Eine Balance aus den unterschiedlichen Forderungen kann zu Wachstum und Wertsteigerung des Unternehmens führen, was wiederum die Beziehung zu den Anspruchsgruppen festigt.<sup>242</sup>

### **3.1.3 Stakeholder-Theorie als Ergänzung der Corporate Social Responsibility**

Die Stakeholder-Theorie stellt den am weitesten verbreiteten und am häufigsten genutzten Ansatz in der CSR-Forschung dar.<sup>243</sup> Sie dient neben der Institutionenökonomie und dem ressourcenbasierten Ansatz als Erklärungsansatz dafür, weshalb Unternehmen CSR-Aktivitäten ergreifen.<sup>244</sup> Hiß (2006) hebt in ihrer Arbeit hervor, dass CSR so eng an die

---

<sup>239</sup> Vgl. Tomczak/Kernsrock, 2014: 34; Schmid, 1997: 634; Scholes/Clutterbuck, 1998: 231.

<sup>240</sup> Vgl. Hörisch et al., 2014: 330.

<sup>241</sup> Vgl. Wang et al., 2016: 535.

<sup>242</sup> Vgl. Clarkson, 1995: 112.

<sup>243</sup> Vgl. Gibson, 2000: 245; McWilliams/Siegel, 2001: 118; Montiel/Delgado-Ceballos, 2014: 124.

<sup>244</sup> Vgl. Montiel/Delgado-Ceballos, 2014: 124 ff.

Stakeholder-Theorie anschließt, sodass häufig kein Unterschied mehr zwischen CSR und Stakeholder-Theorie erkennbar ist.<sup>245</sup> In beiden Konzepten berücksichtigen Unternehmen die Forderungen der Anspruchsgruppen in ihren Handlungen, weswegen sie beispielsweise CSR-Aktivitäten ausüben.<sup>246</sup> Während die Stakeholder-Theorie zunächst für alle Unternehmensaktivitäten anwendbar ist, wird sie in ihrer Verwendung im Verbund mit CSR auf die drei Dimensionen Ökonomie, Ökologie und Gesellschaft beschränkt. Dabei rücken einige Anspruchsgruppen in den Fokus der Unternehmensaktivitäten und der damit verbundenen Berichterstattung, während andere im Rahmen dieser CSR-orientierten Aktivitäten nicht angesprochen werden. Welche Stakeholder durch CSR adressiert werden, zeigen die Ergebnisse folgender empirischer Studien:

- Kilian/Hennigs (2014) untersuchen in ihrer Studie die Lageberichte der 30 DAX-Unternehmen im Zeitraum von 1998 bis 2009. Sie identifizieren die primären Anspruchsgruppen Kunden, Eigentümer und Mitarbeiter als die relevanten Stakeholder, welche durch die CSR-Berichterstattung adressiert werden.<sup>247</sup>
- Silberhorn/Warren (2007) untersuchen mittels Inhaltsanalyse die Webseiten von insgesamt 40 deutschen und britischen Unternehmen und ergänzen die Analyse mit zusätzlichen Telefoninterviews, um die Gründe für CSR-Maßnahmen und diesbezüglich relevanten Anspruchsgruppen zu identifizieren. Sie zeigen, dass neben Kunden, Eigentümern und Mitarbeitern die Gesellschaft allgemein zu den primären Adressaten von CSR gehört.<sup>248</sup>
- Snider et al. (2003) identifizieren im Rahmen ihrer Inhaltsanalyse von CSR-Berichten der 100 weltweit größten Unternehmen die gleichen Stakeholder-Gruppen wie Silberhorn/Warren, allerdings differenzieren sie die Gesellschaft als Anspruchsgruppe in eine lokale, nationale und globale Gesellschaft, denen jeweils unterschiedliche Aktivitäten zugeordnet werden.<sup>249</sup>
- Für die Ernährungsbranche identifiziert Kraft (2017) in ihrer Analyse verschiedener CSR-Berichte ebenfalls die primären Anspruchsgruppen (Eigentümer, Kunden, Mitarbeiter und Lieferanten) als für CSR-Aktivitäten relevante Stakeholder. Ebenso

---

<sup>245</sup> Vgl. Hiß, 2006: 26.

<sup>246</sup> Vgl. Maas et al., 2018: 171.

<sup>247</sup> Vgl. Kilian/Hennigs, 2014.

<sup>248</sup> Vgl. Silberhorn/Warren, 2007.

<sup>249</sup> Vgl. Snider et al., 2003.

zeigt Kraft, dass neben den vier primären Anspruchsgruppen die Gesellschaft im Allgemeinen als ein Adressat von CSR-Aktivitäten gilt.<sup>250</sup>

In den CSR-Berichten wird über die Themen berichtet, die für alle relevanten Anspruchsgruppen als interessant identifiziert worden sind. Zwar stellen Mitarbeiter und Gewerkschaften andere Forderungen an ein Unternehmen als eine Verbraucherschutzorganisation oder der Lebensmitteleinzelhandel, doch ist eine differenzierte Darstellung der Themen je nach Anspruchsgruppe zumeist nicht erkennbar. Daraus lässt sich die erste allgemeine Hypothese ableiten, welche im Folgenden durch weitere Hypothesen näher spezifiziert wird.

**Hypothese H1:** Bestimmte Anspruchsgruppen stellen Forderungen in für sie spezifischen Dimensionen.

Kilian/Hennigs (2014) bieten eine Begründung für die Fokussierung auf die primären Stakeholder. Demnach werden soziale und personalpolitische CSR-Aktivitäten berichtet, weil sich Unternehmen somit als attraktive Arbeitgeber am Markt darstellen. Dadurch können sie hoch qualifizierte und motivierte Arbeitnehmer auf sich aufmerksam machen.<sup>251</sup> Wie verschiedene wissenschaftliche Aufsätze zeigen, ist es Arbeitnehmern wichtig, in einem sich ethisch korrekt verhaltenden Unternehmen zu arbeiten, mit dem sie sich identifizieren können, sodass CSR die Arbeitsplatzsuche beeinflussen kann.<sup>252</sup> Die CSR-Aktivitäten sprechen auch die bereits angestellten Mitarbeiter an, wodurch eine interne Dimension der gesellschaftlichen Verantwortung entsteht.<sup>253</sup> Somit kann durch CSR das Verhalten der Mitarbeiter geprägt und ihre Bindung an das Unternehmen gestärkt werden.<sup>254</sup> Zudem erhebt auch die bereits bestehende Belegschaft verschiedene Ansprüche gegenüber dem Unternehmen, wie die Forderung nach fairen Arbeitsbedingungen und einer angemessenen Vergütung. Aus den aufgezeigten Ansprüchen seitens der Mitarbeiter und potentiellen Arbeitnehmern lässt sich folgende Hypothese ableiten:

**Hypothese H1a:** Die Forderungen der Anspruchsgruppe Mitarbeiter/ Betriebsrat/ Gewerkschaft betreffen primär die gesellschaftliche Dimension.

---

<sup>250</sup> Vgl. Kraft, 2017.

<sup>251</sup> Vgl. Kilian/Hennigs, 2014: 95.

<sup>252</sup> Vgl. Bittner-Fessler/Leben, 2017: 48, Joyner/Payne, 2002: 298.

<sup>253</sup> Vgl. Europäische Kommission, 2001: 9 ff.

<sup>254</sup> Vgl. De Roeck/Farooq, 2018: 925; Lin/Liu, 2019: 1093.

Kunden und Eigentümer werden adressiert, da diese eine höhere Zahlungs- und Investitionsbereitschaft für nachhaltig wirtschaftende Unternehmen aufweisen.<sup>255</sup> CSR wird damit zu einem Differenzierungsmerkmal, das einen Zusatznutzen in Form eines höheren Profits im Vergleich zu konventionell produzierenden Unternehmen erzeugt.<sup>256</sup> Kunden belohnen ethisch korrektes Verhalten, sodass durch CSR neue Märkte erschlossen werden können.<sup>257</sup> Neben der Informationsoffenlegung zu Produkten, wie der Angabe von Inhaltsstoffen, erwarten Kunden Produktsicherheit. Daraus lässt sich die folgende Hypothese ableiten:

**Hypothese H1b:** Die Forderungen der Anspruchsgruppe Verbraucher/ Konsumenten/ Verbraucherschutz betreffen primär die gesellschaftliche Dimension.

Für verarbeitende Unternehmen der Ernährungsbranche gilt neben den Konsumenten der Lebensmitteleinzelhandel als eine Anspruchsgruppe. Er gibt die Ansprüche der Verbraucher an die produzierenden Unternehmen weiter, indem er entsprechende CSR-Aktivitäten fordert.<sup>258</sup> Diese schließen faire Preise und ethisch korrekte Arbeitsbedingungen ein. Dies führt zu folgender Hypothese:

**Hypothese H1c:** Die Forderungen der relevanten Anspruchsgruppe Kunden/ Handel betreffen primär die ökonomische und gesellschaftliche Dimension.

Hinsichtlich der Eigentümer spiegelt sich die Relevanz von CSR darin wider, dass sie einen adäquaten Einsatz ihrer Investitionen fordern, um eine Rendite zu erzielen. Insbesondere von großen Unternehmen fordern Eigentümer sogenannte ethische Fonds. In der aktuellen CSR-Literatur gelten insbesondere die Eigentümer als eine Anspruchsgruppe mit einem hohen Beeinflussungspotential im Hinblick auf weitere Stakeholder.<sup>259</sup> Unter der Prämisse der persönlichen Einkommensmaximierung ist folgende Hypothese abzuleiten:

**Hypothese H1d:** Die Forderungen der Anspruchsgruppe Eigentümer betreffen primär die ökonomische Dimension.

In der Wertschöpfungskette stellen Lieferanten die vorgelagerte Stufe von produzierenden Unternehmen der Ernährungsbranche dar. Zu den Lieferanten gehören unter anderem Landwirte, die sich zur Verfolgung ihrer Interessen in Bauernverbänden organisieren können.

---

<sup>255</sup> Vgl. Kilian/Hennigs, 2014: 95; Lyon/Maxwell, 2008: 244.

<sup>256</sup> Vgl. Lyon/Maxwell, 2008: 243.

<sup>257</sup> Vgl. Europäische Kommission, 2001: 9 ff.

<sup>258</sup> Vgl. Wunder/Bausch, 2014: 45.

<sup>259</sup> Vgl. Hanefeld/Lingenfelder, 2017: 5.

Neben Zuverlässigkeit und langfristigen Vertragsbeziehungen,<sup>260</sup> wird auf Seiten der produzierenden Unternehmen die Einhaltung von zwischen Unternehmen und Lieferanten vereinbarten Verhaltenskodizes gefordert.<sup>261</sup> Die Lieferanten und ihre Verbände wiederum haben hinsichtlich CSR verschiedene Ansprüche an Unternehmen, wie eine angemessene Vergütung für die gelieferten Rohstoffe und faire Vertragskonditionen.

**Hypothese H1e:** Die Forderungen der Anspruchsgruppe Lieferanten/ Landwirte/ Bauernverbände betreffen primär die ökonomische Dimension.

In der Ernährungsbranche sind zudem weitere Anspruchsgruppen zu nennen, die ihre Interessen gegenüber den Unternehmen vertreten und eine zunehmende Professionalisierung aufweisen. Diese sind beispielsweise Nichtregierungsorganisationen wie Verbraucherschutz- und Umweltorganisationen, die aufgrund eigener Interessen Druck auf die Unternehmen ausüben, um sie zur Durchführung verschiedener CSR-Aktivitäten zu veranlassen, wozu sie auch medienwirksame Kampagnen durchführen.<sup>262</sup> In der Literatur zeigt sich insbesondere ein zunehmender Einfluss von relevanten Nichtregierungsorganisationen auf die CSR-Aktivitäten von Unternehmen.<sup>263</sup> In diesem Zusammenhang sind ebenso die Medien mit Sendungen zu Marktchecks, Einkaufschecks, Warentests, Produktvergleichen und Kochshows zu nennen. Obwohl diese in einer indirekten Verbindung zu Unternehmen stehen, können sie einen Einfluss auf andere Anspruchsgruppen wie Verbraucher ausüben.<sup>264</sup>

**Hypothese H1f:** Die Forderungen weiterer relevanter Anspruchsgruppen wie Nichtregierungsorganisationen betreffen primär die ökologische und gesellschaftliche Dimension.

Freeman et al. (2007) zufolge ist es möglich, dass sich die Interessen der Anspruchsgruppen im Zeitverlauf annähern. Wenn Interessen verschiedener Anspruchsgruppen konvergieren, können sie sich zusammenschließen, um eine Allianz gegen Unternehmen zu bilden und ihre Machtposition zu stärken.

Den Anspruchsgruppen stehen fünf verschiedene Strategien zur Verfügung, um ihre Forderungen durchzusetzen:<sup>265</sup>

---

<sup>260</sup> Vgl. Mitchell, 1995.

<sup>261</sup> Vgl. Schröder, 2015: 152.

<sup>262</sup> Siehe Kapitel 2.3.1, Kampagne der Albert-Schweitzer-Stiftung gegen Dr. Oetker im Jahr 2018.

<sup>263</sup> Vgl. Hultman/Elg, 2018: 352.

<sup>264</sup> Siehe Kapitel 4.2 zu den Forderungen der verschiedenen Anspruchsgruppen.

<sup>265</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Dyllick, 1989: 56 ff.; Pape/Doluschitz, 2002: 67 f.

1. Sie können die Öffentlichkeit gegen eine als nicht zumutbar empfundene Praxis eines Unternehmens mobilisieren. Ziel ist es dabei, weitere Anspruchsgruppen zu sensibilisieren und zu beeinflussen, sodass der Handlungsdruck auf Seiten der Unternehmensleitung und der Mitarbeiter des betroffenen Unternehmens steigt. Diese Strategie wird häufig bevorzugt verwendet und mit den nachfolgend genannten Strategien kombiniert.
2. Zur Durchsetzung der Forderungen können Anspruchsgruppen die Marktkräfte mobilisieren, indem eine Änderung der Nachfrage durch Boykott einzelner Produkte erzielt wird. Dadurch wird die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens reduziert. Ein Konsumboykott verlangt eine breite und andauernde Unterstützung seitens anderer Anspruchsgruppen, damit er eine für ein Unternehmen spürbare Wirkung entfalten kann.
3. Es besteht die Möglichkeit, politischen Druck zu erzeugen. Dieser geht oft mit einer Mobilisierung der Öffentlichkeit einher. Dyllick (1989) argumentiert, dass die Politik auf die Veränderung der öffentlichen Meinung und des öffentlichen Drucks reagiert und dadurch zum Handeln gezwungen wird.<sup>266</sup>
4. Anspruchsgruppen können die Gesellschafter eines börsennotierten Unternehmens aktivieren und deren Anteilsansprüche und Rechte dazu nutzen, ihre Forderungen durchzusetzen.
5. Sie können in direkte Verhandlung mit einem Unternehmen treten. Diese Strategie kann nur dann ergriffen werden, wenn die Anspruchsgruppe vom Unternehmen als legitimer Verhandlungspartner angesehen wird und sich das Unternehmen auf eine Verhandlung einlässt.<sup>267</sup>

Einzelne Verbraucher oder Lieferanten, die nicht zu Gruppen organisiert sind, haben im Vergleich zu Gruppen oder Nichtregierungsorganisationen begrenzte Machtpositionen und somit geringe Möglichkeiten, individuelle Forderungen gegenüber einem Unternehmen durchzusetzen.<sup>268</sup> Daraus lässt sich die zweite Hypothese ableiten:

**Hypothese H2:** Die Forderungen von Anspruchsgruppen mit starker Machtposition spiegeln sich vermehrt in den in CSR-Berichten der Unternehmen offengelegten Aktivitäten wider.

---

<sup>266</sup> Vgl. Dyllick, 1989: 60.

<sup>267</sup> Vgl. Dyllick, 1989: 61 f.

<sup>268</sup> Siehe hierzu Kapitel 3.1.2.

Verschiedene Autoren weisen darauf hin, dass die CSR-Aktivitäten nicht nur auf eine Anspruchsgruppe ausgerichtet sein sollten, sondern mehrere Gruppen entsprechend ihrer Bedeutung und Forderungen zu berücksichtigen sind.<sup>269</sup>

Tabelle 4 gibt einen Überblick über Nutzen und Schäden, die sich für Unternehmen ergeben können, wenn die Forderungen einzelner Anspruchsgruppen berücksichtigt werden beziehungsweise unberücksichtigt bleiben. Beispielsweise liegt der Nutzen der Erfüllung der Forderung von Kunden in der Erhöhung der Produktnachfrage und der Forderungen von Verbraucher- und Umweltschutzorganisationen in einem positiven Unternehmensimage und in Produktempfehlungen. Die Konsequenzen aus einer Nichtberücksichtigung der Forderungen können von Boykott und negativen Kampagnen bis hin zu höheren Auflagen seitens Behörden und Kündigungen von Mitarbeitern reichen. Den betroffenen Unternehmen wird somit die Legitimation für ihr Handeln entzogen.

Anspruchsgruppen		Nutzen für Unternehmen durch Berücksichtigung der Forderungen	Konsequenzen für Unternehmen durch Nicht-Berücksichtigung der Forderungen
Primär	Kunden/ Konsumenten	Produktnachfrage	Boykott
	Mitarbeiter	Motivation	Unzufriedenheit, Kündigung
	Lieferanten	Langfristige Beziehung	Kündigung der Beziehung
	Eigentümer	Kapitalzufluss, Investitionen	Kapitalabzug
Sekundär	Banken/ Versicherungen	Förderliche Konditionen	Nachteilige Konditionen, keine Kredite
	Nichtregierungsorganisationen	Positives Image, Produktempfehlungen	Negative Kampagnen, Boykott
	Verbände	Positives Image, Unterstützung	Negatives Image
	Behörden	Vertrauen, dadurch ggf. geringere Kontrollen	Verstärkte Kontrollen, höhere Auflagen
	Anwohner	Vertrauen	Öffentliche Anklage

Tab. 4: Überblick Nutzen und Schäden durch (Nicht-)Berücksichtigung der Forderungen der Anspruchsgruppen, eigene Darstellung in Anlehnung an Müller, 2001: 193 und Pape/Doluschitz, 2002: 68.

Die Forderungen der Anspruchsgruppen sind dynamisch: Forderungen, die in der Vergangenheit irrelevant waren, können künftig Bedeutung erlangen. Ein Beispiel stellt die Offenlegung der gezahlten Steuern dar, welche lange Zeit im Rahmen von CSR nicht diskutiert wurde. Dies änderte sich 2012, als bekannt wurde, dass Starbucks erzielte Gewinne nur in minimaler Höhe in Großbritannien versteuert. Seitdem fordern Anspruchsgruppen von Unternehmen, dass diese die Höhe ihrer Unternehmenssteuern in ihrem CSR-Bericht

<sup>269</sup> Vgl. Mahon/Wartick, 2012; Mishra/Modi, 2016.

offenlegen.<sup>270</sup> An diesem Beispiel zeigt sich, wie Ansprüche an die CSR-Berichterstattung auf ethischer Ebene letztendlich Eingang in die Ebene rechtlicher Verpflichtung finden können, wie Carroll (1991) bereits feststellte.<sup>271</sup> So wurde 2019 infolge des Starbucks-Falls die Richtlinie der Global Reporting Initiative (GRI) aktualisiert und die Forderung nach einer transparenten Steuerstrategie aufgenommen. Als weitere Beispiele sind die Aktualisierungen der GRI-Richtlinien im Bereich Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz mit einer Ausrichtung auf die Sicherheit und das Wohlbefinden der Mitarbeiter sowie der aktualisierte Wasser- und Abwasser-Standard, dessen überarbeitete Version das Wassermanagement von der Entnahme bis zum Verbrauch berücksichtigt.<sup>272</sup>

Fraglich ist in diesem Zusammenhang, inwiefern die Glaubwürdigkeit von Unternehmen aufrechterhalten werden kann, wenn diese flexibel auf die verschiedenen Forderungen reagieren und ihre CSR-Aktivitäten an Trends anpassen. Im Rahmen des Stakeholder-Ansatzes gewinnen deshalb die Beziehung zu und der Austausch mit den relevanten Anspruchsgruppen eine höhere Bedeutung.<sup>273</sup>

Unternehmen treten dazu in Interaktion mit den verschiedenen Anspruchsgruppen. In der Literatur und in der Praxis wird in diesem Zusammenhang der Begriff des Stakeholder-Dialogs verwendet. Ein Stakeholder-Dialog dient der Abstimmung unterschiedlicher Interessenslagen zwischen Unternehmen und relevanten Anspruchsgruppen mit dem Ziel, möglichst frühzeitig aufkommende Konflikte zu erkennen und zu vermeiden. Dadurch soll eine vertrauensvolle Beziehung aufgebaut werden.<sup>274</sup> Der Dialog mit den Anspruchsgruppen erhöht die Glaubwürdigkeit der Unternehmen gegenüber ihren relevanten Anspruchsgruppen.<sup>275</sup> Unter dieser Annahme lässt sich die folgende Hypothese mit ihren Unterhypothesen ableiten:

**Hypothese H3:** Unternehmen berichten primär über die Aktivitäten, die seitens der relevanten Anspruchsgruppen gefordert werden.

**Hypothese H3a:** Unternehmen berichten primär über die Aktivitäten in der ökonomischen Dimension, die seitens der relevanten Anspruchsgruppen gefordert werden.

---

<sup>270</sup> Vgl. hier zu und im Folgenden Wagner, 2018: 3.

<sup>271</sup> Vgl. Carroll, 1991: 41.

<sup>272</sup> Vgl. Global Reporting Initiative, 2021.

<sup>273</sup> Vgl. Freeman/McVea, 2001: 12.

<sup>274</sup> Vgl. Neßler, 2012: 77; O’riordan/Fairbrass, 2008: 755.

<sup>275</sup> Vgl. Hassan/Ibrahim, 2012: 36.

**Hypothese H3b:** Unternehmen berichten primär über die Aktivitäten in der ökologischen Dimension, die seitens der relevanten Anspruchsgruppen gefordert werden.

**Hypothese H3c:** Unternehmen berichten primär über die Aktivitäten in der gesellschaftlichen Dimension, die seitens der relevanten Anspruchsgruppen gefordert werden.

Anspruchsgruppen definieren die Normen für unternehmerische CSR-Aktivitäten,<sup>276</sup> indem sie Erwartungen an die Aktivitäten des Unternehmens richten und entsprechende Forderungen artikulieren. Die durchgeführten CSR-Aktivitäten der Unternehmen werden von den Anspruchsgruppen wiederum wahrgenommen und im Vergleich mit den ursprünglichen Forderungen evaluiert. Aus dem Evaluationsergebnis leiten die jeweiligen Anspruchsgruppen Handlungsoptionen wie Belohnungen oder Sanktionen ab. Die Nichterfüllung der Ansprüche führt zur Unzufriedenheit und kann entweder unmittelbar oder durch eine Beeinflussung der öffentlichen Meinung durch sekundäre Anspruchsgruppen wie Medien zu Reputationsverlusten bei den Unternehmen führen.<sup>277</sup>

Die Reputation stellt für Unternehmen einen wichtigen Erfolgsfaktor dar, da sie die Aufnahme von Geschäftsbeziehungen mit verschiedenen direkten Anspruchsgruppen erleichtert.<sup>278</sup> Somit kann durch Reputation ein immaterieller Vermögenswert generiert werden, der aufgrund seines geringen Imitationspotentials einen Wettbewerbsvorteil darstellt.<sup>279</sup> Ein Verlust an Reputation gegenüber relevanten Anspruchsgruppen kann dagegen zu einem Wettbewerbsnachteil und somit zu einer Schwächung des Unternehmens führen.<sup>280</sup> Unter Maßgabe des Ressourceneinsatzes entscheiden sich Unternehmen demnach dann dafür, CSR-Aktivitäten durchzuführen und in der CSR-Berichterstattung offenzulegen, wenn dadurch ein Nutzen in Form von Legitimation entsteht.<sup>281</sup>

---

<sup>276</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Wood/Jones, 1995: 231; Neville et al., 2005: 1187.

<sup>277</sup> Vgl. Clarkson, 1995: 106 f.

<sup>278</sup> Vgl. Fombrun/Shanley, 1990: 239.

<sup>279</sup> Vgl. Hanefeld/Lingenfelder, 2017: 4.

<sup>280</sup> Vgl. Bowie/Dunfee, 2002: 387; Hassan/Ibrahim, 2012: 42 f.; Kurucz et al., 2008: 88.

<sup>281</sup> Vgl. Aragón-Correa et al., 2016: 27.

## 3.2 Neoinstitutionalistische Organisationstheorie

Anhand der NI-Theorie kann erklärt werden, weshalb Unternehmen CSR-Aktivitäten ergreifen und welche Strategien ihnen zur Bewältigung der Forderungen seitens der Anspruchsgruppen zur Verfügung stehen. Dazu werden zunächst die Grundgriffe der NI-Theorie erörtert, um anschließend die Verbreitung von CSR bei Unternehmen der Ernährungsbranche erklären und das CSR-bezogene Verhalten dieser Unternehmen unter die theoretische Konzeption subsumieren zu können.

### 3.2.1 Einfluss der organisationalen Umwelt auf das Unternehmen

Das Kernargument der NI-Theorie besagt, dass Unternehmen in eine institutionelle Umwelt eingebettet sind. Ihr Verhalten und ihre Aktivitäten werden durch die verschiedenen Erwartungen der Akteure geprägt, mit denen sie im direkten und indirekten Austausch stehen. Ausschlaggebend für diese Beobachtung war ein Forschungsprogramm, welches in den 1970er Jahren am Stanford Center for Research and Development in Teaching angesiedelt war.<sup>282</sup> Bis dahin wurde in der Organisationsforschung angenommen, dass die verwendeten Technologien eines Unternehmens dessen Strukturen und Verhaltensweisen bestimmen. Denn für eine effektive und effiziente Leistungserstellung sind Regeln und Arbeitsabläufe erforderlich. In der Empirie zeigte sich nicht der erwartete starke Zusammenhang zwischen der verwendeten Technologie eines Unternehmens und dessen Struktur. Stattdessen wurde ein Zusammenhang zwischen den Umwelteinflüssen und der formalen Struktur festgestellt. Dies entspricht dem Grundgedanken der NI-Theorie.

Heute gilt die NI-Theorie als eine der international führenden Organisationstheorien.<sup>283</sup> In Deutschland und Europa besitzt sie zwar noch einen geringeren Stellenwert als im nordamerikanischen Raum. Doch ihre Bedeutung für die Erklärung von Organisationen und ihrem Verhalten wächst.<sup>284</sup> Sie wird zunehmend herangezogen, um das Verhalten von Unternehmen mit den Regeln und Vorstellungen zu erklären, die in ihrer rechtlichen, sozialen und kulturellen Umwelt bestehen und auf die sie reagieren müssen.<sup>285</sup>

Gemäß der NI-Theorie werden Unternehmen sowohl durch formelle Regeln wie Gesetze (Lebensmittelinformationsverordnung) und Branchenstandards als auch durch informelle

---

<sup>282</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Jörges-Süß/Jörges, 2004: 316.

<sup>283</sup> Vgl. Walgenbach/Meyer, 2008: 1; Mizruchi/Fein, 1999.

<sup>284</sup> Vgl. Walgenbach/Beck, 2003: 498. Als Hauptvertreter der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie in Deutschland kann Walgenbach genannt werden.

<sup>285</sup> Vgl. Amran/Haniffa, 2011.

Regeln, Traditionen, kulturelle Rahmenbedingungen und Werte der institutionellen Umwelt determiniert.<sup>286</sup> Als institutionelle Umwelt beziehungsweise Institutionen können „*alle im Umfeld von Organisationen etablierten Akteure, deren Ansprüche und Beziehungen sowie die von diesen definierten Regeln, Verfahren, Standards*“<sup>287</sup> aufgefasst werden. Zu den Akteuren der institutionellen Umwelt von Unternehmen der Ernährungsbranche gehören die verschiedenen primären und sekundären Anspruchsgruppen mit ihren jeweils eigenen Erwartungen daran,<sup>288</sup> wie Unternehmen strukturiert sein sollen und wie sie sich zu verhalten haben.<sup>289</sup> Aus Sicht der NI-Theorie werden beispielsweise CSR-Konzepte, Zertifizierungen oder die Einführung von Verfahren in der Personalauswahl von diesen Erwartungen beeinflusst.<sup>290</sup> Sie werden mit dem Ziel geschaffen und umgesetzt, Legitimation und Ressourcen zu sichern und die Wettbewerbsfähigkeit aufrecht zu erhalten. Diese Erwartungen werden in der NI-Theorie als Rationalitätsmythen bezeichnet. Im Folgenden werden neben dem Begriff der *Rationalitätsmythen* noch weitere Grundbegriffe erläutert, die im Rahmen der NI-Theorie verwendet werden, und zwar *Legitimation* und *organisationales Feld*.

### 3.2.1.1 Rationalitätsmythen

Der Begriff Rationalitätsmythen wird durch Meyer/Rowan (1977) geprägt.<sup>291</sup> Er bezeichnet Regeln und Annahmen, die den Anschein von Rationalität erzeugen, indem sie festlegen, welche Mittel zur Verfolgung von Zielen angemessen sind. Als Mythen gelten sie, da die von ihnen in Aussicht gestellte Effizienz anhand objektiver Kriterien und empirischer Beobachtung nicht überprüfbar ist und sie ihre normative Wirkung nur auf Grundlage eines geteilten Glaubens der institutionellen Umwelt entfalten.<sup>292</sup> Ein Rationalitätsmythos ist beispielsweise die Überzeugung der institutionellen Umwelt, dass bestimmte Elemente, wie EDV-Systeme oder die Einführung von Assessment-Centern, zu modernen Organisationen gehören.<sup>293</sup> Solche Konzepte gelten in der institutionellen Umwelt weitgehend unhinterfragt als berechtigt.<sup>294</sup> In Bezug auf die Ernährungsbranche gehen Anspruchsgruppen davon aus, dass moderne Unternehmen ein CSR-Konzept besitzen, und erwarten entsprechende Aktivitäten, wie tiergerechte Haltungsbedingungen, verständliche Informationen zu den Inhaltsstoffen und Kennzeichnungen der angebotenen Lebensmittel (beispielsweise

---

<sup>286</sup> Vgl. Williamson, 2000: 579.

<sup>287</sup> Göhler/Kühn, 1999.

<sup>288</sup> Siehe hierzu Kapitel 3.1.

<sup>289</sup> Vgl. Schreyögg/Geiger, 2016: 476 ff.; Wolf, 2011: 538.

<sup>290</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Wolf, 2011: 539.

<sup>291</sup> Vgl. Meyer/Rowan, 1977: 343.

<sup>292</sup> Vgl. Walgenbach/Meyer, 2008: 26

<sup>293</sup> Vgl. Walgenbach, 2000: 18, 23.

<sup>294</sup> Vgl. Walgenbach, 2000: 18.

Nutri-Score) sowie faire Produktionsbedingungen und Vergütungen für Rohstoffproduzenten, beispielsweise beim Bezug von Kakao oder Palmöl aus Drittländern. Vielfach werden derartige Aktivitäten von den Anspruchsgruppen als nicht verhandelbare Bedingungen angesehen. Da Unternehmen auf die Unterstützung der unterschiedlichen Anspruchsgruppen angewiesen sind, werden deren Erwartungen als rationale Konzepte erachtet und übernommen.<sup>295</sup> Das heißt, Unternehmen implementieren diese Vorstellungen und führen entsprechende CSR-Aktivitäten unabhängig davon durch, ob sie effizienzfördernd sind oder nicht, solange sie von der institutionellen Umwelt als legitim angesehen werden,<sup>296</sup> und im Rahmen ihrer betrieblichen Ressourcen möglich sind.<sup>297</sup> Durch Umsetzung der Forderungen wollen sich Unternehmen die Legitimation für ihr unternehmerisches Handeln und Ressourcen wie Kundenvertrauen oder gesellschaftliche Akzeptanz und damit ihre Wettbewerbsfähigkeit sichern. Durch eine frühzeitige Implementierung können sich die Unternehmen am Markt als verantwortungsbewusst positionieren und legitimieren.<sup>298</sup> Insbesondere die Legitimation stellt eine wesentliche Ressource für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen dar.<sup>299</sup>

Abbildung 4 zeigt, wie Unternehmen am Markt bestehen können. Die zur Schaffung und Erhaltung von Wettbewerbsfähigkeit benötigte Legitimation und Ressourcen können Unternehmen erstens erhalten, indem sie Effizienz anstreben. Effizienz bedeutet, dass die durchgeführten Maßnahmen wirtschaftlich sind, da Aufwand und Ressourceneinsatz in einem angemessenen Verhältnis zum Ertrag stehen. Durch wirtschaftliches Handeln signalisieren Unternehmen, dass sie keine Ressourcen verschwenden und sichern sich somit notwendige Legitimation. Zweitens sichern sich Unternehmen ihre Wettbewerbsfähigkeit durch ein Verhalten, das mit den Vorstellungen und Erwartungen der institutionellen Umwelt, den obengenannten Rationalitätsmythen, konform ist. Diese Rationalitätsmythen entwickeln sich in der institutionellen Umwelt und werden von den Unternehmen dann in die eigene Organisationsgestaltung adaptiert. Dies wiederum führt dazu, dass die Unternehmen von der Umwelt als legitim wahrgenommen werden und wettbewerbsfähig sind. Zudem können Wechselwirkungen zwischen der internen Effizienz und den Rationalitätsmythen bestehen, indem die technologische Ausstattung die Erwartungen der institutionellen Umwelt prägt. Walgenbach/Meyer merken dazu an, dass der Erfolg von Unternehmen nicht nur von den

---

<sup>295</sup> Vgl. Walgenbach/Meyer, 2008: 25.

<sup>296</sup> Vgl. Wolf, 2011: 542.

<sup>297</sup> Vgl. Walgenbach/Meyer, 2008: 25; Meyer/Rowan, 1977.

<sup>298</sup> Vgl. Dierksmeier/Petersen, 2016: 145.

<sup>299</sup> Vgl. Deegan, 2014.

beiden zuvor genannten Faktoren abhängt.<sup>300</sup> Stattdessen tragen weitere Faktoren wie das Generieren von Wettbewerbsvorteilen,<sup>301</sup> oder Reputation,<sup>302</sup> zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit bei. Da der Fokus der vorliegenden Arbeit der Legitimation liegt, bleiben weitere Einflussfaktoren auf die Wettbewerbsfähigkeit unbeachtet.

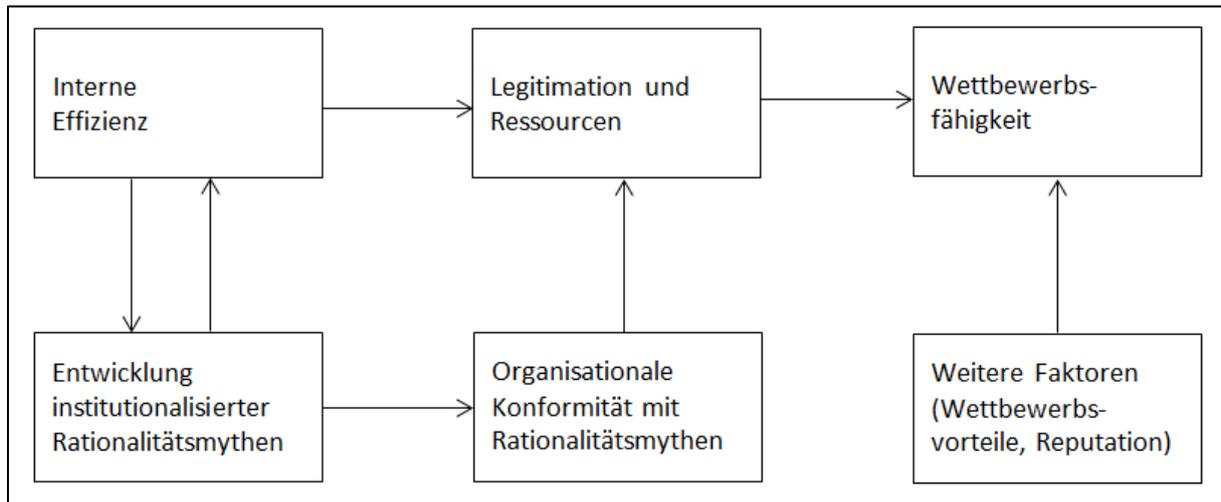


Abb. 4: Organisationales Überleben, eigene Darstellung in Anlehnung an Meyer/Rowan 1977: 353.

Zusammenfassend bedeutet dies, dass für die Legitimation und somit für die Wettbewerbsfähigkeit insbesondere die interne Effizienz und die Konformität mit den bestehenden Rationalitätsmythen relevant sind. Der Erfolg von Unternehmen wird folglich nicht nur über finanzielle Größen determiniert, sondern er ist auch von dem Legitimationszuspruch durch die institutionelle Umwelt abhängig.<sup>303</sup>

### 3.2.1.2 Legitimation

Legitimation ist definiert als „a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions.“<sup>304</sup> Die Definition beinhaltet zwei Aussagen:

- Erstens hängt die Zuschreibung von Legitimation für ein Unternehmen davon ab, dass die institutionelle Umwelt die durchgeführten Aktivitäten als wünschenswert und angemessen wahrnimmt.
- Zweitens werden die durchgeführten Aktivitäten durch die institutionelle Umwelt mit einem bestehenden Normen- und Wertesystem abgeglichen. Ein Unternehmen wird

<sup>300</sup> Vgl. Walgenbach/Meyer, 2008: 27.

<sup>301</sup> Vgl. Payne et al., 2018: 122.

<sup>302</sup> Vgl. Martinez et al., 2018: 141f.

<sup>303</sup> Vgl. Meyer/Rowan, 1991: 49 f.

<sup>304</sup> Suchmann, 1995: 574.

folglich als legitim angesehen und akzeptiert, wenn Kongruenz zwischen den wahrgenommenen Aktivitäten und den Werten und Erwartungen der institutionellen Umwelt hergestellt ist.<sup>305</sup>

Legitimation wird somit durch die Akteure der institutionellen Umwelt verliehen. Ein Legitimationsverlust wiederum führt zu einer geringen Akzeptanz durch die institutionelle Umwelt. Er kann ein frühzeitiges Signal hinsichtlich negativer Auswirkungen auf die Reputation und die finanziellen Ressourcen durch Umsatz- und Gewinnrückgänge darstellen.<sup>306</sup> Beckmann et al. (2004) bezeichnen die Legitimation des Handelns von Unternehmen selbst als eine wichtige und knappe Ressource, die bei einer zu einseitigen Ausrichtung auf die Gewinnerzielung beeinträchtigt wird.<sup>307</sup> Um das Risiko eines Legitimationsverlustes zu minimieren, ergreifen Unternehmen verschiedene Aktivitäten wie eine freiwillige Berichterstattung, die Einführung von Zertifikaten und Verhaltenskodizes oder eine anspruchsruppengerechte Kommunikation. In diesem Kontext führt Galaskiewicz (1985) an, dass Legitimation nur durch bestimmte Akteure verliehen werden kann.<sup>308</sup> Die Stakeholder-Theorie legt diesbezüglich nahe, dass der Fokus demnach auf den als relevant und einflussreich identifizierten Anspruchsgruppen als Legitimationsquelle des Unternehmens liegen sollte.

### **3.2.1.3 Organisationales Feld**

Da zahlreiche Unternehmen mit Forderungen der institutionellen Umwelt – beispielsweise nach Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung – konfrontiert sind, können sie zu einem organisationalen Feld zusammengefasst werden. Ein organisationales Feld zeichnet sich dadurch aus, dass die dieses Feld konstituierende Gruppe einheitliche Verhaltensmuster aufweist.<sup>309</sup> Ein organisationales Feld konstituiert sich nicht nur durch Merkmale wie Branche, Unternehmensgröße und Wettbewerber, sondern durch die gesamte institutionelle Umwelt.<sup>310</sup> Es wird also auch durch unterschiedliche primäre und sekundäre Anspruchsgruppen determiniert.<sup>311</sup> Somit können zu einem organisationalen Feld jene Unternehmen zusammengefasst werden, die mit gleichen Erwartungen der institutionellen Umwelt zu einem übergeordneten Thema wie CSR konfrontiert sind.<sup>312</sup> Dennoch können

---

<sup>305</sup> Vgl. Galaskiewicz, 1985: 296.

<sup>306</sup> Vgl. Walgenbach/Meyer, 2008: 65 ff.

<sup>307</sup> Vgl. Beckmann et al., 2004: 5.

<sup>308</sup> Vgl. Galaskiewicz, 1985.

<sup>309</sup> Vgl. Walgenbach/Meyer, 2008: 33.

<sup>310</sup> Vgl. Walgenbach/Meyer, 2008: 34.

<sup>311</sup> Vgl. Hasse/Krücken, 2005: 25 und siehe hierzu auch Kapitel 3.1.2.

<sup>312</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden DiMaggio/Powell, 1983: 148; Walgenbach, 2000: 38 f.

innerhalb eines organisationalen Feldes teilweise widersprüchliche Erwartungen gestellt werden, wie die wirtschaftlichen Gewinnerwartungen der Eigentümer einerseits und institutionalisierte Erwartungen von Verbraucher- und Naturschutzorganisationen an eine ökologische und gesellschaftliche Verantwortungsübernahme des Unternehmens andererseits. Hat sich ein organisationales Feld entwickelt und wirken in ihm Wettbewerbskräfte, führt dies dazu, dass Unternehmen, die gleichen Einflüssen aus dem Umfeld ausgesetzt sind, in ihren Strukturen und Verhaltensweisen einander ähnlicher werden, also Homogenität entwickeln.<sup>313</sup>

### **3.2.2 Mikro- und makroinstitutionalistische Ansätze**

Die NI-Theorie erklärt das Verhalten von Unternehmen aus zwei Perspektiven: der mikroinstitutionalistischen und der makroinstitutionalistischen.<sup>314</sup>

Der mikroinstitutionalistische Ansatz beschreibt, wie institutionalisierte Elemente aus der Organisation heraus entstehen, indem interne Forderungen innerhalb der Organisation übernommen und umgesetzt werden.<sup>315</sup> Im Fokus des mikroinstitutionalistischen Ansatzes stehen somit Handlungsweisen, die sich innerhalb der Unternehmen herausgebildet haben und generationenübergreifend reproduziert werden. Diese Handlungsweisen haben sich im Laufe des Unternehmenslebenszyklus zu Standards entwickelt, weil sie über Generationen hinweg als gültige Regeln anerkannt und nicht mehr hinterfragt wurden. Hauptvertreterin dieses Ansatzes ist Zucker (1977), die davon ausgeht, dass Unternehmen selbst der Ursprung von institutionalisierten Verhaltensroutinen sind.<sup>316</sup> Zucker weist darauf hin, dass die Mikroebene eng mit der Makroebene verbunden ist, wobei Letztere die institutionelle Umwelt darstellt.<sup>317</sup>

Im Rahmen des makroinstitutionalistischen Ansatzes werden Unternehmen im Kontext der institutionellen Umwelt analysiert und es kommen die Zusammenhänge zum Tragen, die bereits in Kapitel 3.2.1 als Faktoren der organisationalen Umwelt mit prägendem Einfluss auf das Unternehmen erörtert wurden. Basierend auf den erörterten Sachverhalten wird im makroinstitutionalistischen Ansatz davon ausgegangen, dass die Erwartungen verschiedener Anspruchsgruppen in einem organisationalen Feld die Gestaltung der Unternehmen beeinflussen. Die Entwicklung von Unternehmen im Laufe ihres Lebenszyklus unterliegt maßgeblich den Einflüssen der Gesellschaft in Form von institutionalisierten Erwartungen und Regeln, während technische Effizienz als Treiber der Unternehmensentwicklung lediglich

---

<sup>313</sup> Vgl. DiMaggio/Powell, 1983.

<sup>314</sup> Vgl. Zucker, 1987; Scott, 2001.

<sup>315</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Walgenbach, 2000: 54 f.; Walgenbach/Meyer, 2008: 41 ff.

<sup>316</sup> Vgl. Zucker, 1977.

<sup>317</sup> Vgl. Zucker, 1977: 728.

eine untergeordnete Rolle einnimmt.<sup>318</sup> Aus Perspektive des makroinstitutionalistischen Ansatzes sind somit die formellen und informellen Regeln und Rationalitätsmythen von Bedeutung. Wie zuvor beschrieben, werden bestehende Rationalitätsmythen seitens der Unternehmen in die formale Organisationsgestaltung integriert, sodass sich Unternehmen und ihre institutionelle Umwelt parallel entwickeln. Durch die organisationale Gestaltung nach diesen Rationalitätsmythen signalisieren Unternehmen, dass sie nicht nur die kollektiven Werte und Ziele verfolgen, sondern auch ihre Wandelbarkeit und Anpassungsfähigkeit an Situationen.<sup>319</sup> Wirken innerhalb eines organisationalen Feldes Wettbewerbskräfte, entsteht Homogenität auf Seiten der Unternehmen. Dieser als Isomorphismus<sup>320</sup> bezeichnete Prozess der Angleichung von Unternehmen wird im Folgenden näher erklärt.

### **3.2.3 Isomorphismus**

Isomorphismus beschreibt die bereits in Kapitel 3.2.1 und 3.2.2 dargelegte Angleichung der Aktivitäten und formalen Strukturen von Unternehmen desselben organisationalen Feldes. Bezogen auf CSR bedeutet Isomorphismus, dass sich Unternehmen aufgrund der Forderungen der Anspruchsgruppen in ihren offengelegten CSR-Aktivitäten angleichen. DiMaggio/Powell (1983) identifizieren drei Mechanismen, die den institutionellen Isomorphismus erzeugen können: Zwang, mimetische Prozesse und normativer Druck.<sup>321</sup> Die im Folgenden beschriebenen Wirkweisen der genannten Mechanismen sind als analytische Konzepte zu verstehen, denn empirisch sind die Angleichungseffekte nur schwierig auf die einzelnen Mechanismen zurückzuführen.

#### **3.2.3.1 Isomorphismus durch Zwang**

Isomorphismus entsteht durch Zwang dann, wenn das Verhalten und die Struktur von Unternehmen formellen Regeln und informellen Regeln unterliegen und sich Unternehmen unter dem Einfluss dieser Regeln aneinander angleichen. Unter dem Druck dieser bestehenden Regeln implementieren Unternehmen die geforderten Strukturen und Verhaltensweisen unabhängig von ihrem ökonomischen Nutzen, wie ihren Wirkungen auf die Effizienz des Unternehmens.<sup>322</sup> Als Hauptakteure, die zwingend zu erfüllende Forderungen stellen, gelten der Staat und die relevanten Anspruchsgruppen. Außerdem kommen Gewerkschaften oder Muttergesellschaften in einem Konzern als Zwang ausübende Institutionen in Frage. Es werden somit explizit (durch formelle Regeln und artikulierte

---

<sup>318</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Walgenbach, 2000: 22 ff.

<sup>319</sup> Vgl. Walgenbach, 2000: 34.

<sup>320</sup> Vgl. DiMaggio/Powell, 1983.

<sup>321</sup> Kapitel 4.1 widmet sich dem Isomorphismus-Konzept unter Bezugnahme auf CSR in der Ernährungsbranche.

<sup>322</sup> Vgl. DiMaggio/Powell, 1983: 150 f.

Ansprüche) und implizit (durch nicht artikulierte, aber als bekannt vorausgesetzte Ansprüche) Strukturen und Verhaltensweisen vorgegeben.<sup>323</sup>

Im Hinblick auf CSR-Aktivitäten bedeutet Isomorphismus durch Zwang, dass sich Unternehmen den Forderungen zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung nicht entziehen können und insofern Homogenität entwickeln, aber auch, dass sie zwecks Signalisierung ihrer Konformität mit den Erwartungen ihre CSR-Aktivitäten in Berichten offenlegen und sich dazu an standardisierenden Richtlinien orientieren. Verschiedene Organisationen wie die GRI oder der UN Global Compact (UNGC) bieten Richtlinien zur Offenlegung von CSR-Aktivitäten und -Zielen an. Da es keine einheitliche Definition von CSR gibt,<sup>324</sup> und die Richtlinien nicht rechtlich bindend sind, können Unternehmen unabhängig entscheiden, über welche CSR-Aktivitäten sie in welchem Umfang berichten und inwieweit sie sich an den Richtlinien orientieren. Ziel der Richtlinien ist es, CSR-Berichte zu standardisieren, um dadurch Messgrößen zu vereinheitlichen und Angaben vergleichbar zu machen und so die Aussagekraft der Informationen zu erhöhen.<sup>325</sup> Folglich kann die Verwendung von Richtlinien dazu führen, dass verschiedene Unternehmen in der Ernährungsbranche identische CSR-Aktivitäten offenlegen. Dadurch weisen sie ähnliche Strukturen und Verhaltensweisen – also einen Isomorphismus – in Bezug auf die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung auf.

Dementsprechend lautet die **Hypothese H4**: Wenn Unternehmen Richtlinien verwenden, gleichen sie sich in ihren CSR-Aktivitäten an.

