DEUTSCHES HANDWERKSINSTITUT

DHI

Andrea Stübner

CSR – gesellschaftlich verantwortungsvolles Handeln im deutschen Handwerk

LUDWIG FRÖHLER INSTITUT

Gefördert durch:

Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

DHKT
DEUTSCHER
HANDWERKSKAMMERTAG

sowie die
Wirtschaftsministerien
der Bundesländer

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

03.12.2018

Ludwig-Fröhler-Institut
Forschungsinstitut im Deutschen Handwerksinstitut

Anmerkung:

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Folgenden auf die gleichzeitige Verwendung weiblicher und männlicher Sprachformen verzichtet. Alles was in Bezug auf Personen, Rollen und Funktionen in der maskulinen Form dargeboten wird, gilt selbstverständlich gleichermaßen für Frauen und Männer.

Zusammenfassung

Corporate Social Responsibility (CSR) wird wissenschaftlich wie auch politisch intensiv diskutiert. Explizit Bezug auf das Handwerk wurde jedoch bisher in der empirischen Forschung kaum genommen. Vorliegende Studie schließt diese Lücke und erhebt den aktuellen Stand von CSR im deutschen Handwerk mit Fokus auf implementierten CSR-Aktivitäten sowie den zugrundeliegenden Motivations- und Hindernisgründen. Die Erhebung erfolgte in Form einer stratifizierten Umfrage im Jahr 2018, an welcher sich gewerkeübergreifend 398 Handwerksbetriebe beteiligten. Neben einem ausgeprägten Bewusstsein für Umweltbelange zeigt sich ein stark auf die örtlichen Gemeinden bezogenes gesellschaftliches und soziales Engagement. Die Bedeutung der positiven Wirkung von CSR-Maßnahmen mit Mitarbeiterbezug spiegelt sich in den Ergebnissen ebenfalls wieder. Überraschend gering sind hingegen die Investitionen in umweltfreundliche Technologien, trotz der staatlichen Förderprogramme. Auch das Engagement in Innungen und Berufsverbänden steht häufig im Widerspruch zu sonst zahlreichen CSR-Maßnahmen – gerade auch bei jüngeren Unternehmen.

Angetrieben werden die Betriebe vor allem von persönlicher Überzeugung und sozialen Motiven. Ökonomische Vorteile werden zwar wahrgenommen, jedoch nicht vorrangig als Beweggründe genannt. Insgesamt empfinden viele Unternehmen in diesem Bereich einen Ressourcenmangel, der sie als kleines Unternehmen von weiteren Aktivitäten abhält.

Abstract

Regarding the vivid political and scientific discussion about Corporate Social Responsibility (CSR), the lack of scientific work with an explicit connection to the German Handwerk (crafts sector) seems surprising. This study is supposed to close this gap, investigating their implemented CSR activities as well as their motivation and impediments. 398 owner-managers of craft firms from all over Germany answered the survey in first half of 2018. They show apart from a profound awareness of the needs of the environment, an intensive commitment to their local communities. Furthermore, CSR is often used as an appropriate mean to improve employability. However, in spite of subsidies and governmental programs, German crafts firms underperform regarding financial investments in environmental friendly technology. And significantly fewer companies – especially with an age of less than 20 years - engage in professional associations compared to their over-all level of CSR.

A major part of the survey's participants state personal motives as their main motivation to pursue CSR goals. Even though they perceive economic advantages as well, only few explicitly name them as a reason for their engagement. Never the less, many firms experience a scarcity of resources as an obstacle to further expanding their activities.

Inhalt

A. Abbildungen ... 8
B. Abkürzungen ... 9
1. Einleitung ... 10
1.1. Begriffliche Abgrenzung ... 11
1.2. Kontroll- und Einflussfaktoren ... 13
Alter des Unternehmens ... 13
Gewerk ... 13
Unternehmensgröße ... 13
Geschäftsergebnis ... 14
1.3. Motivation ... 14
Externe Faktoren ... 14
Interne Motivationsfaktoren ... 15
1.4. Hindernisgründe ... 16
Keine Notwendigkeit ... 16
Ressourcenmangel ... 17
2. Methodik ... 18
2.1. Stichprobe ... 18
2.2. Rücklauf ... 18
2.3. Früh vs. spät antwortende Betriebe ... 19
3. Ergebnisse ... 22
3.1. Übersicht ... 22
3.2. Unternehmensalter ... 25
3.3. Gewerk ... 32
3.4. Anzahl an Mitarbeitern ... 34
3.5. Finanzielle Entwicklung ... 39
3.6. Motivation ... 40
3.7. Hindernisgründe ... 45
Diskussion und weiterer Forschungsbedarf ... 46
3.8. Common Method Bias & Self selection ... 46
3.9. Singlelevel-Erhebung ... 46
3.10. Messung von CSR ... 47
3.11. Zeitpunktbetrachtung ... 47
4. Fazit & Ausblick ... 48
C. Anhang ... 49
Literatur ... 49
Tabellarischer Anhang ... 55

Ergänzende Auswertungen 56

A. Abbildungen

Abbildung 1: Anteile der Konjunkturgruppen - Deutschland gesamt und Stichprobe 19
Abbildung 2: Vergleich früh und spät antwortender Betriebe hinsichtlich Unternehmensalter 20
Abbildung 3: Vergleich früh und spät antwortender Betriebe hinsichtlich Unternehmensgröße 20
Abbildung 4: Vergleich früh und spät antwortender Betriebe hinsichtlich der Konjunkturgruppe 21
Abbildung 5: Übersicht Antworten Bereich Markt & Kunden 22
Abbildung 6: Übersicht Antworten Investition in umweltfreundliche Technologien 22
Abbildung 7: Übersicht Antworten Bereich Umwelt 23
Abbildung 8: Übersicht Antworten Bereich Spenden und Sachengagement 23
Abbildung 9: Übersicht Antworten Bereich Gesellschaft 24
Abbildung 10: Übersicht Antworten Bereich Mitarbeiter 24
Abbildung 11: Unternehmensalter der antwortenden Betriebe 25
Abbildung 12: CSR nach Unternehmensalter (>190 J. zusammengefasst) 26
Abbildung 13: Markt & Kunden nach Unternehmensalter 27
Abbildung 14: Umweltorientierung nach Unternehmensalter 28
Abbildung 15: Gemeinwohlorientierung nach Unternehmensalter 29
Abbildung 16: Mitarbeiterorientierung nach Unternehmensalter 30
Abbildung 17: Beschäftigung sozial benachteiligter Gruppen nach Unternehmensalter und Konjunkturgruppe 31
Abbildung 18: Beschäftigung sozial benachteiligter Gruppen nach Unternehmensalter und -größe 32
Abbildung 19: CSR nach Konjunkturgruppe 33
Abbildung 20: CSR-Profile der Konjunkturgruppen 33
Abbildung 21: CSR nach Unternehmensgröße 34
Abbildung 22: CSR nach Unternehmensgröße - Bereich Markt & Kunden 35
Abbildung 23: CSR nach Unternehmensgröße - Bereich Umwelt gesamt 35
Abbildung 24: CSR nach Unternehmensgröße - Investitionen in Umwelttechnologien 35
Abbildung 25: CSR nach Unternehmensgröße - Bereich Umwelt ohne Umwelttechnologien 36
Abbildung 26: CSR nach Unternehmensgröße - Bereich Gemeinwohl 36
Abbildung 27: CSR nach Unternehmensgröße - Sach- und Geldspenden vs. andere Gemeinwohlaspekte 37
Abbildung 28: CSR nach Unternehmensgröße - Bereich Mitarbeiter 37
Abbildung 29: Spenden und umweltfreundliche Investitionen nach Anzahl Mitarbeitern 38
Abbildung 30: Innungsmitgliedschaft und mitarbeiterbezogene CSR nach Anzahl Mitarbeitern 38
Abbildung 31: CSR nach finanzieller Entwicklung 39
Abbildung 32: Motivation 40
Abbildung 33: CSR im Bereich Mitarbeiter in Relation zur Motivation der Mitarbeiterbindung 41
Abbildung 34: Motivation nach Anteil an der Größenklasse 41
Abbildung 35: CSR nach Kundenumkreis gesamt 42
Abbildung 36: CSR nach Kundenumkreis bis 100 km 43
Abbildung 37: Sach- und Geldspenden innerhalb der Gemeinde 43
Abbildung 38: Anteil öffentlicher Auftraggeber 44
Abbildung 39: Engagement nach Anteil öffentlicher Auftraggeber 44
Abbildung 40: CSR gesamt nach Anteil öffentlicher Auftraggeber 44
Abbildung 41: Hindernisgründe 45
Abbildung 42: Hindernisgründe nach Größenklassen 45

B. Abkürzungen

CSR	Corporate Social Responsibility (sozial verantwortliches Handeln von Unternehmen)
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
NGO	Non-governmental organization (Nicht-Regierungsorganisation)

1. Einleitung

Das gesellschaftlich verantwortungsvolle Handeln von Unternehmen, englisch Corporate Social Responsibility (CSR), erfährt in den letzten Jahren stetig steigende Aufmerksamkeit in Europa und somit auch in Deutschland. Dabei rückt gerade auch das Thema CSR in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) weiter in den Fokus (European Commission for Enterprise and Industry, 2013; Knopf and Mayer-Scholl, 2013; Mattes, 2017). Zum einen hofft man dadurch die auf politischer Ebene angestrebten CSR-Ziele leichter zu erreichen. Der bestehende Grad an gesellschaftlicher Verantwortung, welche KMU aufgrund ihrer engen Eingebundenheit in die Gesellschaft gerade auf lokaler Ebene ausüben, sei dabei anzuerkennen (Russo and Perrini, 2010; European Commission for Enterprise and Industry, 2013, S. 4) und werde bisweilen noch unterschätzt (Battisti and Perry, 2011). Darüber hinaus verbreitet sich die Überzeugung, dass auch mittelständische Unternehmen ökonomische Vorteile aus gesellschaftlich verantwortlichem Handeln ziehen können (Orlitzky, Schmidt and Rynes, 2003; Fuller and Tian, 2006; Jenkins, 2006; Stoian and Gilman, 2017). Explizit wird beispielsweise auf positive Effekte auf die Belegschaft hingewiesen (Farooq, Rupp and Farooq, 2017). Daraus resultiert das erklärte Ziel, KMU auf ihrem Weg hin zu mehr CSR auf freiwilliger Basis weiterhin aktiv zu unterstützen (European Commission for Enterprise and Industry, 2013).

Die vorliegende Untersuchung zu CSR in KMU agiert in einem politisch aktuellem Diskurs, folgt jedoch auch verschiedenen Aufrufen seitens der wissenschaftlichen Literatur zur intensiveren Analyse dieses Feldes (Vázquez-Carrasco and López-Pérez, 2013; Chasse and Boiral, 2017; Stoian and Gilman, 2017). So setzt sich insgesamt mehr und mehr die Erkenntnis durch, dass der ursprünglich für große, multinationale Unternehmen entwickelte Begriff CSR auf kleinere Unternehmen nicht direkt übertragbar sei (European Commission for Enterprise and Industry, 2013). Russo & Perrini erklären dies unter anderem mit der meist hohen Unabhängigkeit, des hohen Grades an interner Finanzierung und der daraus resultierenden finanziellen Restriktionen, aber auch einer höheren Flexibilität und engeren lokalen Verbundenheit (Russo and Perrini, 2010). Hinzu kommen oft mangelnde Managementfähigkeiten der Geschäftsleitung und eine informelle Art zu kommunizieren (Marinez-Martinez *et al.*, 2017). Jenkins fand heraus, dass sich bereits die Motivationsmechanismen, welche KMU zu sozial verantwortlichem Handeln bewegen, von großen, multinationalen Unternehmen unterscheiden (Jenkins, 2006).

Die vorliegende Studie setzt es sich zum Ziel, CSR im Handwerk als typischen Vertreter überwiegend kleinerer KMU in Deutschland anhand ihrer Unternehmenshandlungen intensiver zu beleuchten. Der Fokus auf tatsächliche Unternehmensaktivitäten anstelle der betrieblichen Berichterstattung folgt dabei dem Konzept des implementierten CSR (Campbell, 2007).

1.1. Begriffliche Abgrenzung

Über Jahrzehnte hinweg herrschte wenig Einigkeit, wie der Begriff CSR zu definieren und klar abzugrenzen sei (McWilliams, Siegel and Wright, 2006; Matten and Moon, 2008; Völker, 2014). Diese Studie folgt zunächst der Definition der Europäischen Kommission, welche CSR als „the responsibility of enterprises for their impacts on society“ (European commission, 2013, S. 3) umschreibt. In Übereinstimmung mit einem großen Teil der wissenschaftlichen Literatur wird dabei die Freiwilligkeit als wichtige Eigenschaft gesehen, um CSR vom reinen Befolgen eines gesetzlich normativen Rahmens abzugrenzen (Heslin and Ochoa, 2008; Hammann, E-M., Habisch, A., & Pechlaner, 2009; Turker, 2009; Russo and Perrini, 2010; Torugsa and Ann, 2011; Vázquez-Carrasco and López-Pérez, 2013; Farooq, Rupp and Farooq, 2017). Gerade im internationalen Vergleich sind auch länderspezifische Unterschiede in der Ausübung von CSR zu berücksichtigen. So verweisen Matten & Moon auf einen hohen Grad an „impliziter CSR“, also CSR, die auf dem Einfluss gesellschaftlicher Institutionen wie Gewerkschaften, Kammern, Kirchen oder Innungen beruht. Allein durch das duale Berufsbildungssystem wird im deutschen Handwerk ein wichtiger Teil der gesellschaftlichen Verantwortung zur Selbstverständlichkeit (Matten and Moon, 2008). Diese Aspekte gilt es bei der Anwendung international eingesetzter Messmethoden auf das deutsche Handwerk zu berücksichtigen. So sind bei der Ausgestaltung des Fragebogens in anderen Ländern etablierte Items kritisch zu hinterfragen und auf den hiesigen Kontext anzupassen.

Umstritten ist die Frage, wie ein verantwortungsvolles Handeln festgestellt werden kann. Während zu Beginn häufig die Analyse von Unternehmensberichten herangezogen wurde, erkannte man bald, dass sich Inhalte der Reporte bisweilen nicht mit dem tatsächlichen Gesamtbild decken (Wolff and Barth, 2005; Turker, 2009). Darunter litt die Glaubwürdigkeit, so dass zwischenzeitlich viele von einer unehrlichen Berichterstattung in diesem Bereich ausgehen (Moratis, 2017). Zudem scheinen gerade aus Überzeugung handelnde KMU-Inhaber das Werben mit ihren altruistischen Aktivitäten oft prinzipiell abzulehnen (Jamali, Zanhour and Keshishian, 2009). Ein Punkt, welcher zusätzlich eine Kommunikation des Engagements kleinerer Unternehmen verhindert, ist ihre geringe „Sichtbarkeit“ - KMU stehen weniger im Fokus von Medien und Nicht-Regierungsorganisationen (NGO) und reagieren somit seltener auf deren externen Druck mit Berichterstattung (Wickert, 2016). Hinzu kommt, dass gerade in kleinen und mittleren Betrieben CSR meist in weniger offensichtlicher Form zu Tage tritt. So werden Maßnahmen oft einfach umgesetzt, ohne Kenntnis des dahinter liegenden Konzepts, ohne eine umfassende Strategie und ohne explizite Kommunikation des eigenen Engagements (Fassin, 2008a; Matten and Moon, 2008; Schneider and Schmidpeter, 2015; Idowu, Vertigans and Burlea, 2017; Stoian and Gilman, 2017). Verschiedene Autoren stellen ein vergleichsweise hohes Maß an sozialer Verantwortung fest, welches die Unternehmen tragen ohne sich dessen überhaupt bewusst zu sein (Perrini, 2006; Santos, 2011; Marinez-Martinez *et al.*, 2017). Gerade beim Handwerk sei dieses Engagement aufgrund des pragmatischen Vorgehens und der praktischen Fähigkeiten der Betriebe zudem von hohem Wert für die Gesellschaft (Pingler and Rensch, 2011).

Dies mag auf manche Bereiche zutreffen, auf andere wiederum nicht - Verreynne et al. verweisen auf die Ambivalenz des strategischen Handelns in KMU und sprechen sich gegen eine generelle Kategorisierung deren CSR als informell aus (Verreynne, Meyer and Liesch, 2016). Das oft widersprüchliche Verhalten der Unternehmen in den verschiedenen Bereichen stellt für die Erforschung sozialverantwortlichen Handelns von Unternehmen ein generelles Problem dar. So mag ein Unternehmen in einigen Bereichen vorbildlich agieren, beispielsweise umweltfreundlich produzieren, und zugleich in einem anderen Bereich starke Defizite aufweisen (Heslin and Ochoa, 2008). Cruz et al. stellen solch ein inkonsistentes Verhalten in Familienunternehmen fest, welche in extern gerichteten CSR-Bereichen große Anstrengungen unternahmen und zugleich in internen, mitarbeiterbezogenen CSR-Bereichen Defizite zeigten. Sie schließen daraus, Unternehmen seien bisweilen zugleich „good and bad“ und verweist auf die Schwierigkeit, eine Gesamtwertung für das

verantwortungsvolle Handeln eines Betriebs zu ermitteln (Cruz *et al.*, 2014). Vorliegende Arbeit wählt daher eine bereichsweise Erhebung konkreter CSR-Maßnahmen und konzentriert sich neben Vielseitigkeit und Intensität des Engagements auch auf die Motivation und weitere Einflussfaktoren. Diese erläutert der folgende Abschnitt.

Im weiteren Verlauf erläutert Abschnitt 2 die eingesetzte Methodik. Abschnitt 3 präsentiert detailliert die Ergebnisse gefolgt von einer Diskussion in Abschnitt 4, welche Ansatzpunkte für weitere Forschungsaktivitäten aufzeigt. Das Fazit fasst schließlich die gewonnenen Erkenntnisse zusammen und verweist auf deren praktische Relevanz.

1.2. Kontroll- und Einflussfaktoren

Alter des Unternehmens
Verschiedene Studien kontrollieren auf das Unternehmensalter als Einflussfaktor für die CSR-Aktivitäten eines Unternehmens (Schreck, 2011; Cruz *et al.*, 2014; Verreynne, Meyer and Liesch, 2016). Mögliche Wirkmechanismen in diesem Zusammenhang sind ein mit steigendem Unternehmensalter intensiverer Bezug zu Mitarbeitern und Kommune oder auch ein steigendes Interesse an guter Reputation bei lange in Familienbesitz gehaltenen Unternehmen (Zellweger *et al.*, 2012, 2013). Gerade im deutschen Handwerk spielt auch der Traditionsaspekt eine wichtige Rolle, wodurch zahlreiche Aspekte des CSR wie selbstverständlich zum Unternehmensalltag vieler Handwerksbetriebe gehören (Dannenbring, 2010).

Annahme 1: Deutsche Handwerksbetriebe engagieren sich mit zunehmendem Unternehmensalter in höherem Maße.

Gewerk
Das ausgeübte Gewerk beeinflusst das sozial verantwortungsvolle Handeln von Unternehmen (Perrini, Russo and Tencati, 2007; Stoian and Gilman, 2017), unter anderem aufgrund unterschiedlicher Exposition hinsichtlich verschiedener Interessensgruppen, unterschiedlichem Grad an Internationalisierung oder unterschiedlicher Strukturen der Lieferkette, in welche die Unternehmen eingebunden sind (Bhambri and Sonnenfeld, 1988; Silberhorn and Warren, 2007; Schreck, 2011). Im Handwerk wäre dies beispielsweise der Einfluss von Gewerkschaften, woraus unterschiedliche Rahmenbedingungen wie etwa Tarifverträge resultieren (Orlitzky *et al.*, 2017). Zudem variiert der Verbrauch an Ressourcen, die Belastung von Umwelt und Belegschaft sowie das Ausmaß, in welchem die Betriebe solche Belastungen vermeiden und somit umweltverträglicher agieren können (Uhlaner *et al.*, 2012). In einem produzierenden Betrieb ist rein aufgrund der spezifischen Tätigkeit mit höherem Ressourcenverbrauch zu rechnen, es bestehen jedoch in der Regel auch mehr Möglichkeiten, diesen zu optimieren.

Annahme 2: Unterschiedliche Rahmenbedingungen führen zu Abweichungen bei den CSR-Aktivitäten der verschiedenen Konjunkturgruppen.

Unternehmensgröße
Zahlreiche Studien im Bereich CSR verweisen auf die Bedeutung der Firmengröße als erklärende Variable oder Kontrollfaktor, in der Regel gemessen anhand der Anzahl an Mitarbeitern (Buehler and Shetty, 1974; Besser, 1999; Besser and Miller, 2001; Silberhorn and Warren, 2007; Niehm, Swinney and Miller, 2008; Cruz *et al.*, 2014; Vo, Delchet-Cochet and Akeb, 2015; Stoian and Gilman, 2017). Häufig wird dabei auf einen positiven Zusammenhang verwiesen zwischen der Unternehmensgröße und dem Ausmaß, in welchem ein Unternehmen CSR betreibt (Besser, 1999; Besser and Miller, 2001; Silberhorn and Warren, 2007; Cruz *et al.*, 2014). Allerdings beziehen sich viele dieser Studien auf die unternehmenseigene Berichterstattung und entsprechen daher nicht dem in dieser Studie herangezogenem Konzept der implementierten CSR.

Gerade bei kleineren Unternehmen stellt der Mangel an finanziellen und personellen Ressourcen oft eine limitierende Größe dar. Das deutsche Handwerk mit seinen überwiegend kleinen und mittleren Betrieben bildet hierbei keine Ausnahme. Allerdings kommen verschiedene Studien zu dem Schluss, dass knappe Ressourcen nicht notwendigerweise auch ein Hindernis für verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln darstellen (Lepoutre and Heene, 2006; Torugsa and Ann, 2011). Vorliegende Untersuchung vermutet daher:

Annahme 3: Kleinere Handwerksunternehmen betreiben CSR in abweichender Ausprägung.

Geschäftsergebnis
Ein Zusammenhang zwischen der finanziellen Entwicklung eines Unternehmens und dessen Engagement wurde bereits seit den 1980er Jahren festgestellt (Pinkston and Carroll, 1996; Silberhorn and Warren, 2007). Schreck verweist allerdings auf verschiedene Moderatoren, welche den Zusammenhang zwischen der finanziellen und sozialen Leistung eines Unternehmens beeinflussen, darunter die Intensität des Stakeholder-Einflusses, die Branche, den Grad der Internationalisierung und das Firmenalter (Schreck, 2011). Dies legt den Schluss nahe:

Annahme 4: Unternehmen mit steigender Umsatz- und/oder Investitionsentwicklung betreiben CSR in höherem Maße.

