

*Band  
5*

Simone Chlosta / Holger Wassermann / Farid Vatanparast (Hrsg.)

*Erfolgsfaktoren der Integration  
von Corporate Social Responsibility  
im Mittelstand*

~  
Julia Kuhlmann / Farid Vatanparast

KCE Schriftenreihe

**FOM**  
Hochschule

**KCE**

KCE KompetenZentrum  
für Entrepreneurship & Mittelstand  
der FOM Hochschule für Oekonomie & Management

**Julia Kuhlmann / Farid Vatanparast**

*Erfolgsfaktoren der Integration von Corporate Social Responsibility im Mittelstand*

KCE Schriftenreihe der FOM, Band 5

Essen 2021

ISBN (Print) 978-3-89275-192-2    ISSN (Print) 2627-1303  
ISBN (eBook) 978-3-89275-193-9    ISSN (eBook) 2627-1311

Dieses Werk wird herausgegeben vom KCE Kompetenzzentrum für Entrepreneurship & Mittelstand der FOM Hochschule für Oekonomie & Management gGmbH

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

© 2021 by



**Akademie  
Verlags- und Druck-  
Gesellschaft mbH**

MA Akademie Verlags-  
und Druck-Gesellschaft mbH  
Leimkugelstraße 6, 45141 Essen  
[info@mav-verlag.de](mailto:info@mav-verlag.de)

Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung der MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft mbH unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen. Oft handelt es sich um gesetzlich geschützte eingetragene Warenzeichen, auch wenn sie nicht als solche gekennzeichnet sind.

# ***Erfolgsfaktoren der Integration von Corporate Social Responsibility im Mittelstand***

Julia Kuhlmann / Farid Vatanparast

Autorenkontakt:  
Julia Kuhlmann  
Julia.CK@posteo.de

## **Vorwort**

Der deutsche Mittelstand ist weltweit bekannt für seine Innovationskraft und Anpassungsfähigkeit. Er wird zurecht als unser „Wirtschaftsmotor“ bezeichnet, denn er leistet einen wesentlichen Beitrag zur Gesamtwirtschaftsleistung und ist der wichtigste Arbeitgeber und Ausbilder. Er verfügt zudem über unzählige „Hidden Champions“, also Mittelständler, die zu den Weltmarktführern gehören, die aber außerhalb ihrer Branche nur über einen geringen Bekanntheitsgrad verfügen. Für den Erhalt dieser Bedeutung und globalen Positionierung ist auch zukünftig eine ungebrochene Innovationsfähigkeit, verbunden mit einer hohen Veränderungsbereitschaft, erforderlich. Beides muss insbesondere angesichts der aktuellen Herausforderungen durch die Unternehmensführung umgesetzt werden. Dazu zählen neben der Corona-Pandemie weiterhin sowohl das kontinuierliche Vortreiben der Digitalisierung als auch die Gewinnung von Fachkräften und Nachwuchs in einer immer älter werdenden Gesellschaft.

Gerade jetzt gilt es für den Mittelstand, sich auch der in diesem Band thematisierten Entwicklung zu stellen und die damit interdependente Aufgabe zu lösen: die Transformation zu einem nachhaltigen Unternehmen.

Nachhaltiges Wirtschaften ist keine Modeerscheinung, sondern ein unaufhaltsamer Megatrend. Zum einen richten Konsumenten ihr Kaufverhalten daran aus, zum anderen suchen Investoren immer fokussierter nachhaltige Investments und für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ist eine nachhaltige Strategie des Unternehmens im Bereich Corporate Social Responsibility (CSR) ein immer relevanteres Kriterium. Unternehmen stellen an ihre Lieferanten neue Anforderungen und auch das Informationsbedürfnis weiterer Stakeholder bezüglich CSR-Kriterien wächst. In der Gesetzgebung ist Nachhaltigkeit bereits ein Thema, ebenso in allen Medien und auch bei der Finanzierung spielen Nachhaltigkeitskriterien mittlerweile eine bedeutende Rolle.

Doch Nachhaltigkeit ist nicht nur eine Herausforderung für den Mittelstand, sondern sie kann auch gleichzeitig eine Lösung für Fragestellungen und Probleme innerhalb und außerhalb des Unternehmens sein sowie wichtige Chancen eröffnen. Durch die Integration von CSR-Aspekten in das Unternehmen kann es zu zukunftsweisenden Innovationen und einer Weiterentwicklung von Prozessen und Produkten kommen. Es können sowohl Ressourcen und CO<sup>2</sup> als auch Kosten gespart werden. Nicht nur die Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, auch die Gewinnung neuer Fachkräfte kann verbessert werden. Zudem werden die erweiterten Anforderungen der Kundenseite und anderer Stakeholder erfüllt. Dies sind alles entscheidende Faktoren für die Zukunftsfähigkeit eines Geschäftsmodells.

CSR-Engagement kann die Chance bieten, das Unternehmen weiterzuentwickeln und die notwendige Transformation in Gang zu setzen. Das hat nicht nur positive Effekte auf das Unternehmen, sondern auch auf dessen Umfeld. Sowohl die natürliche Umwelt als auch die Gesellschaft profitieren von unternehmerischer Nachhaltigkeit. Hierfür ist es jedoch wichtig, dass bei der Umsetzung von CSR systematisch und im Einklang mit der Gesamtstrategie der Firma vorgegangen wird. Nur auf diese Weise kann die notwendige innerbetriebliche Dynamik entfacht und die Glaubwürdigkeit in Richtung aller Stakeholder hergestellt werden.

Der vorliegende Band kann als Leitfaden zur Berücksichtigung wichtiger Erfolgsfaktoren bei der Integration von CSR in mittelständische Unternehmen dienen, sodass Chancen und Vorteile erkannt und Risiken antizipiert werden können. Er soll dem Mittelstand als Orientierung dienen, wie sich Innovationskraft erhalten und zukünftiges Potenzial noch besser ausschöpfen lässt. Gleichzeitig kann die mittelständische Wirtschaft durch ihr CSR-Engagement einen positiven Beitrag für Gesellschaft und Umwelt leisten. Letzteres muss dabei mit besonderer Vehemenz angegangen werden. Denn Nachhaltigkeit bedeutet auch, die heute zur Verfügung stehenden Ressourcen so einzusetzen, dass sich unsere nachfolgenden Generationen ohne Einschränkungen entfalten können.

Düsseldorf, im April 2021

Daniel Dalter

Leiter der Unternehmer Bank Region West der HypoVereinsbank

## **Abstract**

Die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten gewinnt in der Gesellschaft zusehends an Bedeutung. Auch Unternehmen setzen sich in wachsendem Ausmaß mit Corporate Social Responsibility (CSR) auseinander. Hierfür sind nicht nur die Erwartungen der Stakeholder verantwortlich, sondern auch die Möglichkeit der Erreichung diverser Vorteile. So können Unternehmen vor allem ihre Wettbewerbsfähigkeit erhalten. Wichtige Erfolgsfaktoren liegen hierbei in der Strategie, der operativen Umsetzung und der Kommunikation des CSR-Engagements. Zudem sind Dialogbereitschaft und Anpassungs- sowie Lernfähigkeit wichtig. Insbesondere für mittelständische Unternehmen ist die Integration von CSR-Aspekten von Bedeutung, da sie ihrem positiven Image gerecht werden und ihre oft marktführende Wettbewerbsposition verteidigen müssen. Aktuelle Herausforderungen im Mittelstand liegen zudem im Fachkräftemangel und dem Erhalt der Innovationsfähigkeit, sowie der Integration von Nachhaltigkeit und Klimaschutz in das Unternehmen. Auch in der Unternehmenskommunikation liegt eine Herausforderung für den Mittelstand, da oft zurückhaltend agiert wird. Bei der Begegnung mit diesen Problemfeldern ist CSR eine wichtige Stütze und kann zum Erfolg und Fortbestehen des Mittelstands beitragen. In der Praxis zeigt sich bei der Betrachtung des Internetauftritts ausgesuchter Unternehmen, dass die Integration von CSR-Aspekten in der dortigen Kommunikation sehr unterschiedlich ausgeprägt ist. Teilweise wird sehr ausführlich auf bestimmte Themen eingegangen, während bei anderen Unternehmen kaum Informationen verfügbar sind. In jedem Fall ist noch Verbesserungsbedarf erkennbar. Dabei sollte der Mittelstand auch seine spezifischen Vorteile einbringen, wie zum Beispiel die regionale Verbundenheit und die kurzen Berichtswege.

## **Inhalt**

Vorwort.....	II
Abbildungsverzeichnis .....	V
1 Corporate Social Responsibility.....	1
1.1 Definition & Bedeutung für Unternehmen .....	2
1.2 Erfolgsfaktoren der CSR.....	5
2 Mittelstand .....	13
2.1 Der deutsche Mittelstand .....	13
2.2 Aktuelle Herausforderungen für den Mittelstand.....	15
3 Nachhaltigkeit im deutschen Mittelstand .....	17
3.1 Wie nachhaltig ist der deutsche Mittelstand?.....	17
3.2 Beispiele mittelständischer Nachhaltigkeit.....	19
3.3 CSR als Wettbewerbsvorteil .....	24
4 Fazit.....	28
Literaturverzeichnis.....	29

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: CSR-Reifegradmodell.....	3
Abbildung 2: Handlungsfelder von CSR.....	7
Abbildung 3: Erfolgsfaktoren der CSR .....	12
Abbildung 4: CSR-Erfolgsfaktoren für den Mittelstand .....	27

## **1 Corporate Social Responsibility**

Corporate Social Responsibility, kurz CSR, gewinnt für Unternehmen immer mehr an Bedeutung, da das Thema Nachhaltigkeit in der Gesellschaft einen immer größeren Stellenwert erhält. Für Stakeholdergruppen, wie zum Beispiel Kunden, Arbeitnehmer und Investoren, ist es ein relevanter Faktor bei der Entscheidung für ein Unternehmen. Mit den steigenden Erwartungen ergeben sich auch neue Risiken, die angemessen berücksichtigt werden müssen. Dazu zählt beispielsweise die Gefahr, dass der Vorwurf des Greenwashings erhoben wird oder sich durch die nachhaltige Positionierung eines Wettbewerbers die eigenen Marktanteile verringern. CSR ist demnach nicht nur eine Frage der Ethik, sondern auch der Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens. Besonders der deutsche Mittelstand sollte die Integration von CSR-Aspekten vor dem Hintergrund der diversen aktuellen Herausforderungen nicht vernachlässigen. Um dabei jedoch die Risiken möglichst gering zu halten, muss eine genaue Planung und Analyse erfolgen. Welche Erfolgsfaktoren gilt es beim CSR-Engagement zu beachten und welche speziellen Aspekte ergeben sich für mittelständische Unternehmen? Dieser Frage wird im weiteren Verlauf nachgegangen, um eine Übersicht der wichtigsten Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung von CSR in mittelständischen Unternehmen zu erstellen. Dafür geht Kapitel 1 zunächst grundlegend auf das Thema CSR ein, indem die Bedeutung und Herkunft des Begriffs erläutert werden und ein Einblick in die Motive von Unternehmen für die Integration von CSR in ihre Strategie gegeben wird. Hier wird zudem darauf eingegangen, welche Bedeutung CSR für Unternehmen hat. Im zweiten Teil des Kapitels wird auf die allgemeingültigen Erfolgsfaktoren für die Umsetzung von CSR-Aktivitäten eingegangen. Im zweiten Kapitel wird die Bedeutung des Mittelstands erläutert und welchen Herausforderungen dieser aktuell gegenübersteht. In Kapitel 3 wird schließlich auf die Bedeutung von CSR im Mittelstand eingegangen und erläutert, wie sie im Umgang mit den zuvor genannten Herausforderungen unterstützen kann. Anschließend werden einige Unternehmen als Beispiele genauer betrachtet, sodass der praktische Umgang mit CSR deutlich wird. Zuletzt zeigt Kapitel 3.3 die speziellen Erfolgsfaktoren des Mittelstandes für die CSR-Integration auf. Abschließend folgt das Fazit inklusive einer kurzen Zusammenfassung der wichtigsten Aspekte für mittelständische Unternehmen.

## 1.1 Definition & Bedeutung für Unternehmen

Der Begriff der Nachhaltigkeit wird heute in verschiedenen Kontexten verwendet, wobei er sich ursprünglich auf den verantwortungsvollen Umgang mit nachwachsenden Rohstoffen bezieht.<sup>1</sup> Dieser Grundgedanke wurde im Jahr 1999 von Elkington durch das Konzept der Triple-Bottom-Line auf Unternehmen übertragen. Die drei von ihm abgegrenzten Ebenen der Nachhaltigkeit, Umwelt, Soziales und Ökonomie, finden seitdem Einzug in die Definitionen von CSR.<sup>2</sup> Übertragen ins Deutsche lässt sich der Begriff CSR als Verantwortung von Unternehmen für Gesellschaft und Umwelt bezeichnen. Mittlerweile wird statt CSR auch oft der Begriff Corporate Responsibility verwendet, der den Eindruck verhindern soll, dass es inhaltlich nur um soziale Aspekte geht.<sup>3</sup>

In der Praxis ist das Konzept der CSR relativ individuell umsetzbar. So kann jedes Unternehmen für sich die relevantesten Aspekte und Maßnahmen identifizieren.<sup>4</sup> In der Literatur existiert keine einheitliche Definition von CSR. Unterschiede bestehen häufig bei der Eingrenzung auf freiwillige Maßnahmen oder der Einbeziehung rechtlicher Vorgaben. In der Definition der EU aus dem Jahr 2001 ist CSR beispielsweise auf freiwillige Maßnahmen beschränkt.<sup>5</sup> Im Jahr 2011 veröffentlichte die EU eine weiter gefasste Definition, wonach neben den Aspekten Soziales, Ökologie und Ethik auch Menschenrechte sowie Verbraucherschutz und damit die Einhaltung rechtlicher Vorgaben einbezogen wurden.<sup>6</sup> Das deckt sich mit der Verantwortungspyramide von *Carroll*, die nach ihrer Aufstellung 1991 das Themenfeld prägte. Die Basis bilden hier rechtliche und ökonomische Bestandteile von CSR. Erst darauf aufbauend folgen die ethische und die philanthropische Verantwortung eines Unternehmens.<sup>7</sup> Das Verständnis der Norm DIN ISO 26000, die 2010 veröffentlicht wurde, wird ebenfalls häufig als Definition herangezogen. Hierbei geht es jedoch nicht nur um die Verantwortung von Unternehmen, sondern auch von anderen Organisationen, daher wird von Social Responsibility gesprochen und das Wort Corporate entfällt. Diese Ansicht deckt sich im Wesentlichen mit der Definition der EU aus dem Jahr 2011.<sup>8</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Greiling / Ther.(2010), S. 42.

<sup>2</sup> Vgl. Jarolimek (2011), S. 135–136.

<sup>3</sup> Vgl. Ulshöfer / Bonnet (2009), S. 10 f.

<sup>4</sup> Vgl. Jarolimek (2011), S. 137.

<sup>5</sup> Vgl. Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2001), S. 4.

<sup>6</sup> Vgl. Europäische Kommission (2011), S. 7.

<sup>7</sup> Vgl. Carroll (1991), S. 42.

<sup>8</sup> Vgl. International Organization for Standardization (2018), S. 6 ff.

