



# Bachelorarbeit

Zur Erlangung des akademischen Grades  
Bachelor of Arts  
an der Hochschule Furtwangen University  
im Studiengang Internationale Betriebswirtschaft (IBW)

## **Freiwillige Selbstverpflichtung im Spannungsfeld zwischen gesellschaftlicher Verantwortung und ökonomischem Interesse**

Erstbetreuer: Frau Dr. Heike Stengel

Zweitbetreuer: Herr Prof. Dr. iur. Gerrit Horstmeier M.M.

Stefanie Güthner

Wölblinstraße 67

79539 Lörrach

Matrikelnummer 247302

stefanie@guethner.de

August 2017

---

## **Erklärung**

Ich versichere, die beiliegende Bachelor-Thesis selbständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt, sowie alle wörtlich oder sinngemäß übernommenen Stellen in der Arbeit gekennzeichnet zu haben.

Lörrach, den 29. August 2017

Stefanie GÜthner

---

## Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich bei all denjenigen bedanken, die mich während meines gesamten Studiums und insbesondere während der Bachelorarbeit unterstützt haben.

Ein besonderer Dank geht an Frau Dr. Stengel, die meine Bachelorarbeit betreut hat. Insbesondere für die Ermutigung und die konstruktive Kritik bei der Erstellung dieser Arbeit möchte ich mich herzlich bedanken.

Ebenfalls möchte ich mich bei den Gesprächspartnern der Interviews bedanken. Vielen Dank für die interessanten Gespräche und Einblicke in die Lebensmittelbranche.

Abschließend möchte ich mich bei meinen Eltern, Freunden und Jonas bedanken, die mich über die ganze Dauer meines Studiums unterstützt haben und vieles möglich gemacht haben, was anderweitig nicht zu schaffen gewesen wäre.

---

## Kurzfassung

Freiwillige Selbstverpflichtungen sind Vereinbarungen, die aus freiem Willen eingegangen werden und dem Gemeinwohl dienen sollen. Dabei wird die These aufgestellt, dass Unternehmen bei freiwilligen Selbstverpflichtungen nicht die gesellschaftliche Verantwortung im Vordergrund sehen, sondern mit ihrem freiwilligen Engagement ökonomische Interessen verfolgen. Dieses Spannungsfeld von Verantwortung gegenüber der Gesellschaft und wirtschaftlichen Belangen eines Unternehmens wird in der vorliegenden Arbeit kritisch untersucht. Vor allem die Analyse der intrinsischen und extrinsischen Motivation der Unternehmen, sowie die Vorteile freiwilliger Selbstverpflichtungen gegenüber gesetzlichen Regelungen, sollen Aufschluss darüber geben, warum Unternehmen derartige Vereinbarungen eingehen. Um diese Problematik empirisch zu untersuchen, wurden Experteninterviews mit der Lebensmittelbranche geführt. Diese Interviews bestätigen, dass Unternehmen besonders aus der extrinsischen Motivation eines ökonomischen Nutzens freiwillige Selbstverpflichtungen eingehen.

Stichworte: Freiwillige Selbstverpflichtung, Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, Corporate Social Responsibility, Ökonomisches Interesse

## Abstract

### **Voluntary self-commitments between corporate social responsibility and economic interest**

Voluntary self-commitments are agreements, which are taken with an own free will and should serve the common good. The thesis is, that companies with voluntary self-commitments do not regard social responsibility as a priority, but pursue economic interests with their voluntary commitment. This area of conflict between corporate social responsibility and economic interest is critically examined in the present work. Particularly the analysis of the intrinsic and extrinsic motivation of companies, as well as the advantages of voluntary self-commitments in comparison with legal regulations are intended to provide information on why companies enter into such agreements. To investigate this problem empirically, expert interviews were conducted with the food industry. These interviews confirm that companies enter these self-commitments mainly from the extrinsic motivation to achieve an economic benefit.

Keywords: Voluntary commitment, corporate social responsibility, economic interest

---

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	VII
Tabellenverzeichnis .....	VII
Abkürzungsverzeichnis .....	VIII
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung .....	2
1.2 Zielsetzung .....	3
<b>2 Definition grundlegender Begriffe .....</b>	<b>5</b>
2.1 Freiwillige Selbstverpflichtung.....	5
2.1.1 Definitionen der freiwilligen Selbstverpflichtung .....	5
2.1.2 Arten von freiwilliger Selbstverpflichtung .....	7
2.1.3 Die Freiwilligkeit einer Selbstverpflichtung .....	7
2.1.4 Herangehensweisen von freiwilligen Selbstverpflichtungen.....	8
2.1.5 Leitbilder zur Freiwilligen Selbstverpflichtung.....	9
2.2 Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen.....	10
2.2.1 Definitionen zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen .....	10
2.2.2 Bestandteile der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen .....	12
2.3 Verwandte Begriffe .....	14
2.3.1 Nachhaltigkeit .....	14
2.3.2 Nachhaltige Entwicklung.....	15
2.3.3 Corporate Sustainability.....	16
2.3.4 Corporate Citizenship .....	17
2.3.5 Corporate Governance .....	17
2.3.6 Moral und Ethik.....	18
2.3.7 Integrität und Compliance.....	18
2.4 Spannungsfeld von gesellschaftlicher Verantwortung und ökonomischem Interesse .....	19
<b>3 Methodisches Vorgehen .....</b>	<b>21</b>
3.1 Ziel der Experteninterviews.....	22
3.2 Vorbereitung.....	23
3.3 Durchführung der Interviews.....	26
3.4 Auswertung der Interviews.....	27
<b>4 Analyse der freiwilligen Selbstverpflichtung.....</b>	<b>29</b>
4.1 Verständnis des Begriffs „Freiwillige Selbstverpflichtung“ .....	29
4.2 Freiwillige Selbstverpflichtungen der Lebensmittelbranche.....	30
4.3 Motivation von freiwilligen Selbstverpflichtungen .....	32
4.3.1 Intrinsische Motivation .....	33
4.3.2 Extrinsische Motivation .....	35

---

4.3.3	Fazit zur intrinsischen und extrinsischen Motivation .....	37
4.4	Gegenüberstellung von Freiwilliger Selbstverpflichtung und gesetzlicher Regulierung.....	38
4.5	Kosten und Nutzen von Freiwilligen Selbstverpflichtungen .....	40
4.5.1	Kosten von Freiwilligen Selbstverpflichtungen .....	41
4.5.2	Nutzen von Freiwilligen Selbstverpflichtungen .....	42
4.6	Messbarkeit von freiwilligen Selbstverpflichtungen .....	43
<b>5</b>	<b>Kritische Würdigung .....</b>	<b>45</b>
<b>6</b>	<b>Fazit.....</b>	<b>46</b>
<b>7</b>	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>47</b>
<b>Anhang A</b>	<b>.....</b>	<b>51</b>
A.1	Leitfaden .....	51
A.2	Experteninterviews.....	52
A.2.a	Gedankenprotokoll Nestlé .....	52
A.2.b	Gedankenprotokoll Lorenz Bahlsen .....	58
A.2.c	Gedankenprotokoll Lindt.....	61

---

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Arten der Verpflichtung (eigene Darstellung) .....	6
Abbildung 2: CSR-Pyramide in Anlehnung an (Carroll, 2016, S. 5).....	12
Abbildung 3: Triple Bottom Line in Anlehnung an (Bruton, 2011, S. 41) .....	12
Abbildung 4: Nachhaltigkeitsdreieck in Anlehnung an (Altmeyden et al., 2017, S. 50) .....	14
Abbildung 5: Drei-Säulen-Modell bzw. Triple Bottom Line in Anlehnung an (Altmeyden et al., 2017, S. 50).....	15
Abbildung 6: Nachhaltige Entwicklung in Anlehnung an (Altmeyden et al., 2017, S. 50)....	16
Abbildung 7: Arbeitsschritte des methodischen Vorgehens (eigene Darstellung) .....	23
Abbildung 8: Von der Forschungsthese zur Interviewfrage am Beispiel der Motivation zu Selbstverpflichtungen in Anlehnung an (Kaiser, 2014, S. 57) .....	24
Abbildung 9: Ergebnis der Interviewanfragen (eigene Darstellung).....	25
Abbildung 10: Auswertung der Interviews (eigene Darstellung) .....	27

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Interviewpartner .....	26
-----------------------------------	----

---

## Abkürzungsverzeichnis

CC	Corporate Citizenship
CSR	Corporate Social Responsibility
DACH	Deutschland, Österreich und Schweiz
FONAP	Forum Nachhaltiges Palmöl
FSC	Forest Stewardship Council
GRI	Global Reporting Initiative
ISO	International Organization for Standardization
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
MSC	Marine Stewardship Council
NGO	Non-governmental organization bzw. Nichtregierungsorganisation (NRO)
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
PR	Public Relations bzw. Öffentlichkeitsarbeit
RSPO	Roundtable on Sustainable Palm Oil
Sedex	Supplier Ethical Data Exchange
UN	United Nations bzw. Vereinte Nationen



# 1 Einleitung

*„ The term is a brilliant one; it means something, but not always the same thing to everybody. To some it conveys the idea of legal responsibility or liability; to others it means socially responsible behavior in an ethical sense; to still others, the meaning transmitted is that of ‘responsible for’, is a casual mode; many simply equate it with a charitable contribution. “*

*(Coelho, McClure & Spry, 2003, S. 15)*

Nicht nur die Corporate Social Responsibility, sondern genauso der Begriff der „freiwilligen Selbstverpflichtung“ lässt sich auf vielfältige Weise interpretieren und definieren. Dabei stellt sich die Frage, was unter einer freiwilligen Selbstverpflichtung verstanden werden kann und wofür diese nützlich ist.

Unternehmen erwecken den Eindruck, dass die freiwilligen Selbstverpflichtungen der Nachhaltigkeit des Unternehmens und der Gesellschaft dienen sollen, denn heutzutage sollte möglichst alles nachhaltig sein – sei es die Finanzpolitik, die Strategie von Unternehmen oder der Tourismus.

In diesem Zusammenhang tauchen aber auch andere Begriffe wie Corporate Citizenship, nachhaltige Entwicklung oder Corporate Governance auf, welche die Gesellschaft zunehmend verunsichern. In den letzten dreißig Jahren haben sich in diesem Themenfeld immer mehr Begriffe entwickelt, deren Entwicklung kaum mehr verfolgt werden kann. Hinzu kommt, dass sie immer undeutlicher werden und Überschneidungen mit anderen Begriffen entstehen.

Von außen betrachtet entsteht bisweilen der Anschein, dass Unternehmen sich immer mehr in Angelegenheiten engagieren, welche die Umwelt oder Gesellschaft positiv beeinflussen sollen, wie z.B. Regenwaldprojekte.

Die kritische Auseinandersetzung mit der freiwilligen Selbstverpflichtung ist heute relevanter denn je. Am 9. März 2017 wurde durch den Bundestag ein Gesetz verabschiedet, welches die nichtfinanzielle Berichterstattung im Lagebericht stärken soll, um vor allem die Umwelt-, Sozial- und Arbeitnehmerbelange, sowie die Achtung der Menschenrechte und die Korruptionsbekämpfung von großen Kapitalgesellschaften darzustellen.

Bis dato gab es keine gesetzliche Regelung in Bezug auf die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen und so wurde die einstige freiwillige Selbstverpflichtung von Unternehmen nun als gesetzliche Erklärungspflicht festgehalten. Dieses Gesetz betrifft kapitalmarktorientierte Kapitalgesellschaften, welche über 500 Mitarbeiter beschäftigen und alle anderen im Gesetz genannten Voraussetzungen erfüllen (vgl. Deutscher Bundestag, S. 1–3).

## 1.1 Problemstellung

Gesellschaftliches Engagement wird zunehmend zum Gegenstand der Profilierung von Unternehmen. Es scheint jedoch, dass viele Unternehmen damit nicht eine Verbesserung für die Gemeinschaft erreichen wollen, sondern des eigenen Images zum Ziel haben. Das Engagement ist meist mit hohen Kosten verbunden ist, die sich für das Unternehmen auszahlen müssen. Dies führt zu der Fragestellung wie Kosten und Nutzen von freiwilligen Selbstverpflichtungen zusammenhängen und gemessen werden können.

Die freiwillige Selbstverpflichtung ist ein Themengebiet, welches sich vor allem in Bezug auf ökonomische, ökologische und soziale Themen wiederfindet, jedoch in Deutschland noch kaum erforscht ist, da sich dieser Begriff noch nicht etabliert hat.

Was früher einmal als selbstverständlich galt, "The proper business of business is business. No apology required." (The Economist, 2005) gilt heute als weit überholt. Denn verantwortliches Handeln gegenüber der Gesellschaft ist die Grundbedingung des ökonomischen Erfolges und Wachstums, und damit gleichbedeutend mit dem langfristigen Bestehen eines Unternehmens (vgl. Schmidt, Beschorner & Schank, 2008, S. 106). Doch wo wird die Grenze zwischen dem eigentlichen Unternehmenszweck, das heißt der Erstellung von Gütern und Dienstleistungen, und der notwendigen Unternehmensverantwortung, die über die Grenzen des Kerngeschäftes hinausgehen, gezogen?

Zunächst ist nicht ersichtlich, warum freiwillige Selbstverpflichtungen in einem Spannungsfeld stehen, da sie ebenfalls auf der Triple Bottom Line und damit dem Ausgleich von ökonomischen, sozialen und ökologischen Faktoren, basieren sollten. Das Spannungsfeld existiert jedoch in den meisten Fällen und setzt dabei zwei Seiten voraus: einerseits den Aufwand, d.h. die Arbeit und die finanziellen Mittel und andererseits den Nutzen, den sie für das Unternehmen erfüllen. Daraus ergibt sich die Fragestellung: Bis zu welchem finanziellen Umfang geht ein Unternehmen derartige Selbstverpflichtungen ein? Freiwillige Selbstverpflichtungen sollten vor allem der Gesellschaft einen Mehrwert erbringen. Es ist aber so, dass diese Vereinbarungen einen positiven Einfluss auf das Image eines Unternehmens haben, was wiederum zu höheren Verkaufszahlen oder einem größeren Marktanteil führt. Wenn man davon ausgeht, könnte ein ökonomisches Interesse von Unternehmen hinter freiwilligen Selbstverpflichtungen gesehen werden. Unternehmen können diese Abmachungen nicht nur aufgrund des guten Willens eingehen, da finanzielle Mittel die Rahmenbedingungen festlegen.

Die Meinungen von Nichtregierungsorganisationen (hier NGOs) und der Zivilgesellschaft zur freiwilligen Selbstverpflichtung sind sehr geteilt, weshalb Organisationen gesetzliche Regelungen zu bestimmten Themen, wie dem Marketing von Lebensmitteln an Kindern oder Mikroplastik fordern (vgl. BUND, 2016; vgl. foodwatch e.V., 2015b).

Aus der Problemstellung ergeben sich folgende Fragestellungen für die vorliegende Arbeit:

- Welche Motivation liegt der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen zugrunde – ist es seriöses Engagement oder Verschleierung der ökonomischen Interessen?
- Nutzen Unternehmen freiwillige Selbstverpflichtung lediglich um gesetzlichen Regelungen zu entgehen?
- Wie wirkt sich eine freiwillige Selbstverpflichtung auf den Unternehmenserfolg aus und wie lässt sich das messen?

## 1.2 Zielsetzung

Das Ziel dieser Arbeit ist es, die freiwilligen Selbstverpflichtungen von Unternehmen in Bezug auf die Motivation und den Nutzen, sowie das Spannungsfeld von gesellschaftlicher Verantwortung und ökonomischem Interesse, kritisch zu beleuchten.

Dabei ist es notwendig, zur Einführung die grundlegenden Begriffe zu definieren, da es gerade im Bereich der Unternehmensverantwortung unzählige Begriffsbestimmungen zu den gleichen Ausdrücken gibt und diese sich wiederum mit anderen überschneiden.

Die kritische Auseinandersetzung mit der freiwilligen Selbstverpflichtung wurde durch qualitative Experteninterviews unterstützt. Diese sollen einen Einblick in die Unternehmenssicht in der Lebensmittelbranche in Bezug auf freiwillige Selbstverpflichtungen geben.

Dabei liegt der Fokus auf folgenden Elementen:

- **Motivation** einer freiwilligen Selbstverpflichtung
- **Entscheidungskriterien** einer freiwilligen Selbstverpflichtung
- **Nutzen** einer freiwilligen Selbstverpflichtung in Zusammenhang der daraus entstehenden Kosten

Um die Entstehung einer freiwilligen Selbstverpflichtung zu ergründen, ist es notwendig, die Motivation und die Wirkung einer solchen Vereinbarung zu beleuchten. Die intrinsische, wie auch die extrinsische Motivation können zudem den Nutzen einer Selbstverpflichtung begründen und die damit verbundenen Kosten erklären. Die Gegenüberstellung von freiwilligen Selbstverpflichtungen und gesetzlichen Regulierungen dient der Untermauerung der Motivation und der Analyse, in welchen Fällen eine Selbstregulierung besonders sinnvoll ist.

Mit dem Aspekt der Messbarkeit wurde sich in der Literatur bisher nur wenig beschäftigt, woraus die Fragestellung entsteht, ob eine freiwillige Selbstverpflichtung überhaupt messbar ist oder ob noch kein passendes Messinstrument geschaffen wurde.

Das Thema der freiwilligen Selbstverpflichtung ist in Deutschland bisher relativ unbekannt, da sich erst in den letzten Jahren eine Zunahme derartiger Verpflichtungen gezeigt hat.

Trotzdem wurde bei der Erstellung dieser Arbeit hauptsächlich deutsche Literatur verwendet, da sich die englische Literatur in der Regel mit anderen Ländern befasst, in denen anderen kulturelle, politische und rechtliche Gegebenheiten herrschen und die Ergebnisse dadurch verzerrt werden könnten.

## 2 Definition grundlegender Begriffe

### 2.1 Freiwillige Selbstverpflichtung

#### 2.1.1 Definitionen der freiwilligen Selbstverpflichtung

Der Begriff der freiwilligen Selbstverpflichtung setzt sich zusammen aus den Worten „freiwillig“ und „Selbstverpflichtung“. Unter *freiwillig* versteht man eine Handlung, die aus eigenem und freiem Willen geschieht und daher nicht durch das Umfeld bestimmt ist. Eine *Selbstverpflichtung* bezeichnet ein Versprechen etwas zu tun oder zu unterlassen und das, ohne von außen, in diesem Fall durch ein Gesetz, dazu gezwungen zu werden. Somit ist die freiwillige Selbstverpflichtung ein Versprechen, eine Handlung aus freiem Willen auszuführen.

Es gibt verschiedene Definitionen des Begriffs, die sich in Bezug auf den Einfluss der Politik und insbesondere der Umweltpolitik, wesentlich unterscheiden.

Laut dem Gabler Wirtschaftslexikon wird eine Selbstverpflichtung als eine „freiwillige Kooperationslösung“ verstanden, bei der die Industrie versucht, auf Grundlage von gesetzlichen Regelungen oder unverbindlichen Vereinbarungen, umweltpolitische Ziele zu erreichen (Suchanek, Lin-Hi & Günther, o. J.).

Rennings betrachtet eine freiwillige Selbstverpflichtung als eine Art „Tauschgeschäft“ mit der Politik. Demnach zeichnen sich freiwillige Selbstverpflichtungen durch die politische Entscheidungsfindung, sowie die Durchsetzung des Übereinkommens von Staat und Unternehmen oder Wirtschaftsverbänden aus. Um den Erlass von Gesetzen zu vermeiden, begibt sich der Staat mit den Stakeholdern in Verhandlungsgespräche, um Selbstverpflichtungserklärungen zu erarbeiten und somit auf den Erlass von Gesetzen zu verzichten (vgl. Rennings, Brockmann, Koschel, Bergmann & Kühn, 1997, 141 ff.). Unter einem Stakeholder versteht man die Interessensgruppe eines Unternehmens welche es beeinflusst und von dessen Entscheidungen beeinflusst wird<sup>1</sup> (vgl. Jonker, Stark & Tewes, 2011, S. 183–184).

Nach Frenz wird eine freiwillige Selbstverpflichtung definiert als eine von einem Unternehmen oder Wirtschaftsverband eingegangene Vereinbarung, welche über die eigenen Interessen hinausgeht und dem Gemeinwohl dienen soll. In der Vergangenheit traten solche Selbstverpflichtungen hauptsächlich im Umweltschutz auf, jedoch sind sie heute in den unterschiedlichsten Bereichen zu finden (vgl. Frenz, 2001, S. 45).

---

<sup>1</sup> Wird in Kapitel 4.3.2. näher erklärt.

Auch Jonker vertritt die sehr ähnliche Ansicht, dass Selbstverpflichtungen „einseitig abgegebene Erklärungen von Unternehmen oder Wirtschaftsverbänden“ (Jonker et al., 2011, S. 172) darstellen, welche rechtlich nicht bindend sind und sich hauptsächlich von moralischen Werten leiten lassen. Der Code of Conduct, oder auch Verhaltenskodex genannt, stellt ein typisches Instrument einer freiwilligen Selbstverpflichtung dar, welcher besonders die sozialen und ökologischen Grundsätze eines Unternehmens offenlegt (vgl. Jonker et al., 2011, S. 172).

Die Definitionen von freiwilliger Selbstverpflichtung sind unterschiedlich in ihrer Aussage. Sie werden oft als Kooperation zwischen Politik und Wirtschaft verstanden und dienen dabei häufig umweltpolitischen Zielen.

Die Definition nach Frenz sieht sie als freiwillig eingegangene Vereinbarung eines Unternehmens, die dem Gemeinwohl dienen soll. In der vorliegenden Arbeit wird diese Definition als Grundlage verwendet, da es Selbstverpflichtungen gibt, die nicht in einem Tauschgeschäft mit dem Staat stehen oder lediglich an umweltpolitischen Zielen orientiert sind. In der weiteren Arbeit werden die Facetten des Begriffs der freiwilligen Selbstverpflichtung aufgezeigt.

In Abbildung 1 wird der Übergang von Selbstverpflichtungen in gesetzliche Verpflichtungen nach dem Grad ihrer Selbst- bzw. Fremdregulierung dargestellt.

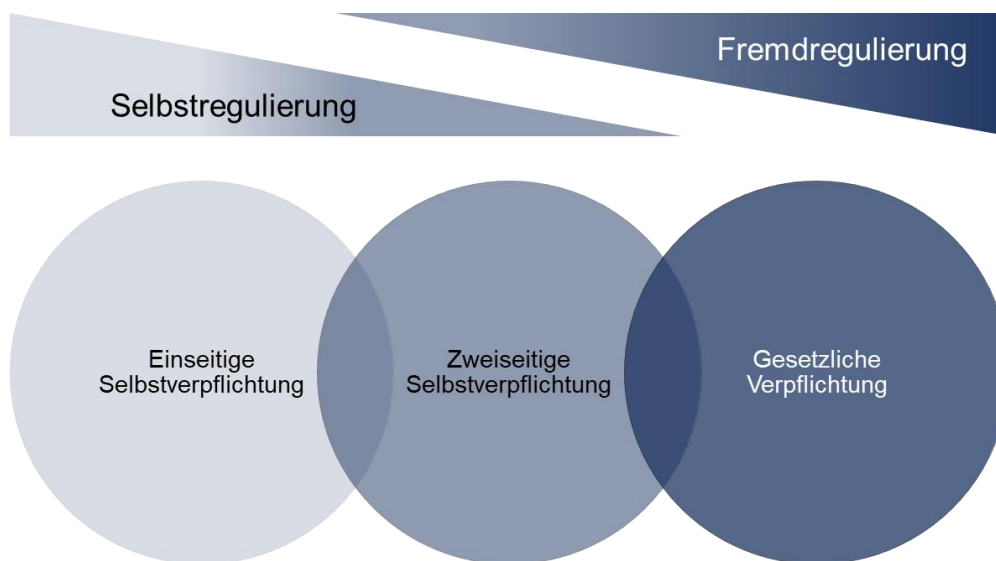


Abbildung 1: Arten der Verpflichtung (eigene Darstellung)

### **2.1.2 Arten von freiwilliger Selbstverpflichtung**

Frenz unterscheidet verschiedene Arten von freiwilliger Selbstverpflichtung.