Zur Bewertung der wirtschaftlichen Entwicklung eines Unternehmens werden in der Literatur oft komplexe Kennzahlen wie beispielsweise Tobin's Q herangezogen, welcher das Verhältnis des Marktwerts zu den Wiederbeschaffungskosten sämtlicher Vermögensgegenstände darstellt (Schreck, 2011; Cruz *et al.*, 2014). Solche Werte sind jedoch aufgrund der spärlich verfügbaren Informationen im Bereich der KMU-Forschung wenig praktikabel. Auch ein Abfragen des Marktwertes bei den Unternehmensinhabern, welchen aktuelle Informationen oft selbst nicht vorliegen, erscheint wenig erfolgversprechend. Um die Unternehmensentwicklung abzuschätzen wird in Abstimmung mit verschiedenen Branchenkennern eine Kombination aus der Umsatzentwicklung und der Entwicklung der Investitionen herangezogen. Die Umsatzentwicklung bietet Hinweise auf das aktuelle Geschäftsgeschehen. Zugleich legt steigender Absatz die Vermutung nahe, dass es der Firma in der Vergangenheit gelungen ist, ihre Kunden zufrieden zu stellen – also impliziert diese Kennzahl indirekt eine nicht-finanzielle Erfolgsmessgröße (Stoian and Gilman, 2017). Um die Verfügbarkeit eigener finanzieller Ressourcen anzunähern wird die Investitionsentwicklung erhoben, da gerade in KMU des Handwerks Investitionen zu einem hohen Anteil mit Eigenkapital finanziert werden (Schwartz, 2016). Es wird dabei unterstellt, dass die Unternehmen freiwillige CSR-Maßnahmen nicht fremdkapitalgestützt umsetzen. Auf eine direkte Abfrage des Verschuldungsgrades wurde nach Konsultation mit verschiedenen Experten verzichtet, um nicht zu viele vertrauliche Informationen zu erfragen und somit die Rücklaufquote zu reduzieren.

1.3. Motivation

Die Beweggründe von Unternehmen, im Bereich CSR tätig zu werden sind mannigfaltig und werden in der Literatur kontrovers diskutiert. Grundsätzlich wird oft zwischen Faktoren unterschieden, welche quasi externen Druck auf die Unternehmen ausüben und solchen, welche das Management intern oder intrinsisch motivieren.

Externe Faktoren
Zu den externen Beweggründen zählt vor allem der Einfluss von Interessensgruppen (so genannter Stakeholder) und anderer staatlicher oder gesellschaftlicher Institutionen. Als Wirkmechanismus wird dabei die Sorge um das Image (entweder des Unternehmens oder des/der Eigentümer) angeführt. Dies bestätigen Uhlaner et al. mit ihrer Feststellung, dass KMU in Familienbesitz stärker auf Druck von externen Interessensgruppen reagieren um den guten Namen der Familie nicht zu beschädigen (Uhlaner *et al.*, 2012). Dem entgegen steht die Auffassung, dass gerade KMU weniger empfänglich seien für solche Formen des externen Drucks (Lynch-Wood, Williamson and Jenkins, 2009). Auch die oben angeführte Tendenz kleiner Unternehmen, selten und wenig gezielt über das eigene soziale

Engagement zu berichten (Baumann-Pauly *et al.*, 2013), spricht gegen die Annahme, diese Unternehmen würden in relevantem Maße von externen Faktoren angetrieben. Allerdings könnte diese mangelnde Kommunikation auch darin begründet liegen, dass im Vergleich zu den USA europäische Unternehmen lange Zeit generell wenig über ihre Aktivitäten im Bereich CSR berichteten – eine Tendenz, die sich in den letzten Jahren zu wandeln scheint (Matten and Moon, 2008). Dies führt wiederum zu der Vermutung:

Annahme 5: Unternehmensimage fungiert vor allem in den größeren Betrieben als relevanter Beweggrund.

Campbell verweist weiterhin auf das Wechselspiel zwischen dem Verhalten der Unternehmen und der Kontrolle durch staatliche Institutionen, Verbraucher und Verbände. So bewirke eben jener externe Einfluss ein verantwortungsvolles Verhalten der Unternehmen (Campbell, 2007). In kleinen Unternehmen dürfte dieser institutionelle Druck umso direkter wahrnehmbar sein, je mehr das Unternehmen auf die nähere Gemeinde ausgerichtet ist:

Annahme 6: Unternehmen mit einem kleinen Kundenradius betreiben in höherem Maße CSR.

Ein interessanter Punkt ist in diesem Zusammenhang auch die Frage, in welchem Maße eine Nachfrage der Kunden nach gesellschaftlich verantwortungsvollem Handeln wahrgenommen wird. Letztere mag bei engem Eingebundensein in die Supply Chain (Versorgungskette) durchaus einen Einfluss haben (Carter and Jennings, 2002; Maloni and Brown, 2006). Gerade von Seiten der Endkunden scheint diese Nachfrage jedoch wenig spürbar (Chasse and Boiral, 2017). Andererseits finden Niem et al. eine positive Wirkung von auf die lokale Gemeinde gerichteten CSR-Maßnahmen auf die (wahrgenommene und tatsächliche) wirtschaftliche Entwicklung der Unternehmen. Sie schließen daraus, dass ein reziprokes Verhältnis besteht, in welchem sowohl die Gemeinde als auch das sich engagierende Unternehmen direkt von CSR-Aktivitäten profitieren (Niehm, Swinney and Miller, 2008).

Annahme 7: Unternehmen mit höherem Anteil an öffentlichen Aufträgen seitens der Kommunen agieren verantwortungsvoller.

Ein weiterer externer Faktor, welcher die Einführung von CSR-Maßnahmen motivieren kann, ist das Verhalten befreundeter oder konkurrierender Unternehmen. Campbell verweist auf Ansteckungseffekte innerhalb geschäftlicher Vereinigungen, welche Unternehmen zum Engagement anregten (Campbell, 2007). Im Handwerk bieten sich als Vereinigungen des unternehmensübergreifenden Austausches beispielsweise Innungen an.

Annahme 8: Der Einfluss befreundeter und konkurrierender Unternehmen wird als Motivationsfaktor wahrgenommen.

Interne Motivationsfaktoren

In Bezug auf interne Motivationsfaktoren wird oft zwischen der persönlichen Überzeugung von Inhaber bzw. Geschäftsleitung und eher strategisch motivierten, ökonomisch vorteilhaften Aspekten differenziert. Gerade in KMU wird CSR häufig aus persönlicher Überzeugung betrieben (Russo and

Perrini, 2010; von Weltzien HØivik and Shankar, 2011; Vázquez-Carrasco and López-Pérez, 2013). Dabei beeinflussen vor allem Charakter und persönliche Werte des Inhabers den Grad an CSR, den ein KMU betreibt (Hemingway and Maclagan, 2004; Silberhorn and Warren, 2007; von Hoivik and Melé, 2009; Revell, Stokes and Chen, 2010). Dies muss jedoch nicht bedeuten, dass wirtschaftliche Motive somit außen vor bleiben. So ergeben sich aus dem verantwortungsvollem Handeln verschiedene Vorteile für KMU, darunter eine erhöhte Attraktivität als Arbeitgeber, eine verbesserte Innovationskraft und Marktposition, intensivere Lieferanten- und Kundenbeziehungen sowie langfristige Kostenreduktionen (Jenkins, 2006; Perrini, Russo and Tencati, 2007; Surroca, Tribó and Waddock, 2010; Vázquez-Carrasco and López-Pérez, 2013). Obgleich Vo et al. in französischen KMU wirtschaftliche Motive als Hauptbeweggrund zur Adaption von CSR-Maßnahmen finden (Vo, Delchet-Cochet and Akeb, 2015), verweisen Orlitzky et al. auf Mischformen, in welchen strategische wie auch altruistische Motive das verantwortungsvolle Handeln begründen (Orlitzky, Siegel and Waldman, 2011). Vorliegende Studie schließt sich dem an:

Annahme 9: Sowohl ökonomische Aspekte als auch persönliche Überzeugung liegen im deutschen Handwerk als interne Motivationsfaktoren vor.

Ein gerade im deutschen Handwerk wichtiger Faktor dürfte der Aspekte der verbesserten Mitarbeiterattraktivität und -bindung sein. So beschäftigt das deutsche Handwerk seit mehreren Jahren ein merklicher Rückgang der Ausbildungszahlen, einen spürbaren Fachkräftemangel sowie die Auswirkungen einer zunehmenden Überalterung der Gesellschaft (*Fachkräftemangel hemmt Wachstum*, 2017; Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.), 2017). Farooq et al. stellen für die Wirkung des CSR auf die Arbeitgeberattraktivität einen zweifachen Mechanismus fest: Einerseits beeinflussten Maßnahmen des auf die Mitarbeiter gerichteten CSR die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen positiv. Andererseits wirkten imageverbessernde Maßnahmen ebenfalls positiv auf die Mitarbeiterzufriedenheit, indem das extern wahrgenommene Prestige positiv auf die Mitarbeiterschaft zurückfällt (Farooq, Rupp and Farooq, 2017, siehe auch Porter and Kramer, 2006). Von einer Anziehungskraft verantwortungsvoll auftretender Unternehmen auf engagierte Mitarbeiter berichten auch Wang *et al.* (2016).

Als konkrete Maßnahmen werden dabei in Übereinstimmung mit der Literatur die Unterstützung von Fort- und Weiterbildung der Mitarbeiter, das Ermöglichen eigenverantwortlichen Arbeitens oder das Einräumen flexibler Arbeitszeitmodelle angeführt. Auch die Partizipation, also das Einbeziehen der Mitarbeiter in Unternehmensentscheidungen, wird als wichtiges Mittel zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit gesehen (von Hoivik and Melé, 2009). Schließlich zählt auch die Beschäftigung sozial schwacher Personengruppen, etwa Schulabbrecher, Menschen mit Krankheiten, mit früheren Suchtproblemen oder Vorstrafen als Übernahme sozialer Verantwortung durch die Unternehmen (von Hoivik and Melé, 2009).

Annahme 10: In Anbetracht des akuten Personalmangels in zahlreichen Handwerksbereichen dürfte mitarbeiterbezogenes CSR aktiv zur Mitarbeiterbindung eingesetzt werden.

1.4. Hindernisgründe

Keine Notwendigkeit

Auf der Suche nach Gründen, die KMU von einer Ausweitung ihrer CSR-Maßnahmen abhalten, finden Chassé & Boiral drei grundlegende Mechanismen: Wirtschaftliche oder Ressourcen bedingte Restriktionen, Rechtfertigungsgründe oder das Negieren der Notwendigkeit (Chassé and Boiral,

2017). Für ein Absprechen der Notwendigkeit bzw. der eigenen Zuständigkeit wird häufig angeführt, das gesetzeskonforme und erfolgreiche Wirtschaften sei die prinzipielle Verantwortung des Unternehmens gegenüber der Gesellschaft. CSR-Aktivitäten seien somit überflüssig oder nicht Aufgabe von wirtschaftlich ausgerichteten Unternehmen (Silberhorn and Warren, 2007).

Wie bereits erläutert wurden zwischenzeitlich zahlreiche positive Effekte von CSR-Aktivitäten, auch auf kleinere Unternehmen nachgewiesen. Zudem wird auf die Unzulänglichkeit gesetzlicher Regulationsmechanismen verwiesen. Auch eine Art „präventive CSR“ zur Vermeidung künftiger gesetzlicher Regularien wird beobachtet (Campbell, 2007).

Annahme 11: Es ist daher davon auszugehen, dass die Auffassung, CSR betreffe einen selbst nicht, nur gering ausgeprägt ist.

Ressourcenmangel

Diese Studie richtet weiterhin den Fokus auf unternehmerische Restriktionen. Diese können nicht nur finanzieller und personeller Art sein, auch mangelndes Wissen/mangelnde Fähigkeiten halten KMU von der Implementierung sozial verantwortlicher Managementpraktiken ab (Perez-Sanchez, Barton and Bower, 2003; Revell, Stokes and Chen, 2010; Stoian and Gilman, 2017). Gerade limitierte Ressourcen führen dazu, dass kleinere Unternehmen sich häufig nur partiell engagieren ohne ein umfassendes CSR-Konzept zu implementieren (Lepoutre and Heene, 2006). Zwar finden Torugsa et al. auch in kleinen Unternehmen zahlreiche Möglichkeiten, trotz eingeschränkter unternehmerischer Ressourcen im Bereich CSR tätig zu werden (Torugsa, O’Donohue and Hecker, 2013), dennoch scheinen gerade KMU in ihrer spezifischen Situation als kleines Unternehmen ein großes Hindernis für ein stärkeres Engagement zu sehen. Verstärkend mag die Überzeugung wirken, der eigene Beitrag sei zu gering um eine tatsächliche Veränderung zu bewirken (Revell, Stokes and Chen, 2010). Darüber hinaus verweist Simpson auf die Schwierigkeit kleinerer Unternehmen, vorteilhafte Effekte ihres Engagements tatsächlich in Wettbewerbsvorteile zu überführen (Simpson, Taylor and Barker, 2004).

Annahme 12: Begrenzte Ressourcen halten gerade kleinere Unternehmen von zusätzlichem Engagement ab.

2. Methodik

In Anbetracht der Tatsache, dass für deutsche Handwerksbetriebe kaum CSR-Ratingdaten verfügbar sind, greift diese Studie auf eine Erhebung von Primärdaten mittels Befragung von Betriebsinhabern zurück. Da das Konzept selbst vielen KMU unbekannt sein dürfte (Schneider, 2015), bezieht sich die Befragung auf die Rolle des Handwerks in der Gesellschaft. Zudem wurde darauf geachtet, konkrete Unternehmenshandlungen zu erfassen die in Einklang mit dem Konzept des implementierten CSR stehen, welches sich für die tatsächlichen Aktivitäten interessiert und weniger für die persönliche Haltung des Managements (Campbell, 2007; Lindgreen and Swaen, 2010; Baumann-Pauly *et al.*, 2013; Chasse and Boiral, 2017). Solche Maßnahmen sind auch der Geschäftsleitung kleiner Unternehmen ein Begriff, was die quantitative Erhebung deutlich vereinfacht (Stoian and Gilman, 2017).

Die Erstellung des Fragebogens erfolgte auf Basis von Items der bestehenden Literatur, wissenschaftlich (Russo and Tencati, 2009; Revell, Stokes and Chen, 2010; Ditlev-Simonsen and Midttun, 2011; Delgado Ferraz and Gallardo-Vázquez, 2016; Herrera Madueño *et al.*, 2016; Marinez-Martinez *et al.*, 2017; Stoian and Gilman, 2017) sowie aus dem Bereich der CSR-Zertifizierung (European Commission Directorate-General for Enterprise, 2015; GRI, 2016). Weitere Quellen wie (Hammann, E-M., Habisch, A., & Pechlaner, 2009; Gelbmann, 2010) waren auch auf Anfrage nicht verfügbar und konnten daher nicht einbezogen werden.

Nach umfassender Sammlung wurden die einzelnen Fragen zunächst an die länderspezifische Gesetzeslage in Deutschland angepasst. Auf diese Weise wurde sichergestellt, dass die Betriebe nicht zu Sachverhalten befragt werden, die sie nach dem Gesetz sowieso zu erfüllen hätten - was laut obiger Definition in den Bereich Compliance fiele und nicht zum CSR laut der hier verwendeten Definition zählt. Des Weiteren wurden in Abstimmung mit verschiedenen zielgruppennahen Experten Items entfernt, welche für kleine Handwerksbetriebe zum größten Teil nicht umsetzbar sind – vor allem Aspekte, die auf die Einführung formeller Managementsysteme abzielen.

2.1. Stichprobe

Die Teilnehmer wurden anhand einer stratifizierten Stichprobe erhoben. Hierfür wurden zunächst die Anteile der Konjunkturgruppen an der deutschen Handwerkerschaft ermittelt. Entsprechende Anteile wurden für die Ziehung der Adressen zugrunde gelegt. Im Folgenden wurde das Bundesgebiet in vier Quadranten aufgeteilt (regional, anhand der Bundesländer) und der Anteil an Handwerkern in den jeweiligen Quadranten ermittelt. Diese Anteile abbildend wurden nun eine entsprechende Anzahl von Handwerkskammern aufgefordert, jeweils 500 Adressen per Zufallsauswahl zu ziehen anhand der vorgegebenen Anteile an Konjunkturgruppen. Diese Randomisierung wurde allerdings eingeschränkt auf bestehende Betriebe, welche mindestens 10 Jahre bei den Kammern eingetragen sind. So sollte der Anteil an Neugründungen ohne eigene Mitarbeiter sowie Firmen, die nur kurzfristig aufgrund größerer Projekte angemeldet werden, reduziert werden.

2.2. Rücklauf

Im ersten Schritt wurde in Form einer schriftlichen Befragung 5.980 Betrieben die Umfrage auf postalischem Wege zugesandt. Erreicht wurden dabei knapp 5.700 Betriebe. Der Rücklauf in der ersten Runde betrug 304 Fragebögen, welche meist per Rückumschlag oder per Fax zugesandt wurden.

Ein Nachfassen erfolgte nach knapp sechs Wochen, aufgrund wirtschaftlicher Restriktionen ausschließlich per Email. Dabei wurden die Teilnehmer an die Umfrage allgemein erinnert und bekamen zugleich einen Link zu einer mit dem Fragebogen identischen Online-Umfrage übersandt. Allerdings verringerte sich durch die Wahl des Mediums die Stichprobe, da via Mail nur mehr 3.499 Betriebe erreicht werden konnten. Die Response-Rate lag nach zweimaligem Nachfassen bei 212 Teilnehmern (6,06 %), wovon 91 den Fragebogen vollständig ausfüllten (2,6 %). Die Rücksendequote lag damit deutlich unter der der ersten schriftlichen Befragung. Insgesamt belief sich die Rücklaufquote 7,1 %, was für eine Befragung dieser Art durchaus mit aktuellen Studien vergleichbar ist (Zellweger *et al.*, 2012; Labigne *et al.*, 2018). Maßnahmen zur Erhöhung der Rücklaufquote postalischer Umfragen wurden berücksichtigt, darunter eine überschaubare Länge des Fragebogens, der Hinweis auf die positive Wirkung der Teilnahme auf die Handwerksforschung insgesamt sowie das oben erwähnte Nachfassen nicht antwortender Betriebe (Edwards *et al.*, 2002).

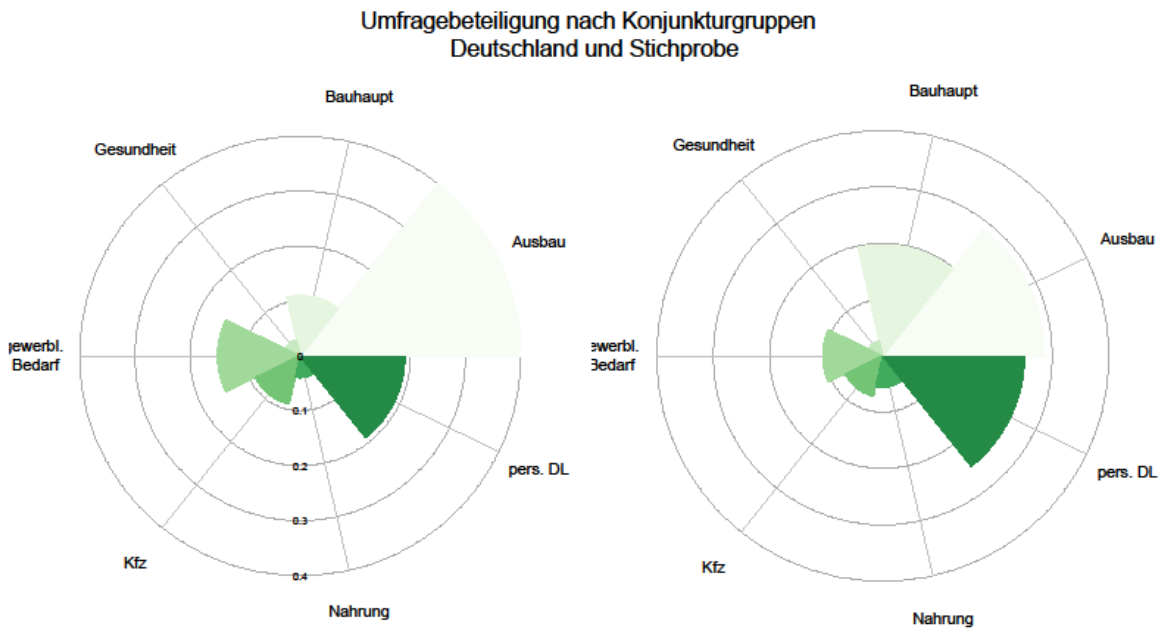


Abbildung 1: Anteile der Konjunkturgruppen - Deutschland gesamt und Stichprobe

Ein Vergleich der prozentualen Anteile der Konjunkturgruppen am deutschen Handwerk insgesamt (Abbildung 1 links) und in der Stichprobe (Abbildung 1 rechts) zeigt, dass das Ausbaugewerbe, die Gewerke für den gewerblichen Bedarf sowie das Kfz-Gewerbe innerhalb der antwortenden Betriebe unterrepräsentiert, das Bauhauptgewerbe sowie die persönlichen Dienstleistungen hingegen leicht überrepräsentiert sind.

2.3. Früh vs. spät antwortende Betriebe

Das Nachfassen per Email ermöglichte zwar eine deutliche Steigerung der Rücklaufquote, es birgt jedoch auch eine Quelle für mögliche Verzerrungen. Wie erwähnt waren nicht für alle Befragten der ursprünglichen Stichprobe Email-Adressen verfügbar, weshalb nur bei Betrieben mit ermittelbarer Emailadresse nachgefasst werden konnte. Umso wichtiger ist ein Abgleich der beiden antwortenden Gruppen. Beim Vergleich des Alters (Abbildung 2) zeigt sich, dass die bereits nach Briefanschrift antwortenden Betriebe („early respondents“) eine recht ähnliche Altersverteilung aufweisen wie die

auf die Online-Nachfrage antwortenden Betriebe („late respondents“): Bei beiden liegt der Schwerpunkt auf den unter 50-jährigen Betrieben bei einer recht großen Spreite von bis zu über 400 Jahren.

