

## Die Kommunikation verantwortungsvollen Handelns

Eine analytische Betrachtung der CSR-Berichterstattung der größten deutschen Unternehmen des Lebensmitteleinzelhandels

*Jörn Goldt*

### Abstract

Das gesellschaftliche Engagement wirtschaftlicher Akteure hat eine lange Geschichte. Doch seit dem Ende des kalten Krieges und mit dem Beginn der Globalisierung der Märkte gewinnt das betriebswirtschaftliche Konzept Corporate Social Responsibility (CSR) zunehmend an Bedeutung. Vor allem die Kommunikation über das verantwortliche Handeln wird wichtiger, da CSR vermehrt auch mit ökonomischen Zielen in Verbindung gebracht wird. Die vorliegende Arbeit behandelt in diesem Kontext – am Beispiel der größten deutschen Unternehmen des Lebensmitteleinzelhandels – die Frage, wie sich die CSR-Berichterstattung der Unternehmen seit der Jahrtausendwende entwickelt hat und inwieweit man von einer Angleichung der externen CSR-Kommunikation sprechen kann. Zur Beantwortung dieser Fragen wurde eine empirische Untersuchung anhand von Dokumentenanalysen der Jahresberichte sowie der Homepages der sieben größten deutschen Lebensmitteleinzelhandelskonzerne durchgeführt. Zentrale Erkenntnisse der Untersuchung sind die Feststellung einer kontinuierlichen Zunahme des Umfangs der Berichterstattung, die Erweiterung der CSR-Verständnisse der Unternehmen sowie eine Ausweitung der Verantwortung der Unternehmen auf verschiedene Bereiche, u. a. die Einhaltung von Sozial- und Umweltstandards in den Lieferketten sowie die Verantwortung, einen nachhaltigen Konsum der Kunden zu fördern. Zudem konnte durch die Untersuchung festgestellt werden, dass sich eine Konvergenz der Unternehmen im Hinblick auf ihre CSR-Berichterstattung zumindest hinsichtlich der Formalstruktur andeutet.

# Inhalt

1	Einleitung.....	139
1.1	Fragestellung.....	140
1.2	Aufbau der Arbeit.....	141
1.3	Zum Forschungsstand.....	142
2	Globalisierung, Verantwortung, Handel und Kommunikation: Annäherungen an den Untersuchungsgegenstand.....	144
2.1	Veränderung der globalen Wirtschaftsstrukturen.....	144
2.2	Entstehung und Entwicklung von Corporate Social Responsibility.....	145
2.3	CSR in Deutschland und Europa.....	147
2.4	CSR im Einzelhandel.....	147
2.5	Besonderheiten des Lebensmitteleinzelhandels.....	149
2.6	Die Bedeutung von CSR-Kommunikation.....	151
2.7	Zur Unternehmenslandschaft im deutschen Lebensmitteleinzelhandel.....	152
3	CSR und die Wissenschaft: Theoretische Überlegungen zur Übernahme sozialer Verantwortung durch Unternehmen.....	154
3.1	Corporate Social Responsibility: Definition und Begriffsabgrenzung.....	155
3.2	Zur Systematisierung von CSR: Verantwortungsbereiche nach Stefanie Hiß.....	157
3.3	Wirtschaft und Ethik – Profit und Moral: Zur normativen Begründung sozialer Unternehmensverantwortung.....	158
3.4	Theoretische Überlegungen zu CSR aus ökonomischer Perspektive: Der Business Case Corporate Social Responsibility.....	158
3.5	CSR aus der Perspektive des neuen soziologischen Institutionalismus.....	160
3.6	Legitimation unternehmerischen Handelns durch CSR.....	160
3.7	Organisationales Feld.....	161
3.8	Institutioneller Isomorphismus.....	161
3.9	Kritische Anmerkungen zum Ansatz des NSI.....	162
3.10	Die Rolle von Trendsettern aus Sicht der Organisationssoziologie.....	163
3.11	Theoretische Überlegungen zur CSR-Kommunikation.....	164
3.12	Hypothesenformulierung.....	165
4	Methodisches Vorgehen.....	166
4.1	Empirische Vorgehensweise.....	167
4.2	Analyseverfahren.....	168
4.3	Dokumentenanalyse Teil I: Berichte.....	168
4.4	Dokumentenanalyse Teil II: Homepages.....	169
5	Ergebnisse der Analyse der CSR-Berichterstattung.....	169
5.1	Die CSR-Berichterstattung einzelner Unternehmen vor 2004.....	169
5.2	Metro AG/Metro Group.....	169
5.3	Tengelmann-Gruppe.....	174
5.4	Edeka-Gruppe.....	175
5.5	Quantitative Ergebnisse der Analyse über die Entwicklungen der CSR-Berichterstattung der untersuchten Unternehmen ab 2004.....	175
5.6	Umfang der CSR-Berichterstattung in den Geschäftsberichten.....	175
5.7	CSR-Sprache: Verwendung von Begriffen in den Geschäftsberichten.....	177
5.8	Grundsätzliche Positionierung der Unternehmen zu CSR (ab 2004).....	178
5.9	CSR-Verständnis der Unternehmen.....	178
5.10	Operative Ebene: Organisatorische Verankerung von CSR.....	183
5.11	Kommunikation mit den Anspruchsgruppen: Stakeholder-Dialog.....	185
5.12	Maßnahmen in einzelnen CSR-Feldern (ab 2004).....	186
5.13	CSR-Feld Umwelt.....	187
5.14	CSR-Feld Beschaffung/Lieferanten.....	189

5.15 CSR-Feld Kunden .....	192
5.16 CSR-Feld Soziales Umfeld/Gesellschaftliches Engagement .....	194
5.17 CSR-Feld Mitarbeiter.....	196
6 Interpretation der Ergebnisse .....	196
7 Fazit.....	199
Literatur .....	202

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Stufen der gesellschaftlichen Verantwortung .....	156
Abbildung 2: Umweltorganisation der Metro AG.....	170

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Lebensmittelumsatz der größten Lebensmitteleinzelhandelsunternehmen in Deutschland.....	153
Tabelle 2: Untersuchungsmaterial für die Dokumentenanalyse der einzelnen Unternehmen für den Untersuchungszeitraum 2000 bis 2008 .....	167
Tabelle 3: Umfang der Geschäftsberichte 2004 bis 2008.....	176
Tabelle 4: Umfang der CSR-Themenfelder in den Geschäftsberichten 2004 bis 2008 .....	177
Tabelle 5: Die Verwendung von Begriffen im Zusammenhang mit CSR.....	178

# 1 Einleitung

„Keiner will weniger konsumieren – aber die Art, wie wir weltweit konsumieren, wird sich wandeln müssen, um Konsumenten in Entwicklungsländern eine nachhaltige Wohlstandszunahme zu ermöglichen“. (Tell Münzing in: Metro 2002b: 5)

Die Globalisierung der Märkte schafft global agierenden Unternehmen grenzenlose Handlungsspielräume zur Profitmaximierung, die zunehmende „Entmachtung“ der Nationalstaaten durch den Neoliberalismus verschiebt aber auch Verantwortungszuschreibungen von öffentlichen zu privaten Akteuren. Soziale Verantwortung wird so vielmehr zu einem gesamtgesellschaftlichen komplexen Phänomen.

So ist aufgrund der in den vergangenen Jahren stetig zunehmenden Bedeutung der Rolle von vor allem global agierenden und somit auch global angreifbaren Unternehmen als Träger von gesellschaftlicher Verantwortung davon auszugehen, dass auch die Unternehmen des deutschen Lebensmitteleinzelhandels Reaktionen auf die vorangegangenen Entwicklungen in Form von erweiterter Verantwortungsübernahme gezeigt haben. Corporate Social Responsibility (CSR) hat sich in den vergangenen Jahren als betriebswirtschaftliches Konzept etabliert und langfristig wird aufgrund veränderter gesellschaftlicher Erwartungshaltungen kein großes Unternehmen mehr ohne die Berücksichtigung sozialer und ökologischer Belange innerhalb seiner Unternehmenstätigkeit auskommen.

Nun ist CSR aber nicht immer gleich CSR: So gibt es bestimmte Branchen, die schon wesentlich früher auf den „Verantwortungszug“ aufgesprungen sind (bzw. aufspringen mussten) wie z.B. die Pharma- oder Chemiebranche, da diese zunächst einem weitaus größeren gesellschaftlichen Druck ausgesetzt waren. Diese Branchen betreffen bzw. betrafen vor allem ökologische Verantwortungsaspekte, die mit deren Kerngeschäft in Verbindung stehen. Ähnlich verhielt es sich mit der Sportartikel- und der Textilindustrie, allerdings standen hier vorrangig soziale Aspekte und diese insbesondere an den Produktionsstandorten im Fokus.

Die Branche des Einzelhandels hingegen ist im Vergleich zu den eben genannten Branchen noch am Beginn dieser Entwicklungen (vgl. Hellmann 2009: 85; Senge 2009: 95). Anke Steinbach begründet dies mit fehlendem Druck, dem die Unternehmen des Einzelhandels bisher ausgesetzt waren. So bestanden weder von Seiten der Mitbewerber noch der Stakeholder besondere Anreize, sich stärker mit sozialen und ökologischen Aspekten auseinanderzusetzen. Darüber hinaus orientierten sich Handelsunternehmen vornehmlich an ökonomischen Aspekten, da in der Branche ein sehr starker Wettbewerb und Preiskampf herrschen. Steinbach betont allerdings, dass Branchen wie der Lebensmitteleinzelhandel im Gegensatz zu anderen Einzelhandelsbranchen „schon relativ lange mit CSR-Themen konfrontiert sind und derzeit CSR recht intensiv vorantreiben“ (Steinbach 2009: 242).

Innerhalb der jeweiligen Branchen gibt es unterschiedliche Ausprägungen von Unternehmenstypen hinsichtlich ihres CSR-Engagements. So sind es in der Regel einzelne Unternehmen, die eine Vorreiterrolle in ihrer Branche einnehmen und sich soziale Verantwortung auf die Agenda schreiben, bevor dies andere Unternehmen der Branche tun. Die Vorreiterrolle kann – sofern sie sinnvoll ist und auch entsprechend an die Öffentlichkeit kommuniziert wird – zu Imagegewinnen und dementsprechend auch zu Wettbewerbsvorteilen führen (vgl. Graf 2002). Aufgrund dieser Tatsache kommt es in der Regel zu Nachahmungsversuchen durch Konkurrenzunternehmen der Branche. Strategien der „Trendsetter“ werden von Konkurrenten imitiert, um so mit den Entwicklungen der Branche Schritt zu halten. Daher ist davon auszugehen, dass auch in der Branche des Lebensmitteleinzelhandels ähnliche Prozesse stattfinden und einige Unternehmen als Trendsetter wesentlich früher und intensiver CSR kommunizieren, während andere Unternehmen eher „hinterherhinken“. Diese Annahme soll anhand der Analyse der CSR-Kommunikation empirisch geprüft werden.

Darüber hinaus sind die Reichweite der Verantwortung sowie die Frage von Interesse, inwiefern diese CSR-Welle auch auf so genannte Entwicklungsländer und in diesen Ländern ansässige Zuliefererunternehmen übergeht. Der Einzelhandel stellt in seiner besonderen Stellung als Mittler zwischen (weltweiten) Produzenten und Konsumenten insofern einen interessanten Untersuchungsgegenstand dar, als hier auch die Ausweitung der Verantwortung von „global buyers“ auf deren Lieferanten untersucht werden kann.

Interessant wäre an dieser Stelle auch die Frage, ob sich u. U. durch kettenreaktionsartige Einführungen von CSR-Maßnahmen sogar grundsätzlich die wirtschaftliche bzw. gesellschaftliche Situation in den Ländern der Lieferanten positiv entwickeln kann. Diese Thematik kann in der vorliegenden Arbeit jedoch nicht bearbeitet werden, da dies eine umfangreichere Studie erfordern würde, die im Rahmen einer wissenschaftlichen Qualifikationsarbeit nicht zu leisten ist.

Aufgrund eines gesellschaftlichen Umdenkens und eines daraus resultierenden veränderten Verhaltens, welches in erster Linie auch aus den zunehmend medial geführten Debatten und dem öffentlichen Diskurs um Nachhaltigkeit erwachsen ist, hat sich in den letzten Jahren die Nachfragesituation gerade im Bereich des Lebensmittelhandels stark verändert<sup>1</sup>. Hierauf ist zurückzuführen, dass der Einzelhandel gerade aus wirtschaftlicher Sicht zum innovativen Handeln angehalten ist, um auf diese gesellschaftlichen Veränderungen adäquat zu reagieren.

Karl-Hermann Blickle spricht von einem „ökonomischen Zwang“, zu dem sich das Engagement für das Gute sowie für nachhaltiges unternehmerisches Handeln entwickelt habe (Blickle 2009: 261). Denn der ökonomische Erfolg ist abhängig vom Verhalten der Kunden. Dieses wiederum wird durch das gesellschaftliche Umfeld geprägt. Entstehen im gesellschaftlichen Kontext Erwartungen an Unternehmen, soziale Verantwortung – in welcher Weise auch immer – zu übernehmen, so sind die Unternehmen, sofern sie an ihrem eigenen Überleben interessiert sind, auch im Interesse der Shareholder dazu verpflichtet, den gesellschaftlichen Erwartungen durch CSR-Strategien zu begegnen.

## 1.1 Fragestellung

Diese Arbeit setzt sich vor allem mit der Frage auseinander, wie sich die CSR-Bericht-erstattung der größten deutschen Lebensmitteleinzelhandelsunternehmen entwickelt hat und inwiefern sich die Unternehmen in dieser Hinsicht unterscheiden bzw. gleichen. Es soll untersucht werden, ob sich anhand der Entwicklungen nach der Jahrtausendwende Tendenzen zur Konvergenz der einzelnen Unternehmen im Hinblick auf ihre CSR-Berichterstattung erkennen lassen. Hierbei interessiert insbesondere die Frage, ob einzelne Unternehmen in ihrer Kommunikation frühzeitig als Vorreiter CSR-Felder besetzen und ob konkurrierende Marktteilnehmer in der Folge diese ebenfalls aufgreifen.

Die Forschungsfrage bezieht sich auf die externe Unternehmenskommunikation, d.h. auf Informationen, die Unternehmen selbst für die Öffentlichkeit bzw. für Stakeholder herausgeben. Als empirisches Untersuchungsmaterial werden von den Unternehmen veröffentlichte Jahresberichte sowie deren Unternehmenshomepages berücksichtigt.

Da sich die Untersuchung explizit mit der Kommunikation von sozialer Unternehmensverantwortung beschäftigt und nicht mit den tatsächlichen CSR-Tätigkeiten der Unternehmen, können über die eigentliche CSR-Praxis auch keine zuverlässigen Aussagen getroffen werden. Erstens ist zwar davon auszugehen, dass Unternehmen – in weiser Voraussicht – keine Maßnahmen kommunizieren werden, die sie nicht tatsächlich getätigt haben, da dies zu Negativ-Schlagzeilen und extremen Image-Verlusten führen könnte. Dennoch verweist die Kommunikation verantwortungsvollen „Handelns“ lediglich auf potenzielle Tätigkeiten, auf geplante Vorhaben und u. U. auf die Integration von CSR in Leitbilder und Unternehmensstrategien. Zweitens kann auch nicht davon ausgegangen werden, dass alle CSR-relevanten Maßnahmen kommuniziert werden. Die vorliegende Studie ermöglicht keinen Vergleich der Branche des Lebensmitteleinzelhandels mit anderen Branchen, auch wird kein internationaler Vergleich vorgenommen werden.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es sich bei dieser Studie um einen branchen-internen Vergleich sowie um einen Vergleich der Entwicklungen der einzelnen Unternehmen in zeitlicher Hinsicht handelt. Dafür werden lediglich von den Unternehmen selbst veröffentlichte Kommunikationsmedien Gegenstand der Untersuchung sein. Veröffentlichungen aus unabhängigen Medienquellen werden nicht

<sup>1</sup> Vor allem die Nachfrage nach Bio-Produkten, aber auch nach fair gehandelten Waren (z.B. Kaffee, Bananen, usw.) hat sich durch das veränderte Bewusstsein großer gesellschaftlicher Gruppen gesteigert. Im Zusammenhang hiermit steht der Begriff „Lifestyle of Health and Sustainability“ (LOHAS), auf den in Abschnitt 2.2.3 genauer eingegangen wird.

berücksichtigt, da die Selbstdarstellung der Unternehmen fokussiert wird und nicht das gesamtgesellschaftliche Abbild, welches z.B. die Medien von einem Unternehmen zeichnen.

## 1.2 Aufbau der Arbeit

Im folgenden Abschnitt wird zunächst der Forschungsstand zum Bereich CSR und hier speziell zu CSR im Einzelhandel und im Lebensmittelbereich skizziert.

Anschließend werden im zweiten Kapitel Hintergründe beleuchtet, die die Relevanz des Untersuchungsthemas verdeutlichen. Es wird vor allem auf die Entstehung und Entwicklung des Phänomens CSR im Zuge der wirtschaftlichen Veränderungen der letzten Jahrzehnte eingegangen, bevor speziell CSR in Deutschland, im Einzelhandel und die Besonderheiten von CSR im Lebensmitteleinzelhandel betrachtet werden. Darauf folgen Anmerkungen zur Bedeutung der Kommunikation von Unternehmen über ihre soziale Verantwortungsübernahme. Die anschließende Skizzierung der Unternehmenslandschaft des deutschen Lebensmitteleinzelhandels ist hilfreich, um Unterschiede der einzelnen Unternehmen und eine daraus resultierende Problematik hinsichtlich der Vergleichbarkeit verständlich zu machen.

Das dritte Kapitel beschäftigt sich mit der theoretischen Auseinandersetzung des Untersuchungsgegenstandes dieser Arbeit. Hier wird sich zunächst mit der für diese Arbeit relevanten Definition des Begriffs Corporate Social Responsibility auseinandergesetzt und dabei eine Abgrenzung zu anderen verwandten Begriffen vorgenommen. Zudem wird eine Systematisierung von CSR beschrieben. Darüber hinaus werden theoretische Ansätze zum Konzept von CSR dargestellt, die den theoretischen Bezugsrahmen für die empirische Analyse und deren methodische Vorüberlegungen darstellen werden. Es wird versucht, CSR aus normativer, ökonomischer sowie aus soziologischer Perspektive zu beleuchten. Die theoretischen Grundlagen berücksichtigen vor allem Erkenntnisse aus dem Neuen Soziologischen Institutionalismus (NSI) bzw. dem Neo-Institutionalismus und der Organisationssoziologie. Aus organisationssoziologischer Perspektive wird hier genauer die Rolle von CSR-Trendsettern beleuchtet. Darüber hinaus werden theoretische Überlegungen zur externen Unternehmenskommunikation zu CSR angestellt. Im Anschluss werden, ausgehend von den theoretischen Überlegungen, Hypothesen abgeleitet, die in der empirischen Untersuchung überprüft werden sollen.

Im vierten Kapitel wird das methodische Vorgehen der empirischen Untersuchung dargestellt. Zunächst wird erläutert, wie die zuvor aufgestellten Hypothesen geprüft werden können. Das zur Verfügung stehende Untersuchungsmaterial wird in diesem Kapitel genauer beschrieben. Mit dem Ziel der Überprüfung der zuvor festgelegten Hypothesen wird das Vorgehen bei der Analyse des Untersuchungsmaterials erläutert.

Im fünften Kapitel werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung dargestellt. Da es nur möglich war, ab dem Jahr 2004 für alle für die Untersuchung relevanten Unternehmen Jahresberichte mit einzubeziehen, findet zunächst eine Beschreibung der bisherigen Entwicklungen der CSR-Kommunikation einzelner Unternehmen für die Zeiträume statt, in denen nicht für alle Unternehmen Untersuchungsmaterial vorlag. Anschließend wird versucht, neben der generellen Entwicklung der Branche, ein Bild der Dynamik der CSR-Kommunikation innerhalb der Branche zu zeichnen. Die Ergebnisse von Dokumenten- und Homepage-Analyse fließen hierbei ineinander.

Das sechste Kapitel nimmt eine Interpretation der Ergebnisse vor. Hierbei wird beantwortet, ob die aufgestellten Hypothesen aufgrund der durch die Analyse ermittelten Ergebnisse bestätigt werden können oder nicht. Es werden Bezüge der Ergebnisse der Untersuchung zur theoretischen Diskussion hergestellt und die zentrale Fragestellung der Arbeit beantwortet.

Im Schlusskapitel werden die zentralen Inhalte der Arbeit sowie die wesentlichen Erkenntnisse der empirischen Untersuchung zusammengefasst. Zudem soll dargestellt werden, welchen Beitrag die Arbeit für die wissenschaftliche CSR-Diskussion leisten konnte und es werden Grenzen der durchgeführten Untersuchung aufgezeigt.

### 1.3 Zum Forschungsstand

Thomas Loew konstatierte im Jahr 2004:

„Eine wissenschaftliche CSR-Debatte wurde in Deutschland bislang kaum geführt. So ergab eine stichprobenartige Auswertung ausgewählter deutschsprachiger Zeitschriften der Betriebs- und Sozialwissenschaften (z.B. Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF), Die Betriebswirtschaft (DB), Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie (kzfs), Zeitschrift für Soziologie), dass in den vergangenen zwei bis drei Jahren unter dem Stichwort „Corporate Social Responsibility“ keine explizite Auseinandersetzung stattfand.“ (Loew et al. 2004: 37)

Diese Aussage betrifft wohlgerne die ersten Jahre des neuen Jahrtausends. Seit Beginn der Jahrtausendwende steigt die Anzahl der jährlich erscheinenden wissenschaftlichen Beiträge zum Thema Corporate Social Responsibility jedoch kontinuierlich. Dies zeigt sich beispielsweise relativ deutlich am Campus-Katalog der Universität Hamburg: Unter Verwendung der kombinierten Suchbegriffe<sup>2</sup> „CSR“ und „Verantwortung“ ergibt das Ergebnis 39 Treffer für 2008, 28 für 2007, 18 für 2006, 2 für 2005, 1 für 2004 und 1 für 2002. Die dort vorhandenen Werke bilden allerdings nur einen Bruchteil der gesamten CSR-Literatur ab.

Mittlerweile ist die Anzahl der erschienenen Arbeiten nicht mehr in dem Maße überschaubar, dass jedes einzelne Werk an dieser Stelle Erwähnung finden könnte. Daher soll es bei der Darstellung des Forschungsstandes in dieser Arbeit darum gehen, hauptsächlich empirische Studien, welche sich speziell mit der Thematik von CSR im Einzelhandel bzw. im Lebensmittelsektor beschäftigen, darzustellen. Zunächst werden dennoch einige generelle Arbeiten zur Bedeutung von CSR dargestellt.

Stefanie Hiß erwähnt eine Studie zu den Erwartungen an die weitere Entwicklung von CSR in Deutschland von Schulz et al. aus dem Jahr 2002, nach der 58 % der deutschen Unternehmen davon ausgingen, dass die eigene soziale und ökologische Verantwortung zunehmen wird, 6 % dass sie abnehmen und 33 % dass sie gleichbleiben wird (3 % weiß nicht). Bei großen Unternehmen (mit mehr als 1000 Mitarbeitern) waren es sogar 85 %, die von einer Zunahme der Bedeutung ausgegangen sind. Zudem berichtet Hiß z.B. von einer Studie zur Bedeutung von CSR bei Konsumenten aus Großbritannien. Der Anteil derjenigen, die soziale Verantwortung von Unternehmen beim Kauf eines Produktes als wichtig einschätzen, sei zwischen 1997 und 2002 von 24 auf 44 % gestiegen (vgl. Hiß 2006: 35f.).

Einzelne Arbeiten behandeln die sich verändernde Rolle von Regierungen europäischer Staaten, z.B. die Tatsache, dass sich diese im vergangenen Jahrzehnt als bedeutende Akteure für das Vorantreiben der Entwicklung von CSR in Europa etabliert haben und betonen hierbei die vermehrten Bemühungen von Regierungen, relevante Stakeholder zu vernetzen und Dialoge anzustoßen (vgl. z.B. Albareda et al. 2008).

Einige wissenschaftliche Arbeiten beschäftigen sich mit der Ausweitung der unternehmerischen Verantwortung vom Mutterkonzern auf dessen gesamte Wertschöpfungs- bzw. Zulieferkette (Salam 2009; van Tulder et al. 2009). Hier entstanden auch neue Begrifflichkeiten wie z.B. purchasing social responsibility (PSR) (vgl. Carter/Jennings 2002) oder supply chain responsibility (SCR) (vgl. Spence/Bourlakis 2009). Thomas Loew beschreibt Herausforderungen und Ansatzpunkte für Unternehmen im Hinblick auf CSR in den Lieferketten und unterscheidet hierbei nach unterschiedlichen Industrien. Dabei wird auch auf soziale und ökologische Herausforderungen in der Lebensmittelindustrie eingegangen (vgl. Loew 2005).

Im Bereich des Lebensmittelsektors finden sich in der wissenschaftlichen Literatur in Bezug auf CSR überwiegend theoretische Arbeiten und Fallbeispiele bezüglich der Entwicklung und Implementierung von freiwilligen Sicherheits- und Qualitätsstandards bei den Zulieferern (Henson/Reardon 2005; Jaffee/Masakure 2005; Henson/Humphrey 2009). Hierbei geht es auch um die Nachvollziehbarkeit der Herkunft der Produkte, die sich vor allem bei Kleinbauern als schwierig erweist. Clare Narrod et. al. betonen in diesem Zusammenhang die Bedeutung von public-private-partnerships (PPP) für die Etablierung von Monitoring-Systemen und die Unterstützung bei der Bildung von Zusammenschlüssen, die es erst

<sup>2</sup> Die einfache Suche nach dem Begriff CSR ergibt unzählige Treffer zur Tschechoslowakei und verzerrt somit das Ergebnis komplett.

ermöglichen, Kleinbauern in Entwicklungsländern trotz der hohen Anforderungen (Standards), den Verbleib in der Lieferkette zu sichern (Narrod et al. 2009).

Bezogen auf den Lebensmitteleinzelhandel lassen sich zum Thema CSR bisher nur wenige Arbeiten finden. Peter Jones untersuchte CSR-Berichte und die Homepages der zehn führenden Lebensmittel-Einzelhändler in Großbritannien. Jones fand heraus, dass die Unternehmen jeweils eigene CSR-Ansätze verfolgen und konnte Unterschiede hinsichtlich des Inhalts und des Ausmaßes der CSR-Berichterstattung feststellen. Grundsätzlich gebe es aber Gemeinsamkeiten darin, dass bei den untersuchten Unternehmen Umweltbelange, Zulieferer bzw. Lieferanten, Mitarbeiter, Kunden und die Regionen, in denen sie operieren in ihrer Berichterstattung zu CSR Erwähnung finden. Alle untersuchten Unternehmen betonen, dass sie CSR als wichtigen Bestandteil ihres Kerngeschäfts ansehen (Jones et al. 2005). In einer weiteren Arbeit untersucht Jones, inwieweit „gesunde Ernährung“ ein CSR-Thema bei den führenden Lebensmittel-Einzelhändlern darstellt (Jones et al. 2006). Darüber hinaus untersuchte Jones die Beziehung von CSR und Marketing im Lebensmitteleinzelhandel und dies vor allem in den Märkten selbst. Es stellte sich heraus, dass hierbei vor allem das Preis-Leistungsverhältnis, die Unterstützung der lokalen Produzenten, Fair-Trade, gesundes Leben bzw. gesunde Ernährung, das Engagement für Bioprodukte, Spenden für wohltätige Zwecke sowie Initiativen zur Unterstützung der lokalen Gemeinschaft die vordergründigen CSR-Inhalte im Marketing darstellten. Auch hier konnte Jones Unterschiede hinsichtlich der Verwendung von CSR-Inhalten im Marketing feststellen (Jones et al. 2007).

Anja Angermüller und Anja Schwerk haben bei einer Untersuchung der 372 umsatzstärksten deutschen Unternehmen deren Homepages hinsichtlich der Kommunikation von CSR untersucht (Angermüller/Schwerk 2004). 46 % der Unternehmen nahmen hierbei direkt zum Thema CSR Stellung. Die Unternehmen des Handels kamen im Branchenvergleich aber nur auf einen Anteil von 30 %, und stellten somit neben der Dienstleistungs- und der Versicherungsbranche (jeweils 31 %), den niedrigsten Anteil. Als populärste CSR-Aktivität gaben 86% der Handelsunternehmen umweltbezogene Maßnahmen an. Spenden/Stiftung (43 %), Umweltberichte (23 %), und Verhaltenskodizes (20 %) sind die Maßnahmen, die darüber hinaus im Handel am meisten verbreitet waren. Im Branchenvergleich zeigte sich zudem, dass beim Handel in der CSR-Kommunikation wesentlich häufiger ein Bezug zum Kerngeschäft festzustellen war.

Sven Reinhardt ist in seiner Dissertationsschrift der Frage nachgegangen, welche Bedeutung die internen und externen Anspruchsgruppen für die Umweltkommunikation eines Unternehmens haben. Er kam zu dem Ergebnis, dass der Umweltschutz insgesamt einen großen Einfluss auf Unternehmen und deren wirtschaftliche Entwicklungsmöglichkeiten hat. Die Anspruchsgruppen haben erheblichen Einfluss auf den Erfolg und die Ausgestaltung der Umweltkommunikation. Aufgrund der heterogenen Struktur der verschiedenen Stakeholder und deren Erwartungen, die je nach Branche und Unternehmenstypus variieren, bedürfe es integrierter Ansätze, bei denen einzelne Kommunikationsinstrumente aufeinander abgestimmt werden (Reinhardt 2007).

Das Institut für Markt-Umwelt-Gesellschaft e.V. an der Leibniz Universität Hannover (imug) hat im Jahr 2008 eine Studie zum Thema CSR im Einzelhandel veröffentlicht (vgl. imug 2008). Von 40 angeschriebenen Einzelhandelsunternehmen beteiligten sich allerdings nur 19 an der schriftlichen Befragung, was darauf hinweist, dass zu dem Befragungszeitpunkt bei einem Großteil der deutschen Einzelhandelsunternehmen CSR noch keine besondere Rolle in der Unternehmenskultur spielte. Es wurden Unternehmen aus den Bereichen Elektrofachhandel, dem Lebensmittel- sowie dem Textil-Einzelhandel in die Untersuchung einbezogen. Außer Aldi Nord und Aldi Süd beteiligten sich alle der in hier der vorliegenden Untersuchung betrachteten Unternehmen an der Befragung des imug. Die Unternehmen wurden nach ihrer Selbsteinschätzung zu bestimmten CSR-Handlungsfeldern befragt, diese wurde mit einer externen Beurteilung verglichen, wobei die Auswertung jedoch ohne Angabe der Unternehmensnamen erfolgte. Nur in den Fällen, in denen sowohl Selbsteinschätzung als auch externe Beurteilung positiv ausfielen, wurden die Unternehmen als „best practice“-Beispiele namentlich erwähnt. Für Lebensmitteleinzelhändler, die auch in dieser Arbeit untersucht werden, traf dies nur im Handlungsfeld „Beschäftigte – Umgang mit den Mitarbeitern“ zu. Als positive Beispiele wurden hier Real (Metro Group) und Tengelmann



genannt. Ein weiteres bedeutsames Ergebnis der Studie war, „dass in fast allen CSR-relevanten Handlungsfeldern ambitionierte Umsetzungen von CSR-Anforderungen anzutreffen sind“ (imug 2008: 64). Darüber hinaus zeigte sich in der Untersuchung, dass in den Handlungsfeldern „Beschäftigte – Umgang mit den Mitarbeitern“ und „Engagement für das Gemeinwesen“ CSR bisher am stärksten vorangetrieben wurde, während in den Handlungsfeldern „Präsentation und Vermarktung nachhaltiger Produkte“ sowie „Nachhaltige Sortimentsgestaltung“ CSR bisher am schwächsten ausgeprägt war. In diesen beiden Handlungsfeldern sei auch die Diskrepanz zwischen Selbsteinschätzung und externer Beurteilung am größten, darüber hinaus würden sie von den befragten Unternehmen als zwei der drei wichtigsten Handlungsfelder für die Konsumenten eingeschätzt. Die generelle Einschätzung der Unternehmen, dass CSR-Themen für die Konsumenten keine unwichtige Rolle spielen, verweist auf die Erwartung, dass die CSR-Anstrengungen der Unternehmen durch die Kunden honoriert werden.

Das imug verweist im Bericht zur Untersuchung auf Fallstudien zu CSR-Einzelthemen wie z.B. die von Oxfam im Jahr 2008 veröffentlichte Studie „Endstation Ladentheke“, in der auf den Zusammenhang von Konzentrationsprozessen im deutschen Lebensmitteleinzelhandel und der damit verbundenen Einkaufsmacht und Verletzungen von Arbeitnehmerrechten in der Lieferkette von Südfrüchten eingegangen wird. Weiter wird von Studien berichtet, die Arbeits- bzw. Menschenrechtsverletzungen bei Zulieferern von Textilien für Discounter darstellen (Südwind, Kampagne für saubere Kleidung; vgl. imug 2008: 19). Das imug verweist auf einige Veröffentlichungen von verdi, die sich mit dem Umgang mit den Beschäftigten in Deutschland bzw. in den Lieferantenländern auseinandersetzen (z.B. Schwarzbuch Lidl) sowie auf Einkaufsratgeber zum nachhaltigen Konsum (BUND, Greenpeace). Im Jahr 2006 hat das imug europäische Discounter hinsichtlich ihrer CSR-Aktivitäten in unterschiedlichen CSR-Feldern untersucht und kam zu folgender Erkenntnis:

„Gerade die deutschen Discounter Aldi und Lidl zeigen sich in ihrem Informationsverhalten verschlossen [...und...] weisen keine systematischen Initiativen in den Untersuchungsfeldern auf“ (imug 2008: 22).

## 2 Globalisierung, Verantwortung, Handel und Kommunikation: Annäherungen an den Untersuchungsgegenstand

In diesem Kapitel soll verdeutlicht werden, in welchem Kontext sich CSR entwickelt hat. Hierfür spielen die Veränderung der globalen Wirtschaftsstrukturen sowie die zivilgesellschaftlichen Veränderungen im Zusammenhang mit der Globalisierung und der Entwicklung der Informationstechnologie und der Mobilität eine Rolle. Zunächst wird allgemein die Veränderung der sozialen und wirtschaftlichen Welt skizziert, bevor auf deren Bedeutung für die Entstehung und weitere Entwicklung von CSR zunächst im Allgemeinen und im weiteren Verlauf auf die spezielle Entwicklung von CSR in Deutschland bzw. in Europa eingegangen wird. Anschließend wird CSR im Einzelhandel fokussiert bis letztendlich auf die Besonderheiten im deutschen Lebensmitteleinzelhandel als zentraler Gegenstand dieser Arbeit eingegangen wird. Ein weiterer Abschnitt behandelt die Bedeutung von CSR-Kommunikation, die Skizzierung der Unternehmenslandschaft im Lebensmitteleinzelhandel veranschaulicht das Feld, in dem sich die relevanten Akteure der Untersuchung bewegen.

### 2.1 Veränderung der globalen Wirtschaftsstrukturen

Durch die in den letzten Jahrzehnten weiter fortgeschrittene Globalisierung und die daraus folgende Deregulierung und Privatisierung haben staatliche Akteure an Einfluss auf die Wirtschaft durch gesetzliche Regulierungen verloren (vgl. Heidbrink 2008: 13). Gerade durch die Verlagerung von Produktionsstätten in Staaten mit lockereren gesetzlichen Regelungen bzw. deren nicht vorhandene Kontrolle hinsichtlich sozialer und ökologischer Belange haben sich transnationale Unternehmen in einen wirtschaftlichen Raum begeben, dessen institutionelle Einbettung wesentlich schwächer ausgeprägt ist als in den Herkunftsländern der jeweiligen Unternehmen. Vor allem hieraus resultieren die schwindenden

Einflussmöglichkeiten der Nationalstaaten, den „kapitalistischen Trieben“ der Großkonzerne Einhalt zu gebieten.

Die zunehmende Dominanz immer größer werdender global agierender Handels- und Markenkonzerne und die daraus resultierende Einkaufs- bzw. Arbeitgebermacht kennzeichnet die jüngeren wirtschaftlichen Entwicklungen. Die Einkaufsmacht wird vermehrt auch durch internationale Kooperationen von Großkonzernen erhöht. Mit der zunehmenden Bedeutung ökonomischer Akteure und der schwindenden Einflussmacht der Nationalstaaten hinsichtlich gesetzlicher Regulierungen für die Gestaltung einer (gerechteren) Weltordnung steigen die Erwartungen des gesellschaftlichen Umfelds insbesondere an die global agierenden Unternehmen in Bezug auf deren gesellschaftliche Verantwortungsübernahme. Diese spiegeln sich unter anderem in den auf den UN-Gipfeln in Rio de Janeiro und Johannesburg formulierten Erwartungshaltungen an alle Wirtschaftsakteure wider. Auch die Gründung des UN Global Compact von Kofi Annan verweist auf die Zunahme von Erwartungen an Unternehmen, sich freiwillig zu mehr Verantwortungsübernahme zu verpflichten (vgl. imug 2008: 11).

Gleichzeitig hat sich die Bedeutung von Nichtregierungsorganisationen (NGOs) in den letzten Jahrzehnten erheblich vergrößert (Curbach 2003). Aufgrund der durch das Internet möglich gewordenen weltweiten Vernetzung konnte der Druck von NGOs auf wirtschaftliche Akteure ein neues Ausmaß annehmen. Durch die Verbreitung der Kritik von NGOs in den (Massen-)Medien konnte besonders in den Industriestaaten ein gesellschaftliches Bewusstsein entstehen, das bestimmte gesellschaftliche Erwartungen an unternehmerisches verantwortliches Handeln mit sich bringt.

## 2.2 Entstehung und Entwicklung von Corporate Social Responsibility

Grundlegend für das mögliche Entstehen dessen, was heute allgemein als CSR bezeichnet wird, ist der Aufstieg der Institution Unternehmen, die seit der industriellen Revolution zunehmend an Bedeutung gewonnen hat, als Vorläufer von CSR könnte man das Mäzenatentum und die Wohltätigkeit einzelner Unternehmer (charity) bezeichnen (vgl. Hiß 2006: 29).

In der Literatur werden der Beginn bzw. erste Ansätze des Konzeptes von CSR räumlich nach Nordamerika und zeitlich den 1930er Jahren zugeordnet (vgl. z.B. Carroll 1999; zitiert nach Stark/Bluszcz 2007: 22). Grundsätzlich gilt es aber zwischen den Umständen in Europa und den USA zu unterscheiden. Waren Unternehmen in den USA durch die liberale Wirtschaftspolitik relativ unabhängig in ihrem Verhalten gegenüber ihren Stakeholdern, so wurden in Europa und vornehmlich in Deutschland viele Verantwortungsbereiche durch die Sozialgesetzgebung bereits vorgeschrieben. Dieser Unterschied führte dazu, dass die Rufe nach der Verantwortung der Unternehmen in den USA wesentlich früher kamen und dementsprechend auch lauter waren. Genossen die Unternehmen in den USA in den 1950er Jahren aufgrund eines relativ geringen sozialen Aktivismus noch einen gewissen Respekt, häuften sich in den 1960er und in den 1970er Jahren kritische Stimmen, welche schließlich zu der Gründung von Umweltschutz- und Arbeitsrechtsinitiativen führten (Carroll 1984: 3; zitiert nach Hiß 2006: 29). Zunehmend fanden in der Bewertung von Unternehmen durch die Öffentlichkeit auch Kriterien wie Umwelt, Diskriminierung, Verbraucherschutz oder Arbeitsplatzsicherung Berücksichtigung. Zu dieser Zeit kam es auch zur Entwicklung erster Verhaltenskodizes wie z.B. dem Davoser Manifest von 1973 mit dem Entwurf eines *Kodex des ethischen Wohlverhaltens für die Unternehmensführung* in Europa (vgl. Hiß 2006: 30).

Im internationalen Kontext entwickelte sich CSR vor allem durch die Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), die 1976 erstmals Leitsätze mit Empfehlungen an multinationale Unternehmen verabschiedete und die International Labour Organization (ILO), die 1977 die *ILO Tripartite Declaration of Principles Concerning Multinational Enterprises and Social Policy* ins Leben rief (vgl. Hiß 2006: 30; Bluhm 2008: 146). Stefanie Hiß sieht in diesem Zeitraum in Anlehnung an Archie Carroll eine Institutionalisierung der Forderungen nach der sozialen Verantwortlichkeit von Unternehmen vor allem im Nord-Süd-Kontext. Sie beschreibt einen Rückgang der CSR-Entwicklungen in den 1980er Jahren durch den in Großbritannien und den USA aufkommenden Neoliberalismus, welcher die ökonomische Leistungsfähigkeit der Unternehmen wieder in den Fokus rückte und Deregulierung förderte.