Zum einen gibt es die einseitige Selbstverpflichtung, welche autonom ist und aus der Eigeninitiative eines Unternehmens entsteht. Zum anderen gibt es die Selbstverpflichtungen, die zweiseitig, also abhängig sind und zwischen einem Unternehmen und seinen Anspruchsgruppen, z.B. der Politik, entstehen. Einseitige Abmachungen erwecken den Anschein einer Unverbindlichkeit und damit einer geringeren Bindungswirkung, da sie nicht direkt mit seinen Anspruchsgruppen in Verbindung stehen. Die Verbindlichkeit ist jedoch nicht geringer, da dieser Vereinbarung trotzdem Stakeholder, wie die Öffentlichkeit oder NGOs, gegenüberstehen, welche eine große Einflussnahme auf die Reputation des Unternehmens nehmen können.

Bei zweiseitigen Abmachungen wird der Eindruck erweckt, dass die Entscheidung über die Selbstverpflichtung nicht aus eigenem Willen stattgefunden hat, jedoch ist dies nicht zwingend der Fall. Der Verantwortungsträger, beispielsweise der Staat, gestaltet den Inhalt der Vereinbarung mit, jedoch wird weiterhin die Freiwilligkeit und die Selbstverpflichtung durch die eigene Entscheidungskraft des Unternehmens garantiert.

Die Gemeinsamkeit, die jedoch alle Selbstverpflichtungen teilen, ist die Tatsache, dass keine „rechtliche Verbindlichkeit“ existiert und es somit bei Nichteinhaltung der Vereinbarung zu keiner Sanktion kommt. Daher liegt der Rechtsgrund nicht etwa in der Abmachung selbst, sondern vielmehr in dem Willen, die Selbstverpflichtung zu realisieren (vgl. Frenz, 2001, S. 42–52).

### **2.1.3 Die Freiwilligkeit einer Selbstverpflichtung**

Der Grad der Freiwilligkeit einer Selbstverpflichtung kann in unterschiedlichem Maße stattfinden. Wenn der Staat mit einer gesetzlichen Regelung droht und das Unternehmen bzw. der Wirtschaftsverband versucht, diese durch eine freiwillige Selbstverpflichtung zu umgehen, ist der freie Wille eingeschränkter, als bei einer einseitigen Vereinbarung. Das Unternehmen kann jedoch selbst entscheiden, ob es dem Druck von Seiten der Politik nachgibt oder ob es bis zum Erlass des Gesetzes abwartet.

Außerdem können einer Selbstverpflichtung verschiedene Absichten zugrunde liegen. Dabei kann es sich um die Festlegung von einfachen Zielvorgaben, konkreten Verfahren oder Verhaltensregeln handeln (vgl. Frenz, 2001, 42–52).

### 2.1.4 Herangehensweisen von freiwilligen Selbstverpflichtungen

Man kann zwischen vier Kategorien unterscheiden, welche die Herangehensweise an eine Selbstverpflichtung beschreiben:

- Passiv
- Reaktiv
- Aktiv
- Proaktiv

Die Kategorie **passiv** dient der Problemlösung, das heißt das Unternehmen reagiert erst, wenn Druck von außen besteht, z.B. wenn Verbände oder staatliche Institutionen gesetzlichen Regelungen zu bedenken geben.

Wenn ein Unternehmen **reaktiv** handelt, versucht es die ökologischen und sozialen Risiken zu minimieren, welche die Reputation des Unternehmens negativ beeinflussen könnten.

Eine **aktive** Handlung entsteht durch innovatives Verhalten des Unternehmens, denn es erkennt die potenzielle Kraft der gesellschaftlichen Verantwortung und entwickelt Maßnahmen, welche in die Unternehmensstrategie eingegliedert werden.

Die letzte Kategorie **proaktiv** ist die Bedeutendste, da hierbei die Verantwortung gegenüber der Gesellschaft im Mittelpunkt steht. Dabei werden vor allem die Interessen der Gesellschaft und der Stakeholder des Unternehmens berücksichtigt und gemeinsam an zukunftsorientierten und nachhaltigen Lösungen gearbeitet. Diese fortschrittliche Zusammenarbeit verhilft dem Unternehmen zu Erfolg, häufig bedingt durch die Vorteile gegenüber dem Wettbewerb.

Bei all diesen Kategorien ist jedoch anzumerken, dass die Unternehmenspolitik auf Basis der gesetzlichen Vorgaben entsteht und über diese hinausgeht. Dabei ist entscheidend, dass allen drei Dimensionen Ökonomie, Soziales und Ökologie der gleiche Stellenwert zugeschrieben wird und sie in einem Gleichgewicht stehen (vgl. ON-Autorenteam, 2005, S. 11–12).

In der vorliegenden Arbeit wird die freiwillige Selbstverpflichtung als eine vom Unternehmen aus freiem Willen eingegangene Vereinbarung gesehen, welche über gesetzliche Vorgaben und das Kerngeschäft hinausgeht und dem Gemeinwohl der Gesellschaft dienen soll. Dabei wird sie nicht als Alternative zur gesetzlichen Regelung, sondern immer als Erweiterung angesehen, wobei sie auch als Vorbeugung einer gesetzlichen Regulierung auftreten kann. Diese Verpflichtung sollte sich nicht auf eine einmalige Aktivität beschränken, sondern über einen längeren Zeitraum hinweg stattfinden. Es handelt sich dabei um einen Prozess und nicht um eine Momentaufnahme. In der Thesis liegt der Fokus auf der Analyse von einseitigen freiwilligen Selbstverpflichtungen, welche im Zusammenhang mit der Corporate Social Responsibility-Strategie eines Unternehmens auftreten. Der Begriff Corporate Social Responsibility (CSR) ist bekannt aus dem angelsächsischen Raum und erklärt die Verantwortung von Unternehmen gegenüber der Gesellschaft.



### 2.1.5 Leitbilder zur Freiwilligen Selbstverpflichtung

Es fehlen international geltende gesetzliche Regelungen, damit sich vor allem transnationale Unternehmen zur gesellschaftlichen Verantwortung bekennen müssen (vgl. Rieth, 2009, S. 22). Über die letzten Jahre hinweg wurden jedoch verschiedene Leitfäden entwickelt, an welchen sich eine freiwillige Selbstverpflichtung orientieren kann.

Die Internationale Standardisierungsorganisation (ISO) hat es sich durch die abfallende Regulierung von staatlicher Seite und dem zunehmenden Grad der Globalisierung zur Aufgabe gemacht, den Leitfaden **ISO 26000** für die Social Responsibility zu entwerfen. Dieser soll ein globales Verständnis des Begriffes schaffen und Organisationen bei der Implementierung eines solchen Konzeptes unterstützen (vgl. Scholz & Czuray, 2016, S. 13–14). Darin sind Themen wie Menschenrechte, Kundeninteressen, Arbeitsweisen, Umwelt, faire Managementpraktiken und Integration der Gesellschaft vertreten, welche ein verantwortungsvolles Wirtschaften unterstützen sollen. Dieser Leitfaden ist mit anderen Normen der ISO (z.B. ISO 9001) nicht vergleichbar, da Organisationen, die diesen Managementansatz implementiert haben, nicht zertifiziert werden können. Außerdem bezieht sich dieser Leitfaden nicht nur auf Unternehmen, wie viele andere Richtlinien oder Grundsätze, denn er ist ebenfalls für Institutionen und Organisationen gültig (vgl. Fifka, 2014, S. 88).

Die Vereinten Nationen (UN) haben am 25. September 2015 den Plan „**Sustainable Development Goals**“ mit 17 Zielen für nachhaltige Entwicklung veröffentlicht, welche sich vor allem auf die Armutsbekämpfung, den Umweltschutz und den Wohlstand für alle beziehen (vgl. United Nations, 2017). Diese Ziele nehmen viele Unternehmen als Grundlage und ordnen ihnen Unterziele zu, welche den Möglichkeiten des Unternehmens entsprechen.

**Global Compact** sind von den Vereinten Nationen verfasste Prinzipien, welche Unternehmen, Länder und Organisationen dabei unterstützen sollen eine nachhaltige Zukunft zu schaffen. Dabei werden insbesondere die Menschenrechte, Arbeitsstandards, Umweltschutz und die Bekämpfung von Korruption thematisiert (vgl. Dobersalske, Willing & Seeger, 2014, S. 21–22). Bei dem Global Compact kann es zu „Bluwashing“ kommen, welches auftritt, wenn Unternehmen sich mit UN-Maßnahmen schmücken, sich jedoch nicht daran halten (vgl. Jonker et al., 2011, S. 66–67). Es kann jedoch gefährlich werden, wenn keine Taten folgen, da die Aufmerksamkeit der kritischen Bürger genau diesen Unternehmen gilt (vgl. Schmidt et al., 2008, S. 107).

Die **Global Reporting Initiative** stellt mit einer Mitgliedergröße von über tausend Experten aus den unterschiedlichsten Disziplinen ein umfassendes Netzwerk dar. Diese Vereinigung erschuf 1999 einen Leitfaden (kurz GRI-Leitfaden), welcher Organisationen bei der Nachhaltigkeitsberichterstattung unterstützen und auf diese Weise garantieren sollte, dass alle

drei Dimensionen von Nachhaltigkeit ausgewogen behandelt werden. Mithilfe des Leitfadens sollen außerdem die Stakeholder in die Berichterstattung integriert werden (vgl. Jonker et al., 2011, S. 113). Die Berichtserstattungs-Richtlinien wurden über die Jahre stets überarbeitet und derzeit liegt die vierte Version „G4 Sustainability Reporting Guidelines“ vor. Die Richtlinien werden in zwei Teilen präsentiert, zum einen die Berichterstattungsprinzipien und Publizitätspflichten und zum anderen ein Handbuch zur Umsetzung (vgl. Global Reporting Initiative, 2015, S. 9).

## **2.2 Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen**

### **2.2.1 Definitionen zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen**

Die gesellschaftliche Verantwortung ist ein Begriff, der schon sehr lange existiert und unter anderem auf den „ehrbaren Kaufmann“ im Mittelalter zurückzuführen ist. Von einem ehrbaren Kaufmann wurde erwartet, dass er Verantwortung für sein Handeln übernimmt und für die Folgen seines Handelns einsteht (vgl. Schneider & Schmidpeter, 2012, S. 42).

Verantwortlich zu handeln bedeutet im Zusammenhang der gesellschaftlichen Verantwortung, dass subjektiv festgelegte moralische oder ethische Merkmale eingehalten werden. Diese Art wird von der rechtlichen Verantwortung unterschieden, welche gesetzlich bindend ist und daher auch mit Sanktionen verbunden sein kann. Das verantwortungsvolle Wirtschaften ist aufgrund seiner Einflussnahme auf die langfristige Lebensgrundlage der Gesellschaft, neben der politischen Entscheidungsmacht, unabdingbar (vgl. Dobersalske et al., 2014, S. 15–17).

Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen hat in den letzten Jahren unter anderem durch eine zunehmende Sensibilisierung der Gesellschaft gegenüber dem Thema Nachhaltigkeit deutlich an Bedeutung gewonnen (vgl. Rieth, 2009, S. 18; Schmidt et al., 2008, S. 105-108).

Vielen Unternehmen wurde vorgeworfen, dass sie kein ausreichendes Verantwortungsbewusstsein hätten, woraufhin sich in den letzten Jahren immer mehr Unternehmen dazu entschieden haben, sich vermehrt gesellschaftlich im Sinne von Corporate Social Responsibility bzw. Corporate Citizenship zu engagieren (vgl. Rieth, 2009, S. 18).

Die Europäische Kommission hat im Jahr 2001 CSR *„als ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren“* beschrieben (Europäische Kommission, 2001, S. 7). Zehn Jahre später wurde die Definition überarbeitet und beschreibt das Konzept nun als *„die Verantwortung von Unternehmen für ihre*

*Auswirkungen auf die Gesellschaft*“ (Europäische Kommission, 2011b, S. 7). Das bedeutet, dass der Fokus auf die Gesellschaft in den Jahren weiter in den Vordergrund gerückt ist.

Sozial verantwortliches Wirtschaften ist einer der grundlegenden Bausteine der europäischen Union und ohne die Verantwortung der Unternehmen gegenüber der Gesellschaft, wäre die Demokratie und Marktwirtschaft, wie sie heute herrscht, nicht zukunftsfähig (vgl. Schmidt et al., 2008, S. 117).

Der Begriff Corporate Social Responsibility wurde häufig fälschlicherweise als „soziale Verantwortung von Unternehmen“ übersetzt. Die korrekte Übersetzung lautet jedoch „Verantwortung von Unternehmen gegenüber der Gesellschaft“ und umfasst weit mehr als das soziale Element. Um diesen Fehler zu vermeiden, wird heutzutage ebenfalls von der „Corporate Responsibility“, also der unternehmerischen Verantwortung gesprochen (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales, o. J.). Im Folgenden wird der Begriff in der Kurzform CSR genutzt.

Aufgrund der Tatsache, dass sich das Konzept CSR in einem ständigen Veränderungsprozess befindet, ist es kaum möglich eine generell geltende Bedeutung und Begriffsabgrenzung aufzustellen (vgl. Schneider & Schmidpeter, 2012, S. 19).

Die Verantwortung von Unternehmen gegenüber der Gesellschaft wird als Instrument genutzt, um die nachhaltige Entwicklung in der Unternehmensstrategie und dem damit verbundenen Unternehmenserfolg zu sichern. Es existieren mittlerweile verschiedene Leitfäden für Unternehmen, welche die einzelnen Schritte einer erfolgreichen Umsetzung gesellschaftlicher Verantwortung als Managementansatz erklären, wie zum Beispiel ISO 26000 (vgl. ON-Autorenteam, 2005, S. 6–7).

CSR ist als Konzept seit den 30-er Jahren des 20. Jahrhunderts bekannt und kennt verschiedene Grundsätze als Basis, unter anderem das wohl bekannteste Modell von Archie B. Carroll (vgl. Bruton, 2011, 38). Dabei wird CSR als eine Pyramide, wie in Abbildung 2, verstanden, welche die verschiedenen Stufen von Verantwortung darstellt (vgl. Carroll, 2016, S. 5).

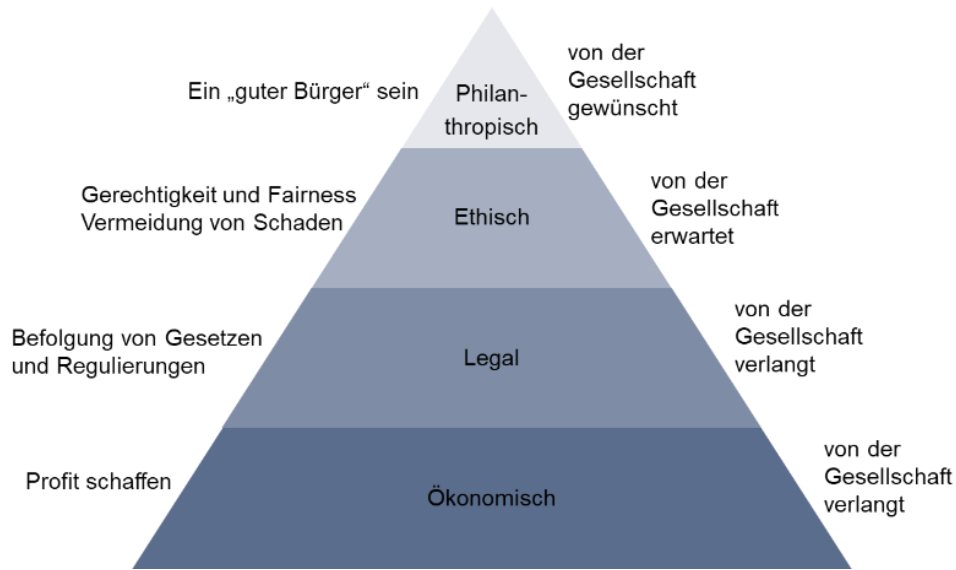


Abbildung 2: CSR-Pyramide in Anlehnung an (Carroll, 2016, S. 5)

In der vorliegenden Bachelorarbeit wird die Definition der Europäischen Kommission für die Corporate Social Responsibility zugrunde gelegt. Dabei wird **CSR als die Verantwortung von Unternehmen gegenüber der Gesellschaft verstanden**. Dieses Konzept können Unternehmen nutzen, um soziale und ökologische Belange in ihre unternehmerische Tätigkeit einzubinden.

## 2.2.2 Bestandteile der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen

Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen besteht aus drei Elementen, wie in Abbildung 3 aufgezeigt.

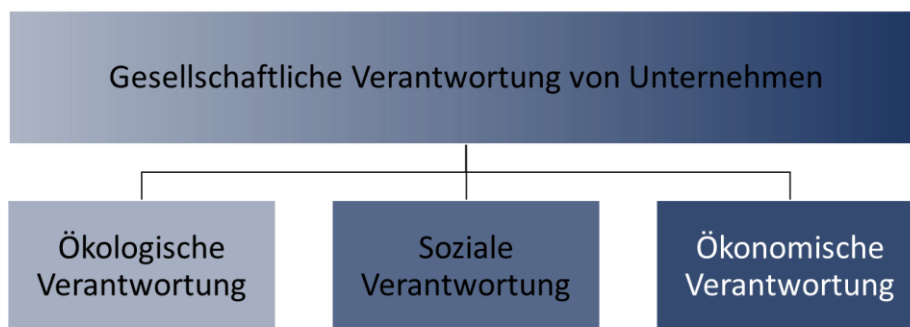


Abbildung 3: Triple Bottom Line in Anlehnung an (Bruton, 2011, S. 41)

Unter der **ökonomischen Verantwortung** versteht man die Sicherung der Lebensbedürfnisse der Gesellschaft, welche durch eine funktionierende Wirtschaft gewährleistet werden. Gesetzliche Regelungen bilden den Rahmen einer freien Marktwirtschaft und werden durch freiwillige Vereinbarungen gestützt, wobei schwächeren Marktteilnehmern die gleichen Chancen

eingräumt werden sollten. Diese freiwilligen Regelungen beziehen sich insbesondere auf die Beziehungen zu Stakeholdern, d.h. Anspruchsgruppen wie Kunden, Shareholder, Mitarbeiter oder Lieferanten, aber auch die Gesellschaft im Allgemeinen. Darunter fallen grundlegende Aspekte, wie die Wahrung der Menschenrechte oder die Armutsbekämpfung, aber auch ökonomische Stabilität und Mitentscheidungsrechte der Bürger. Außerdem gibt es politische Ambitionen, welche eine nachhaltige Wirtschaft fordern und dadurch fairen Wettbewerb garantieren sollen. Unter diese Anforderungen fallen beispielsweise Corporate Governance, Datenschutz oder Bekämpfung von Korruption (vgl. ON-Autorenteam, 2005, 13–14).

Die **soziale Verantwortung** bezieht sich nicht nur auf interne Anforderungen, sondern erstreckt sich über den gesamten Kreislauf des Unternehmens, eingeschlossen aller globalen Standorte, und sollte daher idealerweise von der gesamten Wertschöpfungskette wahrgenommen und somit auch von Zulieferern oder Franchisenehmern eingehalten werden. Die sozialen Mindestanforderungen beinhalten hauptsächlich die Beachtung der Gesetze zum Arbeitnehmerschutz. Über diese Ansprüche hinaus gibt es Bereiche, in denen sich Unternehmen in der sozialen Verantwortung außergewöhnlich engagieren können. Darunter fallen Themen wie Work-Life-Balance, Weiterbildungsmaßnahmen oder die Toleranz gegenüber Religionen, Minderheiten, Menschen mit Behinderungen, sowie die Gendergleichheit. Außerdem gibt es verschiedene Richtlinien wie zum Beispiel die „OECD Leitsätze für multinationale Unternehmen“, an welchen sich ein global agierender Konzern orientieren kann (vgl. ON-Autorenteam, 2005, 18–23).

Die **ökologische Verantwortung** berücksichtigt den verantwortungsvollen Umgang mit der Umwelt und setzt ihn in Bezug zur Gesellschaft. Zusätzlich zu den Mindestanforderungen auf lokaler, nationaler und globaler Ebene, können sich Unternehmen zu freiwilligen Vereinbarungen entscheiden. Dabei sollten durch ein Umweltmanagementsystem alle direkten und indirekten Umweltaspekte in der Wertschöpfungskette und deren Auswirkungen anhand von Kriterien betrachtet werden, um eine Verbesserung möglich zu machen. Die Kriterien sind so zu wählen, dass sie verständlich sind, alle Aspekte einschließen und für andere Bereiche genutzt werden können. Durch die Berichterstattung wird Transparenz für die Öffentlichkeit geschaffen. Außerdem sollten mittel- sowie langfristige Ziele festgelegt werden, welche der regelmäßigen Überprüfung bedürfen.

Aufgrund der Tatsache, dass ein Umweltmanagementsystem das Unternehmen darin unterstützt, ökonomischen, wie ökologischen Belange gleichermaßen gerecht zu werden, können sie oft wirtschaftliche Erfolge, wie z.B. Wettbewerbsvorteile, Verbesserung des Unternehmensimages oder eine ressourcenschonende Produktion verzeichnen (vgl. ON-Autorenteam, 2005, 24–28).

## 2.3 Verwandte Begriffe

### 2.3.1 Nachhaltigkeit

Die Debatte rund um das Thema Nachhaltigkeit entstand durch diverse Umweltkatastrophen im 20. Jahrhundert und wurde durch das Werk „Die Grenzen des Wachstums“ des Club of Rome im Jahre 1972 weiter vorangetrieben. Das Ergebnis der Arbeit zeigte, dass die Kluft zwischen dem Gesellschaftswachstum und dem Ressourcenverbrauch immer größer wird und dies auf lange Sicht nicht funktionieren kann (vgl. Dobersalske et al., 2014, S. 34).

Der Begriff der Nachhaltigkeit wurde unter anderem durch die Brundtland-Kommission 1987, aber vor allem durch den Weltklimagipfel 1992 in Rio de Janeiro geprägt (vgl. Dobersalske et al., 2014, S. 21). Der Begriff Nachhaltigkeit wurde bestimmt als die **kurzfristige, und besonders die langfristige Erhaltung eines Bestandes, seien es immaterielle oder materielle Güter**. Den zentralen Aspekt bildet die soziale, ökologische und ökonomische Nachhaltigkeit, welche ausbalanciert sein muss, um in Zukunft weiter bestehen zu können. Die ökonomische Dimension bezieht sich auf die Erhaltung des Kapitals, d.h. man sollte von den Erträgen leben, um das Kapital zu schützen. Die soziale Nachhaltigkeit basiert auf Menschenrechten und (Generationen-)Gerechtigkeit. Der ökologische Aspekt geht von einer „naturverträglichen Lebens- und Wirtschaftsweise“ aus (Carnau, 2011, S. 12–13).

In späteren Jahren wurde diese Theorie teilweise noch durch andere Formen der Nachhaltigkeit, wie z.B. die politische Nachhaltigkeit, also die Stabilität des demokratischen Systems, erweitert (vgl. Dobersalske et al., 2014, S. 21).

Es lassen sich verschiedene Nachhaltigkeitsmodelle unterscheiden, wobei das Nachhaltigkeitsdreieck (Abb. 4) und das Drei-Säulen-Modell, vor allem geläufig als Triple Bottom Line (Abb. 5), die bekanntesten Konzepte darstellen (vgl. Altmeyen, Zschaler, Zademach, Böttigheimer & Müller, 2017, S. 50).