Nachfolgend wurde 2012, unter anderem basierend auf den hier vorgestellten Definitionen, das CSR-Reifegradmodell entwickelt. Es unterscheidet zwischen vier Stufen, von CSR 0.0 bis 3.0, und ist in Abbildung 1 dargestellt. Auf der untersten Stufe steht Engagement, das im Prinzip ein Nebenprodukt der normalen Geschäftstätigkeit ist. Je höher die Stufe desto stärker und bewusster ist das Engagement und desto besser ist es in die Prozesse und Aktivitäten des Unternehmens integriert. Auf der letzten Stufe erfolgt schließlich CSR-Engagement, das über das Unternehmen hinaus reicht und sich auf gesellschaftliche Probleme bezieht.<sup>9</sup>

**Abbildung 1:** CSR-Reifegradmodell



Quelle: Schneider (2012), S. 29

Insgesamt lassen sich aus den unterschiedlichen Charakterisierungen von CSR folgende Kernelemente zusammenfassen: Unternehmen haben durch ihre Aktivitäten einen Einfluss auf Gesellschaft und Umwelt. Sie haben eine Verantwortung für ökologische und soziale Belange sowie ökonomische Verpflichtungen. Je stärker das Unternehmen CSR-Aspekte in seine Strategie und Aktivitäten integriert, desto besser ist die interne und externe Wirkung. Für Unternehmen soll dabei die positive Wirkung ihres Handelns im Mittelpunkt stehen. Essenziell ist die Berücksichtigung der Interessen der Stakeholder und ein transparentes Management der CSR-Strategie und Maßnahmen.<sup>10</sup>

Für die Umsetzung von CSR haben Unternehmen verschiedene Motive, denn sie ist auch mit Vorteilen verbunden. Im Vordergrund sollte beim Einsatz von CSR

<sup>9</sup> Vgl. Schneider (2012), S. 29 ff.

<sup>10</sup> Vgl. Loew / Rohde (2013), S. 10.

für die Unternehmen eigentlich der Nutzen für Gesellschaft und Umwelt stehen. Unternehmen, deren Geschäftsmodell ihre gesellschaftliche Verantwortung anerkennt und an der Lösung von Problemen ausgerichtet ist, sind beispielsweise Startups aus dem sozialen Unternehmertum, auch als Social Entrepreneurship bezeichnet. Diese stellen ihre Verantwortung für soziale und ökologische Fragestellungen in den Vordergrund und nicht die Erwirtschaftung hoher Gewinne.<sup>11</sup> Als Motive für das CSR-Engagement zeichnen sich daneben jedoch auch zwei weitere Aspekte ab: Zum einen gibt es Unternehmen, die auf Druck ihrer Stakeholder und deren Erwartungen aktiv werden.<sup>12</sup> Eine besondere Rolle spielen dabei Konsumenten, Arbeitnehmer und Investoren. Konsumenten haben beispielsweise ein größeres Vertrauen zu Unternehmen, die neben ihrer Gewinnorientierung auch soziale und ökologische Belange berücksichtigen.<sup>13</sup> Ihnen ist zudem laut Umfrageergebnissen soziales Engagement bei Unternehmen wichtig und sie sind bereit, dafür einen Preisaufschlag zu akzeptieren.<sup>14</sup> Auch bei Arbeitnehmern zeigt sich, dass bei den Befragten im Alter von 21 bis 34 Jahren Nachhaltigkeit eine wichtige Rolle bei der Wahl des Arbeitgebers spielt.<sup>15</sup> Die dritte Gruppe, die Investoren, üben ihren Einfluss durch ihr Anlageverhalten aus. Mit der Unterzeichnung der *Principles for Responsible Investment* verpflichteten sich über 500 institutionelle Investoren zur Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten bei ihren Investitionen. 2016 zeigte eine Befragung unter Investoren, dass 75 Prozent der Befragten Nachhaltigkeit als wichtiges Investitionskriterium betrachten. Bei nicht ausreichendem Engagement auf diesem Gebiet würden rund 50 Prozent der Befragten nicht investieren.<sup>16</sup> Daraus ergibt sich für nachhaltig agierende Unternehmen der Vorteil, neue Kunden, andere oder neue Investoren und junge Arbeitnehmer zu gewinnen.

Neben der intrinsischen Motivation und dem Druck von außen, zeigen Studien als dritte Motivation für die Nutzung von CSR die Erzielung von Vorteilen, wie eine Imageverbesserung<sup>17</sup> oder die Erhöhung der Gewinne.<sup>18</sup> Weiterer Nutzen für Unternehmen kann in einer stärkeren Mitarbeiter- und Kundenbindung, einer Einsparung von Kosten und Ressourcen und einer verbesserten Reputation bei Stakeholdern liegen. Eine Metastudie zeigte, dass daneben auch Vorteile bei der

---

<sup>11</sup> Vgl. Social Startups Media UG (2012), o. S.

<sup>12</sup> Vgl. Ulshöfer / Bonnet (2009), S. 10.

<sup>13</sup> Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (o. J.), o. S.

<sup>14</sup> Vgl. Splendid Research GmbH (2016), o. S.

<sup>15</sup> Vgl. Nielsen N.V. (2014), S. 8.

<sup>16</sup> Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (o. J.), o. S.

<sup>17</sup> Vgl. Industrie- und Handelskammer Rhein-Neckar (2018), S. 7.

<sup>18</sup> Vgl. Haber / Gregorits (2012), S. 88 ff.

Anwerbung neuer Mitarbeiter, der Innovationsfähigkeit, der Gewinnung von Marktanteilen, der Reduzierung von Risiken und der Verbesserung der Investor Relations möglich sind.<sup>19</sup> Im Zusammenhang mit der Gruppe der mittelständischen Unternehmen haben auch Berichtspflichten von Großunternehmen einen Einfluss, für die der Mittelstand häufig als Zulieferer agiert. Damit diese ihre Berichtspflichten erfüllen können, erwarten sie von ihren Geschäftspartnern Informationen über deren Nachhaltigkeitsmanagement.<sup>20</sup> Wenn das CSR-Engagement zu strukturellen und kulturellen Veränderungen im Unternehmen führt, kann es zudem eine Transformation desselben in Gang setzen, durch die das Unternehmen sich im Sinne der Nachhaltigkeit immer weiter optimiert.<sup>21</sup> Doch auch, wenn CSR nur umgesetzt wird, um die oben genannten Vorteile zu nutzen, führt jedes Engagement zu einem mehr oder weniger positiven Effekt. Wird das CSR-Engagement jedoch als unecht wahrgenommen, kann das Unternehmen in die Gefahr geraten, dass ihm Greenwashing vorgeworfen wird.<sup>22</sup> Aus negativem Verhalten eines Unternehmens folgt Studien zufolge eine verhältnismäßig härtere Bestrafung, als positives Verhalten belohnt wird.<sup>23</sup> So gesehen wird CSR also zu einem Hygienefaktor, dessen Erfüllung von den Stakeholdern erwartet aber nicht besonders belohnt wird.<sup>24</sup>

## **1.2 Erfolgsfaktoren der CSR**

Aus der Praxis betrachtet sind die Grundpfeiler von CSR die Strategie für den Aufbau der CSR-Aktivitäten, die konkreten Maßnahmen und die begleitende Kommunikation, welche das Engagement nach innen und außen bekannt macht.<sup>25</sup> Dabei bestehen einige Faktoren, die bei der Integration von CSR in ein Unternehmen beachtet werden müssen, um den Erfolg sicherzustellen. Zunächst ist die Einstellung der Verantwortlichen und der Unternehmensleitung relevant. Es wird eine grundsätzliche Bereitschaft zum Dialog mit der Zielgruppe benötigt sowie Anpassungs- und Lernbereitschaft, um Optimierungsbedarf zu erkennen und aufzugreifen.<sup>26</sup> Es sollte zudem mit der Intention an das Thema herangegangen werden, einen positiven Einfluss auf gesellschaftliche oder ökologische

---

<sup>19</sup> Vgl. Loew / Clausen (2010), S. 25 ff.

<sup>20</sup> Vgl. Stach (2020), o. S.

<sup>21</sup> Vgl. Martinuzzi / Zwirner (2010), S. 161 ff.

<sup>22</sup> Vgl. Hoffhaus (2012), S. 159.

<sup>23</sup> Vgl. Bhattacharya / Sen (2004), S. 18.

<sup>24</sup> Vgl. McGoldrick / Freestone (2008), S. 190.

<sup>25</sup> Vgl. Raupp et al (2011), S. 9.

<sup>26</sup> Vgl. Martinuzzi / Zwirner (2010), S. 161 ff.

Probleme zu nehmen. Je aufrichtiger die Beweggründe des Unternehmens, desto besser können die Maßnahmen und die Kommunikation wirken.

Das Vorhandensein einer CSR-Strategie an sich ist bereits ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor für das Gelingen des CSR-Engagements. Die Strategie muss so aufgestellt werden, dass sie zu den bestehenden Werten, der Mission und der Vision des Unternehmens passt und diese sinnvoll ergänzt. Alternativ muss das Unternehmensleitbild verändert werden, um glaubwürdig im Bereich der CSR tätig zu werden.<sup>27</sup> Auch zu den Marken des Unternehmens müssen das geplante Engagement und die damit repräsentierten Werte passen.<sup>28</sup> Daneben sollten bereits bei der Aufstellung der Strategie die Stakeholder und deren Erwartungen einbezogen werden. Eine besonders wichtige Zielgruppe stellen dabei die Mitarbeiter dar, da sie bei der Umsetzung und der Kommunikation eine wichtige Rolle spielen.<sup>29</sup> Es sollte auch analysiert werden, welche Ansätze innerhalb des Unternehmens bereits auf dem Gebiet der CSR vorhanden sind, wer dafür verantwortlich ist sowie welche Prozesse und Akteure wichtige Ansatzpunkte für CSR sind. Hier sollte auch definiert werden, wer für das CSR-Management verantwortlich ist. Für die Erreichung einer hohen Stufe im CSR-Reifegradmodell ist die Einrichtung einer speziellen Abteilung für das CSR-Management empfehlenswert.<sup>30</sup> Anschließend kann festgelegt werden, welche Ziele mit dem CSR-Engagement erreicht und welche Wirkung erzielt werden soll. Hier sollten auch potenzielle Konflikte und Risiken antizipiert und ausgeräumt werden. Konfliktpotenzial bietet zum Beispiel die Höhe des Budgets für CSR.<sup>31</sup> Wenn diese Vorbereitungen abgeschlossen sind, kann mit der Planung konkreter Maßnahmen fortgefahren werden. Diese müssen auf die Zielgruppe und die gewünschte Wirkung abgestimmt werden. Die Kommunikation der Maßnahmen, sowohl intern als auch extern, sollte den gesamten bisher genannten Prozess der Strategieerstellung und Maßnahmenplanung sowie -umsetzung begleiten. Auch die Kommunikation muss sich an den Erwartungen der Stakeholder ausrichten und diese mit einbeziehen. Sie sollte transparent und glaubwürdig sein. Auf die Bereiche Maßnahmen und Kommunikation wird später noch detaillierter eingegangen. Schlussendlich ist die kontinuierliche Kontrolle und Bewertung der Maßnahmen sowie der Kommunikation und des strategischen Rahmens erforderlich, um Optimierungsbedarf zu erkennen.<sup>32</sup> Insgesamt müssen die Strategie und die enthaltenen Elemente zum

---

<sup>27</sup> Vgl. Heinrich / Schmidpeter (2018), S. 3 f.

<sup>28</sup> Vgl. Liebl (2011), S. 308.

<sup>29</sup> Vgl. Faber-Wiener (2012), S. 493.

<sup>30</sup> Vgl. Loew / Rohde (2013), S. 15.

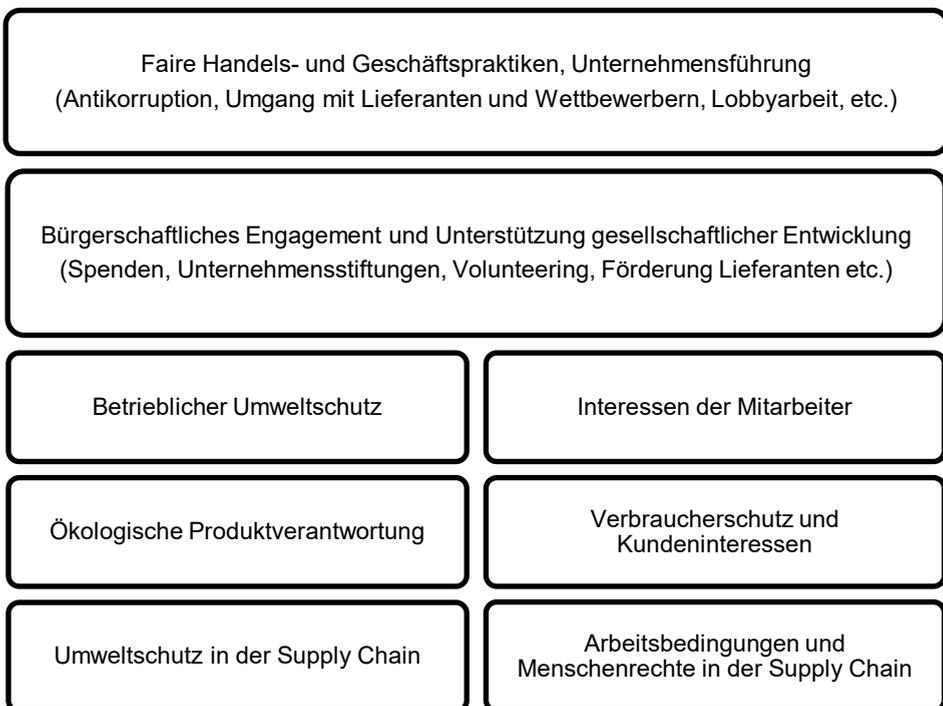
<sup>31</sup> Vgl. Juretzek (2014), S. 49.

<sup>32</sup> Vgl. Heinrich / Schmidpeter (2018), S. 3 f.

Verhalten des Unternehmens und zum Bild bei der Zielgruppe passen. Es sollte nicht zum Anschein des Greenwashing kommen.<sup>33</sup>

Die Planung und Umsetzung konkreter Maßnahmen ist ein wichtiger Pfeiler der Strategie. Die Ausrichtung der operativen Maßnahmen kann innerbetrieblich oder außerbetrieblich sein. Nach dem Modell von *Loew* und *Rohde*, für das verschiedene Richtlinien ausgewertet wurden, sind die Handlungsfelder von CSR entlang der gesamten Wertschöpfungskette und in allen Unternehmensbereichen angesiedelt. Die Handlungsfelder sind in der nachfolgenden Abbildung übersichtlich dargestellt.

**Abbildung 2:** Handlungsfelder von CSR



Quelle: In Anlehnung an Loew / Rohde (2013), S. 13

Die Handlungsfelder beginnen bei der Herkunft der benötigten Materialien und den Lieferanten und umfassen hier sowohl Umweltaspekte als auch Arbeitsbedingungen und Menschenrechte. Es folgt die Umsetzung in der Produktion und beim Absatz der Produkte oder Dienstleistungen. Hier sind neben ökologischen

<sup>33</sup> Vgl. Liebl (2011), S. 307.