### **3.2.3.2 Isomorphismus durch mimetische Prozesse**

Isomorphismus entsteht durch mimetische Prozesse, wenn Unternehmen die Strukturen und Verhaltensweisen anderer Unternehmen implementieren, die eine Vorreiterrolle einnehmen. Isomorphismus durch mimetische Prozesse basiert auf Unsicherheiten, wie sie beispielsweise dann auftreten, wenn ein Unternehmen seine eigenen Technologien und Aktivitäten als unausgereift wahrnimmt. Laut Süß (2009) liegt Unsicherheit in den der modernen Gesellschaft inhärenten Risiken technologischer, kultureller oder marktbezogener Art begründet.<sup>326</sup> Doch auch heterogene Erwartungen der institutionellen Umwelt können zu Unsicherheit über zu berichtende Inhalte führen. In solchen Situationen greifen Unternehmen auf bewährte Berichtsmuster vergleichbarer Unternehmen zurück und imitieren deren

---

<sup>323</sup> Vgl. Süß, 2009: 67 f.

<sup>324</sup> Vgl. Dahlsrud, 2008: 2 f.

<sup>325</sup> Vgl. Global Reporting Initiative, 2015: 3.

<sup>326</sup> Vgl. Süß, 2009: 68.

Offenlegung von CSR-Aktivitäten und als Voraussetzung dafür diese Aktivitäten selbst. Durch die Imitation verbreiten sich einzelne als relevant angesehene CSR-Aktivitäten stärker als andere, was wiederum zu einer Weiterentwicklung von gemeinsamen Standards führt.<sup>327</sup> Die imitierten Pioniere werden von imitierenden Unternehmen und der institutionellen Umwelt zunehmend als erfolgreich oder legitim wahrgenommen.<sup>328</sup> Die Implementierung hilft den imitierenden Unternehmen, ihre CSR-Strategie zu überprüfen und gegebenenfalls neu auszurichten, um so die Wettbewerbschancen zu verbessern.<sup>329</sup> In der Konsequenz kann durch Nachahmung das Risiko minimiert werden, als nicht legitim wahrgenommen zu werden. Des Weiteren stellt die Imitation eine kostengünstige Methode dar, legitimierte Standards zu implementieren.<sup>330</sup>

Daraus lässt sich die **Hypothese H5** ableiten: Wenn Unternehmen über identische Themenschwerpunkte berichten, gleichen sie sich in ihren CSR-Aktivitäten an.

Im Gegensatz zum Isomorphismus durch Zwang entsteht Isomorphismus durch Nachahmung aus freiwilligen Handlungen von Unternehmen. Diese orientieren sich beispielsweise gezielt durch Benchmarking an bereits bewährten Strukturen und Verhaltensweisen. Es ist zudem möglich, dass es durch den Wechsel von Arbeitnehmern zwischen den Unternehmen auch zu einer unbeabsichtigten Imitation von Strukturen und Verhaltensweisen kommt.<sup>331</sup>

### 3.2.3.3 Isomorphismus durch normativen Druck

Isomorphismus aus normativem Druck resultiert aus verschiedenen Faktoren. Unter anderem entsteht er dadurch, dass sich in modernen Gesellschaften durch differenzierte Wissensbestände Professionen bilden.<sup>332</sup> DiMaggio/Powell unterscheiden zwei Mechanismen, mittels derer Professionen zum Isomorphismus beitragen: das Ausbildungssystem, also die Reproduktion von Professionen, und die Netzwerkbildung, also die Organisation von Professionen. Professionen sind das Ergebnis einer formalen Ausbildung zum Beispiel durch Universitäten und Fachhochschulen.<sup>333</sup> Unterschiedlichen Akteuren werden dort im Rahmen ihrer Ausbildung ähnliche Konzepte und Verhaltensweisen vermittelt. Diese normativen Standards verbreiten sich anschließend in Organisationen, wenn Stellen mit gleichen Anforderungsprofilen besetzt werden. Weil Professionen eine besondere Legitimität

---

<sup>327</sup> Vgl. Boxenbaum/Jonsson, 2017.

<sup>328</sup> Vgl. Walgenbach, 2002: 161.

<sup>329</sup> Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2016.

<sup>330</sup> Vgl. Wolf, 2011: 555.

<sup>331</sup> Vgl. DiMaggio/Powell, 1983: 151.

<sup>332</sup> Vgl. Süß, 2009: 68.

<sup>333</sup> Vgl. DiMaggio/Powell, 1983: 152.

zugeschrieben wird, werden die in ihnen im Zuge der Ausbildung verankerten Konzepte und Verhaltensweisen zu normativen Standards für andere Akteure.<sup>334</sup> Zum anderen üben professionelle Netzwerke, wie Berufs-, und Wirtschaftsverbände, normativen Druck auf die Unternehmen aus. Als Beispiel kann die Bundesvereinigung der deutschen Ernährungsindustrie (BVE) genannt werden. Sie vertritt die Interessen der Lebensmittelhersteller und gibt Handlungsempfehlungen beispielsweise zur Nachhaltigkeitskommunikation, die spezifizieren, wie Unternehmen ihre CSR-Aktivitäten kommunizieren können.<sup>335</sup>

Die Verbreitung normativer Standards insbesondere durch die professionelle Ausbildung kann auch als mimetischer Prozess aufgefasst werden, weshalb die Übergänge zwischen mimetisch erzeugtem und durch normativen Druck entstehendem Isomorphismus zum Teil fließend sind. Zudem zeigt Hiß in ihrer empirischen Untersuchung auf, dass sich normativer Druck noch nicht als ein einflussreicher Mechanismus für Isomorphismus durchgesetzt hat.<sup>336</sup> Aus diesem Grund erfolgt keine Hypothesenbildung für Isomorphismus durch normativen Druck.

DiMaggio/Powell (1983) gehen davon aus, dass die drei Mechanismen ihre Wirkung unabhängig von einer Erhöhung der unternehmensinternen Effizienz entfalten.<sup>337</sup> Denn ausschlaggebend ist – wie in Kapitel 3.2.2 bereits erwähnt – die Erfüllung externer Bewertungskriterien, also die Konformität der Unternehmen mit den Erwartungen des organisationalen Umfelds. Interne Kriterien wie technische Effektivität und Effizienz sind dagegen zweitrangig.<sup>338</sup> Bohn (2018) gibt in diesem Zusammenhang zu bedenken, dass homogene Verhaltensmuster nur deshalb als solche beobachtet werden, weil Unterschiede, also Heterogenität, bisher noch nicht ausreichend untersucht worden sind.<sup>339</sup>

### **3.2.4 Strategische Reaktionen auf institutionalisierte Erwartungen**

#### **3.2.4.1 Entkopplung und Logik des Vertrauens nach Mayer/Rowan**

Bei der Umsetzung der institutionellen Erwartungen in unternehmensseitige Aktivitäten können Widersprüche und Konflikte auftreten. Mayer/Rowan (1977) weisen darauf hin, dass Unternehmen mit zwei Problemen konfrontiert sind, wenn die Wettbewerbsfähigkeit von der

---

<sup>334</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Süß: 2009: 69.

<sup>335</sup> Vgl. Bundesvereinigung der deutschen Ernährungsindustrie, 2021.

<sup>336</sup> Vgl. Hiß, 2005: 275.

<sup>337</sup> Vgl. DiMaggio/Powell, 1983: 151.

<sup>338</sup> Vgl. Zucker, 1987.

<sup>339</sup> Vgl. Bohn, 2018.

Legitimation und damit von der Umsetzung institutioneller Erwartungen abhängt.<sup>340</sup> Erstens können die internen Effizienzkriterien mit den Erwartungen und Rationalitätsmythen in Konflikt geraten. Walgenbach/Meyer (2008) verweisen auf das Beispiel der Einführung von Qualitätsmanagementsystemen, welche sowohl finanzielle als auch personelle Ressourcen binden, aber nicht zwingend die Produktqualität verbessern.<sup>341</sup> Zweitens können von unterschiedlichen Anspruchsgruppen unvereinbare Erwartungen an die Unternehmen gestellt werden. Höllerer (2012) führt als Beispiel den Interessenkonflikt zwischen den beiden Konzepten Shareholder Value und Stakeholder Value an: Während der Shareholder Value aus der Erfüllung der Profitinteressen der Unternehmenseigentümer resultiert, bietet der Stakeholder Value den Hauptanspruchsgruppen eines Unternehmens einen Wertzuwachs.<sup>342</sup> Beide lassen sich nicht gemeinsam maximieren. Somit stehen Unternehmen vor der Herausforderung, teilweise widersprüchliche Erwartungen erfüllen zu müssen. Beide Widersprüche – der Widerspruch von auf Rationalitätsmythen basierenden Erwartungen und interner Effizienz einerseits und der Widerspruch zwischen Erwartungen verschiedener Anspruchsgruppen andererseits – können zu einer Minderung der internen Effizienz des Unternehmens führen. Beim Widerspruch zwischen Rationalitätsmythen und interner Effizienz kann die Erwartung nur durch Kompromittieren der Effizienz erfüllt werden. Bei einander widersprechenden externen Erwartungen erfolgt eine Effizienzminderung dadurch, dass die widerstreitenden Erwartungen nicht durch einen synergetischen und damit wirtschaftlichen Mitteleinsatz erfüllt werden können. So verringern die Bemühungen um die Erfüllung von Erwartungen unter Umständen die interne technische Effizienz von Unternehmen. Mayer/Rowan (1977) zeigen fünf verschiedene Strategien auf, mit denen Unternehmen auf diese Herausforderungen zwischen den externen Erwartungen und der internen Effizienz reagieren können:<sup>343</sup>

1. Unternehmen können sich den Erwartungen der institutionellen Umwelt *widersetzen*. Wenn Unternehmen die Erfüllung von Forderungen verweigern und sich dennoch als effizient darstellen wollen, stehen sie vor der Herausforderung, die Effizienz nach außen zu kommunizieren. Die Zurückweisung der Erwartungen kann in Abhängigkeit von den Reaktionen der Anspruchsgruppen den Zugang zu finanziellen und personellen Ressourcen erschweren und zu einer geringeren Wettbewerbsfähigkeit führen.

---

<sup>340</sup> Vgl. Mayer/Rowan, 1977: 355 f.

<sup>341</sup> Vgl. Walgenbach/Meyer, 2008: 28.

<sup>342</sup> Vgl. Höllerer, 2012.

<sup>343</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden: Mayer/Rowan, 1977: 356 ff.; Walgenbach/Meyer, 2008: 29 ff.

2. Unternehmen stehen im Allgemeinen vor der Herausforderung, nicht nur die Rationalitätsmythen umzusetzen, sondern auch deren Wirksamkeit nachzuweisen. Nimmt ein Unternehmen von diesem Nachweis Abstand, will aber die Erwartungen der institutionellen Umwelt nicht enttäuschen, sondern weiterhin *aufrecht erhalten*, kann es seine Beziehungen nach außen hin stark einschränken und so eine Überprüfung der Wirksamkeit durch Externe vermeiden. Aufgrund der Isolation sind folglich Transaktionen mit den externen Anspruchsgruppen nicht mehr möglich. Innerhalb der Unternehmen kann dies zu Unzufriedenheit der Mitarbeiter führen, da kein Austausch mit Externen stattfindet. Bei Unternehmen, die eine Strategie der Aufrechterhaltung verfolgen, fällt dabei die externe Bestätigung durch die Isolation weg, was den Nachweis der Wirksamkeit erschwert.
3. Unternehmen können sich *zynisch eingestehen*, dass die internen Prozesse nicht mit der formal aufrechterhaltenen Struktur harmonisieren, die den institutionellen Erwartungen entspricht. Das heißt, dass die durchgeführten von den kommunizierten CSR-Aktivitäten abweichen und dass diese Abweichung hingenommen wird. Bei Anwendung der Strategie wird die Gültigkeit der Rationalitätsmythen durch diese Abweichung in Frage gestellt. Die Konsequenz ist ein Legitimationsverlust.
4. Unternehmen können Inkonsistenzen zwischen den internen Prozessen und den institutionellen Erwartungen zulassen und der institutionellen Umwelt eine *Reform versprechen*. Die Erfüllung der Forderungen wird auf einen zukünftigen Zeitpunkt verschoben, was zur Folge hat, dass dem Unternehmen die Legitimation für sein gegenwärtiges Handeln entzogen wird.

Gleichzeitig argumentieren Mayer/Rowan, dass es sich bei den zuvor genannten vier Strategien um nicht verlässliche Teillösungen handelt, da Unternehmen nicht allen Erwartungen und internen Anforderungen gleichzeitig gerecht werden können.<sup>344</sup> Aus diesem Grund schlagen sie einen weiteren Lösungsansatz vor:

5. Unternehmen können den Konflikt zwischen den institutionellen Erwartungen und der technischen Effizienz mit zwei anderweitigen Ansätzen lösen: durch *Entkopplung* und unter Bezug auf die *Logik des Vertrauens*.

Die beiden Ansätze sind eng miteinander verknüpft, indem die Entkopplung auf die Logik des Vertrauens aufbaut. Letztere basiert darauf, dass Anspruchsgruppen formell eingeführte

---

<sup>344</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Mayer/Rowan, 1977: 356 ff.; Walgenbach/Meyer, 2008: 29 ff.

Strukturelemente nicht auf ihre tatsächliche Umsetzung in Unternehmen überprüfen, sondern auf die praktische Implementierung vertrauen.<sup>345</sup> Um dieses Vertrauen aufrechtzuerhalten, nutzen Unternehmen verschiedene Methoden, die Konformität und Vertrauenswürdigkeit signalisieren, wie die Veröffentlichung von CSR-Berichten.

Entkopplung ist der Versuch, den Einfluss der Erwartungen auf die internen Prozesse des Unternehmens zu mindern, um so Effizienzverluste zu vermeiden. Unternehmen versuchen idealerweise ihre internen Prozesse mit der formalen Struktur eng zu verknüpfen und sie so in Einklang zu bringen. Zu diesem Zweck findet eine kontinuierliche Überprüfung und Bewertung der internen Prozesse und institutionellen Erwartungen statt, sodass notwendige Anpassungen erkannt und durchgeführt werden können. Bezogen auf CSR bedeutet dies, dass ein regelmäßiger Austausch mit den Anspruchsgruppen stattfindet und deren Forderungen den eigenen CSR-Aktivitäten gegenübergestellt werden. Zusätzlich werden die einzelnen Organisationseinheiten und Prozesse analysiert und mit übergeordneten und parallel bestehenden Zielen und Aktivitäten abgestimmt.

Doch können die formalen Strukturelemente in Form von CSR-Aktivitäten aufgrund der zuvor aufgezeigten Konflikte mit den internen Produktionsprozessen nicht oder nur teilweise an Letztere angepasst werden. Wird aber eine Annäherung zwischen der formalen Struktur und den internen Prozessen forciert, hätte das zur Konsequenz, dass mögliche Ineffizienzen und Inkonsistenzen aufgedeckt werden. Diese Aufdeckung von Ineffizienzen und Inkonsistenzen könnte die Legitimierung des Unternehmens schmälern und zu einer geringeren Wettbewerbsfähigkeit führen. Um dies zu vermeiden, werden die formalen Strukturelemente von den tatsächlichen Produktionsprozessen entkoppelt.

Die Strategie der Entkopplung wird in der Literatur häufig als eine Möglichkeit zur Berücksichtigung der Unsicherheiten der institutionellen Erwartungen angeführt, empirische Arbeiten dazu sind selten.<sup>346</sup> Die Analyse entkoppelter Strukturen, deren Sichtbarkeit ein Unternehmen vermeidet, um Legitimation zu erlangen und wettbewerbsfähig zu bleiben, setzt genaue Kenntnis der formalen Strukturen und internen Prozesse eines Unternehmens voraus, sodass unternehmensseitig Vertrauen zu den Forschenden bestehen muss, da ihnen sonst kaum Einblicke in interne Prozesse von Unternehmen gewährt werden.<sup>347</sup>

---

<sup>345</sup> Vgl. Mayer/Rowan, 1977: 357 f.; Walgenbach/Meyer, 2008: 31.

<sup>346</sup> Vgl. Walgenbach/Meyer, 2008: 82; Westphal/Zajac, 1998.

<sup>347</sup> Vgl. Walgenbach/Meyer, 2008: 83.

Es werden verschiedene Formen von Entkopplung unterschieden: Zum einen kann sie erfolgen, indem Teilsortimente von Produkten und Dienstleistungen entsprechend den Forderungen geschaffen und gekennzeichnet werden, ohne dass die Produktion als Ganze davon berührt wäre. Außerdem können Ziele nicht eindeutig formuliert werden und kategorische Zwecke durch technische Zwecke ersetzt werden.<sup>348</sup> Beispiele einer Entkopplung mittels Teilsortimenten in der Ernährungsbranche bieten die fleischverarbeitenden Unternehmen Wiesenhof (PHW-Gruppe) und Rügenwalder. Um das Aufdecken etwaiger Ineffizienzen oder Inkonsistenzen zwischen den Forderungen der Anspruchsgruppen und den internen Produktionsprozessen zu vermeiden, führen beide Unternehmen ein veganes Teilsortiment ein und kennzeichnen es entsprechend den Forderungen. Sie eignen sich dadurch das Image eines gesellschaftlich verantwortlichen Unternehmens an. Ein weiteres Beispiel besteht darin, dass Unternehmen sich die Selbstverpflichtung auferlegen, den Anteil an Plastik in den Produktverpackungen zu reduzieren, während von diesen Unternehmen beispielsweise Pralinen einzeln und in einer Umverpackung verpackt werden oder Obst und Gemüse mit Schale in Plastik eingeschweißt werden. In diesem Fall weichen die offengelegten Aktivitäten vom realen Verhalten ab. Rügenwalder bietet darüber hinaus auch ein Beispiel für Entkopplung mittels nicht eindeutiger Zielformulierung, wenn das Unternehmen verlautbart, *„es soll immer mehr vegane Produkte geben.“*<sup>349</sup> Dieses Ziel widerspricht der Anforderung, dass sich eine Zielformulierung in drei Dimensionen – Inhalt, Zeitbezug und Ausmaß – erstrecken soll.<sup>350</sup> Es wird von Rügenwalder zwar der Zielinhalt (vegane Produkte) dargestellt, Ausmaß und Zeitbezug des Ziels bleiben unberücksichtigt. Ein Beispiel zur Ersetzung von kategorischen Zwecken durch technische Zwecke bietet Dr. Oetker, indem das Unternehmen über die einzelnen Energiesparmaßnahmen im Berichtszeitraum von 3 Jahren berichtet.<sup>351</sup> Es fehlt ein Referenzpunkt dafür, diese Energiesparmaßnahmen einordnen zu können.

Eine weitere Form von Entkopplung stellt die Koordination zwischen den Subeinheiten des Unternehmens auf informellem Weg dar. Informelle Koordinations- und Kommunikationsprozesse minimieren die Gefahr einer Überprüfung, da diese nur noch auf eine *„ritualisierte Rechenschaftslegung in Form von Geschäftsberichten“*<sup>352</sup> begrenzt ist. So schützen sich Unternehmen davor, dass ihre formalen Strukturen und internen

---

<sup>348</sup> Vgl. Alexius/Grossi, 2018: 292.

<sup>349</sup> Vgl. Rügenwalder, 2021.

<sup>350</sup> Vgl. Hungenberg/Wulf, 2011: 50.

<sup>351</sup> Vgl. Dr. Oetker, 2019: 56.

<sup>352</sup> Walgenbach/Meyer, 2008: 30.

Produktionsprozesse gemeinsam in den Blick genommen und bewertet werden. Die widersprüchlichen Erwartungen der verschiedenen Anspruchsgruppen werden von den Unternehmen folglich oberflächlich auf Kommunikationsebene erfüllt.<sup>353</sup> Beispielsweise veröffentlichen Unternehmen wie Rügenwalder, Wiesenhof und Dr. Oetker sowohl auf ihren Webseiten als auch in den CSR-Berichten ausführliche Informationen zur Nachhaltigkeitsstrategie. Durch solche Handlungsweisen erwarten sie, ihre Legitimation mit begrenztem Aufwand aufrechterhalten zu können und knüpfen an die Logik des Vertrauens an.

Um eine effektive Signalisierung der erwartungskonformen Haltung und Aktivität des Unternehmens sicherzustellen, sind im Berichtswesen die Verwendung eines angemessenen Vokabulars, in dem CSR-bezogene Schlagworte verwendet werden, als auch eine entsprechende Symbolik und ein dem Zweck angemessenes Design erforderlich.<sup>354</sup> Beyer et al. (2014) schlagen vor, dieses Vorgehen durch die Nennung der unterschiedlichen Anspruchsgruppen, die in der CSR-Literatur als relevant identifiziert werden, zu ergänzen.<sup>355</sup> Sie folgen damit der Argumentation von Mayer/Rowan (1977), dass nur bestimmte Akteure Legitimation verleihen können.<sup>356</sup> Neßler/Lis (2015) führen an, dass nahezu jedes große Unternehmen einen CSR-Bericht veröffentlicht, um im Sinne der *license to operate* das eigene Dasein zu legitimieren.<sup>357</sup> Bezogen auf die Ernährungsbranche versuchen Unternehmen in den Berichten und auf den Webseiten den Erfolg verschiedener Aktivitäten messbar darzustellen, beispielsweise durch Bezifferung der Energieeinsparungen, des Einsatzes von Antibiotika bei Tieren, des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes oder der Krankheitstage von Mitarbeitern. Dadurch demonstrieren sie ihr Engagement in den genannten CSR-Aktivitäten, wobei die Umsetzung weiterer Aktivitäten möglich sein kann, aber eventuell nicht angestrebt wird.<sup>358</sup>

Die CSR-Berichte können folglich als Instrument genutzt werden, um Glaubwürdigkeit und Zuverlässigkeit zu signalisieren, was wiederum zu einer stärkeren Bindung der relevanten Anspruchsgruppen führt. Schaltegger/Hörrisch sehen den Erfolg von CSR somit in einer höheren gesellschaftlichen Akzeptanz des Unternehmens.<sup>359</sup> Die Bindung an CSR-Aktivitäten und an eine Veröffentlichung in Berichten kann seitens der Unternehmen zu besseren

---

<sup>353</sup> Vgl. Bohn, 2018.

<sup>354</sup> Vgl. Kieser et al., 2002: 413 f.; Walgenbach/Meyer, 2008: 30.

<sup>355</sup> Vgl. Beyer et al., 2014.

<sup>356</sup> Vgl. Mayer/Rowan, 1977.

<sup>357</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Neßler/Lis, 2015: 178 f.

<sup>358</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Beckmann et al., 2004: 10.

<sup>359</sup> Vgl. Schaltegger/Hörrisch, 2013: 3.

Möglichkeiten einer Kooperation mit weiteren Partnern führen. Beispielsweise fordern neben den produzierenden Unternehmen wie Nestlé auch Lebensmitteleinzelhändler wie Aldi oder Rewe von ihren Lieferanten und Produzenten die Einhaltung umfangreicher Standards, die auf faire Arbeitsbedingungen und Vergütung, Umweltschutz und Abfallmanagement abzielen. Seitens der Verbraucher und weiterer Anspruchsgruppen können die CSR-Berichte als Entscheidungskriterium dafür herangezogen werden, ob sie einen Vertrag mit dem Unternehmen eingehen.

Anspruchsgruppen neigen dazu, die kommunizierten Signale von Unternehmen nicht weiter zu prüfen, und gehen unreflektiert davon aus, dass Unternehmen die Erwartungen nicht nur in ihren formalen Strukturen, sondern auch in ihren internen Produktionsprozessen umsetzen. Es erfolgt oftmals keine Überprüfung dieser Umsetzung,<sup>360</sup> sodass die Gefahr möglicher Kritik gering ist.<sup>361</sup> Unternehmen erhalten so weiterhin die notwendige Unterstützung. Ein Eingehen des Unternehmens auf institutionalisierte Erwartungen besitzt dann einen symbolischen Charakter.<sup>362</sup> Zu erwarten ist, dass zunächst nur auf Kommunikationsebene eingeführte CSR-Aktivitäten langfristig die internen Produktionsprozesse beeinflussen.<sup>363</sup>

Aus der Entkopplung in Kombination mit der Logik des Vertrauens lässt sich **Hypothese H6** ableiten: Unternehmen veröffentlichen umfangreiche CSR-Berichte, um eine Überprüfung durch die Anspruchsgruppen zu vermeiden.

Des Weiteren können Unternehmen zwischen verschiedenen Handlungsalternativen wählen, um Konformität mit den Forderungen zu signalisieren und die Gefahr der Überprüfung durch die Anspruchsgruppen zu minimieren: Sie richten CSR-Abteilungen ein und besetzen diese mit qualifizierten Fachkräften. Sie führen Stakeholder-Dialoge, um die verschiedenen Anforderungen zu erfahren. Sie signalisieren durch die Besichtigung der landwirtschaftlichen Betriebe und Produktionsstandorte Transparenz.

Laut Westphal/Zajac (1998) führt bereits die Übernahme legitimierter Aktivitäten in die formalen Strukturen dazu, dass der Marktwert von Unternehmen steigt, und zwar unabhängig davon, ob diese Aktivitäten implementiert wurden.<sup>364</sup> Dementsprechend kann die Veröffentlichung eines CSR-Berichts den Marktwert des Unternehmens auch dann steigern, wenn die genannten Aktivitäten nicht durchgeführt werden. Die kombinierte Anwendung der

---

<sup>360</sup> Vgl. Walgenbach/Meyer, 2008: 31.

<sup>361</sup> Vgl. Kieser et al., 2002: 413 f.

<sup>362</sup> Vgl. Jörges/Süß, 2004.

<sup>363</sup> Vgl. DiMaggio/Powell, 1983; Meyer/Kirchner, 2016.

<sup>364</sup> Vgl. Westphal/Zajac, 1998.

beiden Ansätze Entkopplung und Logik des Vertrauens kann folglich erklären, warum Unternehmen in ihrer Berichterstattung häufig Reformen und Neuausrichtungen thematisieren.<sup>365</sup>

### 3.2.4.2 Management institutioneller Erwartungen nach Oliver

Anknüpfend an die Strategien von Mayer/Rowan zeigt Oliver (1991) fünf strategische Optionen mit jeweils drei Taktiken auf, mit denen Unternehmen auf institutionalisierte Erwartungen reagieren oder diese proaktiv steuern können. Die fünf Strategien sind: Erdulden, Vermeiden, Trotzen, Kompromiss und Manipulieren.<sup>366</sup> Tabelle 5 zeigt eine Übersicht der Strategien und Taktiken sowie Beispiele für die Taktiken.

Strategie	Taktiken	Beispiele für Taktiken
1. Erdulden	a. Gewöhnen b. Imitieren c. Befolgen	Als gesichert geltende Normen befolgen. Institutionalisierte Modelle nachahmen. Regeln befolgen und Normen akzeptieren.
2. Vermeiden	a. Verbergen b. Puffern a. Fliehen	Nichtkonformität verstecken. Anknüpfungen an die institutionelle Umwelt lockern. Ziele, Aktivitäten, Standort ändern.
3. Trotzen	a. Zurückweisen b. Herausfordern c. Angreifen	Explizite Normen und Werte ignorieren. Gegen Regeln und Anforderungen ankämpfen. Quellen institutionalisierter Zwänge angreifen.
4. Kompromiss	b. Ausgleichen c. Befrieden d. Verhandeln	Erwartungen unterschiedlicher Akteure ausgleichen. Besänftigen, institutionalisierte Elemente anpassen. Mit den Anspruchsgruppen in Verhandlung treten.
5. Manipulieren	a. Kooptieren b. Beeinflussen c. Steuern	Einflussreiche Akteure einbinden. Werte und Kriterien entwickeln und formen. Institutionelle Akteure und Prozesse beherrschen.

Tab. 5: Übersicht Strategische Optionen auf institutionalisierte Erwartungen, eigene Darstellung in Anlehnung an Oliver, 1991: 151 und Walgenbach/Meyer, 2008: 124.

Die Strategie *Erdulden* bedeutet, dass die institutionalisierten Erwartungen von Unternehmen erfüllt werden, indem sie in Strukturelemente überführt und so übernommen und implementiert werden.<sup>367</sup> Unternehmen versuchen dadurch, allen Ansprüchen gerecht zu werden. Es erfolgt weder eine Priorisierung der Anspruchsgruppen, noch werden die Forderungen in Frage gestellt oder wird reflektiert, ob sie für das Unternehmen Relevanz besitzen. Ein Hinweis auf dieses Verhalten kann dann vorliegen, wenn Unternehmen einen sehr umfassenden CSR-Bericht erstellen. Sie befolgen die als geltend wahrgenommenen Regeln und richten ihre Strukturen und Verhaltensweisen an den institutionellen Erwartungen

<sup>365</sup> Vgl. Brunsson/Olsen, 1993.

<sup>366</sup> Vgl. Oliver, 1991.

<sup>367</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Oliver, 1991: 152.

aus.<sup>368</sup> Zur Erduldungsstrategie gehört neben Gewöhnen und Befolgen die Taktik des Imitierens, indem Unternehmen institutionalisierte Modelle nachahmen. Die Strategie entspricht der Annahme von DiMaggio/Powell (1983), dass sich Unternehmen konform zu den institutionalisierten Erwartungen verhalten und diese umsetzen. Somit ist diese Strategie bereits im Rahmen des Isomorphismus-Konzepts mit den Hypothesen H4 und H5 abgedeckt und die Ableitung einer weiteren Hypothese an dieser Stelle ist somit nicht geboten.

Bei Anwendung der Strategie *Vermeiden* werden die strukturellen Elemente von den internen Prozessen und Aktivitäten getrennt oder es erfolgt eine eigene Auslegung der Erwartungen, die nicht mit der institutionellen Umwelt abgestimmt wird.<sup>369</sup> Dabei wird das nicht konforme Verhalten von Unternehmen hinter der scheinbaren Verfolgung der Strategie *Erdulden* verborgen. Unternehmen übernehmen scheinbar die institutionellen Erwartungen, während die internen Prozesse von den kommunizierten Strukturen losgelöst werden. Solche ein bewusstes *window dressing* liegt beispielsweise dann vor, wenn umfangreiche CSR-Aktivitäten auf Internetauftritten und in Berichten offengelegt werden, ohne die internen Produktionsprozesse anzupassen. Die Grundannahme der Taktiken Verbergen und Puffern ist, dass zur Erreichung der Legitimation der Schein von Konformität ausreichend ist und von den Anspruchsgruppen nicht hinterfragt wird.<sup>370</sup> Als dritte Taktik steht Unternehmen die Möglichkeit der Flucht zur Verfügung, indem sie beispielsweise Ziele, Aktivitäten oder Standorte ändern, um die Notwendigkeit des konformen Verhaltens zu vermeiden. Unternehmen können beispielsweise einen anderen Standort wählen, an dem bestimmte Regeln und Gesetze nicht gelten. Ebenso kann ein Unternehmen die Produktion eines kritischen Produkts einstellen, um dadurch den Forderungen der Anspruchsgruppen zu entgehen. Ein Unternehmen flieht somit aus einem bestimmten Markt. Die Strategie des Vermeidens mit ihren Taktiken zielt mithin darauf ab, den Forderungen der verschiedenen Anspruchsgruppen auszuweichen, indem entweder konformes Verhalten oberflächlich vorgetäuscht wird oder das Unternehmen die Flucht ergreift. Die Strategie weist große Ähnlichkeiten mit den Ansätzen der Entkopplung und der Logik des Vertrauens nach Meyer/Rowan (1977) auf.<sup>371</sup> Da für diese Ansätze bereits die Hypothese H6 abgeleitet wurde und die Strategie *Vermeiden* im Rahmen derselben mitgeprüft wird, wird keine separate Hypothese gebildet.

---

<sup>368</sup> Vgl. Meyer/Rowan, 1977: 344 f.

<sup>369</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Oliver, 1991: 154 f.

<sup>370</sup> Vgl. Oliver, 1991: 155.

<sup>371</sup> Vgl. Hericks, 2011: 45 f.; Hiß, 2005: 179.

Es kann somit festgehalten werden, dass allein durch die Veröffentlichung eines umfangreichen CSR-Berichts nicht eindeutig ist, welche Strategie verfolgt wird. Eine ausführliche Berichterstattung kann sowohl auf die Strategie *Erdulden* als auch auf die Strategie *Vermeiden* und somit auf Entkopplung und die Logik des Vertrauens hindeuten.

Die Strategie des *Trotzens* wird verfolgt, wenn Unternehmen ihren Standpunkt und ihre Interessen aktiv durchzusetzen versuchen. Sie kann nur von Unternehmen erfolgversprechend umgesetzt werden, die eine Machtbasis besitzen.<sup>372</sup> Die Strategie eignet sich somit primär für bekannte und umsatzstarke Unternehmen. Unternehmen können die institutionellen Erwartungen ignorieren, herausfordern oder angreifen. Sie werden die Forderungen dann ignorieren, wenn die Anspruchsgruppen eine geringe Macht besitzen und ihre Forderungen daher nicht durchsetzen können oder wenn die internen Interessen von den institutionellen Erwartungen stark abweichen, sodass deren Angleichung an die Erwartungen einen hohen Aufwand erfordern würde. Außerdem eignet sich die Strategie, wenn die Abhängigkeit des Unternehmens von einer Anspruchsgruppe gering ist,<sup>373</sup> etwa weil diese nicht als relevant eingestuft wird. Denn dann besteht die Möglichkeit, die Unterstützung von einflussreichen Anspruchsgruppen aufrechtzuerhalten und sich ihre Legitimation zu sichern, während die Forderungen von nicht relevanten Anspruchsgruppen zurückgewiesen werden. Herausfordern wird als eine aktive Taktik beschrieben, bei der Unternehmen in die Offensive gehen, um dem Druck durch die institutionelle Umwelt zu trotzen. Der Unterschied zwischen den Taktiken der Herausforderung und des Angriffs liegt darin, dass beim Angriff die aktive Abweichung von institutionalisierten Erwartungen intensiver und aggressiver erfolgt. Die Strategie des Trotzens wenden Unternehmen folglich an, wenn die Forderungen gezielt an das Unternehmen gestellt werden. Es handelt sich um kalkulierbare Risiken für Unternehmen, die sie durch die Strategie tragen. Diese Strategie sollte nur gewählt werden, wenn der für ihre Umsetzung notwendige Ressourceneinsatz wie auch mögliche Schäden durch Legitimationsverlust berücksichtigt wurden.<sup>374</sup> Die Strategie des Trotzens zielt darauf ab, dass insbesondere Anspruchsgruppen mit hohem Machteinfluss in den CSR-Berichten berücksichtigt werden und greift damit die Stakeholder-Theorie auf.<sup>375</sup> Die Strategie des Trotzens spiegelt sich somit in der Hypothese H2 wider, die besagt, dass die Forderungen von Anspruchsgruppen mit starker Machtposition in der CSR-Berichterstattung berücksichtigt werden, sodass keine separate Hypothese gebildet wird.

---

<sup>372</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Oliver, 1991: 156 f.

<sup>373</sup> Vgl. Bresser et al., 2004: 59.

<sup>374</sup> Vgl. Oliver, 1991: 156 f.

<sup>375</sup> Siehe Kapitel 3.1.3.

Im Rahmen der Strategie *Kompromiss* wird eine Lösung angestrebt, die sowohl den internen Effizienzkriterien als auch den Erwartungen der institutionellen Umwelt gerecht wird, wenn dies auch nicht in je vollem Maße möglich ist.<sup>376</sup> Unternehmen versuchen die unterschiedlichen Erwartungen anzugleichen, die Anspruchsgruppen zu beschwichtigen oder in Verhandlung mit ihnen zu treten. Ziel ist es, Konformität zwischen den verschiedenen Ansprüchen und den internen Interessen herzustellen. Zwecks Kompromissfindung in Bezug auf CSR kann das Unternehmen mit Anspruchsgruppen im Rahmen eines Stakeholder-Dialogs verhandeln und einzelne Erwartungen und Aktivitäten können angepasst werden. Neben dem aktiven Austausch durch Dialoge können Umfragen durchgeführt oder die Ergebnisse von Marktforschungsunternehmen genutzt werden, um die Erwartungen der Anspruchsgruppen zu erfassen und Kompromisse zu finden. Beispielsweise nutzt Nestlé verschiedene Social-Media-Plattformen, um Umfragen durchzuführen und Meinungen der Verbraucher zu erkunden. Die Strategie reagiert folglich auf bestehende Erwartungen, indem Unternehmen aktiv auf die Anspruchsgruppen zugehen, sodass diese die Ziele der Unternehmen unterstützen und Legitimation erlangt werden kann. Die Anwendung der Strategie weist darauf hin, dass die Umsetzung der Aktivitäten nach Prioritäten vorgenommen wird. In Bezug auf die CSR-Berichterstattung bedeutet dies, dass nur über Themen berichtet wird, die für relevante Anspruchsgruppen von Bedeutung sind. Diese Strategie wurde in Rahmen von Expertenbefragungen häufig als verbreitete strategische Reaktion von Unternehmen auf institutionelle Erwartungen erwähnt.<sup>377</sup>

Daraus lässt sich **Hypothese H7** ableiten: Unternehmen nutzen die Strategie des Kompromisses, um Prioritäten in der CSR-Berichterstattung zu setzen.

Die vier zuvor beschriebenen Strategien *Erdulden*, *Vermeiden*, *Trotzen* und *Kompromiss* mit ihren verschiedenen Taktiken stellen aktive Reaktionen auf vorhandene institutionalisierte Erwartungen dar. Die fünfte Strategie, *Manipulation*, setzt in einer früheren zeitlichen Phase an, indem sie nicht auf existierende Forderungen reagiert. Stattdessen versucht sie, die Erwartungen und das Verhalten der institutionellen Umwelt proaktiv zu lenken.

Die Strategie *Manipulation* setzt an der Entstehung der institutionellen Erwartungen an, um diese Erwartungen durch Kooption, Beeinflussung und Steuerung der Umwelt zu formen. Sie erfordert ein hohes Maß an Aktivität, bietet Unternehmen gleichzeitig die Möglichkeit, ihre eigenen Werte in die Erwartungshaltung der Anspruchsgruppen einfließen zu lassen und

---

<sup>376</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Oliver, 1991: 153 f.

<sup>377</sup> Vgl. Würz, 2012: 120.

selbst zu einer Quelle von institutionalisierten Erwartungen zu werden.<sup>378</sup> Im Rahmen der Taktik Kooption werden einflussreiche Akteure in die Unternehmen eingebunden. Ziel ist es, den Anspruchsgruppen die Möglichkeit zu nehmen, Druck zur Durchsetzung ihrer Forderungen auszuüben. Die Einbindung geschieht häufig durch deren Auswahl als Mitglieder in Aufsichts- oder Beiräten. Der beabsichtigte Effekt der Taktik ist die Neutralisierung der institutionellen Erwartungen und die Erhöhung der Legitimation. Eine weitere Taktik stellt die Beeinflussung dar, indem Unternehmen selbst Werte und Kriterien entwickeln und dadurch die institutionelle Umwelt prägen. Die Beeinflussung kann also darauf abzielen, institutionelle Werte zu formen oder unternehmens- und branchenspezifische Praktiken zu ändern. Als Beispiele werden in der Literatur der Aufbau von Lobbys oder die Bildung von Gemeinschaften genannt.<sup>379</sup> Die Steuerung stellt eine weitere Taktik der Manipulations-Strategie dar. Sie beschreibt das Erlangen von Macht und Dominanz von Unternehmen gegenüber der institutionellen Umwelt und stellt eine aktive und aggressive Handlungsoption dar.<sup>380</sup> Die Anwendung der Taktik erfolgt insbesondere dann, wenn die institutionellen Erwartungen sich noch nicht bei allen Anspruchsgruppen etabliert haben, lokal begrenzt sind oder von kleinen, wenig relevanten Anspruchsgruppen geäußert werden.

Alle fünf aufgezeigten Strategien sind in Unternehmen zu beobachten und werden in empirischen Studien beschrieben. Beispielsweise zeigen Beddewela/Fairbrass (2016) in ihrer Untersuchung, dass in der unternehmerischen Praxis die beiden Strategien *Kompromiss* und *Manipulation* angewendet werden.<sup>381</sup> Bezogen auf die CSR-Berichterstattung können die ersten vier Strategien in unterschiedlichem Maße eingesetzt werden und knüpfen an die theoretischen Konzepte von DiMaggio/Powell und Mayer/Rowan an. Die Manipulation als eine proaktive Strategie setzt bereits vor der Erwartungsbildung ein und versucht, die Anspruchsgruppen zu beeinflussen. Dadurch ist sie in Bezug auf die CSR-Berichterstattung nicht geeignet.

Neben den eigenen Interessen und Zielen ist bei der Entscheidung für eine Strategie die Macht relevant, über die ein Unternehmen verfügt, um seine Interessen durchzusetzen. Ebenso ist bei der Entscheidung für eine Strategie zu beachten, ob eine Regel oder Erwartung bereits institutionalisiert ist, inwiefern also von den Anspruchsgruppen bestimmte Aktivitäten wie die Veröffentlichung von CSR-Berichten als geboten erachtet werden. Zudem sind bei

---

<sup>378</sup> Vgl. Oliver, 1991; Würz, 2012: 119.

<sup>379</sup> Vgl. Bresser et al., 2004: 61; Oliver, 1991: 158.

<sup>380</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Oliver, 1991: 158.

<sup>381</sup> Vgl. Beddewela/Fairbrass, 2016: 514.

ihrer Entscheidung die Auswirkungen der Durchführung oder Unterlassung einer Aktivität auf die Legitimation zu berücksichtigen.<sup>382</sup>

### **3.3 Zwischenfazit**

Zu Beginn des dritten Kapitels wurde die Stakeholder-Theorie als Weiterentwicklung des Shareholder-Konzepts aufgezeigt. Die Kernaussage der Theorie lautet, dass Unternehmen die für sie relevanten Anspruchsgruppen anhand verschiedener Kriterien identifizieren, um sich ihre Unterstützung sichern zu können, sodass sie nicht aus dem Markt verdrängt werden. Im weiteren Verlauf des Kapitels wurde die Stakeholder-Theorie als Teil eines konzeptionellen Rahmens für CSR dargestellt und es wurden die verschiedenen Anspruchsgruppen in der Ernährungsbranche aufgezeigt. Anhand der dargelegten Kriterien können Unternehmen ihre Anspruchsgruppen identifizieren und entsprechend zielgerichtet über ihre CSR-Aktivitäten berichten. Die dazu abgeleiteten Hypothesen formulieren Annahmen darüber, welche Anspruchsgruppen welche Dimensionen gesellschaftlicher Verantwortung fokussieren und wie diese Fokussierung und die Macht der jeweiligen Anspruchsgruppe die CSR-Berichterstattung der Unternehmen beeinflusst.

Im zweiten Unterkapitel lag der Fokus auf der NI-Theorie und ihrer Kernaussage, dass Unternehmen ihre formalen Strukturen gemäß den Erwartungen der institutionellen Umwelt anstatt nach Maßgabe rationaler Konzepte gestalten, um sich die Legitimation und den Ressourcenzugang zu sichern, die für ihre Wettbewerbsfähigkeit notwendig sind. Die Forderungen der institutionellen Umwelt und die Notwendigkeit für eine Vielzahl von Unternehmen, effizient auf diese Forderungen zu reagieren, führen dazu, dass sich in der Ernährungsbranche Unternehmen aneinander und an die Erwartungen der institutionellen Umwelt anpassen und sich dadurch Isomorphie entwickelt. Das in der NI-Theorie verankerte Konzept des Isomorphismus bildete die Grundlage für die Ableitung weiterer Hypothesen zum Verhalten von Unternehmen untereinander und gegenüber den Forderungen der Anspruchsgruppen. Eine Möglichkeit, Konformität mit den teils widersprüchlichen Erwartungen seitens der institutionellen Umwelt zu erzeugen, ist die Entkopplung der formalen Struktur von den internen Produktionsprozessen in Verbindung mit der Logik des Vertrauens. Zudem stellen Kompromissfindung und Manipulation mögliche Strategien dar, mit denen Unternehmen auf die institutionelle Komplexität reagieren können. Sie setzen an unterschiedlichen Zeitpunkten der Erwartungsbildung an. Um Konformität mit den

---

<sup>382</sup> Vgl. Oliver, 1991: 160 f.; Walgenbach/Meyer, 2008: 123; Würz, 2012: 119.

Forderungen der Anspruchsgruppen zu signalisieren, nutzen Unternehmen verschiedene Maßnahmen, wie beispielsweise die Veröffentlichung eines CSR-Berichts. Durch die Offenlegung der Aktivitäten können sich einerseits für Unternehmen neue Kooperationschancen ergeben, andererseits können die Berichte als Entscheidungskriterium für die verschiedenen Anspruchsgruppen herangezogen werden.

Die Erkenntnisse des dritten Kapitels werden im nachfolgenden Kapitel aufgegriffen. Dort werden die Ergebnisse einer empirischen Untersuchung der offengelegten CSR-Aktivitäten von Unternehmen aufgezeigt und diese Aktivitäten den Forderungen verschiedener Anspruchsgruppen gegenübergestellt.

## **4 Empirische Überprüfung der Hypothesen zu CSR-Aktivitäten von Unternehmen und Forderungen von Anspruchsgruppen**

Die vorliegende Arbeit soll dazu beitragen, eine Forschungslücke zu füllen, die aus zwei Tendenzen der bisherigen Forschung resultiert: Zum einen stehen bisher vor allem DAX-Konzerne im Fokus von Untersuchungen zur Frage, warum und in welchen Bereichen Unternehmen freiwillig gesellschaftliche Verantwortung übernehmen. Zum anderen stützen sich nur wenige der bestehenden Untersuchungen auf die NI-Theorie, obwohl sie ein hohes Erklärungspotential für das Verhalten von Unternehmen bezüglich CSR aufweist. Die NI-Theorie kann insbesondere erklären, warum Unternehmen CSR-Aktivitäten durchführen und wie sich diese Aktivitäten beziehungsweise ihre Unterlassung in eine strategische Reaktion der Unternehmen auf diese Forderungen einfügen.

Die empirische Untersuchung der CSR-Aktivitäten erfolgt in zwei Schritten: Zunächst werden in Kapitel 4.1 die CSR-Aktivitäten von Unternehmen anhand ihrer CSR-Berichte mittels eines Scoring-Modells untersucht. Die Verwendung eines Scoring-Modells zur Analyse von CSR-Aktivitäten findet in der betriebswirtschaftlichen Forschung breite Anwendung.<sup>383</sup> Im Fokus der Analysen stehen primär große Unternehmen aller Branchen in einem sowohl nationalen als auch globalen Rahmen.<sup>384</sup> Eine Analyse von Unternehmen speziell in der Ernährungsbranche wurde bisher nicht durchgeführt. Ausgangspunkt der Untersuchung bieten die in Kapitel 3.2.3 und 3.2.4 abgeleiteten, auf dem Isomorphismus-Konzept und auf den strategischen Reaktionen basierenden Hypothesen.<sup>385</sup> Anhand der Überprüfung der Hypothesen H4 bis H7 wird festgestellt, welche CSR-Aktivitäten Unternehmen in der Ernährungsbranche offenlegen, ob sie sich in ihren kommunizierten CSR-Aktivitäten untereinander angleichen oder ob eine Differenzierung vorliegt. Dieser Schritt dient dazu, die wesentlichen Themen der CSR-Aktivitäten in der Ernährungsbranche zu identifizieren und festzustellen, ob strategische Reaktionen wie Erduldung, Entkopplung oder Kompromisse im Zuge der CSR-Berichterstattung angewendet werden.

Daran anknüpfend werden in Kapitel 4.2 zunächst die relevanten Anspruchsgruppen der in Kapitel 4.1 analysierten Unternehmen der Ernährungsbranche ermittelt. Auf Basis dieses Zwischenergebnisses werden die in Kapitel 3.1.3 abgeleiteten Hypothesen (Hypothesen H1a bis H1f) zur Stakeholder-Theorie überprüft. Dazu werden anhand einer Inhaltsanalyse die

---

<sup>383</sup> Vgl. zum Beispiel Littkemann et al., 2018; Pistoni et al., 2018; Wulf/Inwinkl, 2018.

<sup>384</sup> Vgl. zum Beispiel Ching et al., 2013; Morhardt et al., 2002; Yadava/Sinha, 2016.

<sup>385</sup> Siehe hierzu Kapitel 3.2.3.

Forderungen der Anspruchsgruppen untersucht: Es werden Satzungen, Leitbilder, Pressemitteilungen und Zeitungsartikel in Bezug auf CSR in der Ernährungsbranche systematisch analysiert. In diesem Zusammenhang werden auch mögliche Widersprüche seitens der Anspruchsgruppen dargelegt.

Inwiefern die Forderungen der Anspruchsgruppen den offengelegten CSR-Aktivitäten der Unternehmen entsprechen, wird in Kapitel 4.3 anhand der beiden Hypothesen H2 und H3 getestet. In diesem Zusammenhang wird auch festgestellt, ob die Forderungen gleichermaßen berücksichtigt werden oder ob die Forderungen einzelner Anspruchsgruppen verstärkt in den Berichten vorzufinden sind.