Abbildung 4: Nachhaltigkeitsdreieck in Anlehnung an (Altmeyen et al., 2017, S. 50)

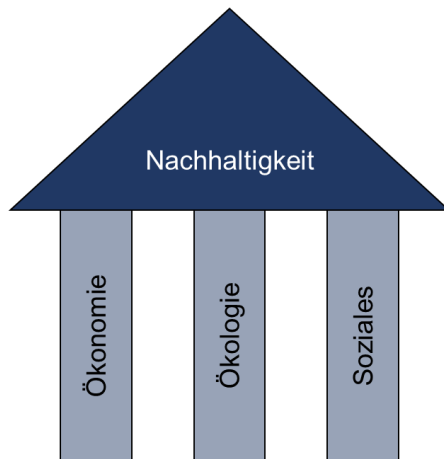


Abbildung 5: Drei-Säulen-Modell bzw. Triple Bottom Line in Anlehnung an (Altmeppen et al., 2017, S. 50)

### 2.3.2 Nachhaltige Entwicklung

Der Begriff der nachhaltigen Entwicklung lässt sich etwa anno 1700 auf den Oberberghauptmann von Freiberg, Carl von Carlowitz, in Zusammenhang mit der Forstwirtschaft zurückführen. In seiner Niederschrift „*Sylvicultura oeconomica*“, legte er den Grundstein für die spätere nachhaltige Entwicklung, mit der einfachen Feststellung, dass es nicht sinnvoll sei, mehr Bäume zu fällen, als in der Zukunft nachwachsen können (vgl. Dobersalske et al., 2014, S. 32).

Vor allem seit der Veröffentlichung von „*Our Common Future*“ der Brundlandt-Kommission hat sich diese Begrifflichkeit weit verbreitet, sodass heutzutage kaum noch ein Unternehmen oder eine andere Organisation zu finden ist, die nicht der Nachhaltigkeit bzw. der nachhaltigen Entwicklung verschrieben ist. Im Brundtland-Bericht wird nachhaltige Entwicklung folgendermaßen definiert: „[...] *sustainable development which implies meeting the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs [...]*“. (United Nations General Assembly, 1987) und bedeutet so viel wie, dass eine **nachhaltige Entwicklung voraussetzt, dass die Bedürfnisse der Gegenwart gestillt werden, ohne dass den Fähigkeiten von zukünftigen Generationen, ihre eigenen Bedürfnisse stillen zu können, geschadet wird**. Diese Definition stellt eine sehr allgemeine und universelle Begriffserklärung dar und basiert auf der Vorstellung, zum einen „**die Zukunft vor etwas zu bewahren**“ (u.a. Umweltverschmutzung) und zum anderen „**etwas für die Zukunft zu bewahren**“ (u.a. natürliche Ressourcen). Der Bestand soll gesichert sein und in der Zukunft keinesfalls abnehmen, sondern im besten Fall zunehmen oder konstant bleiben. Dabei betrachtet die nachhaltige Entwicklung meistens die zukünftigen Generationen, jedoch unterscheidet sich häufig, was der Gegenstand dieser Bewahrung sein soll. In den letzten Jahren haben sich viele Definitionen entwickelt, wobei diese oftmals wenig konkret sind und sich aufgrund der fehlenden Messbarkeit nicht für die wissenschaftliche Forschung eignen (vgl. Endres, 2013, 376–377).

Ein weiterer wichtiger Bestandteil ist die gleichberechtigte Behandlung der Dimensionen Ökologie, Soziales und Ökonomie, denn nur wenn diese im Einklang stehen, kann eine nachhaltige Entwicklung garantiert werden. Dieses Gleichgewicht wird aus den natürlichen Ressourcen und dem Klima geschaffen, wie in Abbildung 6 dargestellt.

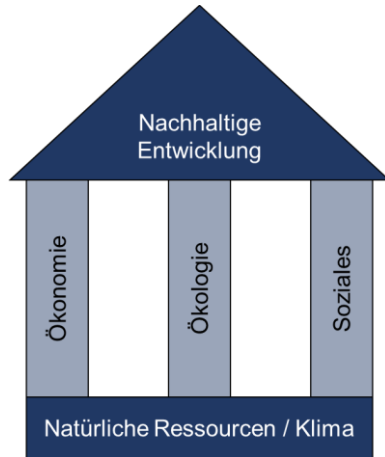


Abbildung 6: Nachhaltige Entwicklung in Anlehnung an (Altmeyden et al., 2017, S. 50)

Ökonomischer Erfolg basiert auf einer intakten Umwelt und einer funktionierenden Gesellschaft, wobei eine Verbesserung der Sozialnormen nur erreicht werden kann, wenn die Wirtschaftsleistung der Region und des Landes hoch ist und sich die Menschen dadurch eine gesicherte Zukunft schaffen können. Umweltprobleme hingegen können nur dann gelöst werden, wenn die Wirtschaft prosperiert und die Armut auf lokaler, wie auch auf globaler Ebene, idealerweise eliminiert oder zumindest verringert wird (vgl. ON-Autorenteam, 2005, S. 6).

Die Begriffe Nachhaltigkeit und nachhaltige Entwicklung werden in der Regel synonym verwendet, da ihnen das gleiche Modell der Triple Bottom Line (Abb. 5) zugrunde gelegt wird. Bei der nachhaltigen Entwicklung werden jedoch noch die natürlichen Ressourcen bzw. das Klima (Abb 6) als Basis der drei Dimensionen miteinbezogen.

### 2.3.3 Corporate Sustainability

Unter Corporate Sustainability versteht man die unternehmerische Nachhaltigkeit. Das bedeutet, dass das Unternehmen Nachhaltigkeit in seinen drei Facetten in den Grundsätzen verankert, **um das soziale, ökologische und ökonomische Kapital zu sichern und somit eine nachhaltige Unternehmens-, wie auch Gesellschaftsentwicklung zu garantieren** (vgl. Jonker et al., 2011, S. 87–88). Dabei ist entscheidend, dass das Nachhaltigkeitsengagement des Unternehmens möglichst nachvollziehbar und dadurch überzeugend ist, dass nicht nur kurzfristige, sondern auch langfristige Korrekturen im sozialen und ökologischen Bereich geschaffen werden können (vgl. Schneider & Schmidpeter, 2012, S. 168).



### 2.3.4 Corporate Citizenship

Viele Unternehmen haben in den letzten Jahren erkannt, dass sie auf die Forderungen der Gesellschaft in Bezug auf das gesellschaftliche Engagement reagieren müssen, sei es aus ökonomischen oder normativen Gründen (vgl. Schmidt et al., 2008, S. 106). Dabei hat sich der Begriff „Corporate Citizenship“ (CC) gebildet, welcher das „bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen“ beschreibt (Jonker et al., 2011, S. 79). Man spricht von Corporate Citizenship, wenn die **bürgerschaftlichen Aktivitäten eines Unternehmens über das Hauptgeschäft hinausgehen**. Corporate Citizenship wird von CSR insofern abgegrenzt, als dass erstere Aktivitäten innerhalb und letztere außerhalb der Wertschöpfungskette stattfinden, da das Unternehmen sich besonders gegenüber der Gesellschaft als „**guter Bürger**“ erweisen möchte. Unter CC fallen Maßnahmen wie Corporate Giving, d.h. Unternehmensspenden für einen guten Zweck, sowie Corporate Volunteering, d.h. Förderung von gemeinnützigem Engagement von Mitarbeitern und Corporate Foundations, d.h. gemeinwohlorientierte Stiftungen (vgl. Jonker et al., 2011, S. 79–89).

### 2.3.5 Corporate Governance

Der Cadbury Report im Jahre 1992 ist eines der ersten Werke, in dem „Corporate Governance“ definiert wird. Dabei wird es als ein System beschrieben, durch welches Unternehmen geführt und kontrolliert werden und legt die verantwortlichen Personen fest (vgl. The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance and Gee and Co. Ltd., S. 15). Die Europäische Kommission führt im Grünbuch die Definition weiter aus und erklärt Corporate Governance einerseits als ein **System, durch welches das Unternehmen gesteuert und kontrolliert werden soll** und andererseits als die verschiedenen **Stakeholder-Beziehungen** (vgl. Europäische Kommission, 2011a). Corporate Governance stellt also die Unternehmensverfassung dar und verspricht eine erfolgsorientierte Unternehmensführung und damit eine Absicherung für die Interessen der Share- und Stakeholder des Unternehmens. Die enge Definition des Begriffs bezieht sich vor allem auf die Shareholder, während die weite Definition alle Stakeholder miteinbezieht. Mithilfe dieses Systems soll eine verantwortungsvolle Unternehmensführung für die Organisation selbst, aber auch alle Stakeholder garantiert werden. Corporate Social Responsibility ist mit Corporate Governance eng verknüpft, da sie ein Teil dieser ist (vgl. Habisch, Neureiter & Schmidpeter, 2008, S. 71–74).

Die Richtlinien von Corporate Governance von börsennotierten Gesellschaften sind im Deutschen Corporate Governance Kodex niedergeschrieben. Dieser Kodex „stellt wesentliche gesetzliche Vorschriften zur Leitung und Überwachung deutscher börsennotierter Gesellschaften [...] dar“ und fasst zudem Empfehlungen für die verantwortungsbewusste Unternehmensführung, basierend auf verschiedenen anerkannten Standards (Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex, S. 1). Viele Unternehmen haben außerdem einen Verhaltenskodex, einen Code of Conduct, eingeführt, welcher die Richtlinien für verantwortliches

Handeln beschreibt und jeweils an das Unternehmen und seine Werte angepasst ist (vgl. Gazdar, 2006, S. 8).

### **2.3.6 Moral und Ethik**

Wenn man über die gesellschaftliche Verantwortung spricht, müssen zwei Begriffe kurz erläutert werden, da diese einen großen Einfluss auf das Verhalten von Unternehmen haben. Über die letzten Jahrhunderte hinweg wurde Moral und Ethik immer wieder neu definiert und daher existieren Hunderte von Definitionen der Begrifflichkeiten, wobei manche sie synonym verwenden. Im Folgenden soll nur kurz darauf eingegangen werden.

Unter Moral kann man eine Art System von Grundsätzen (z.B. Menschenrechte) verstehen, wodurch sich Moral praktisch mit der Philosophie auseinandersetzt (vgl. Clausen, 2009, S. 27).

Der Begriff Ethik stammt aus dem Griechischen und bedeutet in seinem Ursprung so viel wie „Gewohnheit und Sitte“ (Schmidt et al., 2008, S. 20), manchmal auch in Bezug zum Charakter eines Menschen. Dabei spielt das Leben in einer Gemeinschaft und dessen Einklang mit dem Umfeld eine große Rolle. Zur Ethik gehören die drei Kernelemente Normen, Werte und Pflichten, welche bei freiwilligen Selbstverpflichtungen eine Rolle spielen (vgl. Jonker et al., 2011, S. 101).

Die Ethik, von der in Bezug auf die Wirtschaft gesprochen wird, ist die sogenannte Unternehmensethik, welche als Unterbegriff der Wirtschaftsethik gesehen werden kann. Diese Form der Ethik möchte vor allem die Führungskräfte des Unternehmens zu einem verantwortungsvollen Handeln bewegen und betrachtet dabei die Organisation aus verschiedenen Blickwinkeln. Von innen betrachtet, wird die Unternehmensführung analysiert und von außen die Beziehungen zu den Stakeholdern. Die meisten Unternehmen verfügen über einen Verhaltenskodex, welche den ethischen Rahmen des Geschäftes darstellen (vgl. Jonker et al., 2011, S. 8).

Moral und Ethik unterscheiden sich insofern, als dass die Moral das tatsächlich Gelebte darstellt, während Ethik eine reflektierende Rolle zur Moral einnimmt. Mit diesen Begriffen gehen auch Tugenden und Werte einher (vgl. Schmidt et al., 2008, S. 19–26). Im Rahmen der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen wird auch oft von den Unternehmenswerten bzw. dem Wertemanagement gesprochen, da diese einen konkreteren Bezug zur Corporate Governance liefern (vgl. Schneider & Schmidpeter, 2012, S. 27).

Die Worte moralisch und ethisch werden dennoch synonym in der Arbeit verwendet.

### **2.3.7 Integrität und Compliance**

Sowohl Integrität (englisch Integrity), als auch Compliance sind Unternehmensstrategien, welche ethisches Verhalten im Unternehmen stärken und gleichzeitig kriminelles Handeln unterbinden sollen (vgl. Clausen, 2009, S. 32).

Unter Compliance versteht man die Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften und sollte daher als selbstverständlich angesehen werden (vgl. Walden & Depping, 2015, S. 61). Ein Compliance-Management-System innerhalb eines Unternehmens soll Gesetzesverstöße aufdecken und so den langfristigen Erfolg des Unternehmens garantieren (vgl. Walden & Depping, 2015, S. 20).

Integrität bezeichnet den Willen eines Unternehmens Verantwortung in schwierigen Lagen zu übernehmen und ist nicht verpflichtend. Integrität kann also auch als „moralische Kompetenz“ gesehen werden. Die Integritätsstrategie unterscheidet sich von einer Compliance-Strategie insofern, dass sie das moralische Verhalten der Mitarbeiter und anderer Stakeholder stärken möchte, während letztere sich auf die Kontrolle der Beachtung der Unternehmensregeln und Gesetze fokussiert (vgl. Clausen, 2009, S. 32).

## **2.4 Spannungsfeld von gesellschaftlicher Verantwortung und ökonomischem Interesse**

Die meisten Unternehmen und Organisationen existieren, um die Bedürfnisse der Menschen nach Gütern und Dienstleistungen zu befriedigen. Das Ziel von Unternehmen ist es wiederum langfristig erfolgreich zu sein, worunter viele Aspekte wie der Gewinn, die Reputation oder ein gutes Arbeitgeberimage fallen.

Um die Betriebswirtschaft genauer zu beschreiben, kann sie aus der Perspektive der Stakeholder oder der Shareholder betrachtet werden. Während der Shareholder-Ansatz das Ziel der langfristigen Gewinnmaximierung verfolgt, sieht der Stakeholder-Ansatz die Maximierung des Gemeinwohls als primäres Ziel (vgl. Wöhe & Döring, 2013, S. 7–10).

Milton Friedman wird im Zusammenhang mit dem Shareholder-Ansatz häufig genannt, denn er war der Meinung *“there is one and only one social responsibility of business – to use it [sic!] resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud”* (Zimmerli, Holzinger & Richter, 2007, S. 178). Für ihn lag also die einzige gesellschaftliche Verantwortung eines Unternehmens darin, seine Ressourcen zu nutzen und Aktivitäten zu verfolgen, welche die Gewinnsteigerung beabsichtigen, solange man sich im gesetzlichen Rahmen aufhält und ein freier Wettbewerb garantiert ist. Dieser Standpunkt basiert auf der klassischen Wirtschaftstheorie des „homo oeconomicus“. Auch heute gibt es noch Vertreter dieser Ansicht, welche behaupten, dass alle Selbstverpflichtungen, welche nicht mit der Orientierung nach Gewinn verknüpft sind, das Hauptziel eines Unternehmens, die Gewinnmaximierung, beeinträchtigen können (vgl. Jonker et al., 2011, 133).

In den letzten Jahren haben sich jedoch immer mehr Organisationen, Bürger und Unternehmen vom Shareholder-Ansatz abgegrenzt und sich dem Stakeholder-Ansatz angeschlossen.

In der Betrachtung des Spannungsfeldes von gesellschaftlicher Verantwortung und ökonomischem Interesse lassen sich besonders zwei Positionen erkennen. Die eine Position

versteht derartige Selbstverpflichtungen von Unternehmen als eine Vermeidung von gesetzlichen Regelungen, sowie als PR-Maßnahme. Die betroffenen Organisationen würden durch diese Werbung einen Reputationsgewinn erreichen wollen und die Gewinnmaximierung als Ziel des Unternehmens würde immer über dem Gemeinwohl stehen. Die gegensätzliche Position besagt, dass die Verbesserung des Images nur dann auftritt, wenn das Unternehmen die gesellschaftliche Verantwortung mit einer gewissen Ernsthaftigkeit wahrnimmt (vgl. Jonker et al., 2011, S. 132–133).

Nach Czornohus „[geht] die Selbstverpflichtung [...] mit einem langfristigen Nutzen einher und kann für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens vorteilhaft sein“ (Dobersalske et al., 2014, S. 104). Daher soll analysiert werden, ob einer freiwilligen Selbstverpflichtung primär ein altruistischer Gedanke oder ein ökonomisches Interesse zu Grunde liegt.

### 3 Methodisches Vorgehen

Die Literatur zum Thema freiwillige Selbstverpflichtung und CSR gab die Struktur der Arbeit maßgeblich vor. Dabei bildet die Analyse der Absicht von freiwilligen Selbstverpflichtungen das Kernelement.

Angesichts der Tatsache, dass die Literatur in Bezug auf freiwillige Selbstverpflichtungen in Deutschland übersichtlich ist und daher nicht alle Fragestellungen beantwortet werden konnten, sollte das Thema empirisch untersucht werden.

Aufgrund der Komplexität und Besonderheit des Themas stellte das leitfadengestützte Experteninterview die beste Methode dar. Diese Art des Interviews hilft, spezifische Informationen für die Beantwortung der zentralen Fragestellung hervorzubringen, da der Leitfaden aus den Thesen heraus entwickelt wurde (vgl. Kaiser, 2014, S. 31).

Das qualitative Experteninterview ist eine Befragung eines Experten und ist daher hauptsächlich für die Beschaffung von Informationen ausgelegt. Bei der „theoriegeleiteten Vorgehensweise“ geht man davon aus, dass bereits eine eigene Analyse des theoretischen Hintergrundes stattgefunden hat, welches nun mit dem neuen Wissen durch die Interviews kombiniert werden soll. Das Gespräch muss also so strukturiert werden, dass die notwendigen Informationen durch bewusste Steuerung der Fragen gewonnen werden können. Um diese Strukturierung zu erreichen, muss im Vorfeld ein Leitfaden erstellt werden, welcher die Forschungsfragen in Form von Interviewfragen darstellt. Dieser Leitfaden soll die wichtigsten Fragen vorgeben, aber dennoch so flexibel sein, dass im Interview zusätzliche Fragen gestellt werden können, welche sich aus dem Kontext bzw. aus der Situation heraus ergeben. Normalerweise basieren Experteninterviews auf Fallstudien, doch bei dieser Arbeit beziehen sich die Gespräche auf die Gründe und das Verständnis von freiwilliger Selbstverpflichtung, was sich nur schwer an einer Fallstudie belegen lässt. Aufgrund der Tatsache, dass qualitative Forschungsmethoden keine große Standardisierung zulassen und die Anzahl der Interviews in der vorliegenden Arbeit sehr gering ist, kann in diesem Fall keine nützliche statistische Auswertung erfolgen (vgl. Kaiser, 2014, 2–7). Außerdem sind die einzelnen Fälle zu unterschiedlich und die Sichtweisen zu subjektiv.

Die Bezeichnung „Experte“ kann in unterschiedlichster Art und Weise interpretiert werden, sei es bezogen auf das Fachgebiet, die Position oder die Erfahrung (vgl. Kaiser, 2014, 35–41).

In meiner Arbeit verstehe ich unter einem Experten eine Person, die aufgrund der Dauer der Betriebszugehörigkeit und ihrer Position über Fachwissen im Bereich freiwillige Selbstverpflichtung verfügt. Dazu zählen Pressesprecher, wie auch Nachhaltigkeitsmanager.

### **3.1 Ziel der Experteninterviews**

Freiwillige Selbstverpflichtungen sind sehr branchenspezifisch durch die unterschiedlichen Grundvoraussetzungen und daher musste eine Branche gezielt ausgewählt werden. Große Unternehmen, wie auch kleine und mittlere Unternehmen (KMU), der Lebensmittelbranche engagieren sich im Bereich der gesellschaftlichen Verantwortung mittels freiwilliger Selbstverpflichtungen. Die Lebensmittelbranche ist aber auch deshalb interessant, weil sie viel kritischer beurteilt und wahrgenommen wird, als andere Branchen. Dies liegt daran, dass die Produkte die Ernährung und damit die Gesundheit der Verbraucher betreffen und daher besteht ein besonders großes Interesse von Konsumenten und Verbraucherschutz bzw. NGOs.

Die durchgeführten Experteninterviews sollen der Vertiefung der bisherigen Analyse dienen und innerhalb einer Branche das unterschiedliche Verständnis von Unternehmen darstellen. Mithilfe der gewonnenen Informationen sollen die Thesen verifiziert oder falsifiziert werden, um auf diese Weise die zentrale These des Spannungsfeldes von gesellschaftlicher Verantwortung und ökonomischem Interesse beantworten zu können.

Das Experteninterview bietet den Vorteil, dass fachkundige Antworten zu erwarten sind, unerheblich ob das Gespräch mit einem Unternehmenssprecher oder einem Verantwortlichen des Bereiches CSR geführt wird, da diese ebenso informiert sein sollten. Diese Experten können auf Erfahrungen ihres Unternehmens zurückgreifen und somit praxisnahe Beispiele geben. Besonders in größeren Unternehmen setzt man sich mit Themen wie der freiwilligen Selbstverpflichtung und mit den einhergehenden Entwicklungen der Branche auseinander. Daraus können möglicherweise Trends abgeleitet werden. Außerdem kann das in Interviews erworbene Wissen in den darauffolgenden Interviews genutzt werden.

## 3.2 Vorbereitung

Experteninterviews benötigen eine gewisse Vorbereitung in Bezug auf die Aneignung von Wissen und dem Erstellen des Leitfadens. Um dabei strukturiert zu verfahren, wurde ein Vorgehen in sechs Schritten gewählt (Abb. 7):



Abbildung 7: Arbeitsschritte des methodischen Vorgehens (eigene Darstellung)

Die folgenden Thesen wurden als Grundlage für die Interviews genutzt:

1. Es existiert kein allgemeines Verständnis des Begriffes „freiwillige Selbstverpflichtung“.
2. Die intrinsische Motivation von Unternehmen freiwillige Selbstverpflichtungen einzugehen, begründet sich aus der Verbesserung des Images.
3. Der Wettbewerb und andere Stakeholder des Unternehmens haben einen großen Einfluss auf die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen.
4. Unternehmen bevorzugen freiwillige Selbstverpflichtungen aufgrund ihrer besseren Gestaltungsmöglichkeiten und der fehlenden rechtlichen Bindung gegenüber gesetzlichen Regelungen.
5. Viele Unternehmen sehen bei freiwilligen Selbstverpflichtungen nicht die gesellschaftliche Verantwortung im Vordergrund, sondern verfolgen mit ihrem freiwilligen Engagement ökonomische Interessen.
6. Der Nutzen von freiwilligen Selbstverpflichtungen kann nicht gemessen oder messbar gemacht werden.

Dabei sollte der Leitfaden drei wesentliche Bereiche abdecken:

- Teil 1: Freiwillige Selbstverpflichtungen im Unternehmen
- Teil 2: Motivation und Entstehung einer Selbstverpflichtung
- Teil 3: Analyse der Selbstverpflichtungen und ihrer Auswirkungen

Diese Bereiche weisen insgesamt elf Kernfragen auf und können im Anhang A.1 eingesehen werden.

Teil 1 soll eine Einführung zum Thema geben und darstellen, wie die Situation von freiwilligen Selbstverpflichtungen im jeweiligen Unternehmen aussieht. Teil 2 untersucht die intrinsische und extrinsische Motivation und versucht somit die Entstehung einer Selbstverpflichtung zu ergründen. Erst in Teil 3 werden die kritischeren Fragen gestellt, denn wenn sie direkt am Anfang gestellt werden, hätten sie die Antworten der Experten zu sehr verzerrt.

Um die Forschungsfragen in Interviewfragen umzuwandeln, wurden diese operationalisiert. Dieser Prozess wird in Abbildung 8 am Beispiel der Motivation gezeigt.