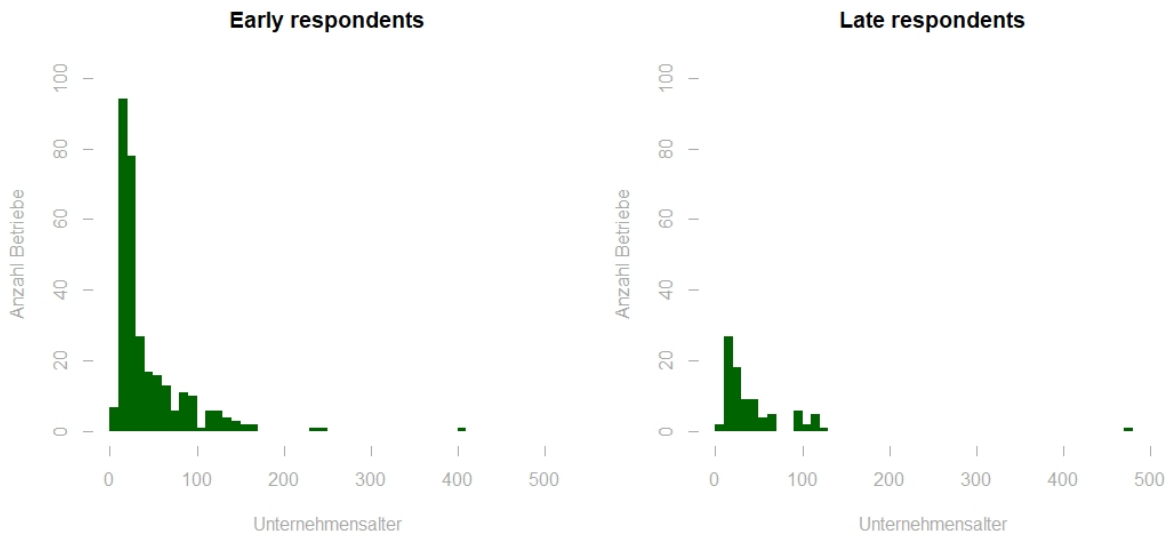


Abbildung 2: Vergleich früh und spät antwortender Betriebe hinsichtlich Unternehmensalter

Ähnlich vergleichbar zeigt sich die Verteilung der Unternehmensgrößen, gemessen an der Anzahl der Mitarbeiter (siehe Abbildung 3). Bei beiden Gruppen liegt der Schwerpunkt deutlich bei den kleinen Betrieben unter 50 Beschäftigten. Allerdings weist hier die Gruppe der früh antwortenden Betriebe eine deutlich größere Spreite auf und enthält Betriebe mit bis zu 800 Mitarbeitern, während die online antwortenden nur maximal 100 Beschäftigte aufweisen.

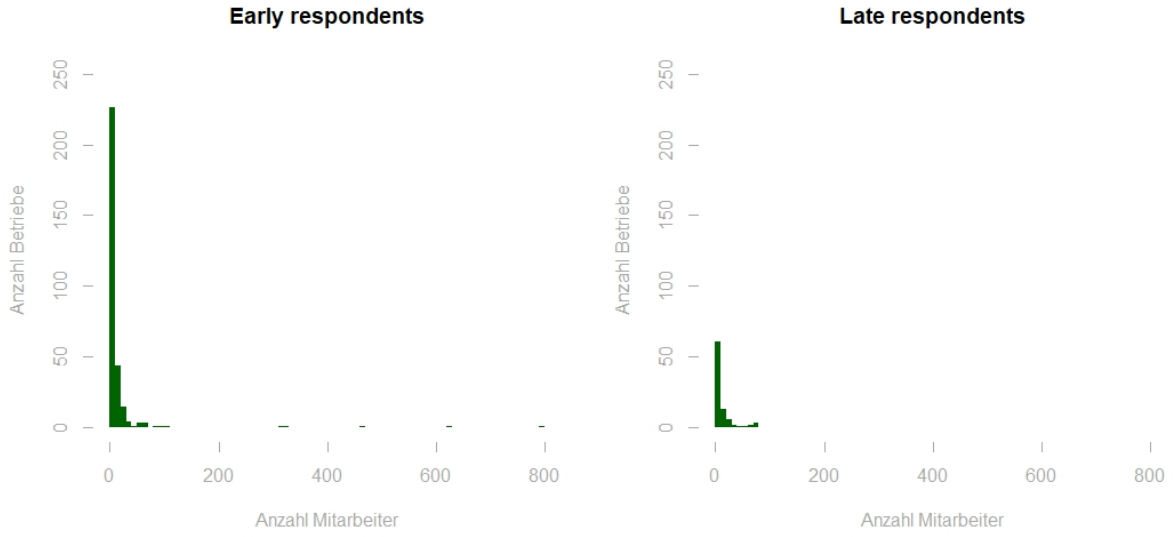


Abbildung 3: Vergleich früh und spät antwortender Betriebe hinsichtlich Unternehmensgröße

Ergänzend wurde auch die Zugehörigkeit zu den Konjunkturgruppen (in %-Anteilen) verglichen (siehe Abbildung 4). Hier zeigt sich, dass unter den spät antwortenden Betrieben mehr Betriebe im Bereich Ausbau und Gewerke für den gewerblichen Bedarf aktiv sind, während die Bereiche Bauhauptgewerke, Gesundheit und Nahrungsmittel unterrepräsentiert sind. Interessanterweise ähnelt

diese Verteilung der gesamtdeutschen Verteilung mehr als die durch die gesamte Studie gewonnene – es mag also durch die schriftliche Befragung zu einer gewissen Verzerrung zugunsten vor allem des Bauhauptgewerbes gekommen sein. Dies mag bei der Erstellung künftiger Studien von Relevanz sein für die Wahl zwischen postalischer oder Online-Umfrage.

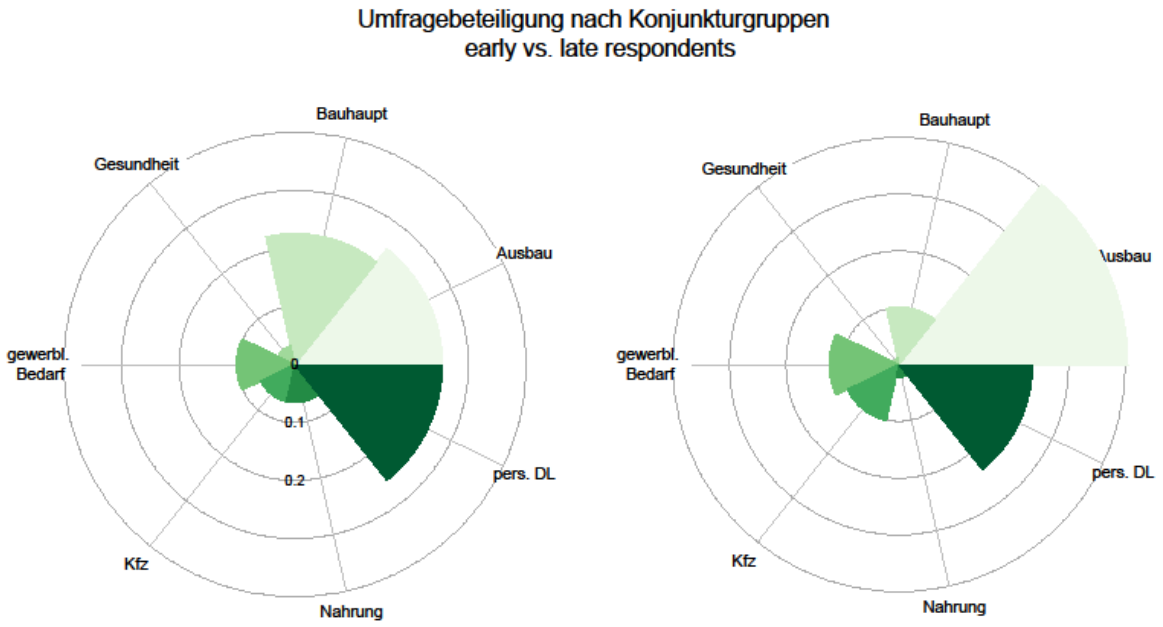


Abbildung 4: Vergleich früh und spät antwortender Betriebe hinsichtlich der Konjunkturgruppe

Insgesamt sind zwar leichte Abweichungen bezüglich der Anzahl an Beschäftigten sowie der Zugehörigkeit zur Konjunkturgruppe zu verzeichnen, diese erscheinen jedoch für eine weitere gemeinsame Auswertung nicht hinderlich. T-Tests (vgl. Anhang) bestätigen die Vergleichbarkeit der beiden Gruppen.

3. Ergebnisse

3.1. Übersicht

In Übereinstimmung mit der Literatur erfasst vorliegende Studie CSR bereichsweise, um der Erkenntnis Rechnung zu tragen, dass für internes und externes CSR bzw. CSR das auf verschiedene Stakeholder abzielt, unterschiedliche Mechanismen greifen können (Turyakira, Venter and Smith, 2014; Marinez-Martinez *et al.*, 2017). Die Aufteilung in die Bereiche Markt, Umwelt, Gemeinwohl/Kommune und Mitarbeiter lehnt sich dabei an die unter Methodik erwähnten Studien an (Hammann, E-M., Habisch, A., & Pechlaner, 2009; Cruz *et al.*, 2014; GRI, 2016 und weitere). Im Folgenden wird zunächst ein allgemeiner Überblick über das Antwortverhalten der Betriebe gegeben.

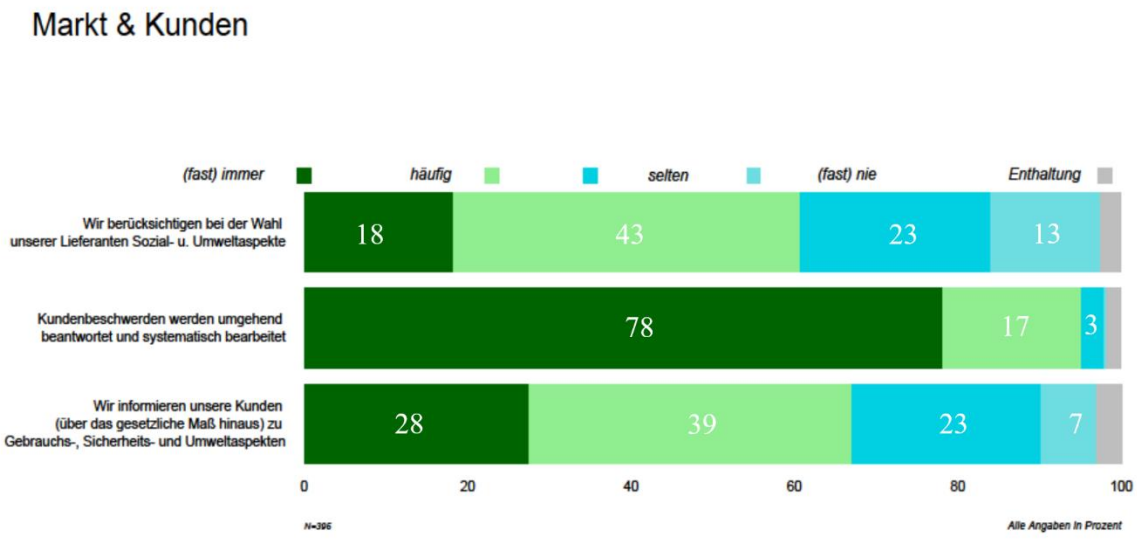


Abbildung 5: Übersicht Antworten Bereich Markt & Kunden

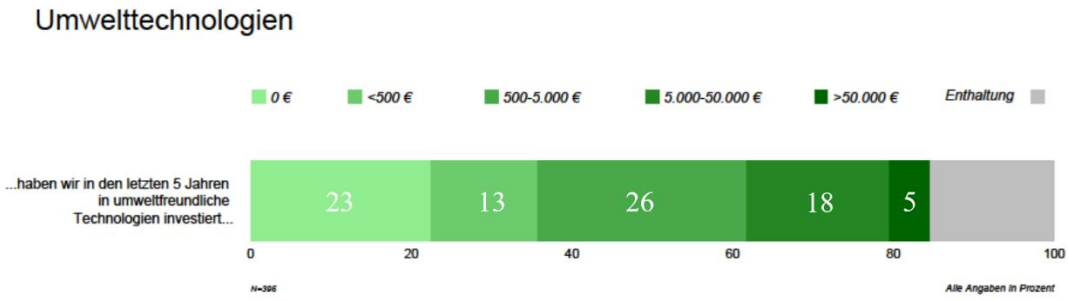


Abbildung 6: Übersicht Antworten Investition in umweltfreundliche Technologien

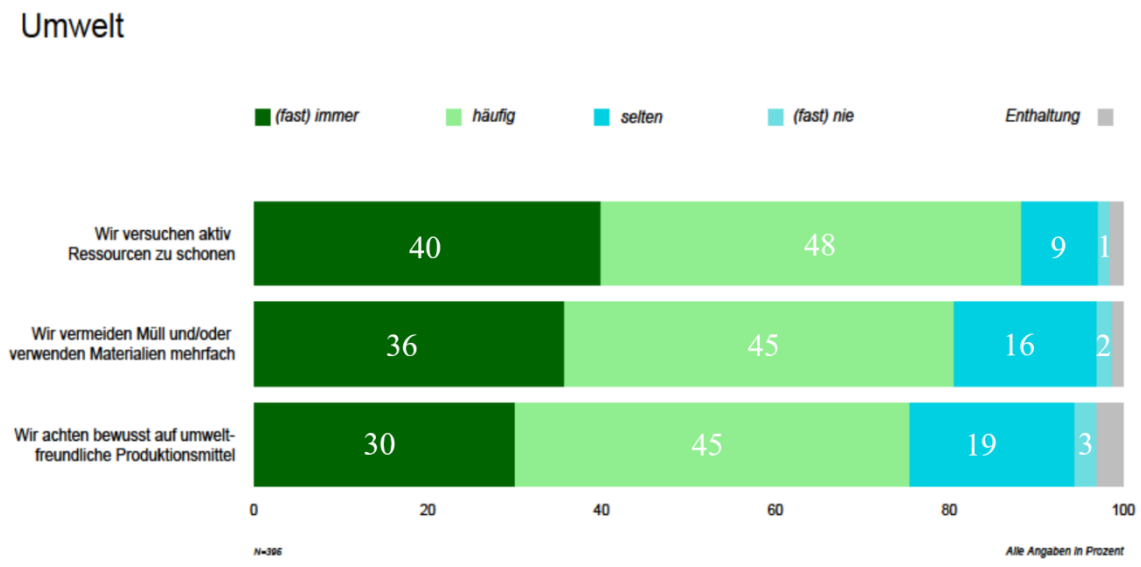


Abbildung 7: Übersicht Antworten Bereich Umwelt

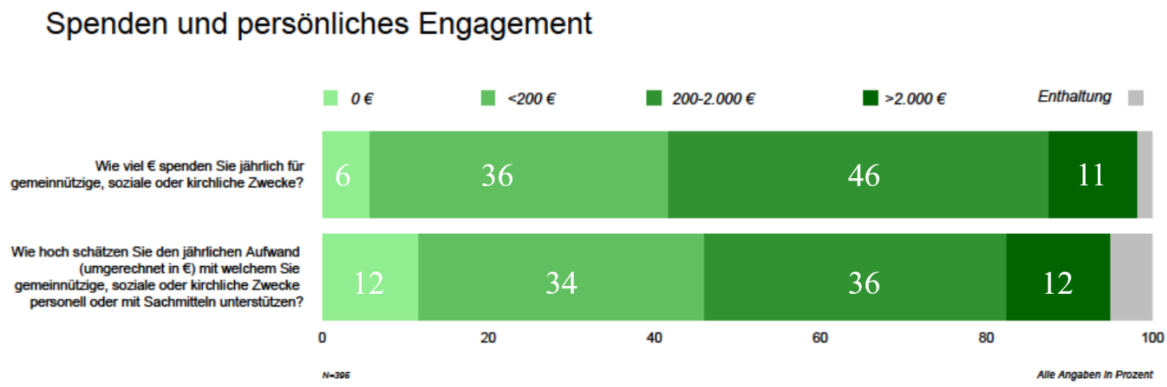


Abbildung 8: Übersicht Antworten Bereich Spenden und Sachengagement

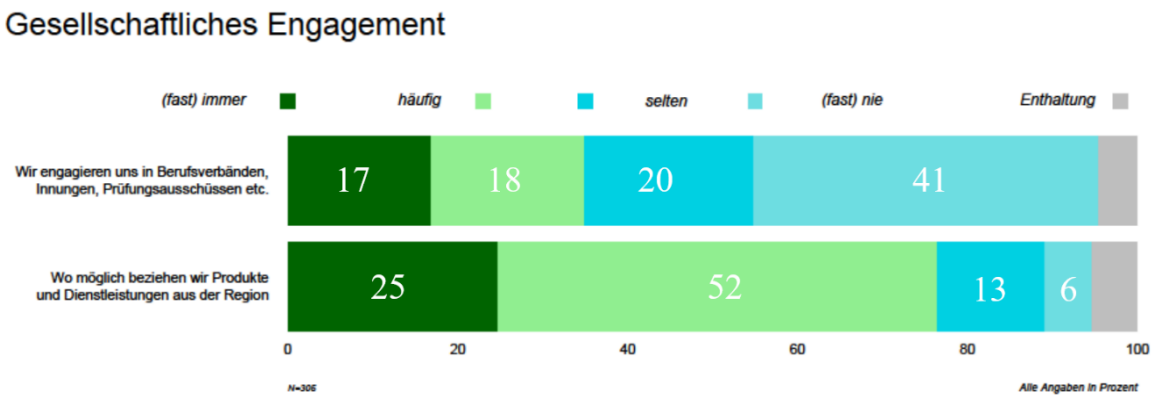


Abbildung 9: Übersicht Antworten Bereich Gesellschaft

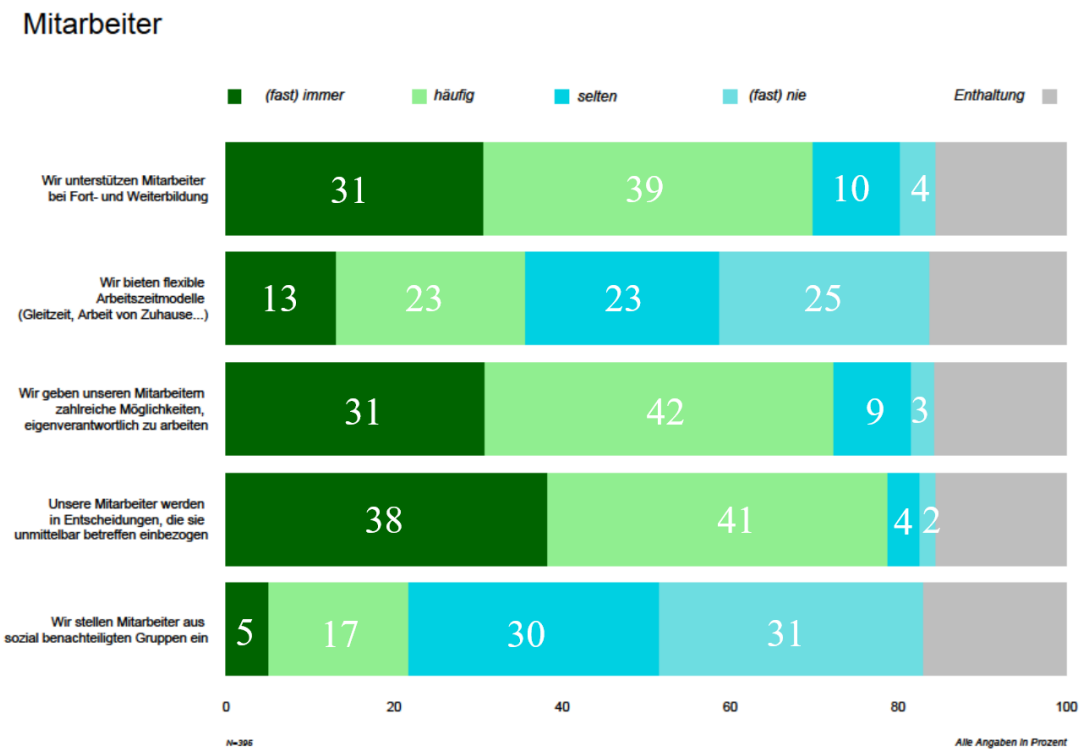


Abbildung 10: Übersicht Antworten Bereich Mitarbeiter

Zunächst einmal fallen Unterschiede in der Schwierigkeit auf, also zu welchem Anteil die einzelnen Items positiv beantwortet wurden. Sehr hohe Zustimmung von über 80 % erreichen die Punkte „Kundenbeschwerden werden umgehend beantwortet und systematisch bearbeitet“ (vgl. Abbildung 5) sowie die Frage nach dem aktiven Schonen von Ressourcen (Abbildung 7) und die Aussage „Mitarbeiter werden in Entscheidungen, die sie unmittelbar betreffen einbezogen“ (Abbildung 10). Das umgehende Bearbeiten von Kundenbeschwerden ist gut nachvollziehbar, wenn man sich die enge Kundenbindung der oft kleinen Handwerksunternehmen vor Augen führt. Die direkte Form der Einbindung der Mitarbeiter in kleineren Betrieben deckt sich mit bestehenden wissenschaftlichen Erkenntnissen (Perrini, Russo and Tencati, 2007; Fassin, 2008; Vázquez-Carrasco and López-Pérez, 2013) und wird gemeinhin als Vorteil der geringen Tiefe der Arbeitsteilung angesehen.

Die Frage, ob Produkte aus der Region bezogen werden (Abbildung 9), wird ebenfalls überwiegend bejaht. Einzelne Betriebe (darunter ein Goldschmied und eine Maßschneiderei) merkten jedoch an, dass in ihrem Gewerk keine regionalen Lieferanten zur Verfügung stünden. Tatsächlich dürfte das Ausmaß, in welchem regionale Produkte bezogen werden, gewerkebedingt variieren.