Den Rahmen der empirischen Untersuchung stellt ein vereinfachtes Anbieter-Nachfrager-Modell dar, in dem Unternehmen als Anbieter und Anspruchsgruppen als Nachfrager von CSR-Aktivitäten agieren. Beide Seiten tauschen dabei Informationen aus und senden Signale. Durch das Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage entsteht ein von Wettbewerb geprägter Markt für CSR-Aktivitäten, auf dem Unternehmen ihre Leistung CSR-Aktivitäten anbieten und entsprechende Strategien wie Nachahmung oder Differenzierung entwickeln, um konkurrenzfähig zu bleiben. Im besten Fall werden die Bedürfnisse der Anspruchsgruppen befriedigt, sodass diese bereit sind, Unternehmen durch monetäre Mittel und Zuspruch von Legitimation zu belohnen, indem beispielsweise Kunden die Produkte kaufen oder Verbraucher- und Umweltschutzverbände Produkte empfehlen und ein positives Image des Unternehmens verbreiten. Bei Missfallen können die Anspruchsgruppen die Unternehmen durch Nichtkauf oder negative Kampagnen sanktionieren und ihnen die Legitimation entziehen.

#### **4.1 Unternehmen als Anbieter von CSR**

In diesem Kapitel wird die Frage beantwortet, über welche CSR-Aktivitäten Unternehmen primär berichten und ob sich Isomorphie in den Berichtsinhalten, also den offengelegten CSR-Aktivitäten, einstellt. Mithilfe des Isomorphismus-Konzepts von DiMaggio/Powell (1983) werden die aus den zwei Isomorphismus-Mechanismen (Zwang, mimetische Prozesse) und strategischen Reaktionen abgeleiteten Hypothesen anhand von Daten aus dem Berichtswesen zu den CSR-Aktivitäten der 100 größten Unternehmen der Ernährungsbranche geprüft. Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung zeigen die offengelegten CSR-Aktivitäten. Der Erkenntnisgewinn liegt darin, dass ersichtlich wird, ob die Unternehmen über übereinstimmende Themen berichten, sodass isomorphes Verhalten feststellbar ist oder ob

eine Differenzierung vorliegt, durch die Wettbewerbsvorteile erzielt werden können. Zudem wird aufgezeigt, ob strategische Maßnahmen wie das Veröffentlichen von umfangreichen CSR-Berichten oder die gezielte Auswahl von CSR-Aktivitäten angewendet werden.

#### 4.1.1 Untersuchungsdesign

##### 4.1.1.1 Stichprobe

Zur Überprüfung der Hypothesen werden in einer Stichprobe die CSR-Berichte von 100 Unternehmen der Ernährungsbranche in Deutschland analysiert. Die Stichprobe wurde dem Ranking der Top-100-Lieferanten des Lebensmitteleinzelhandels entnommen,<sup>386</sup> welches die größten Partner des Lebensmitteleinzelhandels in Deutschland nach Maßgabe des Nettoumsatzes auflistet. Für die Analyse werden große Unternehmen herangezogen, da bei kleinen und mittleren Unternehmen die Berichterstattung häufig unsystematisch und ohne Beachtung formalisierter Vorgaben erfolgt.<sup>387</sup> Die Analyse wurde im August 2020 durchgeführt.

Zuerst wurden die 100 Unternehmen hinsichtlich ihrer Größe und Sektorenzugehörigkeit kategorisiert. Ist ein Unternehmen in mehreren Sektoren tätig, wird es dem größten Unternehmenszweig zugeordnet. Tabelle 6 zeigt eine Übersicht der Sektoren und der Anzahl der ihnen zugeordneten Unternehmen.<sup>388</sup>

Sektor	Anzahl der Unternehmen
Molkerei	17
Fleischwaren/ Geflügel/ Fisch	16
Süßwaren	12
Wasch-/ Pflege-/ Reinigungsmittel	12
Sonstige Nahrungsmittel	11
Alkoholische Getränke	10
Alkoholfreie Getränke	7
Backwaren	4
Kaffee	4
Tabak	4
Obst/ Gemüse	3
<b>Gesamt</b>	<b>100</b>

Tab. 6: Sektorenübersicht mit Anzahl der Unternehmen, eigene Darstellung.

Die 100 Unternehmen verteilen sich auf 11 Sektoren. Gemessen an der Anzahl der Unternehmen stellt der Molkereisektor mit 17 Unternehmen den größten Sektor dar, ihm folgt

<sup>386</sup> Vgl. Lebensmittelzeitung, 2016.

<sup>387</sup> Siehe hierzu Kapitel 2.3.1.

<sup>388</sup> Eine Übersicht der 100 Unternehmen befindet sich im Anhang.

der Sektor Fleischwaren/ Geflügel/ Fisch mit 16 Unternehmen. Die kleinsten Sektoren sind Backwaren, Kaffee und Tabak mit jeweils 4 Unternehmen und Obst/ Gemüse mit 3 Unternehmen.

Im nächsten Schritt wird geprüft, ob die Unternehmen in den letzten zwei Jahren (2018 und 2019) einen CSR-Bericht veröffentlicht haben und nach welchen Richtlinien der Bericht standardisiert ist. Die Berichte werden zumeist jährlich nach Abschluss des Geschäftsjahres veröffentlicht. Teilweise werden Berichte im Zweijahres-Rhythmus veröffentlicht.<sup>389</sup> Die drei bekanntesten Berichtsstandards sind die Richtlinien der GRI, des UNGC und des Zentrums für nachhaltige Unternehmensführung (ZNU). Die Richtlinien der GRI integrieren Elemente der UNGC sowie der OECD, sodass sie sehr umfassend sind. Durch die Berichterstattung nach GRI können somit die Anforderungen weiterer Richtlinien erfüllt werden. Die Stichprobe schließt deshalb nur die Unternehmen ein, welche einen CSR-Bericht nach den aktuellen Richtlinien der GRI veröffentlichen. Die nachfolgende Analyse beschränkt sich somit auf die 33 Top-100-Unternehmen mit einem CSR-Bericht gemäß den GRI-Standards in der aktuellen Fassung.

#### **4.1.1.2 GRI-Standards und Scoring-Modell**

Um die Vergleichbarkeit der vorliegenden CSR-Berichte nach den gültigen GRI-Standards der Unternehmen der Ernährungsbranche zu gewährleisten und um aussagekräftige Ergebnisse zu erhalten, wird für die Analyse ein Scoring-Modell entwickelt und angewendet.<sup>390</sup> Dieses Modell basiert auf den aktuellen GRI-Standards, die seit Juli 2018 verpflichtend anzuwenden sind, wenn Unternehmen ihren Bericht in Übereinstimmung mit den geltenden GRI-Standards erstellen wollen. Der Berichterstattung nach GRI liegen zehn Prinzipien zugrunde, die in zwei Gruppen aufgeteilt sind und für das Erstellen von qualitativ hochwertigen Berichten von hoher Bedeutung sind.<sup>391</sup> Sie zielen auf die Bestimmung des *Berichtsinhalts* und die Sicherstellung der *Berichtsqualität* ab. Im Folgenden werden sie beschrieben:

- **Berichtsinhalt:** Unternehmen können entscheiden, über welche Inhalte sie berichten, müssen bei der Präsentation der gewählten Berichtsinhalte jedoch vier Prinzipien befolgen: (1) Einbindung von Stakeholdern, (2) Nachhaltigkeitskontext, (3) Wesentlichkeit und (4) Vollständigkeit. Diese vier Prinzipien dienen dazu

---

<sup>389</sup> Die ältesten Berichte in der Analyse wurden im Jahr 2018 veröffentlicht und beziehen sich auf den Zeitraum 2016-2017.

<sup>390</sup> Vgl. Littkemann et al., 2018: 48 f.; Kümpel/Adolph, 2016: 49 ff.

<sup>391</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Global Reporting Initiative, 2018: 7 ff.

sicherzustellen, dass neben den Aktivitäten auch deren Auswirkungen auf das Unternehmen und die institutionelle Umwelt dargestellt werden und dass die diesen Aktivitäten gegenüberstehenden Forderungen seitens der Anspruchsgruppen dargelegt werden.

- **Berichtsqualität:** Die GRI-Standards zielen darauf ab, dass die ihnen folgenden Berichte qualitativ hochwertige Informationen darstellen, sodass Anspruchsgruppen die Aktivitäten des Unternehmens bewerten und auf sie reagieren können. Die sechs Prinzipien zur Sicherstellung der Qualität umfassen: (1) Genauigkeit, (2) Ausgewogenheit, (3) Verständlichkeit, (4) Vergleichbarkeit, (5) Zuverlässigkeit und (6) Aktualität.

Die GRI-Standards unterteilen sich danach, ob sie universelle oder themenspezifische Standardangaben betreffen. Zu den universellen Standardangaben zählen allgemeine Informationen über das Unternehmen wie Strategie, Organisationsstruktur, Einbindung der Anspruchsgruppen, Berichtsstruktur, Ethik und Integrität (GRI 102) sowie Managementansatz (GRI 103), der für jedes wesentliche Thema offengelegt werden muss. Die themenspezifischen Standardangaben untergliedern sich in die drei Dimensionen Ökonomie (GRI 201 ff.), Ökologie (GRI 301 ff.) und Gesellschaft (GRI 401 ff.).<sup>392</sup> Für die vorliegende Arbeit sind die themenspezifischen Standardangaben in den drei Dimensionen relevant. Jedes einzelne Thema ist einer übergeordneten Themenkategorie zugeordnet und für Themen wie auch für übergeordnete Themenkategorien bestehen Codes. Beispiele für Codes in der ökologischen Dimension sind der Code 305 für die übergeordnete Kategorie „Emissionen“ und die Codes 305-1 und 305-2 für die dieser Kategorie untergeordneten Themen „Direkte Treibhausgas-Emissionen“ beziehungsweise „Indirekte energiebedingte Treibhausgas-Emissionen“.<sup>393</sup>

Zur Erstellung eines Scoring-Modells wird zuerst ein Set an Berichtsaspekten ausgewählt. Da die universellen Standardangaben (GRI 102 und 103) im Rahmen der Berichterstattung nach GRI für alle anwendenden Unternehmen verpflichtend sind und deshalb keine Rückschlüsse auf Strategien der Unternehmen im Umgang mit Forderungen der Anspruchsgruppen oder auf Angleichungsprozesse zulassen – abgesehen davon, dass sie als Standards bereits Isomorphismus erzeugen –, werden für die Analyse Aspekte der drei themenspezifischen

---

<sup>392</sup> Vgl. Global Reporting Initiative, 2018: 3.

<sup>393</sup> Vgl. Global Reporting Initiative, 2016: 2.

Dimensionen Ökonomie (GRI 201 ff.), Ökologie (GRI 301 ff.) und Gesellschaft (GRI 401 ff.) ausgewählt.

Über die CSR-Aktivitäten in den drei Dimensionen berichten Unternehmen, wenn sie ein jeweiliges Thema als wesentlich identifiziert haben. Wesentlichkeit ist eines der vier Grundprinzipien für Berichtsinhalte (siehe oben) und wird in den GRI-Standards wie folgt erklärt: *„Eine Organisation wird mit einer Vielzahl unterschiedlicher Themen konfrontiert, über die sie berichten kann. Relevante Themen, die möglicherweise eine Aufnahme in den Bericht verdienen, sind solche Themen, bei denen nach vernünftigem Ermessen davon ausgegangen werden kann, dass sie für eine Darstellung der ökonomischen, ökologischen und sozialen Auswirkungen einer Organisation von Bedeutung sind oder einen Einfluss auf die Entscheidungen von Stakeholdern ausüben. In diesem Kontext bezeichnet eine ‚Auswirkung‘ den Effekt einer Organisation auf die Wirtschaft, die Umwelt und/oder die Gesellschaft (sowohl in positiver wie negativer Hinsicht). Ein Thema kann auch auf Basis von nur einer dieser genannten Dimensionen relevant – und somit potenziell wesentlich sein.“*<sup>394</sup>

Wesentlichkeit besteht mithin dann, wenn sich Unternehmensaktivitäten nennenswert in mindestens einer der drei Dimensionen (Ökonomie, Ökologie, Gesellschaft) auswirken oder für die Entscheidungen der Anspruchsgruppen relevant sind.<sup>395</sup> Ein Thema gilt auch dann als wesentlich, wenn der Inhalt oder die Art der Berichterstattung darüber zu negativen Entscheidungen seitens der Anspruchsgruppen führen können. Eine negative Entscheidung liegt beispielsweise vor, wenn Anspruchsgruppen das Unternehmen boykottieren oder ein negatives Image verbreiten, weil sie ihre Forderungen nicht ausreichend im CSR-Bericht berücksichtigt sehen. Die GRI-Standards fordern auch, dass bei der Bewertung der Wesentlichkeit nationale und internationale Normen und Vereinbarungen befolgt werden.

Die Einstufung eines Themas nach dem Kriterium der Wesentlichkeit erfolgt durch die Unternehmen und basiert auf ihrem je individuellen Urteil. Zur Beurteilung der Wesentlichkeit eines Themas können Unternehmen interne und externe Faktoren berücksichtigen.<sup>396</sup> Interne Faktoren umfassen unter anderem die Mission und Wettbewerbsstrategie des Unternehmens. Externe Faktoren zur Einstufung der Wesentlichkeit sind beispielsweise die Erwartungen seitens der verschiedenen Anspruchsgruppen oder der

---

<sup>394</sup> Global Reporting Initiative, 2018: 10.

<sup>395</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Global Reporting Initiative, 2018: 10.

<sup>396</sup> Vgl. Global Reporting Initiative, 2018: 10.

Gesellschaft im Allgemeinen. Wenn seitens der Anspruchsgruppen ein Thema als wichtig eingestuft wird, ist dies in die Beurteilung der Wesentlichkeit miteinzubeziehen.

Die Berechnung des Scores ergibt sich wie folgt: Identifiziert ein Unternehmen ein Thema als wesentlich und berichtet es aufgrund dessen im Rahmen des CSR-Berichts nach den GRI-Standards, wird entsprechend dem Code nach GRI-Standards ein Punkt verteilt. Für nicht nach GRI-Standards dargestellte Themen erhält das Unternehmen keinen Punkt. Es wird keine Gewichtung der einzelnen Themen und Dimensionen vorgenommen. Alle Themen und Dimensionen besitzen somit im angewendeten Modell die gleiche Relevanz. Da die Analyse innerhalb der Ernährungsbranche durchgeführt wird, wird auch keine Gewichtung von Themen nach ihrer Relevanz für eine Branche vorgenommen.<sup>397</sup> Um die Vergleichbarkeit der einzelnen Dimensionen zu gewährleisten, verfügt jede Dimension über dieselbe maximale Punktzahl von 100. Die maximale Gesamtpunktzahl liegt somit bei 300 Punkten. Das Berechnungsmodell basiert auf dem Scoring-Modell von Littkemann et al. (2018).<sup>398</sup> Der  $SCORE_{CSR}$  pro Unternehmen ergibt sich aus der Summe der Punkte je Dimension multipliziert mit dem Faktor 100 und dividiert durch die maximale Anzahl an Themen pro Dimension. Die ökonomische Dimension beinhaltet maximal 17 Themen, die ökologische Dimension 32 Themen und die gesellschaftliche Dimension 40 Themen. Die berechnete  $SCORE_{CSR}$  wird gerundet.

$$SCORE_{CSR} = \sum_{i=1}^n \left( \frac{(eco_i * 100)}{TSeco} + \frac{(env_i * 100)}{TSEnv} + \frac{(soc_i * 100)}{TSsoc} \right)$$

*eco = Berichtete Aspekte der ökonomischen Dimension*

*env = Berichtete Aspekte der ökologischen Dimension*

*soc = Berichtete Aspekte der gesellschaftlichen Dimension*

*TS = Maximal zu berichtende Aspekte je Dimension*

Das Scoring-Modell eignet sich in besonderem Maße für eine systematische Analyse der berichteten CSR-Aktivitäten von Unternehmen. Mittels des Modells können die Aktivitäten der Unternehmen in den einzelnen CSR-Dimensionen aufgeschlüsselt und mittels  $SCORE_{CSR}$  miteinander verglichen werden.

---

<sup>397</sup> Bei Vergleichen zwischen verschiedenen Branchen wird in einigen Untersuchungen eine Gewichtung vorgenommen, um dadurch die Relevanz einzelner Themen für verschiedene Branchen zu berücksichtigen.

<sup>398</sup> Vgl. Littkemann et al., 2018: 50.

## 4.1.2 Ergebnisse

Von den untersuchten 100 Unternehmen der Ernährungsbranche veröffentlichen 56 Unternehmen einen CSR-Bericht. 19 der berichtenden Unternehmen verwenden entweder keine Richtlinie, eine andere als die Richtlinien nach GRI oder lehnen die Berichterstattung an die Richtlinien der GRI lediglich an. 37 Unternehmen berichten nach den Richtlinien der GRI, von denen vier Unternehmen die Vorgängerversion GRI-G4 und 33 Unternehmen die aktuellen Richtlinien (GRI-Standards) verwenden. Abbildung 5 zeigt für die Anzahl der Unternehmen je Sektor (blau) die Anzahl der Unternehmen, die einen Bericht veröffentlichen (rot), und die Anzahl der Unternehmen, die nach aktuellen GRI-Standards berichten (grün).

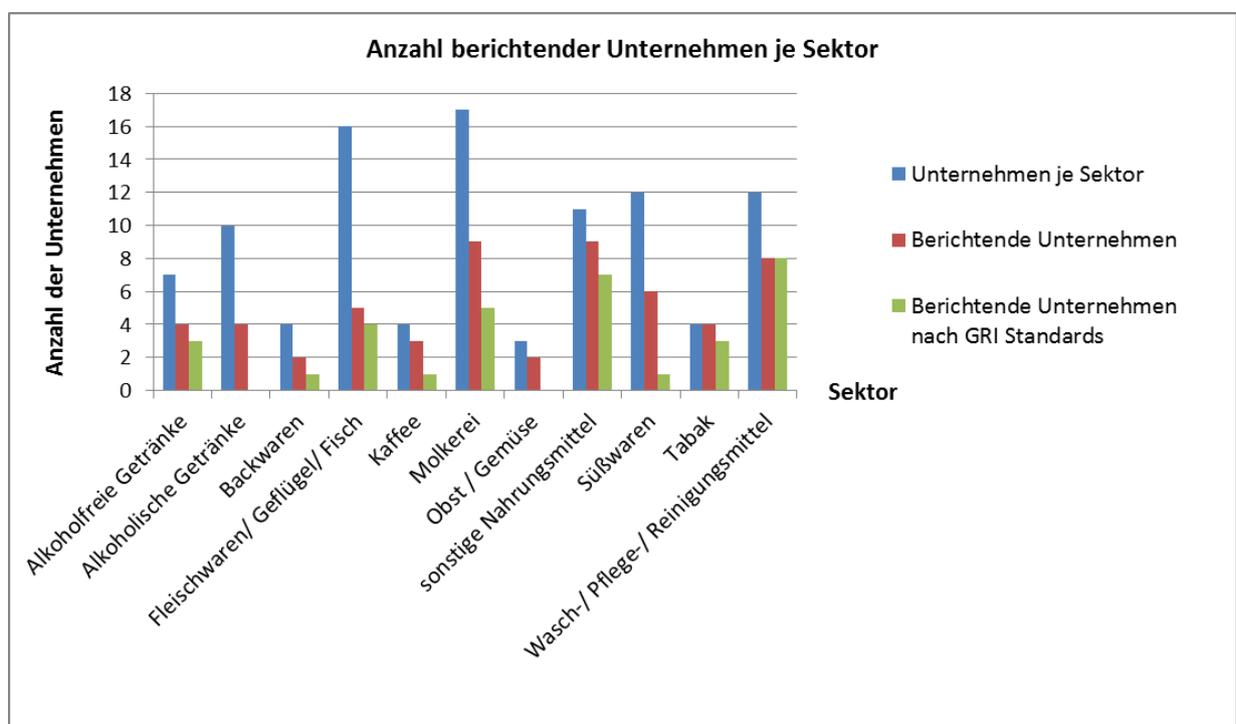


Abb. 5: Anzahl berichtender Unternehmen je Sektor, eigene Darstellung.

In der vorliegenden Untersuchung ist ein nach Sektor variierendes Verhalten in Bezug auf die Veröffentlichung von CSR-Berichten feststellbar. In einigen Sektoren wie sonstige Nahrungsmittel, Tabak und Wasch-/ Pflege-/ Reinigungsmittel veröffentlichen zahlreiche Unternehmen einen CSR-Bericht. In anderen Sektoren wie alkoholische Getränke oder Fleischwaren/ Geflügel/ Fisch ist die Berichterstattung gemessen an der jeweiligen Gesamtanzahl der Unternehmen gering ausgeprägt. Im mit 16 Unternehmen zweitgrößten Sektor der Stichprobe, Fleischwaren/ Geflügel/ Fisch, veröffentlichen lediglich fünf Unternehmen einen CSR-Bericht, vier davon nach den aktuellen GRI-Standards.

Die Analyse zeigt zudem, dass Unternehmen verschiedene Richtlinien (GRI, UNGC, ZNU) zur Verfügung stehen und sie diese auf unterschiedliche Weise für ihre CSR-Berichte verwenden. Wenn sich ein Unternehmen entscheidet, nach den Richtlinien der GRI vorzugehen, hat es die Optionen, „umfassend“ oder im „Kern“ zu berichten.<sup>399</sup> Alternativ kann ein Unternehmen den Bericht ohne die Verwendung einer Richtlinie erstellen und sich thematisch beispielsweise an den GRI-Standards orientieren. Im Rahmen der Berichterstellung im „Kern“ enthält der CSR-Bericht ein Set an Mindestinformationen zum Unternehmen und zu den wesentlichen Themen, sodass die Funktion des Berichts als Entscheidungsgrundlage für die Anspruchsgruppen gewährleistet wird. Die Option „umfassend“ baut auf die „Kern“-Option auf und enthält darüber hinaus weiterführende Informationen, die die Auswirkungen der CSR-Aktivitäten in umfassender Weise offenlegen.<sup>400</sup> Verschiedene Unternehmen wiederum legen ihre CSR-Aktivitäten nach mehreren Richtlinien offen. Die **Hypothese H4** – Unternehmen gleichen sich in ihren CSR-Aktivitäten an, indem sie Richtlinien verwenden – kann somit nicht bestätigt werden. Es existieren zahlreiche Richtlinien und Optionen, sodass sich die Unternehmen allein durch die Verwendung einer Richtlinie nicht aneinander angleichen.

Im nächsten Schritt werden die Themen in den drei Dimensionen Ökonomie, Ökologie und Gesellschaft analysiert. Insgesamt kann ein Unternehmen einen maximalen SCORE<sub>CSR</sub> von 300 Punkten erreichen, der auf die drei Dimensionen gleichverteilt ist. Die drei höchsten SCORE<sub>CSR</sub>-Werte weisen Nestlé aus dem Sektor sonstige Nahrungsmittel (238 Punkte), Ferrero aus dem Süßwaren-Sektor (206 Punkte) und Danone aus dem Sektor Molkerei (193 Punkte) auf. Die Unternehmen liegen damit deutlich über dem Durchschnitt (109 Punkte) aller analysierten Unternehmen der Stichprobe. Auffällig ist in diesem Zusammenhang Platz vier, der von der PHW-Gruppe (Wiesenhof) aus dem Sektor Fleischwaren/ Geflügel/ Fisch mit 187 Punkten belegt wird. Damit hebt sich das Unternehmen von seinen Wettbewerbern des Sektors ab, welche einen Score zwischen 17 und 62 Punkten erreichen.

Tabelle 7 zeigt die Übersicht der Punkteverteilung des Scoring-Modells für die einzelnen Dimensionen und die Gesamtbewertung. Einige Unternehmen haben in der ökonomischen und in der gesellschaftlichen Dimension keine Themen als wesentlich eingestuft, um darüber zu berichten. Die geringste erreichte Punktzahl in der ökologischen Dimension liegt bei 6 Punkten, in der ökonomischen und gesellschaftlichen Dimension bei 0 Punkten. Die höchste

---

<sup>399</sup> Vgl. Global Reporting Initiative, 2018: 17.

<sup>400</sup> Vgl. Global Reporting Initiative, 2018: 21.

erreichte Punktzahl liegt in der Dimension Ökonomie bei 76, in der Dimension Ökologie bei 81 und in der gesellschaftlichen Dimension bei 83 Punkten.

	<b>Maximal erreichbare Punktzahl</b>	<b>Geringste Punktzahl</b>	<b>Höchste Punktzahl</b>	<b>Mittelwert</b>	<b>Spannweite</b>
<b>Ökonomie</b>	100	0	76	27	76
<b>Ökologie</b>	100	6	81	43	75
<b>Gesellschaft</b>	100	0	83	39	83
<b>Gesamt</b>	300	17	238	109	221

Tab. 7: Übersicht der Punkteverteilung im Scoring-Modell, eigene Erhebung.

Tabelle 8 stellt den prozentualen Anteil der Unternehmen dar, die über die drei am häufigsten genannten und als wesentlich identifizierten Themen berichten.<sup>401</sup> Es zeigt sich, dass insbesondere die Themen der ökologischen Dimension von den analysierten Unternehmen aus der Stichprobe als relevant eingestuft und somit von den meisten Unternehmen genannt werden. Über Themen der ökonomischen Dimension berichten deutlich weniger Unternehmen.

In der ökonomischen Dimension wird über den „unmittelbar erzeugte[n] und ausgeschüttete[n] wirtschaftliche[n] Wert (201-1)“ von 64 Prozent der analysierten Unternehmen berichtet. Den zweiten Platz mit jeweils 45 Prozent belegen die drei Themen „Kommunikation und Schulungen zu Richtlinien und Verfahren zur Korruptionsbekämpfung (205-2)“, „Bestätigte Korruptionsvorfälle und ergriffene Maßnahmen (205-3)“ und „Rechtsverfahren aufgrund von wettbewerbswidrigem Verhalten, Kartell- und Monopolbildung (206-1)“. 42 Prozent der analysierten Unternehmen berichten über „Finanzielle Folgen des Klimawandels für die Organisation und andere mit dem Klimawandel verbundene Risiken und Chancen (201-2)“.

In der Dimension Ökologie berichten 88 Prozent der analysierten Unternehmen über den „Energieverbrauch innerhalb der Organisation (302-1)“. 82 Prozent der Unternehmen berichten über „Direkte Treibhausgas-Emissionen (305-1)“ und 79 Prozent über „Indirekte energiebedingte Treibhausgas-Emissionen (305-2)“.

In der Dimension Gesellschaft sind die drei relevantesten Themen in den analysierten Unternehmen der Ernährungsbranche „Gefahrenidentifizierung, Risikobewertung und

<sup>401</sup> Es wird jeweils nach der Nennung des Themas der GRI-Standard in Klammern angegeben.

Untersuchung von Vorfällen (403-2)“ mit 76 Prozent, „Diversität in Kontrollorganen und unter Angestellten (405-1)“ mit 73 Prozent und „Neue Lieferanten, die anhand von sozialen Kriterien überprüft wurden (414-1)“ mit 58 Prozent.

Rang	Ökonomie		Ökologie		Gesellschaft	
	Thema	Berichtende Unternehmen	Thema	Berichtende Unternehmen	Thema	Berichtende Unternehmen
1.	Unmittelbar erzeugter und ausgeschütteter wirtschaftlicher Wert (201-1)	64 %	Energieverbrauch innerhalb der Organisation (302-1)	88 %	Gefahren-identifizierung, Risikobewertung und Untersuchung von Vorfällen (403-2)	76 %
2.	Kommunikation und Schulungen zu Richtlinien und Verfahren zur Korruptionsbekämpfung (205-2) --- Bestätigte Korruptionsvorfälle und ergriffene Maßnahmen (205-3) --- Rechtsverfahren aufgrund von wettbewerbswidriges Verhalten, Kartell- und Monopolbildung (206-1)	45 %	Direkte Treibhausgas-Emissionen (305-1)	82 %	Diversität in Kontrollorganen und unter Angestellten (405-1)	73 %
3.	Finanzielle Folgen des Klimawandels für die Organisation und andere mit dem Klimawandel verbundene Risiken und Chancen (201-2)	42 %	Indirekte energiebedingte Treibhausgas-Emissionen (305-2)	79 %	Neue Lieferanten, die anhand von sozialen Kriterien überprüft wurden (414-1)	58 %
n = 33 Unternehmen						

Tab. 8: Verteilung der Top-3-Themen je Dimension in der Stichprobe, eigene Darstellung.

Tabelle 9 zeigt den prozentualen Anteil der Unternehmen, welche über die drei am häufigsten genannten und als wesentlich identifizierten Themenkategorien berichten. Es ist zu erkennen, dass der Fokus auf den ökologischen Themenkategorien liegt. Insgesamt ist die Spannweite zwischen den drei Dimensionen geringer als bei der Analyse der Einzelthemen. Dies ist auf die aggregierte Zusammenfassung der Einzelthemen in Themenkategorien zurückzuführen.

Die ökonomische Dimension beinhaltet 17 Themen, die sich auf sieben Themenkategorien aufteilen. 45 Prozent der Unternehmen berichten über „Wettbewerbswidriges Verhalten (206)“, gefolgt von „Korruptionsbekämpfung (205)“ und „Indirekte ökonomische Auswirkungen (203)“ mit je 38 Prozent. 36 Prozent der Unternehmen berichten über „Wirtschaftliche Leistung (201)“.

Die ökologische Dimension umfasst 32 Themen in acht Themenkategorien. In dieser Dimension berichten 59 Prozent der Unternehmen über die Themenkategorie „Emissionen (305)“. An zweiter Stelle steht die Themenkategorie „Energie (306)“ mit 58 Prozent und auf Rang drei „Umwelt-Compliance (307)“ mit 55 Prozent.

Die gesellschaftliche Dimension umfasst 40 Themen in 19 Themenkategorien. Je 53 Prozent berichten über die Themenkategorien „Kundengesundheit und -sicherheit (416)“ und „soziale Bewertung der Lieferanten (414)“, je 52 Prozent der Unternehmen über „Kinderarbeit (408)“ und „Diversität und Chancengleichheit (405)“. Je 48 Prozent berichten über „Zwang- und Pflichtarbeit (409)“ und „Vereinigungsfreiheit und Tarifverhandlungen (407)“.

Rang	Ökonomie		Ökologie		Gesellschaft	
	Thema	Berichtende Unternehmen	Thema	Berichtende Unternehmen	Thema	Berichtende Unternehmen
1.	Wettbewerbswidriges Verhalten (206)	45 %	Emissionen (305)	59 %	Kundengesundheit und -sicherheit (416) --- Soziale Bewertung der Lieferanten (414)	53 %
2.	Korruptionsbekämpfung (205) --- Indirekte ökonomische Auswirkungen (203)	38 %	Energie (302)	58 %	Kinderarbeit (408) --- Diversität und Chancengleichheit (405)	52 %
3.	Wirtschaftliche Leistung (201)	36 %	Umwelt-Compliance (307)	55 %	Zwangs- und Pflichtarbeit (409) --- Vereinigungsfreiheit und Tarifverhandlungen (407)	48%
n = 33 Unternehmen						

Tab. 9: Verteilung der Top-3-Themenkategorien je Dimension in der Stichprobe, eigene Darstellung.

Die Analyse zeigt, dass kein Unternehmen innerhalb eines Sektors exakt die gleichen CSR-Aktivitäten wie seine Wettbewerber ergreift. Zudem gibt es einige Themen, über die wenig oder nicht berichtet wird. Beispielsweise wird innerhalb des Sektors Molkerei von keinem

Unternehmen über die „Förderungen der Gesundheit der Mitarbeiter (403-6)“ berichtet. Die Analyse aller Unternehmen aus der Stichprobe zeigt zudem, dass wenig über „Biodiversität (GRI 304)“ berichtet wird. In diesem Zusammenhang ist fraglich, inwiefern das Offenlegen einzelner Themen wie „Biodiversität“ für produzierende Unternehmen der Ernährungsbranche relevant ist, denn es betrifft primär deren Lieferanten, insbesondere Landwirte. Die Berichterstattung von irrelevanten Themen wäre somit ein irreleitendes Signal und könnte daher der Glaubwürdigkeit des berichtenden Unternehmens schaden.

Manche sektorenspezifische CSR-Aktivitäten werden von allen Unternehmen eines Sektors durchgeführt, beispielsweise „Diversität in Kontrollorganen und unter Angestellten (405-1)“ im Sektor Wasch-/ Pflege-/ Reinigungsmittel oder „Abfall nach Art und Entsorgungsmethode (306-2)“ im Sektor sonstige Nahrungsmittel. In den beiden Sektoren Alkoholfreie Getränke und Tabak fällt zudem auf, dass die analysierten Unternehmen ähnliche Themen offenlegen beziehungsweise nicht berichten.

Die **Hypothese H5** – Unternehmen gleichen sich in ihren CSR-Aktivitäten an, indem sie über identische Themenschwerpunkte berichten – kann teilweise für einzelne Sektoren wie Tabak und Alkoholfreie Getränke bestätigt werden. Für die gesamte Ernährungsbranche ist dieser Effekt nicht zu erkennen. Hierfür können verschiedene Erklärungen herangezogen werden: Es kann sich um eine Verzerrung handeln, da die beiden Sektoren mit jeweils nur 3 Unternehmen vertreten sind. Dementsprechend ist die Streuung der berichteten Themen geringer, obwohl die Spannweite des  $SCORE_{CSR}$  zwischen den Unternehmen eines Sektors hoch ist (Spannweite Alkoholfreie Getränke: 32 Punkte, Spannweite Tabak: 100 Punkte). Als weitere Erklärung kommt in Frage, dass es sich um kleine Sektoren mit wenigen großen Anbietern auf dem Markt handelt, sodass diese sich an den kommunizierten Themen der Wettbewerber orientieren. Zudem ist die Ernährungsbranche insgesamt aufgrund ihrer zahlreichen Sektoren heterogen. Eine Angleichung der CSR-Aktivitäten innerhalb der Gesamtbranche ist somit unwahrscheinlich. Beispielsweise wird ein Süßwarenunternehmen nicht über dieselben Themen wie ein Unternehmen des Sektors Fleischwaren/ Geflügel/ Fisch berichten.

Die Tabellen 10 und 11 zeigen eine Übersicht der Unternehmen und ihrer berichteten Themen. In Tabelle 10 sind die Unternehmen nach Sektoren geordnet und in Tabelle 11 in absteigender Reihenfolge der erreichten  $SCORE_{CSR}$  aufgelistet. Die grau eingefärbten Bereiche zeigen die als wesentlich identifizierten Themen, über die Unternehmen anhand der GRI-Standards berichten. Zu einer schnelleren Erfassung der berichteten Themen wurden die Dimensionen in der Kopfzeile der Tabelle farblich markiert: Ökonomie (blau, 200er

Standards), Ökologie (grün, 300er Standards), Gesellschaft (orange, 400er Standards). Anhand beider Abbildungen lässt sich zudem erkennen, in welchen Bereichen Schwerpunkte von den Unternehmen gesetzt werden beziehungsweise Lücken in der Berichterstattung bestehen. Lücken weisen darauf hin, dass die entsprechenden Themen seitens der Unternehmen als nicht wesentlich angesehen und daher nicht berichtet werden.

In Tabelle 10 (Sortierung nach Sektoren) ist zu erkennen, dass die Berichterstattung unterschiedlich ausgeprägt ist. Während im Tabaksektor durchschnittlich über 50 Prozent der Themen offengelegt werden, sind es im Sektor Fleischwaren/ Geflügel/ Fisch 27 Prozent. In diesem Sektor ist ebenfalls gut zu erkennen, dass innerhalb eines Sektors unterschiedlich viele CSR-Aktivitäten durchgeführt werden können (Spannweite des  $SCORE_{CSR}$  von 170 Punkten).

Anhand der Darstellung in Tabelle 11 (Sortierung nach  $SCORE_{CSR}$ ) ist zu erkennen, dass Unternehmen mit einem niedrigeren  $SCORE_{CSR}$  entsprechend über wenige CSR-Aktivitäten nach den GRI-Standards berichten. Es ist ein deutlicher Farbverlauf von dunkel zu hell über alle Unternehmen der Stichprobe erkennbar. Folglich befinden sich im oberen Bereich der Tabelle solche Unternehmen, die sehr ausführliche CSR-Berichte veröffentlichen und viele Aktivitäten gemäß den GRI-Standards offenlegen.

Auf Grundlage der Ergebnisse kann die **Hypothese H6** – Unternehmen veröffentlichen umfangreiche CSR-Berichte, um eine Überprüfung durch die Anspruchsgruppen zu vermeiden – angenommen werden. Es ist auf folgende Restriktion hinzuweisen: Nestlé (Sonstige Nahrungsmittel) veröffentlicht sehr viele CSR-Aktivitäten nach GRI. In diesem Zusammenhang ist zu berücksichtigen, dass sich das Unternehmen in sehr vielen Sektoren betätigt. Da in einem solchen Fall entsprechend viele Anspruchsgruppen relevant sind, kann dies eine umfassende CSR-Berichterstattung zur Folge haben. Die Unternehmen wie Ferrero (Süßwaren) und Danone (Molkerei) sind jeweils in nur einem Sektor tätig, sodass die Hypothese zutreffen kann.

In diesem Zusammenhang ist der Sektor Molkerei näher zu analysieren. Neben Danone veröffentlicht auch Meggle sehr viele CSR-Aktivitäten gemäß den GRI-Richtlinien. Andere Unternehmen in diesem Sektor, wie Ammerland oder Hochland, legen in ihren Berichten wenige ausgewählte CSR-Aktivitäten offen. Diese Ergebnisse bestätigen die **Hypothese H7** – Unternehmen nutzen die Strategie des Kompromisses, um Prioritäten in der Berichterstattung zu setzen. Dies zeigt sich auch für weitere Sektoren wie Fleisch/ Geflügel/ Fisch und sonstige Nahrungsmittel.

Name	Sektor	2011	2012	2013	2014	2021	2022	2031	2032	2041	2051	2052	2061	2071	2072	2073	2074	2081	2091	2101	2111	2121	2131	2141	2151	2161	2171	2181	2191	SCORE <sub>CA</sub>	
Coca-Cola	Alkoholfreie Getränke	x				x		x	x	x	x																				89
Laurens Spethmann	Alkoholfreie Getränke	x																													105
PepsiCo	Alkoholfreie Getränke	x																													73
Good Mills Deutschland	Backwaren	x	x	x	x																										75
Bell Deutschland	Fleischwaren / Geflügel /Fisch																														62
PHW-Gruppe (Wiesenhof)	Fleischwaren / Geflügel /Fisch	x	x																												187
Plukon Food Group	Fleischwaren / Geflügel /Fisch	x																													17
Vion Food Group	Fleischwaren / Geflügel /Fisch																														36
Tchibo	Kaffee	x																													127
Ammerland	Molkerei	x																													118
Danone/Danone Waters	Molkerei																														193
FrieslandCampina	Molkerei	x																													27
Hochland	Molkerei																														52
Meggle	Molkerei	x	x																												182
Dr. Oetker	sonst. Nahrungsmittel	x																													145
Fuchs Gewürze	sonst. Nahrungsmittel																														19
Iglo	sonst. Nahrungsmittel																														42
Nestlé Deutschland	sonst. Nahrungsmittel	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	238
Schwartauer (AOH)	sonst. Nahrungsmittel																														50
Südzucker	sonst. Nahrungsmittel	x																													72
Unilever	sonst. Nahrungsmittel	x																													146
Ferrero	Süßwaren	x	x																												206
Imperial Tobacco	Tabak	x	x																												176
Japan Tobacco	Tabak	x																													171
Philip Morris	Tabak																														76
Beiersdorf	Wasch-/ Pflege-/ Reinigungsmittel	x	x	x																											177
Colgate Palmolive	Wasch-/ Pflege-/ Reinigungsmittel	x	x	x																											148
GlaxoSmithKline	Wasch-/ Pflege-/ Reinigungsmittel	x																													80
Henkel	Wasch-/ Pflege-/ Reinigungsmittel	x																													112
Johnson & Johnson	Wasch-/ Pflege-/ Reinigungsmittel	x	x																												177
Procter & Gamble	Wasch-/ Pflege-/ Reinigungsmittel																														61
Reckitt Benckiser	Wasch-/ Pflege-/ Reinigungsmittel	x	x																												126
SCA	Wasch-/ Pflege-/ Reinigungsmittel	x																													44

Tab. 10: Berichtete Themen der Unternehmen, Sortierung nach Sektoren, eigene Erhebung.



### 4.1.3 Diskussion

Die durchgeführte Analyse zur CSR-Berichterstattung und der damit einhergehenden Offenlegung von Aktivitäten hat das Ziel zu prüfen, ob bei Unternehmen in der Ernährungsbranche isomorphes Verhalten feststellbar ist und ob sie strategisch auf die institutionellen Erwartungen reagieren. In diesem Kontext werden die offengelegten Themen aufgezeigt.

Nahezu jedes zweite Unternehmen legt seine CSR-Aktivitäten in Form eines Berichts offen. Wenn ein Bericht veröffentlicht wird, erstellen ihn rund 66 Prozent der Unternehmen nach den Richtlinien der GRI,<sup>402</sup> obwohl für die Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen eine streng standardisierte Berichterstattung nicht notwendig ist. Dies deutet auf einen graduellen Isomorphismus hin. Eine Richtlinie entfaltet bereits dadurch einen Nutzen, dass sie Unternehmen eine Orientierung für den Bericht über wesentliche Themen bietet. Die Richtlinien helfen ebenso dabei, informelle Regeln zu erfassen und ihnen gerecht zu werden. So erfordern die Prinzipien der Berichterstattung nach den GRI-Standards explizit die Einbindung der Anspruchsgruppen.<sup>403</sup> Durch die vorgegebenen Inhalte und Strukturen können Anspruchsgruppen wiederum die Berichte mit einem geringen Aufwand erfassen und überprüfen, ob ihre Forderungen von den Unternehmen erfüllt werden. Aufgrund der Vielzahl an verschiedenen Richtlinien und den sich daraus ergebenden Möglichkeiten zur Berichterstattung kann keine Angleichung der Unternehmen aneinander in Bezug auf die offengelegten CSR-Aktivitäten festgestellt werden. Die Entscheidung darüber, ob Richtlinien für die Berichterstattung herangezogen werden und welche Richtlinien dies sein sollen, ist unternehmensspezifisch. Verpflichtend ist weder die Erstellung eines CSR-Berichts noch die Verwendung einer Richtlinie, sodass allein durch die Verwendung einer Richtlinie kein Isomorphismus in den offengelegten CSR-Aktivitäten feststellbar ist. Das Ergebnis könnte auch so interpretiert werden, dass nahezu jedes zweite Unternehmen der Forderung nach CSR nachkommt und sich durch die Veröffentlichung eines Berichts zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung bekennt. Viele Unternehmen verwenden dazu Richtlinien und partizipieren an deren Legitimation. Ein auf dieser Ebene möglicher Isomorphismus

---

<sup>402</sup> Vgl. Kraft, 2020. In einer ähnlich angelegten Untersuchung im Jahr 2017 haben 45 von 100 Unternehmen einen CSR-Bericht veröffentlicht. Dies entspricht einem Anstieg um circa 25 Prozent innerhalb von 3 Jahren. Bezüglich der Berichterstattung nach den Richtlinien der GRI beträgt die Steigerung 14 Prozent.

<sup>403</sup> Vgl. Global Reporting Initiative, 2018: 8.

durch Zwang begründet Hiß damit, dass standardisierte Berichte eingeführt werden, um auf diese Weise eine drohende Gesetzgebung zu vermeiden.<sup>404</sup>

Unter Anwendung des Scoring-Modells zeigen die Ergebnisse, dass in den offengelegten CSR-Aktivitäten eine heterogene Struktur besteht. Dies ist daran erkennbar, dass die Top-3-Unternehmen in dieser Analyse in drei unterschiedlichen Sektoren tätig sind. Es findet in der Auswertung keine Anhäufung von Unternehmen mit ähnlicher Punktzahl je Sektor statt. Das heißt, keines der analysierten Unternehmen legt dieselben Themen wie seine Wettbewerber offen. Anhand des  $SCORE_{CSR}$  ist auch erkennbar, dass die Spannweite innerhalb eines Sektors teilweise sehr groß ist, wie im Sektor Fleischwaren/ Geflügel/ Fisch. In der Stichprobe ist dieser Sektor mit 4 Unternehmen vertreten, die einen CSR-Bericht nach den GRI-Standards veröffentlichen und im Durchschnitt wenige Themen offenlegen.

Für einzelne Sektoren und Themen kann eine Angleichung zwischen den Unternehmen in Bezug auf die offengelegten CSR-Aktivitäten festgestellt werden. Dies zeigt die Analyse für Themen wie „Diversität in Kontrollorganen und unter Angestellten (405-1)“ im Sektor Wasch-/ Pflege-/ Reinigungsmittel oder „Abfall nach Art und Entsorgungsmethode (306-2)“ im Sektor sonstige Nahrungsmittel. Die Analyse zeigt auch, dass Unternehmen in den beiden Sektoren Alkoholfreie Getränke und Tabak vermehrt über gleiche Themen berichten. Innerhalb eines Sektors können verschiedene Themen wesentlich (hohe Relevanz für Anspruchsgruppen und hohe Bedeutung für den Unternehmenserfolg) beziehungsweise unwesentlich sein, weswegen vermehrt beziehungsweise vermindert über sie berichtet wird. Es bilden sich dadurch vereinzelt Schwerpunkte von Themen, die von mehreren Unternehmen als wesentlich erachtet werden. Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass es einzelne Themen gibt, die sektorenübergreifend für eine Vielzahl der Unternehmen als wesentlich erachtet werden. Insgesamt ist kein isomorphes Verhalten bezüglich der offengelegten CSR-Aktivitäten feststellbar.

Eine Erklärung dafür kann sein, dass die Ernährungsbranche aufgrund der verschiedenen Sektoren insgesamt heterogen ist. Ein Unternehmen des Sektors Fleischwaren/ Geflügel/ Fisch bezieht beispielsweise keine Rohstoffe aus Drittländern, sodass Themen wie Menschenrechte nicht relevant sind, während solche Themen in den Sektoren Süßwaren und Tabak durchaus von Bedeutung sind.

---

<sup>404</sup> Vgl. Hiß, 2005: 273.

Die Ernährungsbranche als organisationales Feld kann somit als zu weit gefasst interpretiert werden. Aufgrund der Vielfalt der Sektoren, die die Branche umfasst, bildet sie kein organisationales Feld und lässt keinen Isomorphismus feststellen. Wird das organisationale Feld enger ausgelegt und auf einen Sektor beschränkt, ist ein angleichendes Verhalten wahrscheinlicher,<sup>405</sup> wie auch die Ergebnisse zeigen. Allerdings zeigt sich ein angleichendes Verhalten auch dann nur in Bezug auf einige Themen.

Die Ergebnisse deuten eher darauf hin, dass die meisten Unternehmen aus der Stichprobe selektiv über Themen berichten. Sie gehen Kompromisse zwischen den Erwartungen seitens der Anspruchsgruppen ein und gleichen diese mit den internen Zielen ab. Die Offenlegung von relevanten Themen und die konsequente Vermeidung unwesentlicher Themen erhöhen somit die Glaubwürdigkeit der Unternehmen, da diese demonstrieren, dass sie differenziert auf die gestellten Forderungen eingehen.

Zudem gibt es einige Unternehmen, die einen hohen SCORE<sub>CSR</sub> erzielt haben, also über sehr viele Themen nach den GRI-Standards berichten. Die Offenlegung umfangreicher CSR-Aktivitäten kann darauf hindeuten, dass durch diese strategische Maßnahme eine Überprüfung durch die Anspruchsgruppen vermieden werden soll. Auf Basis der Logik des Vertrauens überprüfen diese den Berichtsinhalt nicht.<sup>406</sup> Ob Unternehmen durch die Veröffentlichung ausführlicher CSR-Berichte die Strategie *Erdulden* oder die Strategie *Vermeiden* verfolgen, ist aufgrund fehlender Einblicke in die internen Unternehmensprozesse nicht erkennbar.<sup>407</sup>

Insgesamt kann festgestellt werden, dass die CSR-Aktivitäten unternehmensspezifisch offengelegt werden. Als Entscheidungsgrundlage dafür, ob ein Thema als wesentlich oder unwesentlich einzuordnen ist, kann die sogenannte Wesentlichkeitsmatrix herangezogen werden. Zu deren Erstellung dienen die durchgeführten Dialoge mit Anspruchsgruppen oder deren direkte Befragungen. Auf dieser Basis können in einem ersten Schritt relevante Themen identifiziert werden.<sup>408</sup> Anhand der Matrix wird eine Priorisierung der Themen vorgenommen:

- Auf der horizontalen Achse der Matrix wird dazu die „Erheblichkeit der ökonomischen, ökologischen und gesellschaftlichen Auswirkungen“ abgebildet.