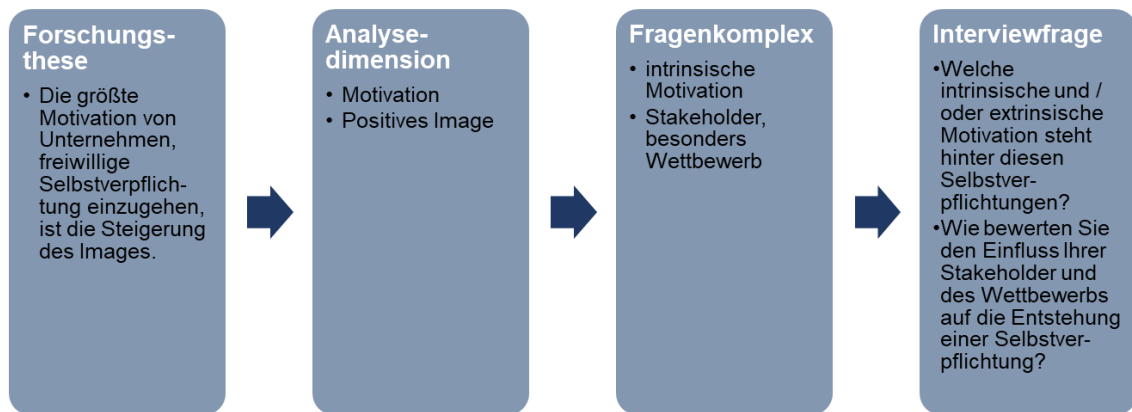


Abbildung 8: Von der Forschungsthese zur Interviewfrage am Beispiel der Motivation zu Selbstverpflichtungen in Anlehnung an (Kaiser, 2014, S. 57)

Um den Prozess zu vereinfachen und möglichst viele Unternehmen in einer möglichst kurzen Zeit zu kontaktieren, wurde eine standardisierte E-Mail verfasst, in der das Anliegen und Thema ganz knapp vorgestellt und das Unternehmen um ein Interview zum Thema freiwillige Selbstverpflichtung gebeten wurde.

Nachdem bereits die Lebensmittelbranche als Untersuchungsgegenstand festgelegt wurde, wurden verschiedene große Unternehmen, wie auch KMU per E-Mail kontaktiert, welche mit Maßnahmen der Verantwortung gegenüber der Gesellschaft werben, oder bei denen ersichtlich ist, dass sie sich aktiv mit diesem Thema befassen (bspw. auf der Webseite).

Bei der Mehrheit der kontaktierten Unternehmen kam meist von Unternehmenssprechern innerhalb der ersten ein bis zwei Wochen eine Rückmeldung. Manche Unternehmen wurden mehrmals kontaktiert und von drei Unternehmen kam auch dann keine Antwort.



Insgesamt wurden 30 Unternehmen und eine Organisation (foodwatch) kontaktiert.  
Bei 23 Firmen gab es eine Absage, bei drei Firmen gab es keine Reaktion auf die Anfrage und vier Unternehmen stimmten einem Interview zu.

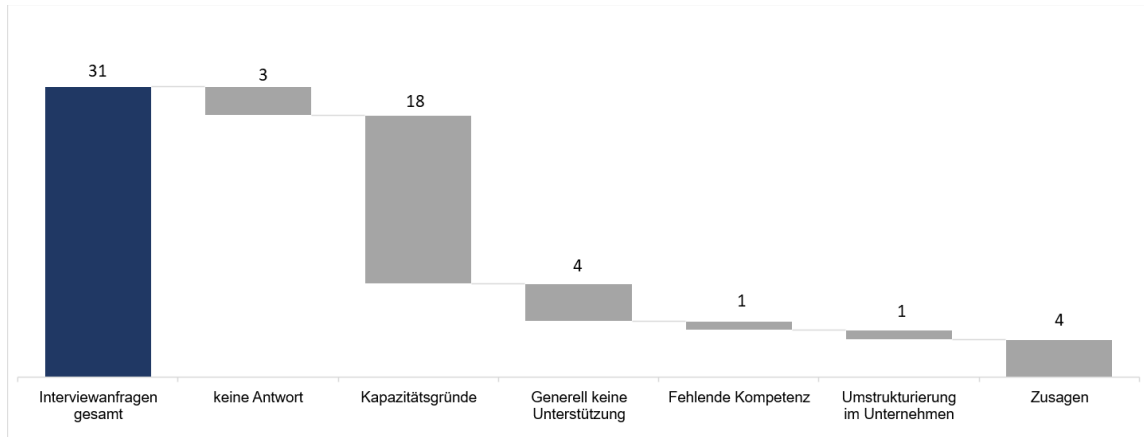


Abbildung 9: Ergebnis der Interviewanfragen (eigene Darstellung)

Die Abbildung 9 zeigt, dass der häufigste Grund für eine Absage Kapazitätsgründe waren, sei es in Bezug auf das Personal oder das Volumen von Anfragen für die Unterstützung von Abschlussarbeiten. Aus diesem Grund entschieden sich vier der Unternehmen, generell keine Unterstützung bei Abschlussarbeiten zu geben, es sei denn sie würden im selbigen Unternehmen geschrieben.

Vier der 31 kontaktierten Institutionen sagten ihre Unterstützung zu, besonders aufgrund des interessanten Themas der Arbeit und auch durch den Eigennutz der für sie entsteht. Die Interviews wurden mit Nestlé, Lindt und Lorenz Bahlsen geführt und zudem ließ der Pressesprecher von Storck schriftliche Antworten auf den Leitfaden zukommen.

### 3.3 Durchführung der Interviews

Es wurden Interviews mit folgenden Firmen und Personen durchgeführt:

<b>Unternehmen</b>	<b>Gesprächspartner</b>	<b>Position</b>	<b>Dauer</b>	<b>Dauer Betriebszugehörigkeit</b>
<b>Nestle</b>	Hr. Achim Drewes	Leiter Public Affairs	1h 30 Min	Seit über 16 Jahren im Unternehmen
<b>Lindt</b>	Hr. Dietmar Klose	Direktor Personal und Verantwortlicher Wertemanagement	1h 10 Min	Seit über 23 Jahren im Unternehmen
<b>Storck</b>	Hr. Dr. Bernd Rößler	Unternehmenssprecher	Kein Interview, Schriftliche Beantwortung Leitfaden	Seit über 18 Jahren im Unternehmen
<b>Lorenz Bahlsen</b>	Hr. Andreas Zöppig	Sustainability Manager	45 Min	Seit knapp 27 Jahren im Unternehmen

Tabelle 1: Interviewpartner

Bis auf den Süßwarenhersteller Storck haben sich alle Unternehmen für ein Telefoninterview, teilweise mit zeitlicher Restriktion, bereit erklärt. Die räumliche Distanz machte persönliche Gespräche nicht möglich.

Zu Beginn eines jeden Interviews gab es eine kurze Vorstellung beider Gesprächspartner mit einem kurzen biografischen Hintergrund des Interviewten. Da die Bezeichnung „Experte“ in dieser Arbeit besonders auf der Dauer der Betriebszugehörigkeit basiert, konnte leicht festgestellt werden, ob es sich bei der interviewten Person tatsächlich um einen Experten handelt.

Es durfte ebenfalls bei allen eine (Sprach-) Aufnahme des Interviews gemacht werden, sodass man sich auf das Gespräch konzentrieren konnte. Im Nachgang wurde mit Hilfe der Aufnahme ein Gedankenprotokoll verfasst, da die Interviewten mit einer vollständigen Transkription nicht einverstanden waren.

Bei den Interviews wurde das Gespräch durch den Leitfaden klar strukturiert und der Gesprächsverlauf gelenkt. Durch bestimmte Antworten haben sich weitere Fragen und Beispiele ergeben, welche die Position des Unternehmens widerspiegeln.

Nach den Gesprächen wurde mit allen Interviewten vereinbart, dass ein Gedankenprotokoll angefertigt wird und dieses, sowie eventuelle Zitate, die in der Arbeit verwendet werden, mit

vorheriger Abstimmung in die Bachelorarbeit aufgenommen werden dürfen. Bei eventuellen Änderungswünschen wurde das Gedankenprotokoll dementsprechend verändert. Außerdem wurde ein Nachkontakt per E-Mail bzw. Telefon bei weiteren Fragen vereinbart.

Außerdem wurde ein kurzer Protokollbogen nach Ende eines jeden Interviews ausgefüllt (vgl. Kaiser, 2014, S. 88).

Da keine Transkription erstellt werden durfte, ging zwar Material verloren, jedoch wurden die Gedankenprotokolle so nah wie möglich am Interview gehalten, was durch die Aufnahme sehr gut möglich war. Dadurch kommen teilweise Gedankenbrüche zustande, Fragen werden erst nach einer kurzen Erklärung beantwortet und es wird teilweise Umgangssprache benutzt. Man könnte es also als eine reduzierte und vereinfachte Transkription bezeichnen.

Die schriftlichen Antworten von Storck dürfen nicht im Anhang aufgeführt werden.

### 3.4 Auswertung der Interviews

Wie Wassermann anmerkt, kann das Experteninterview lediglich eine ergänzende Funktion haben und sich dadurch in der Vorbereitung, dem Aufwand und der Durchführung differenzieren (Wassermann, 2015, S. 65). Da sich die vorliegende Arbeit auf bestehende Literatur und die daraus hervorgehenden Thesen verständigt, werden die Experteninterviews zur Beantwortung der Thesen genutzt. Zudem sollen sie dazu dienen, einen Einblick zu geben, wie man das Thema der freiwilligen Selbstverpflichtungen in der Lebensmittelbranche behandelt. Daraus ergibt sich ebenfalls der Umfang der empirischen Forschung. Da die Interviews nicht den Kern der Arbeit darstellen, muss der Aufwand reduziert werden und somit kann die Auswertung der Interviews nur knapp dargestellt werden.

In Abbildung 10 werden die einzelnen Schritte der Auswertung der Interviews dargestellt.

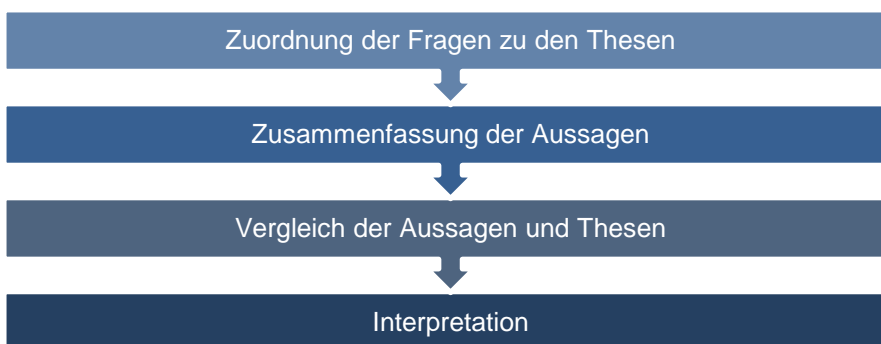


Abbildung 10: Auswertung der Interviews (eigene Darstellung)

Die Fragen der Interviews wurden den betreffenden Thesen bzw. Fragestellungen zugeordnet, damit eine erste Vorstrukturierung erreicht wurde. Als nächstes wurden die Aussagen auf ihren

relevanten Inhalt zusammengefasst. Fällt dabei auf, dass gewisse Absätze oder einzelne Sätze innerhalb einer Antwort einer anderen These zugeordnet werden können, wurde dies so markiert und vermerkt. Im letzten Schritt wurden die Aussagen der einzelnen Interviewpartner untereinander und mit den Thesen verglichen, um mögliche Übereinstimmungen oder Widersprüche aufzudecken. Im Anschluss folgt die Darstellung der Aussagen in den Unterkapiteln, sowie ein kurzes Fazit.

## 4 Analyse der freiwilligen Selbstverpflichtung

In den folgenden Unterkapiteln werden die einzelnen Problemstellungen zur freiwilligen Selbstverpflichtung erörtert und mit den Ergebnissen aus den Experteninterviews, anderen Praxisbeispielen oder der Literatur abgeglichen.

### 4.1 Verständnis des Begriffs „Freiwillige Selbstverpflichtung“

Dem Begriff der freiwilligen Selbstverpflichtung wird die These zugrunde gelegt, dass kein allgemeines Verständnis herrscht (1)<sup>2</sup>.

In der deutschen Literatur gibt es unterschiedliche Sichtweisen auf den Ausdruck freiwillige Selbstverpflichtung und daher werden in Kapitel 2.1 verschiedene Begriffserklärungen dargestellt. Aufgrund dieser Tatsache kann davon ausgegangen werden, dass Unternehmen diesen Begriff für sich unterschiedlich interpretieren und auslegen.

Die Meinungen über die Definition einer freiwilligen Selbstverpflichtung gehen auseinander, wobei dies auch daran liegen kann, dass die Antworten zu wenig konkret sind. In zwei Interviews wird der Fokus darauf gelegt, dass eine Selbstverpflichtung über gesetzliche Rahmenbedingungen hinausgeht. Ein Gesprächspartner versteht unter einer *Verpflichtung* die Einhaltung von Regeln und in einem anderen Interview finden Selbstverpflichtungen dort statt, wo es noch keine staatliche Regulierung gibt. Außerdem wurde der Begriff generell infrage gestellt, da jedes ethische Handeln eine Selbstverpflichtung darstellen könne.

Die Interviews bestätigen die These (1), dass es keine einheitliche Definition des Begriffes gibt. Zwar stimmen die Aussagen vor allem in dem Punkt überein, dass diese Vereinbarungen ergänzend zu gesetzlichen Regelungen bestehen, jedoch gibt es keine klare Abgrenzung, was unter einer freiwilligen Selbstverpflichtung verstanden werden kann. Die Aussage, dass es sich dabei um die Einhaltung gewisser Regeln handelt, entspricht eher der Definition von Compliance und nicht der Selbstverpflichtung. Dabei fällt auf, dass manchen Experten die Abgrenzung zwischen gesetzlichen und freiwilligen Vereinbarungen nicht leichtfällt.

Wenn eine Selbstverpflichtung dadurch zustande kommt, dass einer Regulierung vorgegriffen wird, muss von einem geringeren Grad der Freiwilligkeit gesprochen werden. Außerdem wird in keinem der Interviews der Aspekt beachtet, dass eine freiwillige Selbstverpflichtung dem Gemeinwohl dienen sollte.

---

<sup>2</sup> Die Nummerierungen in den nachfolgenden Kapiteln beziehen sich auf die Thesen in Kapitel 3.2.

Einer der Interviewpartner weist darauf hin, dass freiwillige Selbstverpflichtungen ihren Ursprung im angelsächsischen Raum haben und sie in Deutschland noch kaum bekannt sind, welches eine Erklärung für die Unterschiede in den Begriffserklärungen sein könnte.

Freiwillige Selbstverpflichtungen, die in Kooperation mit der Politik entstehen, sollte man generell infrage stellen, denn diese basieren nur sehr selten auf einer Entscheidung, die aus freiem Willen getroffen wurde und widerspricht somit der Arbeitsdefinition. Besonders wenn ein Unternehmen oder gar ein Branchenverband der Normierung zu entgehen versucht, ist es fragwürdig, ob man diese Handlung tatsächlich noch als „freiwillig“ bezeichnen kann. Sobald eine CSR-Maßnahme gesetzlich verpflichtend gilt, kann nicht mehr von CSR gesprochen werden, denn dann fällt es unter den Bereich Compliance.

## 4.2 Freiwillige Selbstverpflichtungen der Lebensmittelbranche

Die Lebensmittelbranche befasst sich bereits mit einigen freiwilligen Selbstverpflichtungen und ist aus zwei Gründen besonders interessant. Zum einen steht diese Branche bei den Konsumenten viel stärker im Fokus, weil die Produkte gesundheitliche Auswirkungen haben können. Zum anderen ist der Druck von der Verbraucherschutzseite hoch, wie z.B. in der foodwatch Studie zum EU Pledge auffällt (vgl. foodwatch e.V., 2015a).

Die Unternehmen bzw. Personen wurden nach den Selbstverpflichtungen in ihren Unternehmen gefragt, um einen Einblick in die Selbstverpflichtungen der Lebensmittelbranche zu bekommen. Diese Beispiele lassen sich nicht auf andere Branchen übertragen, da die meisten sich speziell auf Inhaltsstoffe der Produkte beziehen.

Die am häufigsten vertretenen Selbstverpflichtungen bei den befragten Unternehmen sind der EU Pledge<sup>3</sup> zur Einschränkung des Marketings gegenüber Kindern, sowie der Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO)<sup>4</sup>, das Forum Nachhaltiger Kakao<sup>5</sup> und das Forum Nachhaltiges Palmöl (FONAP)<sup>6</sup>. Diese Vereinbarungen können, aber müssen nach Meinung einiger Experten, nicht als zweiseitige Selbstverpflichtungen gesehen werden.

---

<sup>3</sup> Freiwillige Selbstverpflichtung verschiedener Lebensmittel- und Getränkehersteller auf europäischer Ebene, um eine Änderung des Marketings an Kinder unter 12 Jahren zu erreichen. EU Pledge (2017)

<sup>4</sup> Globale Multistakeholder-Initiative, welche sich für die Entwicklung und Umsetzung eines weltweiten Standards für nachhaltiges Palmöl engagiert. Roundtable on Sustainable Palm Oil (2017)

<sup>5</sup> Multistakeholder-Initiative mit dem Zweck, eine ganzhaltige Nachhaltigkeit im Kakao-Geschäft zu erreichen. Forum Nachhaltiger Kakao e.V. (2015)

<sup>6</sup> Multistakeholder-Initiative mit dem Ziel, nachhaltiges Palmöl auf dem DACH-Markt zu erhöhen. Die Mitglieder verpflichten sich dazu, in ihren Produkten nur nachhaltiges Palmöl zu verwenden. Forum Nachhaltiges Palmöl (2017)

Manche Experten sehen die Unterscheidung in einseitige und zweiseitige Selbstverpflichtungen als kritisch an. Zum einen wird es damit begründet, dass selbst Kooperationen mit der Politik oder andere *Verpflichtungen* nicht zweiseitig seien, da diese einklagbar und rechtlich bindend wären. Zum anderen wird es dadurch begründet, dass keine Tauschgeschäfte mit der Politik existieren, auch wenn es teilweise zu einer Drohung der Politik komme, wenn bestimmte Ziele von den Unternehmen nicht erreicht werden. Diese Art der Selbstverpflichtung werde jedoch vor allem von der Gesellschaft gefordert.

Andere Selbstverpflichtungen seien Regelwerke zur externen Kommunikation des Themas Nachhaltigkeit oder die Unterzeichnung der Charta der Vielfalt<sup>7</sup>.

Die befragten Unternehmen verwiesen alle auf einen Verhaltenskodex, wobei die Meinungen geteilt waren, ob dieser als (einseitige) Selbstverpflichtung gesehen werden kann.

In allen vier Interviews wurde ebenfalls deutlich gemacht, dass sich sowohl die soziale, als auch die ökologische und ökonomische Dimension der gesellschaftlichen Verantwortung in den Selbstverpflichtungen wiederfinde. Dabei gäbe es allerdings Schwerpunkte, wie z.B. einen sozialen und ökologischen bei dem FONAP. Der Verhaltenskodex, welcher sehr sozial ausgerichtet sei, beinhalte auch Umwelt und Managementsysteme. Einer dieser Experten erklärte weiter, dass meist aus den ökonomischen Interessen des Unternehmens gehandelt werde und diese sowohl positive soziale, als auch ökologische Effekte nach sich ziehen würden. Es gäbe keine speziell ökonomisch ausgerichtete Selbstverpflichtung, jedoch gäbe es viele Beispiele im sozialen und ökologischen Bereich, welche wiederum mit den anderen Dimensionen miteinander verknüpft seien. Dabei wurde ebenfalls erwähnt, dass bei den Selbstverpflichtungen die gesellschaftspolitische Dimension im Vordergrund stehe. Das Unternehmen unterstützte darüber hinaus die nachhaltigen Entwicklungsziele der UN (Sustainable Development Goals) durch konkrete Verpflichtungen.

Die Selbstverpflichtungen, wie auch spezielle Standards, gelten in allen Unternehmen global, bedingt durch die Corporate Policy. Es wurde jedoch in zwei Gesprächen darauf hingewiesen, dass es bestimmte Selbstverpflichtungen oder Branchenvereinbarungen gäbe, welche regions- oder länderspezifisch seien, wie z.B. der EU Pledge auf europäischer Ebene. Ein Grund für unterschiedliche Vereinbarungen können die ungleichen Ländergesetze sein.

Die kritische Hinterfragung der Unterscheidung in einseitige und zweiseitige Verpflichtungen bestätigt die vorhergehende These, dass der Begriff bisher nicht eindeutig definiert ist und die Unterscheidung nach Frenz nicht bekannt ist.

Es wird dabei außerdem erklärt, dass zweiseitige *Verpflichtungen* einklagbar und rechtlich bindend wären. Dies ist prinzipiell korrekt. Eine Verpflichtung darf jedoch nicht mit einer

---

<sup>7</sup> Initiative von Unternehmen zur Förderung von Diversity in den selbigen und Institutionen. Charta der Vielfalt e.V (2017)

Selbstverpflichtung verwechselt werden, da diese eine Aufgabe oder Auflage darstellt, die man erfüllen *muss*, wie z.B. eine gesetzliche Regelung. Somit ist die Aussage in diesem Kontext unpassend. Im Rahmen dessen wird ebenfalls davon gesprochen, dass es kein Tauschgeschäft mit der Politik gibt. Eine Kooperation bedeutet jedoch nicht zwingend, dass ein Gut, bzw. in diesem Fall Gedankengut, ausgetauscht wird, sondern vielmehr eine Zusammenarbeit, welche ein gemeinsames Ziel verfolgt. Eine Multistakeholder-Initiative wie das Forum Nachhaltiger Kakao ist ein gutes Beispiel dafür, dass es Kooperationen gibt, welche zwischen der Politik, vertreten durch Ministerien, Unternehmen und Zivilgesellschaft stattfinden.

Laut der Definition von Selbstverpflichtung in dieser Arbeit würde der Verhaltenskodex als solche gesehen werden, jedoch ist hierbei tatsächlich entscheidend, wie man diesen Begriff aus unternehmerischer Sicht definiert. Dies ist wieder ein Merkmal, dass es keine klare Abgrenzung des Begriffs gibt und dadurch eine Grauzone von Maßnahmen entsteht, welche nicht eindeutig zugeordnet werden können.

Die Unternehmen waren sich einig, dass sich die Selbstverpflichtungen auf alle Dimensionen beziehen können und da diese stark miteinander verknüpft sind, Synergien entstehen können. Dies lässt sich auf die Triple Bottom Line und andere ähnliche Modelle zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen zurückführen. In diesem Zusammenhang wird erwähnt, dass sich die Commitments vor allem auf die gesellschaftspolitische Dimension beziehen. Der Begriff Nachhaltigkeit wurde in den letzten Jahren durch weitere Dimensionen erweitert und da sich die beiden Begriffe überschneiden, ist es durchaus folgerichtig, dass hier noch andere Dimensionen der Verantwortung zu betrachten sind.

In der Lebensmittelbranche gibt es bereits eine Reihe an freiwilligen Selbstverpflichtungen, seien es Unternehmensinitiativen (einseitig) oder Multistakeholder-Initiativen (zweiseitig), welche der Verbesserung der gesellschaftlichen Verantwortung dienen. Diese sind weiterhin noch ausbau- und verbesserungswürdig, wie z.B. der EU Pledge, der noch strengere Auflagen in Bezug auf die Nährwerte und den Umfang des Marketings haben sollte.

Außerdem wird klar, dass die drei Dimensionen der gesellschaftlichen Verantwortung einen starken Wirkungszusammenhang haben. Einzelne Selbstverpflichtungen haben zwar einen gewissen Schwerpunkt in einer Dimension, aber wenn man die Gesamtheit betrachtet, befinden sich alle drei Größen im Gleichgewicht.

### **4.3 Motivation von freiwilligen Selbstverpflichtungen**

Der Begriff Motivation hat seinen Ursprung im lateinischen Wort „movere“, was so viel bedeutet wie etwas, das heißt sich selbst oder eine Sache in Bewegung setzt. Bei der Motivation kann man zwei Arten unterscheiden, die Motivation die von innen, also von sich selbst kommt (intrinsisch)



und jene, welche durch äußere Faktoren (extrinsisch) entsteht (vgl. Brandstätter, Schüler, Puca & Lozo, 2013, S. 91).