Den „Durchbruch“ erlebte die CSR-Thematik mit dem Beginn der 1990er Jahre, dem Ende des kalten Krieges und dem nun scheinbar unaufhaltsamen Prozess der Globalisierung mit seinen Folgen für die globalen Wirtschaftsstrukturen. Eine entscheidende Rolle für die erhöhte Relevanz des Themas spielten von nun an vor allem auch Nichtregierungsorganisationen (NGOs), die durch öffentliche Kampagnen bewirken wollten, dass sich insbesondere multinational agierende Unternehmen mehr ihrer sozialen und ökologischen Verantwortung widmeten. Dies betraf vor allem deren Handeln in den Entwicklungsländern. In diesem Zusammenhang wurden die global agierenden Konzerne auch für die Bedingungen bei ihren Zulieferern in den Produktionsländern verantwortlich gemacht. Dies führte zur Etablierung von Sozial- und Umweltstandards, die – nachdem bereits bei den Mutterkonzernen eingeführt – nun auch vermehrt auf Zulieferer ausgeweitet wurden. Für die Entwicklung von Sozialstandards spielte wiederum die ILO eine nicht unerhebliche Rolle durch die Veröffentlichung der ILO-Kernarbeitsnormen, die die Grundlage für die meisten Sozialstandards darstellen. Basierend auf den ILO-Kernarbeitsnormen wurde beispielsweise von der NGO Social Accountability International (SAI) der Sozialstandard SA 8000<sup>3</sup> eingeführt, welcher durch unabhängige Audit-Firmen zertifiziert werden kann. Von Bedeutung für die weitere Entwicklung von CSR ist an dieser Stelle auch der bereits oben erwähnte „Global Compact“ mit einem 10-Punkte-Selbstverpflichtungsprogramm<sup>4</sup> für global agierende Unternehmen, der im Jahr 2000 vom damaligen UN-Generalsekretär Kofi Annan ins Leben gerufen wurde.

Als eine weitere wichtige Kraft im „Kampf“ um eine gerechtere Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung – und somit auch für die (globale) Ausweitung von CSR – auf Seiten der Zivilgesellschaft ist das „Weltsozialforum“ zu nennen, das seit 2001 jährlich parallel zum „Weltwirtschaftsforum“ stattfindet. Es stellt eine Plattform für NGOs dar, „um Öffentlichkeit und öffentlichen Druck herzustellen und auf das Verhalten multinationaler Unternehmen einzuwirken“ (Hiß 2006: 32f.).

So vollzog sich im Laufe der Jahrzehnte auch ein Wandel der Verantwortung für die Regulierung multinationaler Unternehmen. Waren es in den 1960er und 1970er Jahren noch im Wesentlichen nationalstaatliche Regierungen, die multinationale Unternehmen zu regulieren versuchten, entwickelte sich in den folgenden zwei Jahrzehnten zunehmend eine Selbstregulierung der Unternehmen. Im neuen Jahrtausend zeigen sich vermehrt Formen der Ko-Regulierung. Sie sind typischer Ausdruck von Global Governance. So sind z.B. an der Entwicklung von Verhaltenskodizes neben Unternehmen häufig auch Regierungen, Gewerkschaften sowie NGOs beteiligt (vgl. Hiß 2006: 62; Bluhm 2008: 147). Das Einbeziehen zivilgesellschaftlicher oder staatlicher Akteure bei der Umsetzung von CSR kann die dadurch erlangte Legitimität vergrößern und eine höhere Glaubwürdigkeit schaffen.

Die wachsende Bedeutung von CSR hängt auch zudem stark mit einem veränderten Umweltbewusstsein zusammen. Wissenschaftliche Erkenntnisse beispielsweise zum Klimawandel führten zu einem Umweltdiskurs, der eine zunehmende Relevanz in der Öffentlichkeit erfuhr. Die zunehmende Behandlung von Umwelt- und Klimathemen in Medien und Politik sensibilisierte in erheblichem Maße die Wirtschaft.

Katharina Bluhm resümiert die Entwicklung von CSR anhand von vier Phasen. Demnach hat sich die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung transnationaler Unternehmen von der staatlichen Normsetzung über zivilgesellschaftliche Verantwortungszuschreibung und hier vor allem durch Skandalisierung von Unternehmenspraktiken durch NGOs und die daraus resultierenden Reaktionen der betroffenen Unternehmen mittlerweile mehr in Richtung Standardisierung entwickelt. In den vergangenen Jahren haben sich vermehrt Bewertungskonzepte wie Rankings und Indizes etabliert, die die CSR-Aktivitäten „in quantifizierter Form und als ‚best practices‘ vergleichbar machen und öffentlich kommunizieren (vgl. Bluhm 2008: 149).

3 Eine ausführliche Darstellung zum SA 8000 findet sich bei Hiß 2006: 69ff. oder auf der Homepage von SAI: <http://www.sa-intl.org/> (letzter Zugriff: 31.05.2010)

4 Das 10-Punkte-Selbstverpflichtungsprogramm besteht aus zehn Prinzipien aus den Bereichen Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung, vgl.: <http://www.unglobalcompact.org/docs/languages/german/de-gc-flyer-05.pdf> (letzter Zugriff: 31.05.2010)

## 2.3 CSR in Deutschland und Europa

In Deutschland sowie anderen europäischen Staaten kam die CSR-Thematik im Vergleich zu den angelsächsischen Ländern erst später auf. Die Tatsache, dass freiwillige Verantwortung von Unternehmen in Deutschland sowie weiteren europäischen Staaten zunächst keine so große Bedeutung erfuhr wie in den USA, ist hauptsächlich bedingt durch den rechtlichen Rahmen. In Deutschland wurden Unternehmen im Gegensatz zu den USA per Gesetz quasi zur Verantwortungsübernahme gezwungen.

Michael Arretz benennt die Anfänge von CSR in Deutschland mit der Einführung der sozialen Marktwirtschaft und der Kartellgesetzgebung in den 1950er Jahren (vgl. Arretz 2009: 288f.). Arretz betont, dass die Sozialgesetzgebung einen klaren Rahmen für den Umgang mit Arbeitern und Angestellten bildete, vor allem in Bezug auf Arbeitszeiten, Löhne, Arbeitssicherheit und Sozialversicherungen. Umweltthemen spielten zu Beginn gegenüber den sozialen Belangen zunächst kaum eine Rolle. Erst im Laufe der folgenden Jahrzehnte wurden zunehmend Umweltgesetze (Umweltschutz) verabschiedet. Katharina Bluhm bezeichnet diese Phase als „Normensetzung für transnationale Unternehmen als staatliches Projekt“ (Bluhm 2008: 146).

Wegweisend für die Intensivierung der CSR-Debatte in Europa ist das im Jahr 2001 von der Europäischen Kommission veröffentlichte Grünbuch „Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen“. Initiator der CSR-Bewegung auf politischer Ebene in der EU war der britische Labour Party-Politiker Richard Howitt. Er befürwortet gesetzliche Regelungen zu CSR, fordert aber auch freiwillige Aktivitäten multinationaler Unternehmen (vgl. Hiß 2006: 33). In einem 2002 erschienenen Weißbuch der Europäischen Kommission wurde unter anderem an die Unternehmen der EU appelliert, die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen und die Kernarbeitsnormen der ILO einzuhalten. Darüber hinaus wurde ein EU-Multi-Stakeholder-Forum zu CSR ins Leben gerufen mit dem Ziel, die Transparenz und Konvergenz von CSR-Praktiken durch Austausch und Kommunikation zu fördern (vgl. Hiß 2006: 34).

Die Europäische Kommission unterscheidet eine interne und eine externe Dimension von CSR. Zur internen Dimension zählen demnach die Bereiche „Humanressourcenmanagement“, „Arbeitsschutz“, „Anpassung an den Wandel“ und „Umweltverträglichkeit und Bewirtschaftung der natürlichen Ressourcen“. Mit „Anpassung an den Wandel“ ist eine sozial verantwortungsvolle Umstrukturierung z.B. bei Fusionen gemeint, d.h. die Berücksichtigung der Interessen und Belange aller Akteure, die von Veränderungen und einschlägigen Entscheidungen betroffen sind, in ausgewogener Weise (vgl. Europäische Kommission 2001: 10f.). Die externe Dimension von CSR beinhaltet die Bereiche „lokale Gemeinschaften“, „Geschäftspartner, Zulieferer und Verbraucher“, „Menschenrechte“ sowie „globaler Umweltschutz“. Unter „lokale Gemeinschaften“ versteht die Europäische Kommission vor allem die positive Einflussnahme auf Gemeinschaftsbelange z.B. durch die „Bereitstellung zusätzlicher Berufsausbildungsplätze, Umweltengagement, Einstellung sozial Ausgegrenzter, Bereitstellung von Kinderbetreuungseinrichtungen für die Arbeitnehmer, Partnerschaften mit Kommunen, Sponsoring von lokalen Sport- und Kulturereignissen und durch Spenden für wohltätige Zwecke“ (Europäische Kommission 2001: 12f.).

## 2.4 CSR im Einzelhandel

„Aufgrund der Vielzahl der Erwartungen unterschiedlichster Akteure ist der Handel als Verteiler von Waren in zahlreichen Punkten anderen Regeln unterworfen als das produzierende Gewerbe. Auch im Kontext der Unternehmensverantwortung muss der Händler im Gegensatz zum industriellen Hersteller ein Vielfaches mehr an Anforderungen und Erwartungen berücksichtigen.“ (Kehne 2009: 209)

Die Zufriedenheit der Kunden mit dem Einzelhandel hängt zunächst eher von Kriterien ab, die nicht unmittelbar mit CSR zusammenhängen. So stellte das Institut für Markt-Umwelt-Gesellschaft e.V. (imug) fest, dass die Vielfalt und Qualität der Produktsortimente, die Preise, der wahrgenommene Service und die erlebte „Einkaufsatmosphäre“ die entscheidenden Beurteilungsmotive seien (vgl. imug 2008: 9). Darüber hinaus würden die Unternehmen von den Konsumenten aber auch zunehmend auf die Frage hin beurteilt, inwieweit diese ihrer gesellschaftlichen Verantwortung gerecht werden.

Der Einzelhandel nimmt im Gegensatz zu z.B. Markenherstellern oder Dienstleistungsunternehmen eine besondere Rolle hinsichtlich der Förderung einer nachhaltigen Entwicklung ein, da sich dieser an der Schnittstelle zwischen Herstellern und Verbrauchern bewegt. Somit nimmt er maßgeblichen Einfluss auf die Verbreitung nachhaltiger Produktions- und Konsumstrukturen. Die nachhaltige Gestaltung des Sortiments befriedigt nicht nur vorhandene Kundenwünsche. Darüber hinaus kann durch ein sozial und ökologisch verträgliches Angebot auch die Nachfrage nach diesen Produkten gesteigert werden.

„Die Kundennähe verschafft dem Handel Beeinflussungsmöglichkeiten in Richtung eines nachhaltig orientierten Einkaufsverhaltens, wie beispielsweise durch persönlichen Verkauf oder durch die Warenpräsentation.“ (imug 2008: 13)

Im selben Atemzug wird aber ebenfalls darauf hingewiesen, dass „mühselige und nur langfristig erfolgversprechende ‚Beeinflussungsstrategien‘ des Einzelhandels durch die offensive Präsentation eines nachhaltigen Warenangebots, das von den Konsumenten nur zögernd akzeptiert wird, kaum zu erwarten“ seien, da das Wettbewerbsumfeld wesentlich auch über die Preispolitik funktioniere. Das breite Warensortiment hingegen gibt dem Handel vielseitige Möglichkeiten, seiner sozialen Verantwortung mit Engagement zu begegnen.

Demgegenüber hat der Handel – sofern die Machtverhältnisse es zulassen – die Möglichkeit sozial-ökologische Lieferforderungen zu stellen wie z.B. die Einhaltung ökologischer und/oder sozialer Mindeststandards von den Lieferanten. Die großen Unternehmen des Einzelhandels fungieren vermehrt als *lead firms* in ihren Produktionsnetzwerken (Wertschöpfungsketten), d.h. sie bestimmen Parameter, die von den Zulieferern zu erfüllen sind (vgl. Humphrey/Schmitz 2001: 5). Dies gilt vor allem für Handels- bzw. Eigenmarken. Somit haben die Unternehmen nicht nur die Möglichkeit, soziale und ökologische Anforderungen zu stellen, sie sind es auch, denen die Verantwortung hierfür zugeschrieben wird. Dies gilt vor allem aufgrund ihrer Einkaufsmacht gegenüber Lieferanten in weniger entwickelten Ländern. Torben Kehne bemerkt zu dieser Besonderheit des Einzelhandels:

„Obwohl der Handel also die Produktionsbedingungen seiner Zulieferer innerhalb der Wertschöpfungskette [...] nicht unmittelbar beeinflussen kann, wird er dennoch hierfür verantwortlich gemacht [...]“ (Kehne 2009: 214)

Die Außenhandelsvereinigung des Deutschen Einzelhandels e.V. (AVE) hat zu Beginn des Jahrtausends mit dem Ziel des Erreichens von Konvergenz im CSR-Bereich das „AVE-Sektorenmodell<sup>5</sup> Sozialverantwortung“ begründet. Dieses beinhaltet Verhaltensregeln für die Mitgliedsunternehmen der AVE für die Beschaffung von Konsumgütern. Das AVE-Modell fokussiert Sozialstandards, die sich an den Konventionen der ILO orientieren. Diese müssen zum Bestandteil der Geschäftsbedingungen mit ihren Lieferanten gemacht werden. Das Sektorenmodell bietet den Mitgliedsunternehmen ein gemeinsames Monitoring der Sozialstandards an, die Auditierungen werden von unabhängigen SAI-akkreditierten Gutachtern durchgeführt. Ende 2006 wurde das AVE-Sektorenmodell auf die europäische Ebene erweitert und ist in der 2003 durch den europäischen Außenhandelsverband Foreign Trade Association (FTA) gegründeten Business Social Compliance Initiative (BSCI)<sup>6</sup> aufgegangen.

Ziel der BSCI sei weiterhin, Sozialstandards in den Zulieferbetrieben der Handelsunternehmen zu etablieren bzw. zu verbessern. Bislang habe sich das BSCI-Modell auf die Bereiche Textilien und Spielzeug zentriert, eine Ausweitung auf Lebensmittel finde seit dem Frühjahr 2007 statt. Die Vorhaben und Tätigkeitsbeschreibungen der BSCI hören sich sehr löblich an, jedoch ist es nicht zweifelsfrei, ob sich die Unternehmen u. U. mit der Mitgliedschaft ein CSR-Label verschaffen wollen. So merkt das imug in seiner Studie zu CSR im Einzelhandel kritisch an:

„In der öffentlichen Meinungsbildung wird von Teilen der NGOs vorgetragen, dass weder Gewerkschaften noch NGO eine wesentliche Rolle im Verifizierungsprozess von BSCI spielen. Aus Sicht beispielsweise der Clean Cloth Campaign (CCC) stellt BSCI ein Minimal-Modell für die Umsetzung von Sozialstandards dar. Auch die mangelnde Transparenz wird kritisiert. So würden keine Protokolle der BSCI-Sitzungen oder Audit-Berichte veröffentlicht, so dass eine Beurteilung des erreichten Fortschritts nur schwer möglich sei. Auch ein Beschwerdesystem für die Mitarbeiter sei im System von BSCI nicht vorgesehen.“ (imug 2008: 41)

5 Nähere Informationen zum AVE-Sektorenmodell finden sich im Internet unter: [http://www.ave-koeln.de/csr/ave\\_sektorenmodell.htm](http://www.ave-koeln.de/csr/ave_sektorenmodell.htm) (Letzter Zugriff: 31.05.2010)

6 Zur BSCI: <http://www.bsci-eu.org/> (Letzter Zugriff: 31.05.2010)

Jedenfalls scheint sich die BSCI bei den europäischen Handelsunternehmen zunehmender Beliebtheit zu erfreuen: Zum Zeitpunkt der imug-Studie (erschienen 2008) waren es 197 Mitgliedsunternehmen, mittlerweile berichtet die BSCI auf ihrer Homepage vom 500. Mitglied (Stand 05/2010). Deutsche Mitgliedsunternehmen des Lebensmitteleinzelhandels sind Aldi Nord, Aldi Süd, Lidl, die Metro Group und die Rewe Group. Die in dieser Arbeit ebenfalls betrachteten Lebensmitteleinzelhandelsunternehmen Edeka und Tengelmann sind bislang der BSCI nicht beigetreten.

Grundsätzlich tragen branchenspezifische Verhaltenskodizes dazu bei, ein einheitliches öffentliches Image zu schaffen und dem Druck durch NGOs und Konsumenten präventiv zu begegnen. Sie dienen der Relativierung von Standards als Wettbewerbsfaktor.

Der Hauptverband des Deutschen Einzelhandels (HDE) begreift verantwortliches Handeln „als essentielle und zukunftsorientierte Aufgabe“ und lehnt regulierende Maßnahmen explizit ab: „diese würden die positive Entwicklung eher bremsen statt fördern“ (HDE 2009: 1). Der „Motor für CSR-Initiativen“ – die Erlangung von Wettbewerbsvorteilen gegenüber den Mitbewerbern – würde zum Stottern gebracht.

## 2.5 Besonderheiten des Lebensmitteleinzelhandels

Der Lebensmitteleinzelhandel ist eine Branche, mit der nahezu jeder Mensch in Verbindung steht – und dies vor allem sehr regelmäßig. Ernährung ist eines der unentbehrlichen Bedürfnisse des Menschen und der Lebensmitteleinzelhandel hat in der Regel die Funktion des Mittlers zwischen den Herstellern der Lebensmittel und deren Konsumenten. Die Verantwortung des Lebensmitteleinzelhandels müsste also grundsätzlich erst einmal in der Versorgung der Gesellschaft mit Lebensmitteln zu bezahlbaren Preisen bestehen. Die Ernährung steht aber auch in sehr enger Beziehung zur (körperlichen und psychischen) Gesundheit, somit ist die Übernahme von Verantwortung für die Qualität der Lebensmittel ein wichtiger Faktor für den Lebensmitteleinzelhandel. Die meisten Lebensmittel sind pflanzlicher oder tierischer Herkunft. Daraus resultiert die Verantwortung für den artgerechten Umgang (Haltung, Fütterung) mit den Tieren sowie für einen nachhaltigen Anbau von Obst, Gemüse, Getreide etc. Da die Lebensmitteleinzelhändler in der Regel diese Produkte aber nicht selber herstellen, müssen sie sicherstellen, dass ihre Lieferanten diese Verantwortung für sie einhalten. Dies kann auf freiwilliger Basis der Lieferanten geschehen, etwa durch Zertifizierungen von Marken oder einzelnen Produkten oder durch erzwungene Anforderungen der Händler, wie dies oft bei Handelsmarken bzw. im Vertragsanbau der Fall ist.

Ratgeber zu CSR empfehlen in der Regel, dass die Maßnahmen, die ergriffen werden, einen engen Bezug zum Kerngeschäft des Unternehmens haben sollten, um so glaubwürdig zu bleiben. Darüber hinaus mache es Sinn, wenn Maßnahmen, die auf ökologische oder soziale Nachhaltigkeit abzielen, zumindest indirekte ökonomische Vorteile mit sich bringen, da die größte Verantwortung eines Unternehmens die Sicherung des langfristigen Überlebens darstellt und dieses nicht durch Kosten sozialer und/oder ökologischer Maßnahmen gefährdet werden sollte (vgl. z.B. Habisch 2008; Riess 2008).

Wofür können bzw. sollten Unternehmen des Lebensmitteleinzelhandels nun also Verantwortung übernehmen? Zwei Schlagwörter kennzeichnen das Kerngeschäft des Lebensmitteleinzelhandels: „Lebensmittel“ und „Handel“. Zum Handel wurden bereits im vorangegangenen Kapitel einige Anmerkungen gemacht. Die soziale Verantwortung könnte aufgrund des großen Einflusses auf die „Art und den Umfang nachhaltiger Angebote im Warenkorb der Konsumenten“ (Steinbach 2009: 237) darin bestehen, durch die Vergrößerung des Angebots (in Verbindung mit einer Preissenkung) und eine offensivere Präsentation, die Kunden zu einem gesteigerten nachhaltigen Konsum anzuregen (vgl. auch Pfriem/Uphoff 2009:174). Letzten Endes kann der Handel diese Verantwortung aber nur an den Kunden weitergeben und hoffen, dass die Nachfrage vorhanden ist, denn es sind immer noch die Gesetze des Marktes, die über Erfolg und Misserfolg nachhaltiger Strategien entscheiden.

Die jüngeren gesellschaftlichen Entwicklungen zeugen jedoch von einer zunehmenden Berücksichtigung ökologischer und sozialer Kriterien bei der Kaufentscheidung der Konsumenten vor allem bei Lebensmitteln. Ein starker Anstieg des Umsatzes bei Bio-Produkten in den vergangenen Jahren und die Aufnahme von Bio-Sortimenten bei mittlerweile allen großen deutschen Discountern sowie das vergrößerte Angebot von Fair-Trade-Produkten sind das Resultat veränderter Erwartungshaltungen großer

Konsumentengruppen. In der Literatur wird dies als Aufstieg des „Lifestyle of Health and Sustainability“ (LOHAS) bezeichnet (vgl. Blickle 2009: 264f.; Frey/Mühlbach 2009: 183f.). Nicht nur die gesunde Ernährung (zum Beispiel mit Bio-Produkten), sondern auch der Umgang mit der Natur und globale Gerechtigkeit bzw. Bekämpfung von Armut sind Themen, die den Konsum zumeist junger, wohlhabender Gesellschaftsgruppen zum großen Teil beeinflussen.

Mit dem Kerngeschäft in Verbindung stehende Themen sind demnach neben gesunder Ernährung auch nachhaltige Lebensmittel und fairer Handel. Des Weiteren haben die Debatten um den Klimawandel der vergangenen Jahre zu einem Umdenken der Wirtschaft geführt. Die Reduzierung so genannter Klimagase (CO<sub>2</sub> bzw. dessen Äquivalente), Energiesparen sowie das Schonen von Rohstoffen wie Wasser, Papier (Verpackungen) oder Treibstoffen (durch Logistik) sind Aspekte, die sowohl mit der Reduzierung von ökonomischen als auch von ökologischen Kosten verbunden sind. Als Maßnahme im sozialen Umfeld liegt aufgrund des Kerngeschäfts die Unterstützung der Versorgung von Bedürftigen mit Lebensmitteln nahe. Diese Maßnahme erzielt zwar keine direkten ökonomischen Gewinne, verursacht aber auch keine besonders hohen Kosten (bei Weitergabe von Lebensmitteln, die für den Verkauf nicht mehr geeignet sind). Soziales Engagement kann sich durch Imagegewinne dennoch ökonomisch positiv auswirken, auch wenn dies schwer zu messen ist.

Als besonders großer und vielseitiger Arbeitgeber hat der Lebensmitteleinzelhandel zudem die Möglichkeit, im Umgang mit seinen Mitarbeitern zu CSR-Maßnahmen zu greifen. Das Anbieten von Ausbildungsplätzen sowie Weiterbildungsmaßnahmen kann im weiten Sinne als Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung verstanden werden.

In der Branche des Lebensmitteleinzelhandels sind Unterschiede der CSR-Aktivitäten zwischen den einzelnen Unternehmen zu erwarten, da diese unterschiedliche Konsumentengruppen bedienen. Die Discounter Aldi und Lidl orientieren sich zum großen Teil an Kunden mit geringem Einkommen und versuchen dementsprechend ihr Angebot so zu gestalten, dass der Endverbraucher für seine Waren möglichst geringe Preise zu zahlen hat. Die Strategie wird vermutlich auf Kunden ausgerichtet sein, bei deren Kaufentscheidung CSR aufgrund der gegebenen finanziellen Möglichkeiten nur eine untergeordnete Rolle spielen kann. Vollsortiment-Supermärkte wie Rewe und Edeka werden vermehrt auf die Gewinnung von Vertretern des LOHAS abzielen und somit vermutlich CSR für ihre Geschäftsstrategien stärker berücksichtigen. Die Metro Group als börsennotierte Aktiengesellschaft muss zudem die Aktionäre in ihre Strategien mit einbeziehen. Dies betrifft dann in starkem Maße die Kommunikation, da die DAX30-Unternehmen gesetzlich eine wesentlich höhere Rechenschaftspflicht gegenüber der Öffentlichkeit und insbesondere gegenüber den Shareholdern haben als Unternehmen in Privatbesitz.

Das imug verweist darauf, dass für CSR immer ein finanzieller Spielraum vorhanden sein muss und dass in einem Wettbewerbsumfeld, in dem ein sehr starker Konkurrenzkampf stattfindet, die Verantwortungsübernahme von Unternehmen stark eingeschränkt sein kann:

„Internationalisierung, Konzentrationsprozesse, Verkaufsflächenwachstum einschließlich der Verlagerung von Einzelhandelsaktivitäten auf die „grüne Wiese“, aber auch gegenläufig die Errichtung von großen „Einkaufstempeln“ in den Innenstädten, enormer Wettbewerbs- und Preisdruck, Verschiebung der Konsumausgaben weg vom Einzelhandel sind wichtige Stichworte.“ (imug 2008: 14)

Somit kann CSR im Lebensmitteleinzelhandel vor allem dann funktionieren, wenn sich die Unternehmen durch ihre Aktivitäten Wettbewerbsvorteile verschaffen können oder zumindest der Ansicht sind, dass dies möglich ist. Hierfür ist die Kommunikation mit den Kunden und der breiten Öffentlichkeit bzw. den Medien ein nicht unerheblicher Faktor. Ein gesamtgesellschaftlicher Gewinn im Sinne von ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit ist vor allem dann denkbar, wenn Branchenlösungen entwickelt werden, d.h. dass sich zumindest alle größeren Unternehmen zur Einhaltung ökologischer bzw. sozialer Standards verpflichten, so dass durch CSR-Aktivitäten keine finanziellen Nachteile gegenüber Mitbewerbern entstehen. Ansätze zu solchen Branchenlösungen zeigen sich in der BSCI hinsichtlich Sozialstandards (vgl. Abschnitt 2.2.2.).

Torben Kehne beschreibt die Bedeutung von Standards in Bezug auf CSR. Standards schafften Orientierung für das Unternehmen, und zwar bei der Ausrichtung, Durchführung und Weiterentwicklung

von Aktivitäten der verschiedensten Art. Kunden, Investoren und das Unternehmen selbst benötigen diese Orientierung. Unternehmen müssen sich zunehmend um die strategische Ausrichtung ihrer CSR-Aktivitäten bemühen, und die durch eine mediale Berichterstattung für die sozialen und ökologischen Herstellungsbedingungen sensibilisierten Kunden wünschen Orientierung beim Kauf der Produkte (vgl. Kehne 2009: 226ff.).

Neben Standards haben auch Labels bzw. Siegel eine besondere Rolle im Lebensmitteleinzelhandel, dies sind insbesondere Siegel für Qualitätsanforderungen, Ökologie sowie fairen Handel. Zu berücksichtigen sind die unterschiedlichen Handlungsfelder (-sparten), in denen die betrachteten Unternehmen sich bewegen. Geht man von ganzheitlichen CSR-Strategien der Unternehmen aus, d.h. dass übergeordnete Ziele, Werte und Leitideen, die CSR-Maßnahmen des gesamten Unternehmens strukturieren, so ist eine Vergleichbarkeit der Unternehmen des Lebensmitteleinzelhandels nur bedingt gegeben. Die Unternehmensgruppen bieten teilweise (wie z.B. die Discounter) auch einen größeren Anteil an Non-food-Produkten an, die durchaus mit anderen CSR-Maßnahmen verbunden sind als Lebensmittel. Hier ist auch die Rewe Gruppe gesondert zu betrachten, da diese zudem in der Touristik-Branche tätig ist und somit an dieser Stelle andere Stakeholderansprüche gegeben sind (vgl. Steinbach 2009: 243). Auf Schwierigkeiten der Vergleichbarkeit der unterschiedlichen Unternehmen wird intensiver im Abschnitt 2.4 eingegangen.

## 2.6 Die Bedeutung von CSR-Kommunikation

Die Übernahme sozialer und ökologischer Verantwortung sowie soziales Engagement durch Unternehmen ist, wie oben aufgezeigt, nicht erst eine Errungenschaft des 21. Jahrhunderts. CSR hat jedoch seit Beginn der 1990er Jahre eine neue Qualität angenommen. Die sich verändernde Weltordnung im Zuge der Globalisierung, die wachsende Bedeutung von NGOs und der daraus resultierende öffentliche Diskurs haben neue gesellschaftliche Erwartungshaltungen an die Rolle von Unternehmen im Umgang mit sozialen und ökologischen Themen geschaffen. Somit ändert sich auch die Bedeutung der Kommunikation über CSR.

Immer mehr, vor allem große börsennotierte Unternehmen veröffentlichen jährlich Berichte, in denen sie über ihre CSR-Tätigkeiten und ihr Verständnis von sozialer Unternehmensverantwortung informieren. Dieser Umstand hängt damit zusammen, dass für Investoren auf dem Kapitalmarkt die Nachhaltigkeit einzelner Unternehmen an Bedeutung zunimmt.

Stefanie Hiß betont die Zunahme der Bedeutung von Ethical Invest bzw. Socially Responsible Investment (SRI) seit Beginn der 1990er Jahre und vor allem im angelsächsischen Raum (vgl. Hiß 2006: 82ff.). Bei Unternehmen, die Nachhaltigkeit in ihre Unternehmensstruktur integrieren, sei ein langfristiges Überleben wahrscheinlicher, als bei Unternehmen, die kein oder nur wenig CSR praktizieren. Als wichtigste Nachhaltigkeitsindizes sind die Dow Jones Sustainability Indizes und die FTSE4Good-Indizes zu nennen.

Mit dem Ziel der Vergleichbarkeit der CSR-Berichterstattung verschiedener Unternehmen versucht die Global Reporting Initiative (GRI) seit ihrer Gründung im Jahr 1997, im Dialog mit relevanten Stakeholdern, Leitlinien für CSR-Berichte zu entwickeln<sup>7</sup>. 2006 ist der neueste „Leitfaden zur Nachhaltigkeitsberichterstattung (G3)“ erschienen. Dieser dient den Unternehmen als Orientierungshilfe bei der Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten etwa zur Erhöhung der Glaubwürdigkeit. Auch durch die Vereinheitlichung der CSR-Berichte gewinnt die Kommunikation zunehmend an Bedeutung.

Viele Unternehmen bemühen sich erst wegen der GRI-Richtlinien um eine vergleichbare Berichterstattung. Die Formulierung von Zielsetzungen zwischen den einzelnen Berichten soll eine Beurteilung der Entwicklung eines Unternehmens ermöglichen. Auch das Wirtschaftsnetzwerk CSR Europe (bis November 2000 European Business Network for Social Cohesion [EBNSC]) veröffentlichte zu Beginn des Jahrtausends einen Ratgeber mit Empfehlungen zur CSR-Berichterstattung für Unternehmen mit dem Ziel, CSR anhand der Nachhaltigkeitskommunikation vergleichbar zu machen (vgl. CSR Europe s. a.).

<sup>7</sup> Vgl. Homepage der GRI: <http://www.globalreporting.org/Home> (letzter Zugriff: 31.05.2010)



Ebenso hat die CSR-Kommunikation für nicht börsennotierte Unternehmen an Bedeutung gewonnen. Es scheint sich in den vergangenen Jahren in der westlichen Gesellschaft generell ein stärkeres soziales und vor allem ökologisches Verantwortungsbewusstsein entwickelt zu haben. Dieses können die Konsumenten aber nur dann in die Tat umsetzen, wenn sie Informationen bezüglich der Verantwortungsübernahme von Unternehmen erhalten.

Für Unternehmen, die verantwortungsvoll handeln wollen, ist dies in vielen Fällen mit Kosten verbunden. Anders gesagt, kann ein Unternehmen eigentlich nur dann CSR praktizieren, wenn es sich auch ökonomisch rechnet, vor allem dann, wenn es gegenüber seinen Investoren in der Pflicht ist, maximale Gewinne zu erzielen. Somit muss sich CSR aus rational-ökonomischer Sichtweise immer mit dem Ziel der Profitmaximierung vereinbaren lassen. Soziales Engagement beispielsweise sollte dann eine Verbesserung (oder zumindest Beibehaltung) des Images zur Folge haben. Damit das Engagement tatsächlich eine Wirkung auf das Unternehmensimage erzielen kann, muss das Unternehmen sein Engagement am besten der breiten Öffentlichkeit zugänglich machen, damit diese eine Bewertung vornehmen kann. Maßnahmen, die keine direkten ökonomischen Vorteile bringen (z.B. die Umstellung auf grünen Strom), benötigen die Kommunikation, um zu Wettbewerbsvorteilen führen zu können. Die Reputation eines Unternehmens kann zudem eine bedeutende Rolle bei der Rekrutierung von Führungskräften spielen, die u. U. besonderen Wert auf die „Social Performance“ ihres zukünftigen Arbeitgebers legen (vgl. Jones et al. 2005: 425).

Ziel der Kommunikation sollte es sein, die tatsächlich stattfindenden CSR-Aktivitäten in höherem Maße zur Kenntnis und ins Bewusstsein der Verbraucher zu bringen. Dies schafft sozusagen eine win-win-Situation in dreifacher Hinsicht, indem dem Informationsbedürfnis der Kunden Rechnung getragen wird, dieses wiederum dem Unternehmen Anerkennung verschafft und sich langfristig mehr soziale und ökologische Nachhaltigkeit entwickeln kann. Hierzu hebt Hermann Blickle hervor, dass Händler „durch ihre Einkaufspolitik und deren Kommunikation an die Verbraucher über die Marktchancen sozialverträglich produzierter Konsumgüter und damit über die Lebenschancen vieler Menschen in Entwicklungsländern bestimmen“ (Blickle 2009: 270) können.

## 2.7 Zur Unternehmenslandschaft im deutschen Lebensmitteleinzelhandel

1990 befand sich keines der deutschen Lebensmitteleinzelhandelsunternehmen unter den 50 umsatzstärksten Unternehmen in Deutschland. Im Jahr 2007 gehörten die größten sieben Unternehmen des Lebensmitteleinzelhandels (Edeka-Gruppe, Rewe-Gruppe, Metro Gruppe, Schwarz-Gruppe, Aldi-Süd, Aldi-Nord und Tengelmann-Gruppe<sup>8</sup>) dazu, nahezu alle (ausgenommen die Tengelmann-Gruppe) zählen darüber hinaus zu den 50 umsatzstärksten Unternehmen in Europa (vgl. Senge 2009: 95). Der Aufstieg der deutschen Lebensmitteleinzelhandelsunternehmen hängt mit der zunehmenden Konzentration in der Branche, der internationalen Expansion sowie mit der Ausweitung der Sortimente zusammen. Die letzten zwei Jahrzehnte kennzeichnete die Integration kleinerer Ketten oder Läden unter die Labels der großen Lebensmittelhändler. Diese wiederum expandieren seit Ende des kalten Krieges insbesondere im osteuropäischen Raum, da ein Umsatzwachstum auf dem von starkem Wettbewerb und Preiskämpfen geprägten deutschen Markt wesentlich schwieriger zu erzielen ist. In Deutschland werden vorwiegend unrentable, kleinflächige Märkte aufgegeben und dafür aussichtsreiche Standorte mit neuen Märkten erschlossen. Tabelle 1 zeigt eine Auflistung der größten deutschen Lebensmitteleinzelhandelsunternehmen gemessen an ihrem Umsatz mit Lebensmitteln<sup>9</sup> für das Jahr 2009.

8 Auch Lekkerland befindet sich in dem Ranking unter den Top 50, wird aber, da das Unternehmen keinen Einzelhandel betreibt, sondern selbst nur Lieferant für andere Unternehmen ist und dementsprechend nicht zu der Gruppe der in dieser Arbeit untersuchten Unternehmen zählt, bei dieser Untersuchung nicht mitberücksichtigt.

9 Unter Lebensmittel werden in der Darstellung sämtliche Produkte des täglichen Bedarfs aufgelistet, also auch Wasch-, Putz- und Reinigungsmittel, Hygieneartikel und Körperpflegemittel.

Tabelle 1: Lebensmittelumsatz der größten Lebensmitteleinzelhandelsunternehmen in Deutschland

Unternehmen* (Unternehmenssitz)	Umsatz Lebensmittel 2009 (in Mio. Euro)
Edeka-Gruppe (Hamburg)	39.629
davon Edeka-Regionalgesellschaften	29.202
davon Netto (Maxhütte)	10.333
Rewe-Gruppe (Köln)	26.225
davon Rewe AG	23.647
davon Vollsortiment (Köln)**	14.060
davon Penny (Köln)**	6.915
davon Rewe (Dortmund)	2.594
davon Cash+Carry/GV-Service** (Neu-Isenburg/Mainz)	2.238
Schwarz-Gruppe (Neckarsulm)	22.200
davon Lidl (Neckarsulm)	12.400
davon Kaufland (Neckarsulm)	9.800
Metro Gruppe (Düsseldorf)	11.938
davon Real (Mönchengladbach)	6.816
davon Metro C+C	4.674
Aldi Süd (Mülheim)	11.000
<i>Tengelmann-Gruppe (Mülheim)</i>	2.432
davon Kaiser's Tengelmänn (Viersen)	2.432
Anmerkungen: * Weitere Sparten der Unternehmen, deren Umsatz durch Lebensmittel unter einer Mrd. Euro beträgt, werden in der Darstellung nicht aufgeführt. Dadurch kann es zu Abweichungen der Gesamtumsätze mit den Summen der Tochterunternehmen kommen. Die Werte für Aldi, die Schwarz-Gruppe und die Metro Gruppe basieren auf Schätzungen von TradeDimensions: <a href="http://www.tradedimensions.de/index.html">http://www.tradedimensions.de/index.html</a> (Letzter Zugriff: 31.05.2010) ** zu Rewe AG Quelle: Lebensmittelzeitung.net 2010, eigene Berechnungen	

Den größten Umsatz mit Lebensmitteln erzielte in der Bundesrepublik die Edeka-Gruppe mit ihren sieben Regionalgesellschaften sowie der Discounter-Kette Netto, die durch die Fusion mit dem Discounter Plus (ehemals Tengelmänn-Gruppe) mittlerweile einen sehr hohen Marktanteil im Discount-Segment besitzt. Darauf folgt die Rewe-Gruppe, die neben den Rewe-Vollsortiment-Supermärkten mit Penny auch einen der umsatzstärksten Discounter in Deutschland betreibt. Edeka<sup>10</sup> und Rewe sind zum großen Teil genossenschaftlich organisiert, d.h. eine Zentrale übernimmt die strategische Planung, Einkauf, Werbung sowie die Unternehmenskommunikation. Während vor allem bei Edeka die meisten Vollsortiment-Märkte durch selbstständige Einzelhändler geführt werden, arbeitet Rewe überwiegend mit Regiebetrieben (ehemals minimal etc.). Die Discounter werden von den Zentralen gesteuert.

Edeka und Rewe decken somit sowohl das Vollsortiment- als auch das Discount-Segment ab, auch die Schwarz-Gruppe ist mit Lidl (Discount) und Kaufland (SB-Warenhaus, Vollsortiment) in beiden Segmenten vertreten. Aldi Süd und Aldi Nord haben keine Vollsortiment-Standorte, die Tengelmänn-

<sup>10</sup> Im Folgenden werden bei der Erwähnung der Unternehmensgruppen verstärkt die Kurzformen verwendet (Edeka, Rewe, Metro und Tengelmänn).

Gruppe ist mit Kaiser's Tengelmann im Vollsortiment-Segment aktiv, darüber hinaus ist sie mit 20 % an Netto (Edeka) beteiligt.

Edeka und Rewe sind über die Einzelhandelsbranche hinaus im „Cash+Carry“-Bereich vertreten. Rewe ist zudem noch im Tourismus aktiv, was für die Untersuchung zur Folge hat, dass durch ein anderes Kerngeschäft auch andere CSR-Aktivitäten zu erwarten sind. Ähnlich verhält es sich mit der Metro Gruppe, die mit Mediamarkt/Saturn einen Großteil ihres Umsatzes in Deutschland im Elektrofachhandel und mit Galeria Kaufhof im Textilbereich erzielt. Gemessen am Gesamtumsatz des Unternehmens ist die Metro Gruppe das größte der in dieser Arbeit betrachteten Unternehmen, wobei knapp zwei Drittel des Umsatzes im Ausland erzielt werden, dies vor allem mit Metro C+C (Cash+Carry). Die Metro Gruppe ist das einzige hier untersuchte Unternehmen, das im DAX 30 notiert ist und unterliegt somit anderen Voraussetzungen als die restlichen Unternehmen, was Art und Umfang der Unternehmensberichterstattung betrifft. Hier spielt die Shareholder-Orientierung eine wichtige Rolle für die Unternehmenskommunikation.

Die Schwarz-Gruppe ist – wie auch Aldi Nord, Aldi Süd und die Tengelmann-Gruppe – ein eigenümergeführtes Unternehmen. Neben dem Discounter Lidl ist die SB-Warenhauskette Kaufland eine Tochterfirma der Schwarz-Gruppe. Lidl und Kaufland zeichnen sich wie auch Aldi Nord und Aldi Süd durch einen Non-food-Anteil von ca. 20 % aus (vgl. Lebensmittelzeitung.net 2010), die Unternehmensgruppen betreiben aber keine weiteren Sparten jenseits des Lebensmitteleinzelhandels.

Anders verhält es sich mit der Tengelmann-Gruppe, die nur etwa ein Drittel ihres Umsatzes mit den Vollsortiment-Märkten von Kaiser's Tengelmann erzielt. KIK (Textilien) und OBI (Garten, Bau und Heimwerk) erzielen den Großteil des Umsatzes. Die Tengelmann-Gruppe ist mit ihrem Umsatz im Lebensmittelbereich im Vergleich zu den anderen Unternehmensgruppen nicht unbedingt ein Schwergewicht, hatte aber in der Vergangenheit mit dem Discounter Plus (jetzt: Netto, Edeka Gruppe) hier deutlich höhere Umsätze und könnte, da sich die Untersuchung auf die Entwicklungen des vergangenen Jahrzehnts bezieht, für die Dynamik von CSR im Feld des Lebensmitteleinzelhandels eine bedeutende Rolle gespielt haben.