Im Bereich Mitarbeiter (vgl. Abbildung 10) spiegelt ein konstanter Anteil an Enthaltungen von ca. 17 % die Betriebe ohne Mitarbeiter wieder. Lediglich bei der Frage nach flexiblen Arbeitszeitmodellen sowie der Beschäftigung sozial benachteiligter Gruppen steigen die Enthaltungen leicht. Bei letzterem überrascht insgesamt die niedrige Quote an Zustimmung. Lediglich 20 % der Betriebe antworten mit „häufig“ oder „(fast) immer“, bezieht man auch die Betriebe ein, welche „selten“ gewählt haben, so liegt der Gesamtanteil immer noch bei knapp 50 % und somit deutlich niedriger als bei anderen Items. Dies mag darauf zurückzuführen sein, dass eben jene sozial benachteiligten Gruppen nur zu einem geringen Prozentsatz in der Gruppe der Arbeitssuchenden vertreten oder deren Benachteiligung häufig nicht bekannt sein dürfte.

Ein weiterer Punkt mit auffallend niedriger Zustimmungsrate ist die Frage nach einem Engagement in Innungen, Verbänden oder Prüfungsausschüssen (vgl. Abbildung 9). Nicht einmal 40 % der Befragten geben an, sich häufig zu engagieren. Bezieht man diejenigen mit seltenem Engagement mit ein, werden gerade einmal 50 % erreicht.

3.2. Unternehmensalter

Nach dieser ersten Übersicht stellt sich die Frage, ob das Unternehmensalter einen nennenswerten Einfluss auf das gesellschaftlich verantwortliche Handeln der Unternehmen hat.

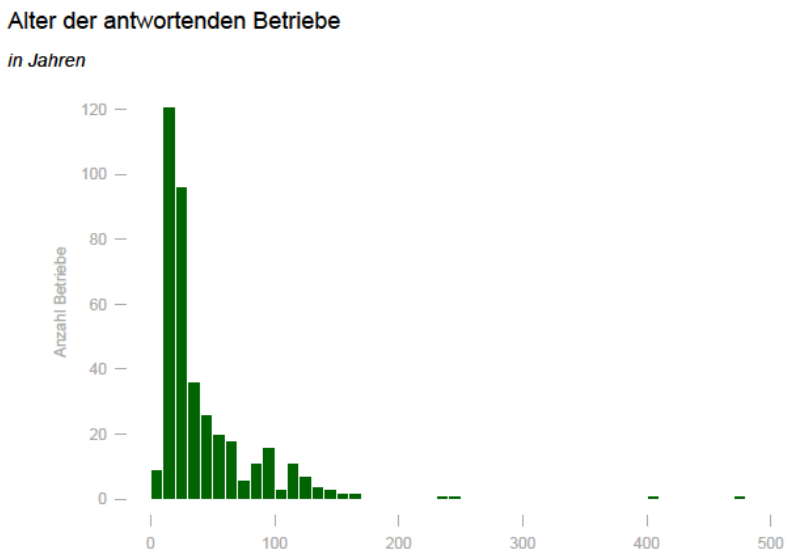


Abbildung 11: Unternehmensalter der antwortenden Betriebe

Abbildung 11 zeigt die Verteilung des Alters aller antwortenden Betriebe, gemessen in Jahren seit Gründung des Unternehmens. Es zeigt sich, dass der größte Teil zwischen 10 und 50 Jahre besteht. Mit über 200 Jahren weist der Datensatz nur noch wenige Fälle auf. Um die weitere Auswertung zu erleichtern wurden alle Betriebe mit einem Alter über 190 Jahren zusammengefasst. Die Tatsache, dass sich kaum Betriebe unter 10 Jahren finden liegt im Umstand begründet, dass die

Handwerkskammern, von welchen die Adressen bezogen wurden, angehalten waren nur Betriebe mit einem Bestehen über 10 Jahre zu selektieren. So sollten vor allem jene Betriebe, die nur kurzfristig zur Umsetzung einzelner Projekte eingetragen werden aus der Stichprobe entfernt werden. Zudem weisen gerade junge Unternehmen oft noch keine Angestellten auf, welche jedoch in der Umfrage von Interesse waren.

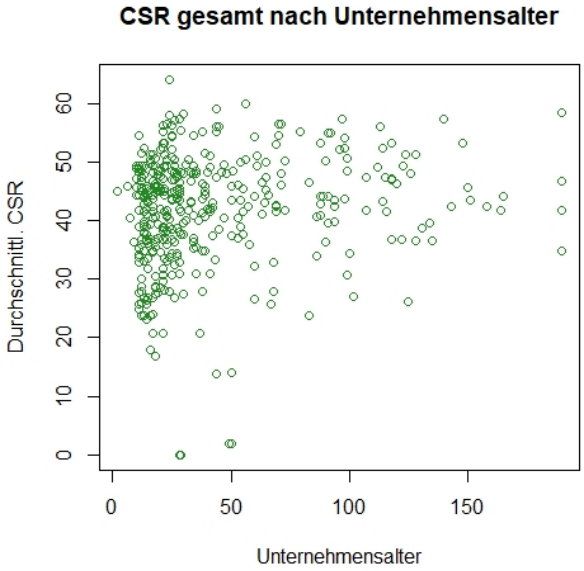


Abbildung 12: CSR nach Unternehmensalter (>190 J. zusammengefasst)

Ausgehend von der anfänglichen Vermutung, dass sich Betriebe mit höherem Alter mehr engagieren, zeigt Abbildung 12 die insgesamt in der Umfrage erreichte Summe der Antwortwerte („CSR-Score“) im Verhältnis zum Unternehmensalter. Dabei ist, abgesehen von einigen Ausreißern, unter den jüngeren Unternehmen unter 50, ein direkter Anstieg mit zunehmendem Unternehmensalter nicht erkennbar.

Um Verzerrungen durch unterschiedliches Antwortverhalten in den einzelnen Bereichen zu erkennen, werden im Folgenden die einzelnen Fragebogen-Items nach Altersklassen in 10-Jahresschritten abgetragen. Die Antwortkategorien „häufig“ und „(fast) immer“ sowie „selten“ und „(fast) nie“ wurden dabei zusammengefasst.

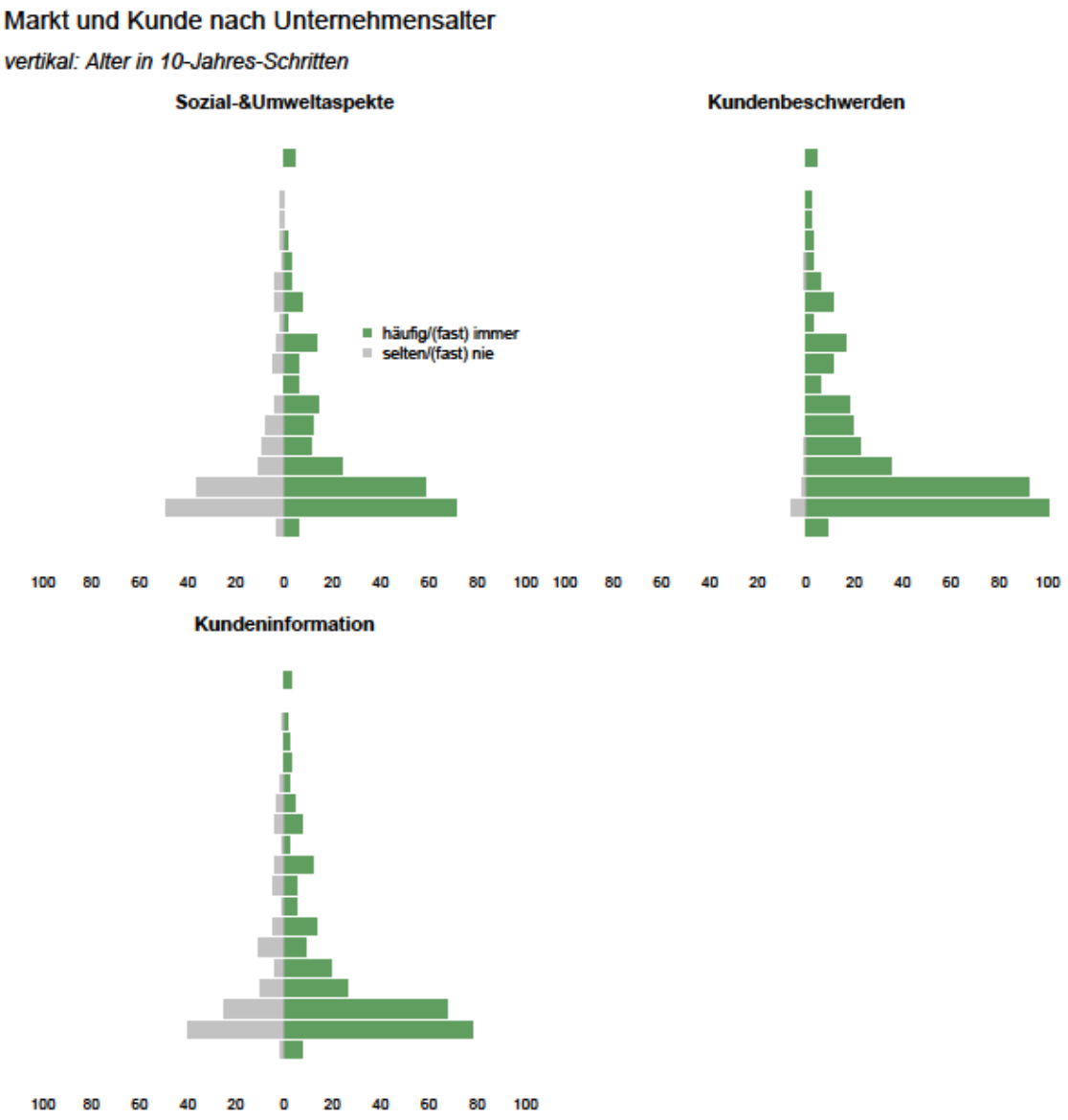


Abbildung 13: Markt & Kunden nach Unternehmensalter

Es zeigt sich in Abbildung 13, dass die Berücksichtigung von Sozial- und Umweltaspekten bei der Wahl der Lieferanten nur bei gut der Hälfte der Unternehmen eine Rolle zu spielen scheint. Ähnlich das Antwortverhalten auf die Frage nach einer systematischen Information der Kunden zu Gebrauchs-, Sicherheits- und Umweltaspekten. Klare altersspezifische Unterschiede zeigen sich nicht. Anders das Ergebnis bei der Frage, ob Kundenbeschwerden umgehend beantwortet und systematisch bearbeitet werden. Lediglich ein geringer Teil überwiegend junger Unternehmen stimmt diesem Punkt nicht zu.

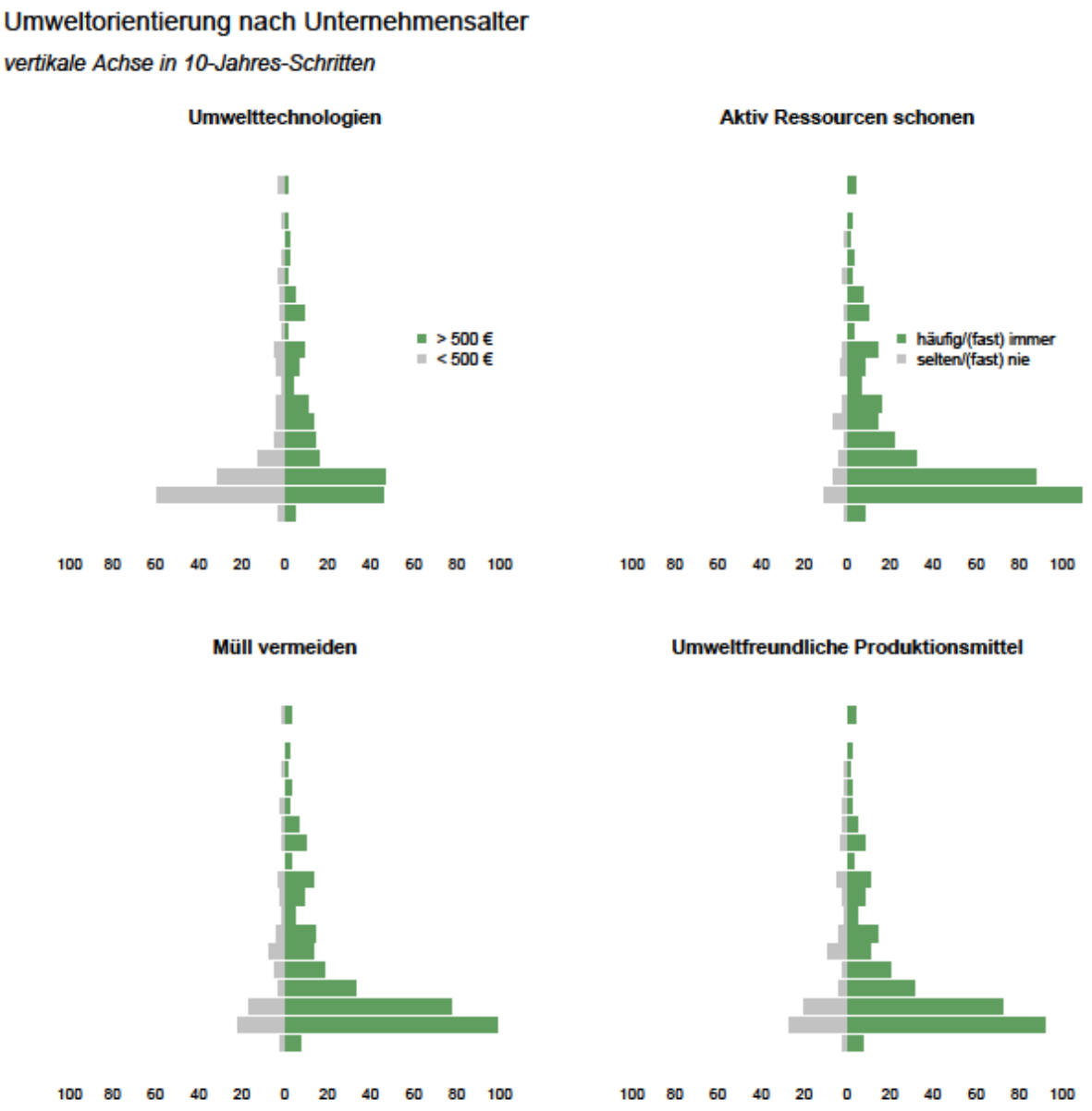


Abbildung 14: Umweltorientierung nach Unternehmensalter

Im Bereich Umweltorientierung (Abbildung 14) zeigt zunächst die hohe Zustimmung zu den Fragen nach dem Schonen von Ressourcen, dem Vermeiden von Müll wie auch dem Einsatz umweltfreundlicher Produktionsmittel ein hohes Bewusstsein der Betriebe für eine umweltverträgliche Produktion. Diese insgesamt geringe Ablehnung zeigt sich über weitgehend alle Altersklassen. Bei der Frage, ob im Laufe der vergangenen 5 Jahre in umweltfreundliche Technologien investiert wurde, erscheint das Antwortbild ausgewogener. Auch hier finden sich über alle Altersklassen hinweg Unternehmen mit geringen und höheren Investitionen, somit ist kein deutlicher Einfluss des Unternehmensalters feststellbar.

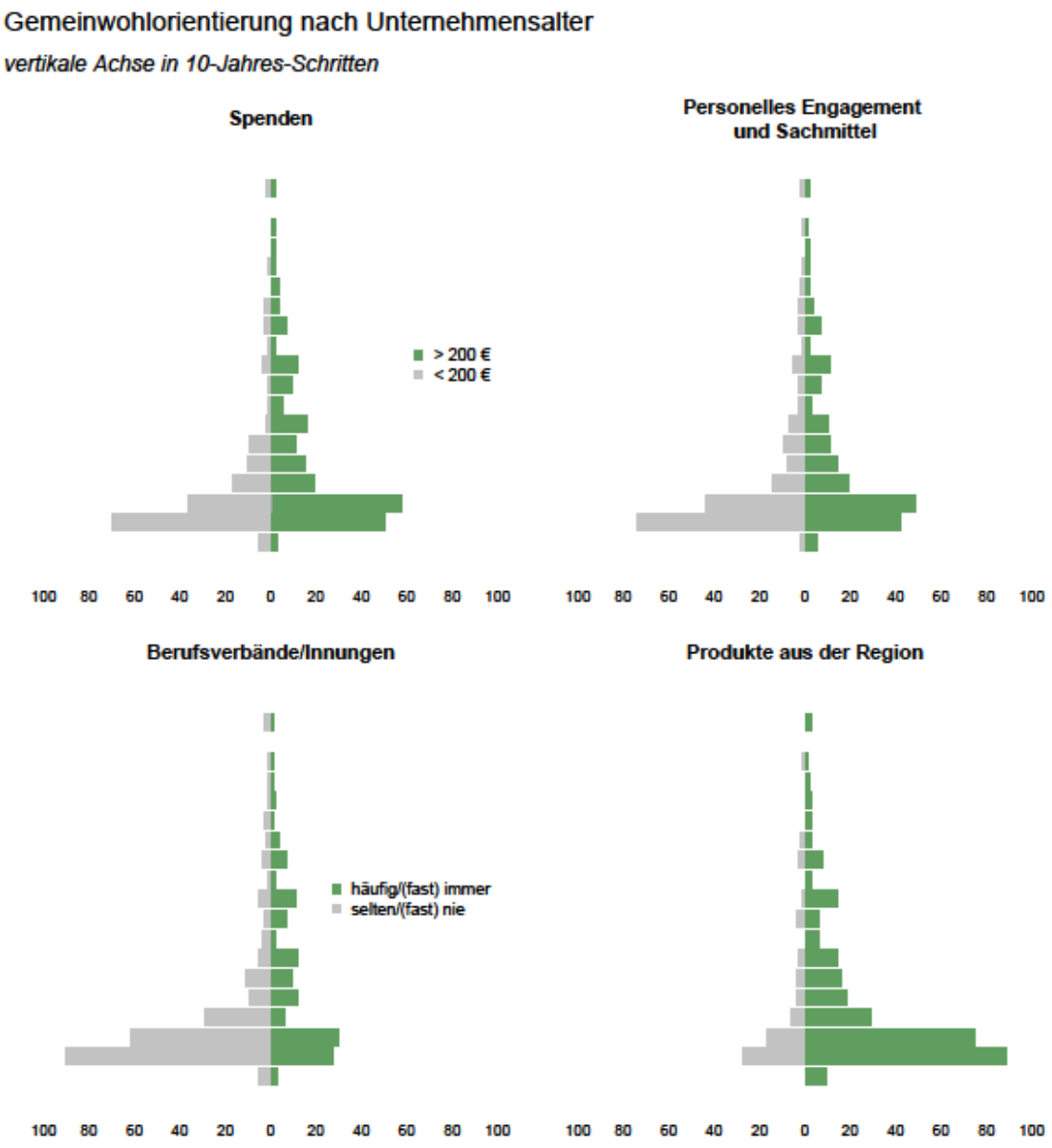


Abbildung 15: Gemeinwohlorientierung nach Unternehmensalter

Im Bereich Gemeinwohl (Abbildung 15) fällt das ähnliche Antwortmuster auf in den Bereichen Spenden mit finanziellen Mitteln und Unterstützung mit personellen oder Sachmitteln. Ein Effekt eines längeren Bestehens des Unternehmens ist wiederum nicht erkennbar.

Anders stellt sich das Antwortverhalten auf die Frage des Engagements in Innungen und Verbänden dar. Jüngere Unternehmen unter 40 Jahren Betriebsbestehen scheinen seltener in Verbänden engagiert. Dies mag mit der starken Belastung einhergehen, die der Aufbau eines Unternehmens mit sich bringt. Es mag jedoch auch ein Hinweis für ungenügenden Nachwuchs in Innungen und Verbänden sein.

Bei der Frage nach dem Bezug regionaler Produkte findet sich ein starker Überhang zustimmender Betriebe. Gerade jüngere Unternehmen scheinen dem Konzept gegenüber aufgeschlossen.

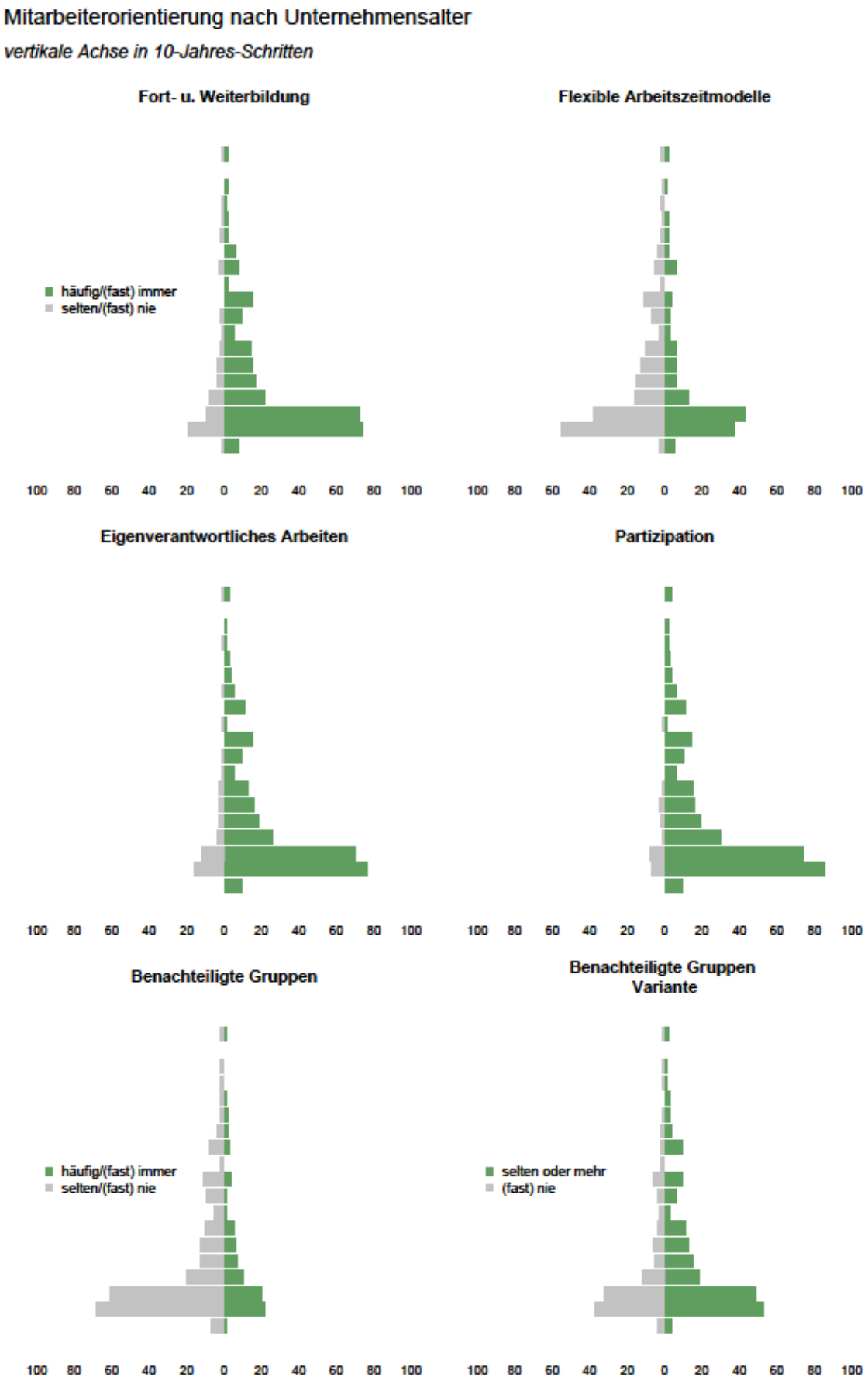


Abbildung 16: Mitarbeiterorientierung nach Unternehmensalter

Im Bereich der Mitarbeiterorientierung (Abbildung 16) gibt die überwiegende Mehrheit der Betriebe an, ihre Mitarbeiter bei Fort- und Weiterbildung zu unterstützen. Dabei stimmen überdurchschnittlich viele junge Betriebe bis zu einem Alter von 100 Jahren der Frage zu, während sich bei älteren Betrieben Zustimmung und Ablehnung die Waage halten.