Aspekten auch Verbraucherschutz und die Interessen der Kunden relevant. Weitere Kategorien sind die Umsetzung von CSR im Bereich der Mitarbeiterinteressen und die Berücksichtigung ökologischer Kriterien in den übrigen betrieblichen Bereichen, z.B. beim Fuhrparkmanagement oder beim Energieverbrauch. Übergeordnete Einsatzbereiche von CSR sind die Unternehmensführung und der Umgang mit Geschäftspartnern sowie das Geschäftsgebaren. Unternehmen können sich darüber hinaus außerhalb ihrer Geschäftstätigkeit engagieren, indem sie sich zum Beispiel in der Gesellschaft für bestimmte Themen einsetzen.<sup>34</sup>

Für die Kategorie des bürgerschaftlichen Engagements können finanzielle Mittel, wie Geldspenden oder Sponsoring, oder auch die Dienstleistungen oder Produkte des Unternehmens zur Verfügung gestellt werden. Möglich ist auch der Einsatz der Arbeitskraft oder des Wissens der Angestellten, zum Beispiel in Form von sozialem Engagement, oder die Nutzung von Verbindungen oder Beziehungen für einen guten Zweck, beispielsweise beim Fundraising.<sup>35</sup> Bei diesen als unternehmerische Philanthropie (Corporate Philanthropy) zusammenfassbaren Maßnahmen kooperieren Unternehmen in der Regel mit einer gemeinnützigen Einrichtung, oft im Rahmen eines konkreten Projektes. Dieses Engagement kann gut in der Kommunikation genutzt werden, da es bei guter Umsetzung positiv auf die Öffentlichkeit wirkt und zu einer Imageverbesserung führen kann. Der einzige Nachteil an diesen Maßnahmen liegt darin, dass sie keine Prozesse oder Unternehmenswerte verändern und außerhalb des Kerngeschäfts stehen. Sie können keine Innovationen innerhalb des Unternehmens anregen, wozu betriebsinterne Maßnahmen fähig sind. Die langfristige positive Wirkung auf das Unternehmen fehlt ihnen. Daher sind solche Maßnahmen entbehrlich, wenn es zu einer Budgetkürzung kommt.<sup>36</sup> In der Praxis häufig umgesetzte Maßnahmen in den Bereichen Mitarbeiter, Kunden, Gesellschaft und Umwelt<sup>37</sup> können sich im Gegensatz zu den oben genannten Instrumenten der unternehmerischen Philanthropie nicht nur positiv auf das Image, sondern auch auf andere Bereiche des Unternehmens auswirken und Wettbewerbsvorteile bringen. In der CSR-Strategie sollten diese Maßnahmen daher nicht fehlen.<sup>38</sup> Maßnahmen in Verbindung mit dem Kerngeschäft des Unternehmens und einem Bezug zu den Produkten werden in der Literatur als besonders wirksam empfohlen.<sup>39</sup> Solche Maßnahmen vermitteln der

---

<sup>34</sup> Vgl. Schneider (2012), S. 29 ff.

<sup>35</sup> Vgl. Dresewski / Koch (2011), S. 453 f.

<sup>36</sup> Vgl. Martinuzzi / Zwirner (2010), S. 158.

<sup>37</sup> Vgl. Haber / Gregorits (2012), S. 91.

<sup>38</sup> Vgl. Martinuzzi / Zwirner (2010), S. 159.

<sup>39</sup> Vgl. Heinrich / Schmidpeter (2018), S. 6.

Öffentlichkeit, dass sich das Unternehmen tiefergehend mit dem Thema CSR auseinandergesetzt hat.

Neben der Strategie und der operativen Umsetzung, gibt es auch bei der CSR-Kommunikation Einiges zu beachten, das für den Erfolg sehr wichtig ist. CSR-Kommunikation ist definiert als ein Prozess, bei dem den Stakeholdern zur Erfüllung ihrer Erwartungen die CSR-Strategie vermittelt wird, indem verschiedene Kommunikationsinstrumente genutzt und dadurch die Interaktion mit den Stakeholdern koordiniert wird. Dadurch wird das CSR-Engagement des Unternehmens transparent und glaubwürdig kommuniziert.<sup>40</sup> Hierin spiegeln sich die Eckpfeiler der CSR-Kommunikation wider: die Ausrichtung an den Stakeholdern, der Dialog mit diesen sowie Transparenz und Glaubwürdigkeit. Die Kommunikation kann sich auf einzelne Produkte oder Bereiche beziehen, wie zum Beispiel die Beschaffung, oder auf das Unternehmen insgesamt.<sup>41</sup> Ziel der CSR-Kommunikation ist es, einer Zielgruppe Inhalte zu vermitteln, um die Meinung bzw. das Verhalten der Zielgruppe zu beeinflussen. Möglich ist auch, dass durch die CSR-Kommunikation ein Bildungsaspekt erfüllt werden soll.<sup>42</sup> Sie leistet außerdem einen Beitrag zur Wahrnehmung und zur Schaffung eines Bewusstseins für Probleme im Bereich der Nachhaltigkeit.<sup>43</sup> Das bekannte Kommunikationsmodell von Schulz von Thun über die Elemente der Kommunikation<sup>44</sup> kann auch die möglichen weiteren Ebenen von CSR-Kommunikation zeigen: Zunächst die sachliche Ebene zur Informationsvermittlung sowie die Ebene der Selbstoffenbarung, zum Beispiel über Unternehmenswerte, die das gewünschte Image des Unternehmens übermitteln soll und schließlich die Beziehungsebene, die zwischen der Zielgruppe und dem Unternehmen bestehen soll. Schließlich enthält es noch einen Appell, zum Beispiel zum Kauf oder zum nachhaltigen Konsum. CSR-Kommunikation ist außerdem ein Mittel, um das Image und die Marken des Unternehmens zu stärken. Dabei besteht jedoch das Problem, dass sich laut einer Befragung nur rund ein Drittel der EU-Bürger ausreichend über die operative Umsetzung von CSR durch Unternehmen informiert fühlen.<sup>45</sup> Zudem herrscht Studien zufolge entgegen dem starken Informationswunsch nur ein schwaches Bestreben zur eigenständigen Beschaffung von Informationen.<sup>46</sup> Hierin zeigt sich, dass

---

<sup>40</sup> Vgl. Corporate and Marketing Communication Association (o. J.), o. S.

<sup>41</sup> Vgl. Schrader et al. (2005), S. 17.

<sup>42</sup> Vgl. Hoffhaus (2012), S. 160.

<sup>43</sup> Vgl. Secka (2015), S. 59.

<sup>44</sup> Vgl. Schulz von Thun (2013), S. 5.

<sup>45</sup> Vgl. Hetze et al. (2016), S. 225.

<sup>46</sup> Vgl. Schmeltz (2012), S. 39.

eine aktive und progressive Kommunikation wichtig ist. Das Fehlen von Informationen über die CSR-Aktivitäten eines Unternehmens hat dagegen negative Folgen.<sup>47</sup>

Die CSR-Kommunikation kann in die interne und externe<sup>48</sup> sowie die unternehmenseigene und -fremde Kommunikation untergliedert werden.<sup>49</sup> Die interne Kommunikation ist wichtig, um Mitarbeiter zu informieren und zu überzeugen. Die externe Seite richtet sich dagegen häufig an Kunden oder andere externe Stakeholder. Unternehmensfremde Kommunikation von Dritten über das Unternehmen kann ihm entweder schaden oder einen positiven Effekt haben, indem sie als Feedback genutzt und aufgegriffen wird. Sie kann positive Weiterentwicklung bedingen und das Image beeinflussen.<sup>50</sup> Unternehmensfremde Kommunikation gilt gemäß Studienergebnissen als glaubwürdiger und erregt weniger Misstrauen als unternehmenseigene Kommunikation.<sup>51</sup> Letztere muss dennoch zur gezielten Kommunikation der gewünschten Botschaften genutzt werden, um die unternehmenseigenen Ziele zu erreichen.

Damit die CSR-Inhalte gut verfügbar und auffindbar sind, kann das Unternehmen verschiedene Publikationsformen nutzen: digital, analog oder persönlich, in Form von Videos, Bildern oder Texten. Die Mitarbeiter sind auch ein wichtiger Weg, um das Engagement des Unternehmens an andere weiter zu kommunizieren,<sup>52</sup> da diese als glaubwürdig wahrgenommen werden.<sup>53</sup> Daneben gibt es viele weitere Kommunikationskanäle, wie z.B. Printmedien, Veranstaltungen, Werbematerialien, die eigene Unternehmenswebseite und eigene Veröffentlichungen, Radio, Fernsehen oder natürlich auch soziale Netzwerke.<sup>54</sup> Die Möglichkeiten sind sehr vielfältig und für jedes Unternehmen oder Produkt sind unterschiedliche Kommunikationskanäle wichtig oder empfehlenswert. Eine Befragung zu den von Unternehmen genutzten Kommunikationskanälen zeigt, dass insbesondere die Homepage, der Nachhaltigkeitsbericht und Printmedien genutzt werden. Auf Produkt-

---

<sup>47</sup> Vgl. Eisenegger (2018), S. 31 f.

<sup>48</sup> Vgl. Morsing et al. (2008), S. 97.

<sup>49</sup> Vgl. Morsing / Perrini, (2009), S. 179.

<sup>50</sup> Vgl. Eisenegger (2018), S. 23.

<sup>51</sup> Vgl. Du et al. (2010), S. 10 ff.

<sup>52</sup> Vgl. Hoffhaus (2012), S. 161.

<sup>53</sup> Vgl. Eisenegger / Schranz (2011), S. 83.

<sup>54</sup> Vgl. Secka (2015), S. 65 f.; Jarolimek (2011), S. 137; Gruber et al. (2017), S. 406; Dresewski / Koch (2011), S. 459; Faber-Wiener (2012), S. 486.

ebene haben nach der Homepage Zertifizierungen und Siegel eine große Bedeutung.<sup>55</sup> Damit nach dem Aufwand der Erstellung der Inhalte auch deren Wahrnehmung und Erinnerung gegeben ist, sollte neben der optischen Gestaltung und der Art der Veröffentlichung auch die inhaltliche Komponente relevant und interessant gestaltet werden.<sup>56</sup> Je nachdem, welche Stakeholder angesprochen werden sollen, sind unterschiedliche Kanäle und Inhalte erforderlich.<sup>57</sup> Die wichtigsten Zielgruppen Kunden, Mitarbeiter und Shareholder verfolgen unterschiedliche Interessen und reagieren daher auf unterschiedliche Aspekte der Kommunikation.<sup>58</sup>

Die Nutzung des Internets für die CSR-Kommunikation hat an Bedeutung gewonnen. Ein wichtiger Bestandteil von Unternehmenswebseiten ist mittlerweile die Rubrik Nachhaltigkeit.<sup>59</sup> Das Internet bietet Unternehmen den Vorteil einer großen Reichweite und zudem können sie mit ihrer Zielgruppe in einen Dialog treten. Dies wird als Stakeholder Involvement Strategie bezeichnet. So kann ein Austausch von Wissen, Meinungen und Ideen stattfinden, anstatt eines einseitigen Herausgebens von Informationen durch das Unternehmen ohne Antwortmöglichkeit für die Stakeholder, was eine Stakeholder Information Strategie darstellt.<sup>60</sup> Die dritte Variante, die Stakeholder Response Strategie, ist ein Mittelweg zwischen beidem, da sie den Stakeholdern die Möglichkeit zur Antwort, aber nicht zum Dialog bietet.<sup>61</sup> Am stärksten werden sie jedoch bei der Stakeholder Enabling Strategie involviert, die über den Dialog hinaus dazu anregt, sich an der Entwicklung von Ideen und Lösungen für Nachhaltigkeitsprobleme zu beteiligen.<sup>62</sup> Die Involvement und die Enabling Strategie werden noch am wenigsten eingesetzt, obwohl sie für die Einbeziehung der Stakeholder am besten geeignet sind.<sup>63,64</sup> Neben der CSR-Botschaft ist es für das Unternehmensimage jedoch grundsätzlich wichtig, dass die Produkte funktionieren und von guter Qualität sind.<sup>65</sup> Abbildung 3 gibt einen zusammenfassenden Überblick über die Erfolgsfaktoren.

---

<sup>55</sup> Vgl. Pratt et al. (2013), S. 70.

<sup>56</sup> Vgl. Secka (2015), S. 87.

<sup>57</sup> Vgl. Heinrich / Schmidpeter (2018), S. 2.

<sup>58</sup> Vgl. Osburg (2012), S. 471.

<sup>59</sup> Vgl. Hetze (2013), S. 147 f.

<sup>60</sup> Vgl. Chaudhri (2016), S. 422 f.

<sup>61</sup> Vgl. Morsing / Schultz (2006), S. 325 f.

<sup>62</sup> Vgl. Reichmann / Goedereis (2014), S. 18.

<sup>63</sup> Vgl. Chaudhri (2016), S. 421.

<sup>64</sup> Vgl. Hetze et al. (2016), S. 229 f.

<sup>65</sup> Vgl. Einwiller (2014), S. 382 f.

**Abbildung 3:** Erfolgsfaktoren der CSR

Strategie	Maßnahmen	Kommunikation	Weitere Faktoren
<ul style="list-style-type: none"> <li>• eindeutig &amp; transparent</li> <li>• passend zu Marken, Werten, Mission &amp; Vision</li> <li>• Einbindung der Stakeholder</li> <li>• klare Zuständigkeit</li> <li>• Risiken &amp; Konflikte berücksichtigen</li> <li>• Controlling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• passend zur Zielgruppe &amp; den Zielen</li> <li>• umfassende innerbetriebliche und außerbetriebliche Umsetzung</li> <li>• Verbindung zum Kerngeschäft</li> <li>• Einsatz verschiedener Instrumente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• an Stakeholdern ausgerichtet, Dialog</li> <li>• gesamten CSR-Prozess begleiten</li> <li>• interne und externe Kommunikation</li> <li>• transparent &amp; glaubwürdig</li> <li>• Nutzung verschiedener Kanäle</li> <li>• relevanter Inhalt</li> <li>• aktiv &amp; progressiv</li> <li>• Mitarbeiter einbinden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gute Produkte &amp; Qualität</li> <li>• positive Wirkung im Fokus</li> <li>• kein Greenwashing</li> <li>• Dialogbereitschaft</li> <li>• Anpassungs- und Lernbereitschaft</li> </ul>

## **2 Mittelstand**

Im zweiten Kapitel wird zunächst die Definition des Mittelstandes vorgestellt und seine Bedeutung für die deutsche Wirtschaft. Anschließend wird auf aktuelle Herausforderungen für den Mittelstand eingegangen.

### **2.1 Der deutsche Mittelstand**

Das Institut für Mittelstandsforschung Bonn (IfM Bonn) definiert als wichtigstes Merkmal des Mittelstands die Verbindung aus Unternehmenseigentum und -leitung. Der Eigentümer hat maßgeblichen Einfluss auf das Unternehmen, welches sein Einkommen sicherstellt, und trägt dafür das unternehmerische Risiko. Häufig sind mittelständische Unternehmen im Eigentum von Familien. Der Mittelstands-Begriff ist nicht synonym mit dem Begriff der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), obwohl ein Großteil der KMU zum Mittelstand zu zählen sind. Mittelständische Unternehmen können in der Größe aber auch von der Gruppe der KMU abweichen.<sup>66</sup> KMU sind festgelegt auf Unternehmen mit weniger als 500 Beschäftigten und einem Umsatz von weniger als 50 Millionen Euro.<sup>67</sup> Hierzu zählen Unternehmen aus ganz verschiedenen Branchen und mit unterschiedlichen Geschäftsmodellen. Aufgrund der dafür benötigten Daten lässt sich die genaue Zahl der mittelständischen Unternehmen nicht festlegen. Da die meisten KMU zum Mittelstand zählen, wird im Folgenden genauer auf Zahlen und Statistiken in Bezug auf beide eingegangen, um die Bedeutung des Mittelstands für Deutschland herauszuarbeiten.

Rund 99,5 Prozent aller privatwirtschaftlichen Unternehmen zählen zu den KMU.<sup>68</sup> Die Anzahl der Betriebe und Selbstständigen im deutschen Mittelstand lag im Jahr 2018 bei rund 6 Mio. und wies in den Jahren davor ein stetiges Wachstum auf. Der Umsatz dieser Betriebe lag in 2018, ebenfalls nach jahrelanger Steigerung, bei rund 5,6 Mrd. Euro. 2019 waren rund 39,7 Mio. Beschäftigte im Mittelstand angestellt, was einem Anteil von 71,3 Prozent der Erwerbstätigen in Deutschland entspricht – mit steigender Tendenz. Der überwiegende Anteil der Unternehmen im Mittelstand besteht dabei aus kleinen Betrieben mit weniger als fünf Beschäftigten.<sup>69</sup> Der Anteil der Auszubildenden im Mittelstand im Vergleich

---

<sup>66</sup> Vgl. Institut für Mittelstandsforschung Bonn (o. J.), o. S.