---

<sup>405</sup> Vgl. Bohn, 2018: 263.

<sup>406</sup> Siehe hierzu Kapitel 3.2.4.1 und Mayer/Rowan, 1977: 356 ff.; Walgenbach/Meyer, 2008: 29 ff.

<sup>407</sup> Siehe hierzu Kapitel 3.2.4.2 und Oliver, 1991: 154f.

<sup>408</sup> Als Beispiel für das Vorgehen werden die CSR-Berichte von Vion Food und Schwartau herangezogen.

Alternativ wird auf der Achse der „Einfluss auf den Unternehmenserfolg“ abgebildet, wie beispielsweise bei Schwartau.<sup>409</sup>

- Auf der vertikalen Achse ist der „Einfluss auf die Beurteilungen und Entscheidungen der Anspruchsgruppen“ dargestellt.<sup>410</sup>

Abhängig von Erheblichkeit und Einfluss werden die Themen in der Matrix platziert. Das heißt, je weiter ein Thema rechts oben in der Matrix dargestellt wird, desto höher ist seine Bedeutung für die Anspruchsgruppen und seine Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg. Es handelt sich dann um ein wesentliches Thema. Ein Thema, welches unten links in der Matrix eingeordnet wurde, besitzt eine geringe Bedeutung für die Anspruchsgruppen und wirkt sich nur schwach auf den Unternehmenserfolg aus. Solche als unwesentlich identifizierte Themen können nachrangig behandelt werden. Der Abstand zwischen den einzelnen Themen und der Einordnung beziehungsweise Abstufung des Achsenniveaus ergibt sich aus unternehmensinternen Kriterien.

Als Beispiel dient die nachfolgende Abbildung 6, die sich an der Wesentlichkeitsmatrix von Schwartau orientiert.<sup>411</sup>

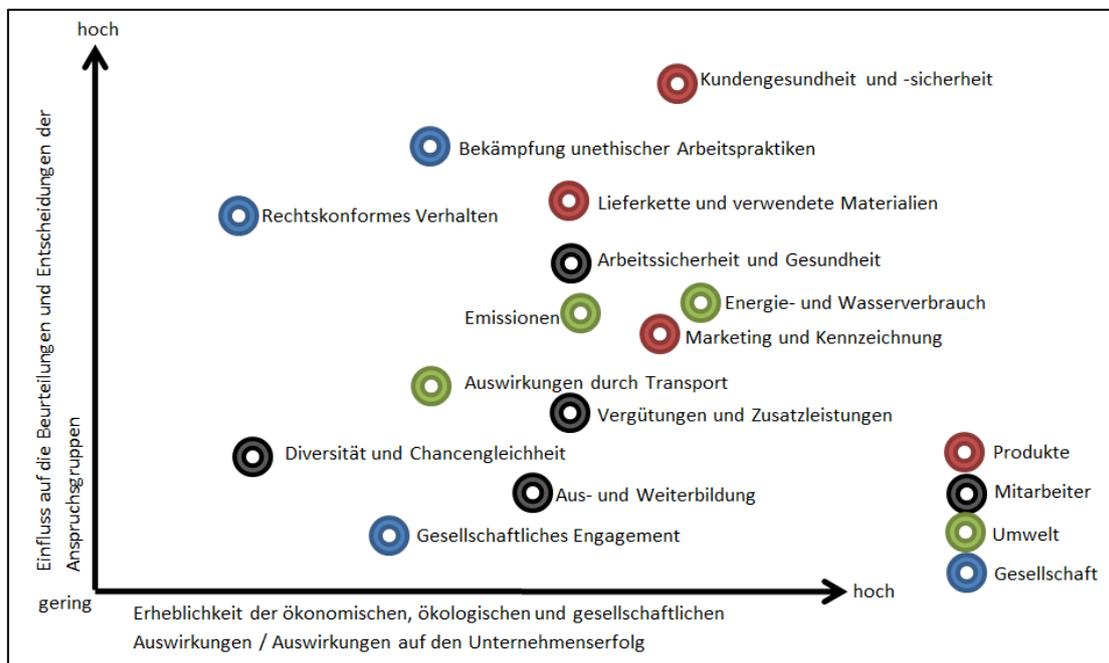


Abb. 6 Wesentlichkeitsmatrix, eigene Darstellung in Anlehnung an Schwartau, 2019: 10.

<sup>409</sup> Vgl. Schwartau, 2019: 10.

<sup>410</sup> Vgl. Global Reporting Initiative, 2018: 11.

<sup>411</sup> Vgl. Schwartau, 2019: 10.

Die Abbildung zeigt die als wesentlich identifizierten Themen und die betroffenen Dimensionen. So gehört beispielsweise das Thema Kundengesundheit und -sicherheit in die Dimension Produkte und hat einen großen Einfluss auf das Urteil und die Entscheidungen der Anspruchsgruppen und auf den Unternehmenserfolg. Das Thema ist folglich wesentlich. Das Thema Diversität und Chancengleichheit hingegen betrifft die Mitarbeiter und besitzt eine geringe Bedeutung für die Anspruchsgruppen und eine nur geringe Auswirkung auf den Unternehmenserfolg.

Die Offenlegung der Bewertungskriterien der Matrix wird in den CSR-Berichten unterschiedlich gehandhabt. Beispielsweise legt Dr. Oetker in seinem CSR-Bericht keine Bewertungskriterien offen. Das Unternehmen schreibt in seinem Bericht, dass auf Basis der Ergebnisse der Stakeholder-Befragung in einer internen Analyse *„unter Einbeziehung weiterer qualitativer Faktoren schließlich fünf übergeordnete Handlungsfelder identifiziert“*<sup>412</sup> wurden. Südzucker wiederum bezieht sich in seiner Wesentlichkeitsmatrix auf die bedeutsame Anspruchsgruppe Kunden. Diese wurden zu ihren Erwartungen und ihrer Zufriedenheit mit den Aktivitäten von Südzucker befragt. Die Ergebnisse wurden mit den internen Aktivitäten abgeglichen.<sup>413</sup> Um welche internen Aktivitäten es sich handelt, wird im Bericht nicht spezifiziert. Eine ausführliche Analyse legt beispielsweise Vion offen. Das Unternehmen stuft die Themen gemäß ihrem Einfluss auf die Bewertungen und Entscheidungen der Anspruchsgruppen anhand einer Skala von eins bis zehn ein. Wichtige Anspruchsgruppen werden dabei stärker gewichtet. Anhand des gewichteten Durchschnitts wird die Position auf der vertikalen Achse bestimmt. Zur Bewertung ihrer Wirkung auf den Unternehmenserfolg beziehungsweise ihrer ökonomischen, ökologischen und gesellschaftlichen Auswirkungen werden die Themen nach ihrer Einflussstärke in schwache, mäßige und starke unterschieden.<sup>414</sup>

Zusammenfassend ist als Ergebnis der empirischen Untersuchung festzuhalten, dass die aufgestellten Hypothesen zu isomorphem Verhalten von Unternehmen auf dem organisationalen Feld der Ernährungsbranche nicht uneingeschränkt gestützt werden. Die Ergebnisse zeigen, dass eine Angleichung der CSR-Aktivitäten in einigen Themenfeldern und Sektoren stattfindet. Für die untersuchten Unternehmen der Ernährungsbranche wird insgesamt keine Angleichung untereinander festgestellt. Aufgrund der Ergebnisse aus der

---

<sup>412</sup> Vgl. Dr. Oetker, 2019: 13.

<sup>413</sup> Vgl. Südzucker, 2019: 34.

<sup>414</sup> Vgl. Vion, 2018: 30.

Analyse können die beiden untersuchten Mechanismen von DiMaggio/Powell eingeschränkt als Erklärung für eine Angleichung der CSR-Aktivitäten herangezogen werden.

Einige Autoren argumentieren, dass ein isomorphes Verhalten auf einem organisationalen Feld feststellbar ist. Diese Untersuchungen beschränken sich oft auf eine dichotome Ausprägung, also darauf, ob Konzepte eingeführt wurden oder nicht.<sup>415</sup> Eine Argumentation auf dieser Ebene könnte ein isomorphes Verhalten dahin gehend statuieren, dass sich die Anzahl der veröffentlichten Berichte in der Ernährungsbranche in den letzten drei Jahren (2017–2020) um 25 Prozent erhöht hat.<sup>416</sup> Eine solche oberflächliche Analyse lässt offen, welche Konzepte in welchem Umfang umgesetzt wurden und welche Erwartungen der institutionellen Umwelt damit verbunden sind.

Die empirische Untersuchung stützt die Ergebnisse anderer Publikationen, welche zeigen, dass sich Unternehmen heterogen verhalten und somit eine Differenzierung besteht.<sup>417</sup> In der Literatur sind drei Gründe dafür zu finden, dass innerhalb eines organisationalen Feldes unterschiedliche Stufen der Angleichung festzustellen sind:

1. Einige Elemente verbreiten sich schneller und weiter als andere, die schnell an Relevanz verlieren.<sup>418</sup> In dieser Untersuchung ist der Effekt an der Wahl der Richtlinien zu erkennen. Die Richtlinien der GRI sind weiter verbreitet als die der UNGC oder ZNU. Dadurch gewinnen die GRI-Standards an Relevanz.
2. Konzepte sind häufig so ausgestaltet, dass sie Spielräume für Gestaltungsmöglichkeiten und Interpretationen lassen.<sup>419</sup> Das ermöglicht branchen- und unternehmensspezifische Varianten. In Bezug auf CSR liegen die Spielräume in der Ausgestaltung der Aktivitäten. Die Unternehmen können im Rahmen der themenspezifischen Standardvorgaben individuell entscheiden, welche Themen sie als wesentlich erachten und entsprechend darüber berichten. Ebenso können die Unternehmen selbst entscheiden, inwieweit sie sich an eine Richtlinie binden.
3. Als weiterer Grund wird angeführt, dass die organisationalen Felder in sich heterogen seien.<sup>420</sup> Dieses Argument wird dadurch entkräftet, dass ein organisationales Feld nicht nur durch Faktoren wie Branche und Unternehmensgröße determiniert ist, sondern auch Unternehmen mit gleichen Problemstellungen zu einem Feld

---

<sup>415</sup> Vgl. beispielsweise Scott, 2001; Strange/Soule, 1998.

<sup>416</sup> Vgl. Kraft, 2020.

<sup>417</sup> Vgl. beispielsweise Lounsbury, 2001; Westphal et al., 1997.

<sup>418</sup> Vgl. Walgenbach, 2002: 171 ff.

<sup>419</sup> Vgl. Czarniawska/Joerges, 1996; Matten/Moon, 2008; Höllerer, 2013.

<sup>420</sup> Vgl. Walgenbach, 2002: 171 ff.

zusammengefasst werden.<sup>421</sup> In einem organisationalen Feld befindet sich per Definition eine Gruppe von Unternehmen, die in ein gemeinsames System eingebunden sind und dadurch einheitliche Verhaltensmuster entwickeln.<sup>422</sup> Neben Faktoren wie Branche und Unternehmensgröße sind die institutionelle Umwelt und deren Ansprüche hinsichtlich CSR für die Formung eines organisationalen Feldes ausschlaggebend.

Neben diesen drei Gründen ist zudem anzumerken, dass sich Unternehmen auch durch ihre internen Prozesse, Governance-Strukturen oder die Ausbildung und das Verhalten der Führungskräfte unterscheiden können, auch wenn sie dieselbe Sektorenzugehörigkeit aufweisen.<sup>423</sup> Das heißt, selbst wenn ein Unternehmen CSR-Aktivitäten veröffentlicht und sich im Hinblick auf die Offenlegung nicht von seinen Wettbewerbern unterscheidet, kann eine Differenzierung dadurch erfolgen, dass es Alleinstellungsmerkmale entwickelt und dadurch Wettbewerbsvorteile generiert. Beispielsweise nutzt Coca-Cola die geheime Rezeptur seiner Getränke als Abgrenzungsmerkmal zu seinen direkten Konkurrenten,<sup>424</sup> sodass sich das Unternehmen allein dadurch von seinen Wettbewerbern unterscheidet, wengleich PepsiCo ähnliche CSR-Aktivitäten offenlegt.

Die Analyse hat gezeigt, über welche CSR-Aktivitäten Unternehmen berichten und in welchen Themen und Sektoren ein isomorphes Verhalten beziehungsweise eine Differenzierung bezüglich CSR feststellbar ist. Durch die Berücksichtigung der Erwartungen der institutionellen Umwelt, die mittels Stakeholder-Dialogen erfasst und nach dem Wesentlichkeitsprinzip bewertet werden, können Unternehmen ihre CSR-Aktivitäten zielgerichtet offenlegen. Darauf weisen auch die Ergebnisse zur Verwendung der strategischen Reaktionen auf institutionalisierte Erwartungen hin. Unternehmen bieten somit neben ihren eigentlichen Produkten eine weitere Leistung „CSR“ an, um die Bedürfnisse der Nachfrager zu befriedigen.

---

<sup>421</sup> Vgl. Walgenbach/Meyer, 2008: 34.

<sup>422</sup> Siehe hierzu Kapitel 3.2.1.3.

<sup>423</sup> Vgl. Walgenbach, 2002: 171 ff.

<sup>424</sup> Vgl. Hans, 2013: 26 ff.

## **4.2 Anspruchsgruppen als Nachfrager von CSR**

Die Ergebnisse der Analyse im vorangegangenen Abschnitt legen dar, welche CSR-Aktivitäten Unternehmen als wesentlich erachten, um diese in Berichten offenzulegen. Darüber hinaus konnte gezeigt werden, in welchen Sektoren Unternehmen über die gleichen Themen berichten beziehungsweise in welchen Themen sie sich differenzieren. Zudem konnten wesentliche Themen und Themenkategorien in den jeweiligen Dimensionen identifiziert werden. Die Ergebnisse erlauben keine Differenzierung der konkreten Forderungen der einzelnen Anspruchsgruppen an die Unternehmen. Sie können aber als Grundlage für den zweiten Teil der empirischen Erhebung genutzt werden, in dem die Ergebnisse einer Inhaltsanalyse eines Textkorpus aus Zeitungsartikeln und anderen Dokumenten in Bezug auf ausgewählte relevante Anspruchsgruppen der Ernährungsbranche präsentiert werden.

Im ersten Schritt werden die relevanten Anspruchsgruppen von Unternehmen der Ernährungsbranche identifiziert. Das Ergebnis dient als Grundlage dafür, die Forderungen der verschiedenen Anspruchsgruppen mittels einer Inhaltsanalyse zu untersuchen, um die in Kapitel 3.1.3 abgeleiteten Hypothesen zu prüfen. Mithilfe der gewählten Methode wird festgestellt, welche konkreten Ansprüche die Stakeholder an die Unternehmen stellen. Im Zuge dessen werden mögliche Zielkonflikte und Widersprüche in den Forderungen identifiziert.

### **4.2.1 Untersuchungsdesign**

#### **4.2.1.1 Identifikation der relevanten Anspruchsgruppen**

Als Grundlage für die Identifikation der relevanten Anspruchsgruppen der Ernährungsbranche werden die CSR-Berichte der 33 analysierten Unternehmen aus dem vorherigen Kapitel herangezogen. Gemäß den aktuellen GRI-Standards (GRI 102-40) sind Unternehmen verpflichtet im Zuge der CSR-Berichterstattung eine Übersicht ihrer Anspruchsgruppen offenzulegen.<sup>425</sup> Diese Offenlegungspflicht gilt für alle Unternehmen, die nach den GRI-Standards berichten, und zwar unabhängig davon, ob der CSR-Bericht im „Kern“ oder „umfassend“ erstellt wird.<sup>426</sup> Unternehmen können beliebig viele Anspruchsgruppen benennen, da es keine festgelegte Mindest- oder Höchstzahl gibt. Die Anspruchsgruppen gemäß den GRI-Standards werden von jedem Unternehmen individuell identifiziert. Durch

---

<sup>425</sup> Vgl. Global Reporting Initiative, 2016: 29.

<sup>426</sup> Siehe hierzu Kapitel 4.1.2.

eine Auswertung der Unternehmen aus der Stichprobe können die allgemein wichtigsten Anspruchsgruppen festgestellt werden.

In einer Matrixdarstellung werden Unternehmen und Anspruchsgruppen aufgelistet. Nennt ein Unternehmen eine Anspruchsgruppe, wird diese mit „1“ bewertet, ansonsten mit „0“. Anschließend werden einzelne Anspruchsgruppen wie beispielsweise Mitarbeiter, Betriebsrat und Gewerkschaft zu einer übergeordneten Gruppe zusammengefasst. Dies erfolgt unter der Annahme der Homogenität der so gebildeten Gruppen.<sup>427</sup> Innerhalb einer neu gebildeten Anspruchsgruppe (beispielsweise Mitarbeiter/ Betriebsrat/ Gewerkschaft) sind die Forderungen mithin übereinstimmend. Dementsprechend kann eine Anspruchsgruppe einen höheren Wert als 33 Punkte erzielen, wenn ein Unternehmen beispielsweise Mitarbeiter und Betriebsrat separat aufgeführt hat, welche im Rahmen der Gruppenbildung zusammengefasst wurden. Die vergebenen Punkte werden anschließend aufsummiert und es wird eine Rangfolge gebildet.

Einige Unternehmen identifizieren wenige Anspruchsgruppen als relevant und fokussieren sich auf die primären Stakeholder, während andere Unternehmen eine detaillierte Auflistung vornehmen. Als Beispiele für eine umfassende Nennung sind Danone (20 Anspruchsgruppen) und Südzucker (18 Anspruchsgruppen) anzuführen. Insgesamt konnten 20 Anspruchsgruppen identifiziert werden, die sich auf 15 Ränge verteilen, wie Tabelle 12 zeigt. Sofern eine Anspruchsgruppe aus mehreren Sub-Anspruchsgruppen besteht, ist dies durch Schrägstrich gekennzeichnet.

Eine Gegenüberstellung der Ergebnisse mit dem Stakeholder-Konzept nach Freeman (2014) zeigt,<sup>428</sup> dass drei der vier primären Anspruchsgruppen (Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten) in der Auswertung die ersten Ränge belegen. Die primäre Anspruchsgruppe Anteilseigner/ Investoren belegt in der Auswertung zusammen mit der Anspruchsgruppe Gemeinschaft/ Communities/ Öffentlichkeit den sechsten Rang. Beyer et al. (2015) begründen dies damit, dass die ökonomischen und finanziellen Informationen in den Jahresabschlüssen vorzufinden sind, welche Anteilseigner und Investoren für ihre Bewertungen heranziehen. Sie gelten daher nicht als relevante Zielgruppe der CSR-Berichterstattung.<sup>429</sup> Stattdessen werden Nichtregierungsorganisationen für Tier- und Umweltschutz als eine der wichtigen Anspruchsgruppen genannt.

---

<sup>427</sup> Vgl. Bacher et al., 2010: 16; Kozelka, 1982: 6.

<sup>428</sup> Siehe hierzu Kapitel 3.1.2 und Freeman, 2014: 8 ff.

<sup>429</sup> Vgl. Beyer et al., 2015: 75 f.

Rang	Anspruchsgruppe	Nennungen
1.	Mitarbeiter/ Betriebsrat/ Gewerkschaften	43
2.	Lieferanten/ Landwirte/ Bauernverbände	38
3.	Verbraucher/ Konsumenten/ Verbraucherschutz	36
4.	Kunden/ Handel	34
5.	Nichtregierungsorganisationen	30
6.	Gemeinschaft/ Communities/ Öffentlichkeit	27
6.	Anteilseigner/ Investoren	27
7.	IHK/ Interessen-/ Branchenverbände	25
8.	Gesetzgeber	20
9.	Wissenschaft/ Bildung	19
10.	Externe Businesspartner	13
11.	Medien	12
12.	Behörden	9
12.	Banken/ Versicherungen	9
12.	Anwohner/ Nachbarn	9
13.	Industrie	7
13.	Politik	7
14.	Wettbewerber	4
15.	Offenlegungs-/ Zertifizierungs-Organisationen	3
15.	Experten (Ernährung/ Gesundheit)	3

Tab. 12: Übersicht der relevanten Anspruchsgruppen der Ernährungsbranche, eigene Erhebung.

Entgegen den Annahmen der Stakeholder-Theorie nach Freeman zeigt sich zudem, dass die Unternehmen der Ernährungsbranche die primäre Anspruchsgruppe „Kunden“ differenzieren.<sup>430</sup> In der Regel wird eine Aufteilung nach Verbraucher/ Konsumenten und Kunden/ Handel vorgenommen. Während die Anspruchsgruppe Verbraucher/ Konsumenten im Feld der sogenannten Business-to-Consumer-Beziehungen angesiedelt ist, befindet sich die Anspruchsgruppe Kunden/ Handel im Bereich der Business-to-Business-Beziehungen. Für Unternehmen liegt der Vorteil der Differenzierung in einer anspruchsgruppengerechten Kommunikation. Für die nachfolgende Inhaltsanalyse werden die Forderungen der fünf relevantesten Anspruchsgruppen analysiert:

1. Mitarbeiter/ Betriebsrat/ Gewerkschaften
2. Lieferanten/ Landwirte/ Bauernverbände
3. Verbraucher/ Konsumenten/ Verbraucherschutz
4. Kunden/ Handel
5. Nichtregierungsorganisationen

<sup>430</sup> Vgl. Freeman, 1984.

Oft besitzen einzelne Individuen oder kleine Gruppen aufgrund ihrer Minderheitenposition oder Distanz zum Unternehmen nur wenig oder keine Verhandlungsmacht, um ihre Ansprüche durchzusetzen. Deshalb werden für die Inhaltsanalyse je Anspruchsgruppe einzelne große Organisationen als Stellvertreter herangezogen. Große Organisationen haben die Möglichkeit, einzelne Ansprüche zu bündeln und ihren Forderungen aufgrund ihres Bekanntheitsgrads in der Öffentlichkeit und durch zielgerichtete medienwirksame Maßnahmen Nachdruck zu verleihen.<sup>431</sup> Die Forderungen der analysierten Organisationen repräsentieren einen Querschnitt der Anspruchsgruppen, die direkte oder indirekte Ansprüche an Unternehmen der Ernährungsbranche stellen. Sie spiegeln daher die vielseitigen Ansprüche wider, die aus Einzelinteressen resultieren und an die Unternehmen herangetragen werden. Konkret werden folgende Organisationen stellvertretend für die gesamte Anspruchsgruppe herangezogen:

#### **Für Anspruchsgruppe mit Rang 1 – Mitarbeiter/ Betriebsrat/ Gewerkschaften:**

Die Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG) vertritt die Interessen von rund 200.000 Arbeitnehmern,<sup>432</sup> die in der Ernährungsbranche (beispielsweise in den Sektoren Backwaren, Fleischwaren/ Geflügel/ Fisch, Molkerei, Süßwaren und Tabak) und im Gastgewerbe tätig sind. Den Mitarbeiterinteressen wird beispielsweise durch organisierte Streiks seitens der Gewerkschaft eine Plattform geboten. Über die Interessen von einzelnen Mitarbeitern oder Betriebsräten wird in den Medien selten berichtet, da die diesbezügliche Kommunikation innerhalb des Unternehmens stattfindet und selten nach außen getragen wird. Daher kann die NGG stellvertretend für die Anspruchsgruppe *Mitarbeiter/ Betriebsrat/ Gewerkschaft* herangezogen werden.

#### **Für Anspruchsgruppe mit Rang 2 – Lieferanten/ Landwirte/ Bauernverbände:**

Der Deutsche Bauernverband vertritt die Interessen von rund 300.000 landwirtschaftlichen Betrieben.<sup>433</sup> Die landwirtschaftlichen Betriebe treten in der Ernährungsbranche primär als Lieferanten von pflanzlichen und tierischen Rohstoffen für die Ernährungsindustrie auf. Der Deutsche Bauernverband steht in der Untersuchung somit stellvertretend für die Anspruchsgruppe *Lieferanten/ Landwirte/ Bauernverband*.

---

<sup>431</sup> Siehe hierzu Kapitel 3.1.3.

<sup>432</sup> Vgl. Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten, 2020.

<sup>433</sup> Vgl. Deutscher Bauernverband, 2020.

### **Für Anspruchsgruppe mit Rang 3 – Verbraucher/ Konsumenten/ Verbraucherschutz:**

Für die Anspruchsgruppe *Verbraucher/ Konsumenten/ Verbraucherschutz* stehen stellvertretend zwei Verbraucherschutzorganisationen in Deutschland: Zum einen werden die Forderungen der Verbraucherzentralen als überwiegend öffentlich finanzierte, gemeinnützige Organisation analysiert. Zum anderen werden die Forderungen von Foodwatch als nicht staatlich finanzierter, gemeinnütziger Organisation untersucht. Durch die Auswahl der beiden unterschiedlich finanzierten Organisationen können verschiedene Forderungen erfasst werden. Beide Verbraucherschutzorganisationen haben das Ziel, die Interessen der Konsumenten zu vertreten und sie zu beraten und zu informieren. Foodwatch ist eine Nichtregierungsorganisation und könnte auch der fünften Anspruchsgruppe zugeordnet werden. Da teilweise in der Analyse der relevanten Anspruchsgruppen gemäß den GRI-Standards der Verbraucherschutz separat von den Nichtregierungsorganisationen genannt wird, ist eine Zuordnung zu der hier gewählten Anspruchsgruppe naheliegend.

### **Für Anspruchsgruppe mit Rang 4 – Kunden/ Handel:**

Für die Analyse der Anspruchsgruppe *Kunden/ Handel* werden die Forderungen der vier größten Lebensmitteleinzelhandelsketten Rewe, Edeka, Aldi und Lidl herangezogen. Die vier Unternehmen besitzen einen Marktanteil von rund 70 Prozent.<sup>434</sup> Aufgrund des hohen Marktanteils haben die Unternehmen einen Einfluss auf die gesamte Ernährungsbranche und können aufgrund ihrer Position die Preisgestaltung und die Qualitätsforderungen beeinflussen.

### **Für Anspruchsgruppe mit Rang 5 – Nichtregierungsorganisationen:**

In der Anspruchsgruppe *Nichtregierungsorganisationen* werden stellvertretend die Forderungen der drei Organisationen mit den höchsten jährlichen Erträgen im Jahr 2018 in Deutschland herangezogen: World Wide Fund For Nature (WWF) (85,3 Mio. €)<sup>435</sup>, Greenpeace (64,7 Mio. €),<sup>436</sup> und Naturschutzbund Deutschland (NABU) (46,0 Mio. €).<sup>437</sup> Obwohl alle drei Organisationen im Bereich Umwelt- und Artenschutz tätig sind, stellen sie unterschiedliche Ansprüche an die Unternehmen. Sie

---

<sup>434</sup> Vgl. Lebensmittelpraxis, 2020.

<sup>435</sup> Vgl. WWF, 2018: 77.

<sup>436</sup> Vgl. Greenpeace, 2018: 21.

<sup>437</sup> Vgl. NABU, 2018: 47.

unterscheiden sich im Organisationsaufbau, ihrer Außenwirkung und ihren Interessen. Für eine umfassende Analyse werden daher alle drei Organisationen ausgewählt.

Tabelle 13 zeigt einen Überblick über die stellvertretenden Organisationen der jeweiligen Anspruchsgruppen, deren Forderungen im Rahmen der Inhaltsanalyse identifiziert und den CSR-Aktivitäten der Unternehmen gegenübergestellt werden.

	<b>Anspruchsgruppe</b>	<b>Stellvertretende Organisationen</b>
1.	Mitarbeiter/ Betriebsrat/ Gewerkschaften	Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten
2.	Lieferanten/ Landwirte/ Bauernverband	Deutscher Bauernverband
3.	Verbraucher/ Konsumenten/ Verbraucherschutz	Verbraucherzentrale, Foodwatch
4.	Kunden/ Handel	Rewe, Edeka, Aldi, Lidl
5.	Nichtregierungsorganisationen	WWF, Greenpeace, NABU

Tab. 13: Stellvertretende Organisationen der relevanten Anspruchsgruppen, eigene Darstellung.

#### **4.2.1.2 Methode und Vorgehensweise**

Die Forderungen der verschiedenen Anspruchsgruppen werden anhand einer Inhaltsanalyse untersucht. Die Inhaltsanalyse als eine empirische Forschungsmethode dient der „systematischen, intersubjektiv nachvollziehbaren Beschreibung inhaltlicher und formaler Merkmale“<sup>438</sup> von Kommunikation. Die Kommunikationsinhalte werden dazu theoriegeleitet analysiert.<sup>439</sup> Eine Inhaltsanalyse weist verschiedene Vorteile gegenüber anderen Analysemethoden auf: Sie eignet sich für die Analyse nicht oder nur schwer erreichbarer Sender und Empfänger. In Bezug auf die vorliegende Fragestellung sind die Sender die Anspruchsgruppen, welche eine Mitteilung an den Empfänger senden. Die Empfänger der Mitteilung sind beispielsweise Unternehmen, interessierte Leser oder die Politik. Das zu analysierende Material (Satzungen, Pressemitteilungen und Zeitungsartikel) ist statisch und unterliegt keinen Änderungen. Darüber hinaus ist die Inhaltsanalyse eine kostengünstige und zeitunabhängige Datenerhebungsmethode.<sup>440</sup> Die Ergebnisse der qualitativen Analyse werden einer quantitativen Weiterverarbeitung wie einer statistischen Auswertung unterzogen. Es handelt sich folglich um einen Mixed-Methods-Ansatz.

Als Untersuchungsmaterial dienen verschiedene Dokumente wie Leitbilder, Satzungen, Mission Statements, die Vision sowie Positionspapiere und Pressemitteilungen, welche über die Webseiten der ausgewählten Anspruchsgruppen verfügbar sind. Zudem werden die Forderungen der Anspruchsgruppen in den Medien ausgewertet. Dazu werden die Onlinearchive der fünf größten überregionalen Tages- und Wochenzeitungen verwendet. Die

<sup>438</sup> Früh, 2015: 29.

<sup>439</sup> Vgl. Mayring, 2015: 11 ff.

<sup>440</sup> Vgl. Früh, 2015: 43 f.

mediale Berichterstattung gilt nach wie vor als einer der wichtigsten Bereiche der öffentlichen Kommunikation und stellt eine wichtige Grundlage für Entscheidungen in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft dar.<sup>441</sup> Die Anspruchsgruppen können durch die Berichterstattung in den Onlineausgaben der Presse eine breite Öffentlichkeit erreichen und ihre Forderungen nach außen wirksam vertreten.<sup>442</sup> Daher ist die Berichterstattung in Bezug auf verschiedene CSR-Forderungen seitens der Anspruchsgruppen miteinzubeziehen.

Die Kriterien zur Auswahl der Tages- und Wochenzeitungen sind ein Verlagsort innerhalb von Deutschland, eine überregionale Verbreitung und eine hohe Reichweite. Der Verlagsort in Deutschland wird als Kriterium herangezogen, um nationale Medien auszuwerten. Da die vorliegende Arbeit die CSR-Aktivitäten von Unternehmen der Ernährungsbranche in Deutschland untersucht, beschränkt sie die Analyse entsprechend auf die nationalen Medien. Mit dem Kriterium der überregionalen Verbreitung sollen Verzerrungen aufgrund lokaler Schwerpunkte von Medien vermieden werden, die beispielsweise dann entstehen können, wenn eine regionale Zeitung intensiver über ein Unternehmen und dessen Tätigkeiten in der Region berichtet als überregionale Zeitungen. Die Reichweite gibt an, wie viele Personen mit der Zeitung erreicht werden können.

Für die Analyse werden somit die Artikel folgender fünf Zeitungen herangezogen: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Handelsblatt, Süddeutsche Zeitung, Die Welt und Die Zeit. Tabelle 14 enthält eine Übersicht über die Leseranzahl pro Print-Ausgabe und die Zahl der monatlichen Leser pro Online-Ausgabe. Die monatlichen Leser pro Online-Ausgabe werden als sogenannter Unique-User-Wert angegeben. Er zeigt nicht die Zahl der Aufrufe einer Webseite, sondern die Zahl der Personen, die in einem bestimmten Zeitraum (hier Monat Oktober 2020) die Webseite aufgerufen haben.<sup>443</sup>

Zeitung	Reichweite	
	Leser pro Printausgabe (MA II 2020)	Monatliche Leser pro Online-Ausgabe (Unique User 10/2020)
Frankfurter Allgemeine Zeitung	0,96 Mio.	16,90 Mio.
Handelsblatt	0,52 Mio.	8,03 Mio.
Süddeutsche Zeitung	1,27 Mio.	15,86 Mio.
Die Welt	0,89 Mio.	25,24 Mio.
Die Zeit	1,95 Mio.	15,58 Mio.

Tab. 14: Leser pro Print- und Onlineausgabe, eigene Darstellung in Anlehnung an Media Impact (2020) und Arbeitsgemeinschaft Online Forschung (2020).

<sup>441</sup> Vgl. Jarolimek/Raupp, 2011: 505.

<sup>442</sup> Siehe hierzu Kapitel 3.1.3.

<sup>443</sup> Vgl. Arbeitsgemeinschaft Online Forschung, 2020.

Der Analysezeitraum umfasst alle relevanten Artikel, die vom 01.01.2015 bis zum 31.10.2020 erschienen sind. Das Startdatum begründet sich daraus, dass die Forderungen seitens der Anspruchsgruppen zunächst von den Unternehmen umzusetzen sind, bevor sie in die Berichte einfließen. Die ältesten im Scoring-Modell analysierten CSR-Berichte, welche im Jahr 2018 veröffentlicht wurden, beziehen sich auf den Zeitraum von 2016 bis 2017. Die neuesten CSR-Berichte wurden 2019 offengelegt. Somit können einzelne Forderungen bereits umgesetzt worden sein. Das Enddatum wurde gewählt, damit Forderungen, die gegenwärtig von den Anspruchsgruppen an die Unternehmen gestellt werden, in die Analyse einbezogen werden können. Als Suchwörter für die Auswahl wurden folgende Begriffe verwendet: Anspruchsgruppen und Name der stellvertretenden Organisationen der relevanten Anspruchsgruppen,<sup>444</sup> in Kombination mit sämtlichen Deklinationen der Begriffe Forder\*, Nachhaltig\*, Lebensmittel\* und Ernährung\*. Die Suchbegriffe und Kombinationen wurden bewusst breit angelegt. Dadurch wird gewährleistet, dass alle relevanten Artikel in den Zeitungen gefunden werden. Es wurden solche Artikel aussortiert, die sich auf Meldungen aus der Vergangenheit beziehen oder nicht im Zusammenhang mit der Ernährungsbranche stehen. Insgesamt verblieben 240 zu analysierende Dokumente.

Die verwendeten Codes entstammen den Themenkategorien der GRI-Standards. Dadurch wird sichergestellt, dass ein Abgleich zwischen den kommunizierten Themen seitens der Unternehmen und den Forderungen der Anspruchsgruppen erfolgen kann. Sofern weitere Themen genannt werden, die nicht in das Codesystem der GRI passen, erfolgt eine Einführung neuer Codes in den jeweiligen Dimensionen. Tabelle 15 gibt einen Überblick über die Codes in den Dimensionen. Die Nummer in den Klammern gibt die Themenkategorie der GRI-Standards wieder. Sofern ein neuer Code eingeführt wurde, ist dieser mit einem (\*) gekennzeichnet. Das Codesystem umfasst somit 40 Codes über alle drei Dimensionen.

---

<sup>444</sup> Siehe Tabelle 13: Stellvertretende Organisationen der relevanten Anspruchsgruppen, in Kapitel 4.2.1.1.

Ökonomie	Ökologie	Gesellschaft
Wirtschaftliche Leistung (201)	Materialien (301)	Beschäftigung (401)
Marktpräsenz (202)	Energie (302)	Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Verhältnis (402)
Indirekte ökonomische Auswirkungen (203)	Wasser und Abwasser (303)	Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz (403)
Beschaffungspraktiken (204)	Biodiversität (304)	Aus- und Weiterbildung (404)
Korruptionsbekämpfung (205)	Emissionen (305)	Diversität und Chancengleichheit (405)
Wettbewerbswidriges Verhalten (206)	Abwasser und Abfall (306)	Nicht-Diskriminierung (406)
Steuern (207)	Umwelt Compliance (307)	Vereinigungsfreiheit und Tarifverhandlungen (407)
Preisbildung (*)	Umweltbewertung der Lieferanten (308)	Kinderarbeit (408)
	Umweltschutz allgemein (*)	Zwangs- und Pflichtarbeit (409)
	Tierschutz und -wohl (*)	Sicherheitspraktiken (410)
	Pflanzenschutz und -mittel (*)	Recht der indigenen Völker (411)
		Prüfung auf Einhaltung der Menschenrechte (412)
		Lokale Gemeinschaften (413)
		Soziale Bewertung der Lieferanten (414)
		Politische Einflussnahme (415)
		Kundengesundheit und -sicherheit (416)
		Marketing und Kennzeichnung (417)
		Schutz der Kundendaten (418)
		Sozioökonomische Compliance (419)
		Gesellschaftliches allgemein (*)
		Lebensmittelverschwendung (*)
Mit * gekennzeichnete Codes wurden aufgrund der Forderungen der Anspruchsgruppen generiert und entstammen nicht den Themenkategorien aus den GRI-Standards.		

Tab. 15: Codesystem für alle Dimensionen, eigene Darstellung.

Die Inhaltsanalyse erfolgt computergestützt mit Hilfe der Software MAXQDA. Durch eine automatisierte Codierung von Suchtreffern und Textstellen wird die Kritik entkräftet, dass Inhaltsanalysen von der Subjektivität des Forschers geprägt seien.<sup>445</sup> Ohne computergestützte Hilfe codiert der Forscher jede Textpassage händisch. Dieses Vorgehen ist fehleranfällig, da Textabschnitte mit einer inhaltlich gleichen Aussage ohne Software unterschiedlich codiert werden können.

<sup>445</sup> Vgl. Kassarjian, 1977.

Die Reliabilität wurde dadurch gewährleistet, dass mehrere (zwei) Personen eine Textstichprobe unabhängig voneinander codierten. Anschließend wurde die Übereinstimmung geprüft und die Codierungsregeln wurden angepasst. Dazu wurden zunächst fünf Artikel codiert und besprochen, um einen Konsens zu entwickeln. Dieser Schritt diente zudem einer ersten Erprobung des Kategoriensystems.<sup>446</sup> Anschließend haben beide Codierer eine zufällige Auswahl von Artikeln unabhängig voneinander codiert und die Ergebnisse miteinander verglichen.

Die Überprüfung der Intercoder-Reliabilität erfolgt anhand des zufallskorrigierten Übereinstimmungs-Koeffizienten Cohens Kappa nach Brennan/Prediger (1981). Bei zufallskorrigierten Übereinstimmungen werden mögliche zufällige Übereinstimmungen herausgerechnet, um das von der Kritik festgestellte Problem zu vermeiden, dass Übereinstimmungen durch Zufall entstehen können. Zur Berechnung des Cohens Kappa nach Brennan/Prediger ( $K_n$ ) werden die prozentuale Übereinstimmung ( $P_o$ ) und die erwartete Zufallsübereinstimmung ( $P_c$ ) berechnet:<sup>447</sup>

$$K_n = \frac{P_o - P_c}{1 - P_c}$$

Zur Messung der Intercoder-Reliabilität wurden zufällig 29 der 240 Dokumente (12 Prozent) ausgewählt und durch zwei Codierer unabhängig voneinander codiert. Der Umfang des Untersuchungsmaterials für die Probecodierungen soll mindestens 10 Prozent des Untersuchungsmaterials umfassen.<sup>448</sup> Nach den ersten Probecodierungen wies Cohens Kappa einen Wert von 0,55 auf. Daraufhin wurde die Codier-Anleitung angepasst. Nach der zweiten Probecodierung betrug die Übereinstimmung der beiden Codierer 0,83. Bezüglich der Interpretation gilt ein Wert ab 0,61 als ein gutes und ein Wert ab 0,81 als ein sehr gutes Ergebnis.<sup>449</sup> Auf Basis der Probecodierung wurden die Codierungsregeln angepasst. Anschließend wurden die Dokumente analysiert und die Daten kontrolliert und bereinigt. Danach erfolgte die Auswertung und Interpretation der Daten.

---

<sup>446</sup> Vgl. Rädiker/Kuckartz, 2019: 289.

<sup>447</sup> Vgl. Rädiker/Kuckartz, 2019: 300 f.

<sup>448</sup> Vgl. Früh, 2017: 149; Rädiker/Kuckartz, 2019: 290.

<sup>449</sup> Vgl. Rädiker/Kuckartz, 2019: 303.

## 4.2.2 Ergebnisse

### 4.2.2.1 Aggregierte Ergebnisse der fünf Anspruchsgruppen

Die Verteilung der Codierungen in den drei Dimensionen zeigt, dass die gesellschaftliche Dimension mit 43 Prozent aller Forderungen am stärksten ausgeprägt ist. Die ökologische Dimension (35 Prozent) und die ökonomische Dimension (22 Prozent) sind deutlich geringer ausgeprägt. Damit zeigt sich eine erste Differenz zu den offengelegten CSR-Aktivitäten seitens der Unternehmen: Dort ist die ökologische Dimension (43 Prozent) vor der gesellschaftlichen (39 Prozent) und der ökonomischen Dimension (27 Prozent) am stärksten ausgeprägt.<sup>450</sup> Abbildung 7 zeigt die Ausprägungen der Forderungen je Dimension.

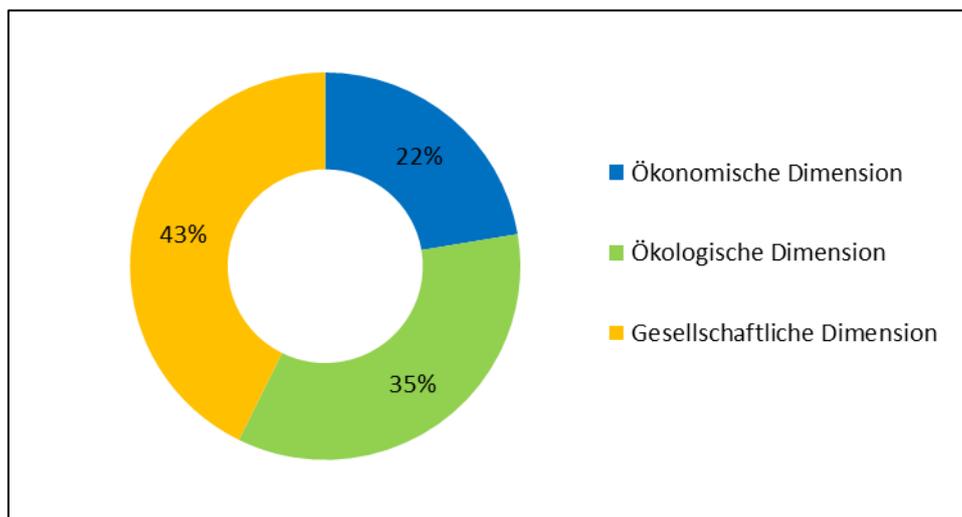


Abb. 7: Ausprägung der Forderungen je Dimensionen, eigene Darstellung.

Insgesamt umfassen die drei Dimensionen 40 Themenkategorien, wobei die fünf am häufigsten genannten einen Anteil von knapp 50 Prozent aller Codierungen ergeben. Sie betreffen die Themen „Marketing- und Kennzeichnung“, „Preisbildung“, „Tierwohl“, „Kundengesundheit und -sicherheit“ und „Umweltschutz allgemein“.

Bei einer Analyse der Top-3-Themenkategorien je Dimension betreffen die meisten Forderungen der ökonomischen Dimension (blau) die Themen „Preisbildung“, „Beschaffungspraktiken“ und „indirekte ökonomische Auswirkungen“. In der ökologischen Dimension (grün) betreffen die Forderungen die drei Kategorien „Tierwohl“, „Umweltschutz allgemein“ und „Pflanzenschutz und -mittel“. In der gesellschaftlichen Dimension (orange) ist die wichtigste Forderung „Marketing und Kennzeichnung“ vor „Kundengesundheit und -sicherheit“ und „Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz“. Die prozentuale Angabe gibt

<sup>450</sup> Siehe hierzu Kapitel 4.1.2.

das Verhältnis zu allen vorgenommenen Codierungen wieder. Die neun Themenkategorien umfassen einen prozentualen Anteil von 66 Prozent. Die restlichen 31 Themenkategorien umfassen einen Anteil von rund einem Drittel aller Codierungen. Eine Übersicht über die Top-3-Themen je Dimension zeigt Abbildung 8.

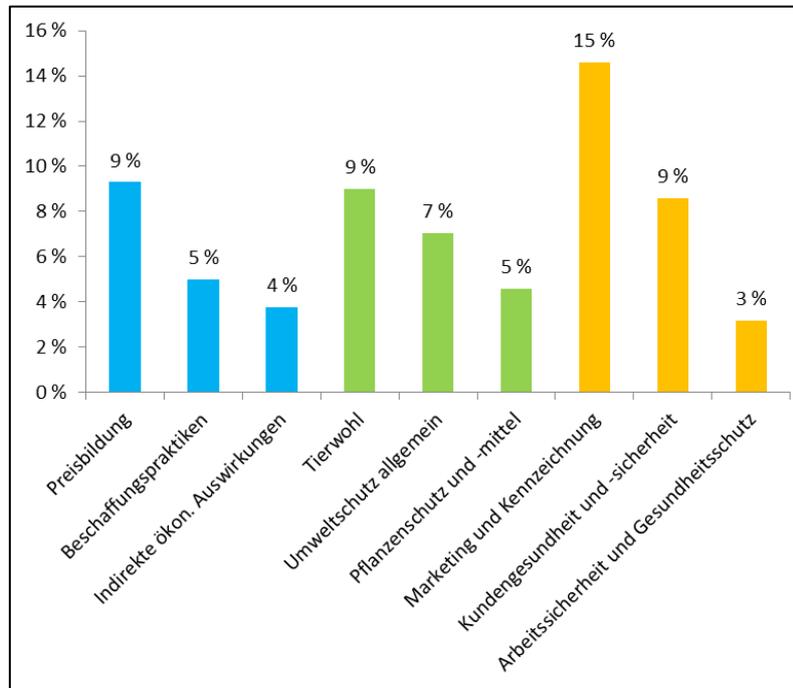


Abb. 8: Übersicht der am häufigsten genannten Themen relevanter Anspruchsgruppen, eigene Darstellung.

Als erstes Zwischenergebnis kann somit festgehalten werden, dass nur wenige Themen von allen relevanten Anspruchsgruppen stark gefordert werden. Das Ergebnis kann damit begründet werden, dass die Ernährungsbranche durch zahlreiche Sektoren geprägt ist und die Ansprüche entsprechend sektorenspezifisch gestellt werden.

#### 4.2.2.2 Mitarbeiter/ Betriebsrat/ Gewerkschaften

Auf der Ebene der Anspruchsgruppe Mitarbeiter/ Betriebsrat/ Gewerkschaften zeigt sich, dass insbesondere die gesellschaftliche Dimension mit 92 Prozent stark ausgeprägt ist, während die ökonomischen und ökologischen Dimensionen mit jeweils 4 Prozent gering ausgeprägt sind. Dieses Ergebnis ist nicht überraschend, da die häufigsten Forderungen der Anspruchsgruppe mitarbeiterbezogene Themen betreffen, die sich in der gesellschaftlichen Dimension befinden. In den beiden anderen Dimensionen werden zwei Themenkategorien genannt. Die Themen der ökonomischen Dimension sind indirekt mit den mitarbeiterbezogenen Themen verknüpft. Eine positive Unternehmensentwicklung mit Stabilität in wirtschaftlicher Leistung und Preisen hat eine Auswirkung auf die Mitarbeiter. **Hypothese H1a** – Die Forderungen der

Anspruchsgruppe Mitarbeiter/ Betriebsrat/ Gewerkschaft betreffen primär die gesellschaftliche Dimension – kann somit für die Ernährungsbranche bestätigt werden.

Tabelle 16 stellt die Top-3-Themenkategorien der Anspruchsgruppe Mitarbeiter/Betriebsrat/ Gewerkschaften in den drei Dimensionen dar. Mit 41 Prozent ist die Forderung in der Themenkategorie „Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz“ am stärksten ausgeprägt, gefolgt von „Vereinigungsfreiheit und Tarifverhandlungen“ (12 Prozent) und „Arbeitnehmer- und Arbeitgeber-Verhältnis“ (8 Prozent). Mit jeweils 2 Prozent sind die Forderungen in der ökonomischen und ökologischen Dimension ausgeprägt. Die Spannweite in den Top-3-Themenkategorien beträgt 39 Prozent.

Dimension	Rang	Mitarbeiter/Betriebsrat/Gewerkschaften	
		Themenkategorie	Prozent
Ökonomie	1.	Preisbildung (*)	2 %
	2.	Wirtschaftliche Leistung (201)	2 %
	3.	-	-
Ökologie	1.	Umweltschutz allgemein (*)	2 %
	2.	Wasser und Abwasser (303)	2 %
	3.	-	-
Gesellschaft	1.	Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz (403)	41 %
	2.	Vereinigungsfreiheit/Tarifverhandlungen (407)	12 %
	3.	Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Verhältnis (402)	8 %

Tab. 16: Häufigste Forderungen der Anspruchsgruppe Mitarbeiter/ Betriebsrat/ Gewerkschaften, eigene Darstellung.