Bei der Frage nach flexiblen Arbeitszeitmodellen wie Gleitzeit oder Teilzeit stellt sich die Situation anders dar. Vor allem mittelalte Unternehmen bieten ihren Angestellten diesbezüglich wenig Möglichkeiten.

Überdurchschnittlich hoch ist die Zustimmung wiederum bei der Frage, ob den Mitarbeitern ein eigenverantwortliches Arbeiten ermöglicht wird sowie bei der Frage, ob die Mitarbeiter in Entscheidungen einbezogen werden. Aufgrund der geringen Schwierigkeit beider Items lässt sich jedoch ein Einfluss des Betriebsalters nicht nachvollziehen.

Vergleichsweise hohe Ablehnung zeigt sich schließlich bei der Frage, ob die Betriebe Mitarbeiter aus sozial benachteiligten Gruppen einstellen. Gerade jüngere Betriebe bis zu einem Alter von etwa 100 Jahren geben an, dies wenn überhaupt selten zu tun. Dies mag jedoch wie oben angesprochen, an der insgesamt geringen Zahl von Bewerbern aus diesen Randgruppen liegen. Eine alternative Darstellung („Benachteiligte Gruppen Variante“) schließt daher die Antwort „selten“ als Zustimmung ein. Nun zeigt sich das Verhältnis deutlich ausgeglichener.

Wird die Frage nach der Beschäftigung benachteiligter Gruppen nach Konjunkturgruppen aufgeschlüsselt betrachtet, zeigt sich bei den meisten Gewerken ein recht ausgeglichenes Bild. Lediglich im Bereich persönliche Dienstleistungen überwiegen ablehnende Antworten. Ein klarer Effekt des Alters zeigt sich wiederum nicht, da in manchen Branchen wie Gesundheit oder Nahrungsmittel die Stückzahlen zu gering sind um auf einen tatsächlichen Einfluss zu schließen.

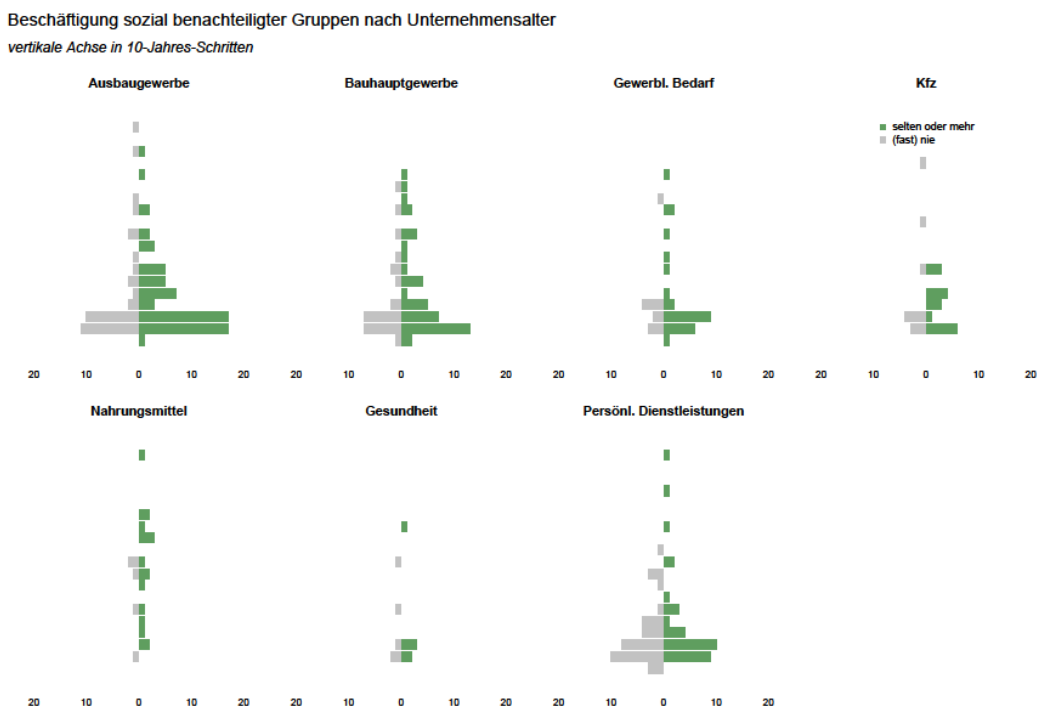


Abbildung 17: Beschäftigung sozial benachteiligter Gruppen nach Unternehmensalter und Konjunkturgruppe

Interessanterweise ändert sich das Bild, wenn man in Abbildung 18 die Zustimmung nach Größe (gemessen in Anzahl der Mitarbeiter) unterscheidet. Bereits ab 10 Mitarbeitern überwiegt klar der

Anteil derer, die der Frage zustimmen. Betriebe > 50 Mitarbeiter bejahen die Frage – abgesehen von einer Ausnahme – durchgehend. Allerdings überwiegt auch hier der Effekt der Unternehmensgröße, ein deutlicher Einfluss des Alters ist nicht zu erkennen.

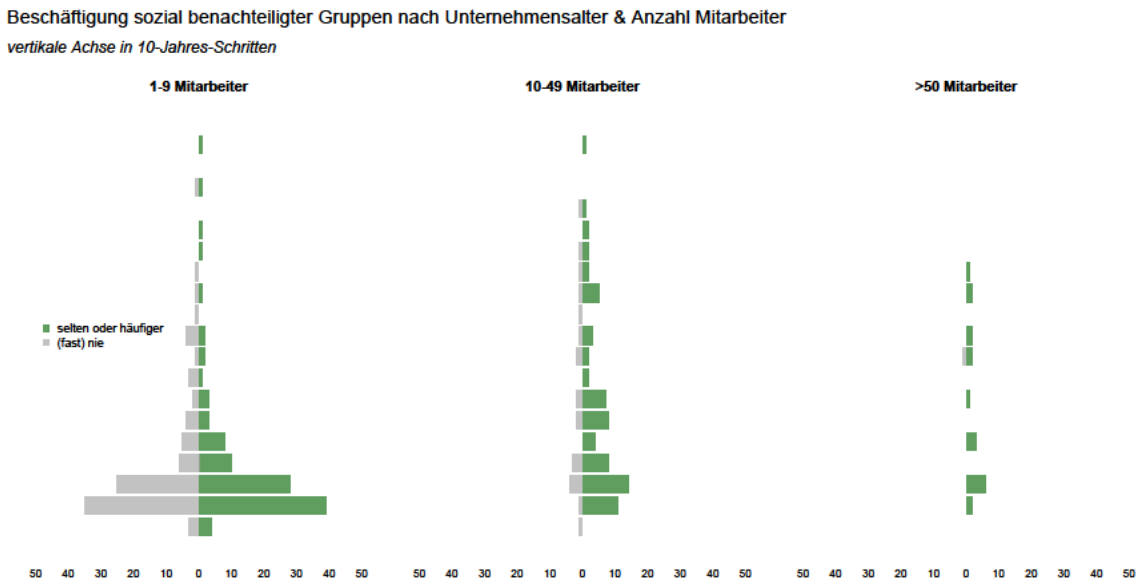


Abbildung 18: Beschäftigung sozial benachteiligter Gruppen nach Unternehmensalter und -größe

Das Alter des Betriebs scheint somit insgesamt einen geringen Einfluss auf die CSR-Aktivitäten deutscher Handwerksbetriebe auszuüben. Mit Ausnahme schwächerer Effekte im Bereich Mitarbeiterorientierung und eines relativ deutlichen Mangels an jüngeren Betrieben beim Engagement in Innungen und Verbänden bestätigt sich Annahme 1 daher nicht. Die Einstellung benachteiligter Personengruppen scheint eher eine Frage der Unternehmensgröße denn des Alters zu sein.

3.3. Gewerk

Wie eingangs erläutert findet sich in der Literatur ein Einfluss der Branche auf das Engagement der untersuchten Betriebe, welcher auf Faktoren wie unterschiedlichen Ressourceneinsatz, unterschiedliche Exposition gegenüber Stakeholder-Gruppen, unterschiedliche Strukturen der Supply Chain oder einen unterschiedlichen Grad an Internationalisierung zurückgeführt wird.

In einer Analyse des gesamten CSR nach Konjunkturgruppen (Abbildung 19) erreichen die Betriebe aus dem Bereich Nahrung ein höheres Niveau als die übrigen Gewerke. Ein Blick auf die Konjunkturprofile in Abbildung 20 zeigt, dass sich die Nahrungsmittelgewerke vor allem bei der Berücksichtigung von Sozial- und Umweltaspekten und dem Bezug von Produkten aus der Region hervortun, sowie beim Engagement in Verbänden, dem Angebot flexibler Arbeitszeitmodelle und der Beschäftigung sozial benachteiligter Gruppen. Gerade die ersten beiden Punkte könnten ein gesteigertes Bewusstsein der Verbraucher wiederspiegeln und somit einen gewissen Pull-Effekt seitens der Kunden. Das Angebot flexibler Arbeitszeitmodelle mag mit einem hohen Anteil von Teilzeitbeschäftigten in den Filialen zusammenhängen.

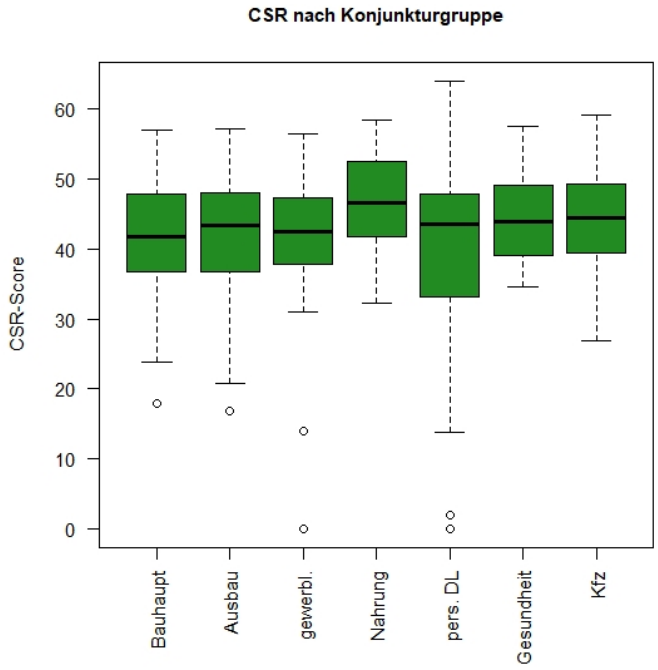


Abbildung 19: CSR nach Konjunkturgruppe

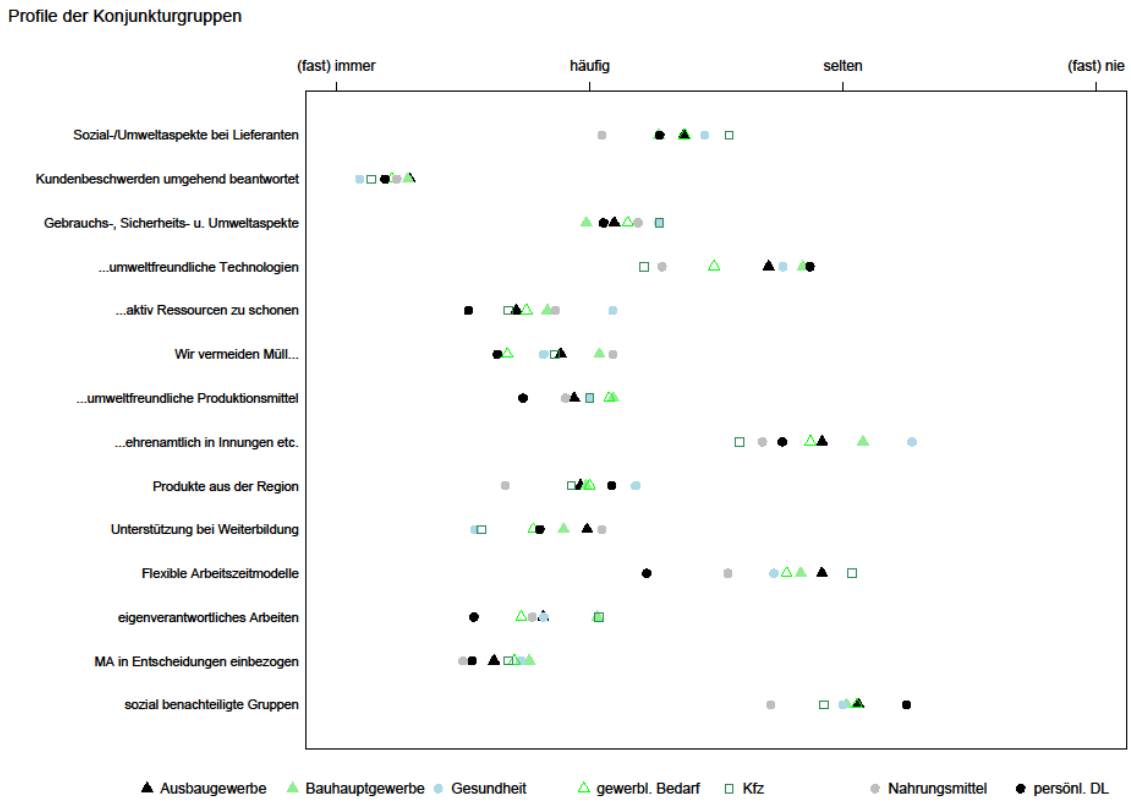


Abbildung 20: CSR-Profile der Konjunkturgruppen

Die übrigen Gruppen gleichen sich in hohem Maß, lediglich die Streuung im Bereich persönliche Dienstleistungen ist etwas größer als in den anderen Bereichen.

Betrachtete man die Profile der Konjunkturgruppen in den einzelnen CSR-Bereichen (Abbildung 20) zeigen sich zudem Item bezogene Unterschiede. Die sehr geringe Spreite bei der Aussage „Kundenbeschwerden werden umgehend beantwortet und systematisch bearbeitet“ lässt wie bereits erwähnt eine gewisse Selbstverständlichkeit vermuten. Sie zeigt die enge Kundenbindung des

Handwerks und das Bewusstsein für die Wichtigkeit einer hohen Kundenzufriedenheit. Ein weiterer Bereich mit auffallend geringer Bandbreite ist die Aussage „Mitarbeiter werden in Entscheidungen einbezogen“. Die einheitlich hohe Zustimmung legt ein oft familiäres Betriebsklima nahe.

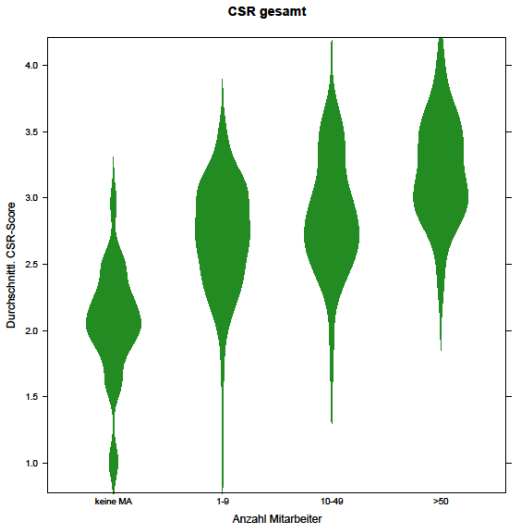
Eine weite Spreite weist der Bereich „Wir beziehen Sozial- und Umweltaspekte bei der Auswahl der Lieferanten ein“ auf. Im Gegensatz zur hohen Zustimmung im Nahrungsmittelbereich messen Kfz-Betriebe diesem Aspekt eine deutlich geringere Relevanz bei. In Anbetracht der dort weit verbreiteten Vertragshändlerstrukturen mag sich in diesem Gewerk die Frage der Lieferantenwahl bisweilen erübrigen.

Auch bei der Frage nach Investitionen in umweltfreundliche Technologien[1] in den letzten 5 Jahren liegen die Konjunkturgruppen vergleichsweise weit auseinander. Am meisten wurde im Kfz- sowie Nahrungsmittelgewerbe investiert. Dies deckt sich mit der Beobachtung, dass gerade im Nahrungsmittelgewerbe durch energiesparende Technologien große Kosteneinsparungen möglich sind und auch durch verschiedene Förderprogramme bezuschusst werden (Deutsche Handwerkszeitung, 2017).

Der Frage, ob der Betrieb flexible Arbeitszeiten bietet, stimmen abgesehen von den Nahrungsgewerken auch Betriebe aus dem Bereich persönliche Dienstleistungen deutlich öfter zu als die übrigen Konjunkturgruppen. Dies mag mit den dort zusammengefassten Berufen zusammenhängen, zu welchen auch das Friseurhandwerk zählt. In diesem Gewerbe sind überproportional häufig Frauen beschäftigt (Haverkamp *et al.*, 2015) und die Tätigkeit ist mit Teilzeitbeschäftigung gut vereinbar.

Obwohl sich die Gesamtintensität des CSR nur geringfügig unterscheidet bestätigt sich Annahme 2, da die verschiedenen Konjunkturgruppen in unterschiedlichem Maße in den einzelnen CSR-Bereichen aktiv sind.

3.4. Anzahl an Mitarbeitern



Vermutung 3 - kleine Unternehmen engagierten sich in geringerem Umfang - scheint Abbildung 21 zu bestätigen. Da in die Gesamtbetrachtung jedoch auch finanzielle Aspekte wie die Höhe von Sach- und Geldspenden sowie die Investition in umweltfreundliche Technologien einfließen, lohnt sich ein detaillierterer Blick in die einzelnen Bereiche.

Abbildung 21: CSR nach Unternehmensgröße

[1] Für die Auswertung wurden die finanziellen Kategorien transformiert: „0 €“ Investitionen entspricht „(fast) nie“, „> 50.000 €“ entspricht „(fast) immer“.

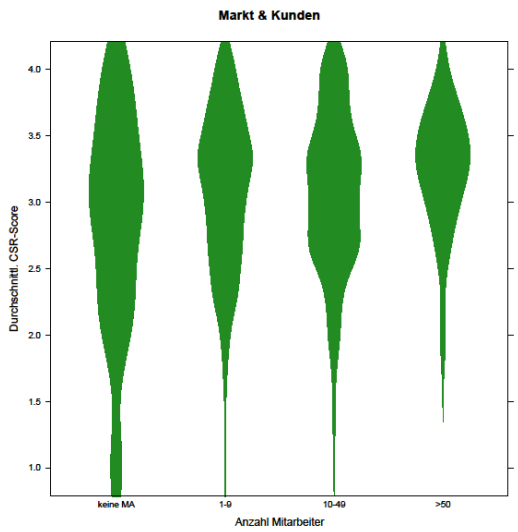


Abbildung 22: CSR nach Unternehmensgröße - Bereich Markt & Kunden

Der Bereich Markt und Kunden (Abbildung 22) zeigt ein deutlich einheitlicheres Bild. Lediglich im Bereich geringer CSR-Werte sind Micro-Unternehmen ohne eigene Beschäftigte etwas stärker vertreten. Alle Vergleichsgruppen erreichen jedoch ein vergleichsweise hohes Maß an CSR.

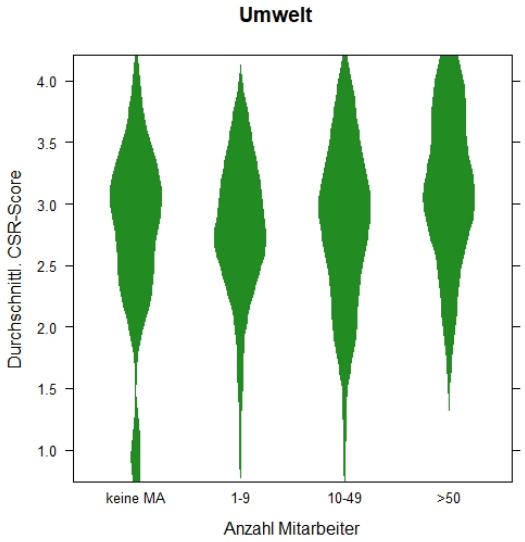
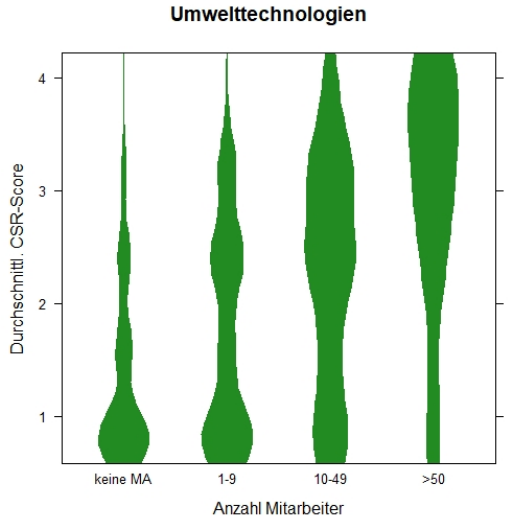


Abbildung 23: CSR nach Unternehmensgröße - Bereich Umwelt gesamt

Der Bereich Umwelt (Abbildung 23) erscheint ebenfalls deutlich einheitlicher als das Gesamtbild.