Die beschriebenen Unternehmen unterscheiden sich somit hinsichtlich der Größe, der geographischen Reichweite sowie in der Art ihrer Unternehmenstätigkeit. Eine Gemeinsamkeit besteht neben dem Handel mit Lebensmitteln darin, dass es sich bei allen untersuchten Unternehmen um multinationale Unternehmen handelt, d.h. Unternehmen, deren Wertschöpfungsketten in mindestens ein Land hineinreichen, das nicht dem Firmensitz entspricht. So beziehen die großen Lebensmitteleinzelhandelsunternehmen viele Produkte auch aus Entwicklungsländern und strukturieren so auch die „Geographien der Produktion“: “[...] the geographies of production are being actively shaped by multi-national retail capital.” (Jones et al. 2005: 426)

Die Einkaufsmacht gegenüber Lieferanten verstärkt sich in den letzten Jahren weiter durch die Vernetzung europäischer Großkonzerne (Einkaufsallianzen). So ist Edeka 2005 in die Einkaufsgesellschaft Alidis/Agenor eingestiegen<sup>11</sup>. Auch die Rewe-Gruppe bildet seit der Gründung von COOPERNIC 2006 mit vier anderen europäischen Handelsunternehmen eine europäische Allianz<sup>12</sup>. Primäres Ziel dieser Allianzen ist es, Preisdruck auf Lieferanten ausüben zu können.

### 3 CSR und die Wissenschaft: Theoretische Überlegungen zur Übernahme sozialer Verantwortung durch Unternehmen

Die wirtschaftlichen Veränderungen im Verlaufe der Globalisierung gaben Anlass dazu, neue Regulierungs- und Governance-Modi zu entwickeln. In diesem Zusammenhang verbreitet sich seit Beginn der 1990er Jahre der Begriff Corporate Social Responsibility (CSR), der von der Europäischen Kommission

11 Vgl. [http://www.welt.de/print-welt/article667952/Edeka\\_schmiedet\\_Europa\\_Allianz.html](http://www.welt.de/print-welt/article667952/Edeka_schmiedet_Europa_Allianz.html) (Letzter Zugriff: 31.05.2010)

12 Vgl. <http://www.rewe-group.com/unternehmen/coopernic/> (Letzter Zugriff: 31.05.2010)

als Konzept definiert wird, „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“ (Europäische Kommission 2001: 8). Doch auch Schlagworte wie Nachhaltigkeit, Corporate Citizenship oder Good Corporate Governance werden häufig in diesem Zusammenhang verwendet.

In diesem Abschnitt wird zunächst versucht, eine theoretische Bestimmung des Begriffs CSR vorzunehmen um zu verdeutlichen, worum es sich dabei konkret handelt. Hierbei soll die Beziehung zu anderen, dem Konzept von CSR nahestehenden Begriffen erläutert werden. Anschließend wird skizziert, wie CSR in wissenschaftlicher Hinsicht verstanden und erklärt wird. Es wird deutlich, dass die soziale Verantwortung von Unternehmen sowohl aus der ökonomischen als auch aus der soziologischen Perspektive zu betrachten ist, um die Vorgänge bei der Genese von CSR in einem bestimmten Untersuchungsfeld – für diese Arbeit die externe Unternehmenskommunikation im Lebensmitteleinzelhandel – verstehen und erklären zu können. Das theoretische Material aus Ökonomie und den wirtschafts- bzw. organisationssoziologischen Ansätzen soll die Grundlage dafür darstellen, Hypothesen für die empirische Untersuchung aufzustellen bzw. Erklärungen für Prozesse zu liefern.

### 3.1 Corporate Social Responsibility: Definition und Begriffsabgrenzung

Torben Kehne konstatiert, dass keine Einigkeit über die inhaltliche Bedeutung von CSR in der deutschen Diskussion herrscht. Vor allem scheint die Frage, ob gesellschaftliches Engagement außerhalb des Kerngeschäfts auch als CSR zu beurteilen sei, ungeklärt. Seiner Ansicht nach geht es bei CSR nicht darum, Gutes zu tun, sondern „um Gutes Geschäftemachen“ – also um das Ausbalancieren ökonomischer, ökologischer und sozialer Aspekte bei der Gestaltung der Geschäftsprozesse. Es handelt sich demnach um eine Strategie des langfristigen ökonomischen Erfolgs bei gleichzeitiger Förderung der sozialen Dimension und der Verringerung ökologischer Auswirkungen des Wirtschaftens (vgl. Kehne 2009: 211f.). Karitatives Engagement und Wohltätigkeit gehörten demnach nicht zu CSR im engeren Sinne. Sie wären eher dem Konzept von Corporate Citizenship (CC) zuzuordnen.

Wolfgang Stark und Oliver Bluszczyk beschreiben das Konzept von CSR als dem von Corporate Citizenship übergeordnet. Demnach umfasst es auch freiwilliges bürgerliches Engagement jenseits von Geschäftsprozessen (vgl. Stark/Bluszczyk 2007: 22). Thilo Pommerening hat sich intensiv mit der Abgrenzung der beiden Konzepte auseinandergesetzt und beschreibt deren Unterschiede wie folgt:

„Corporate Social Responsibility (CSR) beinhaltet das systematische Wahrnehmen von Verantwortung gegenüber der Gesellschaft im Rahmen der eigentlichen Geschäftstätigkeit des Unternehmens, d.h. in allen Unternehmensbereichen und entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Um soziale und ökologische Belange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit ihren Stakeholdern zu integrieren, stehen Unternehmen eine Reihe von Verhaltenskodizes, Labels und Standards zur Verfügung, mit Hilfe derer sie sich im Sinne einer freiwilligen Selbstverpflichtung über die Gesetzesvorgaben hinaus verantwortlich verhalten können.“

Corporate Citizenship (CC) hingegen beinhaltet das systematische Wahrnehmen von Verantwortung außerhalb dieser eigentlichen Geschäftstätigkeit. Die deutsche Übersetzung Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen trifft den Kern dieses Ansatzes. Hier geht es darum, dass Unternehmen in das Gemeinwesen eingreifen und dabei bestimmte Anspruchsgruppen ihres gesellschaftlichen Umfelds fördern. Zur Umsetzung eines derartigen Engagements stehen Unternehmen die Instrumente Corporate Giving (Spenden), Corporate Volunteering (persönlicher Einsatz) und Corporate Foundations (Stiftungsgründung) zur Verfügung. Unternehmen können alle Arten von Ressourcen und besonders auch ihre spezifischen Kompetenzen zur Förderung gesellschaftlicher Gruppen einsetzen.“ (Pommerening 2005: 27)

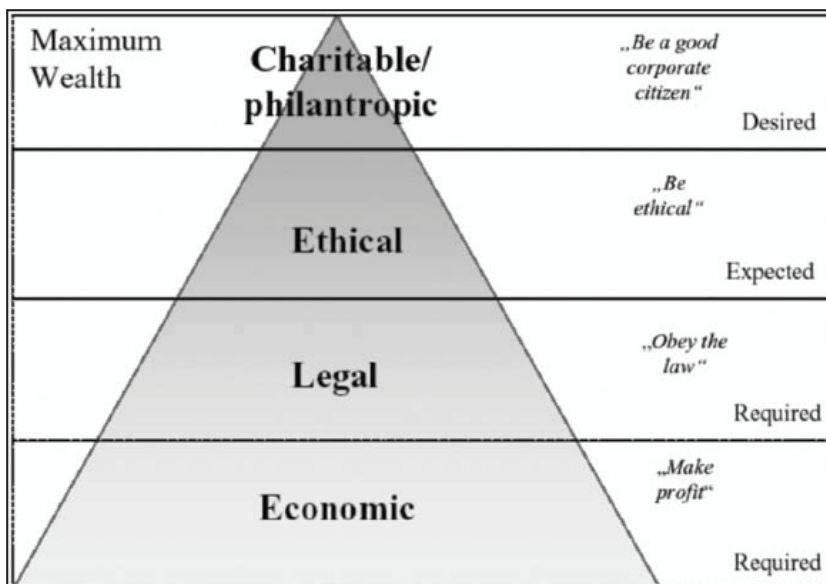
Als Gemeinsamkeiten der beiden Ansätze beschreibt Pommerening, dass Unternehmen Interessen von Stakeholdern über die gesetzlichen Anforderungen hinaus berücksichtigen sollen, die Mehrleistung werde sich für das Unternehmen langfristig auszahlen, sei es in Form von Imagegewinnen oder einer intakteren Gesellschaft.

Eng verknüpft mit dem Konzept von CSR bzw. mit unternehmerischer Verantwortung ist auch der Begriff Nachhaltigkeit bzw. nachhaltige Entwicklung (sustainable development, vgl. z.B. Graf 2002). Nachhaltiges Wirtschaften bedeutet in diesem Zusammenhang die Berücksichtigung der Interessen zukünftiger Generationen bei der Befriedigung der jetzigen Bedürfnisse in sozialer, ökologischer so-

wie ökonomischer Hinsicht (triple-bottom-line). Nachhaltigkeit ist sozusagen der zentrale Inhalt, ein Orientierungspunkt für CSR. Wenn ein Unternehmen Nachhaltigkeit als zentralen Bestandteil seiner Unternehmensphilosophie versteht, sollten die Möglichkeiten zur Bedürfnisbefriedigung zukünftiger Generationen durch das Handeln des Unternehmens nicht oder zumindest nur minimal eingeschränkt werden. Im Zuge der Debatte der vergangenen Jahre um den Klimawandel und Umweltschutz wird der Begriff Nachhaltigkeit zunehmend mit ökologischen Themen in Verbindung gesetzt.

Corporate Governance ist ein Begriff, der vor allem für Transparenz des Wirtschaftens steht und vornehmlich auf ökonomische Aspekte abzielt. Die Einhaltung eines Corporate Governance-Kodex ist vor allem bei börsennotierten Unternehmen verbreitet, dient der Vermeidung von Korruption im Unternehmen und durchleuchtet die Mittelverwendung. Corporate Governance beschreibt also die Art der Unternehmensführung in Bezug auf verantwortliches Wirtschaften im ökonomischen Sinne und ist vor allem für Investoren auf dem Kapitalmarkt von Bedeutung. Bedeutsam für das Verständnis verantwortlichen Handelns von Unternehmen ist eine weit verbreitete Unterteilung deren Verantwortung in vier Stufen (vgl. z.B. Hiß 2006: 37; Fieseler 2008: 15):

Abbildung 1: Stufen der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen



Quelle: Carroll 1991: 42, zitiert nach Schranz 2007: 28

Pommerening wendet seine Abgrenzung der Begriffe CSR und CC auf diese Unterteilung an und setzt CC auf die oberste Stufe der philanthropischen, CSR auf die Stufe der ethischen und Gesetzeskonformität auf die Stufe der verpflichtenden gesetzlichen (legalen) Verantwortung.

Die Auseinandersetzung mit den zentralen für die nachfolgende empirische Untersuchung relevanten Begrifflichkeiten hat verdeutlicht, wie die verschiedenen Konzepte inhaltlich zu unterscheiden sind. Für diese Arbeit werden die Begriffe Corporate Social Responsibility (CSR), soziale Unternehmensverantwortung bzw. die soziale/die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen weitestgehend synonym verwendet und beziehen sich dabei auf die drei oberen Stufen des Modells von Carroll, insbesondere auf die zweite (ethische Verantwortung). Gesellschaftliches Engagement (Konzept Corporate Citizenship) wird im Verlaufe dieser Arbeit auch als CSR im weiten Sinne verstanden um mit CSR einen Begriff verwenden zu können, der die soziale und ökologische Orientierung eines Unternehmens beschreibt, ohne diese weiter zu differenzieren. Im engeren Sinne soll CSR die Integration ökologischer und sozialer Belange in die Kerngeschäftstätigkeiten bezeichnen.

## 3.2 Zur Systematisierung von CSR: Drei Verantwortungsbereiche nach Stefanie Hiß

Stefanie Hiß kritisiert die Unterteilung hinsichtlich ihrer zu stark theoretischen und analytisch trennenden Ausrichtung:

„Da sich in gesetzlicher und ökonomischer Verantwortlichkeit je nach Ausgestaltung der gesellschaftlichen Strukturen bereits Elemente ethischer oder philanthropischer Verantwortlichkeit finden, widerspricht ihre Systematisierung dem intuitiven Zugang einer praktisch-betriebswirtschaftlichen Sicht.“ (Hiß 2006: 37)

Sie schlägt eine Erfassung von CSR aus Sicht des Unternehmens vor. Hierbei identifiziert sie drei Verantwortungsbereiche: den inneren, den mittleren und den äußeren Verantwortungsbereich (vgl. Hiß 2006: 38ff.).

Der **innere Verantwortungsbereich** umfasst Markt und Gesetz und bestimmt sozusagen die Grundregeln wirtschaftlichen Handelns. Zentrale Merkmale sind hier Profitorientierung und die Berücksichtigung der Interessen der Shareholder. Staatlicher oder supranationaler Druck zwingt das Unternehmen zur Internalisierung von für die Gesellschaft negativen externen Effekten. Die Respektierung von Gesetzen und Normen und die Beachtung von Konventionen gelten als CSR. Dies gilt vor allem für Aktivitäten in Staaten, in denen Arbeitsgesetze weniger starken Kontrollen unterliegen bzw. der Verstoß gegen diese sogar von Regierungen toleriert wird, um Kapital anzuziehen. Aufgaben sind die Schaffung von Arbeitsplätzen, die Produktion von Gütern bzw. die Gewährleistung von Dienstleistungen und Technologietransfer. Konkrete CSR-Maßnahmen im inneren Verantwortungsbereich können z.B. Maßnahmen zur Bekämpfung von Sozialdumping, Sozialklauseln oder die Einhaltung der ILO Kernarbeitsnormen sein.

Der **mittlere Verantwortungsbereich** beinhaltet freiwillige CSR in der Wertschöpfungskette. Hierzu zählen freiwillige Arbeitsschutzmaßnahmen, Sozial- und Umweltstandards über das gesetzlich vorgeschriebene Maß hinaus, die pro-aktive ökologische Gestaltung der Standorte des Unternehmens und der Zulieferer sowie unternehmerische Selbstverpflichtungen wie Verhaltenskodizes (codes of conduct). Konkrete CSR-Maßnahmen im mittleren Verantwortungsbereich sind etwa die Verpflichtung der Zulieferer zur Einhaltung von Sozial- (z.B. menschenrechtlich, arbeitsmedizinisch) und Umweltstandards und die Implementierung von Kontrollmechanismen für Verhaltenskodizes zur Schaffung von Glaubwürdigkeit z.B. über Zertifizierungen durch externes Monitoring oder durch in Managementsysteme integriertes internes Monitoring (vgl. Hiß 2006: 60ff.). Hiß betont, dass „ein wichtiges Motiv bei der Implementierung von freiwilligen Verhaltenskodizes [...] darin [liegt], mögliche Beschädigungen der Reputation von Markennamen zu verhindern“ (Hiß 2006: 67). Daher seien diese oft sehr vage formuliert, würden aber mit sehr hohem Aufwand dem Kunden im Sinne der Imagepflege kommuniziert.

Der **äußere Verantwortungsbereich** bezieht sich auf freiwillige CSR außerhalb der Wertschöpfungskette. Dies sind in der Regel Aktivitäten, die weder in direktem Zusammenhang mit der Kerngeschäftstätigkeit noch mit der Wertschöpfungskette stehen. Hierzu zählen Philanthropie, Mäzenatentum und Wohltätigkeit. Der äußere Verantwortungsbereich steht dem Konzept von Corporate Citizenship sehr nahe. Dem äußeren Verantwortungsbereich zuzuordnen sind Interessen von Unternehmen für gesellschaftliche Problemzusammenhänge, die nicht in einem direkten Kausalzusammenhang mit der ökonomischen Tätigkeit stehen wie z.B. Public-Private-Partnership-Projekte (PPP-Projekte). Konkrete CSR-Maßnahmen im äußeren Verantwortungsbereich sind Maßnahmen zur Internalisierung externer Effekte, Gemeinschaftsbelange wie z.B. gesellschaftliche Integration, das Sponsoring von Sport und Kultur oder Spenden für wohltätige Zwecke. Beispiele für Unternehmenszusammenschlüsse im äußeren Verantwortungsbereich sind z.B. das World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) oder Wirtschaftsnetzwerke wie CSR Europe und Ecosense.

Hiß' Interesse gilt vorwiegend dem mittleren Verantwortungsbereich, der am deutlichsten eigentliches CSR im engeren Sinne darstellt. Ihre Unterteilung der Verantwortung von Unternehmen in drei Bereiche unterscheidet sich von der Darstellung Carrolls vor allem in der geringeren Betonung der ethischen Komponente im mittleren Verantwortungsbereich. Aus Sicht der Unternehmen ist die Übernah-

me ethischer Verantwortung eher als Reaktion auf gesellschaftliche Erwartungen und somit auch als langfristige Überlebensstrategie zu bewerten, was im Laufe der Arbeit noch intensiver veranschaulicht werden soll.

### 3.3 Wirtschaft und Ethik – Profit und Moral:

#### Zur normativen Begründung sozialer Unternehmensverantwortung

Die Frage, „ob Unternehmen tatsächlich als Träger einer sozialen Verantwortung im moralischen Sinne begriffen werden können und wie sich dies ethisch begründen lässt“ (Aßländer 2009: 29) angemessen zu beantworten, ist nicht das Anliegen dieser Arbeit. Tatsache ist, dass soziale Verantwortung für viele Unternehmen ein wichtiger Bestandteil ihres Handelns geworden ist, unabhängig davon, ob sich dies ethisch begründen lässt. Und Tatsache ist auch, dass die soziale Verantwortung von Unternehmen in vielerlei Hinsicht im Zuge der Entwicklungen der Globalisierung immer mehr von einer kritischen Öffentlichkeit vor allem durch NGOs eingefordert wird.

Weitere normative Fragen wären, ob es gesellschaftlich wünschenswert ist, dass Unternehmen über gesetzliche Vorschriften hinaus nicht primär ökonomischen Zielsetzungen folgen und wie in normativer Hinsicht das Spektrum gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen definiert werden kann (vgl. Bluhm 2008: 150).

Im Stakeholder-Ansatz ist zentral, dass Unternehmen Verpflichtungen gegenüber einem weiten Kreis von Anspruchsgruppen (stakeholders), wie Mitarbeitern, Kunden, Investoren, Geschäftspartnern, der Gesellschaft, der Regierung und der Umwelt zu erfüllen haben. Der Stakeholder-Ansatz fand seine ursprüngliche Formulierung bei Edward Freemans im Jahr 1984 erschienenen Werk „Strategic Management: A Stakeholder Approach“ (vgl. Fieseler 2008: 16f.). Es heißt, dass die Erwartungen aller berechtigten Anspruchsgruppen eines Unternehmens Berücksichtigung finden sollten. Zu unterscheiden wäre zwischen primären Stakeholdern, also denjenigen, ohne deren Unterstützung der Fortbestand des Unternehmens nicht gewährleistet ist und sekundären Stakeholdern, allen Akteuren, die direkt oder indirekt von der Unternehmenstätigkeit betroffen sind. Im Sinne Freemans wären demnach Stakeholder neben Eigentümern, Management und Beschäftigten auch Zulieferer, Kunden und die Kommunen (vgl. Bluhm 2008: 152).

Sonja Hafner beschreibt – in Bezug auf die Wichtigkeit von Sanktionsmacht für die Einhaltung von Vereinbarungen – die Beziehung von Wirtschaft und Ethik ziemlich eindeutig:

„Wirtschaftsethik wird für die Wirtschaft selbst erst dann wirklich beachtenswert, wenn unmoralisches Verhalten gegenüber ‚Stakeholdern‘ wie Kunden, MitarbeiterInnen, Lieferanten, Anwohnern etc. finanzielle Folgen für die Unternehmen nach sich zieht, wenn es tatsächlich spürbar bestraft wird bspw. durch Schadenersatzklagen oder Kampfkaktionen gegen Unternehmen.“ (Hafner 2007a: 42f.)

Demgegenüber steht die Haltung von Unternehmen, aus präventiven Motiven heraus ihrem Handeln ein moralisches Antlitz zu verleihen. Demnach genüge schon die Vorstellung von drohenden „finanziellen Folgen“ für die Beachtung von Wirtschaftsethik.

Katharina Bluhm bezeichnet normative Ansätze als ungenügend für die Erklärung der Dynamik im Feld von CSR. Dass Unternehmen z.B. Maßnahmen sozialen Engagements ergreifen, die gesellschaftlichen Akteuren dienen, die keine eigentlichen Stakeholder-Ansprüche haben bzw. keine Beziehung zum Geschäft aufweisen, kann nicht als Reaktion auf normative Erwartungen gedeutet werden. Für eine intensivere Auseinandersetzung mit der Thematik der Gegensätze Moral und Profit sei auf andere Literatur verwiesen (z.B. Schranz 2007; Heidbrink/Hirsch 2008).

### 3.4 Theoretische Überlegungen zu CSR aus ökonomischer Perspektive:

#### Der Business Case Corporate Social Responsibility

Die betriebswirtschaftliche Theorie geht davon aus, dass sich CSR für Unternehmen dann lohnt bzw. sinnvoll ist, wenn sich dadurch eine Gewinnmaximierung oder eine Risikominimierung erzielen lässt. Dies kann auf direktem Wege z.B. durch Preisauflschläge, Kostenreduktionen oder Produktivitätssteige-

rungen z.B. durch eine erhöhte Mitarbeitermotivation oder auf indirektem Wege durch die Verbesserung der Reputation durch CSR gelingen. „So kann ein gutes CSR-Image die Gefahr einer schädigenden Imagekampagne oder eines Konsumentenboykotts reduzieren und damit als Teil unternehmerischen Risikomanagements verstanden werden“ (Hiß 2006: 99).

Strategische Profitorientierung gilt also als Handlungslogik für CSR. CSR sei sogar als illegal zu betrachten, wenn es nicht profitabel ist, da „laut Gesetz nur solche Aktivitäten durchgeführt werden [dürfen], die im – unterstellten – Profitinteresse der Shareholder liegen“ (Hiß 2006: 95). Stefanie Hiß zählt Argumente von Autoren auf, die einen positiven Zusammenhang von CSR und Profit sehen. Durch CSR

- verbessere sich die finanzielle Performance des Unternehmens,
- wachse die Konsumentenloyalität,
- reduzierten sich Transaktionskosten,
- werde eine höhere Produktivität und Qualität erreicht,
- werde ein besserer Zugang zu Kapital erreicht,
- würden Risiken reduziert,
- würden Beziehungen zu Investoren verbessert und
- werde ein höheres Engagement der Arbeitnehmer erreicht (vgl. Hiß 2006: 96).

In Bezug auf den wirtschaftlichen Erfolg von CSR-Maßnahmen kann der Zeithorizont eine bedeutende Rolle einnehmen. So kann in der Regel davon ausgegangen werden, dass Maßnahmen erst mittel- bzw. langfristig zu erhöhtem Profit führen, da zu Beginn der Maßnahmen Kosten entstehen, die innerhalb kürzerer Zeit selten den gewünschten wirtschaftlichen Nutzen bewirken. Eine Verbesserung der Reputation des Unternehmens zeigt ihre Wirkung oft erst Monate oder Jahre nach dem Ergreifen der ersten Maßnahmen, so dass einzelne CSR-Maßnahmen oder die Integration von CSR in die Unternehmensphilosophie als Investitionen in die fernere Zukunft zu bewerten sind.

In Sektoren wie dem Lebensmitteleinzelhandel herrscht ein starker Wettbewerb, der sich durch einen harten Preiskampf auszeichnet. Hier ist es demnach schwieriger, CSR – vor allem hinsichtlich Sozialstandards, die höhere Produktionskosten verursachen – auf die gesamte Produktpalette anzuwenden, da höhere Produktpreise zu gravierenden Verlusten von Marktanteilen führen können. Für einen Großteil der Konsumenten ist vorrangig der Preis das entscheidende Kriterium für die Kaufentscheidung eines Produktes, was aufgrund eines hohen Anteils von Konsumenten mit geringer Kaufkraft nachvollziehbar wird. Im Gegensatz dazu erscheint es im Lebensmittelhandel für die Unternehmen sinnvoller einzelne Produkte anzubieten, die jene Konsumenten ansprechen, deren finanzielle Möglichkeiten sich mit deren Einstellungen zur Bedeutung sozialer und ökologischer Faktoren im Produktionsprozess decken. Der Anteil der Vertreter des Lifestyle of Health and Sustainability (LOHAS) steigt seit einiger Zeit zwar deutlich an, wird sich aber kaum zu einer Mehrheit in der deutschen Gesellschaft entwickeln können. Dagegen sprechen die jüngeren Entwicklungen der Sozialstruktur, in der sich die so genannte Mittelschicht verkleinert und der Anteil von Haushalten mit einem geringen Einkommen steigt.<sup>13</sup>

Nach Anke Steinbach ist davon auszugehen, dass Unternehmen sich vermutlich zunächst den CSR-Themen bzw. -feldern widmen, bei denen sie einen höheren (wirtschaftlichen) Nutzen bzw. eine bessere Wirksamkeit (ökologisch/sozial) erwarten und bei denen das Unternehmen zudem die Möglichkeit der Umsetzung der Maßnahmen durch das Unternehmen positiver einschätzt. Vor allem leicht zu realisierende Veränderungen würden von Unternehmen durchgeführt, auch wenn diese keinen besonders großen Nutzen oder große Wirkungen erzielen. Ein weiterer wichtiger Aspekt dafür, zu entscheiden, welche CSR-Themen bearbeitet werden sollten, ist vor allem die Relevanz für die Stakeholder<sup>14</sup> (vgl. Steinbach 2009: 246f.).

Katharina Bluhm bemerkt kritisch zu den ökonomischen Ansätzen, die von der Erzielung von individuellen Wettbewerbsvorteilen durch ein CSR-Engagement ausgehen, dass sich Tendenzen zur Stan-

13 Vgl. <http://grundgesetz.wordpress.com/politik/die-ministerien/wirtschaft-und-finanzen/einkommensverteilung-in-deutschland/> (Letzter Zugriff: 31.05.2010)

14 Zum Stakeholder-Ansatz vgl. Abschnitt 3.3. dieser Arbeit



standardisierung wie Branchenlösungen durch diese Überlegungen nicht erklären lassen. Es müsste gerade nicht im Interesse der Unternehmen, die als erste CSR-Felder besetzen, liegen, dass branchenweite Maßnahmen ergriffen werden. Diese relativierten die vorher erzielten Vorteile. Dennoch seien es in der Regel die Vorreiter, die Standardisierung antreiben (vgl. Bluhm 2008: 156). Dieses Verhalten lässt darauf schließen, dass Vorreiter-Unternehmen vermutlich von dem Erhalt ihrer Vorteile durch die einmal erzielte Verbesserung der Reputation ausgehen, während durch die Standardisierung sich die Kosten für die einst durchgeführten Maßnahmen wieder relativieren.

Ein differenzierteres Bild der Wechselwirkungen zwischen Unternehmen und ihrem gesellschaftlichen Umfeld liefert der Ansatz des soziologischen Neo-Institutionalismus (Senge 2009) bzw. der neue soziologische Institutionalismus (Hiß 2006).

### 3.5 CSR aus der Perspektive des neuen soziologischen Institutionalismus

Aus der Perspektive des neuen soziologischen Institutionalismus (NSI) werden die Wechselwirkungen zwischen Unternehmen und ihrer Umwelt betrachtet. Im Gegensatz zur betriebswirtschaftlichen Sichtweise wird das Handeln von Unternehmen nicht einzig aufgrund des Strebens nach maximaler Gewinnerzielung erklärt, sondern als Teil sozialer Konstruktionsprozesse gesehen.

„Als Institution werden nicht nur formelle Regeln, Prozeduren und Normen angesehen. Die Definitionen einer Institution innerhalb des NSI beziehen auch Symbolsysteme, kognitive Skripte, kulturelle Konventionen, soziokulturell konstruierte Identitäten und moralische Einstellungen mit ein, die dem menschlichen Verhalten einen (unhinterfragten) Bedeutungsrahmen verleihen.“ (Hiß 2006: 113)

Im NSI sind verschiedene Varianten vertreten. Neben einem Rational-Choice-Ansatz gibt es einen politikwissenschaftlich geprägten historischen und einen soziologischen Ansatz (vgl. Hiß 2006: 120). Für die vorliegende Arbeit wird die soziologische Variante des NSI näher veranschaulicht. Der soziologische NSI unterscheidet sich von den anderen Varianten durch eine geringere Hervorhebung rationaler Elemente. So wird angezweifelt, dass das Entstehen und die Etablierung institutioneller Strukturen durch das Hervorbringen effizienterer Lösungen erklärt werden kann. Bezogen auf CSR bedeutet dies, dass die Etablierung von CSR-Strukturen in Unternehmen nicht allein durch das rationale Streben nach Nutzenmaximierung erklärt werden kann, sondern vor allem einen Anpassungsprozess an seine äußere Umwelt und deren Erwartungen darstellt. Das Verhalten der Unternehmen zielt demnach auch auf gesellschaftliche Legitimation und soziale Angemessenheit ab.

### 3.6 Legitimation unternehmerischen Handelns durch CSR

Nach Hiß können „freiwillige Initiativen im Bereich CSR als Elemente einer organisationalen Überlebensstrategie aufgefasst werden“ (Hiß 2006: 17). In diesem Zusammenhang betont sie die zunehmende Bedeutung der gesellschaftlichen Legitimation unternehmerischen Handelns durch CSR. Organisationen seien als offene Systeme für den Zugang zu gesellschaftlichen Ressourcen auf Legitimation angewiesen (vgl. Bluhm 2008: 156).

Die Legitimation der Unternehmen gelinge demnach durch die Integration von institutionalisierten Regeln in ihre Formalstrukturen<sup>15</sup> als freiwillige Reaktion auf Erwartungen der gesellschaftlichen Umwelt an das Verhalten der Unternehmen. Diese Erwartungshaltungen der gesellschaftlichen Umwelt der Unternehmen bezeichnet Hiß als Mythen<sup>16</sup> zu CSR.

„Legitimation entwickelt sich somit [...] aufgrund der Erfüllung gegenseitiger Erwartungen.“ (Hiß 2006: 131)

<sup>15</sup> Hiß unterscheidet zwischen Formal- und Aktivitätsstrukturen von Unternehmen. Dabei bezeichnet die Formalstruktur etwa das, was ein Unternehmen vorgibt zu tun bzw. Werte, die das Unternehmen nach außen hin vertritt. Die Implementierung von Verhaltenskodizes wäre z.B. als Integration von CSR in die Formalstruktur zu verstehen, während deren tatsächliche Umsetzung und Kontrolle der Aktivitätsstruktur entspräche (vgl. Hiß 2006: 167).

<sup>16</sup> Als Mythen bezeichnet Hiß unhinterfragte institutionalisierte Regeln, die als selbstverständlich legitimiert (taken for granted) angesehen werden. Durch diese Selbstverständlichkeit komme es zu einer „Diskrepanz zwischen tatsächlicher Effizienz und davon losgelöster Effektivität“ (Hiß 2006: 133).

Weiter Hiß an anderer Stelle:

„Der Legitimation verleihende Anpassungsprozess formaler Strukturen von Organisationen an ihre institutionelle Umwelt ist in modernen Gesellschaften vorherrschend ein Anpassungsprozess an Rationalitätsmythen.“ (Hiß 2006: 133)

Der NSI versucht darüber hinaus zu erklären, wie sich institutionelle Strukturen in einem organisationalen Feld verbreiten.

### 3.7 Organisationales Feld

Der Begriff des organisationalen Feldes ist zentral im NSI. Hierzu Katharina Bluhm:

„Der aus dem Neo-Institutionalismus entlehnte Feldbegriff hat den Vorteil, jenseits nationaler Institutionen oder sektoraler Strukturen zu operieren und daher auch themenspezifische Beziehungen wechselseitiger Wahrnehmung und Einflussnahme zu erfassen.“ (Bluhm 2008: 145)

Ähnlich beschreibt Hiß, dass sich das Konzept der organisationalen Felder ausgezeichnet für die CSR-Thematik eigne, „weil damit die Wechselwirkungen ungleicher Organisationen in einer Gesellschaft, die sich mit dem Thema CSR aus unterschiedlichen Blickwinkeln befassen, betrachtet werden können, und keine Orientierung an geographischen Grenzen notwendig ist“ (Hiß 2006: 126).

Konstanze Senge benennt zentrale Akteure auf dem organisationalen Feld des Einzelhandels: Dies sind neben den Handelsunternehmen selbst ihre Zulieferer, Markenhersteller, deren Produkte gehandelt werden sowie die Konsumenten. Weiterhin sind regulierende Organisationen wie Berufsverbände und NGOs im Feld vertreten. Konstitutiv für das Feld sind spezifische politische, ökonomische und wissenschaftliche Rahmenbedingungen, innerhalb derer die Akteure operieren. Im Feld beeinflussen sich die Akteure und ihre konstruierten Erwartungen gegenseitig (vgl. Senge 2009: 101).

Hiß hebt hervor, dass sich Institutionen neben gesetzlichen Vorgaben auch und vor allem über unhinterfragte Traditionen, Ideale und Grundüberzeugungen (Mythen) in der Gesellschaft erklären ließen. Dies erkläre die Bereitschaft zur Übernahme freiwilliger Verantwortung durch Unternehmen im mittleren und äußeren Verantwortungsbereich, auch wenn diese nicht unmittelbar mit einer Nutzenmaximierung in Verbindung gebracht werden kann. Entscheidend für die Wahl von Handlungen ist, was als Angemessenheitskriterium angesehen wird. Durch die heterogenen Erwartungsstrukturen im Unternehmensumfeld kommt es allerdings häufig zu Situationen, in denen die Unternehmen nicht alle Erwartungen erfüllen können (vgl. Hiß 2006: 122f.).

### 3.8 Institutioneller Isomorphismus

Zentral im NSI sind die Mechanismen des institutionellen Isomorphismus. Resultierend aus einem hohen Maß an Ungewissheit, dem Unternehmen im Feld von CSR ausgesetzt sind, bezeichnet der institutionelle Isomorphismus Tendenzen zur Homogenisierung von Unternehmen. Betrachtet man in diesem Zusammenhang CSR als Innovation und somit als etwas unbekanntes und daher unberechenbares Neues, dessen Konsequenzen rational kaum kalkuliert werden können, ist eine Orientierung am Verhalten anderer Akteure – in diesem Fall eine Orientierung an Wettbewerbern – plausibel. Gibt es vermeintliche Trendsetter im Marktsegment, so ist zu erwarten, dass sich die Wettbewerber eher diesen angleichen werden als eine andere, unsichere Marschrichtung einzuschlagen.

Von Bedeutung ist also hier die Vernetzung der Akteure. In Bezug auf CSR heißt das, dass Trendsetter eine Orientierungsfunktion für die anderen Akteure im organisationalen Feld für die Entwicklung von Idealen und Angemessenheitskriterien haben. Aus diesen resultieren freiwillige Standardisierungen und Regelorientierungen beim sozialen Handeln – die Anpassung von Unternehmen an ihre institutionellen Umwelten.

Da sich Unternehmen in komplexen, sich ständig verändernden Marktumwelten bewegen, in denen in der Regel ein Mangel an Informationen besteht, herrscht Unsicherheit darüber, welches Verhalten langfristig deren Überleben sichern kann. Aus dieser Unsicherheit resultiert eine Orientierung an anderen Akteuren im organisationalen Feld, um die vorherrschende Komplexität zu reduzieren. Dies können

sowohl zivilgesellschaftliche Akteure wie NGOs oder die Medien sein, die eine Orientierungshilfe für Legitimation bewirkendes Verhalten bieten oder Konkurrenzunternehmen, die eine Trendsetterrolle eingenommen haben. Die Theorie des NSI besagt, dass es in Bezug auf CSR aufgrund von bestehenden Unsicherheiten zu isomorphen Anpassungsprozessen kommt. Für die Frage, welche CSR-Maßnahmen oder CSR-Strategie ein Unternehmen anwenden wird, liefern die Mechanismen des institutionellen Isomorphismus mögliche Erklärungen. Es lassen sich drei unterschiedliche Mechanismen des institutionellen Isomorphismus unterscheiden (vgl. Hiß 2006: 149ff.; Senge 2009: 111ff.):

#### *I. Erzwungener Isomorphismus (coercive isomorphism)*

Entscheidend für den Mechanismus des erzwungenen Isomorphismus ist äußerer Druck. Dieser kann von anderen Organisationen oder durch kulturell bedingte gesellschaftliche Erwartungen ausgeübt werden. Dies kann sich entweder formell in Form von Zwang ausdrücken z.B. durch gesetzliche Vorschriften oder informell beispielsweise durch die drohende Gefahr einer Gesetzgebung. Das Einwirken äußeren Drucks auf Organisationen bzw. Unternehmen lässt Konvergenzbewegungen innerhalb der organisationalen Felder erwarten.

#### *II. Mimetischer Isomorphismus (mimetic isomorphism)*

Organisationen ahmen aus Unsicherheiten heraus andere Organisationen nach, die sie als legitimer oder als erfolgreicher bewerten. Dies betrifft vor allem die Gestaltung von Strukturen und Prozessen. Hierbei kann es leicht zur Entkopplung von Formal- und Aktivitätsstruktur kommen, d.h. Unternehmen berichten z.B. von CSR-Maßnahmen und Plänen, die tatsächlich noch gar nicht umgesetzt werden. Bei Hiß finden Sektorenmodelle besondere Erwähnung hinsichtlich des Mechanismus des mimetischen Isomorphismus bezogen auf CSR. Diese erleichtern es den Unternehmen, Entscheidungen pro Konvergenz zu treffen, da bestimmte Risiken reduziert werden. So werden Wettbewerbsbedingungen angeglichen, wenn der Großteil der Unternehmen sich dem Modell anschließt, darüber hinaus steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Investitionen z.B. in die Einführung von Verhaltenskodizes oder Sozialstandards sich lohnen und nicht zu Fehlinvestitionen aufgrund kurzer Dauer der Gültigkeit der eingeführten Maßnahmen werden. Senge betont die Erklärungskraft des mimetischen Isomorphismus für den Einzelhandel: Es werde verständlich, dass „zahlreiche Unternehmen in Situationen der Ungewissheit Praktiken kopiert haben, deren Effizienz noch zu beweisen sein wird“ (Senge 2009: 115).

#### *III. Normativer Isomorphismus (normative isomorphism)*

Der normative Isomorphismus beschreibt Homogenisierungsprozesse, die aufgrund gemeinsam akzeptierter Normen und Werte vorangetrieben werden. Dies zeigt sich z.B. durch eine zunehmende Professionalisierung etwa in Form kollektiver Bemühungen einer Berufsgruppe, Konditionen und Methoden ihrer Arbeit zu definieren (formale Ausbildungswege, professionelle Netzwerke, akzeptierte Standardisierungen). Senge sieht beim Einzelhandel in Deutschland Ambitionen vom HDE und der AVE, „eine normenbasierte Verbreitung von CSR“ voranzutreiben, beschreibt die Ausbildung normativer Isomorphie-Mechanismen aber als noch relativ schwach (vgl. Senge 2009: 115).

### 3.9 Kritische Anmerkungen zum Ansatz des NSI

Katharina Bluhm kritisiert die zu sehr vereinfachende Perspektive des NSI hinsichtlich der Erlangung von Legitimation:

„[...] die primär rituelle Erfüllung von Erwartungen durch Adaption der formalen Strukturen und Regeln schafft dauerhaft keine Legitimität, sondern Misstrauen, solange es jemanden im Feld interessiert, was bei CSR tatsächlich herauskommt.“ (Bluhm 2008: 158)

Sonja Hafner betont die Vernachlässigung der handelnden Akteure, deren Einflüsse und Macht und die Frage, wie institutioneller Wandel im Kontext sozialer Verantwortung tatsächlich zustande kommt, durch neo-institutionalistische Theorien:

„In mikropolitischen Entscheidungsprozessen [...] in Organisationen, in denen externe Einflüsse und Erwartungen ins Spiel kommen und mehr oder weniger ins Gewicht fallen, wird schließlich ausgehandelt werden müssen, ob und in

welcher Form Ansprüche von Stakeholdern und dabei CC/CSR und/oder andere Mythen relevant sind, aufgegriffen und weiter verfolgt oder fallen gelassen werden. [...] Dies ist nur möglich durch handelnde Akteure, die wiederum über mehr oder weniger Einfluss und Macht verfügen und diese in unsicheren (Reorganisations-)Zeiten nolens volens mobilisieren (müssen). Erst im Zuge organisationsinterner und organisationsübergreifender, immer mikropolitisch durchdrungener Interaktionsprozesse zwischen Akteuren weist sich, was tatsächlich in Organisationen durchsetzbar ist und realisiert wird. Aufgrund der Kontingenz von Prozessen verläuft dabei vieles sehr wahrscheinlich gegen die ursprünglichen Absichten und Strategien der beteiligten Akteure.“ (Hafner 2007b: 90f.)

Auch Hiß kritisiert den institutionellen Isomorphismus insofern, als Machtstrukturen und die Rolle von sozialen Beziehungen vernachlässigt würden. Zudem würden Prozesse der De-Institutionalisierung und Innovationen sowie Divergenz, bei denen Mythen hinterfragt werden, unzureichend beleuchtet (vgl. Hiß 2006: 153).

Für die vorliegende Arbeit interessieren insbesondere die Mechanismen der Isomorphie. Im folgenden Abschnitt wird nun die bereits beim „mimetischen Isomorphismus“ (Abschnitt 3.5.3) angesprochene Bedeutung der Rolle von Trendsettern im organisationalen Feld von CSR für die anschließende Analyse intensiver behandelt.