Die Motivation zu freiwilligen Selbstverpflichtungen lässt sich teilweise auf den Wandel der Zeit zurückzuführen. Aufgrund der Globalisierung, der Machtzunahme von Unternehmen gegenüber Staaten und der vernetzten Welt bedingt durch Kommunikations- und Informationskanäle, sind Unternehmen dazu gezwungen, ihr Wirtschaften und damit auch ihre Verantwortung zu überdenken, wenn sie sich gegen den Wettbewerb durchsetzen und langfristigen Erfolg haben wollen (vgl. Dobersalske et al., 2014, S. 19).

Europa kennzeichnet sich weniger durch seine natürlichen Rohstoffe, sondern vielmehr durch seine immateriellen Ressourcen aus. Die Zukunft liegt daher in den Händen der Menschen und in ihrer Kreativität, weshalb es wichtig ist, dass sich die Wirtschaft für die Menschen und ihre Umwelt verantwortet, um ein langfristiges Bestehen zu garantieren (vgl. Schmidt et al., 2008, S. 122). Wenn diese Verantwortung allerdings nicht mit seriösem Engagement übernommen wird, sondern lediglich für die Aufwertung des Images genutzt wird, kann es zu einer Täuschung der Gesellschaft führen. Dieses Phänomen ist bekannt unter dem Namen Greenwashing oder "window dressing" (vgl. Schmidt et al., 2008, S. 107). Greenwashing erfolgt, wenn ein Unternehmen Maßnahmen ergreift, die der scheinhaften Verbesserung seines ökologischen Fußabdrucks dienen und auf diese Weise das Unternehmensimage verbessert wird. Aufgrund der steigenden Sensibilisierung der Menschen gegenüber Umweltthemen wird das Unternehmen als „grün“ wahrgenommen und kann mit einer steigenden Reputation rechnen, obwohl es sich nur in Teilaspekten ökologisch engagiert oder mit diesen Maßnahmen von seinen Umweltproblemen in anderen Bereichen ablenken möchte (vgl. Jonker et al., 2011, S. 66–67). Daher ist das Ausmaß von freiwilligen Vereinbarungen stark abhängig von den Unternehmen, da diese entscheiden, welche Strategien mit welchen Zielen auf welchem Weg erreicht werden sollen (vgl. Rieth, 2009, S. 14).

### **4.3.1 Intrinsische Motivation**

Die intrinsische Motivation beschreibt ein von der Person ausgehendes Interesse etwas zu tun und bedarf keiner äußeren Einflussfaktoren. Diese Art der Motivation entsteht durch Eigeninteresse in Form von Werten oder sonstigen Vorstellungen und aus diesem Grund werden die Aktivitäten gerne, d.h. mit Freude ausgeführt (vgl. Brandstätter et al., 2013, S. 91).

Dabei ist eine Unternehmenskultur mit Wertesystem notwendig, um diese Motivation zu fördern, damit jeder Mitarbeiter die Verantwortung für sein tägliches Handeln und dessen Auswirkungen übernehmen kann. Dieses Wertesystem ist wiederum Teil der Unternehmensstrategie und soll den Mitarbeitern die Grundsätze ethischen Handelns darlegen. Diese Werte können z.B. die Umwelt betreffen, den Mitarbeiter in den Mittelpunkt stellen oder eine gesamtgesellschaftliche Verantwortung darstellen. Durch eine intrinsische Motivation wirken Handlungen in Bezug zu

gesellschaftlicher Verantwortung authentischer und die Gefahr von reinen PR-Maßnahmen ist geringer als bei extrinsischen Motivationsfaktoren.

Es kann davon ausgegangen werden, dass Unternehmen freiwillige Selbstverpflichtungen aus der intrinsischen Motivation, ihr Unternehmensimage zu verbessern, eingehen. Diese These (2) kann dadurch begründet werden, dass das Wirtschaften bei Unternehmen aufgrund ihrer Funktion im Mittelpunkt steht und daraus folgt, dass Unternehmen bei jeder Tätigkeit den Nutzen betrachten.

Die Experten führten vielfältige intrinsische Motive für das Ergreifen einer Selbstverpflichtung an. Eine der befragten Personen nannte den Verhaltenskodex als Beispiel, welcher den Mitarbeitern eine Orientierung geben solle. Ein anderer Interviewpartner wies auf wirtschaftliche Interessen hin, da aus ethischem Handeln eine wirtschaftliche Sicherheit folge. Daher gehe man „aktiv“ eine Selbstverpflichtung ein, wenn Handlungsbedarf bestehe.

Teilweise entstehen diese Vereinbarungen auch aus dem Grund etwas aktiv mitgestalten zu wollen und so einen positiven Beitrag für die Gesellschaft und Umwelt zu erreichen. Dazu gehören auch Themen wie der Klimawandel, gegen den man entweder aus eigenem oder gesellschaftspolitischem Interesse Maßnahmen ergreift. Einer der Experten erklärte, dass es gewisse altruistische Motive gäbe, aber dass Selbstverpflichtungen allein aus dieser Motivation heraus nicht funktionieren würden.

Durch die Antworten der Experten fällt auf, dass die intrinsische Motivation nur sehr vage beschrieben werden kann, sodass man darauf schließen kann, dass diese nicht im Vordergrund steht. Einige Antworten stimmen teilweise überein, dass es sich dabei auch um ethische bzw. altruistische Motive dreht. Unter Altruismus versteht man, dass etwas Gutes aus Uneigennützigkeit getan wird, das heißt „man gibt der Gesellschaft etwas zurück“ ohne dass man dafür einen besonderen Vorteil für sich selbst erwartet (Dobersalske et al., 2014, S. 153).

Oftmals wird z.B. in der Werbung der Eindruck erweckt, dass das altruistische Denken bei freiwilligen Selbstverpflichtungen im Vordergrund steht und das Unternehmen lediglich etwas Gutes tun möchte. Wenn man diesen Eindruck mit den Interviews vergleicht, fällt auf, dass der Nutzen einer Selbstverpflichtung für das Gemeinwohl nicht im Vordergrund steht.

Die These (2) kann auf Grundlage der dazugehörigen Frage in den Interviews nicht verifiziert werden. Es zeigt sich, dass Unternehmen nicht allein aufgrund von altruistischen Motiven solche Vereinbarungen eingehen, da diese einen gewissen Nutzen mit sich bringen müssen.

Wie durch einige Experten bestätigt, gibt es eine gewisse intrinsische Motivation hinter Selbstverpflichtungen, jedoch sollte man diese nicht als allzu einflussreich einschätzen. Daraus folgt, dass die extrinsischen Faktoren entscheidender für die Entstehung einer solchen Vereinbarung sein müssen.

### 4.3.2 Extrinsische Motivation

Die extrinsische Motivation wird durch externe Einflussfaktoren hervorgerufen und kann in Zusammenhang mit Drohungen, Belohnungen o.ä. stehen, um zu erreichen, dass die Aktivität ausgeführt wird. Aufgrund der Abhängigkeit von diesen Faktoren kann die Motivation sehr schnell sinken, wenn diese Faktoren nicht mehr relevant sind (vgl. Brandstätter et al., 2013, S. 91).

Bei der extrinsischen Motivation prägen externe Stakeholder das Handeln von Unternehmen. Unter einem Stakeholder versteht man die Anspruchs- bzw. Interessengruppe eines Unternehmens, welche vom Unternehmen beeinflusst wird oder es selbst beeinflusst, da die Entscheidungen der Organisation sie selbst in irgendeiner Form betreffen. Daher tragen sie zur sozialen Interaktion des Unternehmens bei. Darunter fallen einzelne Personen, wie auch Organisationen und andere Interessengemeinschaften.

Dabei sollten interne von externen Stakeholdern unterschieden werden, da diese einen unterschiedlich großen Einfluss auf das Unternehmen ausüben können. Interne Stakeholder sind bspw. das Personal, Mitarbeiter in Führungspositionen und die Eigentümer. Externe Stakeholder befinden sich außerhalb des Unternehmens, wie z.B. Lieferanten, Kunden, Geschäftspartner, NGOs, der Wettbewerb und ebenso die Öffentlichkeit. Diese Interessensgruppen stellen verschiedene Forderungen an ein Unternehmen, welche sich in ihrem Grund, ihrer Art, ihrem Umfang und ihrer Dynamik unterscheiden (vgl. Jonker et al., 2011, S. 183–184). Die Zunahme der Bedeutung von Stakeholdern kann einerseits auf die Globalisierung und damit einen erhöhten Wettbewerb zurückgeführt werden und andererseits auf das schwindende Vertrauen der Öffentlichkeit gegenüber großen Organisationen aufgrund der Umweltkatastrophen der letzten Jahrzehnte (vgl. Schuppisser, 2002, 3–4). Unternehmen, die ihre Verantwortung gegenüber Stakeholdern nicht wahrnehmen, werden auf dem Markt nicht bestehen können (vgl. Schmidt et al., 2008, S. 122).

Die wichtigsten Stakeholder im Zuge der sozialen Verantwortung von Unternehmen sind Arbeitnehmer, Kunden, Aktionäre, Zulieferer, lokale Gemeinschaften, NGOs des Umweltschutzes und Behörden (vgl. Schmidt et al., 2008, S. 117).

Sofern ein Unternehmen nur durch die extrinsische Motivation getrieben wird, verringert sich die Glaubwürdigkeit, da die CSR-Maßnahmen nur auf das Nötigste beschränkt sind. Eine anfänglich extrinsisch motivierte Handlung kann sich zu einer intrinsischen Motivation entwickeln, sobald diese Motivation im Wertesystem aufgenommen und von den Mitarbeitern gelebt wird.

In vielen Fällen hat der Wettbewerb den größten Einfluss auf die extrinsische Motivation von Unternehmen, an der gesellschaftlichen Verantwortung zu arbeiten. Dabei gibt es gerade in der Lebensmittelindustrie wichtige werbewirksame Elemente, die vom Wettbewerb geprägt werden und zu einer extrinsischen Motivation führen, wie z.B. heimische Produkte aus nachhaltigem biologischen Anbau.

Daraus lässt sich die These (3) entwickeln, dass der Wettbewerb und andere Stakeholder des Unternehmens einen großen Einfluss auf die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen haben.

In den Interviews wird bestätigt, dass die Stakeholder die Selbstverpflichtungen eines Unternehmens stark beeinflussen und die extrinsische Motivation bestimmen. Die wichtigsten Stakeholder, die in diesem Zusammenhang genannt werden, sind die Kunden (Handel bzw. Endverbraucher), NGOs, der Gesetzgeber und Wettbewerb.

Die Unternehmen versuchen unter anderem den Kundenansprüchen gerecht zu werden, um sie auf diese Weise langfristig an sich binden zu können. Die NGOs als Anspruchsgruppen wurden in zwei Gesprächen als sehr relevant erachtet. Diese können einen erheblichen Druck auf das Unternehmen aufbauen, da sie die Außenwahrnehmung und damit vor allem die Kunden beeinflussen können. Der Gesetzgeber hat insofern eine hohe Relevanz, weil er die gesetzlichen Regelungen und Regulierungen bestimmen kann. Einer der Experten erklärte, dass die Selbstbeschränkung ein Motiv sein könne, da man auf diese Weise dem Gesetzgeber zeigen kann, dass es keiner Regulierung bedarf und so eine Überreaktion vermieden werden kann. Die Unternehmen können dadurch einer unflexibleren gesetzlichen Regelung vorbeugen. Bei Initiativen wie dem RSPO oder FSC sei der Staat ein wichtiger Stakeholder.

Die Experten sind jedoch unterschiedlicher Meinung, wie viel Macht der Wettbewerb auf die Entstehung freiwilliger Selbstverpflichtungen hat. Ein Gesprächspartner erklärte, dass der Wettbewerb zwar beobachtet werde, man allerdings versuche, eigene Verpflichtungen nach den Bedürfnissen zu entwickeln, was für das Unternehmen nutzbar und nützlich sei. Wenn eine Selbstverpflichtung eines Konkurrenten jedoch sehr positiv wahrgenommen werde, könne es zu einem Wettbewerbsvorteil kommen. Dadurch reflektiere man sein eigenes Verhalten und nehme gegebenenfalls Änderungen vor. Dabei ist nach Ansicht eines anderen Experten ausschlaggebend, ob es sich um eine wettbewerbsneutrale oder wettbewerbsrelevante Selbstverpflichtung handle. Bei ersterer handeln alle unter den gleichen Voraussetzungen, das heißt es komme zu keinen Wettbewerbsnachteilen und dadurch könne eine bessere Wirkung erzielt werden. Ein Beispiel dafür wäre das Forum Nachhaltiger Kakao, welches in Zusammenarbeit mit dem Wettbewerb und der Zivilgesellschaft, ohne Druck von außen, sondern aus einer gemeinsamen Motivation entstanden sei. Diese Vereinbarung sei nicht wettbewerbs-, aber reputationsrelevant. Bei letzterer sei es jedoch vorzuziehen, dass mit dem Wettbewerb an einer gemeinsamen Lösung gearbeitet werde.

Die durch die Anspruchsgruppen entstehende extrinsische Motivation basiert vor allem auf einer Verbesserung des Unternehmensimages, wie von einigen Experten erläutert wurde. Weitere Gründe für eine freiwillige Selbstverpflichtung seien Wettbewerbsvorteile und die Risikominimierung, unter anderem aufgrund der Vermeidung von Imageschäden. Der Wunsch

nach einer Harmonisierung von verschiedenen Standards könne ebenfalls eine Motivation darstellen, wobei das eher selten vorkomme.

Das Beispiel zum Klimawandel kann ebenfalls als extrinsische Motivation gesehen werden, sein Verhalten zu ändern, da es aus gesellschaftspolitischer Sicht gefordert wird.

Durch die Analyse des Einflusses von Stakeholdern in den Interviews und damit extrinsischen Faktoren wird deutlich, dass diese den größten Einfluss auf die Entstehung von freiwilligen Selbstverpflichtungen in einem Unternehmen haben. Die These (3) wird somit verifiziert. Nicht jeder Stakeholder hat die gleiche Relevanz in den Unternehmen, aber alle, die einen konkreten Einfluss auf das Unternehmensimage, die Gestaltungsfreiheit und die Wettbewerbsvorteile nehmen können, sind einflussreich. Die Kunden beispielsweise spielen deshalb eine so große Rolle, weil sie diejenigen sind, die schlussendlich die Produkte kaufen und somit zu einem großen Teil den Umsatz eines Unternehmens bestimmen.

Viele Unternehmen gehen offensichtlich auch Selbstverpflichtungen ein, um einer gesetzlichen Regulierung zu entgehen. Dabei wird der Öffentlichkeit gezeigt, dass man sich eigenen Maßgaben unterwerfen kann, und daher keine Gesetze notwendig sind. Wenn die Selbstverpflichtung erfolgreich ist, hat es wiederum ebenfalls einen positiven Einfluss auf das Image

### **4.3.3 Fazit zur intrinsischen und extrinsischen Motivation**

Bei den hier befragten Unternehmen hat die extrinsische Motivation, bedingt durch Stakeholder, einen weitaus größeren Einfluss auf die Entstehung einer freiwilligen Selbstverpflichtung. Die wichtigsten Faktoren sind die Verbesserung der Reputation, Wettbewerbsvorteile und die Vorbeugung einer Regulierung. Daher kann die These (2) zur intrinsischen Motivation, dass Unternehmen mit freiwilligen Selbstverpflichtungen eine Verbesserung des Unternehmensimages beabsichtigen, zwar nicht verifiziert werden, jedoch zeigt sich, dass die Steigerung des Unternehmensimages eines der wichtigsten Motive bildet.

Die Experten beschreiben diese allerdings als extrinsische Motivation, das heißt, dass die Stakeholder einen Einfluss darauf nehmen müssen, dass das Unternehmen sein Image verbessern möchte. Es werden folglich die Erwartungen der Stakeholder in freiwillige Selbstverpflichtungen umgesetzt, bzw. versucht diese zufrieden zu stellen, seien es die der Öffentlichkeit oder Politik. Nichtregierungsorganisationen haben eine gewisse Macht, vor allem im Lebensmittelsektor, da diese einen enormen Reputationsschaden hervorrufen können, wie bereits manche an den Interviews teilnehmenden Unternehmen erfahren haben.

Viele dieser Motive führen letztendlich zu einem ökonomischen Interesse und Nutzen der Unternehmen, denn ein gutes Image oder Wettbewerbsvorteil verbessern in der Regel den Umsatz und sichern dem Unternehmen einen nachhaltigen Erfolg.

## 4.4 Gegenüberstellung von Freiwilliger Selbstverpflichtung und gesetzlicher Regulierung

In dieser Diskussion stellt sich die Frage, warum die Politik sich heutzutage wenig in der Verantwortung sieht, Gesetze zur gesellschaftlichen Verantwortung zu erlassen und diese Verantwortung lieber den Unternehmen überlässt. Unternehmen können zwar nicht darüber entscheiden, ob ein Gesetz erlassen wird oder nicht, jedoch können sie auf den Erlass und Umfang Einfluss nehmen. Die Annahme "Recht hat die Aufgabe, Macht einzugrenzen und Willkür abzuschaffen." (Schmidt et al., 2008, S. 101) scheint zumindest für die Verantwortung von Unternehmen gegenüber der Gesellschaft nicht immer gültig zu sein.

Die Frage, warum Unternehmen in der heutigen Zeit einen so großen Einfluss auf die Politik haben, lässt sich unter anderem damit begründen, dass viele Unternehmen aufgrund ihres hohen Umsatzes teilweise höhere Zahlen als das Bruttoinlandsprodukt eines kleinen Landes aufweisen. Diese verleihen ihnen eine gewisse Macht (vgl. Anderson & Cavanagh, 2000, S. 3). Der Lobbyismus spielt dabei ebenfalls eine Rolle, wenn Unternehmensverbände o.ä. versuchen, Einfluss auf politische Entscheidungen zu nehmen.

Aus diesen Gründen haben sich erst in den letzten Jahren staatliche Institutionen auf nichtstaatliche zubewegt, um gemeinsam an der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen zu arbeiten (vgl. Rieth, 2009, S. 13). Ein weiterer Grund für die Annäherung ist die Zunahme von internationalen Geschäftsbeziehungen im Rahmen der Globalisierung. Aufgrund der damit verbundenen Komplexität von Wirtschaft und Politik reichen staatliche Regulierungsmaßnahmen oft nicht mehr aus. Die dynamische Entwicklung der Globalisierung fordert schnelle Reaktionen von der Politik, wobei das Erlassen von gesetzlichen Regelungen viel Zeit benötigt, was meist dazu führt, dass Gesetze erst dann wirken, wenn bereits Fehlschläge erfolgt sind (vgl. Schmidt et al., 2008, S. 106). Damit erklärt sich, wieso sich die Beziehung von Politik und Wirtschaft verändert hat und wieso die Anzahl an freiwilligen Selbstverpflichtungen in den Jahren gestiegen ist. Doch sind freiwillige Selbstverpflichtungen eine tatsächliche Alternative zu gesetzlichen Regelungen in diesem Kontext?

Vorteile von freiwilligen Selbstverpflichtungen sind die Flexibilität und damit auch die Entscheidungsfreiheit, die Unternehmen gegeben wird. Das Unternehmen kann eine Selbstverpflichtung auf seine Anforderungen und Möglichkeiten individuell anpassen, um den bestmöglichen Nutzen für die Gesellschaft zu erwirtschaften (vgl. Schneider & Schmidpeter, 2012, S. 28). Unternehmen haben also die Möglichkeit, die für sie optimale Lösung anzustreben. Freiwillige Selbstverpflichtungen haben gegenüber gesetzlichen Regulierungen eine geringere Verbindlichkeit, da es keine Sanktionsmöglichkeiten gibt. Unternehmen, die gegen ihre eigenen oder branchenweiten Selbstverpflichtungen verstoßen, haben demnach keine strafrechtlichen

Folgen zu befürchten, wodurch es dazu kommen kann, dass Unternehmen ihre Möglichkeiten aufgrund fehlender Konsequenzen zu ihrem Vorteil nutzen (vgl. Rennings et al., 1997, S. 179). Diese Freiwilligkeit und damit Unverbindlichkeit wäre dann als Vorteil für die Unternehmen, aber als Nachteil für die Gesellschaft zu sehen (vgl. Dobersalske et al., 2014, S. 22).

Es zeigt sich deutlich, dass freiwillige Selbstverpflichtungen viele positive Aspekte beinhalten, wobei manche Gesichtspunkte aus einer anderen Sichtweise als negativ angesehen werden können. Im Allgemeinen ist es wichtig, zwischen den verschiedenen Perspektiven auf freiwillige Selbstverpflichtungen zu unterscheiden. Besonders die bisher genannten Stakeholder vertreten unterschiedliche Meinungen und dadurch sind Vor- oder Nachteile nicht für alle gleichbedeutend.

Es gibt auch heutzutage viele Gegner der freiwilligen Selbstverpflichtungen aufgrund der Bedenken, ob diese Verpflichtungen sich auf einem profitorientierten Markt tatsächlich behaupten und ihr volles Potenzial ausschöpfen können. Deshalb fordern sie gesetzliche Regelungen. Die letzten Jahre aber haben gezeigt, dass Unternehmen immer wieder legale, wie auch illegale Möglichkeiten finden, Gesetzen auszuweichen, wenn sie nicht mit ihren Vorstellungen übereinstimmen. Die Unternehmen müssen aber oftmals gar keine Bedenken bezüglich etwaiger Sanktionen haben, da ein übergeordnetes Amt auf nationaler und globaler Ebene fehlt (vgl. Rieth, 2009, S. 13–14).

Diese geringere Verbindlichkeit kann nicht nur für die Politik, sondern auch für die Öffentlichkeit zu negativen Folgen führen, wenn Unternehmen diese Selbstverpflichtungen als reine Werbemaßnahme ansehen (Greenwashing). Bei einseitigen Selbstverpflichtungen besteht zwar eine Verbindlichkeit zwischen dem Unternehmen und seiner Stakeholder, aber die Stakeholder haben selten die Möglichkeit zur Überprüfung. Bei zweiseitigen Selbstverpflichtungen ist der Grad der Verbindlichkeit etwas höher, da dem Unternehmen ein konkreter Akteur gegenübersteht, der aber immer noch nicht mit dem des Gesetzes vergleichbar ist. Allerdings darf die Verbindlichkeit von einseitigen Selbstverpflichtungen nicht unterschätzt werden, da Imageschäden aufgrund von schlechter PR weitaus schlimmere Folgen als Sanktionen haben können.

Dennoch kann davon ausgegangen werden, dass Unternehmen es bevorzugen, dieses Risiko einzugehen, anstatt an ein Gesetz gebunden zu sein. Wenn Unternehmen also die Wahl hätten, würden sie die freiwillige Selbstverpflichtung aufgrund ihrer besseren Gestaltungsmöglichkeiten und der fehlenden rechtlichen Bindung gegenüber gesetzlichen Regulierungen bevorzugen (4). Wenn einmal ein Gesetz erlassen ist, müssen die Unternehmen dieses selbstverständlich verfolgen und haben nicht die Möglichkeit auf eine Selbstverpflichtung zurückzugreifen. Es besteht aber die Möglichkeit, den Gesetzgeber insofern zu beeinflussen, dass dieser auf eine gesetzliche Regelung verzichtet.

Vor allem große Unternehmen haben durch ihre finanziellen Mittel einen Einfluss auf das Erlassen von Gesetzen oder die Verhinderung von Gesetzen. Daher soll in den Interviews herausgefunden werden, ob Unternehmen die Selbstregulierung einer Fremdregulierung durch staatliche Institutionen bevorzugen und wenn ja, in welchen Bereichen dies der Fall ist.