Die in der Tabelle dargestellten sieben Themenkategorien umfassen einen Anteil von 69 Prozent aller Forderungen dieser Anspruchsgruppe, wobei 61 Prozent der drei Themen der gesellschaftlichen Kategorie zuzurechnen sind. In Bezug auf die Ausprägung der Dimensionen zeigt sich für die Anspruchsgruppe insgesamt eine heterogene Verteilung. Die Forderungen konzentrieren sich auf die mitarbeiterbezogenen Themen. Dies zeigt sich auch daran, dass die Anspruchsgruppe Mitarbeiter/ Betriebsrat/ Gewerkschaften in 24 der 40 Themenkategorien keine Forderungen an die Unternehmen stellt.

#### 4.2.2.3 Verbraucher/ Konsumenten/ Verbraucherschutz

Auf Ebene der Anspruchsgruppe Verbraucher/ Konsumenten/ Verbraucherschutz zeigt sich eine heterogene Verteilung der Forderungen über die drei Dimensionen. Am stärksten ausgeprägt ist die gesellschaftliche Dimension mit 64 Prozent, gefolgt von der ökologischen Dimension mit 19 Prozent. Die ökonomische Dimension liegt mit 17 Prozent knapp dahinter. Für diese Anspruchsgruppe ist das Ergebnis nicht überraschend. Die relevanten Themen der

Verbraucher wie beispielsweise „Marketing und Kennzeichnung“ und „Kundengesundheit und -sicherheit“ sind der gesellschaftlichen Dimension zugeordnet. Die Forderungen zu „Preisbildung“ (ökonomische Dimension) und „Tierwohl“ (ökologische Dimension) spiegeln die öffentlichen Forderungen dieser Anspruchsgruppe wider. Interessant ist, dass Forderungen, die auf indirekte ökonomische Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit (zum Beispiel einen hohen Zuckergehalt der Produkte und die daraus resultierenden Kosten im Gesundheitswesen) und entsprechende Gegenmaßnahmen (beispielsweise höhere Abgaben bei hohem Zuckergehalt) abzielen, eine höhere Relevanz besitzen als beispielsweise Forderungen zum Thema Umweltschutz. Die **Hypothese H1b** – die Forderungen der Anspruchsgruppe Verbraucher/ Konsumenten/ Verbraucherschutz betreffen primär die gesellschaftliche Dimension – kann für die Anspruchsgruppe in der Ernährungsbranche bestätigt werden.

Die Analyse der Top-3-Themenkategorien in den drei Dimensionen zeigt eine hohe Spannweite von 36 Prozent. Mit 38 Prozent ist die Forderung in der Themenkategorie „Marketing und Kennzeichnung“ am stärksten ausgeprägt, gefolgt von „Kundengesundheit und -sicherheit“ (21 Prozent) und „Tierwohl“ (8 Prozent). Das Ergebnis ist nicht überraschend, da die verbraucherorientierten Themenkategorien in der gesellschaftlichen Dimension verankert sind. Es zeigt sich, dass in der ökologischen Dimension primär Themenkategorien genannt werden, die nach den GRI-Standards nicht direkt definiert sind. Tabelle 17 zeigt die häufigsten Forderungen der Anspruchsgruppe Verbraucher/ Konsumenten/ Verbraucherschutz in den drei Dimensionen.

Dimension	Rang	Verbraucher/ Konsumenten/ Verbraucherschutz	
		Themenkategorie	Prozent
Ökonomie	1.	Preisbildung (*)	7 %
	2.	Indirekte ökonomische Auswirkungen (203)	6 %
	3.	Beschaffungspraktiken (204)	2 %
Ökologie	1.	Tierwohl (*)	8 %
	2.	Umweltschutz allgemein (*)	4 %
	3.	Pflanzenschutz/-mittel (*) Emissionen (305)	2 %
Gesellschaft	1.	Marketing und Kennzeichnung (417)	38 %
	2.	Kundengesundheit/-sicherheit (416)	21 %
	3.	Prüfung auf Einhaltung Menschenrechte (412)	2 %

Tab. 17: Häufigste Forderungen der Anspruchsgruppe Verbraucher/ Konsumenten/ Verbraucherschutz, eigene Darstellung.

Die am häufigsten genannten Forderungen umfassen einen Anteil von 92 Prozent. Davon ist mit 61 Prozent die gesellschaftliche Dimension deutlich stärker ausgeprägt als die beiden anderen Dimensionen mit jeweils 16 Prozent. Die verbleibenden 8 Prozent verteilen sich auf die übrigen 30 Themenkategorien. Davon werden in 19 Themenkategorien keine Forderungen seitens der Anspruchsgruppe Verbraucher/ Konsumenten/ Verbraucherschutz gestellt.

#### 4.2.2.4 Kunden/ Handel

Auf der Ebene der Anspruchsgruppe Kunden/ Handel zeigt sich wiederum eine homogene Verteilung der Forderungen über die drei Dimensionen. Mit 43 Prozent ist die gesellschaftliche Dimension am stärksten ausgeprägt, gefolgt von der ökonomischen Dimension (31 Prozent) und der ökologischen Dimension (26 Prozent). Die **Hypothese H1c** – Forderungen der Anspruchsgruppe Kunden/ Handel betreffen primär die ökonomische und gesellschaftliche Dimension – kann für die Ernährungsbranche bestätigt werden.

Die Analyse der Top-3-Themenkategorien in den Dimensionen zeigt eine Spannweite von 15 Prozent. Mit 17 Prozent sind die Forderungen in der Kategorie „Preisbildung“ am stärksten ausgeprägt, gefolgt von „Beschaffungspraktiken“ (9 Prozent) sowie „Tierwohl“ und „Kundengesundheit und -sicherheit“ mit jeweils 8 Prozent. Auch auf dieser Analyseebene zeigt sich wieder, dass die Forderungen in der ökologischen Dimension von den Themenkategorien nach den GRI-Standards abweichen und dort nicht definiert sind. Tabelle 18 zeigt die häufigsten Forderungen der Anspruchsgruppe Kunden/ Handel in den drei Dimensionen.

Dimension	Rang	Kunden/ Handel	
		Themenkategorie	Prozent
Ökonomie	1.	Preisbildung (*)	17 %
	2.	Beschaffungspraktiken (204)	9 %
	3.	Indirekte ökonomische Auswirkungen (203) Korruptionsbekämpfung (205)	2 %
Ökologie	1.	Tierwohl (*)	8 %
	2.	Umweltschutz allgemein (*)	6 %
	3.	Pflanzenschutz/-mittel (*)	3 %
Gesellschaft	1.	Kundengesundheit/-sicherheit (416)	8 %
	2.	Prüfung auf Einhaltung der Menschenrechte (412) Marketing und Kennzeichnung (417)	5 %
	3.	Soziale Bewertung der Lieferanten (414)	4 %

Tab. 18: Häufigste Forderungen der Anspruchsgruppe Kunden/ Handel, eigene Darstellung.

Die häufigsten Themenkategorien umfassen insgesamt 69 Prozent aller Forderungen der Anspruchsgruppe Kunden/ Handel. Die ökonomische Dimension dominiert die beiden anderen Dimensionen mit einer Ausprägung von 30 Prozent der Forderungen. Das heißt, während insgesamt die gesellschaftliche Dimension stärker ausgeprägt ist, weil mehrere Themenkategorien angesprochen werden, betreffen die Kernforderungen der Anspruchsgruppe Kunden/ Handel primär Themen der ökonomischen Dimension. In sieben Themenkategorien werden keine Forderungen von der Anspruchsgruppe gestellt.

#### **4.2.2.5 Lieferanten/ Landwirte/ Bauernverbände**

Die Analyse der Anspruchsgruppe Lieferanten/ Landwirte/ Bauernverbände zeigt eine weitgehend homogene Verteilung der Forderungen über die drei Dimensionen, wobei die ökonomische Dimension mit rund 45 Prozent am stärksten ausgeprägt ist. Die Forderungen in der ökologischen Dimension betragen circa 28 Prozent, während die gesellschaftliche Dimension mit 27 Prozent fast genauso stark ausgeprägt ist. Dieses Ergebnis entspricht den Erwartungen. Lieferanten fordern von den Unternehmen der Ernährungsbranche neben einer angemessenen Vergütung für die gelieferten Rohstoffe faire und langfristig angelegte Vertragskonditionen, wofür eine stabile wirtschaftliche Leistung notwendig ist. Auch die Themen der beiden anderen Dimensionen sind nachvollziehbar. Die **Hypothese H1e** – die Forderungen der Anspruchsgruppe Lieferanten/ Landwirte/ Bauernverbände betreffen primär die ökonomische Dimension – kann somit für die Ernährungsbranche bestätigt werden.

Die jeweils drei häufigsten Forderungen in den Dimensionen zeigen eine geringe Spannweite von 11 Prozent. Mit 13 Prozent sind die Forderungen in der Themenkategorie „Wirtschaftliche Leistung“ am stärksten ausgeprägt, gefolgt von „Preisbildung“, „Beschaffungspraktiken“ und „Tierwohl“ mit jeweils 10 Prozent. Zudem zeigt sich, dass die Top-3-Forderungen der ökologischen Dimension keine Themenkategorien betrifft, welche über die GRI-Standards definiert werden, sodass sie aufgrund der Häufigkeit der Codierungen als neue Themenkategorie definiert worden sind.<sup>451</sup> Tabelle 19 zeigt die häufigsten Forderungen der Anspruchsgruppen Lieferanten/ Landwirte/ Bauernverbände in den drei Dimensionen. Sie umfassen einen Anteil von 73 Prozent von allen Forderungen in der Anspruchsgruppe.

---

<sup>451</sup> Siehe zu Themenkategorien Kapitel 4.2.1.2.

Dimension	Rang	Lieferanten/ Landwirte/ Bauernverbände	
		Themenkategorie	Prozent
Ökonomie	1.	Wirtschaftliche Leistung (201)	13 %
	2.	Preisbildung (*)	10 %
	3.	Beschaffungspraktiken (204)	10 %
Ökologie	1.	Tierwohl (*)	10 %
	2.	Umweltschutz allgemein (*)	8 %
	3.	Pflanzenschutz/-mittel (*)	4 %
Gesellschaft	1.	Marketing und Kennzeichnung (417)	8 %
	2.	Aus- und Weiterbildung (404)	6 %
	3.	Schutz der Kundendaten (418)	2 %

Tab. 19: Häufigste Forderungen der Anspruchsgruppe Lieferanten/ Landwirte/ Bauernverbände, eigene Darstellung.

Es dominieren die Forderungen in der ökonomischen Dimension, welche mit 33 Prozent stärker ausgeprägt ist als die ökologische Dimension (28 Prozent) und die gesellschaftliche Dimension (16 Prozent). Das heißt, dass sich rund ein Viertel der Forderungen auf die restlich verbleibenden 31 Themenkategorien verteilt. Unter diesen Themenkategorien werden in 17 keine Forderungen von der Anspruchsgruppe gestellt.

#### 4.2.2.6 Nichtregierungsorganisationen

Die Einzelanalyse der Anspruchsgruppe Nichtregierungsorganisationen zeigt wiederum eine heterogene Verteilung der Forderungen über die drei Dimensionen. Am stärksten ist die ökologische Dimension (66 Prozent) ausgeprägt. Die Forderungen in der gesellschaftlichen Dimension betragen rund 21 Prozent, gefolgt von den Forderungen in der ökonomischen Dimension (13 Prozent). Die **Hypothese H1f** – die Forderungen weiterer Anspruchsgruppen wie Nichtregierungsorganisationen betreffen primär die ökologische und gesellschaftliche Dimension – kann im Rahmen der Untersuchung eingeschränkt für die Ernährungsbranche bestätigt werden. Da für die Anspruchsgruppe der Nichtregierungsorganisationen die drei größten Organisationen stellvertretend herangezogen werden, die im Bereich Umweltschutz aktiv sind, ist die ökologische Dimension folglich stärker ausgeprägt als die gesellschaftliche Dimension.

Die Analyse der Top-3-Themenkategorien der drei Dimensionen zeigt eine Spannweite von 8 Prozent. Mit jeweils 11 Prozent sind die Forderungen in der ökologischen Dimension nach „Tierwohl“, „Umweltschutz allgemein“ und „Biodiversität“ am stärksten ausgeprägt, gefolgt von der Forderung nach „Pflanzenschutz und -mittel“ (10 Prozent). Die dritthäufigsten Forderungen mit jeweils 6 Prozent betreffen die Themenkategorien „Abwasser und Abfall“,

„Marketing und Kennzeichnung“ und „Lebensmittelverschwendung“. Die Top-3-Forderungen stammen primär aus der ökologischen Dimension. Tabelle 20 zeigt die häufigsten Forderungen der Anspruchsgruppe Nichtregierungsorganisationen in den drei Dimensionen.

Dimension	Rang	Nichtregierungsorganisationen	
		Themenkategorie	Prozent
Ökonomie	1.	Preisbildung (*)	4 %
	2.	Indirekte ökonomische Auswirkungen (203)	4 %
	3.	Beschaffungspraktiken (204)	3 %
Ökologie	1.	Tierwohl (*) Umweltschutz allgemein (*) Biodiversität (304)	11 %
	2.	Pflanzenschutz/-mittel (*)	10 %
	3.	Abwasser und Abfall (306)	6 %
Gesellschaft	1.	Marketing und Kennzeichnung (417)	6 %
	2.	Lebensmittelverschwendung (*)	6 %
	3.	Kinderarbeit (408)	3 %

Tab. 20: Häufigste Forderungen der Anspruchsgruppe Nichtregierungsorganisationen, eigene Darstellung.

Die Top-3-Themenkategorien umfassen insgesamt 76 Prozent aller Forderungen der Anspruchsgruppe der Nichtregierungsorganisationen. Davon betragen die Forderungen in der ökologischen Dimension rund 50 Prozent. Das heißt, dass die Hälfte aller Forderungen der Nichtregierungsorganisationen durch die Top-3-Themenkategorien der ökologischen Dimension abgedeckt wird. Circa ein Viertel betreffen die TOP-3-Themenkategorien der beiden anderen Dimensionen, während ein weiteres Viertel sich auf die verbleibenden 29 Themenkategorien verteilt, wobei in 13 dieser Kategorien keine Forderungen gestellt werden.

Die **Hypothese H1d** – die Forderungen der Anspruchsgruppe Eigentümer betreffen primär die ökonomische Dimension – kann in der durchgeführten Analyse nicht geprüft werden. Die Anspruchsgruppe der Anteilseigner/ Investoren wurde im Rahmen der Identifikation der Anspruchsgruppen als nicht relevant für die CSR-Berichterstattung eingestuft und wird somit nicht näher analysiert,<sup>452</sup> obwohl die Anspruchsgruppe insgesamt für Unternehmen eine hohe Relevanz besitzt.

### 4.2.3 Diskussion

Die Ergebnisse zeigen die Forderungen der fünf wichtigsten Anspruchsgruppen von Unternehmen der Ernährungsbranche in den drei Dimensionen Ökonomie, Ökologie und

<sup>452</sup> Siehe hierzu Kapitel 4.2.1.1.

Gesellschaft. Bei allen untersuchten Anspruchsgruppen ist die gesellschaftliche Dimension am stärksten ausgeprägt, gefolgt von der ökologischen und der ökonomischen Dimension. Auffällig ist, dass die fünf am häufigsten genannten Themenkategorien in den drei Dimensionen der Stichprobe einen Anteil von knapp 50 Prozent aller Forderungen umfassen. Das zeigt, dass sich die primären Forderungen der verschiedenen Anspruchsgruppen auf wenige Themen fokussieren. Die verbleibenden 50 Prozent verteilen sich auf 35 Themenkategorien. Das Ergebnis kann so interpretiert werden, dass es sich bei den Top-3-Themen um unspezifische Forderungen an die Unternehmen handelt, weswegen sie stark ausgeprägt sind. Da die Ernährungsbranche durch zahlreiche Sektoren geprägt ist, richten sich die meisten Forderungen zielgerichtet an die jeweiligen Unternehmen eines Sektors, sodass insgesamt viele Themen mit einer geringen Ausprägung Gegenstand von Forderungen sind. Zudem erklärt die Divergenz der Interessen einzelner Anspruchsgruppen die geringe Ausprägung und seltene Nennung zahlreicher Themen.

Auf Basis der Ergebnisse sind zwei Richtungen im Vorgehen der Anspruchsgruppen erkennbar: Die drei Anspruchsgruppen Mitarbeiter/ Betriebsrat/ Gewerkschaften, Verbraucher/ Konsumenten/ Verbraucherschutz und Nichtregierungsorganisationen konzentrieren sich auf eine Dimension und stellen zielgerichtete Forderungen. Ihre Ansprüche sind fokussiert und die Spannweite zwischen den einzelnen Themenkategorien hoch. Dagegen liegen die Ansprüche der beiden Anspruchsgruppen Lieferanten/ Landwirte/ Bauernverbände und Kunden/ Handel in allen drei Dimensionen, wenngleich auch hier einzelne Forderungen stärker ausgeprägt sein können. Die Spannweite zwischen den Forderungen ist folglich geringer, was bedeutet, dass die Themenkategorien näher beieinander liegen.

Insbesondere der Anspruchsgruppe Nichtregierungsorganisationen kommt in der Debatte um CSR und deren Ansprüchen gegenüber den Unternehmen eine besondere Stellung zu. Umfragen zufolge genießen Nichtregierungsorganisationen ein hohes Vertrauen in der Gesellschaft, wie das jährliche Trust Barometer der Edelman-Gruppe zeigt.<sup>453</sup> Gemäß den Ergebnissen des Barometers vertrauen in Deutschland rund 43 Prozent der Befragten den Nichtregierungsorganisationen. Als vertrauenswürdig gelten insbesondere diejenigen, die in ihrer Selbstdarstellung an Emotionen appellieren.<sup>454</sup> Nichtregierungsorganisationen greifen damit gezielt auf theoretisch fundierte Zusammenhänge der Vertrauensbildung zurück. Vertrauen ist mit einer Erwartungsbildung verknüpft, die sich in kognitive, affektive und

---

<sup>453</sup> Vgl. Edelman, 2020.

<sup>454</sup> Vgl. FAZ, 2015.

emotionale Komponenten zerlegen lässt.<sup>455</sup> In der Entwicklung von Kampagnen steht daher nicht nur das Thema selbst im Mittelpunkt, sondern auch die Medienwirksamkeit der Kampagne und das Maß der durch sie erreichten Aufmerksamkeit werden gezielt erhöht.

Wie in Kapitel 4.2.1.1 aufgezeigt, liegen die jährlichen Erträge der drei größten Nichtregierungsorganisationen in Deutschland zwischen 46,0 Millionen Euro (NABU) und 85,3 Millionen Euro (WWF) und weisen ähnliche Strukturen wie Wirtschaftsunternehmen auf. Dies gilt neben den genannten Umweltschutzorganisationen auch für Foodwatch, eine Nichtregierungsorganisation mit Fokus auf den Verbraucherschutz. Die ökonomischen Ziele der Nichtregierungsorganisationen dürfen somit nicht unberücksichtigt bleiben, wenn über deren Forderungen gegenüber Unternehmen diskutiert wird.<sup>456</sup> Nichtregierungsorganisationen besitzen aufgrund ihrer Größe und finanziellen Ausstattung großen Einfluss auf andere Anspruchsgruppen und können leichter Druck auf die Unternehmen ausüben als weniger mächtige Anspruchsgruppen oder Individuen. Dabei verfolgen Nichtregierungsorganisationen durchaus auch eigene Interessen, sodass ihre Handlungen und Aussagen kritisch zu bewerten sind. Insbesondere die mediale Berichterstattung sollte bei der Thematisierung von Missständen die nicht auf das Gemeinwohl gerichteten Eigeninteressen von Nichtregierungsorganisationen berücksichtigen. Daraus ergibt sich folgender Widerspruch: Durch verschiedene Kampagnen zeigen Nichtregierungsorganisationen, welche Lebensmittel und Produktionsketten sie für ungenügend halten und welche Missstände beispielsweise in der Tierhaltung oder Produktion existieren. Gleichzeitig wird von staatlicher Seite signalisiert, dass Lebensmittel sicher seien.<sup>457</sup> Diese konträre Darstellung der Lebensmittelindustrie und ihrer Erzeugnisse kann zu Unsicherheiten bei den Verbrauchern führen.

Zudem sind zahlreiche weitere Widersprüche und Zielkonflikte innerhalb der einzelnen Anspruchsgruppen erkennbar, aber teilweise auch solche, die über mehrere Anspruchsgruppen hinweg bestehen. Im Rahmen der Inhaltsanalyse sind vor allem die nachfolgend genannten Differenzen aufgefallen.

Widersprüche sind beispielsweise hinsichtlich des Verhaltens von Konsumenten zu beobachten, wie auch unterschiedliche Untersuchungen zeigen.<sup>458</sup> Einerseits fordern Konsumenten von den Unternehmen eine bessere Haltung von Tieren und sind gemäß

---

<sup>455</sup> Vgl. Ripperger, 1998: 94 ff.

<sup>456</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Süddeutsche Zeitung, 2016.

<sup>457</sup> Vgl. Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft, 2021 Die Einhaltung der Lebensmittelsicherheit wird über gültige EU-Verordnungen und dem nationalen Lebensmittel- und Futtermittelgesetzbuch (LFGB) gewährleistet.

<sup>458</sup> Vgl. Hackl, 2015; Stehr/Struve, 2015.

Umfragen bereit, mehr dafür zu bezahlen. Andererseits zeigt sich, dass Verbraucher günstigere Fleischprodukte konsumieren und nicht im Sinne der eigenen Forderungen handeln.<sup>459</sup> Umfragen des Konsumforschungsinstituts Nielsen zeigen, dass 61 Prozent der Verbraucher angeben, auf Tierschutz zu achten.<sup>460</sup> Dem gegenüber steht eine aktuelle Umfrage aus dem Jahr 2019 bei neun führenden Lebensmittelanbietern, gemäß der 88 Prozent des Fleisches im Handel mit der Haltungsform 1 (Stallhaltung) und 2 (Stallhaltung Plus) gekennzeichnet sind, sodass nur ein geringer Anteil auf die beiden stärker am Tierwohl orientierten Haltungsformen entfällt.<sup>461</sup> Konsumenten maximieren durch den Kauf von günstigem Fleisch ihren monetären Nutzen, indem sie für ein sicheres Lebensmittel mit einer geringeren Haltungsklassifikation geringere Kosten haben als für ein genauso sicheres Lebensmittel mit einer höheren Klassifikation. Ein weiterer Widerspruch zeigt sich im aktuellen Ernährungsreport der Forsa. In der Umfrage geben 90 Prozent der Befragten an, es komme ihnen bei der Ernährung auf die Gesundheit an.<sup>462</sup> Dagegen steht, dass jeder zweite Erwachsene in Deutschland übergewichtig ist,<sup>463</sup> wodurch die Relevanz der Forderungen nach Lebensmittelkennzeichnungen und Gesundheit abgeschwächt wird. Andererseits könnte in diesem Zusammenhang gegenteilig argumentiert werden, dass gerade wegen des endemischen Übergewichts Lebensmittelkennzeichnungen notwendig sind. In Bezug auf Lebensmittel aus biologischer Erzeugung geben 79 Prozent an, beim Einkauf auf eine entsprechende Anbauform und auf Siegel zu achten,<sup>464</sup> während der Marktanteil der Bio-Lebensmittel im Jahr 2019 bei unter 6 Prozent liegt.<sup>465</sup> Die Zielkonflikte betreffen nicht nur die nationale Ernährungsbranche, sondern auch globale Zusammenhänge. So zeigt sich ein Zielkonflikt zwischen der geforderten Nachhaltigkeit einerseits und den zu produzierenden Mengen, die täglich zur Ernährung von 80 Millionen Einwohnern in Deutschland und vielen Milliarden Menschen weltweit notwendig sind und eine industrielle Landwirtschaft mit effizienten Produktionsketten unabdingbar machen.<sup>466</sup>

Auch für die Anspruchsgruppe Kunden/ Handel sind widersprüchliches Handeln und Zielkonflikte erkennbar. Dies betrifft beispielsweise den Konflikt zwischen einer Ablehnung von Plastikverpackungen und der Vermeidung von Lebensmittelverschwendung. Einerseits ist

---

<sup>459</sup> Vgl. FAZ, 2019.

<sup>460</sup> Vgl. Nielsen, 2020.

<sup>461</sup> Vgl. Greenpeace, 2019.

<sup>462</sup> Vgl. Forsa, 2020: 5.

<sup>463</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt, 2019.

<sup>464</sup> Vgl. Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung, 2020: 7.

<sup>465</sup> Vgl. BMEL/AMI, 2020.

<sup>466</sup> Vgl. FAZ, 2019; Welt, 2019.

es im Sinne der Anspruchsgruppen, den Verpackungsmüll zu reduzieren. Andererseits sind Plastikverpackungen für die Frische und Haltbarkeit von Lebensmitteln oft notwendig, um Lebensmittelabfälle zu reduzieren.<sup>467</sup> Hinsichtlich des Preises entstehen Konflikte, indem der Lebensmitteleinzelhandel und die verarbeitenden Unternehmen von ihren Lieferanten neben hohen Produktionsstandards zusätzlich eine Compliance mit Standards zur Nachhaltigkeit fordern, die dadurch entstehenden Kosten jedoch nicht in den Preis einfließen lassen.<sup>468</sup> Lieferanten und Landwirte passen sich den neuen Forderungen an, ohne ihre Preise an den erhöhten Aufwand anpassen zu können. Das bedeutet, dass die Kosten für Lieferanten und Landwirte bei konstantem Verkaufspreis steigen, sodass beispielsweise die Produktionsmenge erhöht werden muss.

Auch der Preisdruck in der Ernährungsbranche determiniert einen intensiven Wettbewerb um Marktanteile. Preissenkungen können zwar einerseits dazu führen, Marktanteile zu gewinnen, andererseits können sie zu Lasten der Qualität und der Arbeitsbedingungen gehen. Die Verantwortung für die niedrigen Preise wird in den Medien dem Lebensmitteleinzelhandel zugeschrieben.<sup>469</sup> In der Kritik stehen auch die Werbemaßnahmen des Handels, die einerseits Tierwohl von den Lieferanten fordern und gleichzeitig mit günstigem Fleisch werben.<sup>470</sup> Ein niedriger Preis ist nicht gleichzeitig auf minderwertige Qualität zurückzuführen. Durch effiziente Strukturen und technischen Fortschritt entlang der Wertschöpfungskette sinken die Kosten für die Lebensmittelproduktion. Dazu trägt zusätzlich die zunehmende Digitalisierung in der Branche bei, die die Kosten in der Produktion und Weiterverarbeitung weiter sinken lässt.

Die aufgezeigten Differenzen seitens der Anspruchsgruppen wirken sich auf die Entscheidungen von Unternehmen aus. Diese haben die verschiedenen Widersprüche zu berücksichtigen und Handlungsmaßnahmen abzuleiten. Im Bewusstsein, dass nichtkonformes Handeln zum Verlust der Legitimation führen kann, entscheiden die Unternehmen, welche Forderungen sie umsetzen und welche CSR-Aktivitäten sie unterlassen.

---

<sup>467</sup> Vgl. Süddeutsche Zeitung, 2019.

<sup>468</sup> Vgl. Deutscher Bauernverband, 2016.

<sup>469</sup> Vgl. FAZ, 2018; Welt, 2018.

<sup>470</sup> Vgl. Handelsblatt, 2016.

### 4.3 Übereinstimmung der Themen von Anspruchsgruppen und Unternehmen

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchungen aus den beiden vorherigen Kapiteln legen die kommunizierten CSR-Aktivitäten seitens der Unternehmen und die Forderungen der Anspruchsgruppen offen. Darauf aufbauend wird in diesem Kapitel anhand der Hypothese H2 getestet, in welchen Bereichen eine Übereinstimmung in den CSR-Aktivitäten besteht. Zudem wird durch Überprüfung der Hypothese H3 festgestellt, ob die Forderungen der als relevant identifizierten Anspruchsgruppen gleichermaßen berücksichtigt werden.

Die aufgestellte **Hypothese H3** – Unternehmen berichten primär über die Themen, die seitens der relevanten Anspruchsgruppen gefordert werden – mit ihren Unterhypothesen zielt darauf ab, die Kongruenz zwischen den Forderungen seitens der Anspruchsgruppen und den kommunizierten Themen seitens der Unternehmen zu überprüfen. Dazu werden die Themenkategorien der Forderungen der Anspruchsgruppe mit den berichteten Themenkategorien seitens der Unternehmen über alle Dimensionen und jeweils einzeln in den drei Dimensionen verglichen.<sup>471</sup> Die Nullhypothese mit Prüfung auf Vorliegen einer Normalverteilung muss verworfen werden. Die Daten sind weder für die Anspruchsgruppen noch für die Unternehmen normalverteilt. Der Kolmogorov-Smirnov-Test zeigt eine Signifikanz von  $p < .05$ . Somit wird der U-Test nach Mann und Whitney verwendet, um zu überprüfen, ob sich die relativen Häufigkeiten in den Themenkategorien zwischen Anspruchsgruppen und Unternehmen unterscheiden. Über alle Dimensionen zeigt der Test mit den statistischen Ergebnissen U-Statistik (U) = 514.000, Z-Statistik (Z) = -1.324, Signifikanz (p) = .186 keinen Unterschied zwischen den relativen Forderungen der Anspruchsgruppen und Unternehmen. Die Effektstärke (r) zeigt einen schwachen Effekt von  $r = .157$ . Für die ökonomische Dimension zeigt der Mann-Whitney U-Test ebenfalls keinen Unterschied zwischen den relativen Forderungen der Anspruchsgruppen und Unternehmen, U = 20.000, Z = -.575, p = .620. Die Effektstärke ist mit  $r = .154$  schwach. Ebenso zeigt sich für die ökologische Dimension kein Unterschied zwischen den relativen Forderungen der Anspruchsgruppen und Unternehmen, U = 27.000; Z = -1.156, p = .264. Es liegt mit  $r = .272$  ein schwacher bis mittlerer Effekt vor. Auch für den Fall der gesellschaftlichen Dimension zeigt sich kein Unterschied zwischen den relativen Forderungen der Anspruchsgruppen und

---

<sup>471</sup> Eine Übersicht der Ausprägungen der Themenkategorien bei den einzelnen Anspruchsgruppen und bei den Anspruchsgruppen insgesamt sowie bei den Unternehmen befindet sich im Anhang.

Unternehmen,  $U = 131.000$ ,  $Z = -1.659$ ,  $p = .097$ . Der Effekt ist mit  $r = .266$  schwach bis mittel. Tabelle 21 gibt einen Überblick über die Test-Statistik.

	Alle Dimensionen	Ökonomie	Ökologie	Gesellschaft
<b>U</b>	541.000	20.000	27.000	131.000
<b>Z</b>	-1.324	-.575	-1.156	-1.659
<b>p</b>	.186	.620	.264	.097
<b>r</b>	.157	.154	.272	.266
mit U = U-Statistik; Z= Z-Statistik; p= Signifikanzniveau; r = Effektstärke				

Tab. 21: Übersicht der Test-Statistik CSR-Dimensionen, eigene Berechnung.

Die Nullhypothese wird in allen Fällen beibehalten. Das heißt, es ist auf Ebene der einzelnen Dimensionen und über alle drei Dimensionen hinweg bei Analyse der Themenkategorien kein statistisch signifikanter Unterschied zwischen den Forderungen der Anspruchsgruppen und den kommunizierten Themen der Unternehmen festzustellen. Die **Hypothesen H3a–c** sind somit anzunehmen.

Die Überprüfung der **Hypothese H2** – die Forderungen von Anspruchsgruppen mit starker Machtposition spiegeln sich vermehrt in den in CSR-Berichten der Unternehmen offengelegten Aktivitäten wider – wird ebenfalls statistisch getestet. Auch in diesem Fall muss die Nullhypothese mit Prüfung auf Vorliegen einer Normalverteilung verworfen werden. Die Daten sind weder für die Anspruchsgruppen noch für die Unternehmen gleichverteilt. Der Kolmogorov-Smirnov-Test weist eine Signifikanz von  $p < .05$  auf. Somit wird der U-Test von Mann und Whitney berechnet. Dazu werden die genannten relativen Häufigkeiten der genannten Themenkategorien seitens der Anspruchsgruppen mit den in den CSR-Berichten kommunizierten Themenkategorien der Unternehmen verglichen. N stellt die Anzahl der Beobachtungen dar, für die ein Ergebnis (relative Häufigkeit) vorliegt. Nicht genannte Themen mit einer relativen Häufigkeit von 0 werden nicht berücksichtigt. Dadurch ergeben sich unterschiedliche Häufigkeiten in der Untersuchung. Die Ergebnisse sind in Tabelle 22 dargestellt.

Die Ergebnisse zeigen, dass gemäß Teststatistik kein signifikanter Unterschied zwischen den Themenkategorien der vier Anspruchsgruppen Lieferanten/ Landwirte/ Bauernverbände, Verbraucher/ Konsumenten/ Verbraucherschutz, Kunden/ Handel und Nichtregierungsorganisationen im Vergleich zu den Themenkategorien seitens der Unternehmen bestehen ( $p > .05$ ). Die Nullhypothese wird beibehalten. Der Effekt ist als schwach bis sehr schwach einzuordnen.

	Mitarbeiter/ Betriebsrat/ Gewerkschaft vs. Unternehmen	Lieferanten/ Landwirte/ Bauernverbände vs. Unternehmen	Verbraucher/ Konsumenten/ Verbraucherschutz vs. Unternehmen	Kunden/ Handel vs. Unternehmen	Nicht- regierungs- organisationen vs. Unternehmen
<b>n</b>	<b>50</b>	<b>57</b>	<b>55</b>	<b>67</b>	<b>61</b>
<b>U</b>	169.500	320.000	293	530.000	430.500
<b>Z</b>	-2.138	-1.156	-1.109	-.389	-.414
<b>p</b>	.033	.248	.267	.697	.679
<b>r</b>	.302	.153	.147	.048	.053
mit n= Anzahl der Beobachtungen; U = U-Statistik; Z= Z-Statistik; p= Signifikanzniveau; r = Effektstärke					

Tab. 22: Übersicht der Test-Statistik, eigene Berechnung.

Lediglich der Vergleich der Themenkategorien der Anspruchsgruppe Mitarbeiter/ Betriebsrat/ Gewerkschaft mit den Themenkategorien seitens der Unternehmen zeigt einen signifikanten Unterschied ( $p = .033$ ). In diesem Fall muss die Nullhypothese verworfen werden. Das bedeutet, dass ein Unterschied zwischen den geforderten Themenkategorien seitens der Anspruchsgruppe und den seitens der Unternehmen berichteten Themenkategorien besteht. Der Zusammenhang zeigt einen mittleren Effekt ( $r = .302$ ).

Unter Beachtung des Signifikanz-Niveaus ( $p$ ) und der Effektstärke ( $r$ ) zeigt sich, dass insbesondere die Forderungen anhand der Themenkategorien der beiden Anspruchsgruppen Kunden/ Handel und Nichtregierungsorganisationen mit den Themenkategorien der Unternehmen übereinstimmen. Auf Basis des Ergebnisses kann die **Hypothese H2** für diese beiden Anspruchsgruppen angenommen werden.

Für die beiden Anspruchsgruppen Lieferanten/ Landwirte/ Bauernverbände und Verbraucher/ Konsumenten/ Verbraucherschutz sind die Signifikanz-Niveaus ( $p$ ) deutlich geringer und die Effektstärke höher. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass die Schnittmenge der Forderungen mit den berichteten Themenkategorien geringer ist.

Der Vergleich der Themenkategorien zwischen Anspruchsgruppen und Unternehmen zeigt, dass statistisch gesehen kein signifikanter Unterschied zwischen den geforderten und berichteten CSR-Aktivitäten besteht. Dies entspricht dem Idealfall, in dem Unternehmen über die Themen berichten, die seitens der Anspruchsgruppen gefordert werden. Insgesamt ist dieser Effekt sehr schwach bis schwach ausgeprägt, sodass das statistische Ergebnis zu überprüfen ist. Werden die jeweiligen Top-3-Themenkategorien je Dimension aller fünf Anspruchsgruppen und die der analysierten Unternehmen verglichen, zeigt sich eine geringe Schnittmenge, wie Tabelle 23 zeigt.

Dimension	Rang	Anspruchsgruppen		Unternehmen	
		Themenkategorie	Prozent ( $\Sigma = 66\%$ )	Themenkategorie	Prozent ( $\Sigma = 54\%$ )
Ökonomie	1.	Preisbildung (*)	9 %	Wirtschaftliche Leistung (201)	4 %
	2.	Beschaffungspraktiken (204)	5 %	Korruptionsbekämpfung (205)	3 %
	3.	Indirekte ökonomische Auswirkungen (203)	4 %	Indirekte ökonomische Auswirkungen (203)	2 %
Ökologie	1.	Tierwohl (*)	9 %	Emissionen (305)	12 %
	2.	Umweltschutz allgemein (*)	7 %	Energie (302)	9 %
	3.	Pflanzenschutz und -mittel (*)	5 %	Wasser und Abwasser (303)	6 %
Gesellschaft	1.	Marketing und Kennzeichnung (417)	15 %	Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz (403)	10 %
	2.	Kundengesundheit und -sicherheit (416)	9 %	Aus- und Weiterbildung (404)	4 %
	3.	Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz (403)	3 %	Marketing und Kennzeichnung (417)	4 %

Tab. 23: Vergleich der Top-3-Kategorien je Dimension zwischen Anspruchsgruppen und Unternehmen, eigene Darstellung.

In der Tabelle beträgt der Anteil der insgesamt 9 Forderungen seitens der Anspruchsgruppen 66 Prozent und beläuft sich auf Seite der Unternehmen auf 54 Prozent. Das heißt, dass die Schnittmenge zwischen Anspruchsgruppen und Unternehmen nicht in den Top-3-Forderungen, sondern in den anderen Themenkategorien liegt, die zielgerichtet an einzelne Unternehmen oder Sektoren adressiert sind. Als Beispiel kann hier die Forderung der Anspruchsgruppe Mitarbeiter/ Betriebsrat/ Gewerkschaft zur Schließung der Lohnlücke zwischen ost- und westdeutschen Arbeitnehmern genannt werden, wobei die Gewerkschaft konkrete Unternehmen nennt.<sup>472</sup> Übereinstimmungen in den Forderungen zwischen Anspruchsgruppen und Unternehmen liegen in den Themenkategorien „Indirekte ökonomische Auswirkungen“, „Marketing und Kennzeichnung“ sowie „Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz“, wie die grün markierten Zellen in Tabelle 23 zeigen.

Zudem fällt auf, dass Anspruchsgruppen Forderungen stellen, die nicht in den GRI-Standards enthalten sind, wie beispielsweise Preisbildung oder Tierwohl. An dieser Stelle ist darauf zu verweisen, dass bis zu den GRI-G4-Richtlinien neben den allgemeingültigen Richtlinien der GRI noch sogenannte Branchenstandards für verschiedene Branchen entwickelt worden sind, die neben den Standardrichtlinien ergänzend angewendet werden konnten. Diese Branchenstandards wurden bei der Umstellung auf die aktuellen GRI-Standards nicht

<sup>472</sup> Vgl. Welt, 2020.

aktualisiert.<sup>473</sup> Gegenwärtig entwickelt die GRI einen branchenspezifischen Standard für Landwirtschaft und Fischerei.<sup>474</sup>

Auf Basis der Analyse der einflussreichen Anspruchsgruppen zeigt sich statistisch, dass insbesondere die Forderungen in den Themenkategorien der beiden Anspruchsgruppen Kunden/ Handel und Nichtregierungsorganisationen mit den Themenkategorien der Unternehmen übereinstimmen. Da für diese Hypothese zwar das Signifikanzniveau hoch, aber die Effektstärke sehr gering ausgeprägt ist, sind diese statistischen Ergebnisse ebenso zu überprüfen. Gemäß Tabelle 24 mit den Top-3-Forderungen in den jeweiligen Dimensionen besteht eine geringe Schnittmenge der Themenkategorien von Kunden/ Handel, Nichtregierungsorganisationen und Unternehmen. Die grün markierten Zellen in Tabelle 24 zeigen die Schnittmenge.

Der Anteil der Top-Kategorien beträgt in der Anspruchsgruppe Kunden/ Handel 62 Prozent und bei den Nichtregierungsorganisationen 53 Prozent. Dem gegenüber stehen Unternehmen mit 54 Prozent. Es kann geschlussfolgert werden, dass die Schnittmenge zwischen den beiden Anspruchsgruppen und Unternehmen somit ebenfalls nicht in den Top-Forderungen, sondern in den anderen verbleibenden Themenkategorien liegt. Auffällig ist, dass die Schnittmenge der genannten Themenkategorien zwischen Kunden/ Handel und Nichtregierungsorganisationen in den Dimensionen Ökonomie und Ökologie hoch ist.

Die Abweichung zwischen den statistischen Ergebnissen und dem Vergleich der Themenkategorien kann darauf zurückgeführt werden, dass im Rahmen des U-Test nach Mann und Whitney die Themenkategorien in aufsteigender Reihenfolge sortiert werden, während in der Tabelle 24 die Top-Themenkategorien verglichen worden sind.

---

<sup>473</sup> Vgl. Global Reporting Initiative, 2020a.

<sup>474</sup> Vgl. Global Reporting Initiative, 2020b.

Dimension	Rang	Kunden/ Handel		Nichtregierungsorganisationen		Unternehmen	
		Themenkategorie	Prozent ( $\Sigma=62\%$ )	Themenkategorie	Prozent ( $\Sigma=53\%$ )	Themenkategorie	Prozent ( $\Sigma=54\%$ )
Ökonomie	1.	Preisbildung (*)	17 %	Preisbildung (*)	4 %	Wirtschaftliche Leistung (201)	4 %
	2.	Beschaffungspraktiken (204)	9 %	Indirekte ökonomische Auswirkungen (203)	4 %	Korruptionsbekämpfung (205)	3 %
	3.	Indirekte ökonomische Auswirkungen (203) Korruptionsbekämpfung (205)	2 %	Beschaffungspraktiken (204)	3 %	Indirekte ökonomische Auswirkungen (203)	2 %
Ökologie	1.	Tierwohl (*)	8 %	Tierwohl (*) Umweltschutz allgemein (*) Biodiversität (304)	11 %	Emissionen (305)	12 %
	2.	Umweltschutz allgemein (*)	6 %	Pflanzenschutz/-Mittel (*)	10 %	Energie (302)	9 %
	3.	Pflanzenschutz/-Mittel (*)	3 %	Abwasser und Abfall (306)	6 %	Wasser und Abwasser (303)	6 %
Gesellschaft	1.	Kundengesundheit/ -sicherheit (416)	8 %	Marketing und Kennzeichnung (417)	6 %	Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz (403)	10 %
	2.	Prüfung auf Einhaltung der Menschenrechte (412) Marketing und Kennzeichnung (417)	5 %	Lebensmittelverschwendung (*)	6 %	Aus- und Weiterbildung (404)	4 %
	3.	Soziale Bewertung der Lieferanten (414)	4 %	Kinderarbeit (408)	3 %	Marketing und Kennzeichnung (417)	4 %

Tab. 24: Vergleich der Top-3-Kategorien je Dimension zwischen Kunden/ Handel, Nichtregierungsorganisationen und Unternehmen, eigene Darstellung.

Zusammenfassend wird festgehalten, dass insbesondere die Forderungen der beiden Anspruchsgruppen Nichtregierungsorganisationen und Kunden/ Handel in den offengelegten CSR-Aktivitäten berücksichtigt werden. Diese beiden Anspruchsgruppen haben einen großen Machteinfluss, sodass sie aufgrund ihrer Größe und verfügbaren finanziellen Mittel Druck auf die Unternehmen ausüben können, damit diese bestimmte CSR-Aktivitäten umsetzen. Die wichtigsten Forderungen aller fünf relevanten Anspruchsgruppen entsprechen teilweise den offengelegten CSR-Aktivitäten seitens der Unternehmen.

Dies ist zum einen darauf zurückzuführen, dass auch solche Forderungen pauschal an die gesamte Ernährungsbranche gestellt werden, die für einzelne Unternehmen und Sektoren irrelevant sind und somit nicht durchgeführt werden. Zum anderen kann die geringe Kongruenz daraus resultieren, dass teilweise widersprüchliche Erwartungen und Zielkonflikte zwischen den Forderungen der Anspruchsgruppen existieren und Unternehmen einzelne Forderungen nicht umsetzen können, ohne selbst widersprüchlich zu handeln. Verschiedene Studien zeigen, dass eine aktive Steuerung der Forderungen von Anspruchsgruppen zu Wettbewerbsvorteilen führen kann.<sup>475</sup> Dies erklärt, warum Unternehmen ihre Anspruchsgruppen identifizieren und Forderungen priorisieren.

#### **4.4 Zwischenfazit**

Ausgangspunkt des vierten Kapitels waren die empirischen Untersuchungen von CSR-Aktivitäten, die angebotsseitig von Unternehmen offengelegt und nachfrageseitig von den relevanten Anspruchsgruppen gefordert werden. Kapitel 4.1 beantwortet die Frage, über welche CSR-Aktivitäten Unternehmen der Ernährungsbranche berichten und ob isomorphes Verhalten in den CSR-Aktivitäten vorliegt. Die Ergebnisse zeigen eine heterogene Struktur in den CSR-Aktivitäten, sodass insgesamt von keinem isomorphen Verhalten ausgegangen werden kann. Dies kann darauf zurückgeführt werden, dass die analysierten Unternehmen in verschiedenen Sektoren tätig sind. Innerhalb eines Sektors können teilweise sich angleichende CSR-Aktivitäten festgestellt werden. Zudem zeigen die Ergebnisse, dass Unternehmen in unterschiedlichem Umfang über CSR-Aktivitäten berichten und dadurch unterschiedliche Strategien verfolgen, um auf die institutionellen Erwartungen zu reagieren.

In Kapitel 4.2 wird die Frage beantwortet, welche Themen seitens der relevanten Anspruchsgruppen von den Unternehmen der Ernährungsindustrie in Bezug auf CSR

---

<sup>475</sup> Vgl. beispielsweise Bresser et al., 2004; Millonig, 2002.

gefordert werden. Die Ergebnisse zeigen, dass es sich dabei auch um Forderungen handelt, die in den GRI-Standards nicht enthalten sind. Beispielsweise wird in den allgemeingültigen GRI-Standards das Thema der Lebensmittelverschwendung nicht aufgegriffen. Auch in den ökologischen und ökonomischen Dimensionen werden seitens der Anspruchsgruppen CSR-Aktivitäten gefordert, welche in den GRI-Standards unberücksichtigt bleiben. Zudem kann eine Erklärung für die fehlende Kongruenz darin liegen, dass aktuelle Themen wie Lebensmittelverschwendung oder Tierwohl entweder noch nicht in den bisher erschienenen CSR-Berichten integriert sind, da sie zum Zeitpunkt der Berichterstellung als nicht wesentlich identifiziert worden sind oder keine Relevanz für das Unternehmen aufweisen.

Inwieweit die Forderungen mit den offengelegten CSR-Aktivitäten auf Unternehmensseite übereinstimmen, wird in Kapitel 4.3 dargestellt. Die Ergebnisse zeigen, dass Unternehmen verstärkt die Erwartungen der beiden einflussreichen Anspruchsgruppen Kunden/ Handel und Nichtregierungsorganisationen in ihren offengelegten CSR-Aktivitäten berücksichtigen.

Die Erkenntnisse der empirischen Analyse werden genutzt, um im nächsten Kapitel darzulegen, wie Unternehmen die sich in den Ergebnissen abzeichnende institutionelle Komplexität bei der Ableitung von Strategien berücksichtigen, sodass sie auf die Ansprüche angemessen reagieren können.

## 5 Berücksichtigung unsicherer Erwartungen in der CSR-Berichterstattung

Auf Basis der Erkenntnisse aus der empirischen Untersuchung wird in diesem Kapitel aufgezeigt, mit welchen strategischen Reaktionen Unternehmen auf die institutionelle Komplexität in der CSR-Berichterstattung reagieren und welche Konsequenzen sich durch Anwendung der jeweiligen Strategie ergeben können. In diesem Zusammenhang wird insbesondere die Manipulation als eine proaktive Strategie erörtert, da sie bereits in einem frühen Stadium der Herausbildung von Forderungen auf Seiten von Anspruchsgruppen ansetzt und versucht, die Erwartungen der Anspruchsgruppen zu lenken.

Ziel dieses Kapitels ist es darzulegen, wie Unternehmen durch die Berücksichtigung der institutionellen Erwartungen auf der einen Seite Effizienzverluste vermeiden und auf der anderen Seite ihre Wettbewerbsvorteile ausbauen und sichern können. Denn sie müssen die verschiedenen Forderungen nach CSR-Aktivitäten der Anspruchsgruppen in die internen Entscheidungen und Prozesse integrieren, damit diese Gruppen die Ziele der Unternehmen stützen.