<sup>67</sup> Vgl. Institut für Mittelstandsforschung Bonn (o. J.), o. S.

<sup>68</sup> Vgl. Institut für Mittelstandsforschung Bonn (o. J.), o. S.

<sup>69</sup> Vgl. Arbeitsgemeinschaft Mittelstand (2019), S. 12 ff.

zur Gesamtzahl der Auszubildenden in Deutschland liegt bei rund 90 Prozent.<sup>70</sup> Somit ist der Mittelstand ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmenslandschaft sowie ein wichtiger Arbeitgeber und Ausbilder in Deutschland. In der internationalen Betrachtung steht der deutsche Mittelstand für Qualität und gilt als wichtiger Erfolgsfaktor der deutschen Wirtschaft.<sup>71</sup> Er zeichnet sich durch eine große regionale Verbundenheit in Kombination mit Auslandsgeschäft und eine gute Beziehung zu seinen Stakeholdern aus. Einige Mittelständler werden aufgrund ihrer Kompetenz als „Hidden Champions“ bezeichnet, was sich auf ihre marktführende Position bezieht. Ihre Anzahl ist in Deutschland mit 50 Prozent aller Weltmarktführer besonders hoch. Rund 20 Prozent der Mittelständler verfolgen internationale Aktivitäten und stellen damit ca. 45 Prozent aller deutschen Exporte dar.<sup>72</sup> Bei den Unternehmenszielen setzen Mittelständler besondere Schwerpunkte, wie eine Studie des IfM Bonn gezeigt hat. Für sie sind eher langfristige Ziele wichtig, wie eine hohe Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit und die Unabhängigkeit des Unternehmens. Auch Innovationsfähigkeit und Ziele aus dem Bereich der CSR spielen eine wichtige Rolle.<sup>73</sup> In einer Studie konnte gezeigt werden, dass tatsächlich Regionen mit einer großen Anzahl an mittelständischen Unternehmen eine größere Innovationsfähigkeit zeigen. Daneben gilt für diese Regionen auch eine bessere wirtschaftliche Stabilität in Krisensituationen, da der Mittelstand versucht, Arbeitsplätze möglichst lange zu erhalten. Im Gegenzug zeigt sich in solchen Situationen gegenüber diesen Unternehmen eine größere Solidarität.<sup>74</sup>

Aus diesen Daten folgt die hohe Bedeutung des Mittelstands für die deutsche Wirtschaft als „Wirtschaftsmotor“. Er steht für Qualität, Beständigkeit und Marktführerschaft, wodurch er dem Wirtschaftsstandort Deutschland einen wichtigen Vorteil verschafft.<sup>75</sup> Aber auch die lokalen Standorte der Unternehmen profitieren vom Erfolg des Mittelstands aufgrund von dessen Standortverbundenheit.

---

<sup>70</sup> Vgl. KfW (2020), o. S.

<sup>71</sup> Vgl. Bundesverband mittelständische Wirtschaft (2020), o. S.

<sup>72</sup> Vgl. Institut für Mittelstandsforschung Bonn (o. J.), o. S.

<sup>73</sup> Vgl. Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2019), o. S.

<sup>74</sup> Vgl. Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2020), S. 15 ff.

<sup>75</sup> Vgl. All about Sourcing (2015), o. S.

## **2.2 Aktuelle Herausforderungen für den Mittelstand**

Trotz seiner hohen Bedeutung und seines positiven Images, stellen sich auch dem Mittelstand verschiedene Herausforderungen, denen die Unternehmen begegnen müssen. Umfragen und Studien zeigen hier im Wesentlichen ähnliche Handlungsfelder. Aktuell steht hierbei die Bewältigung der Corona-Pandemie und im Zuge dessen die Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebes im Vordergrund. Daneben ist es für den Mittelstand sehr wichtig, seine Innovationsfähigkeit und damit auch seine Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten sowie die Digitalisierung im Unternehmen umzusetzen. Weitere wichtige Themenfelder sind die Deckung des Fachkräftebedarfs trotz der aktuellen demografischen Entwicklung und die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten und Klimaschutz in das Unternehmen.<sup>76,77</sup> Diese Herausforderungen sind zudem miteinander verknüpft. So ist die Digitalisierung von Prozessen und Kommunikation gleichzeitig eine Voraussetzung für den Erhalt der Innovationskraft.<sup>78</sup> Diese ist wiederum notwendig, um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten<sup>79</sup> und wird stark von der Qualität und Loyalität der Mitarbeiter beeinflusst.<sup>80</sup> Diese Aspekte zusammen sind wiederum wichtig für die Umsetzung der Internationalisierung, denn nur wettbewerbsfähige, innovative Unternehmen mit digitalen Vertriebs- und Kommunikationswegen können sich am internationalen Markt behaupten.<sup>81</sup> Als zusätzliche Herausforderung zeigen sich dabei die Globalisierung und die damit einhergehende Zunahme von Transparenz über Unternehmen. Beides führt zu einem verstärkten Wettbewerb, da mehr Unternehmen Zugang zum internationalen Markt erhalten und über Wettbewerber mehr Informationen vorliegen.<sup>82</sup> Auch eine frühzeitige Nachfolgeregelung kann eine Herausforderung werden, wenn Familienmitglieder in späteren Generationen andere Lebenspläne haben. Zudem kann es zwischen verschiedenen Generationen zu Konflikten kommen. Manche Unternehmer haben zudem durch ihren persönlichen Einfluss das Unternehmen geprägt, sodass durch deren Austritt die Unternehmenskultur oder -identität negativ beeinflusst werden kann.<sup>83</sup> Dazu kommt die Herausforderung der Unternehmenskommunikation. Hier gilt der Mittelstand häufig als zurückhaltend und wenig mitteilend, dabei ist die Kommunikation ein wichtiger Bestandteil der Strategie und erforderlich zur

---

<sup>76</sup> Vgl. Ernst & Young GmbH (2020), S. 10.

<sup>77</sup> Vgl. Institut für Mittelstandsforschung (2020), S. 6.

<sup>78</sup> Vgl. Fahrenschon (2015), S. 7.

<sup>79</sup> Vgl. Harland / Kreuzkamp (2015), S. 87.

<sup>80</sup> Vgl. Ruppert-Winkel et al. (2019), S. 93.

<sup>81</sup> Vgl. Fahrenschon (2015), S. 8.

<sup>82</sup> Vgl. Adenauer (2010), S.179.

<sup>83</sup> Vgl. von Schubert (2010), S.31.

Positionierung und Wahrnehmung.<sup>84</sup> Unternehmen, die gegen die genannten Herausforderungen gut aufgestellt sind, haben eine hohe Wettbewerbsfähigkeit und können sich auch in der aktuellen Krisensituation behaupten.

Neben den bereits genannten Aspekten soll die Herausforderung einer nachhaltigen Entwicklung in diesem Abschnitt besonders hervorgehoben werden. Diese gewinnt in der Gesellschaft und unter den Stakeholdern des Mittelstands immer weiter an Bedeutung.<sup>85</sup> Wie im vorherigen Kapitel bereits erläutert wurde, ist CSR ein wichtiger Faktor bei der Gewinnung von Arbeitskräften, Investoren und Kunden.<sup>86</sup> Diese erwarten in zunehmendem Maße nachhaltiges Verhalten von Unternehmen. Auch von politischer Seite wird das Thema in den Fokus genommen.<sup>87</sup> CSR kann bei professioneller Umsetzung eine treibende Kraft für neue Innovationen und damit auch eine Chance für das Unternehmen sein, was von vielen Unternehmen auch bereits erkannt wird.<sup>88</sup> Andererseits gehen mit der Implementierung von CSR auch Risiken einher, die nicht nur finanzieller Natur sind. Beispielsweise kann vom Vorwurf des Greenwashing ein großer Schaden ausgehen.<sup>89</sup> Studien zufolge wird es von Unternehmen als größte Herausforderung in Zusammenhang mit Nachhaltigkeit angesehen, das Geschäftsmodell nachhaltig zu gestalten und den Klimaschutz beim unternehmerischen Handeln zu berücksichtigen.<sup>90</sup> Aus der Schwäche des Mittelstands für die Kommunikation folgt jedoch auch ein Problem für die Wirkung von CSR-Aktivitäten, da diese ihr volles Potenzial nur bei entsprechender interner und externer Kommunikation entfalten.

---

<sup>84</sup> Vgl. Theilacker (2015), S. 36.

<sup>85</sup> Vgl. Splendid Research GmbH (2016), o. S.

<sup>86</sup> Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (o. J.), o. S.

<sup>87</sup> Vgl. Fahrenschoen (2015), S. 9.

<sup>88</sup> Vgl. Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2020), S. 10.

<sup>89</sup> Vgl. Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2015), S. 2.

<sup>90</sup> Vgl. Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2020), S. 32.

### **3 Nachhaltigkeit im deutschen Mittelstand**

Im dritten Kapitel wird zunächst auf Basis von Studien und Literaturrecherche das aktuelle Bild des Mittelstandes in der öffentlichen Wahrnehmung und seine Einstellung gegenüber Nachhaltigkeit betrachtet. Anschließend werden einige Praxisbeispiele vorgestellt und deren CSR-Kommunikation anhand des Internetauftrittes vorgestellt. Im abschließenden Teil des dritten Kapitels folgt eine Einordnung der Beispiele in die Erkenntnisse aus dem ersten Teil und eine Empfehlung für den Mittelstand zum Umgang mit CSR und deren Kommunikation.

#### **3.1 Wie nachhaltig ist der deutsche Mittelstand?**

In einem Artikel kritisiert Elkington 25 Jahre nach der Veröffentlichung der Triple Bottom Line, dass Unternehmen noch kein ausreichendes Engagement für mehr Nachhaltigkeit zeigen.<sup>91</sup> Wie sieht es in dieser Hinsicht im deutschen Mittelstand aus? Dem deutschen Mittelstand werden einer Umfrage zufolge nicht nur Werte wie Qualität und Innovationskraft zugeschrieben, sondern auch Nachhaltigkeit und Verlässlichkeit. Befragte trauen ihm zu, in den nächsten Jahren im Bereich Umweltschutz, Energiewende und nachhaltiges Wirtschaften eine Vorreiterrolle anzunehmen.<sup>92</sup> Einer Studie aus dem Jahr 2016 zufolge zeigt der Mittelstand jedoch im Vergleich zu Großunternehmen noch zu wenig Engagement auf dem Gebiet der CSR. Es wird aber erwartet, dass sich der externe Druck auf die Unternehmen noch weiter verstärken wird.<sup>93</sup> Zudem hatten nur etwa 9 Prozent der untersuchten Unternehmen einen zuständigen Experten für das Themengebiet, wohingegen es bei Großunternehmen mehr als die Hälfte waren.<sup>94</sup> Eine Studie aus 2017 zeigte, dass sich zwar 74 Prozent der untersuchten Mittelständler mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinandergesetzt haben und 80 Prozent angaben, dass es sich dabei um einen wichtigen Bestandteil der Strategie handelt. Trotzdem hatten nur die Hälfte der Unternehmen bereits eine Strategie aufgestellt und nur 28 Prozent ein separates Budget dafür. Die Studie kommt zu dem Schluss, dass viele Mittelständler zwar schon CSR umsetzen, dies aber noch zu unstrukturiert erfolgt und vor allem zu wenig kommuniziert wird.<sup>95</sup> Die in der Literatur vorherrschende Meinung ist, dass mittelständische Unternehmen zwar bereits häufig CSR umsetzen und dass in diesen Unternehmen ein entsprechendes

---

<sup>91</sup> Vgl. Elkington (2018), o. S.

<sup>92</sup> Vgl. All about sourcing, Wertebarmeter, (2015), o. S.

<sup>93</sup> Vgl. Baker Tilly (2018), S. 4 ff.

<sup>94</sup> Vgl. WirtschaftsWoche (2016), S. 2.

<sup>95</sup> Vgl. WirtschaftsWoche (2017), o. S.

Wertesystem gilt. Jedoch werden die Maßnahmen nicht unter dem Oberbegriff der CSR und einer entsprechenden Strategie gesehen.<sup>96,97</sup> KMU haben zwar den Vorteil, dass sie oft für glaubwürdiger erachtet werden als Großunternehmen, allerdings nutzen sie diesen noch zu wenig durch ihre Kommunikation.<sup>98</sup> Ihnen wird nachgesagt, dass sie sich bereits lange vor der Einführung des Begriffs der CSR im Sinne dieses Konzeptes verhalten haben, allerdings ohne konkreten strategischen Hintergrund. Ihr Engagement hat seinen Ursprung häufig in dem Wertesystem und den Überzeugungen des Unternehmensgründers und wird als selbstverständlich angesehen. Häufig gibt es dabei einen Schwerpunkt auf regionale Aktivitäten im Umfeld des Unternehmens. Die Stärke des Engagements ist abhängig von der Unternehmensgröße und den verfügbaren Mitteln.<sup>99</sup> Für den Gründer ist es zudem wichtig, langfristig zu denken, um seinen Lebensunterhalt mit dem Unternehmen zu sichern und es für seine Nachfahren zu erhalten.<sup>100</sup> Hieraus folgt automatisch ein nachhaltigeres Handeln, das nicht aus kurzfristiger Gewinnmaximierung besteht.<sup>101</sup> Wichtige Ziele sind stattdessen eine hohe Kundenzufriedenheit und Unabhängigkeit. Auch die Zufriedenheit der Mitarbeiter hat einen hohen Stellenwert. Wachstum und Steigerung des Unternehmenswertes kommen laut einer Befragung des IfM Bonn erst an fünfter und sechster Stelle der Prioritäten, allerdings noch vor sozialen, ökologischen und gesellschaftlichen Zielen.<sup>102</sup> Es kommt zudem seltener zu Interessenskonflikten, da das Unternehmenseigentum in den selben Händen liegt wie die Unternehmensleitung, und somit die gleichen Ziele verfolgt werden. Daher sind konkrete CSR-Aktivitäten häufig von den Interessen und der Meinung des Eigentümers abhängig. Neben dem Einfluss des Gründers ist auch die regionale Verbundenheit ein Motiv für das Engagement der Unternehmen. Vor Ort herrschen Erwartungen an die Eigentümer, da sie dort bekannt sind und selbst Teil der Gesellschaft. Sie können durch CSR nicht nur das Image ihres Unternehmens, sondern damit verbunden auch ihre eigene Reputation in der Gesellschaft verbessern.<sup>103</sup> Zudem haben sie eine stärkere Verbindung zu ihren Stakeholdern, da sie persönlich stärker eingebunden sind.<sup>104</sup> Alles in allem herrscht die Ansicht vor, dass der Mittelstand sich be-

---

<sup>96</sup> Vgl. Strzyzowski (2018), S. 30 f.

<sup>97</sup> Vgl. Zdrowomyslaw (2016), S. 390.

<sup>98</sup> Vgl. Baker Tilly (2018), S. 4 ff.

<sup>99</sup> Vgl. Zdrowomyslaw (2016), S. 390.

<sup>100</sup> Vgl. Schneider / Schmidpeter (2012), S. 583.

<sup>101</sup> Vgl. Herfurth (2010), S. 112.

<sup>102</sup> Vgl. Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2019), S. 5.

<sup>103</sup> Vgl. Block / Moritz (2015), S. 147.

<sup>104</sup> Vgl. Schneider / Schmidpeter (2012), S. 286 f.

reits in verschiedenen Bereichen nachhaltig verhält, hierbei jedoch nicht strategisch, sondern eher intuitiv vorgeht und durchaus noch Steigerungsmöglichkeiten bestehen.