Der größte Vorteil von freiwilligen Selbstverpflichtungen ist nach Meinung dieser Experten der Gestaltungsrahmen, der ihnen Flexibilität verleiht und sie nicht in ihrer unternehmerischen Freiheit einschränkt. Durch die Selbstbestimmung könne die Selbstverpflichtung so angepasst werden, dass diese den Möglichkeiten des Unternehmens gerecht wird und es können Instrumente mit einem höheren Wirkungsgrad gewählt werden, welche eine größere positive Wirkung zur Folge haben. In einem Gespräch wurde darauf hingewiesen, dass man bei einer freiwilligen Selbstverpflichtung auch eine gewisse Anerkennung erwarte.

Freiwillige Selbstverpflichtungen werden als effektiver eingeschätzt, vor allem wenn ernstgemeintes Engagement dahinterstehe und sie mit einem gewissen Druck von außen, z.B. durch NGOs zustande kommen.

Die These (4) kann nur teilweise verifiziert werden. Freiwillige Selbstverpflichtungen werden vor allem wegen ihrem Gestaltungsspielraum und der besseren Anpassung an das Unternehmen geschätzt. Dadurch kann sich ein Unternehmen in einem guten Licht präsentieren, wodurch die Kosten und der Nutzen relativiert werden. Die fehlende rechtliche Bindung bzw. die geringere Verbindlichkeit werden jedoch von keinem Unternehmen als Vorteil dargestellt.

Die Vorteile von Selbstverpflichtungen gegenüber gesetzlichen Regelungen sind eng mit der Motivation verknüpft. Die Gestaltungsfreiheiten bei freiwilligen Selbstverpflichtungen geben den Unternehmen die Möglichkeit, diese in Bezug zur unternehmerischen Tätigkeit zu setzen und sie dadurch möglichst gut an die Gegebenheiten des Unternehmens anzupassen.

## **4.5 Kosten und Nutzen von Freiwilligen Selbstverpflichtungen**

Jene Unternehmen, die sich allein auf die eigentliche Absicht eines Unternehmens, die Profitmaximierung, konzentrieren und dabei die gesellschaftliche Verantwortung außer Acht lassen, können auf Dauer im globalen Markt nicht bestehen. Dabei macht sich bemerkbar, dass gerade Unternehmen, die sehr stark profitorientiert sind, ohne die sozialen und ökologischen Folgen ihres Handelns wahrzunehmen, besonders in der Kritik stehen, da sie mit einem schlechten Image belastet sind (vgl. Rieth, 2009, S. 13). Diese Unternehmen sollten jedoch nicht den Nutzen von freiwilligen Selbstverpflichtungen unterschätzen, die sich trotz der Investitionen, um ein Vielfaches auszahlen können.



#### 4.5.1 Kosten von Freiwilligen Selbstverpflichtungen

Ein Kriterium, welches über die Investitionen entscheidet, sind die Kosten. Eine Kostenanalyse zeigt dabei einen Überblick über die notwendigen finanziellen Mittel.

Drei der vier befragten Unternehmen waren sich einig, dass für alles in der Industrie eine Kostenanalyse erstellt wird und somit auch für freiwillige Selbstverpflichtungen. Ein anderer Experte wies darauf hin, dass es sich in seinem Unternehmen mehr um eine Machbarkeits- als eine Kostenanalyse handle, da sich diese Kosten selten quantifizieren lassen. Die Experten waren sich jedoch einig, dass dabei vor allem die Art der Selbstverpflichtung entscheidend sei. Während man bei dem Beitritt von Multistakeholder-Initiativen konkrete Kosten hat, kann man diese bei der Erarbeitung eines Verhaltenskodex nur schwer kalkulieren. Daher sei es wichtiger, die Konsequenzen seines Handelns abschätzen zu können, um so eine ethisch einwandfreie Unternehmenskultur garantieren zu können.

Das Verhältnis der Kosten von Selbstverpflichtungen in Bezug auf den Umsatz konnte von keinem Unternehmen dargestellt werden. Begründet wurde dies damit, dass diese Relation nicht gemessen wird und daher nicht bekannt sei, jedoch aufgrund der Wettbewerbsrelevanz auch nicht bekanntgegeben werden dürfe.

Die Frage der Kosten ist eng damit verbunden, wie viel gesellschaftliche Verantwortung aus ökonomischer Sicht sinnvoll ist. Diese Problemstellung konnte von keinem der interviewten Unternehmen konkret beantwortet werden. Eine der Begründungen war, dass dafür eine klare Definition der gesellschaftlichen Verantwortung notwendig wäre.

Die Antworten der Gesprächspartner zu dieser Frage waren sehr ähnlich. Das verantwortungsbewusste Handeln gegenüber der Gesellschaft wird als Mindestmaß angesehen, wenn ein Unternehmen langfristig bestehen und erfolgreich sein möchte. Dabei stehen die gesellschaftliche Verantwortung und das ökonomische Interesse in keinem Gegensatz, da ökonomisches und ethisches Handeln das Unternehmen zu einem nachhaltigen Erfolg führe.

Freiwilliges Engagement sei generell wünschenswert, jedoch müsse individuell analysiert werden, ob eine freiwillige Selbstverpflichtung sinnvoll sei. Die Sicherung des Kerngeschäfts habe dabei Priorität und die gesellschaftliche Verantwortung solle immer in Bezug zur unternehmerischen Tätigkeit stehen. Außerdem sollten die Interessen der Stakeholder miteinbezogen werden. Zwei der Unternehmen sind der Meinung, dass es bei kostenintensiven Selbstverpflichtungen sinnvoll sei, die Maßnahmen über einen längeren Zeitraum umzusetzen.

Wie für alle Investitionen, wird auch für eine freiwillige Selbstverpflichtung eine Kostenanalyse angefertigt. Außerdem kann dabei das Verhältnis von Kosten und Nutzen besser eingeschätzt werden. Dass es sich bei einem Unternehmen mehr um eine Machbarkeitsanalyse handelt,

könnte auf die Unternehmensgröße und die bessere finanzielle Ausstattung zurückgeführt werden.

Festzustellen bleibt, dass gesellschaftliches Engagement absolut notwendig ist, um sich als Unternehmen einen langfristigen Erfolg sichern zu können. Um eine sinnvolle freiwillige Selbstverpflichtung zu schaffen, sollte diese immer in Bezug zum Unternehmertum stehen und besonders bei hohen Kosten über einen längeren Zeitraum umgesetzt werden.

#### **4.5.2 Nutzen von Freiwilligen Selbstverpflichtungen**

Unternehmen machen viele ihrer Ziele abhängig von dem für sie entstehenden Nutzen, der meistens einen ökonomischen Vorteil verschafft und deshalb bei freiwilligen Selbstverpflichtungen eine zentrale Rolle spielen wird. Aus diesem Grund ist es unwahrscheinlich, dass Unternehmen freiwillige Selbstverpflichtungen nur eingehen, um der gesellschaftlichen Verantwortung gerecht zu werden. Daher wird die These (5) aufgestellt, dass viele Unternehmen bei freiwilligen Selbstverpflichtungen nicht die gesellschaftliche Verantwortung im Vordergrund sehen, sondern mit ihrem freiwilligen Engagement ökonomische Interessen verfolgen.

Der ökonomische Erfolg als Konsequenz einer Selbstverpflichtung wurde von zwei Unternehmen bestätigt. Dieser Erfolg könne sich durch einen soliden Umsatz oder einer Steigerung des Marktanteils bemerkbar machen. In zwei Interviews wurde zudem die Verbesserung der Reputation bzw. des Unternehmensimages als einer der größten Nutzen beschrieben. Die Anerkennung von Stakeholdern, denen ebenfalls ein Nutzen zukomme, wurde ebenfalls in zwei Gesprächen erwähnt. Einige andere positive Auswirkungen von freiwilligen Selbstverpflichtungen, die dargestellt wurden, waren die Abwehr von Imageschäden, die Risikovermeidung und die Selbstbestimmtheit bzw. die Gestaltungsmöglichkeiten, die damit einhergehen.

Wenn man speziell die Auswirkungen einer Selbstverpflichtung auf die Reputation eines Unternehmens betrachtet, fällt auf, dass es keinen gemeinsamen Konsens der interviewten Personen gibt. In zwei Interviews wird der Einfluss auf die Reputation als sehr hoch bewertet, wobei es stark abhängig von der Art der Vereinbarung sei. Der Einfluss des FONAP oder der Qualität, wenn man diese als Selbstverpflichtung sehe, wird als sehr hoch eingeschätzt. Ein Experte erklärte, dass es zwar einen Einfluss auf die Reputation gäbe, diese jedoch als nicht zu hoch eingeschätzt werden sollte. In einem anderen Gespräch wird darauf hingewiesen, dass keine Aussage getroffen werden könne, da der Unterschied zwischen der Situation mit einer Selbstverpflichtung und ohne nicht gemessen werden kann.

Da die Imageverbesserung eng mit dem ökonomischen Erfolg verknüpft ist, kann man sagen, dass diese den größten Nutzen einer freiwilligen Selbstverpflichtung darstellen. Damit ist die These (5) insofern verifiziert, dass aus dem Nutzen für die Reputation oder des ökonomischen Erfolges geschlossen werden kann, dass hinter freiwilligen Selbstverpflichtungen ökonomische Absichten liegen.

Die unterschiedlichen Meinungen in Bezug auf die Reputation können unter anderem damit begründet werden, dass die befragten Unternehmen unterschiedliche Selbstverpflichtungen eingehen und die Aussagen an keinen konkreten Vereinbarungen festgemacht wurden. Eine Selbstverpflichtung im Bereich Energieeinsparungen in der Lebensmittelbranche hat mit großer Wahrscheinlichkeit einen geringeren Effekt auf die Reputation als die Einsparung von Zucker in einem Produkt, da diese einen unmittelbaren Einfluss auf den Konsumenten hat.

Die Anerkennung von Stakeholdern kann wiederum zu weiteren ökonomischen Vorteilen, wie z.B. einem erhöhten Absatz oder guter PR führen.

Der Nutzen einer freiwilligen Selbstverpflichtung besteht folglich vor allem darin, durch eine Verbesserung des Unternehmensimages einen ökonomischen Vorteil zu erwirtschaften.

## **4.6 Messbarkeit von freiwilligen Selbstverpflichtungen**

In Unternehmen werden alle Aktivitäten, wie auch der Erfolg, gemessen und in Zahlen erfasst. Dabei stellt sich die Frage, ob der Erfolg von freiwilligen Selbstverpflichtungen ebenfalls gemessen werden kann.

Auf den Erfolg von freiwilligen Selbstverpflichtungen wirken sehr viele äußere Faktoren ein, wodurch angenommen werden kann, dass der Nutzen einer Selbstverpflichtung nicht isoliert gemessen werden kann (6).

Drei der Gesprächspartner sind sich einig, dass der Erfolg von Selbstverpflichtungen nicht quantitativ gemessen, jedoch qualitativ bewertet werden kann. Dies könne teilweise durch Umfragen oder Indizes, wie z.B. dem Dow Jones Sustainability Index<sup>8</sup> erfolgen. Dabei sei anzumerken, dass sich der Erfolg manchmal erst nach Jahren einstellt. Einer dieser Experten vertrat die Meinung, dass sich zwar der Erfolg anhand von gestiegenen Verkaufszahlen oder einem erhöhten Umsatz messen lasse, aber der Anteil der Selbstverpflichtung an diesem Erfolg nicht gemessen werden könne.

Zum Thema Messbarkeit von freiwilligen Selbstverpflichtungen sind sich die befragten Unternehmen dahingehend einig, dass es keine direkte Messgröße gibt.

---

<sup>8</sup> Dow Jones Sustainability Indexes sind verschiedene Aktienindizes, welche ökonomische, ökologische und soziale Kriterien berücksichtigen. RobecoSAM AG (2013)

Freiwillige Selbstverpflichtungen tragen definitiv zum Unternehmenserfolg bei, jedoch lässt sich deren Nutzen auf keine quantitative Art messen.

Das liegt zum einen daran, dass man den Nutzen einer Selbstverpflichtung nicht isoliert betrachten kann. Wenn beispielweise ein Unternehmen eine freiwillige Selbstverpflichtung eingeht und im folgenden Jahr eine Umsatzsteigerung verzeichnen kann, könnte das zwar teilweise auf die Selbstverpflichtung zurückgeführt werden, jedoch wirken viele andere Faktoren, wie z.B. Wettbewerbssituationen oder Marktwachstum darauf ein. Eine qualitative Bewertung kann jedoch vorgenommen werden, zum Beispiel bei der Abwehr von Imageschäden oder der Risikominimierung. Damit wurde diese These (6) verifiziert.

## 5 Kritische Würdigung

Die vorliegende wissenschaftliche Arbeit gibt einen Einblick in das Thema der freiwilligen Selbstverpflichtung. Der Rahmen einer Bachelorarbeit lässt es nicht zu, alle damit zusammenhängenden Aspekte zu untersuchen und darzustellen, weshalb nur die zentralen Problemstellungen aufgezeigt wurden.

Einer der Gründe, warum der Begriff der freiwilligen Selbstverpflichtung noch nicht so sehr etabliert ist, könnte an der Tatsache liegen, dass Deutschland bislang mit Gesetzen die öffentliche Ordnung gewährleisten wollte. Das bedeutet aber wiederum auch, dass die in dieser Arbeit dargestellten Ergebnisse nicht gleichbedeutend für andere Länder sind.

Die in dieser Thesis verwendete Begriffserklärung von einseitigen und zweiseitigen freiwilligen Selbstverpflichtungen war kaum bekannt. Einseitige Selbstverpflichtungen wurden von den Interviewpartnern als standardmäßige Form angesehen, wohingegen zweiseitige Selbstverpflichtungen vielmehr unter dem Begriff Multistakeholder-Initiative bekannt sind.

Die Interviews mit Unternehmen aus der Lebensmittelbranche hatten zum Ziel, einen Einblick in die derzeitige Situation einer Branche zu geben. Diese Ergebnisse können weder auf andere Branchen übertragen werden, noch sind sie repräsentativ für die Lebensmittelbranche aufgrund ihrer geringen Anzahl und weiterer Größen. Solche Analysen sind vor allem auch stark abhängig von der Unternehmensgröße und -kultur.

Aufgrund dessen, dass besonders die deutsche Literatur nicht ausreichende Informationen zu den unterschiedlichen Aspekten der freiwilligen Selbstverpflichtung bietet, kann diese Arbeit einige offene Fragestellungen beantworten und liefert so einen kleinen Fortschritt gegenüber dem aktuellen Stand der Forschung.

Das Thema der Thesis konnte bei weitem nicht in seiner ganzen Tiefe analysiert werden. Daher gibt es einige Themenfelder die in einer anschließenden Arbeit näher beleuchtet werden könnten. Besonders wenn man das angegebene Spannungsfeld weiter untersuchen wollte, könnte man die Internalisierung der externen Effekte analysieren und auf diese Weise den „Allokationsmechanismus“ näher betrachten (vgl. Endres, 2013).

## 6 Fazit

Der Begriff der freiwilligen Selbstverpflichtung hat sich in Deutschland noch nicht etabliert, da es kein einheitliches Verständnis zum Umfang des Konzeptes gibt. In der Lebensmittelbranche wird die freiwillige Selbstverpflichtung in vielen Bereichen bereits angewandt. Die Branche steht besonders im Interesse der Öffentlichkeit, da die Produkte und deren Auswirkungen auf die Gesundheit, sowie der Name des Unternehmens direkt vom Endkonsumenten wahrgenommen werden. Die Selbstverpflichtungen finden sich vor allem in Multistakeholder-Initiativen wie zum Beispiel im ökologischen Rahmen zum nachhaltigen Anbau von Palmöl oder in gesellschaftsorientierten Verpflichtungen wie dem EU Pledge wieder. Dabei zeigt sich ein großer Wirkungszusammenhang zwischen der ökologischen und sozialen Dimension, welche sich meist positiv auf die ökonomische Dimension auswirkt und so ein Gleichgewicht im Unternehmen und Markt herstellt.

Die Motivation entscheidet dabei, welche Selbstverpflichtungen für das Unternehmen relevant sind und in welchem Rahmen sie umgesetzt werden. Es gibt verschiedene intrinsische Motivationsfaktoren, welche jedoch im Vergleich zu den extrinsischen Motiven einen vergleichbar kleinen Wert einnehmen. Die Anspruchsgruppen, insbesondere der Wettbewerb, haben einen massiven Einfluss auf diese Vereinbarungen, da sie zu einem großen Anteil über die Macht verfügen, Wettbewerbsvorteile und das Unternehmensimage positiv oder negativ zu beeinflussen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist das Vorbeugen einer gesetzlichen Regulierung, welches durch das Eingehen einer freiwilligen Selbstverpflichtung erreicht werden soll. Viele dieser Motive führen letztlich zu einem ökonomischen Nutzen der Unternehmen, da sich Wettbewerbsvorteile und ein verbessertes Image meist in einem höheren Umsatz widerspiegeln und so dem Unternehmen einen nachhaltigen Erfolg sichern.

Die Entscheidung einer Selbstverpflichtung hängt von weiteren Faktoren ab. So wird in aller Regel eine Kostenanalyse angefertigt, wobei auffällig ist, dass der Nutzen, als entscheidende Größe, nicht quantitativ gemessen werden kann. Wichtiger dabei ist, dass die Selbstverpflichtung immer in Beziehung zur unternehmerischen Tätigkeit steht.

Unternehmen können mithilfe von freiwilligen Selbstverpflichtungen viel bewegen, da sie einen größeren Gestaltungsrahmen besitzen. Deshalb versuchen manche Unternehmen mit Selbstverpflichtungen gesetzlichen Regelungen zuvorzukommen oder diese vorwegzunehmen.

Die Konsequenz daraus ist, dass sich das Spannungsfeld von gesellschaftlicher Verantwortung und ökonomischem Interesse verstärkt hat. Unternehmen verfügen zwar teilweise über altruistische Motive, jedoch verfolgen sie mit dieser Art des Engagements vor allem ökonomische Interessen. Die Verbesserung des Images oder die Wettbewerbsvorteile, die sie durch eine freiwillige Selbstverpflichtung beabsichtigen, spiegeln sich im ökonomischen Erfolg wider.

## 7 Literaturverzeichnis

- Altmeppen, K.-D., Zschaler, F., Zademach, H.-M., Böttigheimer, C. & Müller, M. (2017). *Nachhaltigkeit in Umwelt, Wirtschaft und Gesellschaft. Interdisziplinäre Perspektiven*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden; Imprint Springer VS.
- Anderson, S. & Cavanagh, J. (2000). *Top 200 - The rise of corporate global power*. Zugriff am 19.05.2017. Verfügbar unter <http://s3.amazonaws.com/corpwatch.org/downloads/top200.pdf>
- Brandstätter, V., Schüler, J., Puca, R. M. & Lozo, L. (2013). *Motivation und Emotion. Allgemeine Psychologie für Bachelor* (Springer-Lehrbuch, Allgemeine Psychologie für Bachelor). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Bruton, J. (2011). *Unternehmensstrategie und Verantwortung. Wie ethisches Handeln Wettbewerbsvorteile schafft*. Berlin: Schmidt.
- BUND. (2016). *Mikroplastik in Kosmetik: Freiwillige Selbstverpflichtung der Hersteller ist wirkungslos*. Zugriff am 27.08.2017. Verfügbar unter <https://www.bund.net/service/presse/pressemitteilungen/detail/news/mikroplastik-in-kosmetik-freiwillige-selbstverpflichtung-der-hersteller-ist-wirkungslos/>
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales. (o. J.). *CSR - Nachhaltigkeit und CSR*. Zugriff am 29.07.2017. Verfügbar unter <http://www.csr-in-deutschland.de/DE/Was-ist-CSR/Grundlagen/Nachhaltigkeit-und-CSR/nachhaltigkeit-und-csr.html>
- Carnau, P. (2011). *Nachhaltigkeitsethik. Normativer Gestaltungsansatz für eine global zukunftsfähige Entwicklung in Theorie und Praxis* (1. Auflage). Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Carroll, A. B. (2016). Carroll's pyramid of CSR. Taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1 (1), 1–8. <https://doi.org/10.1186/s40991-016-0004-6>
- Charta der Vielfalt e.V. (2017). *Diversity als Chance - Charta der Vielfalt der Unternehmen in Deutschland*. Zugriff am 29.08.2017. Verfügbar unter [https://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user\\_upload/beispieldateien/Downloads/CdV-Imagebrosch-2017-11-bf.pdf](https://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/beispieldateien/Downloads/CdV-Imagebrosch-2017-11-bf.pdf)
- Clausen, A. (2009). *Grundwissen Unternehmensethik. Ein Arbeitsbuch* (UTB Wirtschaftswissenschaften, Philosophie, Bd. 3171, 1. Aufl.). Zugl.: Hamburg, Univ., Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Diss., 2009. Tübingen: Francke.
- Coelho, P. R. P., McClure, J. E. & Spry, J. A. (2003). The Social Responsibility of Corporate Management. A Classical Critique. *American Journal of Business*, 18 (1), 15–24. <https://doi.org/10.1108/19355181200300001>
- Deutscher Bundestag. Gesetz zur Stärkung der nichtfinanziellen Berichterstattung der Unternehmen in ihren Lage- und Konzernlageberichten (CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz), 2017. Zugriff am 09.06.2017. Verfügbar unter <http://dipbt.bundestag.de/dip21/brd/2017/0201-17.pdf>

- Dobersalske, K., Willing, H. & Seeger, N. (2014). *Verantwortliches Wirtschaften. Nachhaltigkeit in der Betriebswirtschaftslehre* (Internationale Schriften der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg, v.4). Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Drewes, A. (27.06.2017). *Freiwillige Selbstverpflichtung im Spannungsfeld zwischen gesellschaftlicher Verantwortung und ökonomischem Interesse, Nestlé Deutschland AG* (Telefoninterview).
- Endres, A. (2013). *Umweltökonomie* (4th ed.). Stuttgart: Kohlhammer Verlag.
- EU Pledge. (2017). „We will change our food advertising to children“. Zugriff am 28.08.2017. Verfügbar unter <http://www.eu-pledge.eu/>
- Europäische Kommission. (2001). *Grünbuch. Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen*. Zugriff am 08.08.2017. Verfügbar unter <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&qid=1502214536305&from=EN>
- Europäische Kommission. (2011a). *Grünbuch. Europäischer Corporate Governance-Rahmen*. Zugriff am 06.08.2017. Verfügbar unter [http://ec.europa.eu/internal\\_market/company/docs/modern/com2011-164\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/company/docs/modern/com2011-164_de.pdf)
- Europäische Kommission. (2011b). 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). Zugriff am 07.05.2017.
- Fifka, M. S. (2014). *CSR und Reporting. Nachhaltigkeits- und CSR-Berichterstattung verstehen und erfolgreich umsetzen* (Management-Reihe Corporate Social Responsibility). Berlin: Springer Gabler.
- Foodwatch e.V., Bode, T. (Mitarbeiter). (2015a). *Foodwatch-Studie Kindermarketing für Lebensmittel. Freiwillige Selbstverpflichtung der Lebensmittelwirtschaft („EU-Pledge“) auf dem Prüfstand*. Zugriff am 10.06.2017. Verfügbar unter [http://www.foodwatch.org/fileadmin/\\_migrated/content\\_uploads/2015-08-24\\_foodwatch-Studie\\_Kindermarketing\\_EU\\_Pledge\\_auf\\_dem\\_Pruefstand\\_final\\_WEB.pdf](http://www.foodwatch.org/fileadmin/_migrated/content_uploads/2015-08-24_foodwatch-Studie_Kindermarketing_EU_Pledge_auf_dem_Pruefstand_final_WEB.pdf)
- Foodwatch e.V. (2015b). *Freiwillige Selbstbeschränkung bei Kinder-Werbung wirkungslos*. Zugriff am 27.08.2017. Verfügbar unter <https://www.foodwatch.org/de/informieren/kinderernaehrung/mehr-zum-thema/produkttest-selbstverpflichtung/>
- Forum Nachhaltiger Kakao e.V. (2015). *Infobroschüre Forum Nachhaltiger Kakao*. Zugriff am 29.08.2017. Verfügbar unter [https://www.kakaoforum.de/fileadmin/Redaktion/Downloads/Oeffentliche\\_Downloads/Infomaterial/2015-10-04\\_Forum-Kakao\\_Flyer\\_Deutsch\\_Druck.pdf](https://www.kakaoforum.de/fileadmin/Redaktion/Downloads/Oeffentliche_Downloads/Infomaterial/2015-10-04_Forum-Kakao_Flyer_Deutsch_Druck.pdf)
- Forum Nachhaltiges Palmöl. (2017). *Gemeinsam nachhaltig verpflichtet*. Zugriff am 29.08.2017. Verfügbar unter <http://www.forumpalmoel.org/home>
- Frenz, W. (2001). *Selbstverpflichtungen der Wirtschaft*: Mohr Siebeck.
- Gazdar, K. (Hrsg.). (2006). *Erfolgsfaktor Verantwortung. Corporate Social Responsibility professionell managen*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.