Betrachtet man den Bereich „Investitionen in umweltfreundliche Technologien“ (Abbildung 24) separat zeigen sich deutliche Unterschiede. Dies ist zu erwarten, können doch kleine Unternehmen absolut gesehen nicht das gleiche Volumen investieren wie große. Auffällig ist allerdings, dass ein deutlicher Anteil an Betrieben mit 1 – 9 Mitarbeitern und auch mit 10 – 49 Mitarbeitern gar keine Investitionen in diesem Bereich berichten.

Abbildung 24: CSR nach Unternehmensgröße - Investitionen in Umwelttechnologien

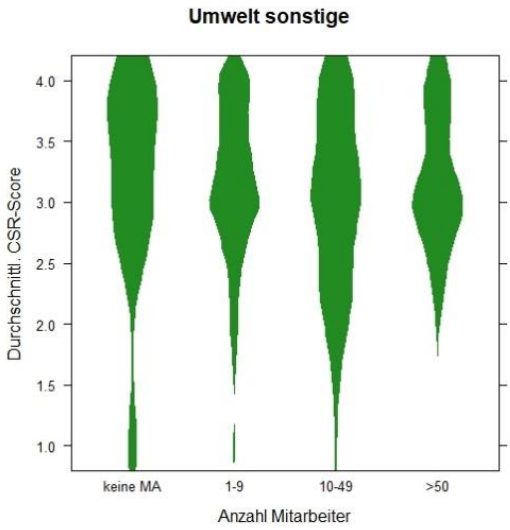


Abbildung 25 weist dem gegenüber keine größenbedingten Unterschiede auf – die leichte Tendenz in Abbildung 23 scheint einzig auf die abweichenden Investitionen zurückzuführen.

Abbildung 25: CSR nach Unternehmensgröße - Bereich Umwelt ohne Umwelttechnologien

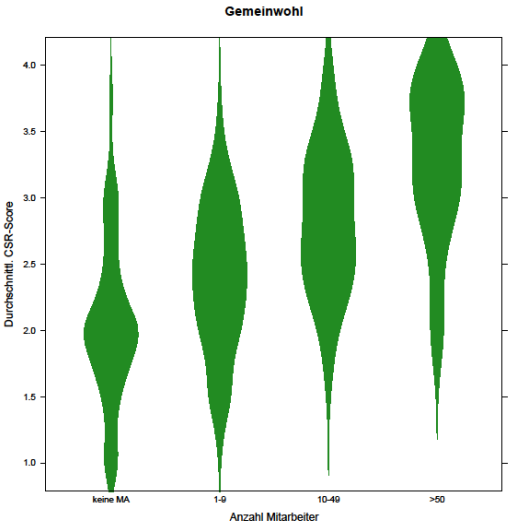


Abbildung 26: CSR nach Unternehmensgröße - Bereich Gemeinwohl

Im Bereich Gemeinwohl (Abbildung 26) zeigen sich die deutlichsten Unterschiede. Hier decken sich die Ergebnisse mit der Beobachtung, dass kleine Betriebe weniger CSR leisten (Besser and Miller, 2004; Cruz *et al.*, 2014). Das Ergebnis ist für die monetär erfassten Sach- und Geldspenden zu erwarten, da größere Betriebe mit höheren Erträgen auch eher in der Lage sein sollten, hier mehr zu leisten. Eine relative Vergleichsgröße wäre hier interessant, bringt allerdings in der praktischen Erhebung Schwierigkeiten mit sich. So sind gerade KMU häufig nicht bereit, sensible Daten wie den Unternehmensgewinn preiszugeben. Darüber hinaus wird gerade der Gewinn von diversen steuerpolitischen Größen beeinflusst.

Interessanterweise sind es in diesem Falle nicht nur die Sach- und Geldspenden, welche die Unterschiede begründen (Abbildung 27 links). Auch bei der Frage nach Engagement in

Innungen/Verbänden sowie dem regionalen Bezug von Produkten (Abbildung 27 rechts) weisen größere Unternehmen einen höheren Grad an CSR auf.

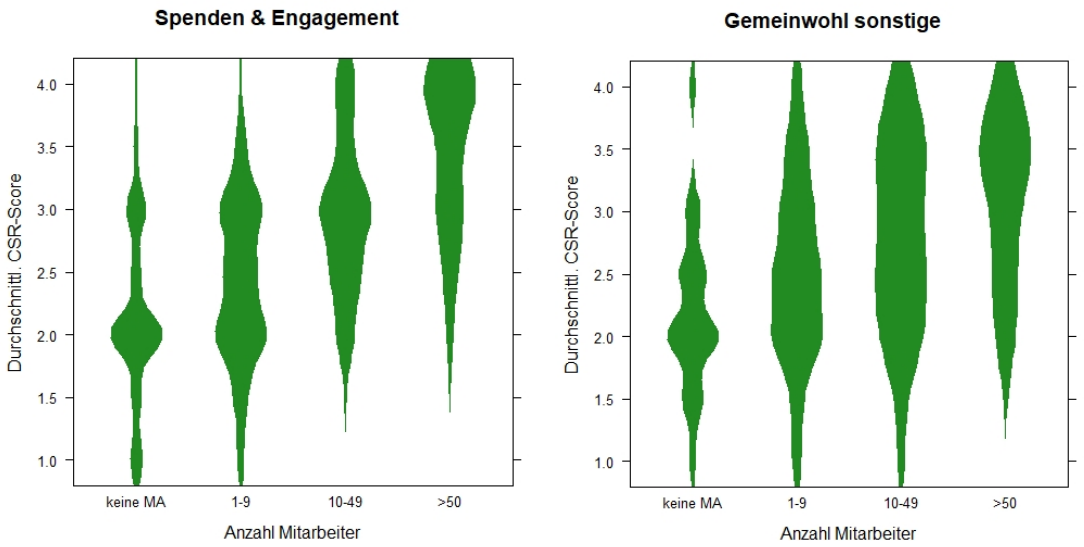


Abbildung 27: CSR nach Unternehmensgröße - Sach- und Geldspenden vs. andere Gemeinwohlaspekte

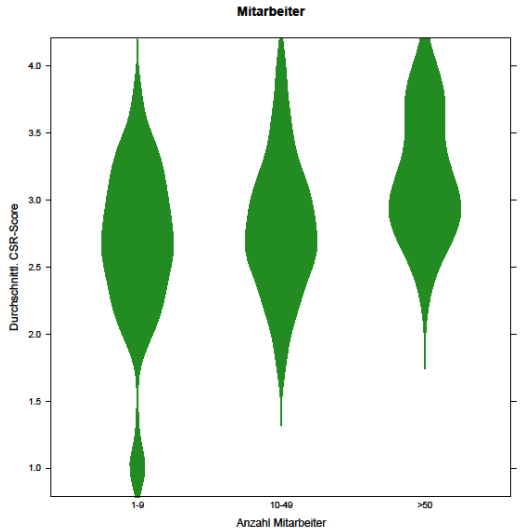


Abbildung 28: CSR nach Unternehmensgröße - Bereich Mitarbeiter

In der abschließenden Betrachtung des Mitarbeiter orientierten CSR in Abbildung 28 zeigen sich wiederum kaum Unterschiede. Zwar ist erkennbar, dass größere Unternehmen mit mehr als 10 Mitarbeitern keine niedrigen Werte erreichen, doch findet sich das Gros der kleinen Betriebe bis 9 Mitarbeitern ebenfalls im höheren mittleren Bereich wieder.

Es zeigen sich also größenbedingte Unterschiede im CSR-Engagement, welche überwiegend auf Unterschiede im Bereich Gemeinwohl sowie Investitionen in Umwelttechnologien zurück zu führen sind.

Dieser Schluss erscheint wenig überraschend, wenn man sich vor Augen führt, dass kleineren Unternehmen absolut gesehen geringere Mittel für ein Engagement in diesen Bereichen zur Verfügung stehen. In Abbildung 29 werden daher das absolute Engagement in Form von Geld- und Sachspenden sowie Investitionen in Umwelttechnologien im Verhältnis zur Unternehmensgröße (gemessen an der Anzahl an Mitarbeitern) gegenüber gestellt. Bei Geld- und Sachspenden zeigt sich ein ähnliches Muster: Größere Unternehmen spenden tendenziell mehr. Ein diverseres Bild zeigt sich bei den Investitionen. Auffällig ist, dass etwa 20 % der großen Unternehmen über 50 Mitarbeiter keinerlei Investitionen in umweltfreundliche Technologien getätigt haben. Zudem haben gerade kleine

Unternehmen mit weniger als 9 Mitarbeitern in knapp 50 % der Fälle keine Umwelttechnologien angeschafft. Vor dem Hintergrund, dass gerade die Investition in umweltfreundliche, moderne Technologien häufig mit einer Optimierung der Produktion einhergeht, spiegelt dies möglicherweise einen generellen Investitionsstau (Schwartz, 2016).

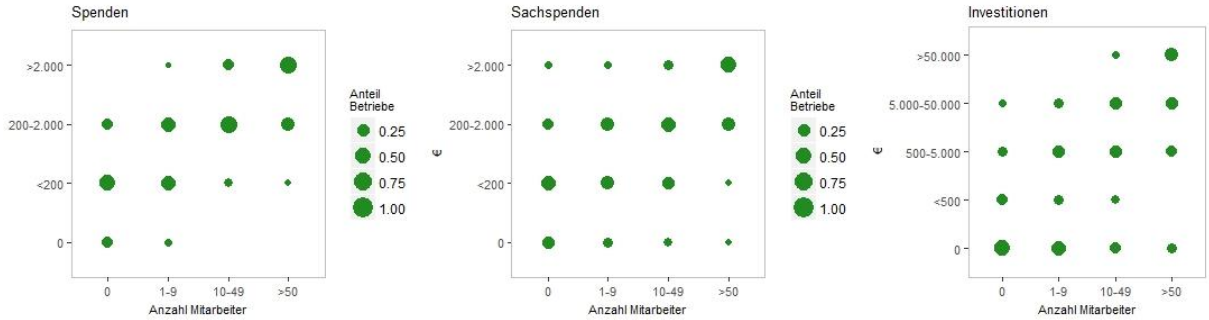


Abbildung 29: Spenden und umweltfreundliche Investitionen nach Anzahl Mitarbeitern

Neben den in absoluten Geldwerten erhobenen Sachverhalten zeigt Abbildung 30 weitere Aspekte. So findet sich bei den Fragen nach einem Engagement in Berufsverbänden und Innung, dem Gewähren von flexiblen Arbeitszeiten und der Beschäftigung benachteiligter Gruppen, welche ein überdurchschnittlich breites Spektrum der Antworten aufweisen. Auch hier kann ein Zusammenhang mit der Unternehmensgröße vermutet werden.

Größere Betriebe könnten beispielsweise eher Mitarbeiter für eine Tätigkeit in den Berufsorganisationen freistellen. Die Ergebnisse bestätigen diese Vermutung allerdings nur bedingt. Zwar verneinen Betriebe ohne eigene Mitarbeiter ein Engagement in Berufsverbänden überproportional oft, gerade bei mittleren und größeren Betrieben ab 10 Mitarbeitern halten sich die jedoch praktisch die Waage.

Der Einfluss der Unternehmensgröße kann auch bei auf die Mitarbeiter gerichtetem CSR vermutet werden. Flexible Arbeitszeiten beispielsweise könnte man seinen Mitarbeitern eher einrichten, wenn im Betrieb weitere Kollegen beschäftigt sind die einen gerade Abwesenden vertreten können.

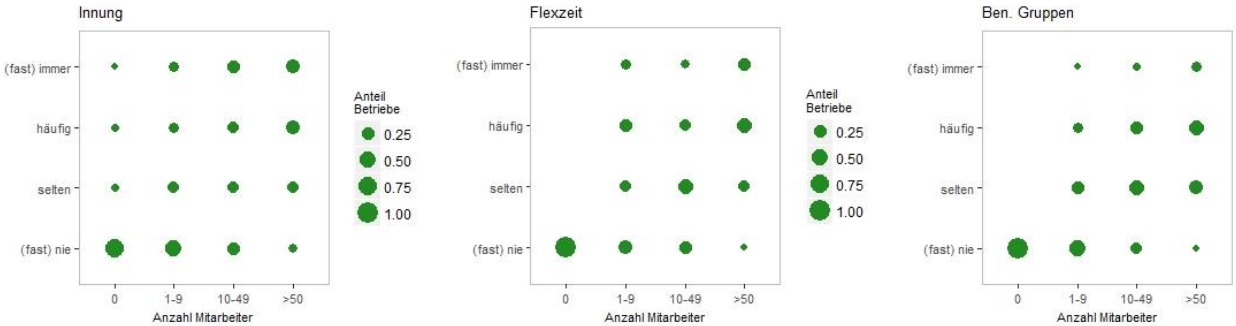


Abbildung 30: Innungsmitgliedschaft und mitarbeiterbezogene CSR nach Anzahl Mitarbeitern

Umso überraschender ist das eher ausgeglichene Bild über alle Unternehmen mit mehr als einem Mitarbeiter, was das Einräumen flexibler Arbeitszeiten betrifft. Nur ein geringer Anteil von weniger als 25 % bietet dies standardmäßig für alle Mitarbeiter und die Wahrscheinlichkeit, dass ein Betrieb flexible Arbeitszeiten „häufig“ einräumt, ist bei den Betrieben über 50 Mitarbeitern nur gering höher als bei Betrieben unter 10 Mitarbeitern.

Eine Beschäftigung benachteiligter Gruppen mag größeren Unternehmen ebenfalls leichter möglich sein: Eine damit möglicherweise einhergehende geringere Leistung könnte in größeren Unternehmen leichter durch die Gesamtleistung im Team ausgeglichen werden. Dies bestätigt sich in der Analyse:

43 % der größeren Betriebe bestätigen dies als „häufig“, bei den kleinen Betrieben bis 9 Mitarbeitern sind es lediglich 14 %. Die Tatsache, dass nur wenige Betriebe die Antwortkategorie „fast immer“ wählen, liegt wohl in der Formulierung der Antwortmöglichkeiten begründet. Um die Komplexität des Fragebogens nicht weiter zu erhöhen, wodurch wiederum die Gefahr fehlerhafter Antworten steigen könnte, wurde dennoch auf eine Änderung der Skalierung für dieses einzelne Item verzichtet.

3.5. Finanzielle Entwicklung

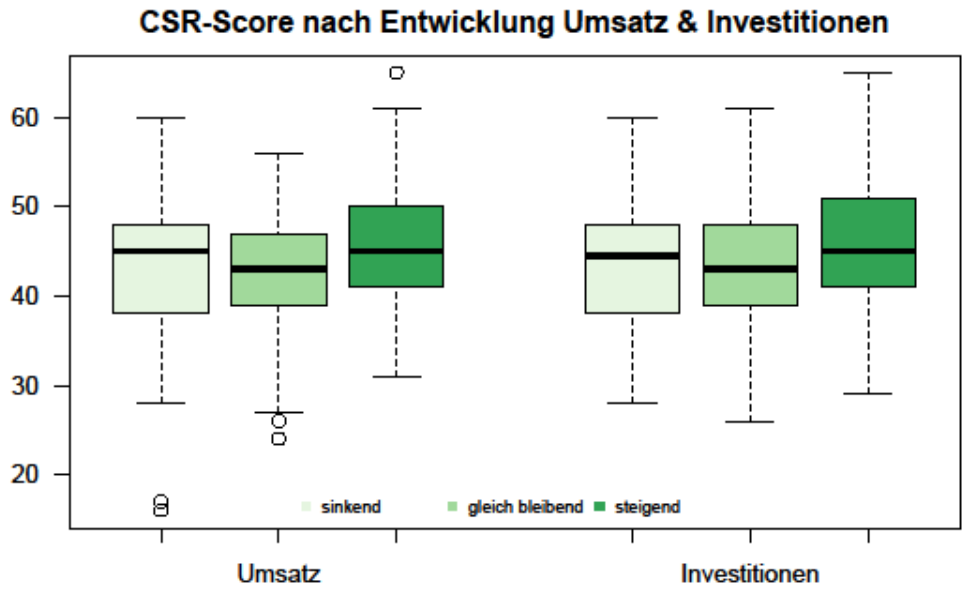


Abbildung 31: CSR nach finanzieller Entwicklung

Wie oben erläutert wird eine solide finanzielle Entwicklung von einigen Studien als Voraussetzung für gesellschaftlich verantwortungsvolles Handeln in Unternehmen angesehen. Umso erstaunlicher, dass sich dieser Effekt in den Antworten der Handwerksbetriebe kaum findet (vgl. Abbildung 31): Sowohl der gesamte Antwortrahmen als auch die Mediane liegen über alle drei Gruppen nah beieinander. Lediglich ein paar Ausreißer im Bereich Umsatzentwicklung zeigen die in der Literatur beobachtete Tendenz. Entgegen Annahme 4 scheint die akute finanzielle Entwicklung (gefragt waren die letzten drei Jahre) das Engagement der Betriebe nicht unmittelbar zu beeinflussen. Diese Erkenntnis stimmt wiederum mit verschiedenen empirischen Studien überein, wie Wang et al. zeigen (Wang, Dou and Jia, 2016).

3.6. Motivation

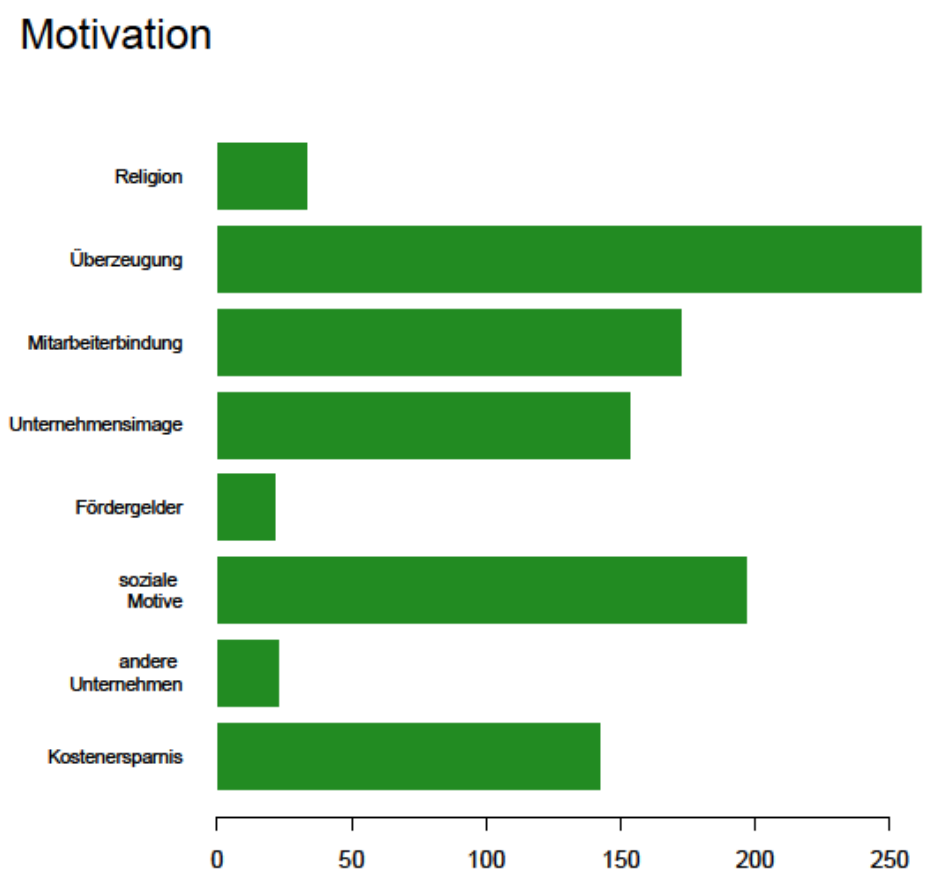


Abbildung 32: Motivation

Nach den vier wichtigsten Beweggründen für ihr Engagement gefragt, nennt die überwiegende Mehrheit der Betriebe Überzeugung und soziale Motive (vgl. Abbildung 32). Dies entspricht den Ergebnissen erster qualitativer Studien in diesem Feld, welche gerade kleinen und mittleren Unternehmen nachhaltiges Handeln aus persönlicher Überzeugung heraus bescheinigen (Jenkins, 2006, 2009; Perrini, 2006; Williamson, Lynch-Wood and Ramsay, 2006). Wie erwartet wird diese intrinsische Motivation ergänzt durch eine hohe Zahl an Antworten, welche strategische Erwägungen wie Mitarbeiterbindung, Unternehmensimage oder Kostenersparnisse anführen. In Anbetracht der Tatsache, dass ein strategisches Vorgehen im Bereich CSR von verschiedenen Wissenschaftlern empfohlen wird (Lepoutre and Heene, 2006; Porter and Kramer, 2006), gerade auch für kleinere und mittlere Unternehmen mit begrenzten Ressourcen (Morsing and Perrini, 2009), ist dies eine wichtige Erkenntnis. Ein Indiz dafür, dass auch KMU CSR strategisch einsetzen, zeigt Abbildung 33: Unternehmen, deren Ziel eine Verbesserung der Mitarbeiterbindung ist, zeigen nicht nur einen höheren Grad an CSR in diesem Bereich, sondern auch eine deutlich geringere Streuung.