### 3.10 Die Rolle von Trendsettern aus Sicht der Organisationssoziologie

Bisher wurde skizziert, dass sich CSR in vielen Bereichen zunächst vor allem durch einzelne Unternehmen, so genannte CSR-Pioniere (im Folgenden: Trendsetter) entwickelt hat. Trendsetter zielen dabei (in ökonomischer Sichtweise) auf die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen durch Verbesserung ihrer Reputation ab. Sie sind es, die als erste in ihrer Branche auf die gesellschaftlichen Erwartungen ihres Umfelds reagieren. Die Übernahme sozialer Verantwortung kann als Risikovermeidungsstrategie aufgefasst werden. Trendsetter gehen mit der Besetzung einzelner CSR-Themen aber auch gewisse Risiken ein. Ob sich die Investitionen in CSR-Innovationen tatsächlich rentieren, ist den Unternehmen unklar. Jedoch erzeugt das Handeln der Händler normativen Handlungsdruck bei Konkurrenten.

Durch die Kommunikation des Handelns der Trendsetter, ihre Verbreitung durch die Medien und die daraus resultierende Verstärkung gegenseitiger Erwartungen im organisationalen Feld von CSR können Anpassungsprozesse (mimetischer Isomorphismus) angestoßen werden. Unabhängig davon, ob die Maßnahmen tatsächlich gesellschaftlich nützlich oder ökonomisch rational sind, werden Konkurrenten aus ihrer Unsicherheit heraus das Verhalten der Trendsetter nachahmen, so der theoretische Ansatz. Sonja Hafner beschreibt hierzu, dass die Rollen von Trendsettern und Nachahmern keineswegs festgeschrieben sind:

„Genauso können auch Unternehmen, die sich als Nachahmer von Trendsettern anstecken lassen, zu potentiellen Trendsettern werden [...]. Nachahmer können aus mühsamen und langwierigen Adaptionsprozessen heraus die Rolle eines Trendsetters erobern und ehemalige Trendsetter überholen.“ (Hafner 2007b: 77)

Hafner betont, dass die große Resonanz der CSR-Diskussionen und -Konzepte dazu führe,

„dass zunehmend mehr normativer Druck auf Unternehmen entsteht, neben ökonomischen, auch ökologische und soziale Aspekte in ihrem Geschäft „strategisch“ zu berücksichtigen. Weil dieses Bewusstsein und Einverständnis bei Trendsettern schon vor etlichen Jahren selbstverständlich da war, deshalb konnten sie ohne Zwang sozial handeln, sich dabei als selbstbestimmt und „einzigartig“ wahrnehmen – und dies vermarkten. Dies hatte identitäts- und sinnstiftende Wirkung nach innen und schließlich auch nach außen“ (Hafner 2007b: 77).

So stünden Nachahmer durch normative Erwartungen und Regeln ihrer Umwelten unter größerer Fremdbestimmung und müssten ein inneres Verständnis ausbilden, ob und inwieweit sie das neue Leitbild aufgreifen.

Hafner verweist darauf, dass widersprüchliche Leitbilder (die durch Nachahmungsversuche hervorgerufen werden) zu inkonsistenten Handlungen oder sogar zu Handlungsblockaden führen. Sie beschreibt hierzu zwei Umweltebenen: Die symbolisch-institutionelle Umweltebene bezieht sich dabei auf Legitimitätsaufbau und -sicherung, die materiell-technische Umweltebene auf faktische Produktions-, Austausch und Interaktionsprozesse. Durch CSR als Managementkonzept komme es zu einer Entkopp-

lung zwischen diesen Ebenen, zwischen symbolischer Darstellung und realer Umsetzung. Weiter formuliert Hafner:

„Es ist davon auszugehen, dass Organisationen das Leitbild gesellschaftliche Verantwortung in Form von CSR- und / oder CC-Konzepten nur mehr oder weniger freiwillig symbolisch und rhetorisch repräsentieren, aber kaum, zumindest nicht konsistent, praktisch umsetzen.“ (Hafner 2007b: 82)

Das Isomorphie-Prinzip beziehe sich vermutlich auf (nach außen gerichtete) Konzepte, nicht unbedingt auf Strukturen und erst recht nicht zwingend auf Aktivitäten. Bei Trendsettern sei das Leitbild von Beginn an verankert (auch in den Strukturen), bei Nachahmern sei es schwer, eine neue Leitlinie in die Strukturen zu integrieren. Hafner beschreibt eine Pfadabhängigkeit der strategischen Ausrichtung einer Organisation und ihrer internen Kultur: Trendsetter können ihrer sozialen Verantwortung nicht mehr ganz entkommen, ohne Vorteile zu verlieren und unter Legitimationsdruck zu kommen.

Wenn das Maß an sozialer Verantwortung durch Druck aus dem Umfeld nicht zu halten bzw. eine Ausweitung aus ökonomischen Gesichtspunkten schwierig zu realisieren ist, so kann sich auch bei den Trendsettern eine Entkopplung einstellen (mehr symbolische, weniger praktische Umsetzung; vgl. Hafner 2007b: 83).

So betont Stefanie Hiß die Kritik an Unternehmen durch zivilgesellschaftliche Akteure, diese würden aktiv und intendiert selbst geringe oder nicht nachprüfbare Aktivitäten im Bereich CSR in ihren Public Relations positiv darstellen (vgl. Hiß 2006: 162). Beispielsweise in Situationen von Handlungsdilemmata, bei denen Legitimation durch (kurzfristige) ökonomische Effizienz und Legitimation durch die Erfüllung institutioneller Erwartungen aus der Unternehmensumwelt konfliktieren. Um zumindest nach außen die widersprüchlichen Erwartungen zu erfüllen, können die Reaktionen in solchen Dilemma-Situationen so aussehen, dass die Formalstruktur von der Aktivitätsstruktur entkoppelt wird. Dies bedeutet, dass sich Unternehmen nach außen hin den „Glanz von CSR“ geben, z.B. durch die relativ kostengünstige Einrichtung von Öffentlichkeitsabteilungen, die – durch vage und unpräzise Formulierungen – schwer zu überprüfende Elemente von CSR wie die Implementierung von Verhaltenskodizes in aufwendig gestalteten Sozialberichten kommunizieren (Formalstruktur), während sich die tatsächlichen Prozesse (Aktivitätsstruktur) zunächst mit dem Ziel der Kosteneinsparung kaum oder gar nicht verändern. Dieses Verhalten von Unternehmen erklärt sich durch die herrschende Unsicherheit in der Situation.

Ein alternatives Verhalten wäre die Integration von CSR-Maßnahmen auch in die Aktivitätsstruktur, welches mit dem Risiko ökonomischer Ineffizienz verbunden ist. Jedoch kann sich langfristig die ökonomische Ineffizienz auch in ökonomische Effizienz verwandeln und somit zur Auflösung solcher Dilemmata beitragen. Dies gilt für den Fall, dass sich die Investition in die Integration von CSR in die Aktivitätsstruktur durch Imagegewinne und daraus resultierende Wettbewerbsvorteile auszahlt. Entscheidend hierfür kann auch die Art und Weise der Kommunikation von CSR sein.

### 3.11 Theoretische Überlegungen zur CSR-Kommunikation

Was bedeutet die Kommunikation von CSR für die Unternehmen und warum wird überhaupt kommuniziert? Dieser Frage wurde bereits ansatzweise in Abschnitt 2.3 nachgegangen. Es ist davon auszugehen, dass alles, was ein positives Licht auf das Unternehmen werfen könnte, auch kommuniziert wird. Um etwas Positives kommunizieren zu können, muss vor allem dann etwas unternommen werden, wenn das Unternehmen eine Trendsetter- oder eine Nachahmer-Strategie verfolgt.

Die Gestaltung der Beziehungen des Unternehmens zu seiner Umwelt bzw. zu seinen Stakeholdern ist ein wichtiger wirtschaftlicher Erfolgsfaktor (vgl. Reinhardt 2007: 22). Die Kommunikation von ökologischen und gesellschaftlichen Themen ist eine Voraussetzung für Unternehmen, um sich Image- und Marktvorteile zu verschaffen. So betont Sven Reinhardt, dass Unternehmen in der heutigen Zeit neben den Absatzmärkten vor allem auch auf dem „Meinungsmarkt“ bestehen müssen (Reinhardt 2007: 22). Hierfür muss die Öffentlichkeit mit den Anliegen des Unternehmens erreicht und überzeugt werden.

Reinhardt hebt hervor, dass eine glaubwürdige Umwelt- bzw. Nachhaltigkeitskommunikation Argumente und Instrumente benötigt, die auf konsensfähigen Kriterien und Methoden beruhen. Er

spricht von einer erforderlichen Einbettung der Umweltschutzmaßnahmen bzw. -anstrengungen in ein anspruchsrgruppen- und ökologieorientiertes Kommunikationskonzept (vgl. Reinhardt 2007: 277). Weiter unterstreicht Reinhardt auch die Bedeutung einer langfristigen betriebswirtschaftlichen Gestaltung umweltbezogener Problemlagen als Voraussetzung für Glaubwürdigkeit und Überzeugungsfähigkeit.

Auch Simone Paar betont die Bedeutung der Kommunikation gesellschaftlichen Engagements für Unternehmen, um sich einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen. Diesbezüglich erwähnt sie die „potenziellen positiven Effekte eines Corporate-Citizenship-Engagements auf die Einstellung der Stakeholder dem Unternehmen gegenüber“ (Paar 2005: 181). In ihrer Dissertationsschrift erarbeitet sie Bedingungen für eine erfolgreiche Kommunikation von Corporate Citizenship (CC), das sie als Konzept versteht, das CSR übergeordnet ist. Zudem stellt sie heraus, welche Faktoren zu einer geringen Glaubwürdigkeit bzw. zu negativen Effekten von CC führen können. Hierbei unterstreicht sie die Bedeutung eines klar definierten CC-Portfolios, die Innovativität von CC-Zielen, die Integration von CC-Strategien in das Kerngeschäft des Unternehmens, die Bedeutung von glaubwürdigen Kooperationen sowie die Einbindung der eigenen Mitarbeiter in CC-Projekte, anstatt der reinen finanziellen Förderung von Projekten. Paar beschreibt das Dilemma zwischen geringer Wahrnehmung zum einen und geringer Glaubwürdigkeit zum anderen. Beispielsweise könnte eine zu offensive Kommunikation das Risiko in sich bergen, unglaubwürdig zu wirken.

Stefan Dahle betont die Bedeutung von Zielgruppengerechtigkeit als zentrale Erfolgsgröße bei der Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten im Rahmen der CSR-Kommunikation:

„Zielgruppengerechtigkeit bedeutet in diesem Zusammenhang, den Informationsinteressen der Zielgruppen in inhaltlicher wie auch in formaler und optischer Gestaltung des Nachhaltigkeitsberichts bestmöglich zu entsprechen. Als Zielgruppe von Nachhaltigkeitsberichten wird gern die etwas diffuse „interessierte Öffentlichkeit“ angesehen. Dabei darf nicht übersehen werden, dass es eben nicht mehr (wie bei den ersten Umweltberichten) nur die Experten aus Wissenschaft und Forschung sind, die in verstaubten Regalen Sammlungen von Nachhaltigkeitsberichten anlegen, sondern das Zielgruppenspektrum von Finanzanalysten über NGOs bis hin zu den eigenen Mitarbeitern reicht.“ (Dahle s. a.: 1)

Anke Steinbach merkt bezogen auf den Lebensmitteleinzelhandel an, dass „die Produktsortimente, aber insbesondere die Art der Kommunikation sich beim Fachmarkt im Vergleich zum Discounter unterscheiden“ werden (Steinbach 2009: 256). Eine Begründung dafür formuliert sie an anderer Stelle. Demnach wird ein Discounter „CSR-Themen eine andere Priorität beimessen als Händler im Premium-Segment, bei denen häufig eine höhere Qualität (auch sozial und ökologisch) per se von Kunden implizit erwartet wird“ (Steinbach 2009: 249). Die Kunden als wichtigste Anspruchsgruppe sind es letztlich, die Umfang und Inhalt des Engagements beeinflussen.

Hermann Blickle widmet sich den Fragen, wie ein Unternehmen seinen Kunden ethischen Mehrwert erfolgreich vermitteln kann, wie eine offensive marketingspezifische Umsetzung aussehen kann und was konkrete Erfolgsfaktoren für die Kommunikation des sozialen Engagements sind. Er schreibt hierzu:

„So soll es nicht darum gehen, einzelne isolierte, öffentlichkeitswirksame CSR-Projekte durchzuführen. Vielmehr muss ein ganzheitlicher unternehmensinterner Prozess in Gang gebracht werden, der alle Bereiche des Unternehmens umfasst und der fortlaufend an den Markt kommuniziert wird. Unternehmen, die heute noch wenig über CSR zu berichten haben, jedoch gewillt sind, sich auf den Weg zu begeben, sollten sich angemessene Ziele setzen und ihre Fortschritte transparent und kontinuierlich kommunizieren.“ (Blickle 2009: 273)

Ausgehend von den theoretischen Überlegungen werden nun die in der anschließenden Untersuchung zu überprüfenden Hypothesen formuliert.

### 3.12 Hypothesenformulierung

Die aus den theoretischen Überlegungen abgeleiteten Hypothesen, die in der folgenden empirischen Untersuchung überprüft werden, lauten wie folgt:

1. Der Umfang der CSR-Berichterstattung der untersuchten Unternehmen wird sich im Laufe des Untersuchungszeitraums aufgrund der gewachsenen Bedeutung der öffentlichen sowie medialen

CSR-Debatten und der damit in Verbindung stehenden Institutionalisierung gesellschaftlicher Umwelterwartungen im Lebensmitteleinzelhandel insgesamt erweitert haben.

2. Die Unternehmen werden zunehmend CSR-Verständnisse kommunizieren, die CSR als zentralen Bestandteil ihrer Unternehmensphilosophie darstellen und die Integration von CSR auf alle Unternehmensbereiche vermitteln, um so die Glaubwürdigkeit gegenüber den Stakeholdern zu erhöhen.
3. Um glaubwürdig zu machen, dass CSR in sämtliche Bereiche des Unternehmens integriert wird, werden die Unternehmen vermehrt die organisatorische Verankerung auf der operativen Ebene kommunizieren.
4. Die untersuchten Unternehmen werden zunehmend kommunizieren, dass sie die Bedürfnisse ihrer wesentlichen Anspruchsgruppen bei ihren Unternehmensaktivitäten berücksichtigen und dementsprechend auch den Dialog mit diesen fördern (Stakeholder-Ansatz).
5. Einzelne Unternehmen werden zunächst bestimmte CSR-Felder reklamieren, um so Wettbewerbsvorteile durch Verbesserung ihres Images zu erlangen (Trendsetter).
6. Im Zuge der Entwicklungen von CSR kommt es aufgrund einer Unsicherheit bezüglich der institutionellen Umwelterwartungen zu Anpassungsprozessen bzw. Nachahmungsversuchen (Homogenisierung) der Konkurrenzunternehmen hinsichtlich der Kommunikation von CSR (Mechanismen des mimetischen Isomorphismus).
7. Es wird vermehrt kommuniziert, dass CSR-Maßnahmen in einem positiven Zusammenhang mit wirtschaftlichem Erfolg für das Unternehmen stehen bzw. bei der Kommunikation einzelner Maßnahmen wird auf deren ökonomischen Nutzen verwiesen (Business Case CSR).
8. Es werden in besonderer Weise CSR-Maßnahmen kommuniziert, die einen starken Bezug zum Kerngeschäft (Lebensmitteleinzelhandel) der Unternehmen haben.

Die hier formulierten Hypothesen bilden die Grundlage für die empirische Analyse. Im folgenden Abschnitt wird erläutert, wie methodisch vorgegangen wird, um Erkenntnisse zu erlangen, die es ermöglichen, die aufgestellten Hypothesen zu verifizieren oder zu falsifizieren.

## 4 Methodisches Vorgehen

Für die Analyse der Entwicklungen der CSR-Berichterstattung der größten deutschen Unternehmen<sup>17</sup> dienen die zugänglichen Geschäfts-, Nachhaltigkeits- und CSR-Berichte sowie die Homepages der Unternehmen als Untersuchungsgrundlage. Um herauszufinden, ob und welche Berichte der Unternehmen zur Verfügung stehen, fand eine Internet-Recherche statt, bei der nach Veröffentlichungen (Jahresberichte) der betreffenden Unternehmen gesucht wurde. Da nicht auf allen Homepages der Unternehmen die Geschäftsberichte seit dem Jahr 2000 zugänglich sind, wurde per E-Mail bei den jeweiligen Unternehmen angefragt, ob entsprechende veröffentlichte Dokumente existieren und ob diese zugänglich gemacht werden können. Durch die schriftliche Nachfrage bei den Unternehmen konnten Geschäftsberichte von Edeka für die Jahre 2003 bis 2005 zur Verfügung gestellt werden. Rewe war es leider aufgrund technischer Umstellungen nicht möglich, Jahresberichte vor 2004 zugänglich zu machen. Von Tengelmann konnten Berichte ab dem Jahr 2002 in die Untersuchung einbezogen werden. Nur für die Metro Gruppe waren alle Berichte für den Untersuchungszeitraum 2000 bis 2008 verfügbar, die Metro Gruppe ist auch das einzige Unternehmen, das im Untersuchungszeitraum mehr als einen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlichte. Problematisch für die Untersuchung ist, dass die Unternehmen Aldi Süd, Aldi Nord und die Schwarz-Gruppe in keiner Weise Jahresberichte veröffentlichen. Demnach können diese Unternehmen für die Analyse der Dynamik im organisationalen Feld nicht berücksichtigt werden. Es bleibt ledig-

<sup>17</sup> Vgl. Abschnitt 2.4

lich die Analyse der Homepages, durch die der Status quo der CSR-Kommunikation ermittelt werden kann. Demnach bezieht sich die Dokumentenanalyse auf die verbliebenen vier Unternehmen. Tabelle 2 veranschaulicht das für die Dokumentenanalyse verwendete Untersuchungsmaterial der jeweiligen Unternehmen.

Die Dokumentenanalyse bildet die Grundlage für die Beurteilung der bisherigen Entwicklung der CSR-Kommunikation in der Branche des Lebensmitteleinzelhandels. Des Weiteren können durch die Analyse der Berichte verschiedener Jahre, Aussagen darüber getroffen werden, ob und wenn ja, welche Unternehmen sich zunächst als Trendsetter bzw. Vorreiter etablierten und welche CSR-Themen bzw. CSR-Felder von besonderer Relevanz waren.

Tabelle 2: Untersuchungsmaterial für die Dokumentenanalyse der einzelnen Unternehmen für den Untersuchungszeitraum 2000 bis 2008

Unternehmen	Art des Berichts*	Bericht vorhanden?								
		2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Edeka-Gruppe	GB				✓	✓	✓	✓	✓	✓
	NHB**								(✓)	
Rewe-Gruppe	GB					✓	✓	✓	✓	✓
	NHB									✓
Metro Gruppe	GB	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	NHB***	(✓)		✓		✓		✓	✓	✓
Tengelmann-Gruppe	GB			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	NHB									

Anmerkungen:  
\* GB = Geschäftsbericht; NHB = Nachhaltigkeitsbericht  
\*\* 2007 hat die Edeka Regionalgesellschaft Südwest einen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht, da dieser sich aber nicht auf das ganze Unternehmen bezieht, werden Inhalte des Berichts nicht berücksichtigt.  
\*\*\* Die Metro Gruppe hat im Jahr 2000 noch keinen Nachhaltigkeitsbericht, sondern einen Umweltbericht veröffentlicht, dieser konnte mit in die Untersuchung einbezogen werden.

In der darauf folgenden Analyse wird der Status quo der derzeitigen internetbasierten CSR-Kommunikation untersucht. Hierfür werden die Homepages der jeweiligen Unternehmensgruppen analytisch betrachtet. Hierbei können auch die Unternehmen berücksichtigt werden, die keine Jahresberichte veröffentlichen (Aldi Süd, Aldi Nord und die Schwarz-Gruppe/Lidl und Kaufland). Die genaue empirische Vorgehensweise wird im nächsten Abschnitt dargestellt.

#### 4.1 Empirische Vorgehensweise

Für die Analyse der bisherigen Entwicklungen der CSR-Inhalte der externen Unternehmenskommunikation werden die seit dem Jahr 2000 verfügbaren Jahres- bzw. Geschäftsberichte in die empirische Untersuchung einbezogen, sofern spezielle Nachhaltigkeits-, Umwelt- oder Sozialberichte erschienen sind, werden diese ebenfalls berücksichtigt (vgl. vorigen Abschnitt). Die Untersuchung über mehrere Zeiträume ermöglicht eine Analyse der Dynamik im Feld der CSR-Kommunikation im Lebensmitteleinzelhandel. So lässt sich die Entwicklung von Umfang und Inhalt sowohl für die großen Unternehmen der Branche insgesamt als auch innerhalb der Branche zwischen den Unternehmen nachzeichnen.

Ausgehend von der Annahme, dass die CSR-Kommunikation der betrachteten Unternehmen zunimmt und auf den Homepages zumindest ebenso umfangreich dargestellt wird wie in den Jahresberichten, ermöglicht die Analyse der Homepages das Skizzieren der jüngsten Entwicklungen bei den einzelnen Unternehmen sowie die Feststellung des derzeitigen Standes der CSR-Kommunikation. Nachteilig an



der Homepage-Analyse ist, dass hier ohne weiteres keine Dynamiken zu identifizieren sind. Dafür liefern sie die aktuellsten Daten und es ist davon auszugehen, dass sie generell mehr Stakeholdergruppen ansprechen als Geschäftsberichte, die in der Regel primär an Geschäftspartner, Analysten und Investoren sowie die Fachöffentlichkeit gerichtet sind.

## 4.2 Analyseverfahren

In Anlehnung an Anke Steinbach orientiert sich die vergleichende Analyse der CSR-Berichterstattung für die Überprüfung der meisten Hypothesen an zwei grundsätzlichen Fragen (vgl. Steinbach 2009: 249):

1. Wie positioniert sich das Unternehmen grundsätzlich zu CSR? (Hypothesen 2 bis 4)
2. Wie verhält es sich entlang einzelner CSR-Themenfelder? (Hypothesen 5 bis 8)

Die Analysemethoden im Hinblick auf die Fragen unterscheiden sich bei den beiden Untersuchungsgegenständen Berichte und Homepages deshalb, weil die Analyse der Berichte wesentlich detaillierter und umfangreicher ist als die der Homepages. Die Analyse der Internetseiten ist als Ergänzung zu den Berichten zu verstehen. Grundsätzlich handelt es sich bei den durchgeführten Dokumentenanalysen um qualitative Untersuchungen, d.h. es werden vorrangig Interpretationen von Textinhalten bzw. Aussagen der Berichte und der Homepages vorgenommen. Zudem werden die Berichte auf einige wenige quantitative Merkmale überprüft. Für die Überprüfung von Hypothese 1 (Umfang) stehen der quantitative Aspekt und hier insbesondere die Anzahl der Seiten zu CSR-Belangen in den Berichten im Vordergrund. Im Folgenden wird nun genauer die Methodik der Dokumentenanalysen zunächst für die Berichte (Teil I) und anschließend für die Homepages (Teil II) erläutert.

## 4.3 Dokumentenanalyse Teil I: Berichte

Alle in die Untersuchung einbezogenen Berichte werden vollständig untersucht, so dass auch CSR-relevante Aussagen identifiziert werden können, die nicht in den explizit auf CSR hinweisenden Abschnitten enthalten sind. Für die Untersuchung der Frage nach der grundsätzlichen Positionierung zu CSR werden die Berichte nach Anhaltspunkten für die Integration von CSR in die Unternehmensstrukturen bzw. für die Institutionalisierung von CSR im Unternehmen durchsucht. Hierbei werden die Berichte erstens auf Aussagen geprüft, die das CSR-Verständnis der Unternehmen zum Ausdruck bringen. Dabei kann es sich etwa um die Integration CSR-relevanter Werte in die Unternehmensphilosophie handeln. Zweitens wird die organisatorische Verankerung von CSR auf der operativen Ebene analysiert, also die Frage inwiefern die soziale Verantwortungsübernahme durch das Unternehmen auch personelle Veränderungen bzw. Verantwortungszuschreibungen im Unternehmen selbst zur Folge hat. Drittens wird die Gestaltung der Kommunikation über CSR-Themen mit den Anspruchsgruppen (Stakeholder-Dialog) betrachtet.

Darüber hinaus werden die Berichte nach Angaben über durchgeführte oder geplante Maßnahmen in einzelnen CSR-(Themen-)Feldern überprüft. Hierfür fand in Anlehnung an die bereits erwähnte Studie des Instituts für Markt-Umwelt-Gesellschaft e.V. (imug) zu CSR im Handel sowie zur Fallstudie der führenden britischen Lebensmitteleinzelhändler von Peter Jones et al. im Vorwege eine Unterteilung in die folgenden CSR-Felder statt: „Umwelt“, „Beschaffung/Lieferanten“, „Kunden“, „Soziales Umfeld/Gesellschaftliches Engagement“ und „Mitarbeiter“ (vgl. Jones et al. 2005: 428ff.; imug 2008: 25ff.).

Die systematische Analyse der Berichte beinhaltet zudem einige quantitative Aspekte. So wird zunächst für jeden Bericht der Umfang der Seiten zu expliziten CSR-Themen festgestellt. Anschließend wird die Anzahl betexteter Seiten in den jeweiligen CSR-Abschnitten erhoben. Zudem wird differenziert, wie groß der Umfang betexteter Seiten in den einzelnen CSR-Feldern ist.

Als Teil der Kommunikation von CSR ist auch die Sprache von nicht unerheblicher Bedeutung. Daher wird untersucht, inwieweit sich die Sprache über die verschiedenen Untersuchungszeitpunkte hinweg entwickelt bzw. wie häufig bei den einzelnen Unternehmen bestimmte Begrifflichkeiten im Zusammenhang mit CSR verwendet werden. Die Berichte werden auf die Verwendung der Begriffe „Verantwortung/verantwortlich“, „Engagement/engagiert“ und „Nachhaltigkeit/nachhaltig“ in Bezug auf CSR-Aspekte

untersucht. Die Analyse der Verwendung von Begriffen innerhalb der CSR-Kommunikation dient nicht der Prüfung von Hypothesen, sondern ist eher als explorative Forschung zu verstehen.

Die Erhebung der quantitativen Daten dient primär der Überprüfung von Hypothese 1 (Umfang der CSR-Berichterstattung) und dazu, die Ergebnisse der qualitativen Betrachtung hinsichtlich der CSR-Berichterstattung in einzelnen Feldern zu untermauern.

#### 4.4 Dokumentenanalyse Teil II: Homepages

Die Homepage-Analyse ist als Ergänzung zur Analyse der Jahresberichte gedacht. Sie dient primär der Erhebung des Status quo der CSR-Berichterstattung. Sie hat den großen Vorteil gegenüber der Dokumentenanalyse, dass hier auch die Unternehmen betrachtet werden können, die keine Jahresberichte veröffentlichen und somit bei der Dokumentenanalyse unberücksichtigt blieben. Im Gegensatz dazu wird es nicht möglich sein, Dynamiken hinsichtlich der Kommunikation im organisationalen Feld von CSR zu untersuchen. Dennoch liefern die Homepages die aktuellsten Erkenntnisse über CSR-Kommunikation im Lebensmitteleinzelhandel und können somit über die Jahresberichte hinausgehende Informationen hinsichtlich der Branche insgesamt liefern.

Die Internetseiten werden wie auch die Berichte auf Aussagen hin untersucht, die das CSR-Verständnis der Unternehmen zum Ausdruck bringen bzw. auf die Integration von CSR in die Unternehmensstrukturen hinweisen. Dies betrifft die Identifizierung von CSR-Verständnissen, die personelle Umsetzung von CSR im Unternehmen sowie die Bedeutung des Stakeholder-Dialogs. Wie die Berichte werden die Homepages auf die Erwähnung von Maßnahmen in den CSR-Feldern überprüft. Im Unterschied zur Analyse der Berichte werden auf den Internetseiten nicht alle Querverweise (Links) überprüft, sondern gezielt nach den jeweiligen Aspekten in CSR-relevanten Bereichen gesucht. Die Ergebnisse der Dokumentenanalysen werden im folgenden Abschnitt aufbereitet.

## 5 Ergebnisse der Analyse der CSR-Berichterstattung

Es konnten, wie bereits im Abschnitt 4 veranschaulicht wurde, nicht für alle Zeitpunkte der Untersuchung (2000 bis 2008) Jahresberichte der Unternehmen zugänglich gemacht werden. Die vergleichende Analyse der Dynamik kann sich somit nur auf den 5-Jahreszeitraum 2004 bis 2008 beziehen, da nur für diesen von den vier infrage kommenden Unternehmen, die überhaupt Jahresberichte veröffentlichen, diese auch vorliegen.

Insgesamt konnten 34 Jahresberichte in die Untersuchung einbezogen werden, davon 27 Geschäftsberichte (9 x Metro, 7 x Tengelmann, 6 x Edeka und 5 x Rewe), 6 Nachhaltigkeitsberichte (5 x Metro, 1 x Rewe) und ein Umweltbericht (Metro, für das Jahr 2000). Das Fehlen der Geschäftsberichte für den Zeitraum vor 2004 ist relativ unproblematisch, da – wie die Darstellung der Ergebnisse später verdeutlichen wird – eine intensivere Auseinandersetzung mit der CSR-Thematik bei den Unternehmen, deren ältere Berichte nicht verfügbar waren, ohnehin erst in den vergangenen fünf Jahren stattgefunden hat. Die Erkenntnisse über die CSR-Berichterstattung der Unternehmen deren Berichte zwischen 2000 und 2003 zur Verfügung stehen, werden zur Nachvollziehbarkeit der „früheren“ Entwicklung der CSR-Berichterstattung dennoch veranschaulicht.

### 5.1 Die CSR-Berichterstattung einzelner Unternehmen vor 2004

#### 5.2 Metro AG/Metro Group<sup>18</sup>

Für die Metro AG liegen Jahresberichte seit 2000 vor. Seit dem Jahr 2002 veröffentlicht die Metro AG zudem Nachhaltigkeitsberichte (bis 2006 im Zwei-Jahres-Rhythmus, seitdem jährlich). Auf Nachfrage

<sup>18</sup> Seit dem Jahr 2002 tritt die Metro AG aufgrund der zunehmenden Internationalisierung unter dem Namen Metro Group auf.

bei Mitarbeitern aus dem Bereich „Corporate Relations – Nachhaltigkeit und Umwelt“ konnte zudem herausgefunden werden, dass in den Jahren 1998 und 2000 jeweils Umwelt- sowie Sozialberichte veröffentlicht wurden. Der Umweltbericht aus dem Jahr 2000 konnte zur Verfügung gestellt werden, es handelt sich hierbei um das älteste Dokument, das untersucht wurde. Die Metro AG ist somit das hier untersuchte Unternehmen, das am längsten intensive externe CSR-Kommunikation in Form von Jahresberichten betreibt. Aus diesem Grund ist die Zusammenfassung der CSR-Berichterstattung wesentlich umfangreicher als bei den anderen untersuchten Unternehmen.

Aus dem Umweltbericht geht hervor, dass die Metro AG bereits 1997 sechs Leitlinien zum Umweltschutz formuliert hat (vgl. Metro 2000: 7). Inhaltliche Schwerpunkte lagen in den Bereichen Sortimentspolitik, Verpackung, Logistik und konzernweites Öko-Controlling. Zudem wird die Bedeutung des Stakeholder-Dialogs vor allem zur Ausweitung des Umweltverhaltens auf Kunden, Lieferanten und Hersteller betont. In Bezug auf die Integration von CSR in die Unternehmensphilosophie wird bereits im Vorwort formuliert:

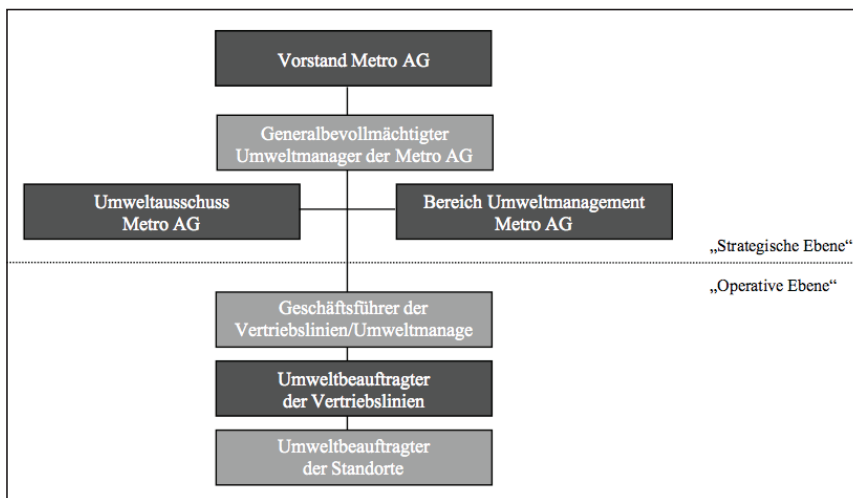
„Verantwortungsvoller Umgang mit Ressourcen ist für uns Leitmotiv jedes wirtschaftlichen Handelns [...]. Erfahrungen zeigen, dass aktiver Umweltschutz sich positiv auf den Unternehmenserfolg auswirkt.“ (Metro 2000: 3)

Im selben Satz wird auch auf die positive Beziehung nachhaltigen Handelns und ökonomischer Ziele verwiesen. An anderer Stelle heißt es:

„Nachhaltiges Wirtschaften gehört zu den Eckfeilern der Unternehmenskultur.“ (Metro 2000: 31)

Abbildung 4 veranschaulicht die Darstellung der organisatorischen Verankerung ökologischer Verantwortung der Metro AG im Jahr 2000.

Abbildung 2: Umweltorganisation der Metro AG



Quelle: Metro 2000: 9

Neben der organisatorischen Verankerung des Umweltschutzes suche die Metro AG zudem den Dialog mit „Verbänden, Parteien, Mitarbeitern und Kunden“ (Metro 2000: 31). Sie sehe es als ihre Aufgabe, die Vision nachhaltigen Wirtschaftens zu vermitteln. Der Konzern sehe sich als „Schnittstelle zwischen Verbrauchern und Produzenten“ und wolle sich „mit einer ökonomischen und ökologischen Sortimentspolitik seiner gesellschaftlichen Verantwortung“ stellen (Metro 2000: 11). So würde sie die Lieferanten überzeugen, „diese Produkte anzubieten“ und Kunden ermuntern, „auf ökologisch sinnvolle Produkte zurückzugreifen“. Seit 1996 würden mit der Metro-Eigenmarke „Grünes Land“ Bio-Produkte angeboten.

Als Maßnahmen im CSR-Feld Umwelt werden hier die Reduktion der Schadstoffbelastung durch die Optimierung der Logistik, die Erhöhung der Recyclingquote, die ökologische Optimierung von Verpackungen, die Erhöhung des Anteils an Recycling-Papier für Werbezettel, und umweltschonende Gebäudetechnik sowie Reinigung an den Standorten genannt. Im Bereich Umweltschutz wird der

Delfinschutz beim Thunfischfang erwähnt. In Bezug auf Verantwortung in der Lieferkette wird auf die Mitgliedschaft in der AVE und die Teilnahme am „Sektorenmodell Verantwortung“ mit der Verpflichtung zur Einhaltung von Sozialstandards verwiesen. Als gesellschaftliche Verantwortungsübernahme wird auch die Erhöhung der Auszubildendenzahl bezeichnet. Hinsichtlich der Verbreitung von CSR im Unternehmen wird von Schulungen und Literatur für alle Mitarbeiter gesprochen.

Im Geschäftsbericht 2000 wird sich hingegen dem Thema CSR kaum gewidmet, dieser richtet sich hauptsächlich an die Aktionäre. Im Kapitel „Umweltschutz“ wird lediglich auf den Umweltbericht verwiesen, CSR wird nur indirekt im Kapitel „Mitarbeiter und ihre Förderung“ behandelt. Kommunizierte Maßnahmen im CSR-Feld Mitarbeiter sind hier Mitarbeiterbefragungen, Weiterbildungen, Tarifvereinbarungen, Altersvorsorge, Altersteilzeit zur Belebung des Arbeitsmarktes, die Gründung eines Konzernbetriebsrats und die ergebnisbezogene Vergütung für Führungskräfte (Metro 2001: 63ff.). Zur Verantwortung gegenüber den Kunden formuliert Metro:

„Die METRO AG unterstützt und fördert alle nationalen und internationalen Initiativen zur Verbesserung der Lebensmittelqualität in Europa und trägt mit eigenen umfassenden Qualitätssicherungsprogrammen den Ansprüchen ihrer Kunden Rechnung.“ (Metro 2001: 5)

Im Geschäftsbericht 2001 wird CSR ebenfalls relativ wenig behandelt. Es wird auf den im kommenden Jahr erscheinenden ersten Nachhaltigkeitsbericht und auf die Querschnittsgesellschaft Metro Wertstoff Circle Services GmbH verwiesen, die sich mit dem Thema gesellschaftlicher Verantwortung auseinandersetzen (vgl. Metro 2002a: 26). Es werden Entsorgungs- und Umweltmanagementkonzepte erwähnt, kommunizierte Maßnahmen betreffen Reinigung und Transporte (Umwelt), Qualität der Lebensmittel (Kunden) sowie die Neuregelung der betrieblichen Altersvorsorge (Mitarbeiter) und die Förderung der Einstellung Schwerbehinderter (Soziales Umfeld).

Eine wesentlich umfassendere Darstellung des CSR-Verständnisses sowie der einzelnen Maßnahmen wird im ersten Nachhaltigkeitsbericht 2002 vorgenommen. Es werden vor allem die Bereiche Personalpolitik (16 Seiten), Umwelt (14) und Gesellschaftliches Engagement (6) behandelt. Es wird von „erweiterter unternehmerischer Verantwortung“ gesprochen (Metro 2002b: 5). Der Bericht orientiert sich an den GRI-Leitlinien. Es wird betont, dass eine Umweltphilosophie gelebt werden solle, dass konzernweite Umweltstandards eingeführt worden seien und dass Umweltmaßnahmen für die Mitarbeiter transparent gemacht würden. Das Verständnis von CSR wird am deutlichsten in der folgenden Aussage zum Ausdruck gebracht:

„Wir nehmen unsere Verantwortung in der Gesellschaft über die eigentlichen unternehmerischen Funktionen hinausgehend wahr.“ (Metro 2002b)

Hinsichtlich der Stakeholder-Orientierung äußert sich Metro im Vorwort sowie im Kapitel „Gesellschaftliches Engagement“:

„Diese Verantwortung nehmen wir ernst und suchen den Kontakt zu allen Anspruchsgruppen – unseren Stakeholdern.“ (Metro 2002b: 3, Vorwort)

„Zu den Anspruchsgruppen zählt der Metro-Konzern seine Mitarbeiter, Kunden, Aktionäre und Lieferanten sowie politische, ökologische und kulturelle Interessengemeinschaften und die Öffentlichkeit.“ (Metro 2002b: 20, Gesellschaftliches Engagement)

Zudem kommuniziert die Metro AG die Beteiligung an der internationalen Wirtschaftsinitiative „e-mission 55“ mit dem Ziel der Schaffung gleicher Wettbewerbsbedingungen durch international einheitliche Regelungen (Reduzierung der Treibhausgase). Im Bereich sozialen Engagements wird über die Unterstützung der sogenannten „Tafeln“, die Mitgestaltung lokaler Projekte sowie Spenden und Sponsoring allgemein berichtet. Hierzu wird eine Liste mit Beispielen dargestellt (vgl. Metro 2002b: 25). Es wird grundlegend die Einhaltung von Sozialstandards in der Lieferkette (AVE) kommuniziert, ohne dass Formen der Auditierung angesprochen werden.<sup>19</sup> Im Bereich Umwelt wird erneut auf die organisatorische Verankerung hingewiesen (Umweltmanagement durch METRO Wertstoff Circle Services). Zuvor nicht

19 Die Sozialstandards der AVE betreffen allerdings nur die Produzenten von Non-Food-Artikeln.

kommunizierte Maßnahmen im Bereich Umwelt sind die Erneuerung der LKW-Flotte (Schadstoffausstoß), moderne Transportverpackungen (Mehrweg, Recycling), die Reduzierung des Energiebedarfs bei Neubauten etwa durch Nutzung von Abwärme zur Gebäudeheizung oder die Anpassung der Beleuchtung an das Tageslicht. Es wird auf die wirtschaftlichen Vorteile der Umweltmaßnahmen hingewiesen. Zudem werden schonende Fangmethoden zur Vermeidung von Überfischung kommuniziert, die Lieferanten von Thunfisch seien dem Earth Island Institute (EII) angeschlossen. Metro sei eines der ersten Handelsunternehmen weltweit, das Produkte mit dem MSC<sup>20</sup>-Prüfsiegel in seinen Geschäften anbietet (vgl. Metro 2002b: 13). Kunden betreffend wird über die Verbesserung der Lebensmittelsicherheit z.B. bei Fleisch und Eiern durch Qualitätssiegel sowie die Erweiterung des Angebots an Bioprodukten informiert. In Bezug auf Mitarbeiter werden folgende zuvor nicht kommunizierte Maßnahmen genannt: Internes Arbeitsamt, Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit.

Die Metro AG berichtet darüber hinaus, sie sei „als einziges deutsches Unternehmen Mitglied im European Retail Round Table (ERRT) – einem runden Tisch, an dem die großen europäischen Handelskonzerne Platz genommen haben, um gemeinsam Lösungen für Branchenprobleme zu entwickeln und den Dialog mit der EU-Kommission zu suchen“ (Metro 2002b: 20).