### **3.2 Beispiele mittelständischer Nachhaltigkeit**

Nachdem im vorangegangenen Kapitel theoretisch auf die CSR-Aktivitäten des Mittelstands eingegangen wurde, folgen nun einige praktische Beispiele aus verschiedenen Branchen. Anhand dieser Unternehmen sollen verschiedene problematische und auch positive Aspekte von CSR bei mittelständischen Unternehmen gezeigt werden.

#### **Krombacher**

Die familiengeführte Brauerei Krombacher besteht mindestens seit 1803 und stellt verschiedene Biersorten sowie alkoholfreie Getränke her.<sup>105</sup> Auf der ansprechenden Homepage der Brauerei finden sich sofort Hinweise auf CSR-Aktivitäten, zum einen der Hinweis auf die CO<sub>2</sub>-neutrale Webseite, zum anderen die Rubriken Spendenvorschläge und „Zusammen für die Natur“. Im oberen Bereich der Seite findet sich zudem ein Link zum Abschnitt über Nachhaltigkeit.<sup>106</sup> Dort finden sich Informationen zum sozialen und ökologischen Engagement des Unternehmens und die Nachhaltigkeitsberichte können aufgerufen werden.<sup>107</sup> Der Bericht aus dem Jahr 2019 umfasst 18 Seiten, auf denen gezielt komprimierte Informationen zum CSR-Engagement der Brauerei gegeben werden. Er erläutert die Handlungsfelder, in denen das Unternehmen tätig ist, jedoch nicht die konkrete Strategie. Es gibt sowohl Maßnahmen, die direkt mit dem Geschäftsmodell in Zusammenhang stehen, wie z. B. der Wasserverbrauch beim Brauen, als auch Maßnahmen, die darüber hinausgehen, wie die Spendentätigkeiten an verschiedene Organisationen oder das Regenwald-Projekt.<sup>108</sup> Die Einbindung der Stakeholder wird anhand der Möglichkeit Spendenvorschläge einzureichen deutlich.

---

<sup>105</sup> Vgl. Krombacher Brauerei (o. J.), o. S.

<sup>106</sup> Vgl. Krombacher Brauerei (o. J.), o. S.

<sup>107</sup> Vgl. Krombacher Brauerei (o. J.), o. S.

<sup>108</sup> Vgl. Krombacher Brauerei (o. J.), S. 4 ff.

Positiv ist hier zudem, dass ausführlich Auskunft über die begünstigten Organisationen gegeben wird.<sup>109</sup> Durch die Verwendung von Videos, Bildern und Texten wird ein abwechslungsreiches Medienangebot geschaffen.<sup>110</sup>

Die Internetseite der Brauerei Krombacher ist ein positives Beispiel für CSR-Kommunikation. Für die Regenwald-Aktion, die im Jahr 2002 startete, wurde das Unternehmen jedoch kritisiert und es kam der Vorwurf des Greenwashing auf. Hier wurde deutlich, dass Krombacher in Bezug auf sein Geschäftsmodell und seine Produkte wenig Nachhaltigkeit zeigte und durch dieses Projekt einen Imagegewinn und Wettbewerbsvorteil erhalten wollte. Erst nach diesen Vorwürfen begann das Unternehmen umzudenken und zeigt heute ein gutes CSR-Management.<sup>111</sup>

Am Beispiel von Krombacher wird deutlich, dass ein oberflächliches CSR-Engagement eine Gefahr für ein Unternehmen sein kann und gleichzeitig die Chance besteht, das Unternehmen dadurch zum Umdenken zu bringen.

## **Hipp**

Der Babynahrungshersteller Hipp hat seine CSR-Kommunikation stark mit der Person des Inhabers und Leiters des Familienunternehmens, Claus Hipp, verbunden. Im Jahr 2011 galt Hipp als das nachhaltigste Unternehmen in Deutschland.<sup>112</sup> Im Mittelpunkt steht hier eine hohe Bio-Qualität, um die bestmögliche Ernährung von Babys sicherzustellen.<sup>113</sup> Im Sustainability Image Score 2016 wurden 106 unter deutschen Verbrauchern bekannte Unternehmen aus 16 Branchen untersucht, darunter viele namhafte und international bekannte Marken. Hierbei rangierte Hipp in 2016 noch unter den Top fünf aller 106 Unternehmen.<sup>114</sup> Doch schon ein Jahr später war das Unternehmen auf Platz 16 zurückgefallen.<sup>115</sup> Problematisch für Hipp war, dass es immer wieder Kritik an den Produkten gibt, obwohl diese als besonders hochwertig und streng kontrolliert dargestellt werden. Im Jahr 2018 wurde beispielsweise ein Getreidebrot für seine hohe Schadstoffbelastung kritisiert.<sup>116</sup> 2012 bekam das Unternehmen von der Organisation

---

<sup>109</sup> Vgl. Krombacher Brauerei (o. J.), o. S.

<sup>110</sup> Vgl. Krombacher Brauerei (o. J.), o. S.

<sup>111</sup> Vgl. Pötter (2012), o. S.

<sup>112</sup> Vgl. Matthes (2011), o. S.

<sup>113</sup> Vgl. HiPP GmbH & Co. Vertrieb KG (o. J.), o. S.

<sup>114</sup> Vgl. Serviceplan Group SE & Co. KG (2016), o. S.

<sup>115</sup> Vgl. Facit Digital GmbH (2017), o. S.

<sup>116</sup> Vgl. Ökotest (2018), o. S.

foodwatch den goldenen Windbeutel für einen sehr zuckerhaltigen Tee verliehen.<sup>117</sup> Foodwatch bemängelte zudem in 2019, dass der Preis für Karottensaft von Hipp ohne erkennbare Veränderungen am Produkt verdoppelt wurde<sup>118</sup> und auch für irreführende Werbung gab es bereits Kritik.<sup>119</sup>

Am Beispiel von Hipp zeigt sich, dass trotz eines gut aufgebauten und kommunizierten nachhaltigen Images die Produktqualität eine wesentliche Grundlage ist, damit die CSR-Kommunikation wirken kann.

### **Ebbers Modeerlebnis**

Ebbers Modeerlebnis ist ein seit 120 Jahren bestehendes, familiengeführtes Modengeschäft in Warendorf.<sup>120</sup> Am 4. August 2020 wurde Ebbers als Innovationsprojekt Klimaschutz ausgezeichnet, da das Modehaus seine gesamte Haustechnik klimafreundlich umgebaut hat.<sup>121</sup> Diese Information und eine Verlinkung zur Internetseite der Energie Agentur NRW, die den Preis verliehen hat, sind auch auf der Internetseite von Ebbers zu finden. Darüber hinaus bietet die Seite jedoch keine Informationen zum Engagement des Unternehmens, welches in einem Artikel in einer Fachzeitschrift jedoch genauer erläutert wurde: Das Modehaus hat nicht nur ein eigenes Energiekonzept, in das die gesamte Haustechnik integriert wurde, sondern betreibt auch ein Erdgas-Blockheizkraftwerk, das nicht nur für das Modehaus Energie zur Verfügung stellt, sondern für den ganzen Häuserblock, in dem es angesiedelt ist. Das Projekt ist Teil einer Nachhaltigkeitsstrategie, bei deren Erstellung sowohl Unternehmensleitung als auch Mitarbeiter eingebunden wurden. Diese Akteure analysierten verschiedene Bereiche des Unternehmens, um Handlungsfelder aufzudecken. Zudem werden Maßnahmen im Bereich Arbeitsplatz und Mitarbeiter umgesetzt und auch bürgerschaftliches Engagement in Form von Sponsoring und Spenden getätigt. Es gibt eine Ladestation für E-Bikes für die Mitarbeiter sowie eine Refill-Station für mitgebrachte Wasserbehälter. Im Jahr 2020 wurde der erste Nachhaltigkeitsbericht erstellt.<sup>122</sup>

Am Beispiel von Ebbers zeigt sich, dass zwar ein hohes CSR-Engagement vorhanden ist, dieses jedoch, zumindest auf der hier betrachteten Homepage, nicht ausreichend kommuniziert wird.

---

<sup>117</sup> Vgl. Foodwatch (2012), o. S.

<sup>118</sup> Vgl. Foodwatch (2019), o. S.

<sup>119</sup> Vgl. Horizont (2020), o. S.

<sup>120</sup> Vgl. Modehaus Ebbers (o. J.), o. S.

<sup>121</sup> Vgl. EnergieAgentur.NRW GmbH (2020), o. S.

<sup>122</sup> Vgl. Kessler (2019), S. 52 ff.

## **Miele**

Der Haushaltsgerätehersteller Miele, ein Familienunternehmen, ist ein positives Beispiel für gute CSR. Das Unternehmen belegte im Sustainability Image Score 2017 den ersten Platz im Nachhaltigkeitsranking, was auf eine sehr positive öffentliche Wahrnehmung schließen lässt.<sup>123</sup> Im Jahr 2014 erhielt das Unternehmen den deutschen Nachhaltigkeitspreis für seine konsequenten CSR-Aktivitäten im ganzen Unternehmen und für die Qualität und Langlebigkeit der Produkte.<sup>124</sup> Hierfür hat Miele bereits verschiedene Auszeichnungen erhalten.<sup>125</sup> Auf der ein wenig versteckten Seite zum Thema Nachhaltigkeit finden sich Informationen zu den Dimensionen Produkte, Menschen, Umwelt und Strategie sowie auch der umfangreiche Nachhaltigkeitsbericht.<sup>126</sup> Aus den im ersten Kapitel erarbeiteten Erfolgsfaktoren findet man bei Miele vieles wieder. Es wird eine konkrete Strategie verfolgt, die im ganzen Unternehmen umgesetzt wird. Ein explizit genannter Aspekt ist dabei der Dialog mit den Stakeholdern.<sup>127</sup> Die Maßnahmen beziehen sich sowohl auf innerbetriebliche als auch außerbetriebliche Themenfelder und erhöhen die Wahrnehmung und Glaubwürdigkeit, was an den positiven Bewertungen und Auszeichnungen erkennbar ist. Auch die Einbindung der Mitarbeiter und die Nutzung verschiedener Kommunikationskanäle sind sehr positiv.<sup>128</sup>

Am Beispiel von Miele zeigt sich, wie gutes CSR-Management und ein hoher CSR-Reifegrad sich positiv auf das Unternehmen auswirken können.

## **Bäckerei Brinker**

Die Bäckerei Brinker ist ein Familienunternehmen aus Herne, das bereits seit 1919 besteht und 90 Filialen umfasst. Dazu wird auch ein Sortiment an Tiefkühlprodukten angeboten.<sup>129</sup> Auf der Internetseite der Bäckerei gibt es keinen separaten Bereich zum Thema Nachhaltigkeit, im Fokus stehen die Produkte und Filialen. Dennoch findet man ein paar Informationen über CSR-Aktivitäten. Beim Aufrufen der Seite wird beispielsweise direkt auf die Ausbildungsplätze hingewie-

---

<sup>123</sup> Vgl. Facit Digital GmbH (2017), o. S.

<sup>124</sup> Vgl. Stiftung Deutscher Nachhaltigkeitspreis (2014), o. S.

<sup>125</sup> Vgl. Miele & Cie. KG (2020), o. S.

<sup>126</sup> Vgl. Miele & Cie. KG (o. J.), o. S.

<sup>127</sup> Vgl. Miele & Cie. KG (o. J.), o. S.

<sup>128</sup> Vgl. Miele & Cie. KG (2019), S. 43.

<sup>129</sup> Vgl. Bäckerei Brinker GmbH (o. J.), o. S.

sen. Zudem findet sich ganz unten auf der Seite ein Hinweis auf die DLG-Prämierung für die Produktqualität, auf die auch im Text hingewiesen wird.<sup>130</sup> Im Karriere-Bereich wird auf Weiterentwicklungsmöglichkeiten, Mitarbeiterrabatte und betriebliche Altersvorsorge hingewiesen.<sup>131</sup> Die ausführlichsten Informationen beziehen sich auf das Sortiment.<sup>132</sup> Folgt man den Verlinkungen zum Auftritt des Unternehmens bei Facebook und Instagram, findet man dort Interaktion mit den Nutzern und den Hinweis auf die Kooperation mit Too Good To Go<sup>133</sup>, einem Unternehmen, das sich gegen Lebensmittelverschwendung einsetzt, indem Restbestände über eine App günstiger angeboten werden.<sup>134</sup> Da nur wenige Informationen vorhanden sind, muss nicht bedeuten, dass Brinker sich nicht darüber hinaus engagiert. Eine wichtige Kommunikationsplattform ist für eine Bäckerei auch die Filiale, welche hier nicht bewertet werden kann. Allerdings werden dort nur die Filialkunden erreicht. Die Internetseite bietet eine Plattform für andere Stakeholdergruppen, wie zum Beispiel potenzielle Mitarbeiter und Unternehmenskunden. Die Integration von weiteren Informationen zum Thema CSR ist daher empfehlenswert.

Am Beispiel von Brinker zeigt sich, dass die Chance der CSR-Kommunikation noch nicht ausgeschöpft wird.

## **Amapharm**

Amapharm ist ein Familienunternehmen mit Sitz in Neunkirchen, das zu den „Hidden Champions“ im Mittelstand zählt. Als Weltmarktführer für Fruchtgummis, die zusätzlich Vitamine enthalten, ist das Unternehmen international tätig.<sup>135</sup> Verbrauchern ist das Unternehmen eher über die Marken KIX<sup>136</sup> und YaYa<sup>137</sup> bekannt. Einen eigenen Abschnitt zum Thema Nachhaltigkeit findet man auf der Unternehmens-Homepage nicht, allerdings findet man die Information, dass Amapharm die CSR-Ziele des UN Global Compact unterstützt<sup>138</sup> und CSR-zertifiziert ist. Hierzu gibt es allerdings keine genauere Erläuterung. Es wird zudem

---

<sup>130</sup> Vgl. Bäckerei Brinker GmbH (o. J.), o. S.

<sup>131</sup> Vgl. Bäckerei Brinker GmbH (o. J.), o. S.

<sup>132</sup> Vgl. Bäckerei Brinker GmbH (o. J.), o. S.

<sup>133</sup> Vgl. Bäckerei Brinker GmbH (o. J.), o. S.

<sup>134</sup> Vgl. Too Good To Go (o. J.), o. S.

<sup>135</sup> Vgl. Amapharm GmbH (o. J.), o. S.

<sup>136</sup> Vgl. Amapharm GmbH (o. J.), o. S.

<sup>137</sup> Vgl. Amapharm GmbH (o. J.), o. S.

<sup>138</sup> Vgl. Amapharm GmbH (o. J.), o. S.

auf die Produktqualität sowie die pharmazeutische Qualität hingewiesen und weitere Zertifizierungen angegeben.<sup>139</sup> Auf der Karriere-Seite finden sich keine ausführlicheren Informationen zu mitarbeiterbezogenen CSR-Aktivitäten.<sup>140</sup>

Am Beispiel von Amapharm zeigt sich, ähnlich wie bei Ebbbers, dass die Kommunikation oberflächlich bleibt und noch detaillierter erfolgen kann.