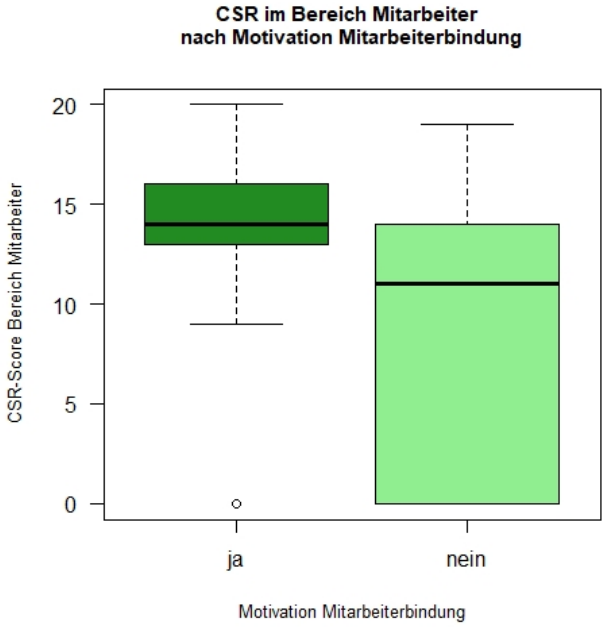


Abbildung 33: CSR im Bereich Mitarbeiter in Relation zur Motivation der Mitarbeiterbindung

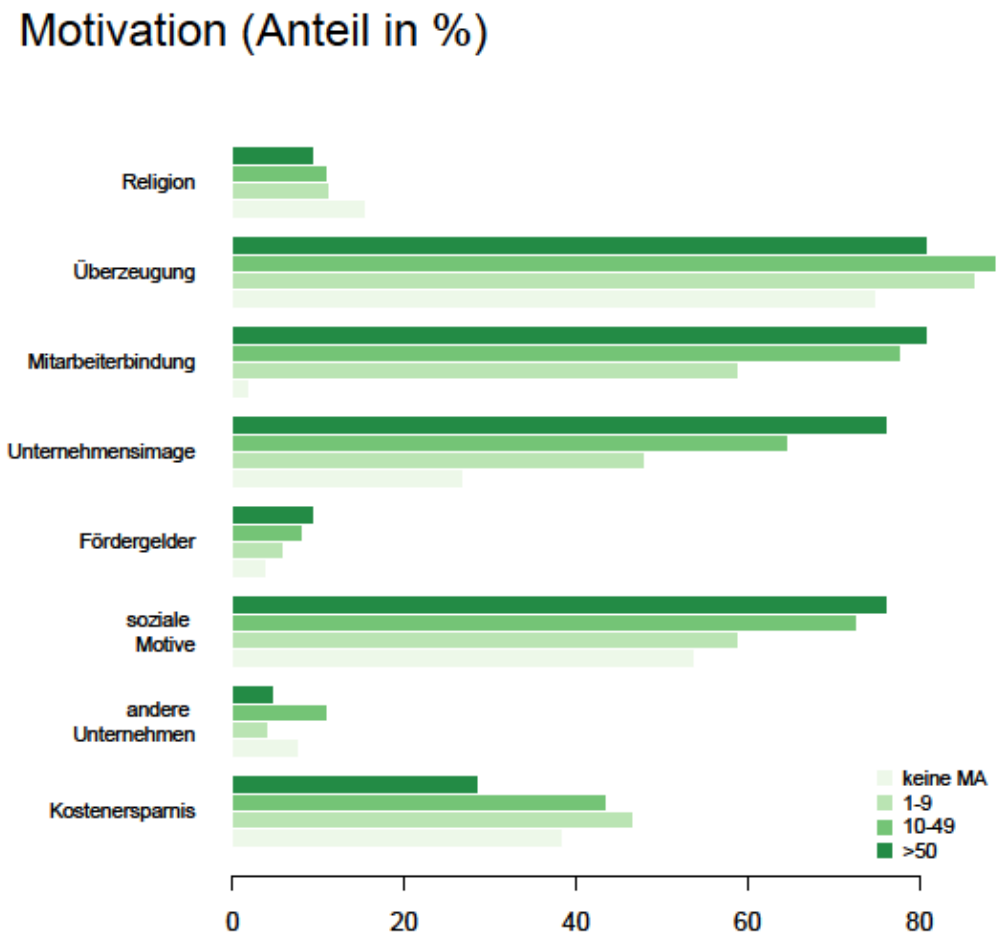


Abbildung 34: Motivation nach Anteil an der Größenklasse

Wie in Annahme 5 erwartet zeigt eine Betrachtung der Motivation nach Anteil je Größenklasse (Abbildung 34) eine klare Tendenz, dass größere Unternehmen auch stärker von der Sorge um das eigene Unternehmensimage angetrieben werden. Wird dieser Motivationsgrund nur von ca. 30 % der Kleinstunternehmen ohne eigene Mitarbeiter gewählt, so sind es bei den großen Handwerksbetrieben über 50 Mitarbeitern fast 80 %. Es bestätigt sich auch die erwartete Ambivalenz innerhalb der Beweggründe: Große Unternehmen nennen zu einem ähnlich hohen Prozentsatz Überzeugung und soziale Motive. Zusammen mit der Absicht der Mitarbeiterbindung bilden diese vier Aspekte die wichtigsten Motivationsgründe für die befragten deutschen Handwerksunternehmen.

Andererseits bestätigt sich nicht die Beobachtung, kleinere Unternehmen implementierten Maßnahmen im Bereich der Nachhaltigkeit ohne sich deren Wirkung bewusst zu sein (Chasse and Boiral, 2017). Faktoren wie Mitarbeiterbindung, Kostenersparnis und auch Unternehmensimage erreichen auch bei den kleineren Betrieben um die 50 % Zustimmung.

Vergleichsweise gering ist die Reaktion auf mögliche Fördergelder. Diesen Beweggrund nennen große Unternehmen zwar häufiger als kleine, jedoch in keiner Größenkategorie mehr als 10 %. Es lässt sich daraus schließen, dass die Anreizwirkung durch Fördergelder in der Stichprobe vernachlässigt werden kann.

Überraschend ist die geringe Anzahl an großen Unternehmen, welche Kostenersparnisse als Beweggrund anführen. Nachdem die Literatur argumentiert, größere Unternehmen handelten tendenziell strategischer im Bereich CSR, wäre hier ein deutlich größerer Anteil zu erwarten. Auch der Blick auf andere Unternehmen scheint alle Größenklassen in etwa gleich wenig zu motivieren. Zumindest bewusst scheint der Druck durch befreundete und Konkurrenzunternehmen, welchen unter anderem Campbell als Motivationsmechanismus anführt (Campbell, 2007), im Handwerk nicht wahrgenommen zu werden.

Um den institutionellen Faktor intensiver zu beleuchten, wird im Folgenden der Grad, in welchem ein Unternehmen auf die lokale Gemeinde angewiesen ist, näher betrachtet. Hierzu werden zwei Aspekte herangezogen: Die regionale Begrenztheit des Kundenstamms sowie der Anteil an öffentlichen Aufträgen.

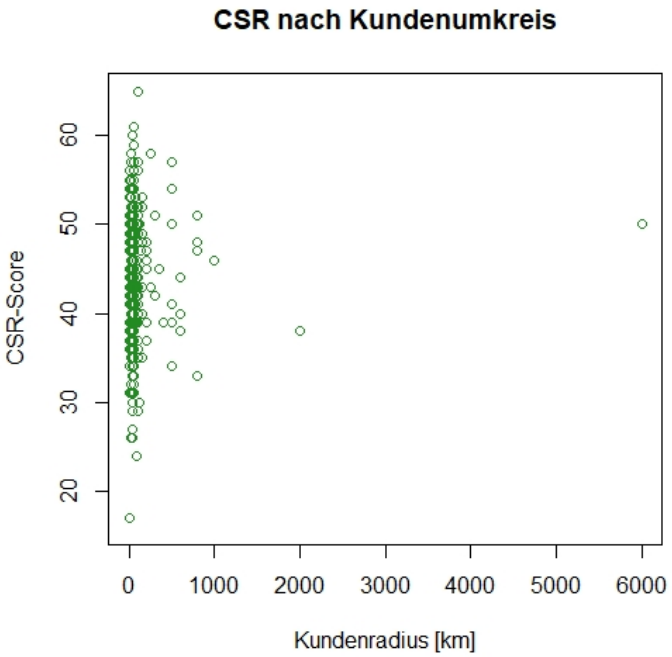


Abbildung 35: CSR nach Kundenumkreis gesamt

Aus Abbildung 35 geht hervor, dass der überwiegende Teil der Betriebe einen vergleichsweise geringen Kundenradius ausweist. Unternehmen mit einem Umkreis über 500 km, bei welchen eine gewisse Internationalisierung vermutet werden kann, sind mit maximal 10 % im Datensatz vertreten. Die Fallzahl ist somit zu gering, um eine Tendenz im CSR-Verhalten abzuleiten.

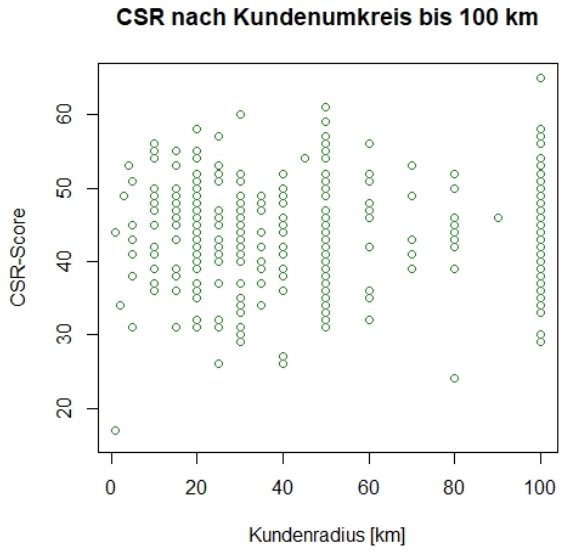


Abbildung 36: CSR nach Kundenumkreis bis 100 km

Betrachtet man die Unternehmen mit geringerem Kundenumkreis bis 100 km genauer (Abbildung 36), findet sich ebenfalls kein Hinweis auf einen Einfluss der Kundendistanz auf das CSR-Verhalten. Der überwiegende Teil der Unternehmen berichtet einen Kundenradius zwischen 10 und 100 km – zu groß, um seine Kunden auch privat aufgrund von Nachbarschaft zu kennen. In diesem Falle lässt der Datensatz keine Aussage zu, da weder ausreichend Betriebe mit internationalem Kundenkreis noch ausreichend Betriebe mit sehr lokalem Kundenstamm enthalten sind.

Es bleibt die Frage nach der Abhängigkeit des CSR von der Einbindung des Unternehmens in die lokale Gemeinde.

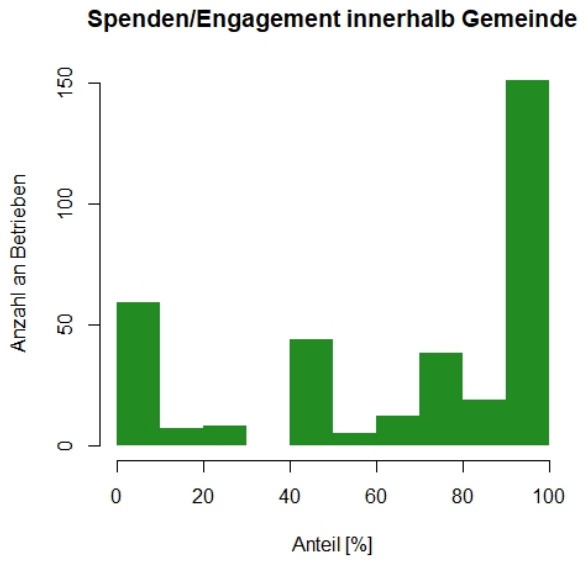


Abbildung 37: Sach- und Geldspenden innerhalb der Gemeinde

Abbildung 37 zeigt, dass die Handwerksbetriebe in der Tat finanzielle, sachliche oder personelle Zuwendungen zum Großteil an die eigene Gemeinde richten. Gerade im ländlichen Bereich dürfte dieses Engagement ein wichtiger Stützpfeiler für kleinere Kommunen darstellen.

Niehm et al. beobachten sogar positive Wechselwirklungen zwischen auf die Gemeinde gerichtetem CSR und Aufträgen seitens der Gemeinde an die CSR betreibenden Unternehmen (Niehm, Swinney and Miller, 2008). Falls dem so wäre, müsste bei Unternehmen mit einem höheren Anteil öffentlicher Auftraggeber ein höherer Grad an CSR zu beobachten sein.

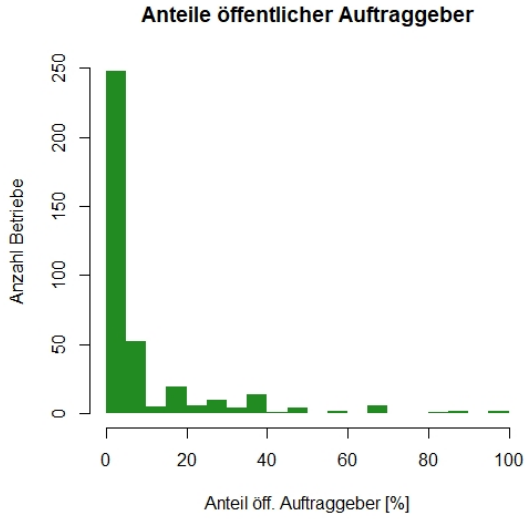


Abbildung 38: Anteil öffentlicher Auftraggeber

Öffentliche Aufträge nehmen bei rund 60 % der Betriebe einen Anteil von weniger als 5 % ein (Abbildung 38). Hier wäre kein nennenswerter Effekt zu erwarten. Allerdings finden sich bei gut 10 % der Betriebe Anteile von über 50 %, was auf eine hohe Abhängigkeit schließen lässt.

Setzt man nun Geld- und Sachspenden (Abbildung 39) oder den gesamten CSR-Score (Abbildung 40) ins Verhältnis zum Anteil öffentlicher Auftraggeber, zeigt sich kein klar erkennbarer Einfluss auf die Intensität des Engagements.

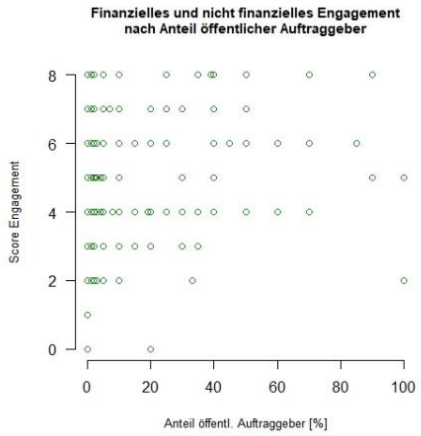
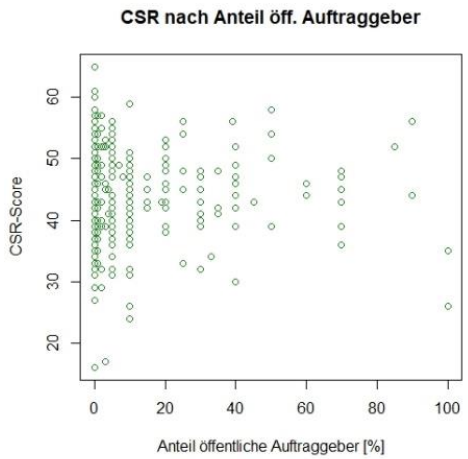


Abbildung 39: Engagement nach Anteil öffentlicher Auftraggeber

Abbildung 40: CSR gesamt nach Anteil öffentlicher Auftraggeber



Die Daten lassen also keine Schlüsse auf den Einfluss eines möglichen institutionellen Drucks seitens der eigenen Kommune oder seitens öffentlicher Auftraggeber zu. Die Sinnhaftigkeit eines solchen institutionellen Drucks hin zu unternehmerischer Nachhaltigkeit stellen jedoch Chassé & Boiral generell in Frage: Sie beobachteten, dass die Unternehmen nicht notwendigerweise mit einer tatsächlichen Veränderung der Unternehmensstrategie reagierten, sondern teilweise kurzfristig mit rein symbolischen Aktivitäten (Chasse and Boiral, 2017).

3.7. Hindernisgründe

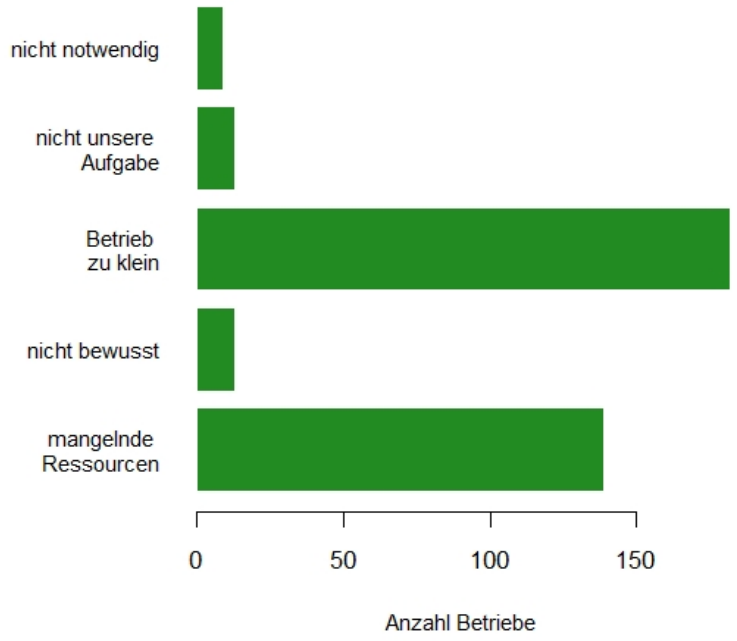


Abbildung 41: Hindernisgründe

Betrachtet man die Hindernisgründe (Abbildung 41), so ist der meist genannte Grund, warum sich Betriebe nicht in der Lage sehen, mehr CSR zu betreiben, die Überzeugung, der Betrieb sei zu klein. Hinzu kommt der Verweis auf mangelnde Ressourcen. Man könnte nun die Aussage, der eigene Betrieb sei zu klein, als Variante des Ressourcenmangels auffassen. Chassé und Boiral finden darin jedoch eine eher generelle Einstellung, welche sie mit „small is beautiful“ betiteln: Die Tatsache der geringen Unternehmensgröße wird als Rechtfertigung herangezogen, um das eigene Verhalten nicht ändern zu müssen (Chasse and Boiral, 2017). Tatsächlich wählen, wie Abbildung 42 zeigt, nicht nur Betriebe bis 9 Mitarbeitern überdurchschnittlich häufig diese Begründung, auch von den Betrieben mit 10 bis 49 Mitarbeitern sehen sich noch fast 50 % als zu klein an.

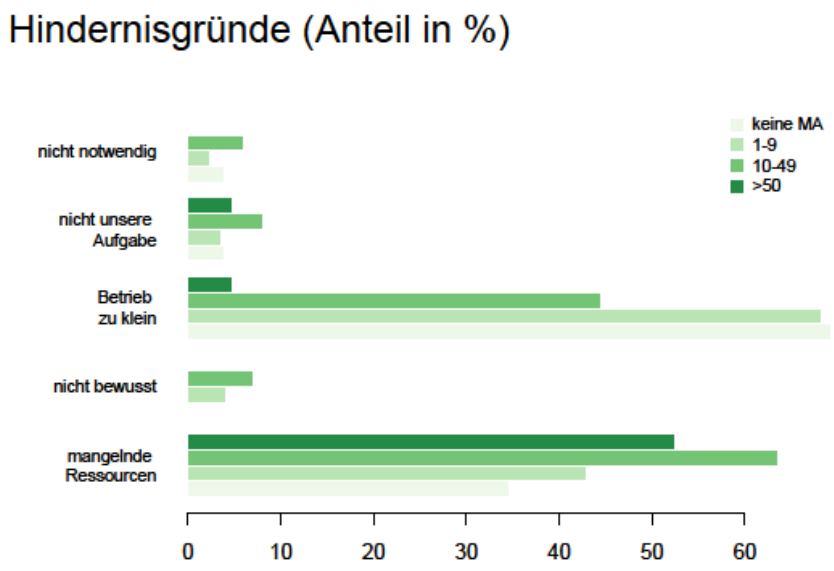


Abbildung 42: Hindernisgründe nach Größenklassen

Im Widerspruch zu früheren qualitativen Forschungsarbeiten (Revell, Stokes and Chen, 2010) steht der geringe Anteil an Betrieben, welche mangelndes Bewusstsein bzw. mangelnde Informationen als Grund anführen. Dies mag auf die anhaltende Diskussion zurück zu führen sein. Diese trägt wohl auch dazu bei, dass über alle Größenklassen hinweg weniger als 10 % CSR als nicht notwendig oder nicht ihre Aufgabe empfinden.

Diskussion und weiterer Forschungsbedarf

3.8. Common Method Bias & Self selection

Wie jede Umfrage ist auch bei dieser mit verschiedenen verzerrenden Effekten zu rechnen. Zunächst einmal kann unerwünschte Varianz aufgrund des so genannten Common Method Bias nicht ausgeschlossen werden, bei welchem Varianz aufgrund der Messung an sich und nicht aufgrund der gemessenen Sachverhalte auftritt (Podsakoff *et al.*, 2003). Um diesen Effekt zu reduzieren, wurde der Fragebogen basierend auf in der Literatur etablierten Konstrukten entworfen. Bei der Erstellung wurde die Meinung verschiedener Experten aus dem Bereich der quantitativen Forschung wie auch langjähriger Kenner der Zielgruppe einbezogen. Weiterhin fand eine Verprobung in Handwerksbetrieben statt.

Ein gerade im Bereich CSR kritischer Faktor ist der der sozialen Erwünschtheit (ebenda). Auf deren Vermeidung wurde bei der Formulierung und Verprobung der Fragen besonderes Gewicht gelegt. Zudem wurde den teilnehmenden Betrieben absolute Vertraulichkeit und eine anonyme Auswertung der erhobenen Daten zugesagt.

Die Tatsache, dass ein Nachfassen ausschließlich via Email erfolgte, birgt die Gefahr von so genannten *measurement context effects*, also einem Einfluss der unterschiedlichen Beantwortungssituationen. Es ist nicht feststellbar, ob die geringen Unterschiede zwischen den sofort antwortenden und den nach Erinnerung online teilnehmenden Betrieben auf die unterschiedlichen Antwortmedien oder auf die erneute Anfrage zurückzuführen sind. Wären für sämtliche Betriebe Email-Adressen verfügbar gewesen, hätte man diesen Einflussfaktor kontrollieren können. Allerdings waren aufgrund materieller Restriktionen nachfolgende postalische Aufforderungen nicht durchführbar. Vor dem Hintergrund der erheblichen Verbesserung der Rücksendungsquote scheint somit die leicht unterschiedliche Behandlung der Betriebe mit und ohne Emailadressen gerechtfertigt.