Im Geschäftsbericht 2002 finden sich zwei Kapitel mit Bezug zu CSR: „Umweltschutz“ und „Gesellschaftliches Engagement“. Die Metro Group bekennt sich hierin „zu ihrer besonderen gesellschaftspolitischen Verantwortung“ (Metro 2003: 33). Ausdruck dieses Selbstverständnisses des Konzerns sei „ein umfangreiches Engagement des Unternehmens in den Bereichen Wirtschaft, Soziales, Kultur, Bildung und Sport“ (Metro 2003: 33). Ebenso bekenne sie sich zum Umweltschutz, zum „verantwortungsvollen Umgang mit den nur begrenzt zur Verfügung stehenden natürlichen Ressourcen“ (Metro 2003: 66) sowie zur Gesundheit der Verbraucher. Die Vereinbarkeit von Ökologie und Ökonomie wird verstärkt betont:

„Die Konzernstrategie ist dementsprechend auf die Harmonisierung von ökonomischen und ökologischen Interessen angelegt.“ (Metro 2003: 33)

Es wird die Beteiligung an politischen Gremien und die Mitwirkung in Verbänden (Stakeholder-Dialog) kommuniziert mit dem Ziel „gemeinsam mit anderen wirtschaftlich und sozial engagierten Gruppen innovative Lösungen für aktuelle Herausforderungen der Handelsbranche zu entwickeln“ (Metro 2003: 34). Seit dem Jahr 2000 werde „Die Tafel“ unterstützt. Im Bereich Lebensmittelqualität (Kunden) habe die Metro Group gemeinsam mit anderen deutschen Händlern den International Food Standard (IFS) zur Auditierung von Lieferanten entwickelt (vgl. Metro 2003: 73). Des Weiteren werden hauptsächlich bereits in älteren Berichten kommunizierte Maßnahmen erwähnt, vor allem im Bereich „Mitarbeiter“. Neu ist die Angabe von Sponsoring-Aktivitäten in den Bereichen Sport und Kultur sowie einer Gewinnbeteiligung der Mitarbeiter der Lebensmittelmärkte „real“ und „extra“.

Im Jahr 2002 habe sich die Metro Group zur Einhaltung eines Corporate Governance Codes verpflichtet. Dieser dient vor allem der Schaffung von Transparenz gegenüber den Aktionären und potenziellen Anlegern:

„Damit hat sich die METRO AG sehr früh an den Anforderungen und Erwartungen insbesondere der internationalen Kapitalmärkte und deren Verständnis von guter Corporate Governance orientiert.“ (Metro 2003: 25)

Im Geschäftsbericht 2003 wird sich bereits etwas intensiver mit CSR auseinandergesetzt. Dem Bereich „Gesellschaftliches Engagement“ werden erstmals vier Seiten gewidmet. Hier werden vor allem Maßnahmen kommuniziert, die dem Konzept CC zuzuordnen sind: die Beteiligung von Azubis bei sozialen Projekten (corporate volunteering), die Unterstützung der „Tafeln“, die Mitgestaltung lokaler Projekte sowie Spenden und Sponsoring allgemein. Weiter verweist die Metro auf ihre Rolle als Gestalter der Branche durch „aktive Mitarbeit in Verbänden und Organisationen“ und „konsequente Bildungsarbeit und Förderung grenzüberschreitender Verständigung“ (Metro 2004a: 66f.). Das Verständnis von CSR wird in drei Zitaten jeweils zu den einzelnen Bereichen zum Ausdruck gebracht:

20 MSC steht für Marine Stewardship Council, das weltweit führende Zertifizierungsprogramm für nachhaltig gefangenen Fisch und Meeresfrüchte. Vgl. <http://www.msc.org/ueber-uns> (Letzter Zugriff: 31.05.2010)

„Die METRO Group bekennt sich zu ihrer gesamtgesellschaftlichen Verantwortung als Arbeitgeber und Ausbilder.“ (Metro 2004a: 54, Mitarbeiter)

Die Unternehmensstrategie der METRO Group baut darauf auf, dass ökonomische und ökologische Aspekte in der Geschäftspolitik gleichermaßen zu berücksichtigen sind und dass nur unter Beachtung beider Interessen das Unternehmen auf den In- und Auslandsmärkten dauerhaft erfolgreich sein kann.“ (Metro 2004a: 65, Umweltschutz)

„Das Selbstverständnis der METRO Group [...] ist maßgeblich von dem Bekenntnis zu ihrer gesellschaftlichen Verantwortung mitgeprägt.“ (Metro 2004a: 66, Gesellschaftliches Engagement)

Die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung als Arbeitgeber und Ausbilder ist für ein Unternehmen in Deutschland kaum zu vermeiden und kann somit nicht als freiwillige CSR verstanden werden. Die Betonung des dauerhaften (wirtschaftlichen) Erfolges durch die Berücksichtigung ökologischer Aspekte verweist darauf, dass Legitimation, die sich bei den Shareholdern durch ökonomische Effizienz erzielen lässt, nicht unbeachtet bleibt. Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass der Business Case CSR bei der Metro AG als börsennotiertem Unternehmen stärker im Fokus steht. Hier wird im Zusammenhang mit der Reduzierung des Ressourcenverbrauchs von Einsparpotenzialen gesprochen. Bei der Personalentwicklung (Förderung des Führungsnachwuchses) und der Gewinnung von Nachwuchskräften spricht man von „Zukunftssicherung“.

2004 erschien der zweite Nachhaltigkeitsbericht der Metro AG. Dieser bezieht sich allerdings hauptsächlich auf das Jahr 2003 und fließt daher noch nicht direkt mit in die Analyse 2004 bis 2008 ein. Die Seitenzahl hat sich im Vergleich zum ersten Nachhaltigkeitsbericht etwa verdoppelt (ca. 94 Seiten). Dementsprechend ausführlich ist die Darstellung des Verständnisses von CSR und der durchgeführten bzw. geplanten Maßnahmen. Im Folgenden werden daher nur solche Aspekte aufgeführt, die grundlegende Veränderungen im Verständnis bzw. bei den Maßnahmen kommunizieren. Folgende Aussage aus dem Vorwort des Berichts beschreibt, dass das CSR-Verständnis auf der Annahme der Sicherung des wirtschaftlichen Überlebens basiert:

„Die Sicherung des dauerhaften wirtschaftlichen Erfolgs schließt verantwortliches Handeln gegenüber Menschen und Umwelt ein. Aus dieser Überzeugung resultiert die Erkenntnis, dass wir die ökonomischen, sozialen sowie ökologischen Dimensionen unseres unternehmerischen Handelns integriert betrachten und in einer zukunftsfähigen Unternehmensstrategie zusammenführen.“ (Metro 2004b: 2)

Es wird im Gegensatz zu den bisherigen Berichten mehrfach explizit von CSR gesprochen und dessen Verständnis wie folgt formuliert:

„Aus ihrem Selbstverständnis als eine international treibende Kraft im Handel und der Rolle als bedeutendem Arbeitgeber heraus bekennt sich die METRO Group zu ihrer Corporate Social Responsibility. Diese umfasst die Verantwortung für den aktiven Umweltschutz ebenso wie personal- und sozialpolitische Akzente.“ (Metro 2004b: 3)

Weiter wird im direkten Zusammenhang mit CSR die Beteiligung an sozialen Hilfsprojekten sowie Sport- und Kulturförderung genannt. Als weiterer Aspekt von CSR wird „Diversity“ angeführt, gemeint ist damit die Internationalität der Belegschaft im Konzern. Darüber hinaus äußert die Metro ihr Engagement bezüglich der Einstellung von Schwerbehinderten sowie die Ausbildung junger Menschen als Bestandteile von CSR. Weitere Aspekte, die im CSR-Verständnis der Metro geschildert werden, sind „die aktive Mitarbeit in Verbänden und Organisationen, die Bildungsarbeit und Förderung der grenzüberschreitenden Verständigung, vielfältige Aktivitäten auf lokaler Ebene sowie das Kultur- und Sportsponsoring (vgl. Metro 2004b: 28). Es wird zudem bereits im Vorwort explizit auf die Einhaltung von Sozialstandards bei den Lieferanten eingegangen:

„Wir engagieren uns weltweit für faire und gerechte Arbeitsbedingungen. Die Rechte aller Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer erkennt die METRO Group uneingeschränkt an.“ (Metro 2004b: 3)

Hierzu wird später über die Kontrolle der Einhaltung von Vereinbarungen über grundlegende soziale und ökologische Standards informiert. Die Metro Group Buying, eine Querschnittsgesellschaft der Metro Group, sei Mitglied bei der AVE bzw. der BSCI und beteilige sich bei der Entwicklung und Festlegung von wesentlichen Sozialstandards für Lieferanten. Darüber hinaus berichtet Metro von der Vermittlung von Know-how an einheimische Betriebe (Beispiel: Ackerbau in der Türkei; vgl. Metro 2004b: 42).

Zur Verankerung von CSR in der Unternehmensstruktur wird kommuniziert, dass „Verantwortung für die Umwelt auf allen Ebenen des Unternehmens nur dann wahrgenommen wird, wenn sie Bestandteil der gelebten Unternehmenskultur ist“ (Metro 2004b: 19). Daher gebe es Weiterbildungsmaßnahmen und Informationsveranstaltungen für Mitarbeiter.

Die Verantwortung des Themas Umweltschutz liege beim Vorstandsvorsitzenden. Zudem seien Kennzahlen für den Energie- und Wasserverbrauch sowie das Abfallaufkommen erstellt worden, um so Fortschritte in den Bereichen messbar zu machen. In den Selbstdarstellungen wird auf die Umstellung auf umweltfreundlichere Kühlmittel sowie auf Schulungen für Lkw-Fahrer zum sparsamen Treibstoffverbrauch hingewiesen. Darüber hinaus wird die Bedeutung von Gütesiegeln als Orientierungspunkte für Verbraucher betont. Dies betrifft erstens das bereits 2002 erwähnte Thema der nachhaltigen Fischerei. Besondere Erwähnung finden MSC-zertifizierte Produkte sowie Produkte mit dem EII-Siegel (Thunfisch), die für den Verbraucher erkennbar seien. Zweitens wird darauf verwiesen, dass Obst und Gemüse von Lieferanten nach dem Produktionsstandard Eurepgap (Förderung nachhaltigen Ackerbaus) zertifiziert seien. Eier würden mit dem KAT-Siegel (artgerechte Tierhaltung) kenntlich gemacht.

Zum CSR-Verständnis der Metro Group gehören auch Arbeitssicherheit und Gesundheitsvorsorge. Hier wird die Planung des Aufbaus eines Gesundheitsmanagements erwähnt. Auch bei diesem Aspekt werden neben den sozialen Gesichtspunkten ebenfalls ökonomische Vorteile genannt (Produktivität der Beschäftigten, Senkung des Krankenstandes). Neu im Bereich Mitarbeiter ist die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Hier werden flexible Arbeitszeitmodelle erwähnt.

Im Gegensatz zum Nachhaltigkeitsbericht von 2002 formuliert die Metro Group detaillierte Nachhaltigkeitsziele für den Konzern insgesamt, die einzelnen Vertriebslinien sowie für die Querschnittsgesellschaften in den Bereichen „Wirtschaft“, „Soziales“ und „Umwelt“.

Insgesamt lässt sich für den Zeitraum von 2000 bis 2003 ein eindeutiger Anstieg der Bedeutung von CSR-Kommunikation für die Metro Group erkennen. Dies zeigt sich auch anhand der steigenden Anzahl CSR-relevanter Seiten in den Geschäftsberichten (2000: 0; 2001: 0,5; 2002: 2; 2003: 5) sowie am Umfang und Inhalt der Nachhaltigkeitsberichte. Auch das CSR-Verständnis sowie dessen organisatorische Verankerung haben sich kontinuierlich weiterentwickelt.

### 5.3 Tengelmann-Gruppe

Der älteste Geschäftsbericht von Tengelmann, der für diese Untersuchung zugänglich gemacht werden konnte, ist der Bericht für das Geschäftsjahr 2002/2003. Bis zum Geschäftsbericht für 2008 beziehen sich die Tengelmann-Berichte jeweils auf den Zeitraum 1. Mai bis 30. April des Folgejahres.

Im ersten Bericht spielt CSR noch keine besondere Rolle. Es wird eher allgemein die Bedeutung von Werten in einem Familienunternehmen im Gegensatz zu Kapitalgesellschaften betont, insbesondere auch die Verantwortung für Mitarbeiter, Gesellschaft und die Natur (vgl. Tengelmann 2003: 5). Des Weiteren wird an Werte wie Ehrlichkeit und Fairness appelliert. Ethische Standards, das Prinzip der Humanität, sowie menschlicher Umgang miteinander werden „gepredigt“. Konkrete CSR-Maßnahmen oder ein direktes CSR-Verständnis werden nicht kommuniziert. Zwar wird auf Bio-Produkte im Sortiment und auf Kundenorientierung hinsichtlich Qualität und Preis hingewiesen, dieses wird aber nicht in unmittelbarem Zusammenhang mit CSR gesetzt. In Bezug auf die Mitarbeiter formuliert Tengelmann das Ziel „Selbstverwirklichung und Arbeitszufriedenheit mit dem Gewinnstreben des Unternehmens in Einklang bringen“ (Tengelmann 2003: 30).

Im folgenden Geschäftsbericht (2003/2004) widmet sich Tengelmann dem CSR-Themenbereich im Unternehmen sehr viel umfassender. So nimmt das Kapitel „Soziale Verantwortung“ nach dem Vorwort und einem Gastbeitrag von Helmut Kohl zur EU-Erweiterung eine vordere Stellung ein, auch wenn nur auf zwei Seiten. Es wird die Verwurzelung von CSR im gesamten Unternehmen betont:

„Daher ist der Umweltschutz in den Unternehmensleitlinien von Tengelmann fest verankert. Das Engagement für Mensch und Natur durchdringt viele Bereiche der Unternehmensgruppe [...] Seit vielen Jahren ist nachhaltiges Wirtschaften Teil des Selbstverständnisses der Unternehmensgruppe.“ (Tengelmann 2004: 10)

Es wird auf den Ursprung des Umweltschutzes im Unternehmen eingegangen, der als private Initiative der Unternehmerfamilie begonnen habe. Der Schutz von Mensch und Natur sei somit „selbstverständlicher Bestandteil der Unternehmenskultur“ (Tengelmann 2004: 11). Konkrete Maßnahmen, die kommuniziert werden, sind die Förderung des biologischen Landbaus, das Angebot fair gehandelter Produkte, die Förderung gemeinnütziger und humanitärer Projekte (z.B. Hilfsprojekte für Kinder, Unterstützung der „Deutschen Tafeln“), Engagement im Behinderten- und Breitensport, ein umfassendes Qualitätsmanagement sowie ein Naturschutzprojekt in Zusammenarbeit mit dem WWF, mit dem eine auf Wachstum angelegte Partnerschaft entstanden sei. Zudem wird von der Ausstattung der Kühl- und Tiefkühlbereiche mit neuester Technik berichtet, was aber nicht in Verbindung mit dem Umweltschutz gesetzt wird. Im Bereich Mitarbeiter heißt es:

„Aus seiner gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Verantwortung heraus bietet Tengelmann weltweit jungen Menschen einen Ausbildungsplatz bzw. einen Einstieg in Berufsleben.“ (Tengelmann 2004: 26)

Man wolle der „Ausbildungsknappheit“ entgegenwirken, aber auch den Bestand an Fachkräften für die Zukunft sichern. So würde schon früh die Eigenverantwortung der Auszubildenden durch Sonderprogramme gefördert.

Insgesamt hat sich die CSR-Berichterstattung von Tengelmann zwischen 2002 und 2003 vor allem konkretisiert. Nach der allgemeinen Werteorientierung wurde nun auch über Maßnahmen berichtet und ein CSR-Verständnis im Unternehmen dargelegt. Im Vergleich zu Metro ist die CSR-Berichterstattung sowohl in punkto Umfang als auch bezüglich der Breite an Inhalten allerdings wesentlich schwächer ausgeprägt.

## 5.4 Edeka-Gruppe

Der älteste Geschäftsbericht, den Edeka auf Nachfrage zur Verfügung stellen konnte, bezieht sich auf das Jahr 2003. Hierin gibt es keine Kapitel, die sich explizit auf soziale Unternehmensverantwortung beziehen. Drei Seiten widmen sich dem Thema „Ausbildung und Mitarbeiter“, welches CSR noch am nächsten kommt. Es werde ein erheblicher Beitrag zur Schaffung neuer Arbeitsplätze geleistet. Des Weiteren werden Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten im Konzern beschrieben. Die einzige Aussage die mit CSR in Verbindung zu bringen ist, lautet:

„Wir stehen zu unserer Verantwortung: Mehr als 10.000 Auszubildende.“ (Edeka 2004: 57)

Geht man davon aus, dass in früher erschienenen Berichten nicht mehr über CSR kommuniziert wurde, so hat CSR-Berichterstattung bei Edeka insgesamt vor 2004 keinerlei Bedeutung zumindest nicht – folgt man der Systematisierung von Stefanie Hiß – über den inneren Verantwortungsbereich hinaus.

## 5.5 Quantitative Ergebnisse der Analyse über die Entwicklungen der CSR-Berichterstattung der untersuchten Unternehmen ab 2004

In diesem Abschnitt und den folgenden Unterkapiteln wird der Untersuchungszeitraum 2004 bis 2008 betrachtet, der aufgrund der Datenlage den eigentlichen Kernzeitraum für die vorliegende Analyse darstellt. Durch die Analyse der Homepages wird versucht, die Entwicklungen zwischen 2008 und dem Erhebungszeitpunkt (Mai 2010) nachzuvollziehen. Mit dem Ziel der Analyse von Dynamiken im Feld zwischen den einzelnen Unternehmen wird im Folgenden für die jeweiligen Berichtsjahre die CSR-Berichterstattung der Unternehmen verglichen. Zunächst werden nun die Ergebnisse der quantitativen Analyse zur allgemeinen Entwicklung der CSR-Kommunikation der deutschen Lebensmitteleinzelhandelsunternehmen veranschaulicht.

## 5.6 Umfang der CSR-Berichterstattung in den Geschäftsberichten

Tabelle 3 zeigt den Umfang der Seiten zu CSR-Themen in den jeweiligen Berichten der betrachteten Unternehmen für die Zeitpunkte 2004 bis 2008.



Tabelle 3: CSR-Umfang der Geschäftsberichte 2004 bis 2008  
(Seiten insgesamt und Anteil betexteter Seiten)

Unternehmen	2004		2005		2006		2007		2008	
	insgesamt	Anteil Text	insgesamt	Anteil Text	insgesamt	Anteil Text	insgesamt	Anteil Text	insgesamt	Anteil Text
Edeka-Gruppe	0	–	0	–	0	–	4	100 %	4	75 %
Metro Gruppe	4	100 %	1	100 %	2	100 %	2	100 %	6	67 %
Rewe-Gruppe	0	–	6	92 %	10	65 %	16	44 %	16	44 %
Tengelmann-Gruppe	0	–	4	50 %	2	50 %	16	50 %	2	50 %
Durchschnitt*	1	100 %	2,8	77 %	3,5	68 %	9,5	55 %	7	54 %
Anmerkung: * Werte gerundet										
Quelle: eigene Recherche (Geschäftsberichte der Unternehmen)										

Im Durchschnitt zeigt sich ein kontinuierlicher Anstieg der CSR-Seiten bis 2007. Der geringere Durchschnitt im Jahr 2008 resultiert vor allem aus dem Ausreißer der Tengelmänn-Gruppe im Jahr 2007. Der deutlichste Anstieg zeigt sich bei der Rewe-Gruppe, bei Edeka spielt die CSR-Thematik erst ab 2007 eine Rolle. Für Metro und Tengelmänn lassen sich allerdings keine linearen Entwicklungen erkennen. Die Darstellung verdeutlicht, dass insbesondere der Anteil nicht betexteter Seiten im Laufe der Jahre zugenommen hat. Dies deutet auf eine aufwendigere Darstellung der CSR-Berichterstattung hin. Die Kopplung von Bildern mit CSR-Themen könnte auf eine intensivere kognitive Wahrnehmung abzielen.

Es wurde versucht, die einzelnen Beiträge zu CSR-Themen in den Geschäftsberichten CSR-Themenfeldern zuzuordnen. Hierbei wurde nur der Anteil betexteter Seiten (also keine Bilder) berücksichtigt. Tabelle 4 zeigt Durchschnittswerte für die Jahre in den jeweiligen CSR-Themenfeldern. Die Tabelle verdeutlicht, dass Umweltthemen am umfangreichsten kommuniziert wurden, auch wenn durch das Jahr 2007 der Durchschnitt erheblich angehoben wurde. Gesellschaftliches Engagement gehört ebenfalls zu den Top-Themen. Seit 2006 wird vermehrt auf die Kunden als Adressaten von CSR gesetzt. Die CSR-Felder Beschaffung/Lieferanten und Kunden überschneiden sich in der Praxis allerdings teilweise erheblich. Bei der Durchsetzung von Qualitätsstandards geht es sicherlich sowohl um die Beschaffung als auch um die Kunden, ebenso verhält es sich mit Bio-Produkten. So kam es bei der Einordnung darauf an, welches Thema stärker fokussiert wurde. Das Thema Beschaffung/Lieferanten gewinnt in dieser Hinsicht erst in den Jahren 2007 und 2008 an Bedeutung. Das CSR-Feld Mitarbeiter wirkt in dieser Darstellung sehr schwach, was damit zusammenhängt, dass in den meisten Berichten den Mitarbeitern ein eigenes Kapitel gewidmet wird, das sich jedoch nur indirekt mit CSR beschäftigt. Nur bei den Geschäftsberichten von Rewe werden Mitarbeiter direkt im Bereich CSR angesprochen. Der Umfang der Kapitel zu den Mitarbeitern beträgt im Durchschnitt aller Unternehmen ca. drei Seiten und bleibt über die Jahre relativ konstant.

Die Darstellung lässt im Gegensatz zu Tabelle 3 keinen eindeutigen Anstieg über die Jahre erkennen. Dies lässt sich so deuten, dass die einzelnen CSR-Felder weniger an Bedeutung hinzugewinnen als generelle Aussagen zum Verständnis von CSR sowie zu dessen organisatorischer Verankerung. Zudem muss einschränkend betont werden, dass die Nachhaltigkeitsberichte von Metro und Rewe in der Darstellung nicht berücksichtigt wurden, um eine Vergleichbarkeit der Geschäftsberichte zu gewährleisten. In den Nachhaltigkeitsberichten von Metro (2006 und 2007) und von Rewe (2008) werden alle Felder mit durchschnittlich sieben (Beschaffung) bis neun (Mitarbeiter) betexteten Seiten besetzt. Nur das Feld „Kunden“ verschwindet zugunsten der Beschaffungs- bzw. Lieferantenthematik (nur fünf Seiten bei Metro 2006, danach keine explizite Erwähnung mehr). Der Nachhaltigkeitsbericht 2008 von Metro ist nur

eine Kurzfassung, hier werden Fortschritte hinsichtlich der Erreichung von Zielen auf jeweils zwei Seiten zu den beschriebenen CSR-Themenfeldern bis auf das CSR-Feld Kunden dokumentiert.

Tabelle 4: Umfang der CSR-Themenfelder in den Geschäftsberichten 2004 bis 2008 (Durchschnittswerte aller Unternehmen, in Seiten)\*

CSR-Themenfeld	2004	2005	2006	2007	2008	Durchschnitt
Umwelt	0,25	0,75	0,93	3,25	1,00	1,24
Beschaffung/Lieferanten	0	0	0	0,13	0,38	0,10
Mitarbeiter	0	0,13	0	0	0,50	0,13
Kunden	0	0	0,75	0,75	0,81	0,46
Soziales Umfeld/ Gesellschaftliches Engagement	0,75	0,75	0,58	0,38	0,94	0,68

Quelle: eigene Recherche (Geschäftsberichte der Unternehmen)

\* Die Berichterstattung zur organisatorischen Verankerung, zum CSR-Verständnis und zum Stakeholder-Dialog bleibt in der Darstellung unberücksichtigt.

Auf eine Darstellung der Besetzung der CSR-Felder bei den einzelnen Unternehmen wurde im Rahmen der Präsentation der quantitativen Ergebnisse bewusst verzichtet, da sich für die Dynamik in den jeweiligen Feldern eine genauere Auseinandersetzung mit den speziellen CSR-Maßnahmen z.B. hinsichtlich der Übernahme von Trendsetter-Rollen besser eignet. Die Angaben zu den Anzahlen der Seiten sind ohnehin recht unpräzise, da die Anzahl der Wörter auf den betexteten Seiten in den verschiedenen Berichten stark variieren kann. Die in den Tabellen dargestellten Werte können somit nur Tendenzen aufzeigen.

## 5.7 CSR-Sprache: Verwendung von Begriffen in den Geschäftsberichten

Im Folgenden wird kurz dargestellt, wie sich die CSR-Sprache hinsichtlich der Verwendung von bestimmten Begrifflichkeiten bei den einzelnen Unternehmen sowie in der Branche insgesamt über den Untersuchungszeitraum entwickelt hat. Zur Ermittlung der Anzahl der Begriffsnennungen wurden die als pdf-Dateien vorliegenden Berichte nach den Begriffen durchsucht. Die Treffer wurden auf einen Zusammenhang mit CSR überprüft. Die Summe der CSR-relevanten Treffer wurde vermerkt. Tabelle 5 zeigt die Ergebnisse für die Begriffe „Verantwortung (verantwortlich)“, „Engagement (engagiert)“ und „Nachhaltigkeit (nachhaltig)“. Generell lässt sich zur Verwendung der Begriffe in den Berichten noch anmerken, dass es sich bei „Verantwortung“ eher um ein gesamtgesellschaftliches Konzept handelt, das sowohl Soziales als auch Ökologie umfasst, „Engagement“ sich vorwiegend auf die „Gesellschaft“ bezieht und Nachhaltigkeit tendenziell eher ökologische Aspekte betrifft.

Zu den Begrifflichkeiten in den Berichten lässt sich erstens feststellen, dass alle drei Begriffe im Zeitraum 2004 bis 2008 zunehmend mehr Verwendung gefunden haben. Das gilt insbesondere für den Begriff „Nachhaltigkeit/nachhaltig“, der besonders bei Rewe in den Geschäftsberichten 2007 und 2008 zum dominanten Schlagwort geworden ist. Hierin unterscheidet sich Rewe von den anderen Unternehmen, bei denen die Begriffe gleichmäßiger verteilt sind. Edeka und Metro „vernachlässigen“ den Begriff „Engagement“, während bei Tengelmann gerade dieser Begriff am häufigsten in Bezug zu CSR gesetzt wird. Nur bei Tengelmann nimmt die Verwendung der Begriffe im Zusammenhang mit CSR ab 2006 ab. Vor allem wird „Nachhaltigkeit“ in keiner Weise mehr erwähnt, während bei allen anderen Unternehmen gerade dieser Begriff zunehmend mehr Berücksichtigung findet.

Die Auseinandersetzung mit der CSR-Sprache stellt den Abschluss der quantitativen Ergebnisse dar. In den anschließenden Abschnitten werden in der Analyse der CSR-Berichterstattung wieder stärker die Inhalte berücksichtigt.

Tabelle 5: Die Verwendung von Begriffen im Zusammenhang mit CSR: Verantwortung (verantwortlich), Engagement (engagiert) und Nachhaltigkeit (nachhaltig); Anzahl der Erwähnungen im Bericht

Unternehmen	Begriff	2004	2005	2006	2007	2008	Gesamt
Edeka-Gruppe	Verantwortung	4	2	2	8	12	28
	Engagement	0	1	1	5	3	10
	Nachhaltigkeit	0	2	0	9	15	26
	Gesamt	4	5	3	22	30	64
Metro Gruppe	Verantwortung	6	5	8	7	15	41
	Engagement	5	2	6	3	6	22
	Nachhaltigkeit	2	4	7	9	21	43
	Gesamt	13	11	21	19	42	106
Rewe-Gruppe	Verantwortung	3	6	20	13	20	62
	Engagement	1	10	12	14	22	59
	Nachhaltigkeit	0	12	12	35	43	102
	Gesamt	4	28	44	62	85	223
Tengelmann-Gruppe	Verantwortung	0	7	10	4	2	23
	Engagement	1	8	8	4	8	29
	Nachhaltigkeit	0	5	2	6	0	13
	Gesamt	1	20	20	14	10	65
Gesamt	Verantwortung	13	20	40	32	49	154
	Engagement	7	21	27	26	39	120
	Nachhaltigkeit	2	23	21	59	79	184
	Gesamt	22	64	88	117	167	458

Quelle: eigene Recherche (Geschäftsberichte der Unternehmen)

## 5.8 Grundsätzliche Positionierung der Unternehmen zu CSR (ab 2004)

Im Folgenden werden nun Aussagen der CSR-Berichterstattung der einzelnen Unternehmen für die jeweiligen Berichtsjahre betrachtet, die das generelle CSR-Verständnis der Unternehmen zum Ausdruck bringen sowie die übergeordnete Unternehmensebene betreffen. Anschließend wird die organisatorische Verankerung von CSR auf der operativen Ebene untersucht, bevor auf die Kommunikation mit den Anspruchsgruppen (Stakeholder-Dialog) eingegangen wird.

## 5.9 CSR-Verständnis der Unternehmen

Im **Berichtsjahr 2004** sieht Edeka seine soziale Verantwortung in der Rolle eines Anbieters qualitativ hochwertiger Produkte sowie als Arbeitgeber und Ausbilder. Dies entspricht einer legalen bzw. ökonomischen Verantwortung, und ist somit dem inneren Verantwortungsbereich zuzuordnen. Zudem betont Edeka seine Profilierung als Vermarkter heimischer Produkte:

„Die Absatzförderung regionaler Produkte stärkt die wirtschaftliche Situation lokaler Produzenten, sichert Arbeitsplätze und stabilisiert damit die Kaufkraft vor Ort.“ (Edeka 2005: 13)

Auch Metro versteht seine soziale Verantwortung vorwiegend als Arbeitgeber und Ausbilder. Zudem wird gesellschaftliche Verantwortung überwiegend in einem Atemzug mit unternehmerischen Vorteilen genannt (z.B. Ausbildung, Gesundheit). Die Gesundheit der Mitarbeiter werde als wesentlicher Teil der „sozialen Verantwortung und als eine Voraussetzung für die Wettbewerbsfähigkeit ihrer Gesellschaften“ angesehen (Metro 2005: 46). Auch ökologisches Engagement wird in Zusammenhang mit ökonomischem Erfolg gesetzt:

„Profitables Wachstum und Umweltschutz sind im unternehmerischen Selbstverständnis der METRO Group keine Gegensätze.“ (Metro 2005: 50)

Gesellschaftliche Verantwortung gilt als Selbstverständnis des Unternehmens, dieses findet ihren Ausdruck in „einem umfangreichen sozialen, kulturellen und gesellschaftspolitischen Engagement auf lokaler, regionaler und internationaler Ebene“ (Metro 2005: 51). Das Auslandsengagement verbessere zudem die sozialen und wirtschaftlichen Bedingungen in den jeweiligen Ländern. Rewe formuliert sein CSR-Verständnis nur in einer Aussage. Die Ausbildung von Nachwuchskräften über den eigenen Bedarf hinaus wird in diesem Zusammenhang besonders betont:

„[D]ie Rewe kommt ihrer unternehmerischen Verantwortung nicht nur mit dem Erhalt bestehender Arbeitsplätze nach, sondern investiert erhebliche Ressourcen in die Ausbildung des Nachwuchses.“ (Rewe 2005: 13)

Tengelmann verdeutlicht seine ökonomische Verantwortung und benennt in diesem Kontext die Gewährleistung hoher Qualitätsstandards. Im **Berichtsjahr 2005** zeigt sich bei Edeka keine Veränderung im Vergleich zum Vorjahr. Metro betont, dass das Bekenntnis zur gesellschaftlichen Verantwortung die „Wahrnehmung im wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Umfeld, vor allem aber in den Medien, positiv beeinflusst“ habe (Metro 2006a). Das Bekenntnis zur ökologischen Verantwortung wird weiter formuliert. Zudem wird die Verpflichtung zu einem sparsamen Ressourcenverbrauch auch mit ökonomischen Gründen legitimiert. Die erwähnte Erneuerung der Corporate Principles im Rahmen des Corporate Governance Codes von 2003 betont die Bedeutung von Transparenz. Im Bericht heißt es, dass Umweltbelange und die Wahrnehmung gesellschaftspolitischer Verantwortung im Umfeld der Standorte die „unverwechselbare Unternehmenskultur“ (Metro 2006b: 5) prägen.

„Die Bereitschaft der METRO Group, gesamtgesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen, ist ein prägendes Element ihrer Unternehmenskultur.“ (Metro 2006b: 30)

Zudem versteht Metro sich als „Good Corporate Citizen“ (Metro 2006b: 32) hinsichtlich seines sozialen Engagements. Rewe formuliert erstmals ein umfangreiches CSR-Verständnis, in dem auch kulturelle Aspekte eine Rolle spielen sollen:

„Effizienz und Profit zu verbessern sind wichtige Aspekte wirtschaftlicher Unternehmensführung. Doch Erfolg misst sich auch im nachhaltigen Handeln, in der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung. Die REWE Group hat sich deshalb das Ziel gesetzt, ökonomische, ökologische, soziale und kulturelle Aspekte miteinander in Einklang zu bringen.“ (Rewe 2006: 42)

Tengelmann fokussiert bereits im Titel des Berichts auf das Verantwortungsprinzip: „Leistung erbringen ... Verantwortung übernehmen“ (Tengelmann 2006). Tengelmans habe sich auf „die Fahne geschrieben“ den grundlegenden Umbau der sozialen Sicherungssysteme „mit einer Unternehmenskultur der Verantwortung und des Vertrauens zu begleiten“ (Tengelmann 2006: 14). Gesellschaftliches Engagement sei im Unternehmen tief verwurzelt.

Insgesamt zeigt das Berichtsjahr 2005 eindeutige Homogenisierungstendenzen in der Branche. Vor allem das Unternehmen Rewe, das 2004 seine soziale Verantwortung hauptsächlich als Arbeitgeber und Ausbilder verstand, formuliert ein umfassendes CSR-Verständnis. Auch Tengelmans widmet sich der Thematik wesentlich intensiver als noch 2004. Lediglich bei Edeka ist die CSR-Berichterstattung vergleichsweise knapp.

Im **Berichtsjahr 2006** bleibt gesellschaftliche Verantwortung für Edeka Ausbildungsverantwortung, in Verbindung damit steht für Edeka das Sorgen für „qualifizierten Nachwuchs aus der Gruppe“ (Edeka 2007: 31). Zwar wird auch die Bedeutung der Gewährleistung von Qualität sowie Offenheit gegenüber den Kunden betont, aber nicht explizit in Verbindung mit sozialer Verantwortung gebracht. Metro legt

den Schwerpunkt seiner Verantwortung auf Mitarbeiter und Umwelt. Diese seien „ein Grundpfeiler der Unternehmensstrategie und -kultur“ (Metro 2007: Zwischenblatt ohne Seitenzahl). Darüber hinaus erweitert Metro sein CSR-Verständnis durch die Erwähnung der Öffentlichkeit:

„Verantwortung gegenüber Kunden, Kapitalgebern und der Öffentlichkeit prägt unser unternehmerisches Denken und Handeln.“ (Metro 2007: 2)

Weiter wird nachhaltiges Handeln als „Kernelement verantwortungsvoller Unternehmensführung“ bezeichnet und auf die Gleichberechtigung von Ökonomie und Ökologie hingewiesen (Metro 2007: 61). Die Rewe Group setzt 2006 auf eine weitere Ausweitung ihrer CSR-Kommunikation, dies äußert sich in ihrer Wertorientierung bereits auf Seite 1:

„Als zentralen Wert sieht die REWE Group eine permanente Verbesserung der Lebensqualität an. Das gilt für Mitglieder und Mitarbeiter der Genossenschaft ebenso wie für Lieferanten und Hersteller sowie die Kunden in ganz Europa.“ (Rewe 2007: 1)

Rewe sieht nun vor allem eine neue Herausforderung im „Wettbewerb um Qualität und Vertrauen“ und werde „den reinen Preiswettbewerb hinter sich lassen“ (Rewe 2007: 15). CSR-Ambitionen würden „in allen Bereichen des Unternehmens deutlich“, Umweltschutz werde „in die komplette Unternehmensführung“ integriert (Rewe 2007: 26ff.).

Bei Tengelmann wird in einem Gastbeitrag betont, dass Wohltätigkeit die „Kür“ sei, soziale Verantwortung würde im (Familien-)Unternehmen „gelebt“ und das vor allem dadurch, dass den Mitarbeitern eine langfristige Perspektive geboten werde (vgl. Tengelmann 2007: 8). Tengelmann nehme seine „gesellschaftliche Verantwortung sehr ernst“, im Fokus stünden dabei Kinder und Jugendliche. Zudem stehe im Bereich Umwelt „derzeit der Klimaschutz bei Tengelmann ganz oben auf der Prioritätenliste“ (Tengelmann 2007: 11).

Während Rewe und Metro 2006 ihr CSR-Verständnis erweitern und Tengelmann sich bereits intensiver der Klima-Thematik widmet, bleibt Edeka weiterhin sehr zurückhaltend in der Ausweitung seines CSR-Verständnisses.

Im **Berichtsjahr 2007** sieht Edeka sich in der Verantwortung, für seine Einzelhändler, seine Kunden und Mitarbeiter „einen Mehrwert zu schaffen“ (Edeka 2008: 5) und erwähnt dies bereits im Vorwort des Berichts. Edeka nehme seine gesellschaftliche Verantwortung ernst. Dabei seien es die Mitarbeiter, die „mit ihrem vielfältigen Engagement“ zeigen, „wie sich unternehmerischer Erfolg und nachhaltiges Handeln miteinander vereinbaren lassen“ (Edeka 2008: 44). Es wird die Bedeutung von CSR als Investition in die Zukunftsfähigkeit betont, das Verständnis umfasst das „Engagement für Produktqualität und gesunde Ernährung, für einen sparsamen Umgang mit Energie und Ressourcen“ sowie „für die Schaffung von Arbeits- und Ausbildungsplätzen“ (Edeka 2008: 44).

Im Geschäftsbericht 2007 formuliert Metro:

„Die METRO Group bekennt sich zu den Prinzipien des nachhaltigen Wirtschaftens, denn profitables Wachstum ist eng verknüpft mit einem ökologisch und gesellschaftlich verantwortlichen Management der Geschäftstätigkeit.“ (Metro 2008a: 66)

Im Nachhaltigkeitsbericht 2007 entspricht das CSR-Verständnis von Metro etwa dem eines CSR-Managementhandbuchs. Die ersten zwei Sätze des Vorwortes sollen hierfür als Beispiel dienen:

„Corporate Social Responsibility (CSR) bedeutet für uns wirtschaftlich verantwortungsvolle Zukunftssicherung. Dabei berücksichtigen wir frühzeitig soziale und ökologische Erfordernisse in unseren eigenen Märkten und Betrieben sowie in der Lieferkette. Denn nur wenn wir unser Kerngeschäft nachhaltig betreiben, lässt sich die auf dauerhaft profitables Wachstum und Optimierung des Kapitaleinsatzes ausgerichtete Strategie der Metro Group erfolgreich umsetzen.“ (Metro 2008b: 5)

Zudem wird auf die Orientierung an den Bedürfnissen der wesentlichen Anspruchsgruppen verwiesen. CSR stärke auch die Position im sich verschärfenden globalen Wettbewerb. Auch Rewe setzt 2007 auf Nachhaltigkeitskommunikation. Ökonomische, ökologische, soziale und kulturelle Aspekte in Einklang zu bringen, sei „nach wie vor die Leitlinie für jede unserer unternehmerischen Entscheidungen“ (Rewe 2008: 4). Zudem heißt es:

„Nachhaltigkeit ist in der REWE Group also kein Lippenbekenntnis, sondern nach innen wie nach außen praktisch gelebte Realität. Überall und Tag für Tag. Und sie wird es – ganz definitionsgemäß – auch lang anhaltend bleiben.“ (Rewe 2008: 65)

Rewe versteht sich bereits selbst als Trendsetter:

„Wir positionieren uns erfolgreich für zukünftigen Wettbewerb um das Vertrauen der Kunden. Den Vorsprung, den wir uns dabei bereits erarbeitet haben, werden wir weiter ausbauen. Das ist aktive Zukunftssicherung in ihrer besten Form.“ (Rewe 2008: 7)

Die CSR-Berichterstattung bei Tengelmann hat sich – wie schon 2006 angedeutet – 2007 wesentlich stärker ökologischen Herausforderungen und hier insbesondere der Herausforderung des Klimawandels gewidmet. Das CSR-Verständnis wird in folgender Aussage deutlich:

„[...] solides wirtschaftliches Handeln möglichst im Einklang mit unseren Umweltzielen und zum Wohle und Nutzen unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie unserer Kunden.“ (Tengelmann 2008: 5)

Während Metro quasi als Vorreiter (wenn auch als börsennotiertes Unternehmen durch andere Rahmenbedingungen beeinflusst) sich schon seit Jahren intensiv mit der Formulierung seines CSR-Verständnisses öffentlich auseinandersetzt, haben mittlerweile alle untersuchten Konkurrenten der Branche umfassende CSR-Verständnisse formuliert. Metro bezieht in seiner Formulierung im Gegensatz zu den anderen auch die Verantwortung für die Lieferkette mit ein. Bei Rewe spielt das Vertrauen der Kunden eine übergeordnete Rolle, bei Tengelmann die Herausforderungen des Klimawandels.