### 5.1 Steuerung der institutionellen Komplexität

Die Forderungen seitens der Anspruchsgruppen können sowohl innerhalb einer Anspruchsgruppe als auch zwischen den Gruppen widersprüchlich sein, sodass eine Vereinbarkeit aller Forderungen für Unternehmen nicht realisierbar ist, ohne dass sich für Unternehmen selbst Zielwidersprüche ergeben. Wie in Kapitel 3.2.4 dargelegt und in Kapitel 4.1. untersucht, stellen insbesondere die Offenlegung umfangreicher CSR-Berichte und die Kompromissbildung Möglichkeiten dar, der aus Zielwidersprüchen entstehenden institutionellen Komplexität zu begegnen.

Im Zuge der Entkopplung wie auch der Strategie der *Vermeidung*,<sup>476</sup> passen Unternehmen aufgrund der institutionellen Komplexität ihre formalen Strukturelemente in Form von CSR-Aktivitäten nicht oder nur teilweise an die internen Produktionsprozesse an. Um dennoch den Erwartungen gerecht zu werden, entscheiden sie sich für eine Entkopplung der CSR-Aktivitäten von den internen Produktionsprozessen. Die Möglichkeiten zur Entkopplung sind beispielsweise vage Zielformulierungen von CSR-Aktivitäten, das Ersetzen von kategorischen Zwecken durch technische Zwecke oder die ritualisierte Rechenschaftslegung

---

<sup>476</sup> Siehe hierzu und im Folgenden Kapitel 3.2.4.

in Form von umfangreichen CSR-Berichten und Informationen auf den Webseiten, um eine Überprüfung durch die Anspruchsgruppen zu vermeiden.

Die in Kapitel 4.1 durchgeführte Analyse deutet darauf hin, dass einige Unternehmen ihre CSR-Aktivitäten von den internen Produktionsprozessen teilweise entkoppeln. Hinweise zur *Entkopplung* bietet die Veröffentlichung von umfangreichen CSR-Berichten, wie beispielsweise bei Nestlé, Ferrero oder Danone. Diese drei Unternehmen weisen einen hohen SCORE<sub>CSR</sub> auf, was bedeutet, dass diese Unternehmen viele Themen gemäß den GRI-Standards aufgreifen und offenlegen.<sup>477</sup> Unternehmen, die diese Strategie *Entkopplung* wählen, versuchen durch eine ausführliche Berichterstattung und die Logik des Vertrauens zu vermeiden, dass Anspruchsgruppen die offengelegten Aktivitäten überprüfen. Das heißt, sie gehen ein kalkulierbares Risiko ein, einen Legitimationsverlust zu erleiden, falls eine Überprüfung stattfindet und *green washing* durch die Berichterstattung offenkundig wird.

In diesem Zusammenhang ist die Weiterentwicklung der Strategie *Entkopplung* zu nennen. Die Vorstellung, dass institutionalisierte Erwartungen und somit Strukturelemente und Managementpraktiken eindeutig in ihrer Anwendung sind, hat sich als nicht haltbar erwiesen.<sup>478</sup> Vielmehr sind Konzepte interpretationsoffen.<sup>479</sup>

Czarniawska/Joerges (1996) definieren die institutionalisierten Erwartungen als allgemeine und abstrakte Vorstellungen, die sich in der Umwelt verbreiten.<sup>480</sup> Diese Vorstellungen können Unternehmen hinsichtlich der eigenen internen Produktionsprozesse modifizieren und übernehmen. Beispielsweise können Unternehmen die GRI-Standards als offene Richtlinien aufgreifen und individuelle Modifikationen an ihnen und wie auch an ihren internen Prozessen vornehmen. Die Auffassung der Interpretationsoffenheit wird von den empirischen Ergebnissen in Kapitel 4.1 gestützt, die zeigen, dass Unterschiede zwischen den Unternehmen existieren und diese sich differenzieren. Als Erklärung des beobachteten Sachverhalts kann unter anderem die obengenannte Offenheit in der Ausgestaltung der Konzepte dienen, welche Spielräume für Gestaltungsmöglichkeiten von CSR-Aktivitäten zulassen. Dadurch sind sektoren- und unternehmensspezifische Ausgestaltungen möglich.<sup>481</sup> Unternehmen übernehmen die für sie als relevant erachteten Aktivitäten und konzentrieren sich auf diese. Dieser weiterentwickelte Ansatz der Entkopplung zeigt sich in der von Oliver (1991)

---

<sup>477</sup> Siehe hierzu Kapitel 4.1.2.

<sup>478</sup> Vgl. Walgenbach/Meyer, 2008: 83.

<sup>479</sup> Czarniawska/Joerges, 1996; Matten/Moon, 2008; Höllerer, 2013.

<sup>480</sup> Vgl. Czarniawska/Joerges, 1996.

<sup>481</sup> Siehe hierzu Kapitel 4.1.3.

entwickelten strategischen Reaktion des Kompromisses, indem Elemente institutionalisierter Forderungen angepasst in das Unternehmen überführt werden und sich dieses so teilweise reorganisiert.<sup>482</sup> Eine reine Entkopplung wäre also nicht der effizienteste Ansatz von Unternehmen.

Eine umfangreiche Berichterstattung kann nicht nur darauf hindeuten, dass Unternehmen eine Überprüfung durch die Anspruchsgruppen vermeiden wollen. Die Offenlegung umfangreicher CSR-Aktivitäten und Nennung einer breiten Auswahl an GRI-Themen kann auch ein Anhaltspunkt dafür sein, dass Unternehmen der Strategie *Erdulden* folgen.

Bei Anwendung der Strategie *Erdulden* werden die institutionalisierten Strukturelemente entsprechend den Forderungen der Anspruchsgruppen übernommen, sodass sich die Unternehmen an ihre Umwelt anpassen und passiv auf die Erwartungen reagieren.<sup>483</sup> Dabei erfolgen keine Differenzierung und kein Ranking der Anspruchsgruppe. Die an die Unternehmen gestellten Ansprüche gelten als gleichwertig. Auf die dadurch resultierende Vielzahl an Forderungen reagieren Unternehmen entsprechend mit umfangreichen Berichten. Das heißt, wenn Unternehmen die Strategie *Erdulden* anwenden, akzeptieren sie aus Gründen der Legitimation die bestehenden Erwartungen. Zudem gilt auch die Imitation als eine Taktik der Strategie *Erdulden*. Die Ergebnisse der durchgeführten Untersuchung zeigen, dass Imitation keine verbreitete Taktik im Rahmen von CSR-Aktivitäten ist. Eine weitere Taktik stellt das Befolgen von Regeln und damit das Akzeptieren der Forderungen dar. Als Beispiel ist eine Kampagne von Greenpeace gegen Nestlé zu nennen. Greenpeace hat sich mit Nestlé gezielt den falschen Adressaten ausgesucht, also ein sogenanntes „*Bypassing*“<sup>484</sup> betrieben. Vordergründig wurde die Kampagne von Greenpeace damit begründet, dass Nestlé kein nachhaltig produziertes Palmöl in den Produkten verwendet. Treffen wollte Greenpeace einen Lieferanten von Nestlé. Der aufgebaute öffentliche Druck führte dazu, dass sowohl Nestlé als auch weitere Unternehmen ihre Lieferkette änderten.<sup>485</sup> Das Beispiel veranschaulicht, dass die Strategie *Erdulden* darauf abzielt, vorhandene Rationalitätsmythen zu übernehmen und sich konform mit institutionellen Erwartungen zu verhalten, um das eigene Handeln zu legitimieren.

Während die zuvor genannten Strategien *Erdulden* und *Vermeiden* beziehungsweise *Entkoppeln* die Interessen aller Anspruchsgruppe erfassen, zielt die Strategie *Trotzen* auf das

---

<sup>482</sup> Siehe hierzu Kapitel 3.2.4.1 und 5.1.

<sup>483</sup> Siehe hierzu Kapitel 3.2.4.2.

<sup>484</sup> Vgl. Pavlik, 2000: 236.

<sup>485</sup> Vgl. Süddeutsche Zeitung, 2016.

Gegenteil ab: Unternehmen versuchen ihre internen Ziele durchzusetzen und weisen die an sie gestellten Ansprüche zurück. Dieses Verhalten setzt eine unternehmensseitige Machtbasis voraus. So kann ein Unternehmen über die Medien auf öffentlichen Druck oder mediale Darstellungen reagieren. Beispiele finden sich im Diskurs zwischen dem Lebensmitteleinzelhandel und den produzierenden Unternehmen, wenn Verhandlungen öffentlich ausgetragen werden. Beispielsweise listete im Jahr 2018 Edeka sämtliche Produkte von Nestlé aus, weil es dessen Preise nicht akzeptierte. Nestlé wiederum nutzte den öffentlichen Streit, um auf europäische Kooperationen seitens des Lebensmitteleinzelhandels aufmerksam zu machen.<sup>486</sup> Die Strategie *Trotzen* wenden Unternehmen folglich an, wenn die Forderungen gezielt an das Unternehmen gestellt und nicht für allgemeingültig erklärt werden. Außerdem eignet sich die Strategie für nicht relevante Anspruchsgruppen.<sup>487</sup> So haben Unternehmen die Möglichkeit, die Unterstützung von einflussreichen Anspruchsgruppen zu erhalten und ihre Legitimation zu sichern, während die Forderungen von nicht relevanten Anspruchsgruppen zurückgewiesen werden.

Unter diesem Aspekt zeigt sich, weswegen Unternehmen ihre Anspruchsgruppen identifizieren. Wie in Kapitel 4.2.1.1 dargelegt, gibt es einige Anspruchsgruppen wie Anwohner/ Nachbarn oder Gesundheits- und Ernährungsexperten, die von Unternehmen der Ernährungsindustrie als wenig relevant eingestuft werden.<sup>488</sup> Dem entgegen spiegeln sich vermehrt die Forderungen von Unternehmen mit großer Machtposition in den CSR-Berichten wider, wie die Ergebnisse aus Kapitel 4.3 zeigen.<sup>489</sup>

Auf eine differenzierte Umsetzung der Forderungen zielt auch die Strategie *Kompromiss* ab, welche eine Lösung zwischen internen Zielen und Erwartungen der institutionellen Umwelt anstrebt. Der Unterschied zur Strategie *Trotzen* liegt darin, dass zunächst die Forderungen aller Anspruchsgruppen zur Kenntnis genommen und einander gegenübergestellt werden, bevor ein Ranking der Forderungen erfolgt. Zu diesem Zweck kann die Wesentlichkeitsmatrix herangezogen werden.<sup>490</sup> Die Matrix wird angewendet, wenn die geforderten CSR-Aktivitäten der Anspruchsgruppen miteinander und mit den unternehmensinternen Zielen im Widerspruch stehen. Außerdem können Unternehmen versuchen, institutionalisierte Elemente an die unternehmensinternen Prozesse anzupassen und so die Anspruchsgruppen zufriedenzustellen. Beispielsweise wird Nestlé nicht die Produktion von kakaohaltigen

---

<sup>486</sup> Vgl. Handelsblatt, 2018.

<sup>487</sup> Vgl. Bresser et al., 2004: 59.

<sup>488</sup> Siehe hierzu Kapitel 4.2.1.1.

<sup>489</sup> Siehe hierzu Kapitel 4.3.

<sup>490</sup> Siehe hierzu Kapitel 4.1.3.

Produkten einstellen, weil die Bezugspraktiken von Kakao in der Kritik stehen.<sup>491</sup> Vielmehr wird das Unternehmen versuchen, die Bezugspraktiken zu verbessern und so die Forderungen der Anspruchsgruppen zu erfüllen. Verhandlungen zwischen Unternehmen und Anspruchsgruppen im Rahmen des Stakeholder-Dialogs können eine Möglichkeit bieten, Kompromisse zu finden.

Auch die Ergebnisse in Kapitel 4.1 deuten darauf hin, dass Unternehmen die Strategie des Kompromisses anwenden, um Prioritäten in der Berichterstattung zu setzen.<sup>492</sup> Dies zeigt sich daran, dass sie zu ausgewählten CSR-Aktivitäten berichten beziehungsweise nicht berichten. Durch die Kommunikation bewusst gewählter CSR-Themen erhöhen Unternehmen ihre Glaubwürdigkeit stärker als durch umfangreiche Berichte, die auf alle Forderungen eingehen.<sup>493</sup> Es würde somit verwundern, wenn Unternehmen wie Südzucker oder Coca Cola über Tierwohl berichten, obwohl dieses Thema in ihren Sektoren keine Relevanz besitzt.

## **5.2 Manipulation als proaktiver Ansatz zur Lenkung der institutionellen Umwelt**

Die zuvor erörterten Strategien stellen aktive Reaktionen auf vorhandene institutionalisierte Erwartungen dar. Dadurch lassen sich zwar einzelne Forderungen abschwächen. Weil die Forderungen bereits an zahlreiche Unternehmen gestellt wurden, können keine Wettbewerbsvorteile erzielt werden.<sup>494</sup>

Die Strategie *Manipulation* setzt in einer früheren zeitlichen Phase an. Sie reagiert somit nicht auf existierende Forderungen. Stattdessen wird mithilfe der Manipulation das Verhalten der institutionellen Umwelt frühzeitig mit den Taktiken Kooptieren, Beeinflussen und Steuern gelenkt. Die Kooption bindet einflussreiche Anspruchsgruppen in das Unternehmen mit ein, um ihnen die Möglichkeit der Druckausübung zur Durchsetzung ihrer Forderungen zu nehmen. In Bezug auf CSR-Aktivitäten liegt diese Taktik häufig dann vor, wenn Unternehmen der Ernährungsbranche mit Nichtregierungsorganisationen kooperieren. Sowohl im Lebensmitteleinzelhandel als auch mit produzierenden Unternehmen gibt es zahlreiche dieser Verbindungen, wie die Unternehmenskooperation zwischen Edeka und WWF oder Rewe und NABU. Ebenso kooperiert Costa als einer der führenden Anbieter von tiefgekühlten Fisch- und Meeresfrüchten mit dem WWF mit dem Ziel eines nachhaltigen

---

<sup>491</sup> Vgl. Hütz-Adams, 2018:11.

<sup>492</sup> Siehe hierzu Kapitel 4.1.2.

<sup>493</sup> Siehe hierzu Kapitel 4.1.3.

<sup>494</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Bresser et al., 2004: 60; Oliver, 1991: 157 f.

Sortiments und verantwortungsvollen Konsums. Frosta als Anbieter von Tiefkühlkost kooperiert mit Plan International zur Unterstützung von jungen Menschen in Ecuador.

Mit dem Eingehen solcher Kooperationen verfolgen Unternehmen und Nichtregierungsorganisationen zwei Ziele: Erstens wollen sie gemeinsam ein gesellschaftliches oder ökologisches Ziel erreichen. Zweitens wollen sie ihre eigenen Ziele erreichen und ihre Wettbewerbsposition gegenüber ihren Konkurrenten stärken. Die Partner erhoffen sich durch die Kooperation positive Effekte, als deren Konsequenz ihre Legitimation erhöht wird.<sup>495</sup>

Im Zuge der Beeinflussung entwickeln Unternehmen eigene Werte und Kriterien, die die Anspruchsgruppen prägen und gegebenenfalls dazu führen, dass branchenspezifische Praktiken geändert werden. In Bezug auf die CSR-Aktivitäten wird Lobbyarbeit seitens der Verbände wie der Bundesvereinigung der deutschen Ernährungsindustrie oder des Lebensmittelverbands betrieben, durch die sie die Interessen von Produzenten gegenüber Politik, Gesellschaft und Partnern vertreten. Bezüglich der selbstgegründeten Organisationen von Unternehmen ist als Beispiel das Forum Nachhaltiger Kakao zu nennen, das aus Institutionen der öffentlichen Hand, Unternehmen des Süßwarenssektors, Unternehmen des Lebensmitteleinzelhandels und Nichtregierungsorganisationen besteht.<sup>496</sup> Eine weitere Gemeinschaft stellt das Forum Nachhaltiges Palmöl dar, welches zum internationalen Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO) gehört. Die Mitgliedschaft besteht ebenfalls aus Institutionen der öffentlichen Hand, Unternehmen aus der Ernährungs-, Chemie- und Kosmetikbranche, Unternehmen des Lebensmitteleinzelhandels und Nichtregierungsorganisationen.<sup>497</sup> In beiden Fällen soll Nachhaltigkeit im Anbau und in der Produktion von Rohstoffen vorangetrieben werden. Die Mitglieder geben eine öffentliche Selbsterklärung über die Einhaltung der Regeln ab.<sup>498</sup> Die Voraussetzung zur Mitgliedschaft ist die Einhaltung dieser Regeln. Bei Verstößen kann die Mitgliedschaft beendet werden. Beispielsweise wurde Nestlé die Mitgliedschaft im RSPO entzogen, nachdem die Regeln nicht eingehalten wurden. Nestlé wiederum begründet die Beendigung der Mitgliedschaft damit, dass das Anspruchsniveau der Regeln des RSPO unterhalb von dem der

---

<sup>495</sup> Vgl. Umweltbundesamt, 2018: 16.

<sup>496</sup> Vgl. Forum Nachhaltiger Kakao, 2021.

<sup>497</sup> Vgl. Forum Nachhaltiges Palmöl, 2021a.

<sup>498</sup> Vgl. Forum Nachhaltiges Palmöl, 2021b.

unternehmensinternen Richtlinien liege, weshalb die Regeln der RSPO den Unternehmensstandards nicht genügen würden.<sup>499</sup>

Zwar schränken sich die Unternehmen durch eine Mitgliedschaft in selbstgegründeten Gemeinschaften in ihren Handlungsoptionen ein, können aber durch die selbstgesetzten Standards die institutionellen Erwartungen beeinflussen. Unternehmen signalisieren ein gesellschaftlich verantwortliches Handeln, welches seitens der Anspruchsgruppen als positiv gewertet wird und somit Wettbewerbsvorteile gegenüber Unternehmen erzeugt, die kein Mitglied einer solchen Organisation sind. Ebenso signalisiert die Gründung solcher Gemeinschaften proaktives Handeln gegenüber der Politik, sodass gesetzliche Regelungen ausbleiben.

Unter Anwendung der dritten Taktik, Steuerung, versuchen Unternehmen ihre institutionelle Umwelt zu beherrschen. Die Taktik stellt eine aktive und aggressive Handlungsoption dar.<sup>500</sup> Sie setzt in einem sehr frühen Stadium ein, in dem sich die Erwartungen noch nicht bei allen relevanten Anspruchsgruppen etabliert haben. In der Praxis ist die Steuerung über viele Anspruchsgruppen hinweg zu beobachten. Zwar werden in Bezug auf CSR-Aktivitäten Unternehmen beispielsweise nicht versuchen eine einflussreiche Nichtregierungsorganisation zu steuern, sondern den zuvor aufgezeigten Weg der Kooption wählen. Nicht hochrelevante Anspruchsgruppen, wie Zertifizierungsunternehmen oder Gesundheitsexperten, können von Unternehmen dadurch beeinflusst werden, dass die CSR-Aktivitäten oder Produkte vorgestellt werden, die zu einer positiven Einstellung und Bewertung von Seiten dieser Akteure führen. Hinsichtlich der Steuerung von Prozessen versuchen Unternehmen Macht über ihre Außenwirkung und die Öffentlichkeit zu erlangen. Hier sind in Bezug auf CSR-Aktivitäten beispielsweise die Veröffentlichung von CSR-Berichten, die Herausgabe von Pressemitteilungen oder das Durchführen von Werksbesichtigungen sowie kostenlose Produktproben zum Testen zu nennen. Ebenso kann in diesem Zusammenhang die Steuerung durch Social Media genannt werden, in denen Unternehmen wie Nestlé oder Unilever neue Produkte bewerben oder den Verbrauchern gesunde Rezepte zur Verfügung stellen. Durch solche Aktivitäten, mit denen sie aktiv Informationen zur Verfügung stellen, steuern Unternehmen die öffentliche Wahrnehmung und die Forderungen der Anspruchsgruppen. Aufgrund des bestehenden Vertrauens prüfen die Anspruchsgruppen die kommunizierten

---

<sup>499</sup> Vgl. Süddeutsche Zeitung, 2018.

<sup>500</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Oliver, 1191: 158.

CSR-Aktivitäten nicht. Unternehmen können somit ein positives Image über ihre CSR-Aktivitäten und Produkte gezielt steuern.

Die beschriebenen Taktiken der Manipulations-Strategie stellen vorausschauende strategische Handlungsalternativen dar. Folglich reagieren Unternehmen nicht auf vorhandene institutionelle Erwartungen, sondern sie versuchen die Forderungen der verschiedenen Anspruchsgruppen rechtzeitig zu beeinflussen und zu steuern. Somit stellt die institutionelle Umwelt mit ihren Erwartungen und dem durch sie erzeugten Druck keinen Zwang dar, den Unternehmen erdulden oder dem sie mit anderen strategischen Reaktionen begegnen. Stattdessen ist die institutionelle Umwelt vielmehr als ein Faktor in die unternehmerischen Entscheidungen miteinzubeziehen, da sie aktiv zur Steigerung der Legitimation und Wettbewerbsfähigkeit beeinflusst werden kann.

### **5.3 Konsequenzen strategischer Reaktionen für Unternehmen**

Anhand der zuvor aufgezeigten fünf strategischen Reaktionen ist erkennbar, dass diese in der Unternehmenspraxis eine breite Anwendung finden. Jede Strategie ist mit unterschiedlichen Auswirkungen verknüpft, die nachfolgend dargelegt werden. Diese sind vor Umsetzung der Strategie in die Entscheidung miteinzubeziehen und etwaige Konsequenzen sind abzuwägen. Dazu gehört auch die Beurteilung des notwendigen Ressourceneinsatzes vor dem Hintergrund des Ziels, welches durch die angewendete Strategie erreicht werden soll.

Die strategischen Reaktionen können zu zwei Ergebnissen führen: Entweder erhalten Unternehmen durch die gewählte Strategie Unterstützung und Legitimation von den jeweiligen Anspruchsgruppen oder sie erleiden einen Legitimationsverlust. Der Verlust von Legitimation muss sich dabei nicht unmittelbar nach der Durchführung einer Strategie zeigen, sondern kann seine Wirkung auch erst zeitverzögert entfalten.

Die strategischen Reaktionen *Erdulden*, *Kompromiss* und *Manipulieren* können bei geeigneten Aktivitäten dazu führen, dass Unternehmen die notwendige Unterstützung seitens der Anspruchsgruppen erhalten und somit ihre Wettbewerbsposition ausbauen. Die beiden Strategien *Erdulden* und *Kompromiss* gehen mittels der CSR-Berichterstattung auf bestehende institutionalisierte Erwartungen ein, indem diese entweder akzeptiert werden oder indem durch Kompromisse versucht wird, die internen Effizienzkriterien mit den institutionalisierten Erwartungen zu vereinbaren.<sup>501</sup> Beide Strategien signalisieren

---

<sup>501</sup> Siehe hierzu und im Folgenden Kapitel 3.2.4.2. und Kapitel 5.1.

Konformität mit der institutionellen Umwelt in unterschiedlichem Ausmaß. Bei einem möglichen Überprüfen der CSR-Aktivitäten durch die Anspruchsgruppen können Unternehmen zeigen, dass sie sich den Erwartungen und Vorstellungen entsprechend verhalten oder zumindest Kompromisse eingehen. Insbesondere der Kompromiss kann die Glaubwürdigkeit der gesellschaftlichen Verantwortungsübernahme steigern. Langfristig ist die Strategie daher positiv zu bewerten, da sie zur Unterstützung seitens der Anspruchsgruppen und somit zur Erhöhung der Legitimation führen. Mit der Strategie der Manipulation versuchen die Unternehmen die Erwartungen der institutionellen Umwelt proaktiv zu steuern und zu beeinflussen.<sup>502</sup> Durch den frühzeitigen Austausch lenken Unternehmen ihre Anspruchsgruppen dahin gehend, dass sie Legitimation erhalten und ihre Wettbewerbsfähigkeit gesichert wird.

Der Ressourceneinsatz zur Umsetzung der jeweiligen Strategien ist unterschiedlich zu bewerten: Für die Strategie *Erdulden* wird ein hoher Ressourceneinsatz benötigt, da Unternehmen die Erwartungen der institutionellen Umwelt so umzusetzen versuchen, wie sie gefordert werden. Dies kann gegebenenfalls kosten- und zeitintensiv sein. Zudem haben Unternehmen Zielkonflikte in ihrem Handeln zu vermeiden, die sich dann einstellen können, wenn sie miteinander im Widerspruch stehende Forderungen wie erwartet umzusetzen versuchen. Der Ressourceneinsatz für die Strategie *Kompromiss* kann geringer als der für die Strategie *Erdulden* sein. Obwohl Unternehmen sich aktiv verhalten und in einen Dialog mit den Anspruchsgruppen treten, werden nicht alle Forderungen umgesetzt. Dadurch werden weniger finanzielle und personelle Ressourcen eingesetzt. Am ressourcenintensivsten ist die Strategie *Manipulation*, bei der Unternehmen proaktiv die Anspruchsgruppen beeinflussen und steuern, indem sie Kooperationen eingehen oder selbstgegründeten Gemeinschaften beitreten, die entsprechende Werte vertreten.

Die beiden Strategien *Trotzen* und *Vermeiden* im Rahmen der CSR-Berichterstattung können dazu führen, dass Unternehmen mittel- oder langfristig an Reputation verlieren und in der Folge die Unterstützung seitens der Anspruchsgruppen reduziert wird.<sup>503</sup> Die Strategien sind unterschiedlich zu bewerten. Zudem können sich die Effekte der beiden Strategien kurzfristig auswirken, etwa indem Umsätze und Marktanteile zurückgehen, sobald die Strategie umgesetzt wird. Dies ist der Fall, wenn Anspruchsgruppen aus der Nichtberücksichtigung ihrer Forderungen Konsequenzen ziehen und beispielsweise Unternehmen boykottieren.

---

<sup>502</sup> Siehe hierzu Kapitel 5.2.

<sup>503</sup> Siehe hierzu und im Folgenden Kapitel 3.2.4. und 5.1.

Umsätze und Marktanteile können dann wieder steigen, wenn Verbraucher in ihre ursprünglichen Verhaltensmuster zurückfallen oder das Unternehmen der Entwicklung durch Marketingmaßnahmen gegensteuern kann.

Der Ressourceneinsatz für die Strategie *Trotzen* ist als gering einzustufen, da die Forderungen nicht relevanter Anspruchsgruppen zurückgewiesen werden und der Fokus auf die relevanten gelenkt wird. Diese Taktiken der Strategie sind sichtbar und können von den verschiedenen Anspruchsgruppen sofort bewertet werden. Abhängig von dieser Bewertung kann ein Unternehmen sowohl Unterstützung als auch den Entzug der Legitimation erfahren. Wie sich die Taktiken langfristig auswirken, ist nicht vorhersagbar. Wenn Unternehmen bestimmte Forderungen nicht umsetzen, werden sie von der betroffenen Anspruchsgruppe keine Unterstützung erhalten. Weitere Anspruchsgruppen wiederum stellen Forderungen, welche umgesetzt werden, was zur Unterstützung – beispielsweise zum Kauf der Produkte – führt. Der Ressourcenzufluss wird gewährleistet. Langfristig wird der Erfolg eines Unternehmens durch die Wahrnehmung aller Akteure der institutionellen Umwelt determiniert.<sup>504</sup> Daher ist ein mit den Forderungen der wichtigen Anspruchsgruppen konformes Verhalten relevant, um neben Ressourcen auch Legitimation zu erhalten. Die Wettbewerbsposition wird gestärkt und es kann ein Ausscheiden aus dem Markt verhindert werden.<sup>505</sup> Die Strategie des Trotzens kann somit als riskant eingestuft werden, es sei denn, dass der Legitimationsverlust als gering eingeschätzt wird.<sup>506</sup>

Die Strategie *Vermeiden*, welche Meyer/Rowan (1977) als Entkopplung und Logik des Vertrauens bezeichnen, kann ebenfalls als eine ressourcenintensive Strategie gewertet werden. Bei ihr werden die CSR-Aktivitäten eines Unternehmens von den internen Prozessen getrennt. Während Unternehmen in der Außendarstellung Konformität mit den institutionellen Erwartungen signalisieren, entkoppeln sie im Innenverhältnis ihre real durchgeführten Aktivitäten von den Forderungsinhalten. Sie vertrauen darauf, dass der Schein der Konformität ausreicht, da die kommunizierten CSR-Aktivitäten von den Anspruchsgruppen nicht überprüft werden und sie daher Legitimation für ihr Handeln erhalten. Unternehmen können die nach außen gerichteten Kommunikationsstrategien kurz- und mittelfristig aufrechterhalten. Werden die kommunizierten CSR-Aktivitäten auf ihre Umsetzung geprüft und wird ein *window dressing* offenkundig, folgen Reputationsverlust und der Entzug der

---

<sup>504</sup> Vgl. Meyer/Rowan, 1991: 49 f.

<sup>505</sup> Vgl. Mayer/ Rowan, 1977: 344 f.

<sup>506</sup> Vgl. Meyer/Rowan, 1977; Oliver, 1991.

Legitimation.<sup>507</sup> Zudem ist die Maßnahme in zweifachem Sinne ressourcenintensiv. Zunächst müssen Ressourcen aufgewendet werden, um die Strukturelemente als erwartungskonform im Sinne der Erduldungs-Strategie darzustellen, und Aktivitäten unternommen werden, um eine Überprüfung zu vermeiden.<sup>508</sup> Wird das *window dressing* aufgedeckt, hat dies einen Imageverlust zur Folge. Zu Behebung des Imageschadens werden wiederum Ressourcen benötigt, um das Vertrauen der institutionellen Umwelt wieder aufzubauen und Unterstützung zu erhalten. Aufgrund des Entzugs der Legitimation und des Verlusts von Ressourcen können Unternehmen ihre Wettbewerbsposition zumindest kurzfristig nicht stärken und werden von Konkurrenten aus dem Markt gedrängt, die wiederum Konformität signalisieren.

Nichtkonformität mit den Erwartungen der Anspruchsgruppen kann sich unterschiedlich auswirken, wie die folgenden beiden Beispiele zeigen: Der Softdrink-Hersteller Bionade galt vor rund 10 Jahren als ein Unternehmen, das seine nach dem Grundsatz gesellschaftlicher Verantwortung entwickelten und hergestellten Produkte glaubhaft vermarkten konnte. Durch den Verkauf des Unternehmens an die Dr. Oetker-Gruppe und den Vertrieb der Limonade in PET-Flaschen über Lebensmittel-Discounter verlor die Marke Bionade in kurzer Zeit an Glaubwürdigkeit. Da sich Kunden nicht mehr mit der Marke identifizierten, entstanden Umsatzrückgänge.<sup>509</sup> Seit 2018 verzeichnet Bionade als Teil der Hassia-Gruppe wieder wachsende Umsätze.<sup>510</sup> Ritter Sport-Schokolade stellt ein konträres Beispiel dar: Das Unternehmen folgte den Erwartungen der institutionellen Umwelt und führte biologisch zertifizierte Schokolade ein. Diese wurde wieder aus dem Produktportfolio entfernt, da sie von den Kunden nicht angenommen wurde.<sup>511</sup> Dennoch verzeichnete Ritter Sport nur leichte Umsatzrückgänge und konnte im Jahr 2020 im Bereich der 100-Gramm-Tafelschokolade steigende Umsätze generieren.<sup>512</sup> Ritter Sport widersetzte sich dem Druck der institutionellen Umwelt und konzentrierte sich auf die Forderungen der Verbraucher als relevante Anspruchsgruppe. Zudem ist das Unternehmen einen Kompromiss eingegangen, indem zertifiziertes Palmöl verwendet wird und die Verpackungen von Plastik auf Papier umgestellt werden.

Zusammenfassend kann somit festgehalten werden, dass Unternehmen den Ressourceneinsatz und das anzustrebende Ziel bei der Wahl einer strategischen Reaktion auf die institutionellen

---

<sup>507</sup> Vgl. Bresser et al., 2004: 59.

<sup>508</sup> Vgl. Hiß, 2005: 168.

<sup>509</sup> Vgl. Süddeutsche Zeitung, 2012.

<sup>510</sup> Vgl. Hassia, 2020.

<sup>511</sup> Vgl. Spiegel, 2021.

<sup>512</sup> Vgl. Rundschau für den Lebensmittelhandel, 2021.

Erwartungen zu bewerten haben. Die Bewertung dient als Entscheidungsgrundlage für oder gegen eine Strategie und ist auf Basis der Ausgestaltung der institutionellen Umwelt und des Verhältnisses zu den verschiedenen Anspruchsgruppen zu treffen.<sup>513</sup> Unter Berücksichtigung der Kriterien für ein Ranking der verschiedenen Anspruchsgruppen kann eine Priorisierung erfolgen<sup>514</sup> und für jede Anspruchsgruppe eine geeignete Strategie abgeleitet werden. Eine Kombination aus verschiedenen Strategien als Reaktion auf die Forderungen der jeweiligen Anspruchsgruppen ist möglich. Die Herausforderung besteht für Unternehmen darin, sich dabei nicht in Widersprüche zu verwickeln. Langfristig ist ein Zustand anzustreben, in dem Unternehmen Unterstützung durch die Anspruchsgruppen erhalten und ihre Wettbewerbsfähigkeit aufrechterhalten.

---

<sup>513</sup> Vgl. Hiß, 2005: 183; Oliver, 1991: 159.

<sup>514</sup> Siehe hierzu Kapitel 3.1.2.

## **6 Zusammenfassende Schlussbetrachtung und Implikationen**

Die Offenlegung der gesellschaftlichen Verantwortung ist ein relevantes und aktuelles Thema, mit dem sich Unternehmen in der Ernährungsbranche auseinandersetzen. Dabei stehen sie vor der Herausforderung, die Erwartungen unterschiedlicher Anspruchsgruppen in ihren Entscheidungen und Aktivitäten zu berücksichtigen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Zur Legitimation ihres Handelns veröffentlichen Unternehmen ihre CSR-Aktivitäten über verschiedene Kommunikationskanäle. Dadurch signalisieren sie neben Konformität mit den institutionellen Erwartungen auch ihre Verantwortungsübernahme zu verschiedenen Themen in der ökonomischen, ökologischen und gesellschaftlichen Dimension.

Ausgangspunkt für die vorliegende Arbeit ist die Beobachtung, dass Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung übernehmen, obwohl dadurch finanzielle und personelle Ressourcen gebunden werden. Neben der Entscheidung zur Durchführung und Offenlegung von CSR-Aktivitäten werden in Unternehmen zahlreiche weitere Entscheidungen zur Aufrechterhaltung der Konkurrenzfähigkeit getroffen. Jede Entscheidung ist mit Konsequenzen hinsichtlich der Investition in Finanz- und Humankapital, Mitarbeiterführung und absatzpolitischen Auswirkungen verknüpft. Denn ungeachtet von CSR-Aktivitäten besteht ein Ziel von Unternehmen immer darin, effiziente interne Prozesse zu etablieren, um keine Ressourcen zu verschwenden. Da Unternehmen nicht allen Ansprüchen gleichermaßen gerecht werden können, wenden sie unterschiedliche Strategien an.

Zur Beantwortung der in Kapitel 1.3 gestellten Forschungsfragen wurden zwei empirische Untersuchungen durchgeführt. Diese basieren auf den theoretischen Grundlagen der Stakeholder-Theorie und der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie. Zur Analyse der offengelegten CSR-Aktivitäten seitens der Unternehmen wurde ein Scoring-Modell entwickelt. Dieses wurde auf die CSR-Berichte angewendet, die nach den GRI-Standards veröffentlicht wurden. Neben der Darlegung der unternehmensseitig kommunizierten Themen wurde auch gezeigt, ob sich Unternehmen in der CSR-Berichterstattung untereinander angleichen. Auf Basis der CSR-Berichte wurden dann die relevanten Anspruchsgruppen identifiziert. Deren Forderungen gegenüber den Unternehmen in der Ernährungsbranche wurden anhand einer Inhaltsanalyse untersucht. Im Rahmen dessen konnten auch Widersprüche zwischen den Erwartungen einzelner Anspruchsgruppen und zwischen denen mehrerer Anspruchsgruppen aufgezeigt werden. Anschließend wurden die offengelegten den geforderten CSR-Aktivitäten gegenübergestellt, um den Grad der Konformität zwischen

Unternehmen und ihrer institutionellen Umwelt festzustellen und vor diesem Hintergrund strategische Reaktionen der Unternehmen zu erkennen und einzuordnen.

Die wichtigsten Ergebnisse der ersten empirischen Analyse sind folgende:

Welche CSR-Aktivitäten die Unternehmen der Ernährungsbranche offenlegen und inwiefern sie sich dabei an ihre Wettbewerber angleichen, inwiefern also Isomorphismus besteht, legt die hier mittels eines Scoring-Modells durchgeführte Analyse von CSR-Berichten dar. Die Ergebnisse zeigen, dass Unternehmen im Rahmen der Berichterstattung zwischen zahlreichen Richtlinien wählen können, an welchen sie sich orientieren. Die Richtlinien sind universell gültig und beziehen sich nicht explizit auf die Ernährungsbranche, weswegen sie keine branchenspezifischen Parameter berücksichtigen. Im Falle der Ernährungsbranche wären beispielsweise die Parameter Tierschutz und Lebensmittelkennzeichnungen branchenspezifisch. Dadurch kann die Nutzung dieser Richtlinien zu einer anspruchsgruppengerechten Kommunikation herausfordernd sein. Die drei am häufigsten genutzten Richtlinien von Unternehmen der Ernährungsbranche in Deutschland sind die der Global Reporting Initiative (GRI), des UN Global Compact (UNGC) und des Zentrums für nachhaltige Unternehmensführung (ZNU).<sup>515</sup> Wenn sich Unternehmen für die Verwendung einer Richtlinie entscheiden, werden zumeist die aktuellen Richtlinien der GRI verwendet. Da Unternehmen individuell festlegen, ob und welche Richtlinien sie in welchem Umfang verwenden, unterscheiden sich die offengelegten CSR-Aktivitäten voneinander. Folglich kann auf Basis der Entscheidung zur Erstellung eines CSR-Berichts und der Orientierung an einer Richtlinie keine Angleichung in den CSR-Aktivitäten der untersuchten Unternehmen festgestellt werden. Unter Bezugnahme auf eine höhere Ebene kann ein isomorphes Verhalten dahin gehend festgestellt werden, dass nahezu jedes zweite Unternehmen der Forderung nachkommt, einen CSR-Bericht zu veröffentlichen und sich zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung bekennt. Viele Unternehmen orientieren sich dazu an Richtlinien, um an deren Legitimation zu partizipieren.

Die Analyse der offengelegten Themen zeigt, dass für die untersuchten 33 Unternehmen aus der Stichprobe insgesamt kein isomorphes Verhalten festgestellt werden kann. Über ein Thema wird dann berichtet, wenn es für ein Unternehmen in einem bestimmten Sektor relevant ist. Dementsprechend zeigen sich sektorenspezifische Unterschiede in der Verbreitung. Kein Unternehmen innerhalb eines Sektors legt exakt die gleichen CSR-

---

<sup>515</sup> Siehe hierzu und im Folgenden Kapitel 4.1.2.2.

Aktivitäten wie seine Wettbewerber offen. In den Sektoren Fleischwaren/ Geflügel/ Fisch sowie Alkoholische Getränke werden tendenziell wenige Informationen zu CSR-Aktivitäten in Form von Berichten offengelegt. Unternehmen in den Sektoren Tabak, Wasch-/ Pflege-/ Reinigungsmittel und Sonstige Nahrungsmittel veröffentlichen mehr CSR-Aktivitäten als Unternehmen in anderen Sektoren.<sup>516</sup> Eine Angleichung kann lediglich für einzelne Themen wie auch für einzelne Sektoren festgestellt werden. Die Analyse zeigt, dass die Unternehmen in den beiden Sektoren Alkoholfreie Getränke und Tabak ähnliche Themen offenlegen beziehungsweise nicht offenlegen. Das Ergebnis kann auch aus einer Verzerrung resultieren, da in beiden Sektoren jeweils wenige Unternehmen analysiert wurden und die Streuung gering ist. Ebenso kann die Marktstruktur eines Sektors eine Erklärung dafür darstellen: Bei einem kleinen Sektor mit wenigen großen Anbietern auf dem Markt ist es wahrscheinlich, dass sie sich an den CSR-Berichten der Wettbewerber orientieren.

Für die gesamte Ernährungsbranche wird kein isomorphes Verhalten in der Offenlegung einzelner Themen festgestellt. Die Beobachtung kann damit erklärt werden, dass die Branche aufgrund ihrer Vielzahl an Sektoren insgesamt heterogen ist und die Erwartungen, denen die Unternehmen gerecht zu werden versuchen, dementsprechend unterschiedlich sein können.

In diesem Zusammenhang zeigen Ergebnisse, dass die Unternehmen ihre CSR-Aktivitäten in einem unterschiedlichen Ausmaß offenlegen. Während einige Unternehmen umfangreiche Berichte veröffentlichen, thematisieren andere ihre CSR-Aktivitäten selektiv. Dieses Vorgehen, bei dem nicht die allgemeingültigen Themen der GRI-Standards übernommen werden, sondern eine Differenzierung erfolgt, führt zu einer höheren Glaubwürdigkeit. Diese Beobachtung deutet auf die Anwendung verschiedener Strategien hin, die Unternehmen anwenden können, um auf die institutionelle Komplexität zu reagieren.

Ob ein Thema für ein Unternehmen als relevant einzustufen ist und Eingang in die Berichterstattung finden sollte, kann anhand der Wesentlichkeitsmatrix ermittelt werden.<sup>517</sup> Durch die Matrix werden die Themen unter Berücksichtigung ihrer Erheblichkeit für den Unternehmenserfolg und ihres Einflusses auf die Beurteilungen und Entscheidungen durch die Anspruchsgruppen eingeordnet.

Welche Ansprüche die relevanten Anspruchsgruppen stellen, zeigen die Ergebnisse des zweiten Teils der empirischen Untersuchung:

---

<sup>516</sup> Siehe hierzu Kapitel 4.1.2.2.

<sup>517</sup> Siehe hierzu Kapitel 4.1.3.

Auf Basis der 33 CSR-Berichte aus der Stichprobe wurden fünf Anspruchsgruppen identifiziert, welche für Unternehmen der Ernährungsbranche relevant sind. Diese stellen zahlreiche Ansprüche an die Unternehmen. Circa 50 Prozent aller Forderungen betreffen die fünf am häufigsten genannten Themen (Marketing und Kennzeichnung, Kundengesundheit und -sicherheit, Preisbildung, Tierwohl und Umweltschutz).<sup>518</sup> Dass der Fokus auf diesen primären Themen liegt, ist darauf zurückzuführen, dass es sich um unspezifische Forderungen gegenüber allen Unternehmen der Ernährungsbranche handelt und sie deshalb stark ausgeprägt sind. In den Einzelanalysen je Anspruchsgruppe werden davon abweichende Themen gefordert. Auch auf dieser Ebene handelt es sich primär um allgemeine Forderungen gegenüber der gesamten Ernährungsbranche anstelle von sektoren- und unternehmensspezifischen Forderungen. Sofern konkrete Ansprüche vorliegen, richten sich diese in erster Linie an Sektoren wie den Süßwaren-Sektor mit der Forderung nach Lebensmittelkennzeichnungen und nachhaltigem Bezug von Rohstoffen wie Kakao und Palmöl aus Drittländern oder den Sektor Fleischwaren/ Geflügel/ Fisch mit der Forderung nach Tierschutz.

Dass die Erwartungen der institutionellen Umwelt einander widersprechen können, zeigen verschiedene im Rahmen dieser Arbeit zitierte Untersuchungen,<sup>519</sup> und die Ergebnisse der in dieser Arbeit durchgeführten empirischen Analyse: Konsumenten fordern beispielsweise bessere Haltungsbedingungen für Tiere, handeln aber selbst gegensätzlich, indem sie Fleisch aus einer Produktion mit kaum am Tierwohl orientierten Haltungsformen konsumieren. Als weiteres Beispiel können Nichtregierungsorganisationen aufgeführt werden. Deren medienwirksame Kampagnen sollen nicht nur die Themen selbst kommunizieren, sondern Aufmerksamkeit erzeugen, die dazu genutzt werden kann, die eigenen Interessen und ökonomischen Ziele durchzusetzen.<sup>520</sup> Dadurch kann ein Konflikt zwischen Selbstinteresse und gesellschaftlichem Interesse entstehen, da der eigene Nutzen ohne Berücksichtigung der Auswirkungen auf das gesellschaftliche Interesse maximiert wird.<sup>521</sup>

Die Gegenüberstellung der geforderten CSR-Aktivitäten seitens der Anspruchsgruppen mit den offengelegten CSR-Aktivitäten seitens der Unternehmen zeigt statistisch keinen signifikanten Unterschied.<sup>522</sup> Lediglich die Detailanalyse für die Anspruchsgruppe Mitarbeiter/ Betriebsrat/ Gewerkschaft zeigt einen signifikanten Unterschied zwischen den

---

<sup>518</sup> Siehe hierzu Kapitel 4.2.2.

<sup>519</sup> Vgl. Hackl, 2015; Stehr/Struve, 2015.

<sup>520</sup> Siehe hierzu Kapitel 4.2.3.

<sup>521</sup> Siehe hierzu Kapitel 2.2.5.

<sup>522</sup> Siehe hierzu und im Folgenden Kapitel 4.3.

von der Anspruchsgruppe geforderten und den von den Unternehmen kommunizierten Themen. Während in den CSR-Berichten Themen aus allen drei Dimensionen (Ökonomie, Ökologie, Gesellschaft) offengelegt werden, beziehen sich die Forderungen dieser Anspruchsgruppe nahezu ausschließlich auf die Arbeitsbedingungen und fallen damit in die gesellschaftliche Dimension. Bei den anderen Anspruchsgruppen zeigt sich statistisch eine höhere Übereinstimmung zwischen den Themenbereichen von Forderungen einerseits und thematischen CSR-Berichtsinhalten andererseits. Beispielsweise werden die Forderungen der Anspruchsgruppen Kunden/ Handel und Nichtregierungsorganisationen nach Marketing und Kennzeichnung in den CSR-Berichten der Unternehmen aufgegriffen. Diese Beobachtung ist darauf zurückzuführen, dass die beiden Anspruchsgruppen einen hohen Machteinfluss auf ihre institutionelle Umwelt ausüben, sodass ihre Forderungen sich vermehrt in den offengelegten CSR-Aktivitäten wiederfinden. Zudem kann anhand der durchgeführten empirischen Analyse gezeigt werden, dass hohe Schnittmengen zwischen Forderungen der Anspruchsgruppen und CSR-Berichtsinhalten nicht in unspezifischen Forderungen wie Lebensmittelkennzeichnung oder Gesundheitsschutz bestehen, sondern dort, wo zielgerichtete Ansprüche an einzelne Unternehmen und Sektoren gestellt werden.<sup>523</sup> Aufgrund dieser Sektor- oder sogar Unternehmensspezifität der Forderungen werden Themen angesprochen, die eine geringe Ausprägung aufweisen.

Auf diese institutionelle Komplexität können Unternehmen mit entsprechenden Strategien reagieren. Die Ergebnisse zeigen, dass im Zuge der CSR-Berichterstattung unterschiedliche Strategien angewendet werden und teilweise beim Lesen eines Berichts nicht feststellbar ist, welche Strategie verfolgt wird. So können hinter dem Veröffentlichen von umfangreichen CSR-Berichten zwei Strategien stehen: *Erduldung* und *Vermeidung* beziehungsweise *Entkopplung* auf Basis der Logik des Vertrauens. Beide Strategien verfolgen den Ansatz, dass Unternehmen Konformität mit den Erwartungen signalisieren. Während erstere tatsächlich darauf abzielt, allen Forderungen gerecht zu werden, wird im Rahmen der zweiten Strategie ein ausführlicher Bericht genutzt, um eine Überprüfung durch Anspruchsgruppen zu vermeiden und die internen Unternehmensprozesse von den formalen Strukturelementen, die durch den Bericht dargestellt werden, zu entkoppeln.

Die Strategie *Trotzen* besteht darin, dass Unternehmen versuchen ihre eigenen Interessen durchzusetzen, indem sie Forderungen weniger relevanter Anspruchsgruppen zurückweisen. Stattdessen konzentrieren sie sich auf die (teilweise) Erfüllung der Erwartungen

---

<sup>523</sup> Siehe hierzu Kapitel 4.2.3.

einflussreicher Anspruchsgruppen, um so deren Unterstützung zu erhalten und dadurch ihre Legitimation zu sichern. Die Strategie greift damit die Stakeholder-Theorie auf.

Auf eine differenzierte Umsetzung der Forderungen zielt auch die Strategie *Kompromiss* ab. Sie unterscheidet sich von der Strategie des Trotzens, indem zunächst alle Forderungen erfasst und mit den internen Interessen abgeglichen werden, bevor dann ein Ranking vorgenommen wird.