## **ASB Greenworld**

Ein anderes Bild zeigt sich bei ASB Grünland, einem familiengeführten Anbieter von Gartenprodukten, wie z. B. Blumenerde oder Dünger. Die Internetseite des Unternehmens richtet sich sowohl an Privatpersonen als auch an Geschäftskunden des Unternehmens und beinhaltet auch einen Bereich zum Thema Nachhaltigkeit. Bereits auf der Startseite findet man einen Hinweis auf ein Projekt der Kreislaufwirtschaft zur Rückgewinnung von Nährstoffen aus Abwasser.<sup>141</sup> Auch über die in den Produkten enthaltenen Stoffe<sup>142</sup> gibt das Unternehmen ausführlich Auskunft sowie über CSR-Aspekte bei der Verpackung. Hier wird ein möglichst großer Recyclinganteil verwendet und stetig weiterentwickelt.<sup>143</sup> Unter dem Abschnitt zum Thema Nachhaltigkeit finden sich Informationen über Rohstoffe, nachhaltige Produktion, nachhaltige Energiegewinnung aus Solarstrom, die Renaturierung von Torfflächen und das soziale Engagement des Unternehmens.<sup>144</sup> Letzteres besteht in der Unterstützung von Projekten, bei denen Kindern das Gärtnern nähergebracht wird.<sup>145</sup> Im Karriere-Bereich der Internetseite finden sich allerdings keine weitergehenden CSR-Informationen.<sup>146</sup>

Am Beispiel von ASB Greenworld zeigt sich ein sehr positiver Umgang mit der CSR-Kommunikation über den unternehmenseigenen Internetauftritt, wobei hier im Bereich der mitarbeiterbezogenen CSR noch Verbesserungspotential besteht.

---

<sup>139</sup> Vgl. Amapharm GmbH (o. J.), o. S.

<sup>140</sup> Vgl. Amapharm GmbH (o. J.), o. S.

<sup>141</sup> Vgl. ASB Grünland Helmut Aurenz GmbH (o. J.), o. S.

<sup>142</sup> Vgl. ASB Grünland Helmut Aurenz GmbH (o. J.), o. S.

<sup>143</sup> Vgl. ASB Grünland Helmut Aurenz GmbH (o. J.), o. S.

<sup>144</sup> Vgl. ASB Grünland Helmut Aurenz GmbH (o. J.), o. S.

<sup>145</sup> Vgl. ASB Grünland Helmut Aurenz GmbH (o. J.), o. S.

<sup>146</sup> Vgl. ASB Grünland Helmut Aurenz GmbH (o. J.), o. S.

### **3.3 CSR als Wettbewerbsvorteil**

Die hier gezogene Stichprobe an Unternehmen ist zwar zu klein, um repräsentativ für den gesamten Mittelstand zu sein, aber sie verdeutlicht, dass die Integration und Kommunikation von CSR sehr unterschiedlich gehandhabt wird. Während Unternehmen wie Miele bereits als Vorreiter mit positivem Beispiel vorangehen, gibt es bei anderen Unternehmen noch Nachholbedarf. Die Strategie und die Unternehmenswerte und -mission werden bei den meisten gezeigten Unternehmen nicht genau dargestellt. Die Maßnahmen werden mit unterschiedlicher Detailgenauigkeit kommuniziert, wobei die konkrete Nennung der Spendenempfänger bei Krombacher und die Vorstellung der Projekte von ASB Greenworld sehr positiv wirken und die Glaubwürdigkeit der Informationen erhöhen. Hervorzuheben ist, dass die konkreten Maßnahmen der Unternehmen sich in der Regel auf das Kerngeschäft und die Produkte des Unternehmens beziehen und somit die Wahrscheinlichkeit geringer ist, dass das Unternehmen nur Greenwashing betreibt. Die Einbindung der Stakeholder in einen Dialog wurde nicht in allen Fällen deutlich, allerdings ist der hier betrachtete Internetauftritt auch kein klassisches Dialogformat.

Im Wesentlichen hat sich bestätigt, was in Kapitel 3.2 aus Studien und Fachliteratur über den Mittelstand erarbeitet wurde: CSR wird umgesetzt, aber noch zu wenig kommuniziert oder es mangelt sogar schon an der Umsetzung. Da jedoch von einer in Zukunft stärkeren Erwartungshaltung an Unternehmen auszugehen ist,<sup>147</sup> wird empfohlen, eine CSR-Strategie zu erarbeiten und dieser eine entsprechende Kommunikation folgen zu lassen, da dies ein wichtiger Wettbewerbsvorteil ist. Unternehmen könnten dadurch ihre Innovationskraft verstärken und auch Risiken vermeiden. Zudem kann mit CSR den erläuterten Herausforderungen im Mittelstand begegnet werden. In der aktuellen Corona Pandemie können die verschiedenen positiven Wirkungen von CSR, wie zum Beispiel die Verstärkung der Mitarbeiter- und Kundenbindung, zu einer größeren Resilienz beitragen. Die Umsetzung von CSR-Maßnahmen im Bereich der Produktion kann zudem das Innovationspotenzial der Unternehmen unterstützen und zu neuen Ideen und Veränderungen anregen. Hier kann es zum Beispiel auch zu Ressourceneinsparungen und somit Kosteneinsparungen kommen. Vor allem CSR-Maßnahmen im Bereich der Mitarbeiter können zu einer höheren Attraktivität für Fachkräfte führen, deren Gewinnung eine große Herausforderung für den Mittelstand ist. Bei der Internationalisierung und der Verstärkung des Wettbewerbs kann CSR dazu füh-

---

<sup>147</sup> Vgl. Baker Tilly (2018), S. 4 ff.

ren, dass sich das Unternehmen besser vom Wettbewerb abhebt und durch bessere Innovationen sowie die anderen genannten Vorteile einen Wettbewerbsvorteil erringt.

Vorteilhaft sind dabei die kurzen Berichtswege in den Unternehmen und die größere Flexibilität.<sup>148</sup> Empfehlenswert für die mittelständischen Unternehmen ist es, bei der Umsetzung von CSR-Maßnahmen auf eine hohe Effektivität im Vergleich zum Aufwand zu achten, um Ressourcen zu schonen.<sup>149</sup> Ein Fokus sollte dabei auf mitarbeiterbezogenen Maßnahmen liegen, um sich Fachkräfte zu sichern.<sup>150</sup> Zum anderen bietet sich ein regionaler Schwerpunkt der Aktivitäten an sowie der Aufbau eines guten Netzwerkes.<sup>151</sup> Eine wichtige Voraussetzung ist dabei die Einbindung und Haltung der Eigentümer des Unternehmens. Wenn diese signalisieren, dass das Engagement ernst genommen wird, ist das ein wichtiges Zeichen an die Mitarbeiter, sich ebenfalls dafür einzusetzen.<sup>152</sup> Ziel sollte es sein, die höchste Stufe im Reifegradmodell zu erreichen und CSR in allen betrieblichen und außerbetrieblichen Handlungsfeldern zu integrieren. Abbildung 3 lässt sich demnach gemäß Abbildung 4 ergänzen.

Bereits im ersten Kapitel wurde erläutert, dass Nachhaltigkeit eine wichtige Rolle für Unternehmen spielt, um Stakeholder von sich zu überzeugen. Andererseits spielen Unternehmen aber auch eine wichtige Rolle auf dem Weg zu einer nachhaltigen Wirtschaft und Gesellschaft. Sie nehmen Einfluss durch ihre Produkte und Dienstleistungen, aber auch durch ihr Verhalten und die Werte, die in dem Unternehmen vorherrschen.<sup>153</sup> Der Unternehmer kann mit den Werten und der Visionen eines nachhaltigen Unternehmens Einfluss auf seine Mitarbeiter nehmen und als Vorbild fungieren, damit sich Mitarbeiter und andere Anspruchsgruppen auch privat nachhaltiger verhalten.<sup>154</sup> Mittelständische Unternehmen haben demnach die Möglichkeit, die Einstellung der Gesellschaft zu beeinflussen und sollten auch das als wichtigen Grund zur Umsetzung von CSR sehen.<sup>155</sup>

---

<sup>148</sup> Vgl. Schneider / Schmidpeter (2012), S. 583.

<sup>149</sup> Vgl. Schneider / Schmidpeter (2012), S. 286 f.

<sup>150</sup> Vgl. Ruppert-Winkel et al. (2019), S. 92 f.

<sup>151</sup> Vgl. Wieland / Schmiedeknecht (2010), S. 47.

<sup>152</sup> Vgl. Schneider / Schmidpeter (2012), S. 292 f.

<sup>153</sup> Vgl. Ruppert-Winkel et al. (2019), S. 93.

<sup>154</sup> Vgl. von Schubert (2010), S. 31.

<sup>155</sup> Vgl. Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2020), S. 1.

**Abbildung 4:** CSR-Erfolgsfaktoren für den Mittelstand

Strategie	Maßnahmen	Kommunikation	Weitere Faktoren
<ul style="list-style-type: none"> <li>• eindeutig &amp; transparent</li> <li>• passend zu Marken, Werten, Mission &amp; Vision</li> <li>• Einbindung der Stakeholder</li> <li>• klare Zuständigkeit</li> <li>• Risiken &amp; Konflikte berücksichtigen</li> <li>• Controlling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• passend zur Zielgruppe &amp; den Zielen</li> <li>• umfassende innerbetriebliche und außerbetriebliche Umsetzung</li> <li>• Verbindung zum Kerngeschäft</li> <li>• Einsatz verschiedener Instrumente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• an Stakeholdern ausgerichtet, Dialog</li> <li>• gesamten CSR-Prozess begleiten</li> <li>• interne und externe Kommunikation</li> <li>• transparent &amp; glaubwürdig</li> <li>• Nutzung verschiedener Kanäle</li> <li>• relevanter Inhalt</li> <li>• aktiv &amp; progressiv</li> <li>• Mitarbeiter einbinden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gute Produkte &amp; Qualität</li> <li>• positive Wirkung im Fokus</li> <li>• kein Greenwashing</li> <li>• Dialogbereitschaft</li> <li>• Anpassungs- und Lernbereitschaft</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regionaler Schwerpunkt</li> <li>• Commitment der Eigentümer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effizienz im Mittelpunkt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regionales Netzwerk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurze Berichtswege &amp; Flexibilität</li> </ul>

#### **4 Fazit**

CSR ist für Unternehmen ein wichtiges Konzept und sollte daher ein relevanter Teil der Strategie und der Werte des Unternehmens sein. Unternehmen haben einen wichtigen Einfluss auf die Gesellschaft im Hinblick auf deren Einstellung und Konsumverhalten, den sie im Sinne einer positiven Veränderung hin zu mehr Nachhaltigkeit nutzen sollten. Sie haben einen ebenso großen Einfluss auf die Umwelt, die sie durch ihre CSR-Aktivitäten schützen und erhalten können. Dies gilt auch für mittelständische Unternehmen. Diese können durch die Umsetzung von CSR-Maßnahmen und deren Kommunikation zudem Wettbewerbsvorteile generieren. Gerade vor dem Hintergrund der Herausforderungen, vor denen viele mittelständische Unternehmen stehen, ist die Integration von CSR vorteilhaft. Da ihnen bereits positive Eigenschaften zugeschrieben werden, bietet CSR hierzu eine sinnvolle Ergänzung, um eine positivere Wahrnehmung des Unternehmens durch seine Stakeholder zu erreichen. Neben einer gut ausgearbeiteten Strategie, die umfassende inner- und außerbetriebliche Maßnahmen sowie eine glaubhafte begleitende Kommunikation enthält, sind für den Mittelstand auch das Commitment der Eigentümer und eine gute Beziehung zu lokalen Stakeholdern wichtig. Ohne den Einfluss der Eigentümer wird das Engagement im Unternehmen wenig Rückhalt bekommen, denn sie müssen überzeugt als gutes Beispiel vorgehen. Darüber hinaus sollte, aufgrund der im Gegensatz zu Großunternehmen oft begrenzten Ressourcen, besonders auf die Effizienz der Maßnahmen geachtet werden. Zunächst könnten Maßnahmen umgesetzt werden, die zugleich zu Kosteneinsparungen führen, weil z. B. weniger Material eingesetzt werden muss. Für die CSR-Kommunikation von Mittelständlern sollte auch auf ein gutes regionales Netzwerk zurückgegriffen werden und insgesamt die Flexibilität der kurzen Berichtswege erhalten bleiben.

Wenn die in diesem Artikel genannten Erfolgsfaktoren berücksichtigt werden, kann die Bedeutung des Mittelstands für die deutsche Wirtschaft im Sinne einer Umgestaltung zu einer nachhaltigen Wirtschaft noch zunehmen. Bisher setzen viele Unternehmen bereits Maßnahmen um, kommunizieren diese jedoch zu wenig. Einige können jedoch bereits als gutes Beispiel dienen, um auch andere Unternehmer zu inspirieren.

## **Literaturverzeichnis**

Adenauer, P. (2010): Gelebte Verantwortung von Unternehmen und Mitarbeitern in Familiengesellschaften, in: Krüger, W. / von Schubert, B. / Wittberg, V. (Hrsg.), Die Zukunft gibt es nur einmal! Wiesbaden: Springer, S. 169-180.

All about Sourcing (2015): Wertebarmeter des deutschen Mittelstands. <<https://allaboutsourcing.de/de/wertebarmeter-des-deutschen-mittelstands/>> [Zugriff 2020-09-19]

Amapharm GmbH (Stellenmarkt, o. J.): Karriere. <<https://amapharm.de/de/karriere>> [Zugriff 2020-11-28]

- (Kix, o. J.): KIX Guarana Fruchtgummi. <<http://www.kixenergy.com/?ref=ama-footer>> [Zugriff 2020-11-28]
- (YaYa, o. J.): Bärman und Beany. <<https://yaya-life.de/?ref=ama-footer>> [Zugriff 2020-11-28]
- (Fruchtgummi, o. J.): Bärenstarke Geschichte. <<https://amapharm.de/de/meta/ueber-uns>> [Zugriff 2020-11-28]
- (Qualität, o. J.): Qualität und Stabilität bis ins kleinste Detail. <<https://amapharm.de/de/qualitaet>> [Zugriff 2020-11-28]

Arbeitsgemeinschaft Mittelstand (2019): Jahresmittelstandsbericht. <[https://www.arbeitsgemeinschaft-mittelstand.de/content/Berichte/JMB\\_2019.pdf](https://www.arbeitsgemeinschaft-mittelstand.de/content/Berichte/JMB_2019.pdf)> [Zugriff 2020-12-12]

ASB Grünland Helmut Aurenz GmbH (o. J.): Über ASB Greenworld. <<https://asbgreenworld.com/de/>> [Zugriff 2020-11-28]

- (Rohstoffe, o. J.): Rohstoffe. <<https://asbgreenworld.com/de/produkte/rohstoffe/>> [Zugriff 2020-11-28]
- (Verpackung, o. J.): Verpackung. <<https://asbgreenworld.com/de/produkte/verpackung/>> [Zugriff 2020-11-28]
- (CSR, o. J.): Nachhaltigkeit. <<https://asbgreenworld.com/de/ueber-uns/nachhaltigkeit/>> [Zugriff 2020-11-28]
- (Soziales Engagement, o. J.): Soziales Engagement. <<https://asbgreenworld.com/de/aktuelles/meldungen/soziales-engagement.php>> [Zugriff 2020-11-28]
- (Jobs, o. J.): Jobs & Karriere, <<https://asbgreenworld.com/de/jobs/>> [Zugriff 2020-11-28]

Bäckerei Brinker GmbH (o. J.): Über Uns. <<https://www.brinker.de/wir-ueber-uns/>> [Zugriff 2020-11-28]

- (Internetauftritt, o. J.): Hochwertige Backwaren mit Tradition. <<https://www.brinker.de/>> [Zugriff 2020-11-28]
- (Karriere, o. J.): Stellenangebote der Bäckerei Brinker. <<https://www.brinker.de/karriere/>> [Zugriff 2020-11-28]
- (Sortiment, o. J.): Unser Sortiment. <<https://www.brinker.de/fuer-kunden/sortiment/>> [Zugriff 2020-11-28]
- (Facebook, o. J.): Bäckerei Brinker. <<https://www.facebook.com/Baeckerei.Brinker>> [Zugriff 2020-11-28]

Baker Tilly (2018): Nachhaltigkeit im Mittelstand. <[https://www.baker-tilly.de/fileadmin/public/Downloads/Publikationen/2019/Studien/Studie\\_Nachhaltigkeit-i-Mittelstand\\_new\\_Mgmtsummary.pdf](https://www.baker-tilly.de/fileadmin/public/Downloads/Publikationen/2019/Studien/Studie_Nachhaltigkeit-i-Mittelstand_new_Mgmtsummary.pdf)> [Zugriff 2020-09-19]

Bhattacharya, C. / Sen, S. (2004): Doing Better at Doing Good: When, Why, and How Consumers Respond to Corporate Social Initiatives, in: California Management Review, 47, Nr. 1, S. 9-24.