- Global Reporting Initiative. (2015). *G4 Frequently Asked Questions*. Zugriff am 09.08.2017.  
Verfügbar unter <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/G4-FAQ.pdf>
- Habisch, A., Neureiter, M. & Schmidpeter, R. (Hrsg.). (2008). *Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Jonker, J., Stark, W. & Tewes, S. (2011). *Corporate Social Responsibility und nachhaltige Entwicklung. Einführung, Strategie und Glossar*. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Kaiser, R. (2014). *Qualitative Experteninterviews. Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung* (Lehrbuch). Wiesbaden: Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-02479-6>
- Klose, D. (05.07.2017). *Freiwillige Selbstverpflichtung im Spannungsfeld zwischen gesellschaftlicher Verantwortung und ökonomischem Interesse, Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli GmbH* (Telefoninterview).
- ON-Autorenteam. (2005). *Corporate Social Responsibility. Handlungsanleitung zur Umsetzung von gesellschaftlicher Verantwortung in Unternehmen; "CSR-Leitfaden"* (Science Qualität, 1. Aufl.). Berlin [u.a.]: Beuth.
- Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex. *Deutscher Corporate Governance Kodex*. Zugriff am 06.08.2017. Verfügbar unter [http://www.dcgk.de/files/dcgk/usercontent/de/download/kodex/170424\\_Kodex.pdf](http://www.dcgk.de/files/dcgk/usercontent/de/download/kodex/170424_Kodex.pdf)
- Rennings, K., Brockmann, K. L., Koschel, H., Bergmann, H. & Kühn, I. (1997). *Nachhaltigkeit, Ordnungspolitik und freiwillige Selbstverpflichtung. Ordnungspolitische Grundregeln für eine Politik der Nachhaltigkeit und das Instrument der freiwilligen Selbstverpflichtung im Umweltschutz* (Umwelt- und Ressourcenökonomie). Heidelberg: Physica-Verlag HD. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-95928-8>
- Rieth, L. (2009). *Global Governance und Corporate Social Responsibility. Welchen Einfluss haben der UN Global Compact, die Global Reporting Initiative und die OECD-Leitsätze auf das CSR-Engagement deutscher Unternehmen?* Zugl.: Münster, Univ., Diss., 2009. Opladen: Budrich UniPress.
- RobecoSAM AG. (2013). *DJSI Family*. Zugriff am 29.08.2017. Verfügbar unter [http://www.sustainability-indices.com/images/DJSI\\_Family\\_E\\_Web\\_301013.pdf](http://www.sustainability-indices.com/images/DJSI_Family_E_Web_301013.pdf)
- Rößler, B. (05.07.2017). *Freiwillige Selbstverpflichtung im Spannungsfeld zwischen gesellschaftlicher Verantwortung und ökonomischem Interesse, August Storck KG* (E-Mail).
- Roundtable on Sustainable Palm Oil. (2017). *RSPO will transform markets to make sustainable palm oil the norm*. Zugriff am 28.08.2017. Verfügbar unter <http://www.rspo.org/about>
- Schmidt, M., Beschorner, T. & Schank, C. (Hrsg.). (2008). *Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship* (Schriftenreihe für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Bd. 17, 2., aktualisierte Aufl.). München: Hampp.

- Schneider, A. & Schmidpeter, R. (2012). *Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis* (2012. Aufl.). Berlin Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Scholz, M. & Czuray, M. (Hrsg.). (2016). *Die Normierung der gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen. ISO 26000 und ONR 192500* (Forschung und Praxis an der FHWien der WKW). Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-11825-9>
- Schuppisser, S. W. (2002). *Stakeholder Management. Beziehungen zwischen Unternehmen und nicht-marktlichen Stakeholder-Organisationen ; Entwicklung und Einflussfaktoren* (Schriftenreihe des Instituts für Betriebswirtschaftliche Forschung an der Universität Zürich, Bd. 92). Bern: Haupt.
- Suchanek, A., Lin-Hi, N. & Günther, E. (Springer Gabler Verlag, Hrsg.). (o. J.). *Gabler Wirtschaftslexikon. Stichwort: Selbstverpflichtungen*. Zugriff am 10.06.2017. Verfügbar unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/15595/selbstverpflichtungen-v9.html>
- The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance and Gee and Co. Ltd. *The financial aspects of corporate governance*. Zugriff am 06.08.2017. Verfügbar unter <http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>
- The Economist. (2005). *The ethics of business. Good corporate citizens, and wise governments, should be wary of CSR*. Zugriff am 28.08.2017. Verfügbar unter <http://www.economist.com/node/3555286>
- United Nations. (2017). *Sustainable development goals*. Zugriff am 09.08.2017. Verfügbar unter <http://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>
- United Nations General Assembly. (1987). *42/187 - Report of the World Commission on Environment and Development*. Zugriff am 03.08.2017. Verfügbar unter <http://www.un-documents.net/a42r187.htm>
- Walden, D. & Depping, A. (2015). *CSR und Recht. Juristische Aspekte nachhaltiger Unternehmensführung erkennen und verstehen* (Management-Reihe Corporate Social Responsibility, 1. Aufl. 2015).
- Wassermann, S. (2015). Das qualitative Experteninterview. In M. Niederberger & S. Wassermann (Hrsg.), *Methoden der Experten- und Stakeholdereinbindung in der sozialwissenschaftlichen Forschung* (S. 51–67). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-01687-6\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-658-01687-6_4)
- Wöhe, G. & Döring, U. (2013). *Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre* (Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 25., überarbeitete und aktualisierte Auflage). München: Verlag Franz Vahlen.
- Zimmerli, W. C., Holzinger, M. & Richter, K. (Eds.). (2007). *Corporate Ethics and Corporate Governance*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Zöppig, A. (03.08.2017). *Freiwillige Selbstverpflichtung im Spannungsfeld zwischen gesellschaftlicher Verantwortung und ökonomischem Interesse, Lorenz Bahlsen Snack-World GmbH & Co KG Germany* (Telefoninterview).

## Anhang A

### A.1 Leitfaden

#### Teil 1: Freiwillige Selbstverpflichtungen im Unternehmen

1. Wie definieren Sie den Begriff „freiwillige Selbstverpflichtung“?
2. Geht Ihr Unternehmen freiwillige Selbstverpflichtungen ein?
  - a. Wenn ja, um welche Selbstverpflichtungen handelt es sich hierbei und sind diese einseitig, d.h. autonom und entstanden aus der Eigeninitiative Ihres Unternehmens, oder zweiseitig, d.h. in Kooperation mit der Politik oder Wirtschaftsverbänden?
  - b. Wenn nein, warum nicht?
3. Beziehen sich diese freiwilligen Selbstverpflichtungen auf die soziale, ökologische und / oder ökonomische gesellschaftliche Verantwortung ihres Unternehmens?
4. Sind die freiwilligen Selbstverpflichtungen nur an Deutschland gebunden oder gelten die gleichen Richtlinien für alle globalen Standorte, da sie der Corporate Policy unterliegen?

#### Teil 2: Motivation und Entstehung einer Selbstverpflichtung

5. Welche intrinsische und / oder extrinsische Motivation steht hinter diesen Selbstverpflichtungen?
6. Wie bewerten Sie den Einfluss Ihrer Stakeholder und des Wettbewerbs auf die Entstehung einer Selbstverpflichtung?
7. Wird eine Kostenanalyse angefertigt, bevor Sie eine freiwillige Selbstverpflichtung eingehen?
  - a. Wenn ja, können Sie sagen, wie viel % vom Gesamtumsatz in die Maßnahmen rund um Selbstverpflichtungen fließen?

#### Teil 3: Analyse der Selbstverpflichtungen und ihrer Auswirkungen

8. Bevorzugen Sie freiwillige Selbstverpflichtungen oder gesetzliche Regelungen?
  - a. Warum?
  - b. Welches Instrument schätzen Sie als effektiver ein?
9. Können Sie sagen, wie viel gesellschaftliche Verantwortung aus ökonomischer Sicht sinnvoll ist?
10. Worin steckt für Sie der Nutzen einer freiwilligen Selbstverpflichtung?
  - a. Können Sie als Unternehmen diesen Nutzen messen bzw. messbar machen?
11. Wie hoch ist der Einfluss Ihrer freiwilligen Selbstverpflichtungen auf Ihre Reputation?

## **A.2 Experteninterviews**

### **A.2.a Gedankenprotokoll Nestlé**

**Telefoninterview am 27.06.2017 von 16:40 Uhr bis 18:00 Uhr mit Herrn Achim Drewes,  
Leiter Public Affairs bei Nestlé Deutschland AG**

Herr Drewes ist seit über 16 Jahren bei Nestlé tätig und ist derzeit Leiter der Public Affairs.

#### **1. Wie definieren Sie den Begriff „freiwillige Selbstverpflichtung“?**

Es gibt je nach Definition eine große Grauzone. Unternehmen geben oft freiwillige Selbstverpflichtungen ab, um den Gestaltungsrahmen zu nutzen in dem es noch keine Regulierung gibt, es aber wahrscheinlich ist, dass auf nationalstaatlicher oder überstaatlicher Ebene dann eine gesetzliche Regulierung kommt, wenn der Unternehmenssektor nichts unternimmt. In diesem Fall handelt es sich um Selbstverpflichtungen, die einer Regulierung vorgehen oder vorbeugen soll, jedoch ohne eine feste Vereinbarung mit der Politik zu haben.

Deutschland setzt massiv auf Ordnungsrecht, das heißt alles was nicht verboten ist, ist erlaubt. Die freiwillige Selbstverpflichtung, wie man sie aus dem angelsächsischen Raum kennt, ist hier noch weitestgehend unbekannt und daher wird das Thema bislang sehr kontrovers gesehen, wodurch es Unternehmen und Unternehmensverbände schwerfällt, sich Initiativen oder freiwilligen Selbstverpflichtungen von Seiten der Bundesregierung anzuschließen.

Manche sehen freiwillige Selbstverpflichtungen als Regulierung durch die Hintertür, andere als Augenwischerei und wieder andere sehen es als gesellschaftliche Verantwortung, diese Rahmenbedingungen positiv mitzugestalten. Die Frage dabei ist: Was ist noch freiwillig und was macht ein Unternehmen, um einen noch unflexibleren gesetzlichen Rahmen zu vermeiden?

#### **2. Geht Ihr Unternehmen freiwillige Selbstverpflichtungen ein?**

Nestlé geht freiwillige Selbstverpflichtungen zu einem breiten Kreis von Themen ein. Wir haben beispielsweise Regelwerke zur externen Kommunikation von Nachhaltigkeit, welche als freiwillige Selbstverpflichtung gesehen werden können.

##### **a. Wenn ja, um welche Selbstverpflichtungen handelt es sich hierbei und sind diese einseitig, d.h. autonom und entstanden aus der Eigeninitiative Ihres Unternehmens, oder zweiseitig, d.h. in Kooperation mit der Politik oder Wirtschaftsverbänden?**

Ich finde die Unterscheidung in einseitige und zweiseitige Selbstverpflichtungen schwierig. Freiwillige Selbstverpflichtungen als Tauschgeschäft mit der Politik gibt es eigentlich nicht. Es gibt Themenbereiche, bei denen die Politik mit Regulierung droht, wenn keine freiwilligen Fortschritte von den Unternehmen erreicht werden, aber meist kommt dieser Regulierungswunsch von externen Anspruchsgruppen, wie der Zivilgesellschaft.

Eine für mich klassische freiwillige Selbstverpflichtung ist das EU Pledge, welches sich auf die Werbung gegenüber Kindern bezieht. Dabei handelt es sich um eine unternehmensübergreifende

Verpflichtung auf europäischer Ebene, welche aus der steigenden Sensibilität der Öffentlichkeit entstanden ist. Das Ziel des EU Pledges ist es, den Marketingdruck auf Kinder zu reduzieren und klare Regelungen in der Kommunikation mit Kindern in der Nahrungsmittel- und Getränkebranche zu schaffen. Diese Verpflichtung soll relevant und aussagekräftig sein, aber dennoch eine ausreichende Flexibilität bieten und durch gewisse Kontrollmechanismen soll eine hohe Compliance-Rate erreicht werden.

Nach der oben genannten Definition gibt es eine Reihe an einseitigen Selbstverpflichtungen, das heißt Zielvorgaben, die sich Nestlé setzt, wie zum Beispiel Verpflichtungen zu gewissen Praktiken oder zu Lieferketten, welche ebenfalls im Nachhaltigkeitsbericht aufgeführt werden und auf die wir überprüft werden. Diese Art hat eine geringere Verbindlichkeit als zweiseitige Verpflichtungen. Ein Beispiel für eine zweiseitige Selbstverpflichtung, die auf Gegenseitigkeit beruht, ist der Vorschlag zur freiwilligen Überarbeitung von Produkten. Dieser Entwurf ist aus der Initiative des Ernährungs- und Landwirtschaftsministeriums entstanden und wird momentan auf Bundesebene geprüft. Es wäre möglich, dass in den nächsten Jahren eine gesetzliche Regelung erlassen wird, wenn die Freiwilligkeit keinen Erfolg zeigt. Der Vorteil der freiwilligen Variante ist, dass man mit der Überarbeitung der Produkte beginnen kann, bei denen man größere Möglichkeiten hat und deren Änderung einfach ist.

### **3. Beziehen sich diese freiwilligen Selbstverpflichtungen auf die soziale, ökologische und / oder ökonomische gesellschaftliche Verantwortung ihres Unternehmens?**

Vieles von dem was wir tun, folgt ökonomischen Interessen und hat gleichzeitig positive Auswirkungen im sozialen, wie auch im ökologischen Bereich. Das ist der Grundgedanke des strategischen Konzepts der gemeinsamen Wertschöpfung: Prozesse und Aktivitäten sollten so gestalten sein, dass ein gemeinsamer Nutzen für die verschiedenen Anspruchsgruppen entsteht. Dennoch sehe ich den ökonomischen Aspekt als gleichberechtigt neben dem sozialen und ökologischen Aspekt. Eine speziell ökonomische gesellschaftliche Verantwortung ist mir nicht bekannt, die für uns relevant wäre, aber sowohl im sozialen als auch im ökologischen Bereich gibt es eine breite Palette an Selbstverpflichtungen. Im sozialen Bereich sehe ich vor allem die Arbeit in unseren vorgelagerten Wertschöpfungsketten, bei der wir besonders auf die Einhaltung von Arbeits- und Sozialstandards achten. Diese sozialen Aspekte sind hier eng mit den ökonomischen verknüpft, wobei die freiwilligen Selbstverpflichtungen natürlich eher auf die sozialen Aspekte gehen.

Unsere Commitments haben eine starke gesellschaftspolitische Dimension, wie zum Beispiel die Verpflichtung, dass wir Kinderarbeit in unseren vorgelagerten Wertschöpfungsketten beseitigen wollen. Aus dieser Verpflichtung kann man wiederum einzelne Maßnahmen ableiten, wie die Einführung eines Überwachungssystems oder den Bau von Schulen.

Im ökologischen Bereich gibt es mindestens genauso viele freiwillige Selbstverpflichtungen, zum Beispiel Verpflichtungen zur Verhinderung der Rodung von schützenswerten Gebieten in vorgelagerten Lieferketten.

Wir unterstützen auch die Sustainable Development Goals in den Punkten, die für uns relevant sind und versuchen den allgemeinen Zielen konkrete Verpflichtungen zuzuordnen. Für uns als Unternehmen ist es allerdings schwierig, Selbstverpflichtungen abzugeben, wenn wir nicht wissen wie wir das Ziel erreichen können. Für uns steht die Verpflichtung, das Instrument und das Ergebnis in einem engen Zusammenhang.

**4. Sind die freiwilligen Selbstverpflichtungen nur an Deutschland gebunden oder gelten die gleichen Richtlinien für alle globalen Standorte, da sie der Corporate Policy unterliegen?**

Die Verpflichtungen, die Nestlé abgibt, gelten grundsätzlich global, das heißt wir arbeiten nicht mit unterschiedlichen Standards. Allerdings gibt es durchaus auch Branchenvereinbarungen oder ähnliches, die für eine bestimmte Region gelten, damit sie in dem jeweiligen gesellschaftlichen Kontext relevant sind. Ein Beispiel hierfür ist der EU Pledge oder die Nährwertkennzeichnung in Großbritannien. Wenn man Zielsetzungen im Nachhaltigkeitsbereich miteinbezieht, dann gibt es einen globalen Zielrahmen mit 42 Verpflichtungen in fünf großen Handlungsfeldern und diese haben wir wiederum in kleinere Ziele, speziell für Deutschland unterteilt. Zudem gibt es ein paar Themen, an denen wir deutschlandspezifisch arbeiten, wie z.B. an der Unterstützung der Reformulierungsinitiative der Bundesregierung.

**5. Welche intrinsische und / oder extrinsische Motivation steht hinter diesen Selbstverpflichtungen?**

Die Entstehung einer freiwilligen Selbstverpflichtung kann sehr unterschiedlich sein. Dabei kann es sich um eine gemeinsame Herausforderung handeln, wie z.B. den Klimawandel, bei dem Sie aus eigenem oder gesellschaftspolitischen Interesse handeln. Es gibt aber auch Selbstverpflichtungen, die man eingeht, um einer unflexibleren Regulierung vorzubeugen oder welche man im Sinne einer Harmonisierung vorantreibt, wie das Beispiel der Nährwertkennzeichnung.

Genauso gibt es aber auch freiwilligen Selbstverpflichtung, die auf massiven Druck von außen entstehen, zum Beispiel, wenn Nichtregierungs-Organisationen Kampagnen gegen Unternehmen führen, um gewisse Verhaltensveränderungen zu erreichen. Diese Erfahrung haben wir selbst im Jahr 2010 mit Greenpeace gemacht, die uns vorgeworfen haben, dass einer unserer Lieferanten von Palmöl für Kitkat massiv zur Zerstörung von Regenwäldern beigetragen hat. Damals fehlten uns Systeme zur Überprüfung unserer Lieferanten, jedoch resultiert daraus auch unser heute sehr vorbildliches Lieferkettenmanagement für den Rohstoff Palmöl.

Die meisten Selbstverpflichtungen entstehen durch Druck von außen beziehungsweise durch die Vermeidung von Druck und Inflexibilität. Man sollte die intrinsische Motivation eines Unternehmens nicht als zu gering einschätzen, aber die meisten Unternehmen setzen bestimmte Maßnahmen nicht allein aufgrund von altruistischen Motiven um.

**6. Wie bewerten Sie den Einfluss Ihrer Stakeholder und des Wettbewerbs auf die Entstehung einer Selbstverpflichtung?**

Wir halten uns zwar für Altruisten, aber natürlich hat der Wettbewerb eine bestimmende Kraft. Wenn eine Maßnahme wettbewerbsneutral ist und man durch eine freiwillige Selbstverpflichtung sicherstellen kann, dass sich alle an dieselben Spielregeln halten, kann man einen höheren Impact für die Verbraucher erzielen und vermeidet Wettbewerbsnachteile durch die einzelnen Akteure. Somit profitieren alle Beteiligten.

Eine solche Abmachung kann eine gute Möglichkeit sein, die unterschiedlichen Interessen der externen Stakeholder zusammenzubringen, denn der Einfluss dieser Gruppen ist in der Regel sehr hoch und man versucht das Know-how aller miteinfließen zu lassen. Wenn es sich jedoch um wettbewerbsrelevante Maßnahmen handelt, ist es einfacher gemeinsam mit dem Wettbewerb an einer Lösung zu arbeiten.

Ein Beispiel für eine freiwillige Selbstverpflichtung, die gemeinsam mit dem Wettbewerb und der Zivilgesellschaft entwickelt wurde, ohne dass ein konkreter Regulierungsdruck dahinterstand, ist die Multi-Stakeholder-Initiative Forum Kakao. Dieser Zusammenschluss von Unternehmen aus Industrie und Handel, der Zivilgesellschaft und den maßgeblichen Ministerien, ist aus einer gemeinsamen Motivation entstanden und dient als Dialogplattform mit einer Signalwirkung nach außen. Dieses Beispiel ist nicht wettbewerbsrelevant, jedoch reputationsrelevant.

**7. Wird eine Kostenanalyse angefertigt, bevor Sie eine freiwillige Selbstverpflichtung eingehen?**

Man versucht die Konsequenzen seines Handelns abzuschätzen, aber es lässt sich eigentlich nicht quantifizieren. Daher macht man eher eine Machbarkeitsanalyse.

Bei einer Maßnahme haben wir anstatt einer kompletten Umstellung des Produktbereiches ein mehrstufiges Vorgehen gewählt, wobei ich dieses Beispiel nicht als klassische Selbstverpflichtung sehen würde. Wir haben in unserer Lieferkette den Nachhaltigkeitsstandard MSC eingeführt, welcher sehr kostenintensiv ist. Wir haben also zuerst jene Produktkategorie umgestellt, welche wettbewerbsstärker war und haben das dann auf die gesamten Kategorien ausgeweitet.

**a. Wenn ja, können Sie sagen, wie viel % vom Gesamtumsatz in die Maßnahmen rund um Selbstverpflichtungen fließen?**

Bei Projekten ist eine saubere und detaillierte Kostenplanung unerlässlich, da sie auch ein Erfolgskriterium darstellt, aber bei freiwilligen Selbstverpflichtungen wird diese Rechnung nicht gemacht. Daher kann und dürfte ich auch nicht sagen, selbst wenn ich es wüsste, welchen Anteil Selbstverpflichtungen am Gesamtumsatz haben.

**8. Bevorzugen Sie freiwillige Selbstverpflichtungen oder gesetzliche Regelungen?**

Es kommt darauf an. Generell brauchen wir einen klaren regulatorischen Rahmen für unsere Arbeit. Im Allgemeinen bevorzugen wir jedoch freiwillige Selbstverpflichtungen, weil sie uns mehr

Gestaltungsmöglichkeiten geben. Etwas freiwillig zu machen ist mit Sicherheit besser, als zu spät zu reagieren.

**a. Warum?**

Es gibt Bereiche, in denen wir die Gestaltungsmöglichkeiten brauchen und es gibt andere Bereiche, in denen wir eine klare gesetzliche Regelung bevorzugen würden, besonders wenn es viele Akteure gibt, die unterschiedliche Zielsetzungen verfolgen.

Beispielsweise würden wir gerne in Sachen Tierschutz in den vorgelagerten Lieferketten gute belastbare Tierschutzstandards umsetzen, aber dies ist aufgrund der Kosten kaum möglich, da wir nur bestimmte Teile der Tiere, wie zum Beispiel Schinken kaufen. Daher sind wir darauf angewiesen, dass sich die anderen Abnehmer ebenfalls an den Kosten für den höheren Tierschutz beteiligen. Freiwillige Branchenstandards, welche von der Öffentlichkeit anerkannt werden, belastbar und kontrollierbar sind, sind leider bisher gescheitert. Das heißt in diesem Fall würden wir eine strikte gesetzliche Regulierung bevorzugen, bei der wir alle die gleichen Bedingungen haben und sich keiner dem Beitrag zu höheren Tierschutzstandards entziehen kann. Für die gesellschaftliche Verantwortung möchte ich als Unternehmen auch wahrgenommen werden und dann ist es natürlich besser, wenn ich mehr mache als das, was vom Gesetzgeber gefordert ist.