Edeka formuliert im **Berichtsjahr 2008** ein CSR-Verständnis, das die Bedeutung von Nachhaltigkeit betont:

„Als Marktführer im deutschen Lebensmittelhandel versteht die EDEKA-Gruppe Nachhaltigkeit als integralen Bestandteil ihrer Unternehmensstrategie. Entscheidende Aufgabe ist es, die sich aus dieser Rolle ergebende ökologische und gesellschaftliche Verantwortung sinnvoll mit den ökonomischen Interessen zu verbinden.“ (Edeka 2009: 34)

Für Edeka sei es zudem selbstverständlich, sich im Interesse des Gemeinwohls für soziale Zwecke einzusetzen. Im Nachhaltigkeitsbericht von Metro wird behauptet, dass nachhaltiges Wirtschaften „von jeher“ fest in den betrieblichen Abläufen und Prozessen verankert sei (vgl. Metro 2009b: 3). Das CSR-Engagement wird im Hinblick auf die Interessen der Aktionäre als Reaktion auf Chancen und Risiken für die Geschäftsentwicklung begründet. Im Geschäftsbericht lautet das CSR-Verständnis:

„Corporate Social Responsibility (CSR) bedeutet für uns, dass wir gegenüber Menschen und Umwelt verantwortlich handeln – entlang der Lieferkette ebenso wie in unseren eigenen Märkten und Betrieben.“ (Metro 2009a: 25)

Die Rewe Group hat zum Berichtsjahr 2008 ihren ersten Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht, davon ist in sehr hohem Maße auch der Geschäftsbericht geprägt. Bei Rewe haben „Nachhaltigkeit sowie Verantwortung [...] sich zu integralen Bestandteilen der Geschäftstätigkeit entwickelt“ (Rewe 2009a: 22). Weiter wird nachhaltiges Handeln als „Eckpfeiler der REWE Group-Strategie“ bezeichnet (Rewe 2009a: 8). Begründet wird das Engagement für Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung insbesondere damit, dass die Kunden „mittlerweile hochgradig sensibilisiert [sind] für die ethischen, sozialen und ökologischen Dimensionen“ des Geschäfts (Rewe 2009a: 9). Das Unternehmen definiert „das klare Bekenntnis zum Prinzip der Nachhaltigkeit und zur gesellschaftlichen und ökologischen Verantwortung des Unternehmens“ als eines von fünf Handlungsfeldern und bezieht somit sein Verhalten hinsichtlich CSR explizit auf die veränderten Erwartungshaltungen der Kunden (vgl. Rewe 2009a: 23). Im Nachhaltigkeitsbericht wird überdies die Bedeutung von Glaubwürdigkeit in das CSR-Verständnis einbezogen:

„Glaubwürdig und dauerhaft ökologische und soziale Belange zu verfolgen, das ist die Richtschnur unseres Handelns.“ (Rewe 2009b: 9)

Zudem verweist die Rewe Group darauf, dass sie sich „aufgrund der genossenschaftlichen Tradition ihrer gesellschaftlichen Verantwortung verpflichtet“ fühle und betont dabei, dass im Wesentlichen Projekte und Initiativen, die im Zusammenhang mit den Kerngeschäften stehen unterstützt würden (vgl. Rewe 2009b: 68).

Tengelmann verzichtet im Geschäftsbericht auf die Formulierung eines umfangreichen CSR-Verständnisses. Es wird lediglich darauf verwiesen, dass das „Engagement für Mensch und Umwelt“ seit den 1960er Jahren zur Firmenphilosophie gehöre (Tengelmann 2009: 21). CSR-Berichterstattung scheint – wie die quantitative Analyse bereits angedeutet hat – für Tengelmann an Bedeutung verloren zu haben.

Bei der Darstellung der CSR-Verständnisse auf den **Homepages** kann die CSR-Berichterstattung der Unternehmen, die keine Jahresberichte veröffentlichen, berücksichtigt werden. Auf der Homepage von Aldi Nord befindet sich kein Hinweis auf CSR. Das Unternehmen besitzt somit für die weiteren Analysen keine Relevanz und kann aus der Untersuchung ausgeschlossen werden. Aldi Süd hingegen „handelt mit Verantwortung“.<sup>21</sup> Es wird ein wechselseitiger Zusammenhang von wirtschaftlichem Erfolg und verantwortlichem Handeln gegenüber Mensch und Natur formuliert. Ein konkreteres CSR-Verständnis wird nicht expliziert.

Die Schwarz-Gruppe verfügt über keine Unternehmens-Homepage. Somit können hier nur die Homepages der Tochterunternehmen Lidl und Kaufland betrachtet werden. Bei „lidl.de“ heißt es:

„Als Unternehmen ist es grundsätzlich unser Bestreben, die sozialen und ökologischen Belange in Einklang zu bringen, um das in uns gesetzte Vertrauen zu rechtfertigen.“<sup>22</sup>

Lidl erwähnt Engagement „innerhalb und außerhalb“ des Kerngeschäfts in den Bereichen „Gesellschaft“, „Mitarbeiter“, „Umwelt“ und „Produkte“. Kaufland kommuniziert CSR als „Verantwortliches Handeln für Mensch und Umwelt“. Es würden „alle Unternehmensbereiche aktiv in Fragen des Umweltschutzes“ mit eingebunden und auch außerhalb des Kerngeschäfts „Engagement für Umwelt und Gesellschaft“ gezeigt.<sup>23</sup> Edeka betont auf seiner Homepage, dass es „auf allen Ebenen“ die Zielsetzung sei, „ökonomische, ökologische und soziale Kriterien immer wieder miteinander in Einklang zu bringen“.<sup>24</sup> Dabei konzentriert sich Edeka auf die Bereiche „Sortimentsführung“, „Energie und Umwelt“, „Gesunde Ernährung“ sowie „Gesellschaft und Soziales“.

Die Metro Group hebt auf ihrer Homepage hervor, dass sie ihr Kerngeschäft nachhaltig betreiben müsse, um profitabel wachsen und den Kapitaleinsatz optimieren zu können. Dabei wird auf die frühzeitige Berücksichtigung sozialer und ökologischer Erfordernisse „bei allen Aktivitäten entlang der Wertschöpfungskette“ verwiesen.<sup>25</sup> Fokussierte Handlungsfelder sind „Lieferkette“, „Produkte“, „Umwelt“, „Soziales Engagement“, „Stakeholder-Dialog“ und „Mitarbeiter“. Die Rewe Group bezeichnet Nachhaltigkeit auf ihrer Homepage als „Bestandteil der Unternehmenskultur“,<sup>26</sup> sie fühle sich zugleich der Umwelt, der Gesellschaft und seinen Mitarbeitern „in hohem Maße“ verpflichtet. Es wird die Bedeutung von ökologischer Nachhaltigkeit und einem fairen Umgang mit Partnern und Mitarbeitern für langfristiges Wachstum hervorgehoben.

Tengelmann teilt auf seiner Homepage soziales und ökologisches Engagement in zwei Bereiche. Unter „Engagement“ bekundet Tengelmann aus dem Bewusstsein heraus, dass derjenige, der „durch Leistung Erfolge erzielt und Wohlstand erreicht“ hat, die Welt verbessern sollte, dass gesellschaftliches Engagement im Unternehmen tief verwurzelt sei. Im Bereich „Klimainitiative“ werden Maßnahmen zum Umwelt- und Naturschutz erwähnt.<sup>27</sup>

Alle untersuchten Unternehmen, ausgenommen Aldi Nord, formulieren somit, dass sie bei ihrem unternehmerischen Handeln der Verantwortung für Umwelt und Gesellschaft eine Bedeutung beimessen. Dabei werden unterschiedliche Motive genannt: Während Tengelmann angibt, eher aus einer Wertorientierung heraus Engagement zu zeigen, betonen Edeka und Rewe sich „verpflichtet“ zu fühlen. Metro sieht Chancen und Risiken, die nachhaltiges Handeln erfordern. Kaufland begründet sein Engagement mit den Herausforderungen des Klimawandels, während das Unternehmen Lidl damit das in es gesetzte

21 Vgl. [http://verantwortung.aldi-sued.de/?WT.z\\_src=main](http://verantwortung.aldi-sued.de/?WT.z_src=main) (Letzter Zugriff: 31.05.2010)

22 Vgl. [http://www.lidl.de/cps/rde/xchg/lidl\\_de/hs.xsl/5705.htm](http://www.lidl.de/cps/rde/xchg/lidl_de/hs.xsl/5705.htm) (Letzter Zugriff: 31.05.2010)

23 Vgl. [http://www.kaufland.de/Home/05\\_Unternehmen/003\\_Verantwortung/index.jsp](http://www.kaufland.de/Home/05_Unternehmen/003_Verantwortung/index.jsp) (Letzter Zugriff: 31.05.2010)

24 Vgl. <http://www.edeka.de/EDEKA/Content/Unternehmen/Verantwortung/index.jsp> (Letzter Zugriff: 31.05.2010)

25 Vgl. [http://www.metrogroup.de/servlet/PB/menu/1000174\\_11/index.html](http://www.metrogroup.de/servlet/PB/menu/1000174_11/index.html) (Letzter Zugriff: 31.05.2010)

26 Vgl. <http://www.rewe-group.com/nachhaltigkeit/> (Letzter Zugriff: 31.05.2010)

27 Vgl. <http://tengelmann.de/engagement.html> (Letzter Zugriff: 31.05.2010)

„Vertrauen“ rechtfertigen möchte. Aldi Süd sieht in CSR eine Voraussetzung für wirtschaftlichen Erfolg. Dieses Motiv wird auch bei Rewe und Metro genannt.

## 5.10 Operative Ebene: Organisatorische Verankerung von CSR

Die **Metro Group** berichtet über ihre Nachhaltigkeitsorganisation vorwiegend in den Nachhaltigkeitsberichten. Im Nachhaltigkeitsbericht 2004 erwähnt Metro das Warenflussmanagement, das die Überprüfung von grundlegenden Sozial- und Umweltstandards überprüfe. Darüber hinaus wird das Umweltmanagementsystem sehr detailliert beschrieben. Dies Sorge für die Übernahme der seit 1997 gültigen Umweltleitlinien in die Unternehmenspraxis und den betrieblichen Alltag (vgl. Metro 2004b: 18f.). Die Verantwortung für die Umsetzung der Umweltpolitik liege zunächst beim Vorstandsvorsitzenden. Zudem gebe es eine Abteilung „Umweltmanagement“ und jeweils Umweltbeauftragte der Vertriebslinien und an den Standorten. Die Abteilung Umweltmanagement erarbeite gemeinsam mit den Vertriebslinien und Querschnittsgesellschaften Zielsetzungen für die Optimierung der Umweltpolitics und sei verantwortlich für die Umsetzung der Umweltpolitik und die Koordination von Aktivitäten im Konzern. Der Koordinationsausschuss Umwelt sei verantwortlich für die konkrete Umsetzung von Umweltmaßnahmen in der Praxis. Umweltdienstleistungen würden von der Querschnittsgesellschaft METRO Group Facility Services organisiert. Die Verantwortung für die nachhaltige Personal- und Sozialpolitik trage der Konzernbereich Personal und Soziales. Im Geschäftsbericht 2004 wird darauf hingewiesen, dass die METRO Group Asset Management GmbH & Co. KG (Querschnittsgesellschaft) alle umweltrelevanten Dienstleistungen bündelt (vgl. Metro 2005: 51).

Im Nachhaltigkeitsbericht von 2006, der sich auf das Geschäftsjahr 2005 bezieht, berichtet Metro von der „Projektgruppe Nachhaltigkeit“, die auf der gesamten Unternehmensebene den Handlungsbedarf in Bezug auf Nachhaltigkeit analysiere und „unternehmenseigene Nachhaltigkeitsstandards und -leitlinien, die sukzessive innerhalb des Konzernverbunds einheitlich umgesetzt werden sollen“, entwickle (Metro 2006b: 11). Umwelt- und Gesundheitsmanagement auf Unternehmensebene verdeutlichen hier zudem die Integration von CSR in die Unternehmensstruktur. Im Nachhaltigkeitsbericht 2007 wird weniger konkret auf die Verantwortlichkeiten eingegangen, es heißt:

„Unter Einbindung des Top- Managements konzipieren wir konkrete Ziele und Maßnahmen, welche helfen, mögliche Chancen zu nutzen oder aber identifizierte Risiken zu minimieren. Die Maßnahmen werden dann von den operativ Verantwortlichen in den betroffenen Vertriebslinien und Querschnittsgesellschaften möglichst flächendeckend umgesetzt.“ (Metro 2008b: 7)

Auf der Homepage von Metro wird auf den 2009 gegründeten Nachhaltigkeitsrat hingewiesen, der „das globale Steuerungsgremium für die Nachhaltigkeitsaktivitäten des Unternehmens“ sei. Vier Arbeitsgruppen, die sich an den Nachhaltigkeitsbereichen von Metro orientieren, arbeiteten dem Rat zu. Die Verankerung der im Rat beschlossenen Maßnahmen geschehe durch die Vertriebslinien. Ein Nachhaltigkeitsmanagement, das die Schnittstelle zwischen dem Rat und den Arbeitsgruppen darstelle, übernehme das Monitoring der beschlossenen Maßnahmen, die Koordination des Stakeholder-Dialogs sowie die Erstellung des Nachhaltigkeitsberichts.<sup>28</sup>

Bei der **Edeka-Gruppe** findet im Geschäftsbericht 2007 das Qualitätsmanagement Erwähnung, das kontinuierlich ausgebaut werde. Dieses kontrolliere auch die Einhaltung ökologischer Standards (Pestizide, nachhaltige Fischerei) in der Lieferkette. Es wird im Bericht eine „Nachhaltigkeitsstrategie“ erwähnt, die jedoch nicht näher erläutert wird. Darüber hinaus finden sich in den untersuchten Berichten keine Hinweise auf CSR-Verantwortlichkeiten oder eine systematische Nachhaltigkeitsorganisation. Auf der Homepage wird zwar wie schon im Bericht von 2008 erwähnt, dass „auf allen Ebenen“ des Unternehmens das Bestreben nach Nachhaltigkeit „mit Leben gefüllt“ werde, ein Verweis auf organisatorische Verankerung findet sich aber auch hier nicht.

Bei der **Rewe Group** werden im Geschäftsbericht 2005 in Bezug auf die Mitarbeiter das Gesundheitsmanagementsystem und im Hinblick auf die Produkte das Qualitätssicherungssystem erwähnt.

28 Vgl. [http://www.metrogroup.de/servlet/PB/menu/1227560\\_11/index.html](http://www.metrogroup.de/servlet/PB/menu/1227560_11/index.html) (Letzter Zugriff: 31.05.2010)



Eine allgemeine organisatorische Verankerung findet sich noch nicht. Im Geschäftsbericht 2006 wird darauf hingewiesen, dass der Konzern seine Geschäftsbereiche auf nachhaltige Weise zukunftsfähig ausbaue (vgl. Rewe 2007: 26).<sup>29</sup> Zudem wird auf die Integration des Umweltschutzes in die komplette Unternehmensführung hingewiesen, wie dies organisatorisch verankert wird, aber nicht konkretisiert. Im Geschäftsbericht 2007 wird Rewes Nachhaltigkeitsstrategie zum ersten Mal erwähnt, aber bis auf die Aufzählung einzelner Maßnahmen nicht weiter präzisiert. Im Geschäftsbericht 2008 wird ein neues Unternehmensleitbild beschrieben, das sich aus Mission, Vision, Grundwerten und Leitsätzen zusammensetzt. In den sechs Grundwerten werden auch die Themen Verantwortung und Nachhaltigkeit angesprochen. So lautet der sechste Grundwert:

„Wir sind uns unserer Verantwortung bewusst und handeln nachhaltig!“ (Rewe 2009a: 23)

Gemäß diesem Grundsatz habe Rewe einen „Steuerungskreis Nachhaltigkeit“ gegründet. Im Lagebericht wird hier von einem „Nachhaltigkeitsstrategiekreis“ gesprochen, dem „Mitglieder aus allen Strategischen Geschäftseinheiten angehören“ (Rewe 2009a: 89). Im Nachhaltigkeitsbericht 2008 spricht Rewe von der Institutionalisierung seines konzernweiten Nachhaltigkeitsmanagements, das vom Nachhaltigkeitsstrategiekreis gesteuert werde (vgl. Rewe 2009b: 13). Der Strategiekreis definiere Jahresziele und bestimme das Nachhaltigkeitsprojektportfolio, Mitglieder seien im Wesentlichen die Geschäftsführer der Vertriebslinien und Leiter der Holding-Bereiche. Die operative Umsetzung der Projekte werde durch die jeweiligen Projektgruppen (entsprechend den vier Bereichen „Grüne Produkte, „Energie, Klima und Umwelt“, „Mitarbeiter“ sowie „Gesellschaftliches Engagement“) koordiniert. Darüber hinaus habe Rewe ein unternehmensweites Nachhaltigkeitsprojekt-Controlling eingeführt, um Fortschritte zu messen und Entwicklungspotenziale zu dokumentieren (vgl. Rewe 2009b: 16). Auf der Homepage von Rewe finden sich hingegen keine Hinweise auf die organisatorische Verankerung. Der Nachhaltigkeitsstrategiekreis wird dort nicht erwähnt.

Bei der **Tengelmann-Gruppe** finden sich in den Geschäftsberichten keine Hinweise auf eine organisatorische Verankerung von CSR. Die Erstellung jährlicher Emissionsbilanzen im Rahmen der Tengelmänn Klima-Initiative seit dem Geschäftsjahr 2006/2007 kann im weiteren Sinne als unternehmerische Umweltorganisation angesehen werden. Ähnlich verhält es sich mit der Homepage. Es wird weder eine Nachhaltigkeitsstrategie noch eine Verankerung im Unternehmen kommuniziert, es bleibt beim Hinweis auf die Klima-Initiative.

Auf den Homepages von **Aldi Süd, Kaufland und Lidl** finden sich keine Hinweise auf eine übergeordnete Integration von CSR in die Unternehmensstrukturen oder auf organisatorisch verankerte Nachhaltigkeitsstrategien.

Die Analyse der organisatorischen Verankerung in den Unternehmen hat somit gezeigt, dass Metro hier – wie bereits hinsichtlich des CSR-Verständnisses – frühzeitig die Etablierung von Nachhaltigkeitsstrukturen im Unternehmen kommuniziert. Dies betrifft vor allem das Umweltmanagement. Seit 2005 wird durch die Beschreibung der „Projektgruppe Nachhaltigkeit“ veranschaulicht, dass CSR systematisch in die Unternehmensstruktur integriert werde. Die Gründung des Nachhaltigkeitsrates verdeutlicht Anstrengungen, das Thema CSR von der obersten Unternehmensebene aus strategisch umsetzen zu wollen. Auch bei Rewe hat sich – der Berichterstattung nach zu urteilen – seit 2005 die organisatorische Verankerung bis heute weiter entwickelt. Ausgehend vom Gesundheitsmanagement- und Qualitätssicherungssystem über Hinweise auf eine zunehmende Integration des Umweltschutzes auf der gesamten Unternehmensebene sowie den Ausbau der Geschäftsbereiche in nachhaltiger Weise wird in den Berichten 2008 die umfassende Integration von CSR in die Unternehmensstruktur deutlich. Die dort formulierte Nachhaltigkeitsstrategie wird durch die Verankerung anhand der Grundwerte und der Gründung des Nachhaltigkeitsstrategiekreises, der sich aus führenden Mitarbeitern zusammensetzt, untermauert. Rewe – im Gegensatz zu Metro ein Unternehmen mit dem Fokus auf den deutschen Lebensmitteleinzelhandel – geht in dieser Beziehung einen deutlichen Schritt in Richtung Übernahme einer Trendsetter-

<sup>29</sup> Dies findet auch in den Jahresabschlüssen der Rewe-Zentralfinanz eG und der Rewe-Zentral-Aktiengesellschaft im Anhang des Geschäftsberichts Erwähnung.

Funktion. Dies zeigt sich umso mehr daran, dass Edeka zwar verbal versucht, ähnliche Ansprüche zu formulieren, ohne aber die konkrete organisatorische Verankerung aufzuzeigen. Bei Tengelmann verhält es sich hingegen so, dass – wenn überhaupt – einzig die Klima-Frage im Unternehmen organisatorisch verankert wird.

### 5.11 Kommunikation mit den Anspruchsgruppen: Stakeholder-Dialog

Bei der **Metro Group** wird im Geschäftsbericht 2004 auf die aktive Mitarbeit in Verbänden und Organisationen hingewiesen, sonst wird sich in keinem Bericht der anderen Unternehmen explizit zum Dialog oder zur Dialogbereitschaft mit den Anspruchsgruppen der Unternehmen geäußert. Wurde 2004 bei Metro noch von „sozialem Dialog“ gesprochen, welcher sich im Wesentlichen auf den Austausch mit den Mitarbeitern bezog, so wird das Thema Stakeholder-Dialog im Nachhaltigkeitsbericht der Metro AG von 2006 explizit auf vier Seiten dokumentiert. Hier wird zunächst die Offenheit und Gesprächsbereitschaft mit Aktionären, Investoren und Analysten behandelt. In Bezug auf die Kunden wird neben einem modernen Beschwerdemanagement das Internet als Kommunikationsbasis hervorgehoben. Als weitere Anspruchsgruppen, mit denen ein Dialog geführt werde, werden die eigenen Mitarbeiter (Intranet), die Lieferanten (Konferenzen), die Politik (in Verbänden und Organisationen) sowie Umwelt- und Naturschutzorganisationen (offen für konstruktiven Dialog, Beispiel WWF) genannt. Im Geschäftsbericht 2006 wird auf den Dialog mit der ILO verwiesen, der im Hinblick auf den Einsatz neuer Technologien geführt wurde. 2007 richtet sich das Thema Stakeholder-Dialog weitestgehend an die Aktionäre. Es wird beschrieben, dass die Erwartungen der wichtigsten Anspruchsgruppen berücksichtigt würden, eine Konkretisierung, worum es sich bei den Erwartungen tatsächlich handelt, geht aus dem Bericht leider nicht hervor. Im Geschäftsbericht 2008 stehen weiter vor allem der Dialog mit Investoren sowie der soziale Dialog im Fokus.

Somit wird hauptsächlich in den Nachhaltigkeitsberichten über den Austausch mit externen Anspruchsgruppen berichtet. 2007 wird hierzu hervorgehoben, dass Metro als „einziges deutsches Handelsunternehmen Mitglied im European Retail Round Table (ERRT) [sei], einem Arbeitskreis, in dem europäische Handelsunternehmen Lösungen für Herausforderungen der Branche gemeinsam entwickeln und den Dialog mit den europäischen Institutionen suchen“ (Metro 2008b: 11). Zudem bildeten die METRO Group Regional Meetings (MGRM) eine Plattform für den konstruktiven Dialog zwischen regionalen Führungskräften und lokalen Anspruchsgruppen. Die Bedeutung konstruktiver Dialoge wird auch in Bezug auf den Tierschutz formuliert. Kundenbedürfnisse bzw. -wünsche, die Gestaltung politischer Rahmenbedingungen, die Mitarbeiter und der Kapitalmarkt finden auf den drei Seiten zum „Dialog mit den Anspruchsgruppen“ Erwähnung. Im Nachhaltigkeitsbericht von 2008 findet eine Auseinandersetzung mit dem Thema Stakeholder-Dialog nur noch im Zusammenhang mit nachhaltiger Fischerei statt, der Bericht bezieht sich allerdings – wie bereits beschrieben – auf Fortschritte und Ziele und ist eher kurz gehalten. Ebenso behandelt die Metro Group das Thema intensiv auf ihrer Homepage. Hier werden Kapitalmarkt, Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter und Politik als Anspruchsgruppen im Bereich „Stakeholderdialog“ aufgezählt. Zudem wird auf eine Online-Befragung zu Erwartungen und Prioritäten eigener Führungskräfte, Analysten für nachhaltige Geldanlagen und CSR-Experten verwiesen.<sup>30</sup>

Auch die **Rewe Group** bezieht sich 2005 explizit auf die Bedeutung der Kommunikation mit den eigenen Mitarbeitern und mit der Öffentlichkeit hinsichtlich der zukünftigen Herausforderungen (vgl. Rewe 2006: 41). Besonders betont werden hierbei Medien, die Vertrauen und Transparenz schafften. Von größerer Bedeutung bleibt aber die interne Kommunikation. Im Geschäftsbericht 2006 berichtet Rewe von einem externen „Vertrauensanwalt“, der für alle Mitarbeiter, Lieferanten, Geschäftspartner und Kunden“ geschaffen worden sei (Rewe 2007: 21). Darüber hinaus wird allgemein von der Verpflichtung und der Chance gesprochen, den Dialog zu pflegen. Dieser bezieht sich im Bericht vornehmlich auf Mitarbeiter und Kunden sowie auf die politische Ebene, konkrete Maßnahmen werden aber nicht genannt. 2007 wird das Thema Stakeholder-Dialog nicht weiter angesprochen.

30 Vgl. [http://www.metrogroup.de/servlet/PB/menu/1086030\\_11/index.html](http://www.metrogroup.de/servlet/PB/menu/1086030_11/index.html)

Im Jahr 2008 lautet einer von sechs definierten Grundwerten von Rewe: „Wir begegnen einander offen, mit Vertrauen und Respekt“ (Rewe 2009a: 26). Dieser Punkt bezieht sich explizit auch auf die Gestaltung von Dialogen mit internen und externen Anspruchsgruppen, insbesondere aber auf Kunden, Mitarbeiter und Geschäftspartner. Im Nachhaltigkeitsbericht von 2008 wird wesentlich intensiver auf den Stakeholder-Dialog eingegangen. Als relevante Anspruchsgruppen werden Mitarbeiter, Kunden, selbstständige Kaufleute, Lieferanten, Nichtregierungsorganisationen (NGOs), Investoren, Politiker, Wissenschaftler und Medien genannt (vgl. Rewe 2009b: 14). Diese hätten jeweils spezifische Erwartungen an das Unternehmen. Ziel sei ein kontinuierlicher Dialog, ein Nachhaltigkeitsstrategiekreis definiere hierfür geeignete Formate (jährlicher Ideenwettbewerb für Mitarbeiter, Lieferantenforum, Gespräche). Zudem wurden „im Rahmen der Erarbeitung der Nachhaltigkeitsstrategie qualitative Interviews mit allen relevanten Stakeholdern“ von einer neutralen Institution durchgeführt (Rewe 2009b: 15). Im weiteren Verlauf des Berichts wird im Rahmen des Stakeholder-Dialogs auf das Engagement hinsichtlich Ernährungs- und Umweltpolitik verwiesen, Rewe bringe seine Kompetenz in zahlreiche Gremien ein. Der Nachhaltigkeitsbericht sei „eine fundierte Basis für den Dialog mit externen Stakeholdern aus Politik und Nichtregierungsorganisationen“ (Rewe 2009b: 43).

Auf der Homepage wird nicht direkt auf Formen des Stakeholder-Dialogs eingegangen, es gibt lediglich ein Angebot zum Dialog, in dem das Interesse an Fragen, Anregungen und Kommentaren zum Engagement von Rewe kommuniziert wird.<sup>31</sup> Im Bereich „Grüne Produkte“ wird auf die Bedeutung des Dialogs mit den Partnern in der Lieferkette für tragfähige Lösungen verwiesen.<sup>32</sup>

Die **Edeka-Gruppe** spricht das Thema Stakeholder-Dialog erstmals 2006 an und betont, dass es sich „intensiv mit Bürgerinitiativen sowie Organisationen“ austausche und kommuniziere, um „aktive Qualitätssicherung und Verbraucheraufklärung zu betreiben“ (Edeka 2007: 28). Edeka beschreibt dies auch als Reaktion auf Kritik von Greenpeace hinsichtlich der Verwendung von Gen-Futtermitteln und den Einsatz von Pestiziden. Im Geschäftsbericht 2007 wird die Auseinandersetzung mit den Stakeholdern nicht weiter thematisiert. Im Bericht 2008 bezieht sich Edeka erstmals explizit auf den Dialog mit den Anspruchsgruppen. Demnach stehe Edeka „für Transparenz und Dialogbereitschaft – nicht nur gegenüber den Kunden, auch gegenüber der Politik sowie Nichtregierungsorganisationen“ (Edeka 2009: 34). Es bleibt im Bericht allerdings bei der Signalisierung der Bereitschaft. Auch auf der Internetseite finden sich keine Hinweise auf eine Berichterstattung im Hinblick auf den Stakeholder-Dialog.

Bei **Tengelmann** wird in keinem der Jahresberichte auf einen Dialog mit den Stakeholdern hingewiesen. Auf der Homepage befindet sich unter „Nachhaltigkeit“ hingegen der Hinweis, dass Tengelmänn in „ständigem Dialog mit Umweltverbänden, Politik und sozialen Organisationen“ stehe<sup>33</sup>. Dieser Dialog wird aber nicht weiter konkretisiert. Auf den Internetseiten von Aldi Süd, Lidl und Kaufland finden sich keine Hinweise zum Stakeholder-Dialog.

Eine Vorreiter-Rolle in Bezug auf die Kommunikation des Stakeholder-Dialogs hat demnach zunächst Metro eingenommen. Hier werden im Nachhaltigkeitsbericht 2006 konkrete Maßnahmen genannt. Rewe betont zwar auch die Bedeutung, bleibt aber in der Kommunikation konkreter Anstrengungen zurückhaltend. Erst im Nachhaltigkeitsbericht von 2008 geht die die Berichterstattung über „bloße Lippenbekenntnisse“ hinaus. Bei Edeka wird ebenfalls die Bedeutung kommuniziert. Es wird Dialogbereitschaft signalisiert, konkrete Maßnahmen aber nicht genannt. Bei Tengelmänn verhält es sich ähnlich. Bei der Schwarzgruppe (Lidl und Kaufland) sowie bei Aldi Süd zeigen sich keinerlei Anzeichen zur Konvergenz hinsichtlich des Stakeholder-Dialogs.

## 5.12 Maßnahmen in einzelnen CSR-Feldern (ab 2004)

Im Folgenden werden die wesentlichen Erkenntnisse der Analyse der kommunizierten Maßnahmen in einzelnen CSR-(Themen)Feldern dargestellt. Dies soll keine reine Darstellung der kommunizierten

31 Vgl. <http://www.rewe-group.com/nachhaltigkeit/> (Letzter Zugriff: 31.05.2010)

32 Vgl. <http://www.rewe-group.com/nachhaltigkeit/gruene-produkte/> (Letzter Zugriff: 31.05.2010)

33 Vgl. <http://tengelmann.de/engagementnachhaltigkeit.html>

Maßnahmen sein, sondern eine Betrachtung der Dynamik zwischen den einzelnen Unternehmen. Daher werden hier nicht alle erwähnten Maßnahmen betrachtet. Es soll vielmehr gezielt der Frage nachgegangen werden, ob es in den einzelnen Feldern zu Anpassungsprozessen hinsichtlich der Berichterstattung über bestimmte Maßnahmen(-pakete) gekommen ist.

Da die genaue Analyse aller vorher definierten relevanten CSR-Felder im Rahmen dieser Arbeit nicht zu leisten war, werden nun drei Felder detaillierter betrachtet. Aufgrund der enorm gestiegenen Bedeutung ökologischer Aspekte und der Frage nach der Ausweitung der Verantwortung auf die Zulieferer der Unternehmen bezieht sich die Betrachtung primär auf die CSR-Felder Umwelt und Beschaffung/Lieferanten. Aufgrund der besonderen Stellung des Handels als Mittler zwischen Produzenten und Kunden wird zudem das CSR-Feld Kunden genauer analysiert. Das CSR-Feld Mitarbeiter betrifft vorrangig eine ökonomische Verantwortung bzw. den inneren Verantwortungsbereich. Die im CSR-Feld Soziales Umfeld/Gesellschaftliches Engagement behandelten Aspekte beziehen sich vor allem auf Maßnahmen, die neben einer ökonomischen insbesondere einer philanthropischen Verantwortung bzw. dem äußeren Verantwortungsbereich zuzuordnen sind. Somit handelt es sich bei den Feldern nicht um CSR, wie es im engeren Sinne dieser Arbeit verstanden wird. Aus diesem Grund wird bei der Analyse dieser Felder weniger stark ins Detail gegangen.

### 5.13 CSR-Feld Umwelt

Im **Berichtsjahr 2004** beinhaltet nur der Bericht von Metro ein eigenes Kapitel zum Bereich Umwelt. Zentrale Maßnahmen bezwecken die Reduktion des Ressourcenverbrauchs (z.B. durch Gebäudetechnik) und des Abfallaufkommens (Mehrweg, Recycling). Die Weiterentwicklung von Kennzahlen kann als bedeutende Maßnahme gewertet werden. Im Zusammenhang mit dem Ressourcenverbrauch wird die Optimierung der Logistik (hier auch die Verwendung von Mehrwegtransportverpackungen sowie Schulungen von Fahrern) angesprochen, im Bereich Umweltschutz wird auf umweltschonende Kühlmittel sowie auf die Verwendung recycelter Papierfasern bei Werbemitteln hingewiesen. Metro betont, dass die Umweltkennzahlen dazu dienen sollen, Kosten einzusparen (vgl. Metro 2005: 50f.). Im Bereich Tierschutz werden schonende Fangmethoden beim Thunfischfang sowie nachhaltige Fischerei (Unterstützung des MSC) kommuniziert. Bei keinem der anderen drei untersuchten Unternehmen spielt das Thema Umwelt eine Rolle. Somit ist Metro in diesem Zusammenhang eindeutiger Vorreiter.

Im **Berichtsjahr 2005** folgt vor allem Rewe dem Vorreiter Metro hinsichtlich dessen CSR-Berichterstattung im Bereich Umwelt. Rewe kommuniziert nahezu sämtliche Maßnahmen, von denen Metro 2004 berichtete (Energiesparen durch Kühlung und Beleuchtung, umweltfreundliche Kältemittel, Logistik inkl. Fahrerschulungen zu sparsamen Verbrauch, Recycling, Thunfischfang). Die Geschäftsbereiche von Rewe engagierten sich allerdings „bereits seit Jahren“ auf „verschiedenen Gebieten der nachhaltigen Entwicklung“ (Rewe 2006: 42). So bleibt die Frage offen, ob Rewe nun als Nachahmer agierte oder die jeweiligen Maßnahmen auch vorher schon durchgeführt wurden. Die Kommunikation passt sich jedenfalls der von Metro an. Die Errichtung von Photovoltaik-Anlagen (Solar) durch Rewe in Deutschland<sup>34</sup> kann als erstes Anzeichen in Richtung regenerativer Energien gedeutet werden. Im Nachhaltigkeitsbericht 2006 wird von Metro über die bisher kommunizierten Maßnahmen hinausgehend auf die Einhaltung ökologischer Mindeststandards bei Eigenmarkenprodukten hingewiesen, das ökologische Engagement im Ausland über gesetzliche Vorschriften hinaus erwähnt sowie über die Erstellung von Verpackungsleitlinien für Lieferanten berichtet (vgl. Metro 2006b: 18ff.). Erstmals wird das Thema klimarelevanter Emissionen aufgegriffen. Tengemann hingegen kommuniziert als einzige ökologische Maßnahme die Unterstützung des WWF bei dem Naturschutz-Projekt „Grüne Donau“. Edeka berichtet nicht von Umweltmaßnahmen.

Dies ändert sich auch nicht im **Berichtsjahr 2006**. Bei Metro kommt es nun zur Kommunikation neuer Maßnahmen: Die bessere Auslastung der Lkw durch Optimierung der Warenströme und

<sup>34</sup> Metro berichtet im Nachhaltigkeitsbericht 2006 vom Einsatz modernster Solartechnik an einem Standort in Vietnam (Metro 2006b: 20).

die Umstellung des Fuhrparks auf die günstigste Schadstoffklasse bis 2009 sowie die Forderung nach der „Einhaltung hoher Umweltstandards“ von den Lieferanten (Pflanzenschutzmittel, vgl. Metro 2007: 62). Rewe erwähnt erneut alle bereits 2005 kommunizierten Aktivitäten und betont darüber hinaus die Überprüfung aller Maßnahmen und Projekte „auf ihre ökologische Komponente“ (Rewe 2007: 28). Zudem wird erstmals von der Verwendung von Recycling-Papier für Werbezettel berichtet. Tengelmann greift das Klimaschutz-Thema auf und beschreibt Maßnahmen zur CO<sub>2</sub>-Reduktion und zum Energiesparen (schließbare Kühltruhen).

Im **Berichtsjahr 2007** kommuniziert auch Edeka zum Thema Umwelt. Berichtete Aktivitäten sind die kontinuierliche Suche nach Möglichkeiten, „sämtliche Produkte, Anlagen und Prozesse auch unter ökologischen Kriterien zu optimieren“ (Edeka 2008: 46). Hierbei fokussiert Edeka auf den Bereich „Energie“ und berichtet von der Errichtung zahlreicher Solaranlagen und greift dabei auch das CO<sub>2</sub>-Thema auf. Es werden nur Maßnahmen einzelner Unternehmer aufgezählt, unternehmensübergreifende Ansätze wie bei Metro oder Rewe fehlen.

Bei Metro wird die Erstellung einer unternehmensbezogenen Klimabilanz (CO<sub>2</sub>) in den Fokus gerückt. Metro greift die bereits im Vorjahr von Tengelmann kommunizierte Maßnahme der Verschließung der Kühltruhen auf. Zudem wird von der Nutzung erster Solaranlagen in Deutschland berichtet, was bei Rewe bereits 2005 der Fall war. Darüber hinaus wird von Metro der Einkauf von „grünem Strom“ erwähnt, aber nicht kommuniziert in welchem Umfang.

Rewe kommuniziert die konzernweite Umstellung auf Grünstrom für Deutschland. Darüber hinaus wird mit dem Projekt „Best Alliance“ der nachhaltige, umweltschonende Anbau von Obst und Gemüse kommuniziert. Rewe greift in diesem Jahr ebenfalls das Thema „Umrüstung der Lkw auf niedrigere Schadstoffklassen“ auf, auch verschließbare Kühlelemente (bei Penny) werden erwähnt.

Tengelmann startet seine Klimainitiative: In diesem Zusammenhang wird von der Erstellung einer Emissionsbilanz (CO<sub>2</sub>) der europäischen Aktivitäten als erstem Handelsunternehmen in Deutschland, der Realisierung eines Klimamarktes, der Beteiligung beim Pilotprojekt „Product Carbon Footprint“<sup>35</sup> (PCF) sowie der Unterstützung der „Mülheimer Initiative für Klimaschutz“ berichtet. Ziel sei die Erfüllung des Kyoto-Protokolls – die Senkung des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes um 20 % bis 2020. Im Bericht wird zudem erwähnt, dass die Unternehmenszentrale sowie alle Standorte von Kaiser's Tengelmann zukünftig nur noch mit Ökostrom betrieben werden.

Das Berichtsjahr 2007 war somit sehr stark geprägt von den Themen „Energiesparen“, „grüne Energie“ sowie „CO<sub>2</sub>-Ausstoß“. Alle untersuchten Unternehmen taten sich durch die Kommunikation umfassender Maßnahmen hervor, wobei Tengelmann und Rewe beim Ökostrom sowie Metro und Tengelmann im Bereich CO<sub>2</sub>-Bilanz Vorreiterpositionen einnahmen. Edeka greift die Thematiken erstmals auf, bleibt aber im Umfang der Maßnahmen deutlich hinter den anderen Unternehmen.

Im **Berichtsjahr 2008** berichtet auch Edeka von der Erstellung einer Klimabilanz (CO<sub>2</sub>). Es wird zudem die Unterstützung der Edeka-Kaufleute bei der Anschaffung umweltfreundlicher Technik durch das „Umwelt-Plus-Programm“ der Edekabank erwähnt. Der Ausbau von Umwelttechniken wie Geothermie und Photovoltaik (Solar), sowie die Umrüstung der Standorte auf verschließbare Kühl- und Tiefkühlregale/-truhen wird beschrieben. Ähnlich wie Tengelmann öffnet nun auch Edeka einen Niedrigenergiemarkt (Netto). Metro verkündet, als erstes deutsches Handelsunternehmen eine unternehmens-eigene Klimabilanz veröffentlicht zu haben, dabei verpflichtete sich das Unternehmen zur Reduzierung seiner Treibhausgasemissionen um 15 % bis 2015. Auch Rewe berichtet in seinem Nachhaltigkeitsbericht von der Erarbeitung seiner ersten Klimabilanz. Rewe wolle bis 2015 30 % der Treibhausgasemissionen einsparen. Auch die Beteiligung an dem Pilotprojekt „Product Carbon Footprint (PCF)“ wird kommuniziert. Zudem weist Rewe auf Naturschutzprojekte in Spanien (Vertragsanbau) und Panama (Gemeinschaftsprojekt mit Chiquita) hin. Ebenfalls wird über die Erzeugung von Strom durch Solaranlagen auf Lagerdächern berichtet. Tengelmann berichtet 2008 im Wesentlichen von bereits vorher kommunizierten Maßnahmen.

35 Zum PCF vgl. auch Frey/Mühlbach: 184ff.

Die Edeka-Gruppe erklärt auf ihrer **Homepage** im Rahmen der Erstellung der Klimabilanz die Zielsetzung, den CO<sub>2</sub>-Ausstoß bis 2020 um mindestens 20 % zu senken. Metro berichtet auf seiner Internetseite weiter vom Einkauf von „grünem Strom“ sowie der Produktion erneuerbarer Energien durch eigene Anlagen. Die Einbindung der Mitarbeiter in Umweltfragen wird sowohl bei Rewe als auch bei Metro kommuniziert. Metro weist zudem auf die Nutzung alternativer Transportmittel hin. Tengelmann nennt auf seiner Homepage als konkrete Maßnahmen den sparsamen Gebrauch von Verpackungsmaterial, eine effiziente Energienutzung, umweltschonende Transport- bzw. Logistiklösungen und umweltgerechtes Bauen und Ausstatten von Filialen, Lagern und Verwaltungen. Darüber hinaus wird auf die bereits in den Berichten erwähnte Klima-Initiative eingegangen.