Block, J. / Moritz, A. (2015): Corporate Social Responsibility im Mittelstand: theoretische Überlegungen und empirische Evidenz, in: Fahrenschoon, G. / Kirchoff, A. G. / Simmert, D. B. (Hrsg.), Mittelstand – Motor und Zukunft der deutschen Wirtschaft, Wiesbaden: Springer, S. 145-159.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (o. J.): Mehrwert für Unternehmen. <<https://www.csr-in-deutschland.de/DE/Wirtschaft-Menschenrechte/Unternehmerische-Sorgfaltspflicht/Mehrwert-fuer-Unternehmen/mehrwert-fuer-unternehmen.html>> [Zugriff 2020-06-23]

Bundesverband mittelständische Wirtschaft (2020): Mittelstand. <<https://www.bvmw.de/themen/mittelstand/>> [Zugriff 2020-09-19]

Carroll, A. (1991): The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, In: Business Horizons, 4, Nr. 34, S. 39-48.

Chaudhri, V. (2016): Corporate Social Responsibility and the Communication Imperative, In: International Journal of Business Communication, 53, Nr. 4, S. 419–442.

- Corporate and Marketing Communication Association (o. J.): CSR Communication. <[http://csr-com.org/csr\\_communication](http://csr-com.org/csr_communication)> [Zugriff 2020-02-12]
- Dresewski, F. / Koch, S. (2011): Zusammenarbeit von Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Akteuren - Überblick und Fallbeispiele, in: Raupp, J. / Jarolimek, S. / Schultz, F. (Hrsg.), Handbuch Corporate Social Responsibility. Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen, 1. Aufl., o. O.: VS Verlag für Sozialwissenschaften (GWV), S. 450–462.
- Du, S. / Bhattacharya, C. / Sen, S. (2010): Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication, In: International Journal of Management Reviews, 12, S. 8–19.
- Einwiller, S. (2014): Reputation und Image: Grundlagen, Einflussmöglichkeiten, Management, in: Zerfaß, A. / Piwinger, M. (Hrsg.), Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden: Springer, S. 371–391.
- Eisenegger, M. (2018): Begriffe sind Programm – Plädoyer für eine öffentlichkeitssoziologische Organisationskommunikations-Forschung, in: Wehmeier, S. / Schoeneborn, D. (Hrsg.), Strategische Kommunikation im Spannungsfeld zwischen Intention und Emergenz, Bd. 2. Wiesbaden: Springer, S. 19–41.
- Eisenegger, M. / Schranz, M. (2011): CSR - Moralisierung des Reputationsmanagements, in: Raupp, J. / Jarolimek, S. / Schultz, F. (Hrsg.), Handbuch Corporate Social Responsibility. Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen. 1. Aufl., o. O.: VS Verlag für Sozialwissenschaften (GWV), S. 71–96.
- Elkington, J. (2018): 25 Years Ago I Coined the Phrase “Triple Bottom Line.” Here’s Why It’s Time to Rethink It. <<https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it>> [Zugriff 2020-09-19]
- EnergieAgentur.NRW GmbH (2020): Innovationsprojekt Klimaschutz. <<https://energieagentur-nrw.pageflow.io/modehaus-ebbers/#260466>> [Zugriff 2020-11-28]
- Ernst & Young GmbH (2020): Mittelstandsbarometer – Befragungsergebnisse. <[https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/de\\_de/news/2020/01/ey-mittelstandsbarometer-januar-2020.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/de_de/news/2020/01/ey-mittelstandsbarometer-januar-2020.pdf)> [Zugriff 2020-09-19]

- Europäische Kommission (2011): Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen - Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR), (2011-10-25). <<https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:DE:PDF>> [Zugriff 2019-12-01]
- Faber-Wiener, G. (2012): CSR und Kommunikation - Praktische Zugänge, in: Schneider, A. / Schmidpeter, R. (Hrsg.), Corporate Social Responsibility, Berlin, Heidelberg: Springer, S. 481–499.
- Facit Digital GmbH (2017): Sustainability Image Score 2017. <<https://www.facit-group.com/de/sustainability-image-score.html>> [Zugriff 2020-09-28]
- Fahrenschon, G. / Kirchhoff, A. / Simmert, D. (2015): Mittelstand – Motor und Zukunft der deutschen Wirtschaft, Wiesbaden: Springer.
- Fahrenschon, G. (2015): Sparkassen und Mittelstand – natürliche Partner, in: Fahrenschon, G. / Kirchhoff, A. G. / Simmert, D. B. (Hrsg.), Mittelstand – Motor und Zukunft der deutschen Wirtschaft, Wiesbaden: Springer, S. 3-12.
- Foodwatch (2012): Hipp täuscht schon wieder. <<https://www.foodwatch.org/de/aktuelle-nachrichten/2012/hipp-taeuscht-schon-wieder/>> [Zugriff 2020-09-19]
- Foodwatch (2019): Hipp: Direktsaft Karotte Bio. <<https://www.foodwatch.org/de/informieren/goldener-windbeutel/abstimmung-2019/hipp-direktsaft-karotte-bio/>> [Zugriff 2020-09-19]
- Greiling, D. / Ther, D. (2010): Leistungsfähigkeit des Sustainable Value-Ansatzes als Instrument des Sustainability Controlling, in: Prammer, H. K. (Hrsg.): Corporate sustainability. Der Beitrag von Unternehmen zu einer nachhaltigen Entwicklung in Wirtschaft und Gesellschaft - Festschrift für em. o. Univ.-Prof. Ing. Dr. Adolf Heinz Malinsky, Bd. 21., Wiesbaden: Gabler, S. 37–67.
- Gruber, V. /, Kaliauer, M. / Schlegelmilch, B. (2017): Improving the Effectiveness and Credibility Of Corporate Social Responsibility Messaging, in: JAR, 57, Nr. 4, S. 397–409.

- Haber, G. / Gregorits, P. (2012): Unternehmensverantwortung - empirische Bestandsaufnahme und volkswirtschaftliche Perspektive, in: Schneider, A. / Schmidpeter, R. (Hrsg.), Corporate Social Responsibility, Berlin, Heidelberg: Springer, S. 87–97.
- Harland, P. / Kreuzkamp, M. (2015): Innovationsmanagement in mittelständischen Unternehmen, in: Fahrenschon, G. / Kirchhoff, A. G. / Simmert, D. B. (Hrsg.), Mittelstand – Motor und Zukunft der deutschen Wirtschaft, Wiesbaden: Springer, S. 87-95.
- Heinrich, P. (2018): CSR und Kommunikation. Unternehmerische Verantwortung überzeugend vermitteln, 2. Aufl., Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.
- Heinrich, P. / Schmidpeter, R. (2018): Wirkungsvolle CSR-Kommunikation – Grundlagen, in: Heinrich, P. (Hrsg.), CSR und Kommunikation. Unternehmerische Verantwortung überzeugend vermitteln, 2. Aufl., Berlin, Heidelberg: Springer Gabler, S. 1–25.
- Herfurth, U. (2010): Corporate Governance, in: Krüger, W. / von Schubert, B. / Wittberg, V. (Hrsg.), Die Zukunft gibt es nur einmal! Wiesbaden: Springer, S. 108-126.
- Hetze, K. (2013): Nachhaltigkeits- und CSR-Berichterstattung als Beitrag zur Unternehmensreputation. Ausgewählte Untersuchungen bei europäischen Großunternehmen, in: Nielsen, M. / Rittenhofer, I. / Ditlevsen, M. G. / Esmann, S. / Pollach, A. / Pollach, I. (Hrsg.), Nachhaltigkeit in der Wirtschaftskommunikation, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 137–157.
- Hetze, K. / Bögel, P. / Glock, Y. / Bekmeier-Feuerhahn, S. (2016): Online-CSR-Kommunikation: Gemeinsamkeiten und Unterschiede börsennotierter Unternehmen in der DACH-Region, in: uwf 24 (2-3), S. 223–236.
- HiPP GmbH & Co. Vertrieb KG (o. J.): HiPP Bio Qualität & Nachhaltigkeit. <<https://www.hipp.de/ueber-hipp/bio-qualitaet-nachhaltigkeit/>> [Zugriff 2020-09-19]
- Hoffhaus, M. (2012): Die „sieben Todsünden“ der CSR- und Nachhaltigkeitskommunikation und wie ein nötiger Paradigmenwechsel im Verständnis von Kommunikation zu mehr Glaubwürdigkeit von Organisationen beitragen kann, in: uwf, (19), S. 155–163.

Horizont (2020): Irreführende Werbung: Gericht untersagt HiPP Werbeslogan für Kindermilch. <<https://www.horizont.net/marketing/nachrichten/irrefuehrende-werbung-gericht-untersagt-hipp-werbeslogan-fuer-kindermilch-184256>> [Zugriff 2020-09-19]

Industrie- und Handelskammer Rhein-Neckar (2018): Was macht Erfolg aus? Gemeinsam Wert(e) schaffen – Studie der Industrie- und Handelskammer Rhein-Neckar und des Lehrstuhls für Corporate Social Responsibility der Universität Mannheim. <<https://www.rhein-neckar.ihk24.de/blueprint/servlet/resource/blob/4278052/fab044794cc0553a7ae748be47f7c1f5/csr-studie-data.pdf>> [Zugriff 2020-01-16]

Institut für Mittelstandsforschung Bonn (o. J.): Mittelstandsdefinition des IfM Bonn. <<https://www.ifm-bonn.org/definitionen/kmu-definition-des-ifm-bonn>> [Zugriff 2020-09-19]

- (KMU-Definition, o. J.): KMU-Definition des IfM Bonn. <<https://www.ifm-bonn.org/definitionen/mittelstandsdefinition-des-ifm-bonn>> [Zugriff 2020-09-19]
- (Zukunftspanel, 2020): Das Zukunftspanel Mittelstand 2020 - Update der Expertenbefragung zu aktuellen und zukünftigen Herausforderungen des deutschen Mittelstands. <<https://www.ifm-bonn.org/publikationen/ifm-materialien/detailansicht/artikel/von-der-idee-bis-zum-gewinn-eine-empirische-analyse-der-entwicklungsprozesse-von-neugruendungen-1>> [Zugriff 2020-09-19]
- (gesellschaftlicher Beitrag, 2020): Der gesellschaftliche Beitrag des Mittelstands: Konzeptionelle Überlegungen. <<https://www.ifm-bonn.org/publikationen/ifm-materialien/detailansicht/artikel/der-gesellschaftliche-beitrag-des-mittelstands-konzeptionelle-ueberlegungen>> [Zugriff 2020-09-19]
- (Unternehmensbestand, o. J.): Unternehmensbestand. <<https://www.ifm-bonn.org/statistiken/unternehmensbestand/kmu-insgesamt/deutschland>> [Zugriff 2020-09-19]
- (Fragen zum Mittelstand, o. J.): Fragen zum Mittelstand. <<https://www.ifm-bonn.org/definitionen/faq-fragen-zum-mittelstand>> [Zugriff 2020-09-19]
- (Chancen, 2015): Chancen und Risiken von CSR im Mittelstand. <<https://www.ifm-bonn.org/publikationen/externe-veroeffentlichungen/detailansicht/artikel/csr-chancen-und-risiken>> [Zugriff 2020-09-19]

- (Unternehmerische Zielsysteme, 2019): Unternehmerische Zielsysteme: Unterscheiden sich mittelständische Unternehmen tatsächlich von anderen?, <[https://www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/publikationen/ifm\\_materialien/dokumente/IfM-Materialien-276\\_2019.pdf](https://www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/publikationen/ifm_materialien/dokumente/IfM-Materialien-276_2019.pdf)> [Zugriff 2020-09-19]
- International Organization for Standardization (2018): ISO 26000 Guidance on Social Responsibility – Discovering ISO 26000. <<https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100258.pdf>> [Zugriff 2020-07-05]
- Jarolimek, S. (2011): CSR-Kommunikation. Begriff, Forschungsstand und methodologische Herausforderungen, in: uwf, 19, Nr. 3-4, S. 135–141.
- Juretzek, S. (2014): Rahmenbedingungen der Corporate Sustainability (Social Media) – Kommunikation, in: Wagner, R. / Lahme, G. / Breitbarth, T. (Hrsg.), CSR und Social Media, Berlin, Heidelberg: Springer, S. 41–57.
- Kessler, J. (2019): Der gute Händler, in: TextilWirtschaft Spezial, Ausgabe Sustainability, S. 52-55.
- KfW (2020): Mittelstand ist der Motor der deutschen Wirtschaft. <<https://www.kfw.de/KfW-Konzern/KfW-Research/Mittelstand.html>> [Zugriff 2020-09-19]
- Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2001): Grünbuch – Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen, (2001-07-18). <[https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366\\_de.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_de.pdf)> [Zugriff 2019-12-15]
- Krombacher Brauerei (o. J.): Brauerei Historie. <<https://www.krombacher.de/braukunst/historie>> [Zugriff 2020-09-19]
- (Homepage, o. J.): Willkommen bei Krombacher. <<https://www.krombacher.de/>> [Zugriff 2020-09-19]
- (Engagement, o. J.): Nachhaltigkeit. <<https://nachhaltigkeit.krombacher.de/>> [Zugriff 2020-09-19]
- (Nachhaltigkeitsbericht, 2019): Krombacher – Zum Wohle für Mensch und Natur – Factsheet 2019. <<https://epaper.krombacher.de/krombacher-nachhaltigkeitsbericht-2019/64015415>> [Zugriff 2020-09-19]
- (Spendenübersicht, o. J.): Nachhaltigkeit – Spendenübersicht 2021. <<https://nachhaltigkeit.krombacher.de/gesellschaft/spendenubersicht-2021>> [Zugriff 2020-09-19]

Krüger, W. / von Schubert, B. / Wittberg, V. (2010): Die Zukunft gibt es nur einmal! Wiesbaden: Springer.

Liebl, F. (2011): Corporate Social Responsibility aus Sicht des Strategischen Managements, in: Raupp, J. / Jarolimek, S. / Schultz, Fr. (Hrsg.), Handbuch Corporate Social Responsibility. Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen. 1. Aufl., o. O.: VS Verlag für Sozialwissenschaften (GWV), S. 305–326.

Loew, T. / Clausen, J. (2010): Wettbewerbsvorteile durch CSR. Eine Metastudie zu den Wettbewerbsvorteilen von CSR und Empfehlungen zur Kommunikation an Unternehmen. <<http://www.4sustainability.de/fileadmin/redakteur/bilder/Publikationen/Loew-Clausen-2010-Wettbewerbsvorteile-durch-CSR-Gutachten-fuerBMAS.pdf>> [Zugriff 2020-02-13]

Loew, T. / Rohde, F. (2013): CSR und Nachhaltigkeitsmanagement. Definitionen, Ansätze und organisatorische Umsetzung im Unternehmen. <[http://www.4sustainability.de/fileadmin/redakteur/bilder/Publikationen/Loew\\_Rohde\\_2013\\_CSR-und-Nachhaltigkeitsmanagement.pdf](http://www.4sustainability.de/fileadmin/redakteur/bilder/Publikationen/Loew_Rohde_2013_CSR-und-Nachhaltigkeitsmanagement.pdf)> [Zugriff 2020-02-13]

Martinuzzi, A. / Zwirner, W. (2010): Transformational CSR – Lern- und Dialogfähigkeit als strategische Wettbewerbsfaktoren nachhaltigen Wirtschaftens, in: Prammer, H. K. (Hrsg.): Corporate Sustainability. Der Beitrag von Unternehmen zu einer nachhaltigen Entwicklung in Wirtschaft und Gesellschaft Festschrift für em. o. Univ.-Prof. Ing. Dr. Adolf Heinz Malinsky, Bd. 15. 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler (Gabler research), S. 155–173.