**b. Welches Instrument schätzen Sie als effektiver ein?**

Man kann nicht generell sagen, welches Instrument effektiver ist. Beim Thema Tierwohl wäre eine Regulierung wohl der effektivere Weg; beim Thema Werbung gegenüber Kindern könnte ich das nicht genau sagen. Bisher gab es eine positive Wirkung bei den Unternehmen des EU Pledges, auch in Bezug auf Compliance, jedoch ist die Wirkung der Vereinbarung bei Kindern ungewiss.

Eine freiwillige Selbstverpflichtung hat den Vorteil, dass man als Unternehmen die Rahmenbedingungen besser gestalten kann als bei einer gesetzlichen Regulierung und diese auch besser an die Möglichkeiten des Unternehmens anpassen kann. Zudem können wir uns dabei für Instrumente entscheiden, welche einen höheren Wirkungsgrad in Bezug auf einen geringeren Mitteleinsatz für das gleiche Ziel oder bei gegebenem Mitteleinsatz mehr Impact erreichen.

Eine Regulierung kann sehr ineffektiv sein, weil ein Unternehmen möglicherweise noch legale Möglichkeiten findet, Gesetzeslücken auszunutzen. Außerdem muss man bei Regulierungen alles bis ins kleinste Detail festlegen, während man bei anderen Vereinbarungen den Rahmen so festlegen kann, dass ein bestimmtes Ziel dabei herauskommt. Die freiwillige Selbstverpflichtung wird dann gegenüber einer gesetzlichen Regulierung ökonomisch sinnvoller sein, wenn sie hilft, das gesetzliche Ziel zu erreichen.



**9. Können Sie sagen, wie viel gesellschaftliche Verantwortung aus ökonomischer Sicht sinnvoll ist?**

Diese Frage kann ich nicht beantworten, denn dazu müsste man gesellschaftliche Verantwortung konkret definieren. Wenn ein Unternehmen langfristig erfolgreich sein möchte, kommt es nicht umhin, auch einen Beitrag zur gesellschaftlichen Verantwortung als Minimalanforderung zu leisten, denn sonst fehlt dem Unternehmen am Ende die gesellschaftspolitische Akzeptanz. Denn alles was langfristig ökonomisch tragbar sein soll, setzt voraus, dass man Anforderungen von Anspruchsgruppen angemessen berücksichtigt. Wenn freiwilligen Selbstverpflichtung sehr kostenintensiv sind, versuche ich diese Maßnahmen dann über mehrere Jahre hinweg umzusetzen

**10. Worin steckt für Sie der Nutzen einer freiwilligen Selbstverpflichtung?**

Die Reputation und der ökonomische Erfolg, zum Beispiel gemessen an Marktanteilen, sind beides sehr wichtige Faktoren. Eine solche Verpflichtung unterliegt dem Konzept der gemeinsamen Wertschöpfung, das heißt Prozesse und Aktivitäten werden so gestaltet, dass ein gemeinsamer Nutzen für die verschiedenen Akteure und Anspruchsgruppen entsteht.

**a. Können Sie als Unternehmen diesen Nutzen messen bzw. messbar machen?**

Quantitativ sehe ich keine Möglichkeit, diesen Nutzen zu messen, qualitativ ja.

Über Umfragen kann ich im Unternehmen prüfen, ob das Unternehmen als Vorreiter in bestimmten Bereichen gesehen wird und es gibt Indizes, die systematisch freiwillige Selbstverpflichtungen und Ziele im ökologischen und sozialpolitischen Bereich mitbewerten, wie der Dow Jones Sustainability Index. Man kann also durchaus auch einen indirekten Wirkungszusammenhang zur Wertentwicklung der Aktie herstellen.

**11. Wie hoch ist der Einfluss Ihrer freiwilligen Selbstverpflichtungen auf Ihre Reputation?**

Solange das Unternehmen nicht kritisiert wird, ist es schwierig den Einfluss zu messen. Wir verfolgen in umfragegestützten Analysen, die wir systematisch machen lassen, die Einschätzung zu konkreten Handlungsfeldern. Dabei werden indirekt Fragen zur gesellschaftlichen Verantwortung von Nestlé gestellt, wodurch wir ablesen können, ob bestimmte Maßnahmen wie freiwillige Selbstverpflichtungen greifen. In Bezug auf die Reputation lässt sich ein Zusammenhang messen, aber man sollte ihn nicht überbewerten.

## **A.2.b Gedankenprotokoll Lorenz Bahlsen**

**Telefoninterview am 03.08.2017 von 13:00 - 13:45 Uhr mit Herrn Andreas Zöppig, Sustainability Manager bei der „Lorenz Bahlsen Snack-World GmbH & Co KG Germany“**

Herr Zöppig arbeitet seit knapp 27 Jahren bei Lorenz Bahlsen und ist seit 2010 für den Bereich Nachhaltigkeit verantwortlich.

### **1. Wie definieren Sie den Begriff „freiwillige Selbstverpflichtung“?**

Unter einer freiwilligen Selbstverpflichtung verstehen wir eine Verpflichtung, die über gesetzliche Vorgaben hinausgeht und ergänzend zu bestimmten Themen entwickelt wird. Selbstverpflichtungen haben eine tiefere Bedeutung als CSR Maßnahmen, da diese zum einen in der Berichterstattung offengelegt werden und zum anderen längerfristig bestehen sollten.

### **2. Geht Ihr Unternehmen freiwillige Selbstverpflichtungen ein?**

Ja, wir gehen als Unternehmen Selbstverpflichtungen ein, dazu zählen der EU Pledge zum Thema Marketing gegenüber Kindern, der Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO) und das Forum für Nachhaltiges Palmöl (FONAP). Außerdem haben wir einen eigenen Verhaltenskodex entwickelt, welcher unter anderem durch Kundeninteressen angeregt wurde.

#### **a. Wenn ja, um welche Selbstverpflichtungen handelt es sich hierbei und sind diese einseitig, d.h. autonom und entstanden aus der Eigeninitiative Ihres Unternehmens, oder zweiseitig, d.h. in Kooperation mit der Politik oder Wirtschaftsverbänden?**

Ich würde FONAP als zweiseitige Selbstverpflichtung sehen, da es sich um eine Kooperation mit anderen Unternehmen, NGOs und der Politik vertreten durch die GIZ handelt. Die wichtigsten Grundlagen bilden Transparenz mit Hilfe von Reporting und Kommunikation. Ein Beispiel für eine einseitige Selbstverpflichtung wäre der Verhaltenskodex, da dieser aus eigenem Interesse heraus entstanden ist.

### **3. Beziehen sich diese freiwilligen Selbstverpflichtungen auf die soziale, ökologische und / oder ökonomische gesellschaftliche Verantwortung ihres Unternehmens?**

Unsere freiwilligen Selbstverpflichtungen beziehen sich auf alle Dimensionen, wobei es natürlich Schwerpunkte gibt. Der FONAP hat beispielweise eine starke soziale und ökologische Prägung aufgrund der Aspekte von Lohn, Enteignung von Kleinfarmern und Kinderarbeit. Der Verhaltenskodex hat seinen Schwerpunkt in der sozialen Verantwortung, wobei er auch Umweltaspekte und Managementsysteme beinhaltet.

**4. Sind die freiwilligen Selbstverpflichtungen nur an Deutschland gebunden oder gelten die gleichen Richtlinien für alle globalen Standorte, da sie der Corporate Policy unterliegen?**

Die freiwilligen Selbstverpflichtungen gelten für eigene Produkte der Lorenz Snackworld und werden auf globaler Ebene umgesetzt. Außerdem möchten wir unsere Lieferanten zu unserem Verhaltenskodex verpflichten, um garantieren zu können, dass in der Wertschöpfungskette ordentlich gearbeitet wird.

**5. Welche intrinsische und / oder extrinsische Motivation steht hinter diesen Selbstverpflichtungen?**

Die meisten Verpflichtungen entstehen bei uns durch Eigeninitiative und Kundenansprüche. Bei Zertifizierungen wie z.B. RSPO oder FSC sind Kunden und der Gesetzgeber die initiierenden Kräfte. Dem FONAP sind wir aus intrinsischer Motivation beigetreten, da wir aktiv etwas verändern und damit einen positiven Beitrag für die Umwelt leisten wollten. Extrinsische Faktoren sind für uns das Erreichen eines positiven Unternehmensimages, Wettbewerbsvorteile und die Risikominimierung. Die externen Motivationsgrößen sind für uns entscheidender, da damit die Absicherung des Unternehmens durch Vermeidung eines Imageschadens einhergeht.

**6. Wie bewerten Sie den Einfluss Ihrer Stakeholder und des Wettbewerbs auf die Entstehung einer Selbstverpflichtung?**

Um einen Wettbewerbsvorteil im Handel zu haben, muss man die Wettbewerber immer beobachten, um schnell reagieren zu können, wobei das bei uns kein Auslöser ist, eine Selbstverpflichtung einzugehen. Wir möchten eigene Vereinbarungen entwickeln, die zu unserem Unternehmen passen, um uns dadurch vom Wettbewerb abzugrenzen und uns so einen Vorteil zu verschaffen. Für uns relevante Stakeholder haben aber dennoch einen hohen Einfluss auf unsere selbstverpflichtenden Maßnahmen, vor allem Kunden, also der Handel und Endverbraucher, sowie die NGOs. Unsere Wettbewerber, aber auch andere Unternehmen beobachten wir und wenn es für uns relevant ist, würden wir das genauer analysieren und überlegen, wie wir unsere Unterstützung einbringen könnten. Die konkrete Frage wäre da: Was wäre nutzbar und nützlich für uns?

**7. Wird eine Kostenanalyse angefertigt, bevor Sie eine freiwillige Selbstverpflichtung eingehen?**

Es wird für alles eine Kostenanalyse angefertigt, vor allem um Entscheidungen treffen zu können. Bei dem FONAP beispielsweise haben wir analysiert welche Kosten und welcher Nutzen für uns entstehen. Bei dem Verhaltenskodex sieht das etwas anders aus, weil es sich um keine Investitionskosten, sondern Kosten in Eigenleistung handelt. Man darf jedoch nicht die Arbeitsstunden über eineinhalb Jahre und die juristische Unterstützung unterschätzen. Außerdem machen wir für gewisse Themen auch Investitions- oder Pay-Back-Rechnungen, wobei das bei freiwilligen Selbstverpflichtungen nicht relevant ist.

**a. Wenn ja, können Sie sagen, wie viel % vom Gesamtumsatz in die Maßnahmen rund um Selbstverpflichtungen fließen?**

Die Frage möchte und kann ich im Augenblick nicht beantworten.

**8. Bevorzugen Sie freiwillige Selbstverpflichtungen oder gesetzliche Regelungen?**

**a. Warum?**

Wenn Unternehmen sich nicht freiwillig für die Gesellschaft engagieren, sind gesetzliche Regelungen selten die Lösung für das Problem, unter anderem weil ihre Umsetzung sehr viel Zeit erfordert. Ich würde sagen freiwillige Selbstverpflichtungen mit ernstgemeintem Engagement und einem gewissen Druck von außen, z.B. durch NGOs, sind die bessere Lösung.

**b. Welches Instrument schätzen Sie als effektiver ein?**

Freiwillige Selbstverpflichtungen sind dann effektiver, wenn sie mit Druck von außen entstehen.

**9. Können Sie sagen, wie viel gesellschaftliche Verantwortung aus ökonomischer Sicht sinnvoll ist?**

Eine konkrete Antwort auf die Frage habe ich nicht. Unserer Meinung nach sollte gesellschaftliche Verantwortung immer in Zusammenhang mit unternehmerischer Tätigkeit stehen. Die Grundvoraussetzungen in einem mittelständischen Unternehmen sind eine funktionierende Produktion, die mögliche Investition in neue Anlagen und die Erfüllung von Kundenanforderungen, damit wir verkaufen können. Wenn das garantiert ist, wird beim Monitoring analysiert, wie und mit welchen finanziellen Mitteln man sich engagiert. Dabei arbeiten wir in kleinen Schritten, besonders wenn hohe Kosten involviert sind.

**10. Worin steckt für Sie der Nutzen einer freiwilligen Selbstverpflichtung?**

Der größte Nutzen für uns ist die Abwehr von Imageschäden, aber auch die Steigerung unseres Images. Dazu gehört auch das Thema Risikovermeidung.

**a. Können Sie als Unternehmen diesen Nutzen messen bzw. messbar machen?**

Messen können wir diesen Nutzen nicht, aber bewerten. Oftmals wirken sich solche Engagements in Zahlen auch erst nach Jahren aus.

**11. Wie hoch ist der Einfluss Ihrer freiwilligen Selbstverpflichtungen auf Ihre Reputation?**

Das ist ganz unterschiedlich. Das FONAP würde ich mit einem sehr hohen Einfluss, den Verhaltenskodex mit einem hohen Einfluss und die Sedex mit einem mittelmäßig bis hohen Einfluss auf Kunden und NGOs bewerten.

## **A.2.c Gedankenprotokoll Lindt**

### **Telefoninterview am 05.07.2017 von 9:40-10:50 Uhr mit Herrn Dietmar Klose, Direktor Personal bei Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli GmbH**

Herr Klose ist seit über 23 Jahren bei der Firma Lindt & Sprüngli im Personal tätig und ist derzeit Personaldirektor für die deutsche Gesellschaft von Lindt. Das Interview repräsentiert die persönliche Meinung von Herrn Klose und ist keine Stellungnahme des Unternehmens Lindt.

#### **1. Wie definieren Sie den Begriff „freiwillige Selbstverpflichtung“?**

Der Begriff „Selbstverpflichtung“ lässt sich nur schwer definieren. Handelt es sich beispielsweise bei ethischen Werten um eine Selbstverpflichtung oder vielmehr um eine Lebenshaltung?

Ein Credo, wie es bei Lindt existiert, würde ich nicht als Selbstverpflichtung sehen, da es sich um eine Notwendigkeit handelt, die den Rahmen des Unternehmens vorgibt. Ich würde den Begriff Selbstverpflichtung daher von gesetzlichen Vorgaben, also Fremdverpflichtungen, die einem als Unternehmen vorgeschrieben werden, abgrenzen.

Preis und Qualität können als Teil der Selbstverpflichtung eines Unternehmens gesehen werden, jedoch handelt es sich dabei mehr um einen Marktmechanismus. Labels wie z.B. „Fair Trade“ hingegen würde ich nicht als freiwillige Selbstverpflichtung sehen, denn sie stellen einen reinen Freikauf von Unternehmen bzw. einen Markengebrauch dar, bei dem man alle dort herrschenden Konditionen akzeptieren muss. Etwa die Hälfte des Geldes fließt in die Organisation selbst und kommt nicht bei den Rohstoffproduzenten an, weshalb Lindt sich dazu entschieden hat, einen anderen Ansatz zu wählen.

Wichtig dabei ist, dass jede Selbstverpflichtung einem Zweck dient und Hand in Hand mit dem ökonomischen Handeln geht. Denn jedes ethische Handeln ist eine Selbstverpflichtung.

#### **2. Geht Ihr Unternehmen freiwillige Selbstverpflichtungen ein?**

Lindt arbeitet zwischen den gesetzlichen Regelungen und einem ethischen Rahmen, welcher unter anderem durch das Credo vorgegeben ist. Das Unternehmen wird dabei als Element der sozialen Gemeinschaft gesehen und daher sollte man mit der Umwelt und Gemeinschaft in der wir arbeiten und leben sorgsam und gewissenhaft umgehen. Es gibt Unternehmen die hart an der Grenze von Gesetzen arbeiten und nur die Minimalstandards beachten und es gibt Unternehmen, die Selbstverpflichtungen eingehen bevor ein Gesetz erlassen wird.

##### **a. Wenn ja, um welche Selbstverpflichtungen handelt es sich hierbei und sind diese einseitig, d.h. autonom und entstanden aus der Eigeninitiative Ihres Unternehmens, oder zweiseitig, d.h. in Kooperation mit der Politik oder Wirtschaftsverbänden?**

Bei Lindt kommt alles vor. Wenn wir feststellen, dass wir uns um ein bestimmtes Thema kümmern müssen, d.h. aus intrinsischer Motivation heraus, dann kümmern wir uns darum. Wir bemühen uns um die Kundenbindung, damit wir langfristig existieren können und es gibt Verbände, denen wir angeschlossen sind, bei denen von Spezialisten Impulse zu bestimmten Themen kommen.

Ein Beispiel für eine freiwillige Selbstverpflichtung könnte die Unterzeichnung der Charta der Vielfalt als erstes Privatunternehmen in Aachen sein.

**3. Beziehen sich diese freiwilligen Selbstverpflichtungen auf die soziale, ökologische und / oder ökonomische gesellschaftliche Verantwortung ihres Unternehmens?**

Auf alle genannten Bereiche.

**4. Sind die freiwilligen Selbstverpflichtungen nur an Deutschland gebunden oder gelten die gleichen Richtlinien für alle globalen Standorte, da sie der Corporate Policy unterliegen?**

Das Credo beispielsweise gilt für die gesamte Gruppe und für alle Lindt Marken weltweit. Die Gesetze sind natürlich länderspezifisch und daher kann es passieren, dass manche Ländergesetze fast konträr sind. Dadurch kann es vorkommen, dass es in den USA eventuell ganz andere freiwillige Selbstverpflichtungen wie in Deutschland gibt.

**5. Welche intrinsische und / oder extrinsische Motivation steht hinter diesen Selbstverpflichtungen?**

Gerade wenn ein Unternehmen international aufgestellt ist, muss es einen gewissen Rahmen geben, in dem man arbeiten kann und damit man die Grade seiner Freiheit ausloten kann. Die Kollegen von Ghirardelli haben einst dem Credo die Überschrift gegeben „freedom within a framework“, welche ich sehr passend finde. Hinter diesen Maßnahmen stehen aber selbstverständlich auch wirtschaftliche Interessen, denn gutes ethisches Handeln schafft wirtschaftliche Solidität. Dieser Trend wird immer wieder bestätigt und wenn dafür eine freiwillige Selbstverpflichtung erforderlich ist, dann gehen wir diese auch ein. Manchmal gehen wir als Unternehmen auf den Betriebsrat zu, wenn wir Handlungsbedarf sehen und mal kommen sie auf uns zu.

**6. Wie bewerten Sie den Einfluss Ihrer Stakeholder und des Wettbewerbs auf die Entstehung einer Selbstverpflichtung?**

Jedes klug wirtschaftende Unternehmen beobachtet sein Umfeld in jeglicher Richtung und wird gute Anregungen und Beispiele aufnehmen und im eigenen Rahmen darauf reagieren.

**7. Wird eine Kostenanalyse angefertigt, bevor Sie eine freiwillige Selbstverpflichtung eingehen?**

Ja, die Kostenanalyse wird in der Industrie für alles angefertigt. Es wäre tatsächlich verantwortungslos eine Entscheidung aus einem Gefühl heraus zu fällen, denn man muss sich immer fragen: was sind die Folgen meiner Entscheidungen? Dazu zählen die Kosten ebenfalls zu den Folgen. Außerdem wäre es eingeschränkt ethisch, wenn aufgrund dieser Entscheidung beispielsweise Arbeitsplätze gefährdet werden würden.

**a. Wenn ja, können Sie sagen, wie viel % vom Gesamtumsatz in die Maßnahmen rund um Selbstverpflichtungen fließen?**

Zu dieser Zahl kann ich nichts sagen und selbst wenn ich könnte, würde ich es nicht tun. Dazu müsste man ganz genau abgrenzen, was unter den Begriff freiwillige Selbstverpflichtungen fällt und was nicht.

**8. Bevorzugen Sie freiwillige Selbstverpflichtungen oder gesetzliche Regelungen?**

Generell bin ich ein Verfechter des freien Handelns und daher bevorzuge ich freiwillige Selbstverpflichtungen.

**a. Warum?**

Ich ziehe freiwilliges Engagement Gesetzen aufgrund ihrer Flexibilität und der Tatsache, dass die Unternehmen nicht bevormundet werden, vor. Dennoch bin ich der Meinung, dass gesetzliche Regelungen wichtig sind, gerade wenn sie als Mindeststandards in einem Land gelten. Alles was über den Mindeststandards liegt, sollte die Industrie selbst durch eine Einigung entweder in Verbänden oder Gewerkschaften, regeln dürfen und können. Wenn allerdings alles sehr engmaschig geregelt wird oder die Regelungen schlecht geplant und umgesetzt sind, sodass man in seiner unternehmerischen Freiheit eingeschränkt ist, halte ich von einem gesetzlichen Rahmen nichts. Die Folge wäre, dass viele Unternehmen ins Ausland gehen und die Steuereinkommen fehlen. Ich bin der Meinung, ein Unternehmen muss frei in seinen Entscheidungen sein, um gut handeln zu können.

**b. Welches Instrument schätzen Sie als effektiver ein?**

Ich würde mich in der Tendenz der Thesis anschließen, dass je mehr gesetzliche Regelungen einem Unternehmen vorgeschrieben werden, desto hemmungsloser wird das Unternehmen, ganz nach der Devise „alles was nicht verboten ist, ist erlaubt“. Die andere Situation ist, wenn wenig Regeln existieren, muss das Unternehmen Verantwortung übernehmen. Außerdem gibt es meiner Meinung nach fließende Übergänge zwischen gesetzlichen Regelungen und Selbstverpflichtungen.

**9. Können Sie sagen, wie viel gesellschaftliche Verantwortung aus ökonomischer Sicht sinnvoll ist?**

Ich sehe gesellschaftliche Verantwortung und ökonomisches Interesse in keinem Gegensatz, denn ökonomisches und ethisches Handeln sind nicht konträr. Im Gegenteil, sie sind sogar notwendig für die langfristige Orientierung eines Unternehmens.

Allgemein lässt sich dazu sagen, dass Transparenz und Ehrlichkeit gegenüber dem Verbraucher immer einen ökonomischen Erfolg nach sich ziehen.

**10. Worin steckt für Sie der Nutzen einer freiwilligen Selbstverpflichtung?**

Ethisches Handeln zahlt sich aus, indem man einen soliden, zuverlässigen Umsatz damit generiert.

**a. Können Sie als Unternehmen diesen Nutzen messen bzw. messbar machen?**

Es kommt dabei ganz auf die Selbstverpflichtung an. Manchmal kann man es gut und manchmal eben auch nicht gut messen. Manche Dinge lassen sich aber auch gar nicht messen, fühlen, wiegen oder ähnliches. Teilweise lassen sich anhand von gestiegenen Verkaufszahlen oder einem erhöhten Umsatz, Erfolge messen, jedoch kann man die Ursache nicht konkret bestimmen, da viele weitere Faktoren diese Zahl beeinflussen. Manche Selbstverpflichtungen gehören auch einfach zu unserer Unternehmensidentität, wie zum Beispiel die Beachtung von unterschiedlichen Kulturfesten. Messen kann ich diesen Nutzen nicht, aber ich kann sagen: es zu beachten bringt nichts, es zu missachten, bringt viel und kostet Geld. Glückliche und wertgeschätzte Mitarbeiter haben einen erhöhten Leistungsgrad und produzieren daher mit einem höheren Qualitätsstandard, welcher sich wiederum im Umsatz widerspiegelt.

**11. Wie hoch ist der Einfluss Ihrer freiwilligen Selbstverpflichtungen auf Ihre Reputation?**

Die Qualität als Selbstverpflichtung hat definitiv den größten Einfluss auf unsere Reputation. Im Produkt sind so viele weitere freiwillige Selbstverpflichtungen verarbeitet, die man nicht kennt, aber auch nicht kennen muss, denn man hat ein Grundvertrauen in das Produkt. Das Reputationselement hat einen großen Einfluss und wird über viele Jahre hinweg aufgebaut.