Auf der Homepage von Aldi Süd wird von Aktivitäten in den Bereichen „Energiesparen“, „Klima schonen“ und „Energie gewinnen“ berichtet. Hierin werden nahezu alle Maßnahmen erwähnt, die bislang von den anderen Unternehmen berichtet wurden. Nicht erwähnt wird eine Umstellung auf Ökostrom sowie die Erstellung einer Klimabilanz. Die Reduktion des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes wird aber ausführlich thematisiert. Lidl erwähnt zahlreiche Maßnahmen auf seiner Internetseite, u. a. die umweltschonende Bauweise der neuen Märkte (Heizung, CO<sub>2</sub> und Strom), die ökologische Gestaltung einiger Verpackungen und Produkte, freiwilliges Engagement im Naturschutz, Solaranlagen sowie nachhaltige Fischerei. Bei Kaufland werden neben klimaschonender Technik, Recycling und umweltfreundlichen Mehrwegverpackungen beim Transport auch Mitarbeiterschulungen zu Umweltthemen erwähnt.

Zusammenfassend lässt sich für das CSR-Feld Umwelt festhalten, dass alle untersuchten Unternehmen bis zum Untersuchungszeitpunkt umfangreiche Maßnahmen kommunizieren. Dabei ist es zunächst die Metro Group, die über Maßnahmen im Rahmen ihres organisatorisch verankerten Umweltmanagementsystems berichtet. Im Folgejahr 2005 zeigen sich erste Imitationsprozesse der Kommunikation vor allem durch Rewe. Das Thema CO<sub>2</sub>-Bilanz wird ab 2006 und spätestens im Folgejahr (2007) von Tengelmann, Edeka und Metro nahezu zeitgleich kommuniziert. Rewe folgt erst 2008, aber mit größeren Ambitionen. Rewe und Tengelmann positionieren sich als Vorreiter mit der umfassenden Umstellung auf „Grünstrom“. Insgesamt lassen sich aber keine eindeutigen Vorreiter-Nachahmer-Entwicklungen im CSR-Feld Umwelt erkennen. Es zeigt sich eher, dass teilweise einzelne Maßnahmen zunächst von verschiedenen Unternehmen kommuniziert werden, diese dann in den Folgejahren zum großen Teil von anderen Unternehmen in der Berichterstattung übernommen werden. Teilweise werden Maßnahmen zeitgleich erstmals von mehreren Unternehmen kommuniziert. Insofern kommt es hier eher zu einer gemeinsamen Entwicklung der Branche. Eine Erklärung dafür kann man in ökonomische Vorteilen sehen, die sich durch Ressourcenschonung und Energiesparen erzielen lassen. Ebenso können gesetzliche Regelungen (z.B. zur Reduzierung des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes) die Umstellung auf Grünstrom plausibel machen.

## 5.14 CSR-Feld Beschaffung/Lieferanten

Das CSR-Feld „Beschaffung/Lieferanten“ ist zunächst geprägt von der Gewährleistung von Qualitäts- und Lebensmittelsicherheitsstandards in der Lieferkette. An dieser Stelle sollen aber ökologische und soziale Maßnahmen im Vordergrund stehen.

Bei Edeka wird im **Berichtsjahr 2004** die Ausweitung fair gehandelten Obstes erwähnt, um „bessere Sozialstandards in den Anbauländern“ zu sichern (Edeka 2005: Umschlag). Bei Metro wird davon berichtet, dass in Zusammenarbeit mit der Deutschen Investitions- und Entwicklungsgesellschaft durch Schulungen von Lieferanten Know-how vermittelt werde. Zudem werden Audits erwähnt, denen sich die Lieferanten unterziehen müssten. Diese überprüften neben Qualitätsanforderungen auch „die Einhaltung von Vereinbarungen über grundlegende soziale und ökologische Standards“ (Metro 2004b: 18). Es werden Zertifizierungen von Lieferanten hinsichtlich des nachhaltigen Ackerbaus (EurepGap) erwähnt, die durchgeführt werden müssten, damit die Lieferanten ihre Produkte mit Siegeln versehen können. Darüber hinaus wird die Verpflichtung der ausländischen Lieferanten zur Einhaltung grundlegender Sozialstandards (ILO) im Rahmen der Mitgliedschaft der AVE bzw. BSCI kommuniziert. In Rewes sowie Tengelmans Berichterstattung spielen die Lieferanten nur hinsichtlich der Einhaltung von Qualitätsanforderungen eine Rolle.

Im **Berichtsjahr 2005** werden bei Edeka weder fairer Handel noch Sozialstandards erwähnt, was 2004 noch der Fall war. Metro betont im Nachhaltigkeitsbericht 2006, dass das Unternehmen bestrebt sei, Lieferanten „für die Verwirklichung des Nachhaltigkeitsgedankens zu gewinnen“ (Metro 2006a: 18). Es wird auf die Einhaltung grundlegender Sozialstandards sowie die Beachtung der jeweiligen nationalen Gesetze hingewiesen, die Grundvoraussetzungen für eine Zusammenarbeit seien. Zudem heißt es, dass die Produkte „die Einhaltung sozialer und ökologischer Mindeststandards entlang der gesamten Produktions- und Lieferkette gewährleisten“ müssten (Metro 2006a: 24). Darüber hinaus habe Metro Verpackungsleitlinien für Lieferanten entwickelt. Ziel sei zudem die Anwendung des BSCI-Standards bei ersten Lebensmittelprodukten bis Ende 2006. Auch das Thema nachhaltige Fischerei wird angesprochen. Rewe erwähnt die Einhaltung ökologischer und sozialer Mindestanforderungen, allerdings nur für Non-Food-Lieferanten in Fernost. Zudem folgt Rewe Metro nun auch mit der Erwähnung der EurepGap-Standards (gute Agrarpraxis). Von Tengelmann werden weiter keine Maßnahmen kommuniziert.

Edeka und Tengelmann behandeln im **Berichtsjahr 2006** die Lieferanten-Thematik weiterhin nur in ökonomischer Hinsicht. Metro betont wiederholt das Verlangen nach Einhaltung hoher Umwelt- und Sozialstandards von seinen Lieferanten. Im Zusammenhang mit der Mitgliedschaft bei der BSCI wird hervorgehoben, dass sich Metro zur Überprüfung, Bewertung und zur Unterstützung beim Einführen besserer Arbeitsbedingungen verpflichtet habe. Die Rewe Group erwähnt lediglich, dass sie seit 1993 Fair-Trade-Produkte in ihrem Vollsortiment habe.

Im **Berichtsjahr 2007** greift Edeka das Thema Sozialstandards wieder auf. Man engagiere sich „auch für die Verbesserung der Sozial-Standards für Feldarbeiter in den wichtigsten Anbauregionen“ (Edeka 2008: 44). Weiter wird dies aber nicht konkretisiert. Im Vertragsanbau würde der integrierte Anbau von Obst und Gemüse nachhaltig gefördert.

Im Nachhaltigkeitsbericht 2007 von Metro wird die Berichterstattung zu Maßnahmen im Bereich „Lieferkette und Produkte“ konkreter als bislang (vgl. Metro 2008b: 14ff.). Es wird betont, dass die Beachtung der Einhaltung von sozialen und ökologischen Standards vor allem in Entwicklungs- und Schwellenländern von Bedeutung sei, da dort Rahmenbedingungen wie z.B. in Deutschland fehlten. Die Lieferanten würden durch „Trainings- und Schulungsprogramme“ dabei unterstützt, international anerkannte Standards zu erfüllen. Auch die Gesundheit und Sicherheit der Beschäftigten würde durch die Einhaltung der GLOBALGAP-Standards gewährleistet (ehemals EurepGap). Für die Einhaltung von Standards arbeite Metro im Ausland mit lokalen Akteuren aus Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft eng zusammen. Durch die Ermutigung der Fischlieferanten, sich nach MSC zertifizieren zu lassen, werde die nachhaltige Fischerei unterstützt. Auf etwa drei Seiten wird detailliert berichtet, wie durch die Mitgliedschaft in der BSCI die Einhaltung sozialer Mindeststandards bei Non-Food-Lieferanten durchgesetzt werden soll. Im Zusammenhang mit der Ausweitung der BSCI auf den Lebensmittelsektor sei geplant, Runde Tische in Afrika und Lateinamerika zu gründen. Zudem wird vom kontinuierlichen Ausbau des Sortiments im Hinblick auf Fair-Trade-Produkte berichtet.

Die Rewe Group wird nun ebenfalls wesentlich konkreter in der Berichterstattung über Maßnahmen: Ihre Manager achteten „auf umweltschonende Erzeugung und soziale Standards“, „Partner in den Erzeugerländern“ erhielten „nachhaltige Hilfe zur Selbsthilfe“. So wird es im Geschäftsbericht im Hinblick auf das Projekt „Best Alliance“ sowie auf die Mitgliedschaft bei der BSCI formuliert (vgl. Rewe 2008: 53). Rewe mache sich „vor Ort ein genaues Bild der gesamten Produktionskette“ (Rewe 2008: 29). Darüber hinaus wird auf die Ausweitung des Sortiments fair gehandelter Produkte hingewiesen.

Tengelmann greift nun auch erstmals das Thema Fair-Trade auf, weist hierbei aber lediglich auf den Anstieg der Anzahl der Artikel, „die das Label ‚Transfair‘ tragen“ hin (Tengelmann 2007: 24).

Im **Berichtsjahr 2008** berichtet Edeka etwas präziser hinsichtlich der Einhaltung sozialer Standards. So würde mit Blick auf den Anbau von Obst und Gemüse „das internationale GRASP-Pilotprojekt (GLOBALGAP Risk Assessment on Social Practices), über das die Einhaltung sozialer Mindeststandards zukünftig verstärkt kontrolliert werden soll“ (Edeka 2009: 35), unterstützt. Darüber hinaus fördere Edeka in Zusammenarbeit mit dem WWF und durch die Ausweitung des Sortiments durch MSC-zertifizierten Fisch die nachhaltige Fischerei.

Metro betont im Geschäftsbericht 2008 über die bislang kommunizierten Maßnahmen hinaus, dass es seinen Lieferanten die Vorteile des ökologisch und sozial verantwortlichen Wirtschaftens vermittele (vgl. Metro 2009a: 99).

Rewe beschreibt im ersten Nachhaltigkeitsbericht detailliert das „Best Alliance“-Projekt, in dem gemeinsam mit Landwirten, Dienstleistern, Spezialisten für Pflanzenschutz und nichtstaatlichen Organisationen ökologische und soziale Standards für den Vertragsanbau bestimmter Obst- und Gemüsesorten definiert würden. Darüber hinaus werden Maßnahmen zur nachhaltigen Fischerei, Pestizidreduktion und zu fair hergestellten Textilien bei Penny (Fair Alliance) kommuniziert. Weiter wird wie auch bei Metro detaillierter auf die Mitgliedschaft bei der BSCI eingegangen (vgl. Rewe 2009b: 20ff.).

Tengelmann äußert sich 2008 erstmals zu Sozialstandards, aber nur in Bezug auf seine Vertriebslinie „Kik“, die Sozialaudits zur Überprüfung der Codes of Conduct in den asiatischen Produktionsstätten durchgeführt habe.

Auf der **Homepage** von Edeka wird im Wesentlichen auf dieselben Maßnahmen verwiesen, die im Bericht 2008 erwähnt wurden. Zudem sei die Einhaltung von Sozialstandards (ILO-Konventionen) sowie Umweltstandards (Einhaltung gesetzlicher Vorschriften) durch Lieferanten und deren Subunternehmer als Standardanforderung für Geschäftsbeziehungen anzusehen. Die Vorschriften sind auf der Homepage einsehbar. Zudem bleibt es bei der Formulierung des Geschäftsberichts 2008, dass „die Einhaltung sozialer Mindeststandards zukünftig verstärkt kontrolliert werden soll“.<sup>36</sup>

Bei Metro verhält es sich ähnlich, es wird der BSCI-Verhaltenskodex dargestellt. Weiter werden die Verpackungsleitlinien im Bereich Umweltschutz genannt und anhand von Beispielen auf Kooperationen mit Lieferanten sowie die Zusammenarbeit mit lokalen Akteuren hingewiesen. Von Kooperationen mit Lieferanten und Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Akteuren zur Entwicklung tragbarer sozialer und ökologischer Lösungen spricht auch Rewe auf seiner Internetseite. Darüber hinaus werden mehrere Produktkennzeichnungen (Labels) aufgelistet, die dem Kunden die Einhaltung ökologischer und/oder sozialer Standards vermitteln sollen. Tengelmann erwähnt auf der Homepage umweltgerechte Sortimentsgestaltung, bezieht sich dabei aber nicht explizit auf Lieferanten. Es werden einzelne Fair-Trade-Produkte erwähnt, das Thema Sozialstandards aber nicht behandelt.

Aldi Süd betont auf seiner Homepage die aktive Mitgliedschaft bei der BSCI seit 2008, durch die das Engagement für die Einhaltung sozialer Standards zum Ausdruck gebracht werde. Zudem sei Aldi Süd Mitglied des „Common Code for the Coffee Community Association“ (4C) und würde so das Ziel verfolgen, die Bedingungen der Kaffeeproduzenten zu optimieren. Lidl berichtet auf seiner Homepage, seit 2006 als erstes deutsches Handelsunternehmen eine eigene Fair-Trade-Marke entwickelt zu haben. Auch die Themen Kaffee und nachhaltige Fischerei (MSC) werden behandelt. Obwohl Lidl Mitglied der BSCI ist, wird auf der Homepage nicht darauf hingewiesen.<sup>37</sup> Kaufland erwähnt die Themen nachhaltige Fischerei, Tierschutz und das Umwelt-Siegel „Blauer Engel“. Sozialstandards oder Fair-Trade bleiben unberücksichtigt.

Insgesamt zeigt sich somit im CSR-Feld Beschaffung/Lieferanten, dass die Thematik ökologischer und sozialer Standards in ernsthafter Weise zunächst nur von Metro und in der Folge von Rewe aufgegriffen wird. Fair-Trade- und Bio-Produkte werden zwar bei nahezu allen Unternehmen erwähnt, grundsätzlich sind aber Bemühungen um die Einhaltung sozialer/ökologischer Standards bei allen oder zumindest den Eigenmarkenprodukten ein wesentlich bedeutsamerer Aspekt für die soziale Verantwortung bei der Beschaffung. Es deutet sich einmal mehr an, dass Edeka versucht, Metro und Rewe zu folgen, dies aber nur durch vage, wenig konkrete Aussagen tut. Nachahmungen von Metro im Bereich nachhaltiger Fi-

36 Vgl. <http://www.edeka.de/EDEKA/Content/Unternehmen/Verantwortung/Sortiment/index.jsp> (Letzter Zugriff: 31.05.2010)

37 Dies könnte im Zusammenhang damit stehen, dass Lidl in der jüngeren Vergangenheit gerade wegen des Werbens mit seiner Mitgliedschaft und dennoch mangelnder Arbeitsbedingungen bei seinen Zulieferern öffentlich in die Kritik geraten ist. Vgl. <http://csr-news.net/main/2010/04/09/lidl-wirbt-mit-bsci-mitgliedschaft-und-wird-von-verbraucherzentrale-verklagt/> (Letzter Zugriff: 31.05.2010)



scherer zeigen sich durch Rewe und Edeka. Dieses Thema wird auch intensiv auf den Homepages von Lidl und Kaufland kommuniziert.

### 5.15 CSR-Feld Kunden

Die ökonomische Verantwortung gegenüber den Kunden besteht für den Lebensmitteleinzelhandel zunächst primär in der Bereitstellung von Produkten mit einer möglichst hohen Qualität zu einem möglichst günstigen Preis. An dieser Stelle sollen aber vorwiegend Maßnahmen untersucht werden, die die Unternehmen ergreifen, um einen nachhaltigen Konsum zu fördern. Demgegenüber steht die Verantwortung, den Bedürfnissen der Kunden nach einem ökologisch und sozial verantwortlichen Konsum gerecht zu werden. Hierbei wird analysiert, inwiefern die Erwartungen der Kunden Einfluss auf die Bedeutung von CSR für die Unternehmen nehmen bzw. inwiefern dies kommuniziert wird.

#### *Orientierung am Kunden*

Die Analyse der Geschäftsberichte zeigt, dass zunächst bei den Unternehmen generell die Orientierung an den Bedürfnissen und Erwartungen der Kunden von Bedeutung ist.

Im **Berichtsjahr 2004** wird dies von Metro, Edeka und Tengelmann angesprochen, wobei Edeka die Themen Gesundheit und Verbrauchersicherheit hervorhebt und sich dabei auf sein Angebot an Bio-Produkten bezieht. Tengelmann beschreibt Risiken, die aus mangelnder Lebensmittelsicherheit für die Verbraucher entstehen können.

Dies ändert sich bei den drei Unternehmen im **Berichtsjahr 2005** kaum. Lediglich Rewe betont, dass der Kunde Produkte „nachvollziehbarer Herkunft“ erwarte, dies gelte vor allem für Eigenmarken (vgl. Rewe 2006: 46). Zudem liege „gesunde Ernährung“ im Trend. Siegel seien für viele Verbraucher bereits ein wichtiges Kaufargument, in diesem Zusammenhang werden Fair-Trade-Produkte im Sortiment erwähnt. Tengelmann behandelt die Bedeutung nachhaltiger Produkte für Kunden bei OBI, aber nicht im Zusammenhang mit dem Lebensmittelhandel.

Im Nachhaltigkeitsbericht 2006 betont Metro, dass aufgrund „verstärkter Nachfrage [...] in das Eigenmarken-Sortiment auch Produkte aufgenommen [wurden], die den beim Weltgipfel für nachhaltige Entwicklung in Johannesburg im Jahr 2002 formulierten Anforderungen des nachhaltigen Konsums genügen“ (Metro 2006b: 29).

Im **Berichtsjahr 2006** erwähnt Metro die Gesundheitsorientierung der Kunden im Geschäftsbericht. Rewe beschreibt, dass Kundenwünsche insgesamt ein wachsendes Bewusstsein für nachvollziehbare Herkunft von Produkten und für das nachhaltige Handeln von Unternehmen ausdrückten. Metro und Rewe sind somit die ersten Unternehmen, die eine über gesunde Ernährung hinausgehende Nachhaltigkeitsorientierung der Kunden im Lebensmittelbereich für handlungsleitend erachten.

Im **Berichtsjahr 2007** bezieht sich Metro explizit auf die meist kaufkräftigen Anhänger des Lifestyle of Health and Sustainability (LOHAS), die Metro durch die Vermarktung nachhaltig hergestellter Produkte für sich gewinnen wolle. Rewe beschreibt, dass „Kunden sensibilisiert sind für die ethischen, sozialen und ökologischen Dimensionen“ des Geschäfts (Rewe 2008: 6). Zudem wird bei Rewe erwähnt, dass durch die Unterstützung der Tafel-Initiativen durch den Discounter Penny neue Kunden gewonnen worden wären, „deren Kaufentscheidung zunehmend von diesen Aspekten beeinflusst wird“ (Rewe 2008: 39). Die Tengelmann-Gruppe bezieht sich auf die veränderten Ansprüche der Kunden, welchen sie durch die Ausweitung von Bio- und Fair-Trade-Produkten gerecht würde. Das Unternehmen Edeka betont Nährwertangaben auf Produkten, mit denen es der Gesundheitsorientierung der Verbraucher entgegenkäme.

Im **Berichtsjahr 2008** bezieht sich Edeka wieder nur allgemein darauf, das „Sortimentsprofil gezielt an den sich wandelnden Anforderungen des Marktes und damit den Bedürfnissen der Verbraucher auszurichten“ (Edeka 2009: 25). Rewe setzt fort, was bereits 2007 kommuniziert wurde. Zudem wird erwähnt, dass „Kunden und Geschäftspartner ökologisches Engagement zunehmend erwarten und einfordern“ (Rewe 2009a: 36). Metro betont weiterhin die Bedeutung der Anhänger des LOHAS:

„Während für die meisten Kunden beim Einkauf vor allem hohe Produktqualität zu einem attraktiven Preis-Leistungs-Verhältnis zählt, achtet insbesondere in den westlichen Industrienationen eine wachsende Zielgruppe auf die sozialen und ökologischen Bedingungen rund um die Herstellung, den Verkauf und die Nutzung von Produkten.“ (Metro 2008b: 8)

In der folgenden Aussage wird zudem deutlich, dass das Engagement in der Lieferkette bei Metro grundlegend mit (veränderten) Erwartungshaltungen der Kunden und nicht mit einer eigenen moralischen Haltung begründet wird:

„Die meisten Konsumenten erwarten auch bei T-Shirts aus China oder Früchten aus Südafrika, dass im Rahmen der Produktion Menschenrechte und ökologische Standards eingehalten wurden. Deshalb ist das Verbot von Zwangsarbeit, Kinderarbeit oder jeglicher Form von Ausbeutung seit 1997 grundlegender Bestandteil der Einkaufsbedingungen der MGBI METRO Group Buying International.“ (Metro 2008b: 22)

Für Tengemann spielt weiterhin das Gesundheitsbewusstsein der Kunden die bedeutendste Rolle für sein nachhaltiges Engagement. Auf den **Homepages** der Unternehmen finden sich Hinweise auf die Orientierung am Kunden bei Metro vor allem in Bezug auf die Lieferkette, bei Rewe bezüglich des Angebotes an Bio-Produkten und bei Tengemann hinsichtlich des Bedürfnisses des Kunden nach Sicherheit. Aldi Süd beschreibt die Berücksichtigung der Kundenwünsche in Bezug auf Bio- und kalorienreduzierte Lebensmittel, auch Lidl will mit seinem Angebot von Bio-Produkten den „gesundheitsbewussten Verbraucher“ ansprechen.

#### *Einfluss auf Konsumenten*

Hinsichtlich der Frage, ob die Unternehmen kommunizieren, dass sie sich als Schnittstelle zwischen Produzenten und Verbrauchern in der Verantwortung sehen, den Kunden in seinem Konsumverhalten zu beeinflussen, hat die Analyse Erkenntnisse gebracht. Diese Art der Kommunikation hat im Untersuchungszeitraum bei den Unternehmen stark zugenommen. Im **Berichtsjahr 2004** erwähnt zunächst nur Metro Siegel für Fisch, Eier sowie Obst und Gemüse, die dem Kunden das Erkennen der Produkte erleichterten.

Im **Berichtsjahr 2005** folgt die Rewe Group, die ihren Kunden eine „ökologische Alternative“ bietet. Zudem sehe sich Rewe in der Verantwortung, „Initiativen zu unterstützen, die den Verbraucher zu einer gesunden Ernährung und Lebensweise anregen“ (Rewe 2006: 44). Bei der Metro Group wird ein erweitertes Verständnis der Verantwortung hinsichtlich des Einflusses auf Konsumenten kommuniziert. Sie wolle „Kunden für die Verwirklichung des Nachhaltigkeitsgedankens [...] gewinnen“ (Metro 2006b: 18) und „die Verbraucher von den Vorteilen einer gesunden Lebensweise mit ausgewogener Ernährung und ausreichender Bewegung überzeugen und bei der Umsetzung unterstützen“ (Metro 2006b: 36).

Im **Berichtsjahr 2006** betont Rewe eine Nährwertkennzeichnung, mit der das „Ernährungsbewusstsein und damit eine gesündere Lebensführung der Konsumenten“ (Rewe 2007: 28) gefördert werden solle. Metro kommuniziert, dass es durch das Angebot nachhaltiger Produkte Kunden möglich sei, „einen Beitrag zum ökologisch und sozial verantwortlichen Konsum zu leisten“ (Metro 2007: 62).

Bei Edeka zeigt sich diesbezüglich ein Engagement erst anhand der Kommunikation im **Berichtsjahr 2007**. Man wolle den Bio-Konsum und gesunde Ernährung mit dem Edeka Ernährungsservice „Genuss bewusst“ fördern (vgl. Edeka 2008: 45). Metro wird nun noch konkreter: Durch das Vorhalten und Bewerben entsprechender Produkte werde der ökologisch verantwortliche Konsum vereinfacht, durch Labels und andere verbraucherfreundliche Informationen das Erkennen gesunder, umweltverträglicher oder sozialverträglicher Artikel erleichtert (vgl. Metro 2008a: 67). Tengemann betont seine Beteiligung am Projekt Product Carbon Footprint (PCF), durch welches der umweltbewusste Kunde „ein weiteres Auswahlkriterium beim täglichen Einkauf an die Hand“ erhalte (Tengemann 2008: 17).

Im **Berichtsjahr 2008** bleibt es bei Edeka bei der Berichterstattung über den Ernährungsservice, bei Metro informierten „spezielle Stände für Ökoprodukte die Verbraucher und schärfen bei ihnen das Bewusstsein für die Vorzüge des biologischen Anbaus“ (Metro 2009a: 99). Ebenfalls erwähnt Metro, wie auch Rewe, nun Nährwertkennzeichnung auf den Eigenmarkenprodukten. Rewe betont vermehrt, einen Konsum nachhaltiger Sortimente fördern bzw. den Kunden das nachhaltige Sortiment schmackhaft

machen zu wollen. Hierzu werde das ökologische Bewusstsein der Verbraucher gestärkt. Zudem kommuniziert Rewe ein erweitertes Qualitätsverständnis:

„Als Handelsunternehmen hat die REWE Group die zentrale Aufgabe, Kunden mit Produkten und Dienstleistungen in bester Qualität zu versorgen. Das Unternehmen ist überzeugt, dass sich Qualität über die primären Eigenschaften der Ware hinaus auch durch ökologische und soziale Aspekte auszeichnet. Ziel ist es deshalb, nachhaltige Produkte zu entwickeln, herzustellen und zu vermarkten.“ (Rewe 2009b: 28)

Die Analyse der **Homepages** ergab folgendes Bild: Edeka, Metro und Tengelmann fokussieren hier auf das Thema „Gesunde Ernährung“. Bei Rewe findet sich neben diesem Thema verstärkt das Ziel, den nachhaltigen Konsum in sozialer sowie ökologischer Hinsicht zu fördern. Lidl kommuniziert seinen Einfluss auf Konsumenten hauptsächlich in Bezug auf eine bewusste Ernährung, während bei Kaufland als einzigem Unternehmen die explizite Aufforderung zum bewussten Einkaufen formuliert wird. Diese bezieht sich allerdings nur auf das Thema „Nachhaltige Fischerei“ mit dem Hinweis auf die Beachtung von Umweltsiegeln auf Fischprodukten.

Die Kommunikation einer Orientierung am Kunden hinsichtlich der Gestaltung von CSR-Aktivitäten hat sich in der Branche insgesamt insofern entwickelt, als zunächst reine Qualitäts- und Sicherheitsaspekte der Produkte für die Kunden im Vordergrund gesehen wurden. Im Verlaufe der Jahre spielt nun zunehmend die Herkunft der Produkte eine Rolle. Insbesondere bei Rewe und Metro wird zunehmend kommuniziert, dass die Berücksichtigung sozialer und ökologischer Aspekte bei der Kaufentscheidung zumindest bestimmter Konsumentengruppen eine größere Bedeutung habe und entsprechend gehandelt werde. Darüber hinaus bewirke das zunehmende Bewusstsein einer gesunden Ernährung bei vielen Verbrauchern bei den Unternehmen – und hier nun auch besonders bei Edeka – veränderte Handlungen. Eine Angleichung der Kommunikation von Edeka und Tengelmann an Rewe und Metro ist allerdings nicht eindeutig zu erkennen.

Ähnlich verhält es sich mit dem Bestreben, Kunden zu einem nachhaltigen Konsum zu bewegen. Während Edekas Kommunikation zunehmend nur darauf fokussiert, dass eine gesunde Ernährung gefördert werden solle, bemerkt Tengelmann einzig, dass durch den PCF dem Verbraucher ein klimafreundlicherer Konsum ermöglicht werden könne. Rewe und Metro hingegen betonen neben der Förderung einer gesunden Ernährung eindringlich, dass es ihr Bestreben sei, nachhaltigen Konsum sowohl in ökologischer als auch in sozialer Weise zu fördern und belegen dies auch vor allem durch die Einführung von Labels.

## 5.16 CSR-Feld Soziales Umfeld/Gesellschaftliches Engagement

Im CSR-Feld „Soziales Umfeld/Gesellschaftliches Engagement“ zeigt die Analyse die geringste Dynamik der Berichterstattung. Zentral ist hier die Unterstützung der „Tafel“-Initiativen in Deutschland durch Lebensmittelspenden, die aufgrund geringer Haltbarkeit für den Verkauf nicht mehr geeignet sind. Dies ist auch aufgrund des engen Zusammenhangs mit dem Kerngeschäft Lebensmitteleinzelhandel nachvollziehbar. In den Berichtsjahren 2004 bis 2008 sowie auf den Homepages wird dies von Metro und Rewe kommuniziert, Tengelmann und Edeka erwähnen „Tafel-Spenden“ hingegen erst im Berichtsjahr 2007, auf der Internetseite von Tengelmann wird nicht davon berichtet. Auch Lidl und Kaufland kommunizieren auf ihren Homepages die Unterstützung von Tafel-Initiativen, während davon bei Aldi Süd nichts zu lesen ist.

Ein weiterer Aspekt ist hier die Übernahme von Ausbildungsverantwortung sowie die Schaffung und der Erhalt von Arbeitsplätzen. Alle Unternehmen erwähnen ihre Ausbildungstätigkeit in den Geschäftsberichten. In Verbindung mit ihrer gesellschaftlichen Verantwortung setzen diese vor allem Edeka (Berichte 2004 bis 2008 sowie Homepage) und Metro.<sup>38</sup> Interessant ist die Entwicklung der Kommuni-

38 Metro setzt in den Jahren 2007 und 2008 nur die Berufsausbildung in Osteuropa in Verbindung mit dem Begriff „Verantwortung“. Die Ausbildung in Deutschland wird als „ein wichtiger gesellschaftspolitischer Beitrag“ bzw. als „Beitrag zur Erfüllung des Ausbildungspakts in Deutschland“ bezeichnet. Auf der Internetseite findet das Thema Ausbildung unter „Nachhaltigkeit und Verantwortung“ Erwähnung.

kation in diesem Zusammenhang bei Rewe. Im Geschäftsbericht 2004 werden die Begriffe Ausbildung und Verantwortung in einen Zusammenhang gebracht, 2005 ist Ausbildung „ein wichtiger gesellschaftlicher Beitrag“ bzw. „wichtiger Beitrag zum Ausbildungspakt“. In den Berichten zu den Geschäftsjahren 2006 bis 2008 sowie auf der Homepage<sup>39</sup> wird Ausbildung weder als Verantwortungsübernahme noch als gesellschaftlicher Beitrag kommuniziert. Diese Entwicklung deutet eine Ausgliederung der Ausbildungsverantwortung im CSR-Verständnis von Rewe an. Eine alternative Deutung wäre, dass das Thema zugunsten anderer Aspekte in der CSR-Berichterstattung vernachlässigt wird.

In keinem der Geschäftsberichte und auch nicht auf der Homepage von Tengelmann wird Ausbildung mit Verantwortungsübernahme in Verbindung gesetzt. Bei Aldi Süd und Lidl wird zwar unter den Bereichen „Verantwortung deren Eigenschaft als Ausbilder erwähnt, diese aber nicht direkt mit der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung in Verbindung gesetzt. Kaufland spricht das Thema auf seiner Homepage nicht an.

Zu ergänzen ist in Bezug auf das soziale Umfeld noch der Aspekt, regionale Landwirte und Produzenten einzubinden, um so die Wirtschaftskraft des sozialen Umfelds zu stärken, Arbeitsplätze zu schaffen und die Umwelt durch kurze Transportwege zu schonen. In dieser Hinsicht kann man die Edeka-Gruppe als Vorreiter bezeichnen, die auf diesen Aspekt in allen untersuchten Geschäftsberichten verweist. Auf der Homepage heißt es hierzu:

„Mit dem Bekenntnis zum lokalen Standort fördert EDEKA auch die ortsansässigen Produzenten und Landwirte, stärkt die Kaufkraft und sichert Arbeitsplätze - auch in strukturschwachen Regionen. Traditionell ist die EDEKA-Gruppe der größte Vermarkter regionaler Produkte in Deutschland.“<sup>40</sup>

Rewe greift das Thema ab dem Berichtsjahr 2006 auf, verweist zunächst aber lediglich auf den Ausbau regionaler Sortimente. Im Berichtsjahr 2007 wird in diesem Zusammenhang die nachhaltige Schonung der Umwelt durch kurze Transportwege genannt. Auch Tengelmann greift das Thema nun auf, verweist aber nur auf den Wunsch der Kunden nach mehr Heimatbezug. In den Berichten der Metro Group wird dieser Aspekt nicht angesprochen. Auf den Homepages ist es neben Edeka lediglich Kaufland, das die Bedeutung regionaler Produkte in einen Zusammenhang mit Nachhaltigkeit setzt:

„In unserem Sortiment finden Sie eine große Auswahl an regionalen Produkten. Mit kurzen Transportwegen schonen wir so die Umwelt und stärken die Produzenten vor Ort.“<sup>41</sup>

Darüber hinaus werden im Bereich „Soziales Engagement“ von den Unternehmen nur selten konkrete Maßnahmen kommuniziert, sondern eher allgemein Engagement auf lokaler Ebene angesprochen, das von einzelnen Märkten ausgeht. Edeka formuliert beispielsweise:

„Hervorzuheben sind hier die Aktivitäten der EDEKA-Einzelhandelskaufleute, die auf lokaler Ebene zahlreiche Projekte, Vereine und Stiftungen durch Spenden oder tatkräftige Hilfe unterstützen.“ (Edeka 2008: 48)

Metro nennt zudem ökonomische Motive für sein soziales Engagement:

„Ziel der METRO Group ist es, die Attraktivität und Leistungsfähigkeit ihrer Standorte sowie das Vertrauen der Anspruchsgruppen zu stärken. Darum engagieren wir uns in zahlreichen sozialen Projekten und Initiativen.“ (Metro 2009a: 27)

Auch in diesem CSR-Feld ist es so, dass – abgesehen von der Ausbildungsverantwortung – Metro und Rewe im Untersuchungszeitraum kontinuierlich CSR kommunizieren, während Tengelmann das Thema soziales Engagement erst seit dem Berichtsjahr 2005 und Edeka erst seit 2007 aufgreifen. Insofern zeigen sich auch hier Konvergenzen bezüglich der CSR-Kommunikation in den Geschäftsberichten. Die

39 Auf der Homepage findet sich zwar unter „Nachhaltigkeit -> Mitarbeiter“ ein Link zum Thema Ausbildung, dieses ist aber dem Oberthema „Karriere“ untergeordnet. Vgl. <http://www.rewe-group.com/nachhaltigkeit/mitarbeiter/> (Letzter Zugriff: 31.05.2010)

40 Vgl. <http://www.edeka.de/EDEKA/Content/Unternehmen/Verantwortung/Gesellschaft/index.jsp> (Letzter Zugriff: 31.05.2010)

41 Vgl. [http://www.kaufland.de/Home/05\\_Unternehmen/003\\_Verantwortung/002\\_Sortiment\\_und\\_Kunde/index.jsp](http://www.kaufland.de/Home/05_Unternehmen/003_Verantwortung/002_Sortiment_und_Kunde/index.jsp) (Letzter Zugriff: 31.05.2010)

Berücksichtigung regionaler Produkte im Zusammenhang mit CSR wird hier hauptsächlich von Edeka und Kaufland betont. Eine Angleichung durch Rewe findet nur ansatzweise statt.

### 5.17 CSR-Feld Mitarbeiter

Untersucht wurden hier die Aspekte Weiterbildung, Gesundheitsförderung und Altersvorsorge. Diese Themen werden aber in der Regel in den Geschäftsberichten nicht als CSR kommuniziert, sondern haben jeweils eigene Kapitel. Weiterbildung spielt seit 2004 in den Berichten von Rewe, Edeka und Metro eine Rolle, bei Tengelmann wird „lebenslanges Lernen“ erst im Bericht 2005 erwähnt (vgl. Tengelmann 2006: 24). Das Thema Gesundheitsförderung wird zunächst (2004) nur bei Rewe und Metro kommuniziert, bei beiden wird in der Folge vom Aufbau umfassender Gesundheitsmanagements berichtet. Tengelmann erwähnt erste Bausteine eines Gesundheitsmanagements in den Berichten von 2006 und 2007. Bei Edeka spielt das Thema im Zusammenhang mit seinen Mitarbeitern in keinem der Berichte überhaupt eine Rolle. Auch beim Thema einer betrieblichen Altersvorsorge sind es Rewe und Metro, die dieses bereits 2004 aufgreifen, während die Thematik in keinem der Berichte von Edeka und Tengelmann behandelt wird. Auch die Analyse der Homepages zeigt, dass im CSR-Feld Mitarbeiter die Verständnisse von CSR auseinandergehen. Während Metro und Rewe das Thema Mitarbeiter in die Rubrik „Nachhaltigkeit“ (Rewe) bzw. „Nachhaltigkeit und Verantwortung“ (Metro) integriert haben und zahlreiche Maßnahmen im Umgang mit den Mitarbeitern kommunizieren, findet sich auf den Internetseiten von Tengelmann und Edeka kein Zusammenhang zwischen CSR und Mitarbeitern.

Auf den Homepages von Aldi Süd und Lidl beinhaltet die Rubrik „Verantwortung“ jeweils einen Themenbereich Mitarbeiter. Aldi Süd behandelt das Thema Weiterbildung<sup>42</sup>, bei Lidl werden zumindest „gute Entwicklungschancen“ für Auszubildende angepriesen<sup>43</sup>. Bei Kaufland wird das Thema Mitarbeiter nicht mit sozialer Verantwortung verknüpft.

Im CSR-Feld Mitarbeiter deuten also die drei untersuchten Aspekte keineswegs daraufhin, dass es zu Konvergenzen in der Berichterstattung kommt. Es zeigt sich eher ein gleichzeitiges Voranschreiten von Metro und Rewe, auf das die Wettbewerber Edeka, Tengelmann und Kaufland bisher nicht eingehen. Auch Aldi Süd und Lidl, die das Thema zwar intensiver aufgreifen, passen sich – nimmt man die Kommunikation auf den Homepages als Maßstab – den Vorreitern Rewe und Metro nicht grundlegend an.

## 6 Interpretation der Ergebnisse

Durch die Interpretation der im vorigen Kapitel dargestellten Ergebnisse der empirischen Analyse soll nun geprüft werden, inwieweit die zuvor formulierten Hypothesen bestätigt oder abgelehnt werden können.

**Hypothese 1** konnte verifiziert werden. Der Umfang der CSR-Berichterstattung hat sich definitiv erweitert. Das zeigen sowohl die Ergebnisse der quantitativen Untersuchung zum Umfang der Seiten zu CSR-relevanten Themen innerhalb der Berichte als auch die Tatsache, dass Rewe 2009 seinen ersten Nachhaltigkeitsbericht für das Jahr 2008 veröffentlicht hat. Zudem ist in den untersuchten CSR-Feldern „Umwelt“, „Beschaffung/Lieferanten“ sowie „Kunden“ eine erhebliche Erweiterung des Umfangs der Kommunikation zu erkennen. Dies lässt auf eine veränderte Wahrnehmung der Unternehmen in Bezug auf die institutionellen Erwartungen ihres Umfelds schließen.

Neben dem Umfang der Berichterstattung zeigen sich auch hinsichtlich der Kommunikation von CSR-Verständnissen, der organisatorischen Verankerung sowie der Bemühungen, einen Dialog mit den Anspruchsgruppen zu pflegen, eindeutige Tendenzen in Richtung einer erweiterten unternehmerischen Verantwortung.

42 Vgl. [http://verantwortung.aldi-sued.de/verantwortung/html/mitarbeiter\\_und\\_mitarbeiterinnen.htm](http://verantwortung.aldi-sued.de/verantwortung/html/mitarbeiter_und_mitarbeiterinnen.htm) (Letzter Zugriff: 31.05.2010)

43 Vgl. [http://www.lidl.de/cps/rde/xchg/SID-75D90358-A6F0D5BC/lidl\\_de/hs.xml/8319.htm](http://www.lidl.de/cps/rde/xchg/SID-75D90358-A6F0D5BC/lidl_de/hs.xml/8319.htm) (Letzter Zugriff: 31.05.2010)

Hinsichtlich der Entwicklung der kommunizierten CSR-Verständnisse zeigt sich eine deutliche Bewegung vom inneren in den mittleren Verantwortungsbereich. Während Metro bereits im Umweltbericht 2000 ein sehr umfangreiches CSR-Verständnis kommuniziert, in dem Nachhaltigkeit bereits als „Eckpfeiler der Unternehmenskultur“ bezeichnet wird, stehen bei Edeka und Rewe zunächst (2004) mit den Themen „Ausbilder“ und „Arbeitgeber“ und bei Tengelmann „Qualität der Produkte“ Aspekte im Vordergrund, die sich auf deren reine ökonomische bzw. legale Verantwortung beziehen. Erste Anzeichen einer Isomorphie zeigen sich im Folgejahr bei Rewe, auch Tengelmann bringt die Begriffe Unternehmenskultur und Verantwortung in einen Zusammenhang. Edeka greift 2007 erstmals CSR insofern auf, als nun auch ökologische Aspekte sowie das Thema „gesunde Ernährung“ kommuniziert werden. Bei Metro wird die Übernahme von Verantwortung entlang der Lieferkette deutlich, zudem wird – wie auch bei Rewe – kommuniziert, dass CSR in allen Teilen des Unternehmens maßgeblich für Entscheidungsfindungen sei. Bei Edeka zeichnet sich spätestens 2008 eine Entkopplung von Formal- und Aktivitätsstruktur ab, indem Nachhaltigkeit als „integraler Bestandteil“ der Unternehmensstrategie bezeichnet wird, was aber aufgrund der kommunizierten Maßnahmen und keiner kommunizierten organisatorischen Verankerung eher darauf hinweist, dass das Unternehmen sich nach außen den „Glanz von CSR“ verschaffen möchte bzw. sich normativen Erwartungen ausgesetzt sieht, auf die in Form einer erweiterten CSR-Kommunikation reagiert wird. Insgesamt zeigt sich aber deutlich, dass **Hypothese 2** bestätigt werden kann. In den CSR-Verständnissen aller Unternehmen wird zunehmend deutlich, dass CSR entscheidende Berücksichtigung bei den Aktivitäten in allen Bereichen des Unternehmens findet. Zudem werden CSR-Mythen aufgegriffen und wiedergegeben wie etwa die Erkenntnis, dass ein langfristiger ökonomischer Erfolg des Unternehmens nur durch die Berücksichtigung ökologischer und sozialer Belange möglich sei.