Während die zuvor genannten Strategien auf bestehende Erwartungen reagieren und diese im Zuge der CSR-Berichterstattung auf unterschiedlicher Weise erfüllen, zielt die Strategie *Manipulation* darauf ab, institutionelle Erwartungen in ihrer Entstehung proaktiv zu beeinflussen und zu steuern.<sup>524</sup>

Bei jeder Strategiebestimmung stehen Unternehmen vor der Entscheidung, den notwendigen Ressourceneinsatz und das beabsichtigte Ziel einer strategischen Maßnahme zu beurteilen. Strategien wie *Erdulden*, *Kompromiss* und *Manipulation* führen tendenziell zu einem Legitimationszuspruch der Anspruchsgruppen, während die Strategien *Vermeiden* und *Trotzen* einen Legitimationsverlust zur Folge haben können. Legitimation stellt jedoch eine wichtige Ressource zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit dar.<sup>525</sup> Neben ihrem Einfluss auf die Reputation eröffnet sie Unternehmen den Zugang zu anderen wichtigen Ressourcen wie Finanz- und Humankapital.<sup>526</sup>

Wie zuvor dargelegt, kann anhand der Analyse gezeigt werden, dass Unternehmen keine verallgemeinernden Forderungen übernehmen, sondern differenziert beurteilen, ob eine Forderung relevant ist. Sie setzen somit ihre eigenen Schwerpunkte in den CSR-Aktivitäten, anstatt im Sinne der Erduldungsstrategie die geforderten Konzepte und unspezifischen Erwartungen zu übernehmen oder hinter einer scheinbaren Übernahme eine Entkopplung verbergen. Somit entspricht das Ergebnis nicht der Kernaussage der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie, dass sich Unternehmen aufgrund der Forderungen durch die institutionelle Umwelt aneinander angleichen. Ein isomorphes Verhalten kann nur punktuell festgestellt werden.

---

<sup>524</sup> Vgl. Oliver, 1991. Siehe hierzu und im Folgenden Kapitel 3.2.4 und Kapitel 5.

<sup>525</sup> Vgl. Beyer et al., 2014: 70.

<sup>526</sup> Vgl. Meyer/Rowan, 1977.

Ausgehend von den Forschungsfragen werden im Folgenden die im Zuge der durchgeführten Analysen gewonnenen und für die Problemstellung relevanten Ergebnisse zusammengefasst und Implikationen abgeleitet:

Die Ausgangsfrage, wie Unternehmen die Konflikte zwischen den Zielen ihrer unternehmerischen Tätigkeit und den Zielen gesellschaftlicher Verantwortung wie auch die Widersprüche steuern, die durch die Forderungen verschiedener Anspruchsgruppen auftreten können, kann wie folgt beantwortet werden: Durch die Veröffentlichung von CSR-Berichten signalisieren Unternehmen ein mit den Forderungen relevanter Anspruchsgruppen konformes Verhalten. Sie sichern sich dadurch die Legitimation für ihr Handeln, welche neben der internen Effizienz einen Treiber für den Erhalt der Konkurrenzfähigkeit darstellt. Durch eine selektive Berichterstattung differenzieren sie sich von ihren Konkurrenten und erhöhen gleichzeitig ihre Glaubwürdigkeit.

**Eine erste Implikation lautet daher:** Um sich die Legitimation für ihr Handeln durch die institutionelle Umwelt zu sichern, können Unternehmen ihre CSR-Aktivitäten offenlegen. Wie die Ergebnisse der empirischen Analyse zeigen, stellt insbesondere die Veröffentlichung von CSR-Berichten eine verbreitete Methode dar, um interessierte Anspruchsgruppen über die CSR-Aktivitäten des Unternehmens zu informieren. Das Risiko einer Überprüfung der Aktivitäten durch die Anspruchsgruppen kann seitens der Unternehmen minimiert werden, indem sie ein angemessenes Vokabular mit den CSR-bezogenen Stichworten sowie passende Symbolik und Designelemente verwenden.

Im Fokus der CSR-Berichterstattung von Unternehmen der Ernährungsbranche stehen neben den primären Anspruchsgruppen Mitarbeiter/ Betriebsrat/ Gewerkschaften, Lieferanten/ Landwirte/ Bauernverbände, Verbraucher/ Konsumenten/ Verbraucherschutz, Kunden/ Handel auch die Nichtregierungsorganisationen. Für das Ranking der Anspruchsgruppen können Kriterien wie der Auswirkungsgrad der geplanten CSR-Aktivitäten auf eine Anspruchsgruppe, der Abhängigkeitsgrad zwischen Unternehmen und einer Anspruchsgruppe oder der Grad des Einflusses zwischen den verschiedenen Anspruchsgruppen herangezogen werden. Zudem können anhand von Instrumenten wie der Wesentlichkeitsmatrix einzelne Forderungen erfasst und klassifiziert werden. Auf Basis der Priorisierung der Anspruchsgruppen und Forderungen entscheiden Unternehmen, welche CSR-Aktivitäten sie umsetzen. Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass insbesondere die Forderungen der beiden Anspruchsgruppen Kunden/ Handel und Nichtregierungsorganisationen eine Übereinstimmung mit den offengelegten CSR-Aktivitäten seitens der Unternehmen

aufweisen. Diese beiden Anspruchsgruppen können aufgrund des Machteinflusses durch ihre finanzielle Ausstattung und Größe leichter medienwirksam ihre Forderungen durchsetzen und andere Anspruchsgruppen positiv beeinflussen.

**Daraus lässt sich eine zweite Implikation ableiten:** Unter Zuhilfenahme geeigneter Bewertungskriterien können Unternehmen ihre relevanten Anspruchsgruppen mit ihren jeweiligen Forderungen identifizieren. Es kann empfohlen werden, insbesondere den Forderungen solcher Anspruchsgruppen gerecht zu werden, die aus Sicht des bewertenden Unternehmens im hohen Maße als relevant gelten. Manche Anspruchsgruppen können aufgrund ihrer Organisationsgröße und finanziellen Ausstattung weitere Anspruchsgruppen beeinflussen und so ihre Forderungen besser geltend machen. Nicht relevante Anspruchsgruppen und Forderungen können nachrangig behandelt werden, um keine Ressourcen zu verschwenden. Der Vorteil der Priorisierung liegt insbesondere in einer Fokussierung auf wesentliche Interessen sowohl des Unternehmens als auch von Anspruchsgruppen. Dadurch können Unternehmen das Risiko minimieren, sich widersprüchlich zu verhalten und Legitimation zu verlieren.

Für ihr Verhalten gegenüber Anspruchsgruppen mit ihren bestehenden Forderungen und zur Berücksichtigung von häufig komplexen Interessenlagen und Zielkonflikten stehen Unternehmen die Strategien *Erdulden*, *Vermeiden*, *Trotzen* und *Kompromissfindung* zur Verfügung: Sie können Konformität mit den institutionellen Erwartungen zeigen, indem sie den Forderungen nachkommen, institutionalisierte CSR-Aktivitäten nachahmen oder die Kriterien in den gewählten Richtlinien zur CSR-Berichterstattung umsetzen. Im Zuge dessen ist es möglich, die eigenen CSR-Aktivitäten an Unternehmen mit Vorreiterrolle anzulehnen und deren als bewährt geltende CSR-Aktivitäten zu imitieren. In diesem Fall wird die Strategie *Erdulden* gewählt, wobei bestehende Rationalitätsmythen und Forderungen übernommen und entsprechende CSR-Aktivitäten in entsprechend umfangreichen Berichten veröffentlicht werden. Entscheiden sich alle Unternehmen für diese Strategie, führt dieses Verhalten zu einer Angleichung von Unternehmen. Dies konnte in der vorliegenden Analyse nur punktuell festgestellt werden. Zudem kann das Veröffentlichende ausführlicher Berichte auch auf die Vermeidungs- und Entkopplungsstrategie hindeuten, die auf Kommunikationsebene Konformität mit der institutionellen Umwelt signalisiert. Stattdessen zeigen die Ergebnisse der Untersuchung, dass Unternehmen abhängig vom Sektor und den unternehmensinternen Zielen eigene Schwerpunkte setzen und differenzierte Berichte veröffentlichen. Innerhalb eines Sektors sind Angleichungen in einzelnen Themen

feststellbar. Welche CSR-Aktivitäten in den Berichten offengelegt werden, ist eine unternehmensspezifische Entscheidung, die auf Basis des Austausches mit den relevanten Anspruchsgruppen getroffen wird. Unternehmen können versuchen, Kompromisslösungen zur Vereinbarung der als relevant erkannten Forderungen mit den internen Zielen der Unternehmen zu finden. Die Strategie Trotzen kann dann angewendet werden, wenn es sich um wenig CSR-relevante Anspruchsgruppen oder Einzelpersonen handelt, die weniger Macht besitzen, ihre Forderungen gegenüber einem Unternehmen durchzusetzen, als große Organisationen.

**Eine dritte Implikation lautet somit:** Wenn Unternehmen ihre CSR-Aktivitäten in Form von Berichten offenlegen, können sie entscheiden, ob sie sich an vorhandenen Richtlinien orientieren. Zu einer glaubwürdigen Berichterstattung kann das Setzen eigener Schwerpunkte beitragen, welche mit den Unternehmenszielen vereinbar sind. Unwesentliche Inhalte, welche zwar in den Richtlinien genannt werden, sich aber im Stakeholder-Dialog als nicht relevant herausstellen, können hingegen vernachlässigt werden. Unternehmen entscheiden sich somit für die Strategie der Kompromissfindung. In der Konsequenz führt dieses Verhalten dazu, dass die gewählten CSR-Aktivitäten mit den Produkten, internen Prozessen und Zielen des Unternehmens harmonisieren oder mit ihnen weitgehend in Einklang gebracht werden können und von Anspruchsgruppen, die in der vorliegenden Arbeit als Nachfrager von CSR-Leistungen definiert wurden, als Zusatznutzen wahrgenommen werden. Dadurch besteht die Möglichkeit, sich von direkten Konkurrenten zu differenzieren. Darüber hinaus führen der Stakeholder-Dialog und die Fokussierung auf wesentliche CSR-Aktivitäten dazu, dass Unternehmen als glaubwürdig wahrgenommen werden. Als Resultat wird ihnen Legitimation durch die relevanten Anspruchsgruppen zugesprochen.

In Fall der Strategie Trotzen sind vor allem potentielle negative Auswirkungen, wie der Legitimationsentzug oder der Verlust von Ressourcen, zu berücksichtigen, da sie die Wettbewerbsfähigkeit beeinträchtigen können. Auf Basis der bisherigen Forschungen und der Hinweise aus der empirischen Untersuchung kann auch von der Entkopplung als möglicher Alternative abgeraten werden, da diese in zweifacher Hinsicht ressourcenintensiv ist und ihr Aufdecken zu Legitimationsverlusten führen kann. Die Wahl einer Strategie beeinflusst neben dem beabsichtigten Ziel und dem Ressourceneinsatz auch die Legitimation und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens.

Um Unsicherheiten aus der Vielzahl der Erwartungen unterschiedlicher Akteure zu minimieren, können Unternehmen die Strategie der Manipulation anwenden. Mithilfe der

Strategie kann die institutionelle Umwelt proaktiv gesteuert werden, bevor aus Erwartungen konkrete Forderungen entstehen. Die Strategie bietet sich insbesondere für relevante und einflussreiche Anspruchsgruppen wie Nichtregierungsorganisationen oder Kunden/ Handel an, da diese weitere Anspruchsgruppen beeinflussen können. Es besteht die Möglichkeit, mit Nichtregierungsorganisationen zu kooperieren. Ebenso können Unternehmen durch Maßnahmen wie das Durchführen von Werksbesichtigungen oder kostenlose Produktproben ihre Konsumenten steuern. Darüber hinaus erreichen Unternehmen zahlreiche Anspruchsgruppen über sozialen Medien und Pressemitteilungen. Zudem können Unternehmen sich selbst Richtlinien auferlegen und veröffentlichen, um ihre Übernahme der gesellschaftlichen Verantwortung zu signalisieren.

In Bezug auf die Berücksichtigung unsicherer Erwartungen kann somit die **vierte Implikation abgeleitet werden**: Wenn Unternehmen die Strategie Manipulation wählen, können sie ihre institutionelle Umwelt proaktiv lenken. Insbesondere gegenüber relevanten Anspruchsgruppen kann diese Strategie empfohlen werden, um mit diesen zu kooperieren und deren Legitimationsanspruch zu erhalten. Aber auch andere Anspruchsgruppen können durch den Einsatz gezielter Maßnahmen gesteuert werden. Durch solche Aktivitäten beeinflussen Unternehmen die öffentliche Wahrnehmung und damit die Forderungen der Anspruchsgruppen, indem sie aktiv Informationen zur Verfügung stellen.

Die zusammenfassenden Erläuterungen zeigen mit den dargelegten Implikationen verschiedene Ansatzpunkte für die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen in der Ernährungsbranche auf: Unternehmen können geeignete Strategien zur Reaktion auf die institutionellen Erwartungen entwickeln, wenn sie sich mit den Forderungen der jeweiligen Anspruchsgruppe auseinandersetzen und an unterschiedlichen Zeitpunkten der Erwartungsbildung ansetzen. Für eine systematische Prioritätensetzung der Anspruchsgruppen und deren Forderungen stehen Unternehmen verschiedene Bewertungskriterien und Instrumente wie die Wesentlichkeitsmatrix zur Verfügung. Die Ergebnisse zeigen, dass oftmals unspezifische Forderungen bestehen, die nicht im vollen Umfang übernommen werden. Stattdessen können Unternehmen auf Basis der Priorisierung und unter Berücksichtigung der erforderlichen Investitionen in Finanz- und Humankapital entscheiden, welche Forderungen sie umsetzen und inwieweit diese die Unternehmensziele ergänzen. Auch seitens der Anspruchsgruppen zeigt sich ein Nutzen der vorliegenden Arbeit. Für sie wird das Verhalten von Unternehmen transparenter, indem aufgezeigt wird, welche Strategien mit der Veröffentlichung eines CSR-Berichts verfolgt werden können.

Die durchgeführte empirische Untersuchung weist an wenigen Stellen Limitationen auf, welche im Folgenden dargelegt werden: Die kommunizierten CSR-Aktivitäten seitens der Unternehmen wurden anhand eines Scoring-Modells untersucht. Für die Analyse wurden CSR-Berichte ausgewählt, die nach den aktuellen Richtlinien der GRI erstellt wurden. Ein Abgleich mit den Forderungen seitens der Anspruchsgruppen zeigte, dass die GRI-Standards Schwachstellen aufweisen, da diese allgemeingültig für alle Branchen gelten. Ein branchenspezifischer Standard für die Ernährungsbranche befindet sich derzeit in der Entwicklung. Andere in der Branche verwendete Richtlinien wurden nicht ausgewertet. Zudem wurden im Zuge der empirischen Untersuchung aufgrund der besseren Datenverfügbarkeit und systematischen Berichterstattung die CSR-Berichte von großen Unternehmen analysiert. Kleine und mittelgroße Unternehmen wurden nicht in die Analyse miteinbezogen, da diese häufig keiner systematischen Berichterstattung folgen, wenngleich die Ernährungsbranche durch kleine und mittelgroße Unternehmen geprägt ist.

Eine Fragestellung, die aufgrund der derzeitigen COVID-19-Situation nicht berücksichtigt werden konnte, betrifft die Entkopplung. Ob Unternehmen diese Strategie anwenden, konnte in dieser Arbeit nicht festgestellt werden. Die Veröffentlichung umfangreicher CSR-Berichte kann darauf hindeuten, dass entweder die Erduldungsstrategie oder die Strategie der Entkopplung angewendet wird. Ursprünglich war es geplant, strukturierte Interviews mit Unternehmensvertretern in der Ernährungsbranche durchzuführen und zusätzlich anhand eines Fragebogens weitere Hinweise zur Entkopplung aufzuzeigen. Bedingt durch COVID-19 und die damit einhergehenden geänderten Prioritäten von Unternehmen wurde die Befragung nicht durchgeführt. Hier könnte die zukünftige Forschung mit einer qualitativ-empirischen Untersuchung ansetzen. Anhand von Interviews könnte untersucht werden, welche Strategie Unternehmen tatsächlich anwenden, wenn sie umfangreiche Berichte veröffentlichen. Denn aufgrund fehlender Einblicke in die internen Unternehmensprozesse ist im Rahmen einer Analyse veröffentlichter Dokumente nicht ersichtlich, ob sie die Strategie Erdulden oder Vermeiden verfolgen.

Zudem besteht ein kritikwürdiges Merkmal in der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie. Sie geht davon aus, dass Unternehmen durch konformes Verhalten ihre Legitimation erhalten, welche einen Treiber für die Wettbewerbsfähigkeit darstellt. Ein Nachteil der Theorie liegt darin, dass der Effizienzgewinn durch Legitimität nicht gegen den Effizienzverlust durch Legitimationsverlust zusammen mit dem Effizienzgewinn durch bewussten Verzicht auf Legitimation abgewogen wird. Zudem spielt der Wettbewerb

zwischen den Unternehmen eine wichtige Rolle. Nicht effiziente Unternehmen können von effizienten Unternehmen aus dem Markt verdrängt werden. Die NI-Theorie beachtet diese Komponente nicht und dient in erster Linie dazu, strategische Reaktionen und Verhalten abzuleiten und ihre Verbreitung zu erklären.

Die vorliegende Arbeit wurde mit dem Ziel einer möglichst umfassenden institutionellen Analyse zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen in der Ernährungsbranche angefertigt. Im Rahmen der empirischen Untersuchung wurden neben den kommunizierten CSR-Aktivitäten seitens der Unternehmen zudem die Forderungen der relevanten Anspruchsgruppen aufgezeigt. Diese ausführliche Analyse ermöglichte es, entsprechende strategische Reaktionen auf die institutionellen Erwartungen abzuleiten.

## Literaturverzeichnis

- Aguinis, Herman; Glavas, Ante (2012): What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility. A Review and Research Agenda. *Journal of Management* 38, 4, 932-968.
- Ahi, Payman; Searcy, Cory (2013): A comparative Literature Analysis of Definitions for Green and Sustainable Supply Chain Management. *Journal of Cleaner Production* 52, 1, 329-341.
- Albert-Schweitzer-Stiftung (2021): Europäische Masthuhn-Initiative, <https://albert-schweitzer-stiftung.de/unsere-arbeit/masthuhn-initiative>, online abgerufen am 13.06.2021.
- Albert-Schweitzer-Stiftung (2018): Erfolgreicher Dialog mit Dr. Oetker, <https://albert-schweitzer-stiftung.de/aktuell/erfolgreicher-dialog-dr-oetker>, online abgerufen am 18.09.2019.
- Alexius, Susanne; Grossi, Guiseppe (2018): Decoupling in the Age of Market-Embedded Morality: Responsible Gambling in a Hybrid Organization. *Journal of Management and Governance* 22, 2, 285-313.
- Altenburger, Reinhard (2016): Gesellschaftliche Verantwortung und Stakeholdermanagement. In: Altenburger, Reinhard; Mesicek, Roman H. (Hrsg.): *CSR und Stakeholdermanagement. Strategische Herausforderungen und Chancen der Stakeholdereinbindung*. Berlin und Heidelberg, 13-28.
- Altenburger, Reinhard; Gaißberger, Christine (2014): Sustainable Innovation. Sustainable Innovation: Evidence from Austrian SMEs. ICSB Proceedings 59th International Council For Small Business World Conference. Dublin.
- Amran, Azlan; Haniffa, Roszaini (2011): Evidence in Development of Sustainability Reporting. A Case of a Developing Country. *Business Strategy and the Environment* 20, 3, 141-156.
- Aragón-Correa, J. Alberto; Marcus, Alfred; Hurtado-Torres, Nuria (2016): The natural environmental strategies of international firms. Old controversies and new evidence on performance and disclosure. *The Academy of Management Perspectives* 30, 1, 24-39.
- Arbeitsgemeinschaft Online Forschung e.V. (2020): Daily Digital Facts, <https://www.agof.de/service-downloads/downloadcenter/download-daily-digital-facts/>, online abgerufen am: 26.11.2020.

- Arbeitsgemeinschaft Online Forschung e.V. (2020): Unique User, <https://www.agof.de/service-downloads/service/glossar/#u>, online abgerufen am: 26.11.2020.
- Asmeri, Rina; Alvionita, Tika,; Gunardi, Ardi (2017): CSR Disclosures in the Mining Industry: Empirical Evidence from Listed Mining Firms in Indonesia. *Indonesian Journal of Sustainability Accounting and Management*, 1, 1, 16-22.
- Bacher, Johann; Pöge, Andreas; Wenzig, Knut (2010): Clusteranalyse. Anwendungsorientierte Einführung in Klassifikationsverfahren. München.
- Backhaus-Maul, Holger; Biedermann, Christiane; Nährlich, Stefan; Polterauer, Juliane (2008): Corporate Citizenship in Deutschland. Die überraschende Konjunktur einer verspäteten Debatte. In: Backhaus-Maul, Holger; Biedermann, Christiane; Nährlich, Stefan; Polterauer, Juliane (Hrsg.): *Corporate citizenship in Deutschland. Bilanz und Perspektiven*. Wiesbaden, 13-42.
- Baden, Denise A.; Harwood, Ian A.; Woodward, David G. (2009): The Effect of Buyer Pressure on Suppliers in SMEs to demonstrate CSR practices. An added Incentive or Counter Productive? *European Management Journal* 27, 6, 429-441.
- Bader, Nils (2011): Fallstudie: CSR-Kommunikation von kleinen und mittleren Unternehmen. In: Raupp, Juliana; Jarolimek, Stefan; Schultz, Friederike (Hrsg.): *Handbuch CSR. Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen*. Wiesbaden, 356-372.
- Bassen, Alexander; Jastram, Sarah; Meyer, Katrin (2005): Corporate Social Responsibility: Eine Begriffserklärung. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 6, 2, 231-236.
- Beckmann, Markus; Brinkmann, Johanna; Schuster, Valerie (2004): 10 Thesen zu Corporate Citizenship als Ordnungsverantwortung. Ein interaktionsökonomisches Forschungsprogramm. *Diskussionspapier / Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik*, Bd. 04-11. Wittenberg und Halle/Saale.
- Beddewela, Eshani; Fairbrass, Jenny (2016): Seeking Legitimacy Through CSR: Institutional Pressures and Corporate Responses of Multinationals in Sri Lanka. *Journal of Business Ethics* 136, 3, 503-522.
- Berg, Ernst; Hartmann, Monika; Kliebisch, Christoph; Lendle, Michael (2014): Nachhaltigkeit in der Ernährungsbranche – Herausforderungen und Chancen. In: Institut

- für Nachhaltiges Management e.V. (Hrsg.): Nachhaltigkeit in der Lebensmittelwirtschaft. Motivationen, Hemmnisse und Kommunikation. Bonn, 4-12.
- Beyer, Susan; Bohn, Stephan; Grünheid, Toni; Händschke, Sebastian G. M.; Kerekes, Raluca; Müller, Jonas C.; Walgenbach, Peter (2014): Wofür übernehmen Unternehmungen Verantwortung? Und wie kommunizieren sie ihre Verantwortungsübernahme? Eine explorative Studie. Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik 15, 1, 57-84.
- Bittner-Fesseler, Angela; Leben, Britta (2017): Nachhaltiges Wirtschaften in der Kommunikation von Start-ups: CSR als Chance für junge Unternehmen. In: Gordon, Gesa; Nelke, Astrid (Hrsg.): CSR und Nachhaltige Innovation. (Management-Reihe Corporate Social Responsibility). Berlin und Heidelberg, 39-53.
- Bohn, Stephan (2018): Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen aus neoinstitutionalistischer Perspektive. In: Backhaus-Maul, Holger; Kunze, Martin; Nährlich, Stefan (Hrsg.): Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in Deutschland. Ein Kompendium zur Erschließung eines sich entwickelnden Themenfeldes. Wiesbaden, 257-269.
- Boland, Michael; Cooper, Brendan; White, James M. (2016): Making Sustainability Tangible. Land O'Lakes and the Dairy Supply Chain. American Journal of Agricultural Economics 98, 2, 648-657.
- Bowen, Howard R. (1953): Social Responsibility of the Businessman. New York.
- Bowie, Norman E.; Dunfee, Thomas W. (2002): Confronting Morality in Markets. Journal of Business Ethics 38, 4, 381-393.
- Bowman, Edward H.; Haire, Mason (1975): A Strategic Posture toward Corporate Social Responsibility. California Management Review 18, 2, 49-58.
- Boxenbaum, Eva; Jonsson, Stefan (2017): Isomorphism, Diffusion and Decoupling. Concept Evolution and Theoretical Challenges. The Sage Handbook of Organizational Institutionalism 2, 79-104.
- Bresser, Rudi K; Dunbar, Roger L.M.; Millonig, Klemens (2004): Nicht so schnell nachgeben. Harvard Business Manager, 26, 7, 55-63.
- Brunsson, Nils; Olsen, Johan P. (1993): The Reforming Organization. London.
- Bund Ökologische Lebensmittelwirtschaft (2020): Branchenreport 2020. Ökologische Lebensmittelwirtschaft. Berlin.

- Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (2020): Ökobarometer 2019. Umfrage zum Konsum von Biolebensmitteln. Bonn.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2016): CSR Berichterstattung, <http://www.csr-in-deutschland.de/DE/Unternehmen/CSR-Berichterstattung/Einstieg/einstieg-orientierung-an-anderen-unternehmen.html>, online abgerufen am: 01.09.2020.
- Bundesministerium der Justiz und Verbraucherschutz (2016): Stärkung der unternehmerischen Verantwortung durch neue nichtfinanzielle Berichtspflichten. Pressemitteilung 21.09.2016.
- Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (2021): Lebensmittelsicherheit, [https://www.bmel.de/DE/themen/verbraucherschutz/lebensmittelsicherheit/lebensmittelsicherheit\\_node.html](https://www.bmel.de/DE/themen/verbraucherschutz/lebensmittelsicherheit/lebensmittelsicherheit_node.html), online abgerufen am: 11.09.2021.
- Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft / AMI Agrarmarkt Informations-Gesellschaft mbH (2020): Der deutsche Bio-Markt 2019: Zahlen, Fakten, Analysen, [https://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/DE/\\_Landwirtschaft/Biologischer-Landbau/presentation-biomarkt-2019.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/DE/_Landwirtschaft/Biologischer-Landbau/presentation-biomarkt-2019.pdf?__blob=publicationFile&v=2), online abgerufen am: 23.12.2020.
- Bundesregierung (2010): Nationale Strategie zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen. Aktionsplan CSR. Berlin.
- Bundesvereinigung der deutschen Ernährungsindustrie (2021): Das 1x1 der Online-Nachhaltigkeitskommunikation, <https://www.bve-online.de/presse/infothek/publikationen-jahresbericht/bve-1x1-online-nachhaltigkeitskommunikation>, online abgerufen am: 27.06.2021
- Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie (2020): Jahresbericht 2019/2020. Berlin.
- Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie (2017): Ernährungsindustrie 2017. Berlin.
- Carroll, Archie B. (1979): A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review* 4, 4, 497-505.
- Carroll, Archie B. (1991): The Pyramid of Corporate Social Responsibility. Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons* 34, 4, 39-48.

- Carroll, Archie B. (1999): Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct. *Business and Society* 38, 3, 268-295.
- Chen, Jennifer C.; Patten, Dennis M.; Roberts Robin W. (2008): Corporate Charitable Contributions: A Corporate Social Performance or Legitimacy Strategy? *Journal of Business Ethics*, 82, 1, 131-144.
- Ching, Hong Yuh; Gerab, Fábio; Toste, Thiago Henrique (2013): Analysis of Sustainability Reports and Quality of Information Disclosed of Top Brazilian Companies. *International Business Research* 6, 10, 62-77.
- Clark, John M. (1939): *Social Control of Business*. New York.
- Clarkson, Max B. E. (1995): A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *The Academy of Management Review* 20, 1, 92-117.
- Coase, Ronald H. (1937): The nature of the firm. *Economica*, 4, 16, 386-405.
- Czarniawska, Barbara; Joerges, Bernward (1996): Travel of Ideas. In: Czarniawska, Barbara, Sevón, Guje (Hrsg.): *Translation Organizational Change*. Berlin, 13-48.
- Dahlsrud, Alexander (2008): How Corporate Social Responsibility is Defined. An Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 15, 1, 1-13.
- Davis, Keith (1960): Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? *California Management Review* 2, 3, 70-76.
- Davis, Keith (1973): The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities. *Academy of Management Journal* 16, 2, 312-322.
- Deegan, Craig (2014): An Overview of Legitimacy Theory As Applied Within The Social And Environmental Accounting Literature. In: Bebbington, Jan; Unerman, Jeffrey; O'Dwyer, Brendan (Hrsg.): *Sustainability Accounting and Accountability*. 2<sup>nd</sup> Edition. London, 248-285.
- Deephouse, David L. (1996): Does Isomorphism legitimate. *Academy of Management Journal* 39, 4, 1024-1039.
- De Roeck, Kenneth; Farooq, Omer (2018): Corporate Social Responsibility and Ethical Leadership: Investigating Their Interactive Effect on Employees' Socially Responsible Behaviors. *Journal of Business Ethics* 151, 4, 923-939.

- Der Betrieb (2016): KMU setzen auf Eigenkapital und Bankkredite, <https://www.derbetrieb.de/meldungen/kmu-setzen-auf-eigenkapital-und-bankkredite/>, online abgerufen am: 13.06.2021.
- Deutscher Bauernverband e.V. (2020): Der Verband, <https://www.bauernverband.de/derverband>, online abgerufen am: 27.11.2020.
- Deutscher Bauernverband e.V. (2016): DBV fordert vom Lebensmitteleinzelhandel Trendwende bei den Milchpreisen, <https://www.bauernverband.de/presse-medien/pressemitteilungen/pressemitteilung/dbv-fordert-vom-lebensmitteleinzelhandel-trendwende-bei-den-milchpreisen>, online abgerufen am: 30.10.2020.
- Dierkes, Meinolf (1974): Die Sozialbilanz. Ein gesellschaftsbezogenes Informations- und Rechnungssystem. Frankfurt (Main), New York.
- Dierksmeier, Claus; Petersen, Holger (2016): Welche Freiheit brauchen Unternehmer? Forum Wirtschaftsethik 24, 143-153.
- Dietsche, Christian; Lautermann, Christian; Westermann, Udo (2018): CSR- Reporting in Deutschland 2018. Ergebnisse, Trends, Branchenauswertungen und eine Analyse der Berichterstattung über die SDGs im Ranking der Nachhaltigkeitsberichte. Berlin.
- DiMaggio, Paul J.; Powell, Walter W. (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. American Sociological Review 48, 2, 147-160.
- Donaldson, Thomas; Preston, Lee E. (1995): The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. Academy of Management Review 20, 1, 65-91.
- Dr. Oetker (2019): Unser Rezept für die Zukunft - Nachhaltigkeitsbericht 2016-2018. Bielefeld.
- Dyllick, Thomas (1989): Management der Umweltbeziehungen. Öffentliche Auseinandersetzung als Herausforderungen. Wiesbaden.
- Edelman (2020): Edelman Trust Barometer 2020. New York und Chicago.
- Edmondson, Vickie C.; Carroll, Archie B. (1999): Giving Back: An Examination of the Philanthropic Motivations, Orientations and Activities of Large Black-Owned Businesses. Journal of Business Ethics 19, 2, 171-179.
- Elkington, John (1997): Cannibals with Forks. The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Chichester.

- Europäische Kommission (2001): Grünbuch–Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. Brüssel.
- Europäische Kommission (2011): Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR). Brüssel.
- Faltheuser, Kurt (1978): Die Praxis der gesellschaftsbezogenen Unternehmensrechnung in der Bundesrepublik Deutschland. In: Pieroth, Elmar (Hrsg.): Sozialbilanzen in der Bundesrepublik Deutschland. Düsseldorf und Wien, 149-177.
- Fassin, Yves (2008): SMEs and the Fallacy of Formalising CSR. *Business Ethics: A European Review* 17, 4, 364-378.
- Fombrun, Charles; Shanley, Mark (1990): What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. *Academy of Management Journal* 33, 2, 233-258.
- Food and Agriculture Organization of the United Nations (2017): *The Future of Food and Agriculture: Trends and Challenges*. Rom.
- Forsa (2020): *Ernährungsreport 2019/2020*. Berlin.
- Forum Nachhaltiger Kakao (2021): *Unsere Mitglieder*. <https://www.kakaoforum.de/ueberuns/unsere-mitglieder>, abgerufen am 15.01.2021.
- Forum Nachhaltiges Palmöl (2021a): *Mitglieder*. <https://www.forumpalmoel.org/unsere-mitglieder/mitglieder>, abgerufen am 15.01.2021.
- Forum Nachhaltiges Palmöl (2021b): *Selbstverpflichtung*. <https://www.forumpalmoel.org/das-fonap/selbstverpflichtung>, abgerufen am 15.01.2021.
- Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ) (2019): *Am Pranger*, [https://www.faz-biblionet.de/faz-portal/document?uid=FAZN\\_\\_20191129\\_6510979&token=cadf7831-9956-4bcd-b752-a5de28c23343&p.\\_scr=faz-archiv&p.q=Am+Pranger&p.source=&p.max=10&p.sort=&p.offset=10&p.searchIn=TI&p.\\_ts=1605251816865&p.DT\\_from=01.01.2015&p.DT\\_to=31.10.2020&p.timeFilterType=0](https://www.faz-biblionet.de/faz-portal/document?uid=FAZN__20191129_6510979&token=cadf7831-9956-4bcd-b752-a5de28c23343&p._scr=faz-archiv&p.q=Am+Pranger&p.source=&p.max=10&p.sort=&p.offset=10&p.searchIn=TI&p._ts=1605251816865&p.DT_from=01.01.2015&p.DT_to=31.10.2020&p.timeFilterType=0), online abgerufen am: 13.11.2020.
- Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ) (2018): *Der Kampf um die Bananen*, [https://www.faz-biblionet.de/faz-portal/document?uid=FAZN\\_\\_20181116\\_5894419&token=0eb06547-1839-45a0-b493-f3f0b714e679&p.\\_scr=faz-archiv&p.q=Der+Kampf+um+die+Bananen&p.source=&p.max=10&p.sort=&p.offset=0&p.searchIn=TI&p.\\_ts=1605251440754&p.DT\\_f](https://www.faz-biblionet.de/faz-portal/document?uid=FAZN__20181116_5894419&token=0eb06547-1839-45a0-b493-f3f0b714e679&p._scr=faz-archiv&p.q=Der+Kampf+um+die+Bananen&p.source=&p.max=10&p.sort=&p.offset=0&p.searchIn=TI&p._ts=1605251440754&p.DT_f)

rom=01.01.2015&p.DT\_to=31.10.2020&p.timeFilterType=0, online abgerufen am: 13.11.2020.

Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ) (2015): Der verwirrte Bürger, [https://www.faz-biblionet.de/faz-portal/document?uid=FAZN\\_\\_20150914\\_3802852&token=c7cb88b7-5781-4b01-9f24-1af30bd512ff&p.\\_scr=fazarchiv&p.q=Der+verwirrte+B%C3%BCrger&p.source=&p.max=10&p.sort=&p.offset=0&p.searchIn=TI&p.\\_ts=1605251845248&p.DT\\_from=01.01.2015&p.DT\\_to=31.10.2020&p.timeFilterType=0](https://www.faz-biblionet.de/faz-portal/document?uid=FAZN__20150914_3802852&token=c7cb88b7-5781-4b01-9f24-1af30bd512ff&p._scr=fazarchiv&p.q=Der+verwirrte+B%C3%BCrger&p.source=&p.max=10&p.sort=&p.offset=0&p.searchIn=TI&p._ts=1605251845248&p.DT_from=01.01.2015&p.DT_to=31.10.2020&p.timeFilterType=0), online abgerufen am: 13.11.2020.

Frederick, William C. (1960): The Growing Concern over Business Responsibility. *California Management Review* 2, 4, 54-61.

Frederick, William C. (1987): Theories of Corporate Social Performance. In: Sethi, S. Prakesh.; Flabe, Cecelia M. (Hrsg.): *Business and Society: Dimensions of Conflict and Cooperation*. New York, 142-161.

Freeman, R. Edward (2014): *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. San Bernardino, CA.

Freeman, R. Edward (1994): The Politics of Stakeholder Theory. *Business Ethics Quarterly* 4, 4, 409-421.

Freeman, R. Edward; Harrison, Jeffrey S.; Wicks, Andrew C. (2014): *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success*. New Haven und London.

Freeman, R. Edward; McVea, John (2001): *A Stakeholder Approach to Strategic Management*. Working Paper No. 01-02. Charlottesville.

Friedman, Milton (1970): The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine* 13.09.1970.

Früh, Werner (2015): *Inhaltsanalyse: Theorie und Praxis*. Konstanz.

Galaskiewicz, Joseph (1985): Interorganizational Relations. *Annual Review of Sociology* 11, 281-304.

Galbreath, Jeremy (2009): Building Corporate Social Responsibility into Strategy. *European Business Review* 21, 2, 109-127.

Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (2020): Unsere NGG, <https://www.ngg.net/unsere-ngg/>, online abgerufen am 27.11.2020.

- GfK Panel Services Deutschland; Roland Berger Strategy Consultants GmbH; Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie e.V. (2009): Consumers' Choice '09. Corporate Responsibility in der Ernährungsindustrie. Nürnberg.
- Gibson, Kevin (2000): The Moral Basis of Stakeholder Theory. *Journal of Business Ethics* 26, 3, 245-257.
- Global Reporting Initiative (2021): Three GRI Standards Come Into Effect for Sustainability Reports in 2021, <https://www.globalreporting.org/about-gri/news-center/2021-01-13-three-gri-standards-come-into-effect-for-sustainability-reports-in-2021/>, online abgerufen am: 26.06.2021.
- Global Reporting Initiative (2020a): Sector Program, <https://www.globalreporting.org/standards/sector-program/>, online abgerufen am: 20.12.2020.
- Global Reporting Initiative (2020b): Sector Standards Project for Agriculture and Fishing, <https://www.globalreporting.org/standards/standards-development/sector-standards-project-for-agriculture-and-fishing/>, online abgerufen am: 20.12.2020.
- Global Reporting Initiative (2018): GRI 101: Grundlagen 2016. Amsterdam.
- Global Reporting Initiative (2016): GRI 305: Emissionen, 2016. Amsterdam.
- Global Reporting Initiative (2015): G4-Leitlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung. Amsterdam.
- Göhler, Gerhard; Kühn, Rainer (1999): Institutionenökonomie, Neo-Institutionalismus und die Theorie politischer Institutionen. In: Edeling, Thomas; Jann, Werner; Wagner, Dieter (Hrsg.): *Institutionenökonomie und Neo-Institutionalismus. Überlegungen zur Organisationstheorie*. Opladen, 17-42.
- Gray, Rob; Kouhy, Reza; Lavers, Simon (1995): Corporate Social and Environmental Reporting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 8, 2, 47-77.
- Greenpeace (2019): Supermarkt-Check: Regale voller Billigfleisch. Ergebnis der Greenpeace-Abfrage zu Kennzeichnung und Sortiment der Frischfleisch-Eigenmarken nach Einführung der Haltungsform im Lebensmitteleinzelhandel.
- Greenpeace (2018): Jahresbericht 2018. Hamburg.
- Greenwood, Royston; Raynard, Mia; Kodeih, Farah; Micelotta, Evelyn R.; Lounsbury, Michael (2011): Institutional Complexity and Organizational Responses. *The Academy of Management Annals* 5, 1, 317-371.

- Grober, Ulrich (1999): Hans Carl von Carlowitz: Der Erfinder der Nachhaltigkeit. Die Zeit, 25.11.1999, 48.
- Hackl, Oliver (2015): Thesen zu Grenzen von CSR im Handel. In: Knoppe, Marc (Hrsg.): CSR und Retail Management: Gesellschaftliche Verantwortung als zukünftiger Erfolgsfaktor im Handel. Berlin und Heidelberg, 93-106.
- Handelsblatt (2018): Lebensmittel-Produzenten um Nestlé wollen die Macht von Edeka und Co begrenzen. <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/streit-mit-handel-lebensmittel-produzenten-um-nestle-wollen-die-macht-von-edeka-und-co-begrenzen/21059450-all.html>, abgerufen am: 31.10.2020.
- Handelsblatt (2016): So groß ist die Macht der Supermärkte beim Umweltschutz, <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/aldi-lidl-edeka-so-gross-ist-die-macht-der-supermaerkte-beim-umweltschutz/13323004-all.html>, online abgerufen am: 14.11.2020
- Hanefeld, Susanne; Lingenfelder, Michael (2017): Beeinflussen sich Stakeholder in der Reputationsbildung? - Eine Mehrebenenanalyse. Marketing ZFP 39, 4, 4-23.
- Hart, Oliver (2011): Thinking about the Firm: A Review of Daniel Spulber's 'The Theory of the Firm'. Journal of Economic Literature 49, 1, 101-113.
- Hartmann, Monika (2011): Corporate Social Responsibility in the Food Sector. European Review of Agricultural Economics 38, 3, 297-324.
- Hans, Norbert (2013): Strategische Wettbewerbsvorteile. Mehr Umsatz, Gewinn und Marktanteile: Das Praxisbuch für Ihre Strategieorientierung. Wiesbaden.
- Hassan, Abeer; Ibrahim, Essam (2012): Corporate Environmental Information Disclosure. Factors Influencing Companies' Success in Attaining Environmental Awards. Corporate Social Responsibility and Environmental Management 19, 1, 32-46.
- Hasse, Raimund; Krücken, Georg (2005): Neo-Institutionalismus. Bielefeld.
- Hassia (2020): Erfolgreiches Geschäftsjahr 2019 - BIONADE und Ti Erfrischungstee melden sich zurück, <https://www.hassia.com/news/erfolgreiches-geschaeftsjahr-2019-bionade-und-ti-erfrischungstee-melden-sich-zurueck>, online abgerufen am: 13.05.2021.
- Hericks, Katja (2011): Entkoppelt und institutionalisiert: Gleichstellungspolitik in einem deutschen Konzern. Wiesbaden.

- Hiß, Stefanie (2005): Warum übernehmen Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung? Ein soziologischer Erklärungsversuch. Frankfurt (Main).
- Holmes, Sandra L. (1976): Executive Perceptions of Corporate Social Responsibility. *Business Horizons* 19, 3, 34-40.
- Höllerer, Markus (2013): From Taken-for-Granted to Explicit Commitment: The Rise of CSR in a Corporatist Country. *Journal of Management Studies*. 50, 4, 573-606.
- Höllerer, Markus (2012): Between Creed, Rhetoric Façade, and Disregard Dissemination and Theorization of Corporate Social Responsibility in Austria. Bern.
- Hörisch, Jacob; Freeman, R. Edward; Schaltegger, Stefan (2014): Applying Stakeholder Theory in Sustainability Management. Links, Similarities, Dissimilarities and a Conceptual Framework. *Organization and Environment* 27, 4, 328-346.
- Hultman, Jens; Elg, Ulf (2018): Developing CSR in Retail–Supplier Relationships: A Stakeholder Interaction Approach. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research* 28, 4, 339-359.
- Hungenberg, Harald; Wulf, Thorsten (2011): Grundlagen der Unternehmensführung. Wiesbaden.
- Hütz-Adams, Friedl (2018): Preisgestaltung in der Wertschöpfungskette Kakao. Bonn, 2018.
- Jarolimek, Stefan; Raupp, Juliana (2011): Zur Inhaltsanalyse von CSR-Kommunikation: Materialobjekte, methodische Herausforderungen und Perspektiven. In: Raupp, Juliana; Jarolimek, Sttefan; Schultz, Friderike (Hrsg.): *Handbuch CSR: Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen*. Wiesbaden, 499-516.
- Jenkins, Heledd (2009): A ‘Business Opportunity’ Model of Corporate Social Responsibility for Small-and Medium-sized Enterprises. *Business Ethics: A European Review* 18, 1, 21-36.
- Jenkins, Heledd; Yakovleva, Natalia (2006): Corporate Social Responsibility in the Mining Industry. Exploring trends in Social and Environmental Disclosure. *Journal of Cleaner Production* 14, 3-4, 271-284.
- Jörges-Süß, Katharina; Süß, Stefan (2004): Neo-Institutionalistische Ansätze der Organisationstheorie. *Das Wirtschaftsstudium* 33, 3, 316-318.

- Joyner, Brenda E.; Payne, Dinah (2002): Evolution and Implementation: A Study of Values, Business Ethics and Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics* 41, 4, 297-311.
- Kassarjian, Harold H. (1977): Content Analysis in Consumer Research. *Journal of Consumer Research* 4, 1, 8-18.
- Kaumanns, Sven C.; Blumers, Miriam; Junglewitz, Georg (2016): Sustainable Development Goals. Indikatoren für die Agenda 2030 für Nachhaltige Entwicklung. Wiesbaden.
- Kieser, Alfred; Spindler, Gerald und Walgenbach, Peter (2002): Mehr Rechtssicherheit durch normative Managementkonzepte und Organisationsnormung? *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 54, 5, 395-425.
- Kilian, Thomas; Hennigs, Nadine (2014): Corporate Social Responsibility and Environmental Reporting in Controversial Industries. *European Business Review* 26, 1, 79-101.
- Kozelka, Robert M. (1982): How to Work through a Clustering Problem. In: Hudson, Herschel, C. (Hrsg.): *Classifying Social Data. New Applications of Analytic Methods for Social Science Research* San Francisco. Washington, 1-12.
- KPMG (2013): *Handbuch zur Nachhaltigkeitsberichterstattung. Update 2013.* Düsseldorf.
- Krep, Theodore J. (1940): *Measurement of the Social Performance of Business.* Washington.
- Kraft, Karina (2017): Corporate-Social-Responsibility-Aktivitäten von Unternehmen in der Ernährungsbranche. In: Heinschink, Karin; Kanthelhardt, Jochen; Kirner, Leopold; Stern, Tobias (Hrsg.): *Jahrbuch der österreichischen Gesellschaft für Agraökonomie* 26, 95-104.
- Kraft, Karina (2020): Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen der Ernährungsbranche in Deutschland: Warum gleichen sich Unternehmen in ihren CSR-Maßnahmen an? In: Niedermayr, Andreas; Oedl-Wieser, Theresia; Kantelhardt, Jochen; Grüneis, Heideline; Riefler, Petra und Mitter, Hermine (Hrsg.): *Austrian Journal of Agricultural Economics and Rural Studies* 29, 31-37.
- Kümpel, Thomas; Adolph, Volker (2016): Verbesserung der Nachhaltigkeitsberichterstattung in Unternehmen. *Controller Magazin*, 41, 6, 48-51.
- Kurucz, Elizabeth C.; Colbert, Barry A.; Wheeler, David (2008): The Business Case for Corporate Social Responsibility. In: Crane, Andrew; McWilliams, Abigail; Matten, Dirk; Moon, Jeremy; Siegel, Donald (Hrsg.): *The Oxford handbook of corporate social responsibility.* New York, 83-112.

- Lebensmittelpraxis (2020): Konzentriert, <https://lebensmittelpraxis.de/zentrale-management/26641-top-30-ranking-konzentriert.html>, online abgerufen am: 27.11.2020
- Lebensmittelzeitung (2016): Top 100 Lieferanten 2016, LZ 44, 4. November 2016, 51.
- Lin, Yi-Ting; Liu, Nien-Chi (2019): Corporate Citizenship and Employee Outcomes: Does a High-Commitment Work System Matter? *Journal of Business Ethics* 156, 4, 1079-1097.
- Lintemeier, Klaus; Rademacher, Lars (2016): Stakeholder Relations. Nachhaltigkeit und Dialog als strategische Erfolgsfaktoren. In: Altenburger, Reinhard; Mesicek, Roman. H. (Hrsg.): *CSR und Stakeholdermanagement. Strategische Herausforderungen und Chancen der Stakeholdereinbindung*. Berlin, Heidelberg, 29-58.
- Lischka, Helena M.; Kenning, Peter (2017): Corporate Social Responsibility aus Kundensicht: Können sich Unternehmen ein gutes Image kaufen? In: Stehr, Christopher; Struve, Franziska (Hrsg.): *CSR und Marketing. Nachhaltigkeit und Verantwortung richtig Kommunizieren*. Berlin, 61-85.
- Littkemann, Jörn; Schwarzer Sonja; Miller, Julia (2018): Nachhaltigkeitsberichterstattung von DAX-Unternehmen: Eine empirische Analyse. *Controlling* 30, 3, 47-55.
- Loew, Thomas; Ankele, Kathrin; Braun, Sabine; Clausen, Jens (2004): Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung. Endbericht. Münster und Berlin.
- Lounsbury Michael (2001): Institutional Sources of Practice Variation: Staffing College and University Recycling Programs. *Administrative Science Quarterly* 46, 1, 29-56.
- Lyon, Thomas P.; Maxwell, John W. (2008): Corporate Social Responsibility and the Environment: A Theoretical Perspective. *Review of Environmental Economics and Policy*, 2, 2, 240-260.
- Maas, Steffen; Schuster, Tassilo; Hartmann, Evi (2018): Stakeholder Pressures, Environmental Practice Adoption and Economic Performance in the German Third-party Logistics Industry. A Contingency Perspective. *Journal of Business Economics* 88, 2, 167-201.
- Mahon, John; Wartick, Steven L. (2012): Corporate Social Performance Profiling. Using Multiple Stakeholder Perceptions to Assess a Corporate Reputation. *Journal of Public Affairs* 12, 1, 12-28.