Matthes, S. (2011): Claus Hipp, König der Nachhaltigkeit. <<https://www.wiwo.de/unternehmen/gruenes-image-claus-hipp-koenig-der-nachhaltigkeit/5154102.html>> [Zugriff 2020-12-10]

McGoldrick, P. / Freestone, O. (2008): Ethical product premiums: antecedents and extent of consumers' willingness to pay, In: International Review of Retail, 18, Nr. 2, S. 185–201.

Miele & Cie. KG (2020): Auszeichnungen & Testsiege.

<<https://www.miele.de/haushalt/auszeichnungen-und-testsiege-308.htm>>  
[Zugriff 2020-12-10]

- (Überblick, o. J.): Nachhaltigkeit bei Miele.  
<<https://www.miele.com/de/com/ueberblick-4758.htm>> [Zugriff 2020-12-10]
- (Nachhaltigkeitsstrategie, o. J.): Unsere Strategie – Nachhaltigkeit immer besser. <<https://www.miele.com/de/com/strategie-4766.htm>> [Zugriff 2020-12-10]
- (Bericht, 2019): Nachhaltigkeitsbericht 2019. <[https://www.miele.com/media/ex/ce/presseartikel/nachhaltigkeit/miele\\_nachhaltigkeitsbericht\\_2019.pdf](https://www.miele.com/media/ex/ce/presseartikel/nachhaltigkeit/miele_nachhaltigkeitsbericht_2019.pdf)> [Zugriff 2020-12-10]

Modehaus Ebbers (o. J.): ebbers Modeerlebnis. <<https://www.modeerlebnis.de/>> [Zugriff 2020-11-28]

Morsing, M. / Schultz, M. / Nielsen, K. (2008): The 'Catch 22' of communicating CSR: Findings from a Danish study, in: *Journal of Marketing Communications* 14, Nr. 2 S. 97–111.

Morsing, M. / Schultz, M. (2006): Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies, in: *Business Ethics: Eur Rev*, 15, Nr. 4, S. 323–338.

Morsing, M. / Perrini, F. (2009): CSR in SMEs: do SMEs matter for the CSR agenda?, in: *Business Ethics: A European Review*, 18, Nr. 1, S. 1–6.

Nielsen, M. / Rittenhofer, I. / Ditlevsen, M. / Esmann, S. / Pollach, A. / Pollach, I. (2013): *Nachhaltigkeit in der Wirtschaftskommunikation*, Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Nielsen N.V. (2014): Doing well by doing good – Increasingly, consumers care about Corporate Social Responsibility, but does concern convert to consumption?. <<https://www.ethics-in-business.com/upload/presse/Nielsen-Global-Corporate-Social-Responsibility-Report-June-2014.pdf>> [Zugriff 2020-06-23]

Ökotest (2018): 19 Getreidebreie im Test. <[https://www.oekotest.de/kinder-familie/19-Getreidebreie-im-Test\\_110604\\_1.html?artnr=109191&bernr=07](https://www.oekotest.de/kinder-familie/19-Getreidebreie-im-Test_110604_1.html?artnr=109191&bernr=07)> [Zugriff 2020-11-12]

- Osburg, T. (2012): Strategische CSR und Kommunikation, in: Schneider, A. / Schmidpeter, R. (Hrsg.), *Corporate Social Responsibility*, Berlin, Heidelberg: Springer, S. 469–479.
- Pötter, B. (2012): Die Ökospur der Kronkorken. <<https://taz.de/Greenwashing-mit-Krombacher/!5085828/>> [Zugriff 2020-11-12]
- Prammer, H. (2010): *Corporate sustainability. Der Beitrag von Unternehmen zu einer nachhaltigen Entwicklung in Wirtschaft und Gesellschaft - Festschrift für em. o. Univ.-Prof. Ing. Dr. Adolf Heinz Malinsky*, Bd. 21., Wiesbaden: Gabler.
- Pratt, N. / Beckers, S. / Wagner, T. (2013): Verbrauchergerechte CSR-Kommunikation, in: *uwf*, 21, S. 65–73.
- Raupp, J. / Jarolimek, S. / Schultz, F. (2011): *Handbuch Corporate Social Responsibility. Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen*. 1. Aufl., o. O.: VS Verlag für Sozialwissenschaften (GWV).
- Raupp, J. / Jarolimek, S. / Schultz, F. (2011): *Corporate Social Responsibility als Gegenstand der Kommunikationsforschung. Einleitende Anmerkungen, Definitionen und disziplinäre Perspektiven*, in: Raupp, J. / Jarolimek, S. / Schultz, F. (Hrsg.), *Handbuch Corporate Social Responsibility. Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen*. 1. Aufl., o. O.: VS Verlag für Sozialwissenschaften (GWV), S. 9-18.
- Reichmann, S. / Goedereis, S. (2014): Der Einsatz von Social Media-Anwendungen in der CSR-Kommunikation – von der Informationsvermittlung zum Enabling, in: Wagner, R. / Lahme, G. / Breitbarth, T. (Hrsg.), *CSR und Social Media*, Berlin, Heidelberg: Springer, S. 3–23.
- Ruppert-Winkel, C. / Kress-Ludwig, M. / Papke, K. / Böhm, M. / Scherf, C. / Funcke, S. (2019): Bedeutung sozialer und ökologischer Maßnahmen in kleinen und mittleren Unternehmen für (potenzielle) Mitarbeitende, in: *Umweltpsychologie*, 23, Nr. 2, S. 91-115.
- Schmeltz, L. (2012): Consumer-oriented CSR communication: focusing on ability or morality?, in: *Corporate Communications: An International Journal*, 17, Nr. 1, S. 29–49.

- Schneider, A. (2012): Reifegradmodell CSR - eine Begriffsklärung und -abgrenzung, in: Schneider, A. / Schmidpeter, R. (Hrsg.), Corporate Social Responsibility, Berlin, Heidelberg: Springer, S. 17–38.
- Schneider, A. / Schmidpeter, R. (2012): Corporate Social Responsibility, Berlin, Heidelberg: Springer.
- Schrader, U. / Halbes, S. / Hansen, U. (2005): Konsumentenorientierte Kommunikation über Corporate Social Responsibility (CSR) - Erkenntnisse aus Experteninterviews in Deutschland, Lehr- und Forschungsbericht Nr. 54, Hannover: Universität Hannover.
- Schram, B. / Schmidpeter, R. (2016): CSR und Organisationsentwicklung – Die Rolle des Qualitäts- und Changemanagers, Berlin, Heidelberg: Springer.
- Von Schubert, B. (2010): Nachhaltigkeit in der Unternehmenspolitik, in: Krüger, W. / von Schubert, B. / Wittberg, V. (Hrsg.), Die Zukunft gibt es nur einmal! Wiesbaden: Springer, S. 23-33.
- Schulz von Thun, F. (2013): Miteinander reden: 1 – Störungen und Klärungen – Allgemeine Psychologie der Kommunikation, 49. Aufl., Hamburg: Rowohlt Verlag.
- Secka, M. (2015): Einfluss von Kommunikationsmaßnahmen mit CSR-Bezug auf die Einstellung zur Marke. Entwicklung und Überprüfung eines konzeptionellen Modells, Frankfurt am Main: Peter Lang International Academic Publishers.
- Serviceplan Group SE & Co. KG (2016): Sustainability Image Score 2016. <<https://www.serviceplan.com/de/news/sustainability-image-score-2016.html>> [Zugriff 2020-11-12]
- Social Startups Media UG (2012): Social Entrepreneurship macht die Welt ein bisschen besser, (2012-09-30). <<https://www.social-startups.de/social-entrepreneurship/>> [Zugriff 2020-07-04]
- Splendid Research GmbH (2016): Studie: Corporate Social Responsibility Monitor 2016. <<https://www.splendid-research.com/de/csr-studie.html>> [Zugriff 2020-06-23]
- Stach, J. (2020): CSR im deutschen Mittelstand – Herausforderungen und Chancen. <<https://dfge.de/csr-im-deutschen-mittelstand/>> [Zugriff 2020-11-27]

- Stiftung Deutscher Nachhaltigkeitspreis (2014): Deutscher Nachhaltigkeitspreis – Miele & Cie. KG. <<https://www.nachhaltigkeitspreis.de/unternehmen/preistraeger-unternehmen/2014/miele-cie-kg/>> [Zugriff 2020-11-12]
- Strzyzowski, S. (2018): Die Kraft der Familie, In: Die Wirtschaft, 5, S. 30-31.
- Theilacker, B. (2015): Die Sicht auf mittelständische Unternehmen: Wo ist der „blinde Fleck“?, in: Fahrenschon, G. / Kirchhoff, A. G. / Simmert, D. B. (Hrsg.), Mittelstand – Motor und Zukunft der deutschen Wirtschaft, Wiesbaden: Springer, S. 35-43.
- Too Good To Go (o. J.): Rette Essen – Schöne die Umwelt. <<https://toogoodto.go.de/de>> [Zugriff 2020-11-12]
- Ulshöfer, G. / Bonnet, G. (2009): Finanzmärkte und gesellschaftliche Verantwortung – eine Einführung, in: Ulshöfer, G. / Bonnet, G. (Hrsg.), Corporate Social Responsibility auf dem Finanzmarkt, o. O.: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 9–24.
- Wagner, R. / Lahme, G. / Breitbarth, T. (2018): CSR und Social Media, Berlin, Heidelberg: Springer.
- Wehmeier, S. / Schoeneborn, D. (2018): Strategische Kommunikation im Spannungsfeld zwischen Intention und Emergenz, Bd. 2. Wiesbaden: Springer.
- Wieland, J. / Schmiedeknecht, M. (2010): Corporate Social Responsibility (CSR), Stakeholder Management und Netzwerk-governance. <[https://opus.htwg-konstanz.de/frontdoor/deliver/index/docId/104/file/KleM\\_Working\\_Paper\\_31\\_2010\\_CSR\\_Stakeholdermanagement\\_und\\_Netzwerk-governance.pdf](https://opus.htwg-konstanz.de/frontdoor/deliver/index/docId/104/file/KleM_Working_Paper_31_2010_CSR_Stakeholdermanagement_und_Netzwerk-governance.pdf)> [Zugriff 2020-11-12]
- WirtschaftsWoche (2016): Mittelstand verpasst Chancen. <[https://www.wiwo.de/adv/nachhaltigkeit-mittelstand-verpasst-chancen/v\\_adv/14500902-all.html](https://www.wiwo.de/adv/nachhaltigkeit-mittelstand-verpasst-chancen/v_adv/14500902-all.html)> [Zugriff 2020-11-29]
- WirtschaftsWoche (2017): „Die Unternehmen wollen - können aber nicht“. <[https://www.wiso-net.de/document/WWON\\_\\_fed31cfc24e41c9967681f259b34b8f0e97bc911](https://www.wiso-net.de/document/WWON__fed31cfc24e41c9967681f259b34b8f0e97bc911)> [Zugriff 2020-11-29]
- Zdrowomyslaw, N. / Bladt, M. (2016): CSR in der Organisationsentwicklung von KMU, in: Schram, B. / Schmidpeter, R. (Hrsg.) CSR und Organisationsentwicklung – Die Rolle des Qualitäts- und Changemanagers, Berlin, Heidelberg: Springer, S. 381-395.

Zerfaß, A. / Piwinger, M. (2014): Handbuch Unternehmenskommunikation,  
Wiesbaden: Springer.

**Folgende Bände sind bisher in dieser Reihe erschienen:**

**Band 1 (2018)**

Farid Vatanparast / Benjamin Adamaschek

Die Generation Z im Mittelstand

Wie kleine und mittlere Unternehmen junge Mitarbeiter gewinnen können

ISSN (Print) 2627-1303 – ISSN (eBook) 2627-1311

**Band 2 (2019)**

Patrick Peters

Kontrolle und Gestaltung ohne Kommunikation?

Zu den kommunikativen Potenzialen des Beirats im Mittelstand

ISSN (Print) 2627-1303 – ISSN (eBook) 2627-1311

**Band 3 (2019)**

Matthias Firzlaff

Patient Strategie – Monitoring und Steuerung bei Ungewissheit

ISSN (Print) 2627-1303 – ISSN (eBook) 2627-1311

**Band 4 (2021)**

Jona van Laak / Farid Vatanparast

Die Corona-Pandemie als ordnungsökonomische Herausforderung und

Beschleuniger von Change-Prozessen im Mittelstand

ISBN (Print) 978-3-89275-174-8 – ISBN (eBook) 978-3-89275-175-5

ISSN (Print) 2627-1303 – ISSN (eBook) 2627-1311

ISBN (Print) 978-3-89275-192-2

ISSN (Print) 2627-1303

ISBN (Print) 978-3-89275-192-2

ISSN (eBook) 2627-1311



KCE Kompetenzzentrum  
für Entrepreneurship & Mittelstand  
der FOM Hochschule für Oekonomie & Management

## FOM Hochschule

## KCE

FOM. Die Hochschule. Für Berufstätige.

Die mit bundesweit über 57.000 Studierenden größte private Hochschule Deutschlands führt seit 1993 Studiengänge für Berufstätige durch, die einen staatlich und international anerkannten Hochschulabschluss (Bachelor/Master) erlangen wollen.

Die FOM ist der anwendungsorientierten Forschung verpflichtet und verfolgt das Ziel, adaptionsfähige Lösungen für betriebliche bzw. wirtschaftsnahe oder gesellschaftliche Problemstellungen zu generieren. Dabei spielt die Verzahnung von Forschung und Lehre eine große Rolle: Kongruent zu den Masterprogrammen sind Institute und Kompetenzzentren gegründet worden. Sie geben der Hochschule ein fachliches Profil und eröffnen sowohl Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern als auch engagierten Studierenden die Gelegenheit, sich aktiv in den Forschungsdiskurs einzubringen.

Einen Beitrag zur Sicherung und Weiterentwicklung des Standortfaktors Mittelstand leisten – so lautet die Zielsetzung des KCE Kompetenzzentrums für Entrepreneurship & Mittelstand. Gemeinsam mit mittelständischen Unternehmen und Verbänden werden betriebswirtschaftliche Fragen, u. a. aus den Bereichen Unternehmertum sowie Gründung und Nachfolge, untersucht. Wichtig ist dabei die Anwendungsorientierung der Forschungsprojekte. Neue Erkenntnisse sollen zu verwertbaren Ergebnissen in mittelständischen Unternehmen führen.

Neben der Zusammenarbeit mit Verbänden und Unternehmen genießt die Kooperation mit anderen Forschungseinrichtungen innerhalb und außerhalb der FOM Hochschule eine hohe Priorität. Auch Studierende sowie Dozentinnen und Dozenten sind herzlich eingeladen, an Projekten des KCE mitzuwirken. Eine Vielzahl an Untersuchungen und herausragenden Abschlussarbeiten tragen mit dazu bei, das Wissen über Zusammenhänge und Wirkungsweisen der Forschungsfelder Entrepreneurship und Mittelstand zu vergrößern.

Weitere Informationen finden Sie unter [fom.de](http://fom.de)

Weitere Informationen finden Sie unter [fom-kce.de](http://fom-kce.de)



Im Forschungsblog werden unter dem Titel „FOM forscht“ Beiträge und Interviews rund um aktuelle Forschungsthemen und -aktivitäten der FOM Hochschule veröffentlicht.

Besuchen Sie den Blog unter [fom-blog.de](http://fom-blog.de)