Die Kommunikation einer organisatorischen Verankerung von CSR auf der operativen Ebene zeigt sich in der Berichterstattung – wie durch die Analyse ersichtlich wurde – bei Metro sehr deutlich und im Gegensatz zu den anderen Unternehmen wesentlich früher. Bei Rewe wird diese spätestens im Berichtsjahr 2008 sehr detailliert dargelegt. Edeka erwähnt zwar eine „Nachhaltigkeitsstrategie“, präzisiert diese aber in der Berichterstattung nicht, was – wie bereits beim CSR-Verständnis – auf eine Entkopplung der Formal- von der Aktivitätsstruktur bzw. der symbolisch-institutionellen von der materiell-technischen Umweltebene hindeutet. Bei Tengelmann finden sich außer der unternehmensweiten Klima-Initiative keine konkreten Hinweise auf die Verankerung von CSR auf der operativen Ebene. Insgesamt zeigt sich hier dennoch zumindest bei Rewe die vermehrte Kommunikation einer organisatorischen Verankerung auf der operativen Ebene, so dass **Hypothese 3** zumindest teilweise bestätigt werden kann.

Ähnlich wie mit der organisatorischen Verankerung verhält es sich hinsichtlich der Kommunikation mit den Anspruchsgruppen. Während Metro das Thema früher als die anderen Unternehmen aufgreift, wird bei Rewe die Bedeutung auch relativ früh kommuniziert, intensive Bemühungen zeigen sich konkret aber auch erst im Berichtsjahr 2008 – hier allerdings sehr eindringlich. Edeka erwähnt zumindest die Dialogbereitschaft, konkrete Maßnahmen werden aber auch hier nicht kommuniziert. Tengelmann kommuniziert den „Dialog mit Umweltverbänden, Politik und sozialen Organisationen“ nur auf seiner Homepage. Insofern kann **Hypothese 4** nur teilweise bestätigt werden. Insgesamt zeigt sich eine Zunahme der Bemühungen um den Austausch mit den Anspruchsgruppen, aber nicht bei allen Unternehmen im gleichen Maße.

Die Frage nach der Bestätigung von **Hypothese 5**, die besagt, dass Unternehmen zunächst bestimmte CSR-Felder besetzten, um Wettbewerbsvorteile zu erlangen, ist nicht eindeutig zu beantworten: Die Analyse hat gezeigt, dass es bei nahezu allen untersuchten Aspekten die Metro AG bzw. Metro Group ist, die als erstes Unternehmen CSR kommuniziert – seien es Maßnahmen oder die grundsätzliche Positionierung des Unternehmens zu CSR. Der Konzern ist aufgrund seiner Eigenschaft als börsennotierte Aktiengesellschaft in dieser Hinsicht wesentlich früher mit der Bedeutung von CSR-Berichterstattung konfrontiert gewesen. Die Geschäfts- sowie die Nachhaltigkeitsberichte dienen in erster Linie der Information von (potenziellen) Aktionären und Analysten. Betrachtet man die Kommunikation der anderen Unternehmen, so zeigt sich, dass Tengelmann stark auf den Bereich Ökologie und hierbei zunächst auf

Umweltschutz und später insbesondere mit der Klima-Initiative auf Klimaschutz fokussiert, um sich hier als Trendsetter zu etablieren. Rewe hingegen beginnt 2007 bereits mit der intensiven Kommunikation von CSR in nahezu allen relevanten Themenbereichen der Nachhaltigkeit und betont vor allem Glaubwürdigkeit, Zielgruppengerechtigkeit, Transparenz sowie Langfristigkeit. Mit zahlreichen Initiativen im CSR-Feld Beschaffung/Lieferanten und mit der Einführung zertifizierter Labels für Eigenmarken im Hinblick auf Ökologie und Sozialstandards setzt Rewe zumindest ein eindeutiges Trendsetter-Zeichen in Richtung Konkurrenz. Edeka setzt sich hingegen glaubwürdig und intensiv mit der Thematik einer gesunden Ernährung auseinander und konzentriert sich eher auf den Kontakt mit den Kunden als auf die Produktion und Vermarktung von Produkten aus ökologisch nachhaltiger Landwirtschaft. Zudem betont Edeka die Positionierung als größter Vermarkter regionaler Produkte in Deutschland.

Zusammenfassend kann man in Bezug auf Hypothese 5 Folgendes festhalten: Metro hat in jeglicher Hinsicht frühzeitig in vielen Bereichen umfangreich CSR kommuniziert. Rewe ist Metro in diese Richtung gefolgt (oder hat Metro mittlerweile sogar eingeholt). Tengelmann (spätestens ab 2007 mit seiner Klima-Initiative) und Edeka (mit der Fokussierung auf Regionalität sowie gesunde Ernährung) konzentrieren sich auf einzelne CSR-Felder, um so zu einem bestimmten Image zu gelangen. Grundsätzlich kann die Hypothese, dass einzelne Unternehmen zunächst bestimmte CSR-Felder reklamieren, bedingt bestätigt werden. Andererseits scheint sich jedoch die Integration aller als relevant identifizierten CSR-Themen in die Berichterstattung der Unternehmen durchzusetzen. Dies ist auch daran zu erkennen, dass Edeka zu nahezu allen Themen etwas beiträgt, auch wenn dies teilweise nur in Form von Ankündigungen zukünftig geplanter Maßnahmen oder vager Aussagen geschieht.

Diese Entwicklung der CSR-Berichterstattung von Edeka liefert nun auch Anhaltspunkte für die Bestätigung von **Hypothese 6**, die besagt, dass es zu Anpassungsprozessen (Nachahmungsversuchen) der Konkurrenzunternehmen hinsichtlich der Kommunikation von CSR kommt. Hierbei scheint sich zunächst Rewe an Metro angepasst zu haben und im weiteren Verlauf Edeka an die Rewe Group, die der Unternehmensstruktur Edekas wesentlich näher kommt als Metro. Metro war das erste der untersuchten Unternehmen, das CSR in seinen Berichten kommunizierte und dieses wesentlich früher als die anderen und sehr früh bereits professionell, d.h. glaubwürdig und in der Organisationsstruktur verankert. Tengelmann greift CSR in seinen Geschäftsberichten zwar auf, tut dies aber vornehmlich in den Jahren 2003 und 2005, bevor im Jahr 2007 das Thema Klima in den Fokus gerückt wird. Demnach erscheint die CSR-Berichterstattung bei Tengelmann etwas willkürlich und kaum einer gewissen Systematik oder Strategie folgend.

Bei Rewe hingegen lässt sich eine stetige Zunahme der kommunizierten Verantwortungsübernahme erkennen, die immer mehr der Berichterstattung von Metro ähnelt. Ab dem Jahr 2007 vermitteln die Geschäftsberichte der nun unter „Rewe Group“ auftretenden Unternehmensgruppe Nachhaltigkeit und somit CSR explizit und umfassend nach außen. Diese Angleichung zeigt sich in nahezu allen untersuchten Aspekten der Unternehmensberichterstattung. Bei Edeka wird im Gegensatz dazu Nachhaltigkeit erstmals im Bericht 2007 mit einem eigenen Kapitel gewürdigt. Hierbei werden im Wesentlichen Themen angesprochen, die von Metro und Rewe bereits länger kommuniziert wurden. Im Gegensatz zu Rewe fehlt dabei häufig die glaubwürdige Vermittlung der Umsetzung von Nachhaltigkeit. Dies wird darin zum Ausdruck gebracht, dass Maßnahmen bzw. Strategien angedeutet werden, auf die dann im weiteren Verlauf der Berichte nicht konkret eingegangen wird. Teilweise wird lediglich auf geplante Aktivitäten verwiesen. Demnach scheint Edeka sich zu bemühen, in seiner Berichterstattung ähnlich umfangreich CSR zu kommunizieren wie seine Konkurrenten, auch wenn konkrete Maßnahmen in vielen Aspekten nur geplante Vorhaben sind.

Insgesamt kann **Hypothese 6** insofern bestätigt werden, als es zu Anpassungsprozessen der Formalstrukturen kommt. Durch die Methode der Dokumentenanalyse lässt sich nicht belegen, ob die Ursache für die Anpassungsprozesse bzw. die Homogenisierung der CSR-Berichterstattung tatsächlich in den Unsicherheiten hinsichtlich der institutionellen Umwelterwartungen der Unternehmen zu finden ist, so wie es die Mechanismen des mimetischen Isomorphismus erklären würden. Vermutlich resultiert ein Großteil der Konvergenzen im Bereich der CSR-Berichterstattung aus ökonomisch-rationalen Kalkülen,

etwa die offensichtlichen finanziellen Einsparungsmöglichkeiten durch Ressourcenschonung, Logistikoptimierung und Abfallvermeidung sowie Recycling-Maßnahmen. Darüber hinaus können erzwungene Isomorphie-Mechanismen etwa im Bereich der CO<sub>2</sub>-Reduktion die Angleichungsprozesse relativ gut erklären.

Die Analyse hat relativ deutlich veranschaulicht, dass hauptsächlich CSR-Maßnahmen kommuniziert werden, die auch positive finanzielle Auswirkungen auf das Unternehmen haben. Dies zeigt sich erstens an der häufigen Betonung des ökonomischen Nutzens von Umweltmaßnahmen, aber beispielsweise auch in Bezug auf die Gesundheitsförderung und Weiterbildungsmöglichkeiten der Mitarbeiter. Zweitens wird in den formulierten CSR-Verständnissen der Unternehmen deutlich, dass Ökonomie und Ökologie nicht als Gegensätze zu betrachten sind. Die Kontrolle der Einhaltung von Sozialstandards bei Lieferanten wird hingegen nur insofern als ökonomisch sinnvoll kommuniziert, als dies von einer wachsenden Gruppe von Kunden zunehmend erwartet wird. In der Regel wird dieser Aspekt aber auch normativ begründet. Grundsätzlich ist **Hypothese 7**, die besagt, dass in der Kommunikation von CSR zunehmend ein Zusammenhang mit ökonomischer Effizienz geschildert wird, zuzustimmen.

Es werden insbesondere Maßnahmen kommuniziert, die in engem Zusammenhang mit dem Kerngeschäft stehen. Bis auf einige einzelne Aktionen wie etwa Umweltschutzprojekte, Förderungen im kulturellen Bereich oder das Sponsoring von Sportevents (was häufig im Bereich des gesellschaftlichen Engagements, also CC kommuniziert wird), handelt es sich bei den kommunizierten Maßnahmen vornehmlich um Optimierungen der Geschäftsprozesse in ökologischer Hinsicht oder dem Lebensmitteleinzelhandel nahestehende Themen wie gesunde Ernährung und die Versorgung hilfebedürftiger Menschen aus dem sozialen Umfeld mit Lebensmitteln (Spenden an die Tafel-Initiativen). Somit lässt sich **Hypothese 8** bestätigen.

Die Frage nach der Reichweite der sozialen Verantwortung der Unternehmen ist nach der Analyse der CSR-Berichterstattung schwierig zu beantworten. Metro, Rewe, Aldi Süd und Lidl sind zwar Mitglieder der BSCI, die sicherlich ambitionierte Entwicklungsziele verfolgt, deren Ruf aber auch umstritten ist. Rewe und Metro erläutern ausführlich in ihren Nachhaltigkeitsberichten, wie die Durchsetzung von Sozialstandards funktionieren soll. Die sich häufende Kritik an großen Unternehmen, diese würden die Kontrolle der Einhaltung von Sozialstandards bei ihren Zulieferern in ihrer Nachhaltigkeitsberichterstattung kommunizieren, diese aber in der Praxis nicht konsequent durchsetzen,<sup>44</sup> weist aber auch auf eine gewisse Entkopplung von Formal- und Aktivitätsstruktur hin. Es lässt sich dennoch festhalten, dass das Thema Sozialstandards in der Lieferkette zunehmend von den größten deutschen Unternehmen des Lebensmitteleinzelhandels in ihrer Kommunikation aufgegriffen wird. Interessant für die Verbesserung der Bedingungen in weniger entwickelten Ländern sind auch Aussagen der Metro Group über die Vermittlung von Know-how an lokale Produzenten sowie über Optimierungen der Kühlketten durch welche die Ertragsquoten erhöht und die Verderblichkeitsquoten von Lebensmitteln reduziert werden können.<sup>45</sup> So könnte ein Beitrag für die globale Ernährung geleistet werden.

## 7 Fazit

Die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen wird seit dem Ende des kalten Krieges und mit dem Beginn der Globalisierung der Märkte zunehmend von zahlreichen Akteuren eingefordert. Sowohl NGOs als auch supranationale Akteure wie die Vereinten Nationen oder die Europäische Union haben in der jüngeren Vergangenheit das Thema CSR maßgeblich vorangetrieben. Zudem sind es vermehrt die Konsumenten, die soziale und ökologische Aspekte bei ihrem Konsumverhalten be-

44 Vgl. für Kritik an Metro: <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/metro-arbeitsbedingungen-wir-koennen-nicht-alles-ueberwachen-1.940413>; (Letzter Zugriff: 31.05.2010); für Kritik an Lidl: <http://csr-news.net/main/2010/04/09/lidl-wirbt-mit-bsci-mitgliedschaft-und-wird-von-verbraucherzentrale-verklagt/> (Letzter Zugriff: 31.05.2010)

45 Vgl. ebenfalls <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/metro-arbeitsbedingungen-wir-koennen-nicht-alles-ueberwachen-1.940413> (Letzter Zugriff: 31.05.2010) sowie Metro 2004b: 42



rücksichtigen. Die Kommunikation von CSR hat somit zunehmend an Bedeutung für die Unternehmen gewonnen. Damit soziales sowie ökologisches Engagement vom Kunden belohnt werden kann, muss dieses auch dementsprechend an die Öffentlichkeit kommuniziert werden. Hierbei geht es vor allem darum, die Übernahme von sozialer Verantwortung glaubwürdig zu vermitteln.

Darüber hinaus hat CSR-Berichterstattung in der jüngeren Vergangenheit vor allem für große börsennotierte Unternehmen an Bedeutung gewonnen. Das nachhaltige Wirtschaften von Unternehmen wird zunehmend anhand der Berichterstattung bewertet. Eine positive Bewertung der Nachhaltigkeitsberichterstattung durch Rating-Agenturen beeinflusst vermehrt die Investitionsentscheidung der Anleger. Aber auch für nicht börsennotierte Unternehmen können Nachhaltigkeits-Ratings äußerst wichtig für die Erlangung von Fremdkapital (Kredite oder Anleihen), sein – sowohl für die Bereitschaft der Banken bzw. Anleger, Geld zu geben, als auch für die Höhe des zu zahlenden Zinses. Darüber hinaus wächst die Bedeutung von CSR und dessen Berichterstattung, da das Image eines Unternehmens vermehrt auch die Kaufentscheidungen der Konsumenten beeinflussen kann.

Ökonomische Theorien betrachten CSR vorwiegend als „Business Case“, Unternehmen würden demnach gesellschaftliche Verantwortung übernehmen, um Profite zu maximieren und das langfristige Überleben zu sichern. Die Wirtschafts- bzw. Organisationssoziologie und hier vor allem neo-institutionalistische Ansätze vertreten ergänzend die Ansicht, dass sich CSR aufgrund unhinterfragter Mythen – wie etwa der Annahme, dass es einen Zusammenhang zwischen CSR und wirtschaftlichem Erfolg (und somit letztlich auch der Überlebenseicherung) gebe – innerhalb der Branchen zunehmend ausbreite und angleiche. Neben Isomorphie-Prozessen durch gesetzliche Regelungen komme es zu Konvergenzen zwischen (Konkurrenz-)Unternehmen durch Imitationsprozesse. Unternehmen würden CSR-Strategien von in ihren Augen erfolgreicherer bzw. legitimeren Konkurrenten kopieren, da bezüglich der institutionellen Umwelterwartungen Unsicherheiten herrschten.

Ziel der vorliegenden Arbeit war es – am Beispiel der CSR-Berichterstattung der größten deutschen Unternehmen des Lebensmittelhandels – zu untersuchen, inwieweit es seit der Jahrtausendwende zur Homogenisierung der CSR-Kommunikation der betrachteten Unternehmen gekommen ist. Darüber hinaus wurde für die Branche des Lebensmitteleinzelhandels die Entwicklung der CSR-Berichterstattung auf die Frage hin untersucht, inwieweit sich die Verantwortungsübernahme der Unternehmen generell ausweitete.

Zentrale Erkenntnis der Untersuchung ist, dass sich die CSR-Berichterstattung im Untersuchungszeitraum 2000 bis Mai 2008 zumindest bei drei der vier untersuchten Unternehmen (Metro, Rewe und Edeka) deutlich ausgeweitet hat. Bei der Tengelmann-Gruppe ließ sich dies nicht eindeutig bestätigen. Es hat sich gezeigt, dass sowohl im Hinblick auf die grundsätzliche Positionierung zu CSR (CSR-Verständnis, organisatorische Verankerung, Stakeholder-Dialog) als auch in den einzelnen untersuchten CSR-Feldern im Laufe der Jahre eine Ausweitung der unternehmerischen Verantwortung stattfand. So hat sich die kommunizierte Verantwortung der untersuchten Unternehmen vor allem auf die Einhaltung sozialer und ökologischer Standards auch bei den Lieferanten sowie auf das Bestreben, einen nachhaltigen Konsum der Kunden zu fördern, ausgeweitet. Dies sind Verantwortungsbereiche, die für den Einzelhandel in seiner Position als Mittler zwischen Produzent und Konsument charakteristisch sind.

Zudem wurde durch die Analyse ersichtlich, dass die Metro AG bzw. Metro Group bereits wesentlich früher – und auch im Hinblick auf nahezu sämtliche betrachteten Aspekte – umfangreicher CSR kommunizierte als die anderen betrachteten Unternehmen. Diese Tatsache ist allerdings im Zusammenhang damit zu sehen, dass Metro als einziges der untersuchten Unternehmen im DAX30 notiert ist und somit anderen Voraussetzungen unterliegt. Die CSR-Kommunikation der anderen Unternehmen – und hier vor allem Rewe – passt sich im Laufe der Jahre zunehmend der von Metro an.

Die größten „Sprünge“ in Richtung Konvergenz der CSR-Berichterstattung zeigen sich in den Berichtsjahren 2007 und 2008, in welchen zunächst insbesondere Rewe, aber auch Edeka dem Thema „Nachhaltigkeit“ einen sehr hohen Stellenwert beimessen und nahezu in allen untersuchten CSR-Feldern Maßnahmen kommunizieren. Dies verdeutlicht die Tatsache, dass die Rewe Group im Jahr 2008 ihren ersten Nachhaltigkeitsbericht veröffentlichte. Die detaillierte Analyse der Berichterstattung von Edeka

lässt jedoch darauf schließen, dass es hier eher zu einer Anpassung der Formalstruktur an die Trendsetter Rewe und Metro kommt.

Durch die Analyse konnte darüber hinaus veranschaulicht werden, dass die Unternehmen teilweise versuchen, bestimmte Themenfelder intensiver aufzugreifen als andere, um sich so als Trendsetter ein bestimmtes Image zu verschaffen. Weitere Erkenntnisse waren, dass insbesondere CSR-Maßnahmen kommuniziert werden, die mit dem Kerngeschäft Lebensmittelhandel in Verbindung gebracht werden können, und dass in der Regel bei der Erwähnung von Maßnahmen auch auf einen Zusammenhang von wirtschaftlichem Erfolg und CSR hingewiesen wird.

Die Homepageanalyse ergab, dass auch die Unternehmen – ausgenommen Aldi Nord –, die keine Jahresberichte veröffentlichen (Aldi Süd, Lidl, Kaufland), sich darum bemühen, CSR zu kommunizieren, und dies in ähnlichem Umfang wie die Unternehmen, deren Jahresberichte untersucht wurden. Die Tatsache, dass Aldi Nord – trotz Mitgliedschaft bei der BSCI und nachhaltiger Produkte im Sortiment – in keiner Weise CSR-Kommunikation betreibt, stellt hingegen infrage, dass es zu einer Homogenisierung der gesamten Branche im Hinblick auf die CSR-Kommunikation kommt.<sup>46</sup>

Die vorliegende Untersuchung leistet insofern einen Beitrag für die aktuelle CSR-Debatte, als wissenschaftlich belegt wurde, dass die größten deutschen Unternehmen des Lebensmitteleinzelhandels, einem nicht unbedeutenden Wirtschaftszweig mit dem nahezu jeder Einwohner Deutschlands in engem Kontakt steht, deutliche Reaktionen auf veränderte institutionelle Erwartungshaltungen von Politik und Gesellschaft gezeigt haben. Diese äußern sich in der Berichterstattung der Unternehmen in Form zunehmender Berücksichtigung sowohl ökologischer als auch sozialer Belange bei ihrer Geschäftstätigkeit. Dabei werden für die verschiedenen Maßnahmen jeweils durchaus unterschiedliche Motive genannt. Ökologische Maßnahmen gehen in der Regel Hand in Hand mit Kostenreduktionen. Soziales Engagement wird zumeist als Selbstverständlichkeit gesehen, während die Einhaltung von Sozialstandards in der Lieferkette vorwiegend damit begründet wird, dass ein Großteil der Konsumenten für die ethischen Dimensionen von Produkten sensibilisiert sei. Diese Erkenntnis der Unternehmen bewirkt somit auch im Lebensmitteleinzelhandel eine Ausweitung von CSR vom inneren auf den mittleren Verantwortungsbereich. Die Angst vor Imageverlusten aufgrund von Skandalen z.B. durch Verletzungen der Arbeitnehmerrechte bei Zulieferern wird in diesem Zusammenhang in der CSR-Berichterstattung nicht erwähnt.

Offen bleibt die Frage, inwieweit die Berichterstattung und die reale Umsetzung von CSR auseinandergehen. Klar scheint lediglich, dass Unternehmen zunehmend von der Bedeutung der CSR-Berichterstattung überzeugt sind. Diskrepanzen zwischen den formulierten Ansprüchen und der gelebten Realität der Unternehmen sind aber sicherlich zu erwarten. Das primäre Ziel eines Unternehmens wird und muss weiterhin die Gewinnerzielung bleiben, die Erfüllung von teilweise sehr hoch gesteckten Zielen – wie die lückenlose Kontrolle von Sozialstandards bei allen Lieferanten – wird vermutlich schwer zu realisieren sein. Dennoch wird diese Diskrepanz bei einzelnen Unternehmen stärker ausgeprägt sein, als bei anderen.

Ob CSR – insbesondere im Hinblick auf die Verbesserung der Lebensumstände in großen Teilen der Welt – langfristig wirklich erfolgreich sein kann, hängt besonders von der Frage ab, ob es sich im globalen Maßstab durchsetzen wird.

46 Zudem wirkt es merkwürdig, dass – im Gegensatz zu Aldi Nord – Aldi Süd umfangreich CSR kommuniziert. Dieser Umstand legt die Vermutung nahe, dass die „Aldi-Brüder“ u. U. intern der Frage nachgehen, ob sich CSR-Kommunikation tatsächlich auf den wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen auswirkt. Vgl. hierzu auch: <http://www.taz.de/1/nord/artikel/1/aldi-heimlich-oeko/> (Letzter Zugriff: 31.05.2010)

## Literatur

- Albareda, Laura/ Josep M. Lozano/ Antonio Tencati/ Atle Midttun und Francesco Perrinin (2008): The changing role of governments in corporate social responsibility: drivers and responses, in: *Business Ethics: A European Review*, Vol. 17 (4), S. 347-363.
- Angermüller, Anja und Anja Schwerk (2004): CSR in deutschen Unternehmen: Eine explorative Studie zur kommunizierten Bedeutung von CSR in den umsatzstärksten deutschen Unternehmen. [http://www2.wiwi.hu-berlin.de/institute/im/csr/html/deutsch/forschung/CSR\\_Kommunikation.pdf](http://www2.wiwi.hu-berlin.de/institute/im/csr/html/deutsch/forschung/CSR_Kommunikation.pdf); Letzter Zugriff: 27.05.10
- Arretz, Michael (2009): Pioniere und Phasenmodelle. Wege zum erfolgreichen Management von CSR, in: Michael S. Aßländer und Konstanze Senge (Hrsg.): *Corporate Social Responsibility im Einzelhandel*. Marburg, Metropolis-Verlag, S. 281-310.
- Aßländer, Michael S. (2009): Die Soziale Verantwortung der Unternehmen. Versuch einer theoretischen Bestimmung, in: Michael S. Aßländer und Konstanze Senge (Hrsg.): *Corporate Social Responsibility im Einzelhandel*. Marburg, S. 25-54.
- Blickle, Karl-Hermann (2009): Marketing- und Kommunikationsstrategien für ethisch-nachhaltigen Konsum und CSR im Einzelhandel, in: Michael S. Aßländer und Konstanze Senge (Hrsg.): *Corporate Social Responsibility im Einzelhandel*. Marburg, Metropolis-Verlag.
- Bluhm, Katharina (2008): Corporate Social Responsibility. Zur Moralisierung von Unternehmen aus soziologischer Perspektive, in: Andrea Maurer und Uwe Schimank (Hrsg.): *Die Gesellschaft der Unternehmen – die Unternehmen der Gesellschaft*. Wiesbaden, VS-Verlag, S. 144-163.
- Carroll, Archie B. (1984): *Social Responsibility of Management (Modules of Management)*. Chicago, Science Research Associates.
- Carroll, Archie B. (1991): The Pyramid of Corporate Social Responsibility. Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, in: *Business Horizons*, S. 39-48.
- Carroll, Archie B. (1999): Corporate Social Responsibility. Evolution of a definitional construct., in: *Business & Society*, Vol. 38 (3), S. 268-295.
- Carter, Craig R.; und Marianne M. Jennings (2002): Social responsibility and supply chain relationships, in: *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, Vol. 38 (1), S. 37-52.
- CSR Europe (s. a.): Corporate Social Responsibility (CSR) kommunizieren. Transparenz - Berichterstattung - Rechenschaft. [http://www.sozialengagiert.ch/cms/fileadmin/user\\_upload/CSR\\_Berichterstattung.pdf](http://www.sozialengagiert.ch/cms/fileadmin/user_upload/CSR_Berichterstattung.pdf); Letzter Zugriff: 28.09.09.
- Curbach, Janina (2003): *Global Governance und NGOs*. Leske + Budrich, Opladen.
- Dahle, Stefan (s. a.): Nachhaltigkeitsberichte – Fire and forget? [http://www.imug.de/pdfs/csr/hp\\_imug\\_positionen\\_dahle\\_nachhaltigkeitsberichte\\_fire\\_and%20forget\\_2007.pdf](http://www.imug.de/pdfs/csr/hp_imug_positionen_dahle_nachhaltigkeitsberichte_fire_and%20forget_2007.pdf); Letzter Zugriff: 03.11.09
- Edeka Zentrale AG & Co. KG (2004): *Jahresbericht 2003*. Hamburg.
- Edeka Zentrale AG & Co. KG (2005): *2004 Jahresbericht*. Hamburg.
- Edeka Zentrale AG & Co. KG (2007): *2006 Geschäftsbericht*. EDEKA-Gruppe, EDEKA ZENTRALE AG & Co. KG, EDEKA Aktiengesellschaft. Erfolg braucht Köpfe. Hamburg.
- Edeka Zentrale AG & Co. KG (2008): *Geschäftsbericht 2007*. Mit Kompetenz begeistern. Hamburg.
- Edeka Zentrale AG & Co. KG (2009): *Geschäftsbericht 2008*. Wir geben den Takt vor. Hamburg.
- Europäische Kommission (2001): *Grünbuch - Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen*. KOM (2001) 366, endgültig. Brüssel. [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/de/com/2001/com2001\\_0366de01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/de/com/2001/com2001_0366de01.pdf); Letzter Zugriff: 27.05.10.
- Fieseler, Christian (2008): *Die Kommunikation von Nachhaltigkeit - Gesellschaftliche Verantwortung als Inhalt der Kapitalmarkt-kommunikation*. Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften.
- Frey, Brigitte und Daniel-Sebastian Mühlbach (2009): Betriebliche Klimastrategie und Carbon Footprint. Gesellschaftliche Verantwortung im Einzelhandel, in: Michael S. Aßländer und Konstanze Senge (Hrsg.): *Corporate Social Responsibility im Einzelhandel*. Marburg, Metropolis-Verlag, S. 179-206.
- Graf, Ina (2002): *Die globale Verantwortung von multinationalen Unternehmen im Lichte einer nachhaltigen Entwicklung*. Hamburg, Verlag Dr. Kovac.
- Habisch, André (2008): *Handbuch Corporate Citizenship: Corporate Social Responsibility für Manager*. Berlin, Heidelberg, Springer-Verlag.
- Hafner, Sonja J. (2007a): Industrie, Soziologie und CSR. Worüber man (sonst) nicht spricht: Zwang zur Moral, Geld und Wissenschaft im „stahlharten Gehäuse“, in: Sonja J. Hafner et al. (Hrsg.): *Gesellschaftliche Verantwortung in Organisationen*. Fallstudien unter organisationstheoretischen Perspektiven. München und Mering, Rainer Hampp Verlag, S. 39-50.
- Hafner, Sonja J. (2007b): Strategien und Wandel bei Trendsettern gesellschaftlicher Verantwortung: Über die treibenden Kräfte und Effekte im Innovations-Imitations-Prozess, in: Sonja J. Hafner et al. (Hrsg.): *Gesellschaftliche Verantwortung in Organisationen*. Fallstudien unter organisationstheoretischen Perspektiven. München und Mering, Rainer Hampp Verlag, S. 73-91.
- HDE Hauptverband des Deutschen Einzelhandels (2009): *CSR im Einzelhandel*. Gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen. Berlin. [http://www.einzelhandel.de/pb/site/hde/get/params\\_Dattachment/347734/CSR\\_brochure.pdf](http://www.einzelhandel.de/pb/site/hde/get/params_Dattachment/347734/CSR_brochure.pdf); Letzter Zugriff: 28.09.09.

- Heidbrink, Ludger (2008): Einleitung - Das Verantwortungsprinzip in der Marktwirtschaft, in: Ludger Heidbrink und Alfred Hirsch (Hrsg.): Verantwortung als marktwirtschaftliches Prinzip. Zum Verhältnis von Moral und Ökonomie. Frankfurt/New York, S. 11-27.
- Heidbrink, Ludger und Alfred Hirsch [Hrsg.] (2008): Verantwortung als marktwirtschaftliches Prinzip. Zum Verhältnis von Moral und Ökonomie. Frankfurt/New York.
- Hellmann, Kai-Uwe (2009): Die Antiquiertheit des Moralischen oder Günther mal ganz anders: Zur Mikropolitik von CSR im Einzelhandel, in: Michael S. Aßländer und Konstanze Senge (Hrsg.): Corporate Social Responsibility im Einzelhandel. Marburg, Metropolis-Verlag, S. 79-92.
- Henson, Spencer und John Humphrey (2009): The Impacts of Private Food Safety Standards on the Food Chain and on Public Standard-Setting Processes. Paper Prepared for FAO/WHO. <ftp://ftp.fao.org/codex/CAC/CAC32/al329Dbe.pdf>; Letzter Zugriff: 03.11.09
- Henson, Spencer und Thomas Reardon (2005): Private Agri-food Standards: Implications for Food Policy and Agri-food Systems, in: Food Policy, Vol. 30 (3), S. 241-253.
- Hiß, Stefanie (2006): Warum übernehmen Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung? Ein soziologischer Erklärungsversuch. Frankfurt/New York, Campus Verlag.
- Humphrey, John und Hubert Schmitz (2001): Governance in global value chains, in: IDS Bulletin, Vol. 32 (3), S. 1-16.
- imug Institut für Markt-Umwelt-Gesellschaft e.V. an der Leibniz Universität Hannover (2008): CSR im Handel. Die gesellschaftliche Verantwortung des Einzelhandels. Hannover. [http://www.imug.de/pdfs/csr/imug\\_Studie\\_CSR%20im%20Handel\\_2008.pdf](http://www.imug.de/pdfs/csr/imug_Studie_CSR%20im%20Handel_2008.pdf); Letzter Zugriff: 03.11.09.
- Jaffee, Steve und Oliver Masakure (2005): Strategic use of private standards to enhance international competitiveness: Vegetable exports from Kenya and elsewhere, in: Food Policy, Vol. 30 (3), S. 316-333.
- Jones, P./ D. Comfort und D. Hillier (2006): Healthy eating and the UK's major food retailers: a case study in corporate social responsibility, in: British Food Journal, Vol. 108 (10-11), S. 838-848.
- Jones, P./ D. Comfort und D. Hillier (2007): Marketing and corporate social responsibility within food stores, in: British Food Journal, Vol. 109, S. 582-593.
- Jones, P./ D. Comfort/ D. Hillier und I. Eastwood (2005): Corporate social responsibility: a case study of the UK's leading food retailers, in: British Food Journal, Vol. 107 (6), S. 423-435.
- Kehne, Torben (2009): Lässt sich Verantwortung normen? Überlegungen zu Rolle und Funktion von Standards im Themenfeld Corporate Social Responsibility, in: Michael S. Aßländer und Konstanze Senge (Hrsg.): Corporate Social Responsibility im Einzelhandel. Marburg, Metropolis-Verlag, S. 209-236.
- Lebensmittelzeitung.net (2010): Top 30 LEH Deutschland 2010. [http://www.lebensmittelzeitung.net/business/handel/rankings/pages/Top-30-LEH-Deutschland-2010\\_54.html?a=1#rankingTable](http://www.lebensmittelzeitung.net/business/handel/rankings/pages/Top-30-LEH-Deutschland-2010_54.html?a=1#rankingTable); Letzter Zugriff: 21.04.2010
- Loew, Thomas (2005): CSR in der Supply Chain. Herausforderungen und Ansatzpunkte für Unternehmen. [http://www.4sustainability.org/downloads/Loew\\_2006\\_CSR\\_in\\_der\\_Supply-Chain.pdf](http://www.4sustainability.org/downloads/Loew_2006_CSR_in_der_Supply-Chain.pdf); Letzter Zugriff: 14.01.2010
- Loew, Thomas/ Kathrin Ankele/ Sabine Braun und Jens Clausen (2004): Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung. Endbericht. [http://www.future-ev.de/uploads/media/CSR-Studie\\_Langfassung\\_BMU.pdf](http://www.future-ev.de/uploads/media/CSR-Studie_Langfassung_BMU.pdf); Letzter Zugriff: 14.01.2010
- METRO AG (2000): Umweltbericht 2000. Düsseldorf.
- METRO AG (2001): Geschäftsbericht 2000. Konzernabschluss der METRO AG. Düsseldorf.
- METRO AG (2002a): Geschäftsbericht 2001. Konzernabschluss der METRO AG. Düsseldorf.
- METRO AG (2002b): Nachhaltig Handeln 2002. Wirtschaft. Umwelt. Soziales. Düsseldorf.
- METRO AG (2003): Geschäftsbericht 2002. Konzernabschluss der METRO Group. Düsseldorf.
- METRO AG (2004a): Geschäftsbericht 2003. Konzernabschluss der METRO Group. Düsseldorf.
- METRO AG (2004b): Nachhaltigkeitsbericht 2004. Düsseldorf.
- METRO AG (2005): Geschäftsbericht 2004. Konzernabschluss der METRO Group. Düsseldorf.
- METRO AG (2006a): Geschäftsbericht 2005. Konzernabschluss der METRO Group. Düsseldorf.
- METRO AG (2006b): Nachhaltigkeitsbericht 2006. Verantwortlich handeln – Zukunft gestalten. Düsseldorf.
- METRO AG (2007): Geschäftsbericht 2006. Konzernabschluss der METRO Group. Handeln. Gestalten. Wachsen. Düsseldorf.
- METRO AG (2008a): Geschäftsbericht 2007. Konzernabschluss der METRO Group. Handel – Nah am Menschen. Düsseldorf.
- METRO AG (2008b): Nachhaltigkeitsbericht 2007. Erkennen. Handeln. Gestalten. Düsseldorf.
- METRO AG (2009a): Geschäftsbericht 08. Wertorientierung der METRO Group. Was wirklich zählt. Düsseldorf.
- METRO AG (2009b): Nachhaltigkeit. Fortschritte 2008. Kennzahlen und Ziele. Düsseldorf.
- Narrod, Clare/ Devesh Roy/ Julius Okello/ Belem Avendaño/ Karl Rich und Amit Thorat (2009): Public-private partnerships and collective action in high value fruit and vegetable supply chains. Collective Action for Smallholder Market Access, in: Food Policy, Vol. 34 (1), S. 8-15.
- Paar, Simone (2005): Die Kommunikation von Corporate Citizenship. Dissertation der Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG) zur Erlangung der Würde einer Doktorin der Wirtschaftswissenschaften.

- Pfriem, Reinhard und Karsten Uphoff (2009): Nachhaltige Qualität als mögliche Moral des Lebensmitteleinzelhandels, in: Michael S. Aßländer und Konstanze Senge (Hrsg.): *Corporate Social Responsibility im Einzelhandel*. Marburg, Metropolis-Verlag, S. 159-178.
- Pommerening, Thilo (2005): *Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Eine Abgrenzung der Konzepte Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship*. Onlineveröffentlichung unter [www.worldone.de.tp](http://www.worldone.de.tp).
- Reinhardt, Sven (2007): *Umweltkommunikation im Spannungsfeld der Anspruchsgruppen eines Unternehmens*. Universität Hohenheim.
- REWE-Zentral AG (2005): *Geschäftsbericht 2004*. Köln.
- REWE-Zentral AG (2006): *Geschäftsbericht 2005*. Köln.
- REWE-Zentral AG (2007): *Geschäftsbericht 2006*. Köln.
- REWE-Zentral AG (2008): *Geschäftsbericht 2007*. Köln.
- REWE-Zentral AG (2009a): *Geschäftsbericht 2008. Eine Frage des Wertes*. Köln.
- REWE-Zentral AG (2009b): *Nachhaltigkeitsbericht 2008. Eine Frage der Werte*. Köln.
- Riess, Birgit (2008): *Mit Verantwortung handeln: ein CSR-Handbuch für Unternehmer*. Wiesbaden, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH.
- Salam, Mohammad Asif (2009): *Corporate Social Responsibility in Purchasing and Supply Chain*, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 85, S. 355–370.
- Schranz, Mario (2007): *Wirtschaft zwischen Profit und Moral. Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen im Rahmen der öffentlichen Kommunikation*. Philosophische Fakultät der Universität Zürich.
- Senge, Konstanze (2009): *Corporate Social Responsibility im Einzelhandel. Eine neo-institutionalistische Standortbestimmung*, in: Michael S. Aßländer und Konstanze Senge (Hrsg.): *Corporate Social Responsibility im Einzelhandel*. Marburg, Metropolis-Verlag, S. 93-124.
- Spence, Laura und Michael Bourlakis (2009): *The evolution from corporate social responsibility to supply chain responsibility: the case of Waitrose*, in: *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 14 (4), S. 291–302.
- Stark, Wolfgang und Oliver Bluszc (2007): *Unternehmenskultur und gesellschaftliche Verantwortung: Herausforderungen für das Management von morgen*, in: Sonja J. Hafner et al. (Hrsg.): *Gesellschaftliche Verantwortung in Organisationen. Fallstudien unter organisationstheoretischen Perspektiven*. München und Mehringen, Rainer Hampp Verlag, S. 19-30.
- Steinbach, Anke (2009): *Strategische CSR im Einzelhandel*, in: Michael S. Aßländer und Konstanze Senge (Hrsg.): *Corporate Social Responsibility im Einzelhandel*. Marburg, Metropolis-Verlag, S. 237-258.
- Tengelmann Unternehmensgruppe (2003): *Geschäftsjahr 2002/2003. Werte leben*. Mülheim an der Ruhr.
- Tengelmann Unternehmensgruppe (2004): *Geschäftsjahr 2003/2004. Herausforderungen annehmen*. Mülheim an der Ruhr.
- Tengelmann Unternehmensgruppe (2006): *Geschäftsjahr 2005/2006. Leistung erbringen*. Mülheim an der Ruhr.
- Tengelmann Unternehmensgruppe (2007): *Geschäftsjahr 2006/2007. Vorfahrt für Tradition und Zukunft*. Mülheim an der Ruhr.
- Tengelmann Unternehmensgruppe (2008): *Geschäftsjahr 2007/2008. Neue Wege*. Mülheim an der Ruhr.
- Tengelmann Unternehmensgruppe (2009): *Bericht über das 142. Geschäftsjahr*. Mülheim an der Ruhr.
- van Tulder, Rob/ Jeroen van Wijk und Ans Kolk (2009): *From Chain Liability to Chain Responsibility. MNE Approaches to Implement Safety and Health Codes in International Supply Chains*, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 85, S. 399–412.

## Zum Autor

Jörn Goldt, Diplom-Soziologe, Abschluss an der Universität Hamburg  
im Juli 2011 | E-Mail: [jgoldt@web.de](mailto:jgoldt@web.de)