- Maloni, Michael J.; Brown, Michael E. (2006): Corporate Social Responsibility in the Supply Chain. An Application in the Food Industry. *Journal of Business Ethics* 68, 1, 35-52.
- Marrewijk, Marcel Van (2003): Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. *Journal of Business Ethics* 44, 2-3, 95-105.
- Martens, Annika; Kleinfeld, Annette (2018): CSR und Compliance im Kontext ihrer Bedeutungsentwicklung. In: Martens, Annika; Kleinfeld, Annette (Hrsg.): *CSR und Compliance: Synergien nutzen durch ein integriertes Management*. Berlin, 3-33.
- Orviz Martínez, Natalia; Cuervo Carabel, Tatiana; del Castillo Feito, Cristina (2018): Legitimacy and Reputation of Organizations: Their Relationship with Management Systems and Financial Performance. In: Díez-De-Castro, Emilio; Peris-Ortiz, Marta (Hrsg.): *Organizational Legitimacy: Challenges and Opportunities for Businesses and Institutions*. Cham, 141-159.
- Matten, Dirk; Crane, Andrew (2005): Corporate Citizenship. Toward an Extended Theoretical Conceptualization. *The Academy of Management Review* 30, 1, 166-179.
- Matten Dirk; Moon, Jeremy (2008): “Implicit” and “Explicit” CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review* 33, 2, 404-424.
- Mayring, Philipp (2015): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. 12. überarbeitete Auflage. Beltz, Weinheim und Basel.
- McWilliams, Abigail; Siegel, Donald (2001): Corporate Social Responsibility. A Theory of the Firm Performance. *Academy of Management Review* 26, 1, 117-127.
- McWilliams, Abigail; Siegel, Donald; Wright, Patrick M. (2006): Corporate Social Responsibility: Strategic Implications. *Journal of Management Studies* 43, 1, 1-18.
- Media Impact (2020): MA 2020 Pressemedien II, <https://www.ma-reichweiten.de/>, online abgerufen am: 26.11.2020.
- Melé, Domènec (2008): Corporate Social Responsibility Theories. In: Crane, Andrew; McWilliams, Abigail; Matten, Dirk; Moon, Jeremy; Siegel, Donald (Hrsg.): *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. New York, 47-82.
- Mesicek, Roman H. (2016): Verantwortung für Stakeholdereinbindung: Stakeholderbegriff und Praxis im Kontext der Nachhaltigkeits- und CSR-Debatte. In: Altenburger, Reinhard;

- Mesicek, Roman. H. (Hrsg): CSR und Stakeholdermanagement. Strategische Herausforderungen und Chancen der Stakeholdereinbindung. Berlin, Heidelberg, 29-58.
- Meyer, John W.; Rowan, Brian (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology* 83, 2, 340-363.
- Meyer, Uli; Kirchner, Stefan (2016): Entkopplung – ein folgenreicher Begriff des soziologischen Neoinstitutionalismus. München.
- Meznar, M.; Chrisman, James J.; Carroll, Archie B. (1990): Social Responsibility and Strategic Management: Toward an Enterprise Strategy Classification. *Academy of Management Proceedings* 1990, 1, 332-336.
- Millonig, Klemens (2002): Wettbewerbsvorteile durch das Management des institutionalen Kontextes. Berlin.
- Mishra, Saurabh; Modi, Sachin B. (2016): Corporate Social Responsibility and Shareholder Wealth. The Role of Marketing Capability. *Journal of Marketing* 80, 1, 26-46.
- Mitchell, Vincent-Wayne (1995): Organizational Risk Perception and Reduction: A Literature Review. *British Journal of Management* 6, 2, 115-33.
- Mitchell, R. K.; Agle, B. R.; Wood, D. J. (1997): Toward a Theory of Stakeholder Indification and Salience. Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review* 22, 4, 853-886.
- Modigliani, Franco; Miller, Merton H. (1958): The Cost of Capital, Corporation Finance and Theory of Investment. *The American Economic Review* 48, 3, 261-297.
- Morhardt, J. Emil; Baird, Sarah; Freeman, Kelly (2002): Scoring Corporate Environmental and Sustainability Reports using GRI 2000, ISO 14031 and Other Criteria. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 9, 4, 215-233.
- Montiel, Ivan; Delgado-Ceballos, Javier (2014): Defining and Measuring Corporate Sustainability. *Organization and Environment* 27, 2, 113-139.
- Murillo, David; Lozano, Josep M. (2006): SMEs and CSR. An Approach to CSR in Their Own Words. *Journal of Business Ethics* 67, 3, 227-240.
- NABU (2018): Jahresbericht 2018. Berlin.

- Nagel, Rolf (2013): Corporate Social Responsibility (CSR) und Sustainability-Management als integrale Bestandteile einer modernen und praxisorientierten Betriebswirtschaftslehre. *Forum Wirtschaftsethik* 21, 1, 13-15.
- Neßler, Christian (2012): Corporate Social Responsibility. Eine Stakeholder orientierte Analyse unter besonderer Betrachtung der Neuen Institutionenökonomik und der Signaling Theorie. Hamburg.
- Neßler, Christian; Lis, Bettina (2015): Die Bedeutung von CSR im Rahmen der Unternehmensführung. *WiSt - Wirtschaftswissenschaftliches Studium* 44, 4, 176-181.
- Nestlé (2016): Nestlé Deutschland in der Gesellschaft. Bericht zur Gemeinsamen Wertschöpfung und zu unseren sozialen Verpflichtungen. Frankfurt (Main).
- Neville, Benjamin A.; Bell, Simon J.; Mengüç, Bülent (2005): Corporate Reputation, Stakeholders and the Social Performance-Financial Performance Relationship. *European Journal of Marketing* 39, 9/10, 1184-1198.
- Nielsen (2020): Food-Studie 2019. Frankfurt (Main).
- Nielsen, Anne Ellerup; Thomsen, Christa (2009): Investigating CSR Communication in SMEs. A Case Study among Danish Middle Managers. *Business Ethics: A European Review* 18, 1, 83-93.
- O'riordan, Linda; Fairbrass, Jenny (2008): Corporate Social Responsibility (CSR) Models and Theories in Stakeholder Dialogue. *Journal of Business Ethics* 83, 4, 745-758.
- Oliver, Christine (1991): Strategic Responses to Institutional Processes. *Academy of Management Review* 16, 1, 145-179.
- Oulton, Will; Hancock, John (2005): Measuring Corporate Social Responsibility. In: Hancock, John (Hrsg.): *Investing in Corporate Social Responsibility. A Guide to Best Practice, Business Planning & the UK's Leading Companies*. London, 39-48.
- Pape, Jens; Doluschitz, Reiner (2002): Umweltkennzahlen und ökologische Benchmarks als Erfolgsindikatoren für das Umweltmanagement in Unternehmen der baden-württembergischen Milchwirtschaft. Stuttgart.
- Pavlik, John (2000): The Impact of Technology on Journalism. *Journalism Studies* 1, 2, 229–237.
- Payne, Gregory; Cruz-Suarez, Ana; Prado-Román, Alberto (2018): Legitimacy as Competitive Advantage: A US Airline Case Study. In: Díez-De-Castro, Emilio; Peris-

- Ortiz, Marta (Hrsg.): *Organizational Legitimacy: Challenges and Opportunities for Businesses and Institutions*. Cham, 121-140.
- Pieroth, Elmar (1978): *Wozu wir Sozialbilanzen brauchen und wozu nicht*. In: Pieroth, Elmar (Hrsg.): *Sozialbilanzen in der Bundesrepublik Deutschland*. Düsseldorf und Wien, 7-11.
- Pistoni, Anna; Songini, Lucrezia; Bavagnoli, Francesco (2018): *Integrated Reporting Quality: An Empirical Analysis*. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 25, 4, 489-507.
- Pivato, Sergio; Misani, Nicola; Tencati, Antonio (2008): *The Impact of Corporate Social Responsibility on Consumer Trust: The Case of Organic Food*. *Business Ethics: A European Review* 17, 1, 3-12.
- Polterauer, Juliane (2018): *Gesellschaftliche Unternehmensverantwortung in Deutschland. Zum aktuellen Stand der empirischen Forschung*. In: Backhaus-Maul, Holger; Kunze, Martin; Nährlich, Stefan (Hrsg.): *Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in Deutschland. Ein Kompendium zur Erschließung eines sich entwickelnden Themenfeldes*. Wiesbaden, 139-174.
- Preston, Lee E.; Post, James E. (1975): *Private Management and Public Policy. The Principle of Public Responsibility*. Englewood Cliffs, NJ.
- PricewaterhouseCoopers (2020): *PwC Tax Insurance Newsflash*. Frankfurt (Main).
- PricewaterhouseCoopers (2010): *Trends der Professionalisierung in Nonprofit-Organisationen*. Hechingen.
- Quazi, Ali M.; O'Brien, Dennis (2000): *An Empirical Test of a Cross-National Model of Corporate Social Responsibility*. *Journal of Business Ethics* 25, 1, 33-51.
- Rädiker, Stefan; Kuckartz, Udo (2019): *Analyse qualitativer Daten mit MADQDA*. Wiesbaden.
- Rappaport, Alfred (1986): *Creating Shareholder Value – The New Standard for Business Performance*. New York.
- Ripperger, Tanja (1998): *Ökonomik des Vertrauens*. Tübingen.
- Rügenwalder (2021): *Unser Nachhaltigkeitsprogramm*, <https://www.ruegenwalder.de/nachhaltigkeitsprogramm>; online abgerufen am: 27.06.2021.

- Rundschau für den Lebensmittelhandel (2021): Ritter Sport wächst in Deutschland zweistellig, <https://www.rundschau.de/artikel/ritter-sport-waechst-in-deutschland-zweistellig>, online abgerufen am: 13.05.2021.
- Russo, Angeloantonio; Perrini, Francesco (2010): Investigating Stakeholder Theory and Social Capital. CSR in Large Firms and SMEs. *Journal of Business Ethics* 91, 2, 207-221.
- Russo, Angeloantonio; Tencati, Antonio (2009): Formal vs. Informal CSR Strategies. Evidence from Italian Micro, Small, Medium-sized, and Large Firms. *Journal of Business Ethics* 85, 2, 339-353.
- Sandberg, Berit (2011): Corporate Social Responsibility (CSR) als Gegenstand der Öffentlichen Betriebswirtschaftslehre. In: Sandberg, Berit; Lederer, Klaus (Hrsg.): *Corporate Social Responsibility in kommunalen Unternehmen. Wirtschaftliche Betätigung zwischen öffentlichem Auftrag und gesellschaftlicher Verantwortung*. Wiesbaden, 11-29.
- Schaltegger, Stefan (2011): Von CSR zu Corporate Sustainability. In: Sandberg, Berit; Lederer, Klaus (Hrsg.): *Corporate Social Responsibility in kommunalen Unternehmen. Wirtschaftliche Betätigung zwischen öffentlichem Auftrag und gesellschaftlicher Verantwortung*. Wiesbaden, 187-200.
- Schaltegger, Stefan; Harms, Dorli; Hörisch, Jacob; Windolph, Sarah Elena; Burritt, Roger L.; Carter, Amanda; Truran, Stacey; Crutzen, Nathalie; Thouma, Amel Ren; Scutora, Maria; Tabi, Andrea; Kokubu, Katsuhiko; Kitada, Hirotsugu; Haider, Mohammad Badrul; Kim, Jong Dae; Lee, Ki-Hoon; Moneva, Jose M.; Ortas, Eduardo; Alvarez-Etxeberria, Igor; Daub, Claus-Heinrich; Schmidt, Jörg; Herzig, Christian; Morelli, John (2013): *International Corporate Sustainability Barometer. A comparative study of 11 countries*. Corporate Sustainability Barometer, Bd. 2013. Lüneburg.
- Schaltegger, Stefan; Hörisch, Jacob (2013): Was prägt das Nachhaltigkeitsmanagement - Gewinnmaximierung oder Legitimitätssicherung. *Forum Wirtschaftsethik* 21, 4, 2-4.
- Schmid, Uwe (1997): Das Anspruchsgruppen-Konzept. *WISU* 26, 7, 633-635.
- Scholes, Eileen; Clutterbuck, David (1998): Communication with Stakeholders: An Integrated Approach. *Long Range Planning* 31, 2, 227-238.
- Schmidpeter, René; Habisch, André (2008): Kriterien für ein erfolgreiches CC-Management. In: Habisch, André.; Neureiter, Martin; Schmidpeter, René. (Hrsg.): *Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager*. Berlin und Heidelberg, 45-70.

- Schmidpeter, René (2019): Corporate Social Responsibility – ein neues Wirtschaftsparadigma?! In: Busold, Matthias (Hrsg.): War for Talents. Berlin und Heidelberg, 87-103.
- Schmidt, Thomas; Schneider, Felicitas; Leverenz, Dominik; Hafner, Gerold (2019): Lebensmittelabfälle in Deutschland - Baseline 2015. Thünen Report 71. Braunschweig.
- Schoppe, Siegfried G. (1995): Moderne Theorie der Unternehmung. München.
- Schreyögg, Georg; Geiger, Daniel (2016): Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien. Wiesbaden.
- Schröder, Sebastian (2015): Supplier Code of Conduct: CSR und Vertragsgestaltung mit Lieferanten – „Ansprüche an Compliance und Nachhaltigkeit glaubhaft vertreten und durchsetzen“. In: Fröhlich, Elisabeth (Hrsg.): CSR und Beschaffung. Berlin und Heidelberg, 145-160.
- Schwalbach, Joachim; Schwerk, Anja (2008): Corporate Governance und Corporate Citizenship. In: Habisch, André.; Neureiter, Martin; Schmidpeter, René. (Hrsg.): Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager. Berlin und Heidelberg, 71-86.
- Schwartau Werke GmbH & Co. KGaA: Unser Nachhaltigkeitsbericht 2019. Bad Schwartau.
- Schwartz, Mark S.; Carroll, Archie B. (2003): Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach. Business Ethics Quarterly 13, 4, 503-530.
- Schwerk, Anja (2012): Strategische Einbettung von CSR in das Unternehmen. In: Schneider, Andreas; Schmidpeter, René. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. Berlin und Heidelberg, 331-356.
- Scott, Richard W. (2001): Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities. Thousand Oaks.
- Silberhorn, Daniel; Warren, Richard C. (2007): Defining Corporate Social Responsibility: A View from Big Companies in Germany and the UK. European Business Review 19, 5, 352-372.
- Snider, Jamie; Hill, Ronald Paul; Martin, Diane (2003): Corporate Social Responsibility in the 21st Century: A View from the World's Most Successful Firms. Journal of Business Ethics 48, 2, 175-187.

- Der Spiegel (2021): Bio ist gescheitert, <https://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/alfred-theodor-ritter-bio-ist-gescheitert-damit-kann-ich-der-firma-nicht-noch-mal-kommen-a-f1f2ae31-0002-0001-0000-000177330674>; online abgerufen am: 13.05.2021.
- Spulber, Daniel F. (2009): *The Theory of the Firm. Microeconomics with Endogenous Entrepreneurs, Firms, Markets, and Organizations*. Cambridge.
- Statistisches Bundesamt (2019): Gesundheitszustand und -relevantes Verhalten: Körpermaße, der Bevölkerung nach Altersgruppen, [https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Gesundheit/Gesundheitszustand-Relevantes-Verhalten/Tabellen/koerpermasse- insgesamt.html?view=main\[Print\]](https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Gesundheit/Gesundheitszustand-Relevantes-Verhalten/Tabellen/koerpermasse- insgesamt.html?view=main[Print]), online abgerufen am: 23.12.2020.
- Stehr, Christopher; Struve, Franziska (2017): CSR und Marketing. In: Stehr, Christopher; Struve, Franziska (Hrsg.): *CSR und Marketing. Nachhaltigkeit und Verantwortung richtig Kommunizieren*. Berlin, 3-11.
- Stehr, Christopher; Struve, Franziska (2015): CSR-Werthaltung der Kunden bei Kaufentscheidung im Lebensmitteleinzelhandel. In: Knoppe, Marc (Hrsg.): *CSR und Retail Management: Gesellschaftliche Verantwortung als zukünftiger Erfolgsfaktor im Handel*. Berlin und Heidelberg, 243-266.
- Strang, David; Soule, Sarah A. (1998): Diffusion in Organizations and Social Movements: From Hybrid Corn to Poison Pills. *Annual Review of Sociology* 24, 1, 265-290.
- Süddeutsche Zeitung (2019): Mehrweg an der Käsetheke, <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/plastikmuell-mehrweg-an-der-kaesetheke-1.4347549>, abgerufen am: 01.11.2020.
- Süddeutsche Zeitung (2018): Nestlé hat schon wieder Ärger wegen Palmöl. <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/rohstoffe-immer-aerger-mit-palmoel-1.4043505>, abgerufen am: 05.11.2020.
- Süddeutsche Zeitung (2016): Die Problem-Verkäufer, <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/samstagsessay-die-problem-verkaeuer-1.3018459>, abgerufen am: 05.11.2020.
- Süddeutsche Zeitung (2012): Ende einer Familien-Saga, <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/bionade-gruenderfamilie-verkauft-ihre-anteile-an-oetker-konzern-ende-einer-familien-saga-1.1272351>, online abgerufen am: 13.05.2021.
- Südzucker (2019): Geschäftsbericht 2018/19. Mannheim.

- Süß, Stefan (2009): Die Institutionalisierung von Managementkonzepten. Diversity-Management in Deutschland. München und Mering.
- Suchman, Mark C. (1995): Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review* 20, 3, 571-610.
- Thanner, Doris (2010): Corporate Social Responsibility. Eine Bestandsaufnahme der Corporate Social Responsibility Aktivitäten von Unternehmen in der Nahrungs- und Genussmittelindustrie in Österreich. Wien.
- Tirole, Jean (2006): *The Theory of Corporate Finance*. Princeton.
- Tomczak Torsten; Kernstock Joachim (2014): Anspruchsgruppen identifizieren und als Maßstab nutzen. In: Esch, Franz-Rudolf; Tomczak, Torsten; Kernstock, Joachim; Langner, Tobis; Redler, Jörn (Hrsg.): *Corporate Brand Management. Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen*. Wiesbaden.
- Umweltbundesamt (2018): *Innovative NRO-Unternehmens-Kooperationen für nachhaltiges Wirtschaften*. Dessau-Roßlau.
- Unilever (2016): *Unilever Sustainable Living Plan. Summary of Progress 2016*. London.
- van Tulder, Rob; Kolk, Ans (2001): Multinationality and Corporate Ethics. Codes of Conduct in the Sporting Goods Industry. *Journal of International Business Studies* 32, 2, 267-283.
- Visser, Wayne (2006): Revisiting Carroll's CSR Pyramid. An African Perspective. In: Huniche, Mahad; Pedersen, Esben Rahbek (Hrsg.): *Corporate citizenship in developing countries. New partnership perspectives*. Kopenhagen, 29-56.
- Vion Holding N.V. (2018): *Corporate-Social-Responsibility-Bericht 2018*. RM Boxtel.
- Waddock, Sandra (2004): Parallel Universes. Companies, Academics, and the Progress of Corporate Citizenship. *Business and Society Review* 109, 1, 5-42.
- Wagner, Franz W. (2018): Steuervermeidung und Corporate Social Responsibility. *Perspektiven der Wirtschaftspolitik* 19, 1, 2-21.
- Walgenbach, Peter (2000): *Die normgerechte Organisation*. Stuttgart.
- Walgenbach, Peter; Beck, Nikolaus (2003): Effizienz und Anpassung. Das Erklärungspotenzial der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie am Beispiel ISO 9000. *Die Betriebswirtschaft*, 63, 5, 497-515.

- Walgenbach, Peter; Meyer, Renate (2008): Neoinstitutionalistische Organisationstheorie. Stuttgart.
- Walther, Michael; Schenkel, Markus; Schüssler, Maria (2010): Corporate Social Responsibility als strategische Herausforderung für den Mittelstand. In: Kathan, Daniel; Letmathe, Peter; Mark, Klaus; Schulte, Reinhard; Tchouvakhina, Margarita V.; Wallau, Frank (Hrsg.): Wertschöpfungsmanagement im Mittelstand. Tagungsband des Forums der Deutschen Mittelstandsforschung. Wiesbaden, 87–102.
- Wang, Heli; Tong, Li; Takeuchi, Riki; George, Gerard (2016): Corporate Social Responsibility. An Overview and New Research Directions. *Academy of Management Journal* 59, 2, 534-544.
- Wartick, Steven L.; Cochran, Philip L. (1985): The Evolution of the Corporate Social Performance ;odel. *The Academy of Management Review* 10, 4, 758-769.
- Weber Florian; Fehre Kerstin (2020): CSR Strategies for (Re)gaining Legitimacy. In: Farache Francisca; Grigore Georgiana; Stancu Alin; McQueen David (Hrsg.): *Values and Corporate Responsibility*. Palgrave Studies in Governance, Leadership and Responsibility. Cham, 187-208.
- Die Welt (2020): Tarifverhandlungen bei Ernährungsbetrieben ohne Ergebnis, <https://www.welt.de/regionales/thueringen/article205420839/Tarifverhandlungen-bei-Ernaehrungsbetrieben-ohne-Ergebnis.html?cid=onsite.onsitesearch>, online abgerufen am: 30.10.2020.
- Die Welt (2019): Wir brauchen ein ‚Netzwerk der Anständigen‘ , <https://www.welt.de/wirtschaft/bilanz/article196860835/Unternehmensverantwortung-Wir-brauchen-ein-Netzwerk-der-Anstaendigen.html?cid=onsite.onsitesearch>, online abgerufen am: 05.11.2020.
- Die Welt (2018): Was Kauflands Langnese-Bann bedeutet, <https://www.welt.de/wirtschaft/article182882700/Langnese-Knorr-Pfanni-Preiskampf-zwischen-Unilever-und-Kaufland-eskaliert.html?cid=onsite.onsitesearch>, online abgerufen am 01.11.2020
- Welzel, Evelize (2008): Corporate Social Responsibility oder Corporate Citizenship? Interdisziplinäre theoretische Konzepte als Grundlage der Begriffsabgrenzung der CSR. In: Müller, Martin; Schaltegger, Stefan (Hrsg.): *Corporate Social Responsibility: Trend oder Modeerscheinung*. München, 53-75.

- Westphal, James D.; Zajac, Edward J. (1998): The Symbolic Management of Stockholders. Corporate Governance Reforms and Shareholder Reactions. *Administrative Science Quarterly*, 43, 1, 127-153.
- Westphal, James D.; Gulati, Ranjay; Shortell Stephen M. (1997): Customization or Conformity? An Institutional and Network Perspective on the Content and Consequences of TQM Adoption. *Administrative Science Quarterly* 42, 2, 366-394.
- Wieland, Josef (2008): Corporate Citizenship. In: Behrent, Michael; Wieland, Josef (Hrsg.): *Corporate Citizenship und strategische Unternehmenskommunikation in der Praxis*. Mering, 13-20.
- Williamson, Oliver E. (2000): The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead. *Journal of Economic Literature* 38, 3, 595-613.
- Wolf, Joachim (2011): *Organisation, Management, Unternehmensführung*. Wiesbaden.
- Wood, Donna J. (1991): Corporate Social Performance Revisited. *The Academy of Management Review* 16, 4, 691-718.
- Wood, Donna J.; Jones, Raymond E. (1995): Stakeholder Mismatching. A Theoretical Problem in Empirical Research on Corporate Social Performance. *The International Journal of Organizational Analysis* 3, 3, 229-267.
- World Commission on Environment and Development (1987): *Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development*. Oxford und New York.
- Wulf, Inge; Inwinkl, Petra (2018): Ökologische Aspekte in der CSR-Berichterstattung deutscher und schwedischer Unternehmen. *Zeitschrift für Umweltpolitik und Umweltrecht* 41, 4, 468-506.
- Wunder, Thomas; Bausch, Josef (2014): Ökologische Nachhaltigkeit in der Ernährungsindustrie. *Ökologisches Wirtschaften-Fachzeitschrift* 29, 4, 44-50.
- Würz, Timo (2012): *Corporate Stakeholder Communications*. Wiesbaden.
- WWF (2018): *Jahresbericht WWF Deutschland 2017/2018*. Berlin.
- Wysocki, Klaus von (1978): Das Unternehmen in seiner Umwelt: Möglichkeiten und Grenzen der Sozialbilanz. In: Pieroth, Elmar (Hrsg.): *Sozialbilanzen in der Bundesrepublik Deutschland*. Düsseldorf und Wien, 15-33.

- Yadav, Neetu; Sagar, Mahim (2013): Performance Measurement and Management Frameworks. *Business Process Management Journal* 19, 6, 947-971.
- Yadava, Ram Nayan; Sinha, Bhaskar (2016): Scoring Sustainability Reports Using GRI 2011 Guidelines for Assessing Environmental, Economic, and Social Dimensions of Leading Public and Private Indian Companies. *Journal of Business Ethics* 138, 3, 549-558.
- Ziehm, Friedrich (1978): Gesellschaftsbezogene Unternehmensrechnung - Eine Darstellung ihrer Probleme und der realisierbaren Lösungen. In: Pieroth, Elmar (Hrsg.): *Sozialbilanzen in der Bundesrepublik Deutschland*. Düsseldorf und Wien, 111-148.
- ZNU, Zentrum für nachhaltige Unternehmensführung; Engel & Zimmermann AG (2013): *Nachhaltigkeit und Nachhaltigkeitskommunikation – Wo steht die Lebensmittelwirtschaft?* München und Witten.
- Zucker, Lynne G. (1977): The Role of Institutionalization in Cultural Persistence. *American Sociological Review* 42, 5, 726-743.

## Anhang

### Zu Kapitel 4.1.1.1 Stichprobe - Übersicht über die Sektoren

#### Übersicht der 100 Unternehmen inklusive Umsatz und Sektorenzugehörigkeit

ID	Name	Umsatz Deutschland 2015 in Mio. €	Sektor
1	Dr. Oetker	3 947	Sonstige Nahrungsmittel
2	Nestlé Deutschland	3 570	Sonstige Nahrungsmittel
3	Theo Müller	3 200	Molkerei
4	Tönnies Lebensmittel	3 150	Fleischwaren/ Geflügel/ Fisch
5	Procter & Gamble	2 990	Wasch-/ Pflege-/ Reinigungsmittel
6	DMK Deutsches Milchkontor	2 778	Molkerei
7	Tchibo	2 488	Kaffee
8	Coca-Cola	2 182	Alkoholfreie Getränke
9	Vion Food Group	2 061	Fleischwaren/ Geflügel/ Fisch
10	PHW-Gruppe (Wiesenhof)	1 990	Fleischwaren/ Geflügel/ Fisch
11	Ferrero	1 985	Süßwaren
12	Landgard	1 806	Obst/ Gemüse
13	Unilever	1 775	Sonstige Nahrungsmittel
14	Mars	1 620	Süßwaren
15	Südzucker	1 531	Sonstige Nahrungsmittel
16	Henkel	1 400	Wasch-/ Pflege-/ Reinigungsmittel
17	Arla Foods	1 400	Molkerei
18	Univeg/Greenyard	1 320	Obst/ Gemüse
19	SCA	1 280	Wasch-/ Pflege-/ Reinigungsmittel
20	Westfleisch	1 271	Fleischwaren/ Geflügel/ Fisch
21	Philip Morris	1 240	Tabak
22	L'Oréal	1 210	Wasch-/ Pflege-/ Reinigungsmittel
23	FrieslandCampina	1 184	Molkerei
24	Pfeifer & Langen	1 180	Sonstige Nahrungsmittel
25	Bitburger	1 146	Alkoholische Getränke
26	Heristo	1 100	Fleischwaren/ Geflügel/ Fisch
27	Imperial Tobacco	1 011	Tabak
28	August Storck	1 010	Süßwaren
29	Rothkötter	1 006	Fleischwaren/ Geflügel/ Fisch
30	Jacobs Douwe Egberts JDE	990	Kaffee
31	British American Tobacco	960	Tabak
32	Harry Brot	950	Backwaren
33	Beiersdorf	917	Wasch-/ Pflege-/ Reinigungsmittel
34	Danone/Danone Waters	875	Molkerei
35	Hochwald	784	Molkerei
36	Lieken	750	Backwaren
37	Sprehe Gruppe	750	Fleischwaren/ Geflügel/ Fisch

38	Krüger	745	Sonstige Nahrungsmittel
39	Mondelez	722	Süßwaren
40	Krombacher Brauerei	700	Alkoholische Getränke
41	Müller Gruppe	674	Fleischwaren/ Geflügel/ Fisch
42	Haribo	660	Süßwaren
43	Melitta	656	Kaffee
44	Aryzta/Hiestand/Klemme	650	Backwaren
45	Intersnack Gruppe	640	Süßwaren
46	Danish Crown	600	Fleischwaren/ Geflügel/ Fisch
47	Wernsing	600	Sonstige Nahrungsmittel
48	Frischli Milchwerke	594	Molkerei
49	AB InBev	590	Alkoholische Getränke
50	Hochland	555	Molkerei
51	Reckitt Benckiser	540	Wasch-/ Pflege-/ Reinigungsmittel
52	Brau Holding Int. (BHI)	531	Alkoholische Getränke
53	Alois Dallmayr Kaffee	528	Kaffee
54	Coty	519	Wasch-/ Pflege-/ Reinigungsmittel
55	Heidemark	501	Fleischwaren/ Geflügel/ Fisch
56	Savencia (Bongrain)	500	Molkerei
57	Zur Mühlen Gruppe	490	Fleischwaren/ Geflügel/ Fisch
58	Rotkäppchen-Mumm	488	Alkoholische Getränke
59	Dalli Werke	483	Wasch-/ Pflege-/ Reinigungsmittel
60	Japan Tobacco International	480	Tabak
61	Henry Lambertz	472	Süßwaren
62	GlaxoSmithKline	469	Wasch-/ Pflege-/ Reinigungsmittel
63	Lindt & Sprüngli	458	Süßwaren
64	Refresco	440	Alkoholfreie Getränke
65	Bayernland	425	Molkerei
66	Meggle	410	Molkerei
67	Fruchthof Nagel	400	Obst/ Gemüse
68	Plukon Food Group	380	Fleischwaren/ Geflügel/ Fisch
69	Carlsberg	378	Alkoholische Getränke
70	Zott	370	Molkerei
71	Ammerland	368	Molkerei
72	Good Mills Deutschland GmbH	360	Backwaren
73	Colgate Palmolive	360	Wasch-/ Pflege-/ Reinigungsmittel
74	Kemper	360	Fleischwaren/ Geflügel/ Fisch
75	Kerrygold/IDB	357	Molkerei
76	Deutsche See	356	Fleischwaren/ Geflügel/ Fisch
77	Pernod Ricard	353	Alkoholische Getränke
78	Warsteiner	350	Alkoholische Getränke
79	Bell Deutschland	350	Fleischwaren/ Geflügel/ Fisch
80	Hipp	350	Sonstige Nahrungsmittel
81	Red Bull	338	Alkoholfreie Getränke
82	Klosterfrau	332	Wasch-/ Pflege-/ Reinigungsmittel

83	Schwartauer (AOH)	330	Sonstige Nahrungsmittel
84	Ehrmann	322	Molkerei
85	PepsiCo	320	Alkoholfreie Getränke
86	Bayrische Milchindustrie - BMI	320	Molkerei
87	Lutz Convenience Food	314	Fleischwaren/ Geflügel/ Fisch
88	Alfred Ritter	305	Süßwaren
89	Fuchs Gewürze	300	Sonstige Nahrungsmittel
90	Veltins	295	Alkoholische Getränke
91	Eckes-Granini Group	293	Alkoholfreie Getränke
92	Laurens Spethmann	290	Alkoholfreie Getränke
93	Baronie/Stollwerck	281	Süßwaren
94	Stute	280	Alkoholfreie Getränke
95	Iglo	275	Sonstige Nahrungsmittel
96	Bahlsen	274	Süßwaren
97	Johnson & Johnson	270	Wasch-/ Pflege-/ Reinigungsmittel
98	Oettinger Brauerei	270	Alkoholische Getränke
99	Lactalis	270	Molkerei
100	Griesson-de Beukelaer	270	Süßwaren

## Zu Kapitel 4.2.3 Ergebnisse - Übersicht der Ausprägungen der Themenkategorien

### Anspruchsgruppe: Gesamt

Themenkategorie	Nennung	Prozent
Preisbildung (*)	91	9,30
Wirtschaftliche Leistung (201)	21	2,15
Marktpräsenz (202)	7	0,72
Indirekte ökonomische Auswirkungen (203)	37	3,78
Beschaffungspraktiken (204)	49	5,01
Korruptionsbekämpfung (205)	5	0,51
Wettbewerbswidriges Verhalten (206)	10	1,02
Steuern (207)	0	0,00
Pflanzenschutz/-Mittel (*)	45	4,60
Tierwohl (*)	88	8,99
Umweltschutz allgemein (*)	69	7,05
Materialien (301)	21	2,15
Energie (302)	8	0,82
Wasser und Abwasser (303)	9	0,92
Biodiversität (304)	39	3,98
Emissionen (305)	21	2,15
Abwasser und Abfall (306)	25	2,55
Umwelt Compliance (307)	0	0,00
Umweltbewertung der Lieferanten (308)	13	1,33
Gesellschaftliches/Soziales Allgemein (*)	12	1,23
Lebensmittelverschwendung (*)	22	2,25
Beschäftigung (401)	13	1,33
Arbeitnehmer-/Arbeitgeber-Verhältnis (402)	7	0,72
Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz (403)	31	3,17
Aus- und Weiterbildung (404)	16	1,63
Diversität und Chancengleichheit (405)	6	0,61
Nicht-Diskriminierung (406)	6	0,61
Vereinigungsfreiheit/Tarifverhandlungen (407)	16	1,63
Kinderarbeit (408)	14	1,43
Zwangs-/Pflichtarbeit (409)	7	0,72
Sicherheitspraktiken (410)	0	0,00
Recht der indigenen Völker (411)	1	0,10
Prüfung auf Einhaltung Menschenrechte (412)	24	2,45
Lokale Gemeinschaften (413)	2	0,20
Soziale Bewertung der Lieferanten (414)	11	1,12
Politische Einflussnahme (415)	2	0,20
Kunden-gesundheit/-sicherheit (416)	84	8,58
Marketing und Kennzeichnung (417)	143	14,61
Schutz der Kundendaten (418)	3	0,31
Sozioökonomische Compliance (419)	1	0,10

## Anspruchsgruppe 1: Mitarbeiter/ Betriebsrat/ Gewerkschaften

Themenkategorie	Nennung	Prozent
Preisbildung (*)	1	1,96
Wirtschaftliche Leistung (201)	1	1,96
Marktpräsenz (202)	0	0,00
Indirekte ökonomische Auswirkungen (203)	0	0,00
Beschaffungspraktiken (204)	0	0,00
Korruptionsbekämpfung (205)	0	0,00
Wettbewerbswidriges Verhalten (206)	0	0,00
Steuern (207)	0	0,00
Pflanzenschutz/-Mittel (*)	0	0,00
Tierwohl (*)	0	0,00
Umweltschutz allgemein (*)	1	1,96
Materialien (301)	0	0,00
Energie (302)	0	0,00
Wasser und Abwasser (303)	1	1,96
Biodiversität (304)	0	0,00
Emissionen (305)	0	0,00
Abwasser und Abfall (306)	0	0,00
Umwelt Compliance (307)	0	0,00
Umweltbewertung der Lieferanten (308)	0	0,00
Gesellschaftliches/Soziales Allgemein (*)	0	0,00
Lebensmittelverschwendung (*)	0	0,00
Beschäftigung (401)	2	3,92
Arbeitnehmer-/Arbeitgeber-Verhältnis (402)	4	7,84
Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz (403)	21	41,18
Aus- und Weiterbildung (404)	2	3,92
Diversität und Chancengleichheit (405)	3	5,88
Nicht-Diskriminierung (406)	1	1,96
Vereinigungsfreiheit/Tarifverhandlungen (407)	6	11,76
Kinderarbeit (408)	2	3,92
Zwangs-/Pflichtarbeit (409)	0	0,00
Sicherheitspraktiken (410)	0	0,00
Recht der indigenen Völker (411)	0	0,00
Prüfung auf Einhaltung Menschenrechte (412)	1	1,96
Lokale Gemeinschaften (413)	0	0,00
Soziale Bewertung der Lieferanten (414)	0	0,00
Politische Einflussnahme (415)	1	1,96
Kunden-gesundheit/-sicherheit (416)	2	3,92
Marketing und Kennzeichnung (417)	2	3,92
Schutz der Kundendaten (418)	0	0,00
Sozioökonomische Compliance (419)	0	0,00

## Anspruchsgruppe 2: Lieferanten/ Landwirte/ Bauernverbände

Themenkategorie	Nennung	Häufigkeit
Preisbildung (*)	13	10,48
Wirtschaftliche Leistung (201)	16	12,90
Marktpräsenz (202)	4	3,23
Indirekte ökonomische Auswirkungen (203)	6	4,84
Beschaffungspraktiken (204)	12	9,68
Korruptionsbekämpfung (205)	0	0,00
Wettbewerbswidriges Verhalten (206)	5	4,03
Steuern (207)	0	0,00
Pflanzenschutz/-Mittel (*)	5	4,03
Tierwohl (*)	13	10,48
Umweltschutz allgemein (*)	10	8,06
Materialien (301)	1	0,81
Energie (302)	0	0,00
Wasser und Abwasser (303)	0	0,00
Biodiversität (304)	4	3,23
Emissionen (305)	2	1,61
Abwasser und Abfall (306)	0	0,00
Umwelt Compliance (307)	0	0,00
Umweltbewertung der Lieferanten (308)	0	0,00
Gesellschaftliches/Soziales Allgemein (*)	1	0,81
Lebensmittelverschwendung (*)	2	1,61
Beschäftigung (401)	2	1,61
Arbeitnehmer-/Arbeitgeber-Verhältnis (402)	0	0,00
Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz (403)	0	0,00
Aus- und Weiterbildung (404)	8	6,45
Diversität und Chancengleichheit (405)	2	1,61
Nicht-Diskriminierung (406)	0	0,00
Vereinigungsfreiheit/Tarifverhandlungen (407)	1	0,81
Kinderarbeit (408)	0	0,00
Zwangs-/Pflichtarbeit (409)	0	0,00
Sicherheitspraktiken (410)	0	0,00
Recht der indigenen Völker (411)	0	0,00
Prüfung auf Einhaltung Menschenrechte (412)	1	0,81
Lokale Gemeinschaften (413)	1	0,81
Soziale Bewertung der Lieferanten (414)	0	0,00
Politische Einflussnahme (415)	0	0,00
Kunden-gesundheit/-sicherheit (416)	2	1,61
Marketing und Kennzeichnung (417)	10	8,06
Schutz der Kundendaten (418)	3	2,42
Sozioökonomische Compliance (419)	0	0,00

### Anspruchsgruppe 3: Verbraucher/ Konsumenten/ Verbraucherschutz

Themenkategorie	Nennung	Prozent
Preisbildung (*)	19	7,25
Wirtschaftliche Leistung (201)	0	0,00
Marktpräsenz (202)	1	0,38
Indirekte ökonomische Auswirkungen (203)	17	6,49
Beschaffungspraktiken (204)	5	1,91
Korruptionsbekämpfung (205)	0	0,00
Wettbewerbswidriges Verhalten (206)	3	1,15
Steuern (207)	0	0,00
Pflanzenschutz/-Mittel (*)	4	1,53
Tierwohl (*)	22	8,40
Umweltschutz allgemein (*)	10	3,82
Materialien (301)	3	1,15
Energie (302)	0	0,00
Wasser und Abwasser (303)	2	0,76
Biodiversität (304)	1	0,38
Emissionen (305)	4	1,53
Abwasser und Abfall (306)	3	1,15
Umwelt Compliance (307)	0	0,00
Umweltbewertung der Lieferanten (308)	0	0,00
Gesellschaftliches/Soziales Allgemein (*)	1	0,38
Lebensmittelverschwendung (*)	2	0,76
Beschäftigung (401)	0	0,00
Arbeitnehmer-/Arbeitgeber-Verhältnis (402)	0	0,00
Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz (403)	2	0,76
Aus- und Weiterbildung (404)	2	0,76
Diversität und Chancengleichheit (405)	0	0,00
Nicht-Diskriminierung (406)	0	0,00
Vereinigungsfreiheit/Tarifverhandlungen (407)	0	0,00
Kinderarbeit (408)	0	0,00
Zwangs-/Pflichtarbeit (409)	0	0,00
Sicherheitspraktiken (410)	0	0,00
Recht der indigenen Völker (411)	0	0,00
Prüfung auf Einhaltung Menschenrechte (412)	6	2,29
Lokale Gemeinschaften (413)	0	0,00
Soziale Bewertung der Lieferanten (414)	0	0,00
Politische Einflussnahme (415)	1	0,38
Kunden-gesundheit/-sicherheit (416)	54	20,61
Marketing und Kennzeichnung (417)	100	38,17
Schutz der Kundendaten (418)	0	0,00
Sozioökonomische Compliance (419)	0	0,00

#### Anspruchsgruppe 4: Kunden/ Handel

Themenkategorie	Nennung	Prozent
Preisbildung (*)	46	17,49
Wirtschaftliche Leistung (201)	3	1,14
Marktpräsenz (202)	1	0,38
Indirekte ökonomische Auswirkungen (203)	4	1,52
Beschaffungspraktiken (204)	23	8,75
Korruptionsbekämpfung (205)	4	1,52
Wettbewerbswidriges Verhalten (206)	1	0,38
Steuern (207)	0	0,00
Pflanzenschutz/-Mittel (*)	8	3,04
Tierwohl (*)	21	7,98
Umweltschutz allgemein (*)	16	6,08
Materialien (301)	4	1,52
Energie (302)	1	0,38
Wasser und Abwasser (303)	0	0,00
Biodiversität (304)	2	0,76
Emissionen (305)	3	1,14
Abwasser und Abfall (306)	5	1,90
Umwelt Compliance (307)	0	0,00
Umweltbewertung der Lieferanten (308)	7	2,66
Gesellschaftliches/Soziales Allgemein (*)	6	2,28
Lebensmittelverschwendung (*)	1	0,38
Beschäftigung (401)	9	3,42
Arbeitnehmer-/Arbeitgeber-Verhältnis (402)	3	1,14
Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz (403)	8	3,04
Aus- und Weiterbildung (404)	3	1,14
Diversität und Chancengleichheit (405)	1	0,38
Nicht-Diskriminierung (406)	5	1,90
Vereinigungsfreiheit/Tarifverhandlungen (407)	9	3,42
Kinderarbeit (408)	5	1,90
Zwangs-/Pflichtarbeit (409)	5	1,90
Sicherheitspraktiken (410)	0	0,00
Recht der indigenen Völker (411)	0	0,00
Prüfung auf Einhaltung Menschenrechte (412)	13	4,94
Lokale Gemeinschaften (413)	1	0,38
Soziale Bewertung der Lieferanten (414)	10	3,80
Politische Einflussnahme (415)	0	0,00
Kunden-gesundheit/-sicherheit (416)	21	7,98
Marketing und Kennzeichnung (417)	13	4,94
Schutz der Kundendaten (418)	0	0,00
Sozioökonomische Compliance (419)	1	0,38

## Anspruchsgruppe 5: Nichtregierungsorganisationen

Themenkategorie	Nennung	Prozent
Preisbildung (*)	12	4,30
Wirtschaftliche Leistung (201)	1	0,36
Marktpräsenz (202)	1	0,36
Indirekte ökon. Auswirkungen (203)	10	3,58
Beschaffungspraktiken (204)	9	3,23
Korruptionsbekämpfung (205)	1	0,36
Wettbewerbswidriges Verhalten (206)	1	0,36
Steuern (207)	0	0,00
Pflanzenschutz/-Mittel (*)	28	10,04
Tierwohl (*)	32	11,47
Umweltschutz allgemein (*)	32	11,47
Materialien (301)	13	4,66
Energie (302)	7	2,51
Wasser und Abwasser (303)	6	2,15
Biodiversität (304)	32	11,47
Emissionen (305)	12	4,30
Abwasser und Abfall (306)	17	6,09
Umwelt Compliance (307)	0	0,00
Umweltbewertung der Lieferanten (308)	6	2,15
Gesellschaftliches/Soziales Allgemein (*)	4	1,43
Lebensmittelverschwendung (*)	17	6,09
Beschäftigung (401)	0	0,00
Arbeitnehmer-/Arbeitgeber-Verhältnis (402)	0	0,00
Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz (403)	0	0,00
Aus- und Weiterbildung (404)	1	0,36
Diversität und Chancengleichheit (405)	0	0,00
Nicht-Diskriminierung (406)	0	0,00
Vereinigungsfreiheit/Tarifverhandlungen (407)	0	0,00
Kinderarbeit (408)	7	2,51
Zwangs-/Pflichtarbeit (409)	2	0,72
Sicherheitspraktiken (410)	0	0,00
Recht der indigenen Völker (411)	1	0,36
Prüfung auf Einhaltung Menschenrechte (412)	3	1,08
Lokale Gemeinschaften (413)	0	0,00
Soziale Bewertung der Lieferanten (414)	1	0,36
Politische Einflussnahme (415)	0	0,00
Kunden-gesundheit/-sicherheit (416)	5	1,79
Marketing und Kennzeichnung (417)	18	6,45
Schutz der Kundendaten (418)	0	0,00
Sozioökonomische Compliance (419)	0	0,00

## Unternehmen

Themenkategorie	Nennung	Prozent
Preisbildung (*)	0	0,00
Wirtschaftliche Leistung (201)	48	4,27
Marktpräsenz (202)	10	0,89
Indirekte ökonomische Auswirkungen (203)	25	2,22
Beschaffungspraktiken (204)	11	0,98
Korruptionsbekämpfung (205)	38	3,38
Wettbewerbswidriges Verhalten (206)	15	1,33
Steuern (207)	4	0,36
Pflanzenschutz/-Mittel (*)	0	0,00
Tierwohl (*)	0	0,00
Umweltschutz allgemein (*)	0	0,00
Materialien (301)	32	2,85
Energie (302)	95	8,45
Wasser und Abwasser (303)	62	5,52
Biodiversität (304)	22	1,96
Emissionen (305)	137	12,19
Abwasser und Abfall (306)	58	5,16
Umwelt Compliance (307)	18	1,60
Umweltbewertung der Lieferanten (308)	34	3,02
Gesellschaftliches/Soziales Allgemein (*)	0	0,00
Lebensmittelverschwendung (*)	0	0,00
Beschäftigung (401)	43	3,83
Arbeitnehmer-/Arbeitgeber-Verhältnis (402)	11	0,98
Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz (403)	110	9,79
Aus- und Weiterbildung (404)	46	4,09
Diversität und Chancengleichheit (405)	34	3,02
Nicht-Diskriminierung (406)	14	1,25
Vereinigungsfreiheit/Tarifverhandlungen (407)	16	1,42
Kinderarbeit (408)	17	1,51
Zwangs-/Pflichtarbeit (409)	16	1,42
Sicherheitspraktiken (410)	2	0,18
Recht der indigenen Völker (411)	3	0,27
Prüfung auf Einhaltung Menschenrechte (412)	30	2,67
Lokale Gemeinschaften (413)	19	1,69
Soziale Bewertung der Lieferanten (414)	35	3,11
Politische Einflussnahme (415)	14	1,25
Kunden-gesundheit/-sicherheit (416)	35	3,11
Marketing und Kennzeichnung (417)	46	4,09
Schutz der Kundendaten (418)	11	0,98
Sozioökonomische Compliance (419)	13	1,16

**Erklärung nach § 17 (2) der Promotionsordnung des Fachbereichs Agrarwissenschaften,  
Ökotoxikologie und Umweltmanagement der Justus-Liebig-Universität Gießen vom  
7. Juli 2004**

Ich erkläre: Ich habe die vorgelegte Dissertation selbständig und ohne unerlaubte fremde Hilfe und nur mit den Hilfen angefertigt, die ich in der Dissertation angegeben habe. Alle Textstellen, die wörtlich oder sinngemäß aus veröffentlichten Schriften entnommen sind, und alle Angaben, die auf mündlichen Auskünften beruhen, sind als solche kenntlich gemacht. Bei den von mir durchgeführten und in der Dissertation erwähnten Untersuchungen habe ich die Grundsätze guter wissenschaftlicher Praxis, wie sie in der „Satzung der Justus-Liebig-Universität Gießen zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis“ niedergelegt sind, eingehalten.

Gießen, den 01.03.2022

Karina Kraft