Ein weiterer wichtiger Faktor ist die Selbstselektion bei freiwilligen Umfragen. So ist nicht auszuschließen, dass Unternehmen mit einem geringen Interesse an gesellschaftlich verantwortungsvollem Handeln die Studie erst gar nicht beantworten. Reduziert wurde dieser verzerrende Faktor, indem auf eine explizite Nennung in diesem Zusammenhang möglicherweise kritischer Begriffe wie „gesellschaftliche Verantwortung“ oder „CSR“ verzichtet wurde.

3.9. Singlelevel-Erhebung

In Anbetracht des Aufwandes, der mit der Erhebung von Primärdaten verbunden ist, beschränkt sich vorliegende Studie auf eine Befragung der Geschäftsführung der Handwerksunternehmen. Diese haben umfassenden Einblick wie auch entsprechenden Einfluss auf das Betriebsgeschehen und eignen sich daher gut, um Auskunft über die betrieblichen Aktivitäten zu geben. Man muss sich jedoch vor Augen halten, dass diese Selbsteinschätzung der Unternehmer nicht als objektives Maß des tatsächlichen CSR missverstanden werden darf. So verweisen verschiedene Autoren auf einen „value-action gap“: Auch Unternehmern mit verantwortungsvoller persönlicher Einstellung gelingt bisweilen nicht die Umsetzung (Revell, Stokes and Chen, 2010) (siehe auch (Tilley 1999, Schaper 2002, McKeiver and Gadenne 2005, Hitchens et al. 2005)). Dieser Effekt wird durch das Erheben von Sachverhalten des implementiertem CSR abgemildert. Noch wirkungsvoller wäre möglicherweise, ihn mit Hilfe von Multilevel-Studien zu kontrollieren (Aguilera *et al.*, 2007; Aguinis and Glavas, 2013). So könnten beispielsweise Mitarbeiter oder auch externe Stakeholder wie Kommunen und Interessensverbände befragt werden (Moratis, 2017). Beides war in Anbetracht des beträchtlichen Mehraufwandes wie auch der Gefahr einer starken Minderung der Rücklaufquote in diesem Rahmen nicht umsetzbar, wäre jedoch im Rahmen künftiger Untersuchungen wünschenswert.

3.10. Messung von CSR

CSR ist ein komplexes Konstrukt, das sowohl einfach erfassbare, quantitative Größen wie die Höhe an Spenden als auch komplexere, schwierig erfassbare Sachverhalte wie etwa eine umweltverträgliche Produktion umfasst. Wie bereits in anderen Studien im Bereich der gesellschaftlichen Verantwortung von KMU (Fuller and Tian, 2006) war es auch im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich, das tatsächliche Ausmaß des betriebenen CSR durchgängig quantitativ zu erfassen. Um eine tatsächliche Vergleichbarkeit der Unternehmen zu erreichen, wäre es ein wertvoller Beitrag künftiger Studien eben solche CSR-Kennzahlen zu definieren. Nach Wissensstand der Autorin ist hierfür bisher kein allgemein akzeptiertes Maß etabliert. Auf die Komplexität einer solchen Erfassung und Gewichtung der CSR-Tätigkeit von Unternehmen verweisen unter anderem Capelle-Blancard and Petit (2017). Eine bessere Messbarkeit würde auch die Problematik lösen, wie das Verhalten von Betrieben zu werten wäre, welche nur in wenigen CSR-Bereichen aktiv sind, dafür jedoch absolut gesehen umso intensiver. Da die vorliegende Studie eine relative Einschätzung der Betriebsinhaber erfasst, werden Kompensationseffekte kaum abgebildet. Wiederum könnte für künftige Forschungsvorhaben ein komplexeres Multi-Level-Design diese Einordnung erleichtern.

3.11. Zeitpunktbetrachtung

Diese Studie liefert lediglich eine Querschnittsbetrachtung zum aktuellen Zeitpunkt. Mit andauernder Diskussion zum verantwortlichen Handeln von Unternehmen wie auch mit Tendenzen in der Gesetzgebung, die auf ein Ausweiten der nicht-finanziellen Berichterstattung zumindest in berichtspflichtigen, großen Unternehmen hinwirken (EU Kommission, 2017), dürfte sich auch das Verhalten kleinerer Betriebe kontinuierlich verändern. Eine Wiederholung zu einem späteren Zeitpunkt wäre daher wünschenswert, idealerweise in Form einer längerfristigen Panel-Erhebung.

4. Fazit & Ausblick

Vorliegende Umfrage untersucht CSR-Maßnahmen in mittelständischen Handwerksbetrieben in Deutschland. Indem der Schwerpunkt von der bloßen Berichterstattung der Betriebe hin zu einem Maßnahmenkatalog von implementiertem CSR verschoben wurde, zeigen sich auch Aktivitäten von KMU, welche ihr Engagement nicht aktiv in der Unternehmenskommunikation einsetzen. Dabei wird der enge Bezug der meist kleinen Handwerksbetriebe zu ihren Kunden deutlich sowie ein oft familiäres Arbeitsumfeld mit Eigenverantwortung der Mitarbeiter und deren Partizipation an sie betreffenden Unternehmensentscheidungen. Zudem zeigen die Betriebe ein hohes Bemühen, die Umweltbelastung ihrer Produktion zu reduzieren. Allerdings berichten gerade mal 23 % der Antwortenden größere Investitionen in Umwelttechnologien (über 5.000 €) während der vergangenen 5 Jahre. Das gesellschaftliche Engagement bezieht sich in hohem Maße auf die lokale Gemeinde.

Zwischen dem Unternehmensalter sowie der finanziellen Entwicklung der letzten drei Jahre und den betrieblichen CSR-Aktivitäten zeigen sich lediglich schwache Zusammenhänge. Branchenspezifisch besteht zwischen verschiedenen Konjunkturgruppen im Mittel wenig Unterschied in Punkto CSR-Verhalten, im Detail ergeben sich jedoch durchaus unterschiedliche Profile. Hinsichtlich der Unternehmensgröße finden sich Unterschiede vor allem bei den absolut gemessenen Größen der Investitionen in Umwelttechnologien und der Geld- und Sachmittelspenden. Zudem wird der Einfluss in Unterschieden bei der Motivation für CSR deutlich. Hier sind größere Unternehmen in höherem Maße auf das Unternehmensimage bedacht und setzen CSR bewusst zu Mitarbeiterbindung ein, während kleinere Unternehmen häufig Überzeugung und soziale oder religiöse Motive anführen, jedoch auch Kostenersparnisse mit ihren Maßnahmen verbinden. Als hinderlich empfindet die Mehrheit der Betriebe mangelnde Ressourcen, oft in Bezug zur geringen Betriebsgröße.

Insgesamt leistet die Studie einen Beitrag zur andauernden Diskussion um CSR-Aktivitäten im Mittelstand. So bietet sie nicht nur politischen Entscheidungsträgern Ansatzpunkte für steuernde oder unterstützende Maßnahmen, sie gibt auch bestehenden mittelständischen Betrieben Orientierung über Stand und Möglichkeiten anderer Betriebe. Dies mag zu weiteren Maßnahmen motivieren. Eine Übertragbarkeit auf kleinere und mittlere Betriebe aus nicht-handwerklichen Gewerken ist dabei gegeben, sofern sich diese mit ähnlichen Strukturen und auch Restriktionen konfrontiert sehen.

C. Anhang

Literatur

Aguilera, R. V. *et al.* (2007) "Putting the s back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations," *Academy of Management Review*, 32(3), pp. 836–863. doi: 10.5465/AMR.2007.25275678.

Aguinis, H. and Glavas, A. (2013) "Embedded Versus Peripheral Corporate Social Responsibility: Psychological Foundations," *Industrial and Organizational Psychology*, 6(4), pp. 314–332. doi: 10.1111/iops.12059.

Battisti, M. and Perry, M. (2011) "Walking the talk? Environmental responsibility from the perspective of small-business owners," *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(3), pp. 172–185. doi: 10.1002/csr.266.

Baumann-Pauly, D. *et al.* (2013) "Organizing corporate social responsibility in small and large firms: Size matters," *Journal of Business Ethics*, 115(4), pp. 693–705. doi: 10.1007/s10551-013-1827-7.

Besser, T. L. (1999) "Community Involvement and the Perception of Success among Small Business Operators in Small Towns," *Journal of Small Business Management*, 37(4), pp. 16–29.

Besser, T. L. and Miller, N. (2001) "Is the good corporation dead? the community social responsibility of small business operators," *Journal of Socio-Economics*, 30(3), pp. 221–241. doi: 10.1016/S1053-5357(01)00094-4.

Besser, T. L. and Miller, N. J. (2004) "The Risks of Enlightened Self-Interest: Small Businesses and Support for Community," *Business & Society*, 43(4), pp. 398–425. doi: 10.1177/0007650304271140.

Bhambri, A. and Sonnenfeld, J. (1988) "Organization structure and corporate social performance: A field study in two contrasting industries," *Academy of Management Journal*, 31(3), pp. 642–662. doi: 10.2307/256463.

Buehler, V. and Shetty, Y. (1974) "Motivations for corporate social action," *Academy of Management Journal*, 17(4), pp. 767–771. doi: 10.2307/255653.

Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.) (2017) "Fachkräfteengpassanalyse," *Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt*, pp. 1–45.

Campbell (2007) "Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility," *Academy of Management Review*, 32(3), pp. 946–967. doi: 10.2307/20159343.

Capelle-Blancard, G. and Petit, A. (2017) "The Weighting of CSR Dimensions: One Size Does Not Fit All," *Business and Society*, 56(6), pp. 919–943. doi: 10.1177/0007650315620118.

Carter, C. R. and Jennings, M. M. (2002) "Logistics Social Responsibility: An Intergrative Framework," *Journal of Business Logistics*, 23(1), pp. 145–180.

Chasse, S. and Boiral, O. (2017) "Legitimizing Corporate (Un)Sustainability: A Case Study of Passive SMEs," *Organization & Environment*, 30(4), pp. 324–345. doi: 10.1177/1086026616672065.

Cruz, C. *et al.* (2014) "Are Family Firms Really More Socially Responsible?," *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 38(6), pp. 1295–1316. doi: 10.1111/etap.12125.

Dannenbring, J. (2010) "Gesellschaftliches Engagement im Handwerk im Spannungsfeld zwischen Förderung und Regulierung," in Aßländer, M. S. and Löhr, A. (eds.) *Corporate Social Responsibility in der Wirtschaftskrise - Reichweiten der Verantwortung*. dnwe Schri. München und Mering: Rainer Hampp Verlag, pp. 247–265.

Delgado Ferraz, F. A. and Gallardo-Vázquez, D. (2016) “Measurement tool to assess the relationship between corporate social responsibility, training practices and business performance,” *Journal of Cleaner Production*. doi: 10.1016/j.jclepro.2016.03.104.

Deutsche Handwerkszeitung (2017) *Energiesparen im Betrieb: Diese Förderung gibt’s vom Bund*. Available at: https://www.deutsche-handwerks-zeitung.de/energiesparen-im-betrieb-diese-foerderung-gibts-vom-bund/150/3095/354359 (Accessed: June 2, 2018).

Ditlev-Simonsen, C. D. and Midttun, A. (2011) “What motivates managers to pursue corporate responsibility? a survey among key stakeholders,” *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. doi: 10.1002/csr.237.

Edwards, P. *et al.* (2002) “Increasing Response Rates To Postal Questionnaires : Systematic Review Increasing response rates to postal questionnaires : systematic review,” *British Medical Journal*, 324(7347), pp. 1183–1185.

EU Kommission (2017) *Leitlinien für die Berichterstattung über nichtfinanzielle Informationen*. Available at: http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:52017XC0705(01)&from=EN%0Ahttp://www.360report.org/de/artikel/faq-csr-berichtspflicht.html (Accessed: April 10, 2018).

European Commission Directorate-General for Enterprise (2015) *Awareness-raising questionnaire*.

European Commission for Enterprise and Industry (2013) “Opportunity Responsibility,” p. 62. Available at: Ref. Ares(2015)2100573.

Fachkräftemangel hemmt Wachstum (2017) *Handelsblatt*. Available at: https://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/handwerkspraesident-fachkraeftemangel-hemmt-wachstum/20786370.html?ticket=ST-465127-eLdnbDvSeVf5vaZcery1-ap3 (Accessed: July 11, 2018).

Farooq, O., Rupp, D. E. and Farooq, M. (2017) “The Multiple Pathways Through Which Internal and External Corporate Social Responsibility Influence Organizational Identification and Multifoci Outcomes : the Moderating Role of Cultural and Social Orientations,” *Academy of Management Journal*, 60(3), pp. 954–985. doi: 10.5465/amj.2014.0849.

Fassin, Y. (2008a) “SMEs and the fallacy of formalising CSR,” *Business Ethics: A European Review*, 17(4), pp. 364–378. doi: 10.1111/j.1467-8608.2008.00540.x.

Fassin, Y. (2008b) “SMEs and the fallacy of formalising CSR,” *Business Ethics: A European Review*, 17(4), pp. 364–378. doi: 10.1111/j.1467-8608.2008.00540.x.

Fuller, T. and Tian, Y. (2006) “Social and symbolic capital and responsible entrepreneurship: An empirical investigation of SME narratives,” *Journal of Business Ethics*, 67(3), pp. 287–304. doi: 10.1007/s10551-006-9185-3.

Gelbmann, U. (2010) “Establishing strategic CSR in SMEs: An Austrian CSR quality seal to substantiate the strategic CSR performance,” *Sustainable Development*, 18(2), pp. 90–98. doi: 10.1002/sd.448.

GRI (2016) *Small Business Big Impact - SME Sustainability Reporting From Vision to Action*. Available at: https://www.globalreporting.org/information/news-and-press-center/Pages/Small-Business,-Big-Impact-Making-the-case-for-SME-Sustainability-Reporting.aspx (Accessed: October 27, 2018).

Hammann, E-M., Habisch, A., & Pechlaner, H. (2009) “Values that create value: socially responsible business practices in SMEs - empirical evidence from German companies,” *Business Ethics: A European Review*, 18(1), pp. 37–50.

Haverkamp, K. *et al.* (2015) “Frauen im Handwerk - Status Quo und Herausforderungen,” *Göttinger Beiträge zur Handwerksforschung*, 2, pp. 1–20. doi: 10.3249/2364-3897-gbh-2.

Hemingway, C. A. and Maclagan, P. W. (2004) “Managers’ personal values as drivers of corporate social responsibility,” *Journal of Business Ethics*, 50(1), pp. 33–44. doi: 10.1023/B:BUSI.0000020964.80208.c9.

Herrera Madueño, J. *et al.* (2016) “Relationship between corporate social responsibility and competitive performance in Spanish SMEs: Empirical evidence from a stakeholders’ perspective,” *BRQ Business Research Quarterly*. doi: 10.1016/j.brq.2015.06.002.

Heslin, P. A. and Ochoa, J. D. (2008) “Understanding and developing strategic corporate social responsibility,” *Organizational Dynamics*, 37(2), pp. 125–144. doi: 10.1016/j.orgdyn.2008.02.002.

von Hoivik, H. W. and Melé, D. (2009) “Can an SME become a global corporate citizen? Evidence from a case study,” *Journal of Business Ethics*, 88(3), pp. 551–563. doi: 10.1007/s10551-009-0123-z.

Idowu, S. O., Vertigans, S. and Burlea, A. S. (2017) *Corporate Social Responsibility in Times of Crisis – Practices and Cases from Europe, Africa and the World*. Springer. doi: 10.1007/978-3-319-52839-7.

Jamali, D., Zanhour, M. and Keshishian, T. (2009) “Peculiar strengths and relational attributes of SMEs in the context of CSR,” *Journal of Business Ethics*, 87(3), pp. 355–377. doi: 10.1007/s10551-008-9925-7.

Jenkins, H. (2006) “Small business champions for corporate social responsibility,” *Journal of Business Ethics*, 67(3), pp. 241–256. doi: 10.1007/s10551-006-9182-6.

Jenkins, H. (2009) “A ‘business opportunity’ model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises,” *Business Ethics: A European Review*, 18(1), pp. 21–36. doi: 10.1111/j.1467-8608.2009.01546.x.

Knopf, J. and Mayer-Scholl, B. (2013) *Tips and Tricks for Advisors – Corporate Social Responsibility for Small and Medium-Sized Enterprises*. Berlin. doi: 10.2769 / 74688.

Labigne, A. *et al.* (2018) *CC-Survey 2018: Unternehmensengagement und Corporate Ditizenship in Deutschland*. Essen. doi: 978-3-922275-80-0.

Lepoutre, J. and Heene, A. (2006) “Investigating the impact of firm size on small business social responsibility: A critical review,” *Journal of Business Ethics*, 67(3), pp. 257–273. doi: 10.1007/s10551-006-9183-5.

Lindgreen, A. and Swaen, V. (2010) “Corporate social responsibility,” *International Journal of Management Reviews*, 12(1), pp. 1–7. doi: 10.1111/j.1468-2370.2009.00277.x.

Lynch-Wood, G., Williamson, D. and Jenkins, W. (2009) “The over-reliance on self-regulation in CSR policy,” *Business Ethics: A European Review*, 18(1), pp. 52–65. doi: 10.1111/j.1467-8608.2009.01548.x.

Maloni, M. J. and Brown, M. E. (2006) “Corporate social responsibility in the supply chain: An application in the food industry,” *Journal of Business Ethics*, 68(1), pp. 35–52. doi: 10.1007/s10551-006-9038-0.

Marinez-Martinez, D. *et al.* (2017) “The strategic nature of corporate social responsibility in SMEs: a multiple mediator analysis,” *Industrial Management & Data Systems*, 117(1), pp. 2–31.

Matten, D. and Moon, J. (2008) “‘Implicit’ and ‘explicit’ CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility,” *Academy of Management Review*, 33(2), pp. 404–424. doi: 10.5465/AMR.2008.31193458.

Mattes, A. (2017) *SME Performance Review 2016/2017*. Berlin.

McWilliams, A., Siegel, D. S. and Wright, P. M. (2006) “Corporate Social Responsibility: Strategic Implications,” *Journal of Management Studies*, 43(1), pp. 1–18.

Moratis, L. (2017) “The credibility of corporate CSR claims: a taxonomy based on ISO 26000 and a research agenda,” *Total Quality Management and Business Excellence*, 28(1–2), pp. 147–158. doi: 10.1080/14783363.2015.1050179.

Morsing, M. and Perrini, F. (2009) “CSR in SMEs: do SMEs matter for the CSR agenda?,” *Business Ethics: A European Review*, 18(1), pp. 1–6. doi: 10.1111/j.1467-8608.2009.01544.x.

Niehm, L. S., Swinney, J. and Miller, N. J. (2008) “Community social responsibility and its consequences for family business performance,” *Journal of Small Business Management*, 46(3), pp. 331–350. doi: 10.1111/j.1540-627X.2008.00247.x.

Orlitzky, M. *et al.* (2017) “Unpacking the Drivers of Corporate Social Performance: A Multilevel, Multistakeholder, and Multimethod Analysis,” *Journal of Business Ethics*, 144(1), pp. 21–40. doi: 10.1007/s10551-015-2822-y.

Orlitzky, M., Schmidt, F. L. and Rynes, S. L. (2003) “Corporate Social and Financial Performance :,” *Organization Studies*, 24(3), pp. 403–441. doi: 10.1177/0170840603024003910.

Orlitzky, M., Siegel, D. S. and Waldman, D. A. (2011) “Strategic Corporate Social Responsibility and Environmental Sustainability,” *Business & Society*, 50(1), pp. 6–27. doi: 10.1177/0007650310394323.

Perez-Sanchez, D., Barton, J. R. and Bower, D. (2003) “Implementing Environmental Management in SMEs,” *Corporate Social Responsibility and Environmental Engagement*, 10, pp. 67–77. doi: 10.1002/csr.37.

Perrini, F. (2006) “SMEs and CSR Theory: Evidence and Implications from an Italian Perspective,” *Journal of Business Ethics*, 67, pp. 305–316. doi: 10.1007/s10551-006-9186-2.

Perrini, F., Russo, A. and Tencati, A. (2007) “CSR strategies of SMEs and large firms. Evidence from Italy,” *Journal of Business Ethics*, 74(3), pp. 285–300. doi: 10.1007/s10551-006-9235-x.

Pingler, C. and Rensch, S. (2011) *CSR-Report: Corporate Social Responsibility im Handwerk - Handwerksunternehmen und ihre gesellschaftliche Verantwortung*. Düsseldorf. Available at: http://www.handwerk-nrw.de/fileadmin/user_upload/hp_whkt/downloads/service/csr-broschuere_2011-rz_download.pdf.

Pinkston, T. S. and Carroll, A. B. (1996) “A retrospective examination of CSR orientations: Have they changed?,” *Journal of Business Ethics*, 15(2), pp. 199–206. doi: 10.1007/BF00705587.

Podsakoff, P. M. *et al.* (2003) “Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies,” *Journal of Applied Psychology*, 88(5), pp. 879–903. doi: 10.1037/0021-9010.88.5.879.

Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2006) “Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility,” *Harvard Business Review*, (December 2006), pp. 1–16.

Revell, A., Stokes, D. and Chen, H. (2010) “Small businesses and the environment:Turning over a new leaf?,” *Business Strategy and the environment*, 19(5), pp. 273–288. doi: 10.1002/bse.628.

Russo, A. and Perrini, F. (2010) “Investigating Stakeholder Theory and Social Capital: CSR in Large Firms and SMEs,” *Journal of Business Ethics*, 91, pp. 207–221. doi: 10.1007/s10551-009-0079-z.

Russo, A. and Tencati, A. (2009) “Formal vs. Informal CSR Strategies: Evidence from Italian Micro, Small, Medium-sized, and Large Firms,” *Journal of Business Ethics*, 85, pp. 339–353. doi: 10.1007/s10551-008-9736-x.

Santos, M. (2011) “CSR in SMEs: strategies, practices, motivations and obstacles,” *Social Responsibility Journal*, 7(3), pp. 490–508. doi: 10.1108/17471111111154581.

Schneider, A. (2015) “Implementierung von CSR in Klein- und Mittelunternehmen – Ein Erfahrungsbericht,” in Schneider, A. and Schmidpeter, R. (eds.) *Corporate Social Responsibility*. 2nd

ed. Berlin Heidelberg: Springer Gabler, pp. 485–498. doi: 10.1007/978-3-662-43483-3.

Schneider, A. and Schmidpeter, R. (2015) *Corporate Social Responsibility - Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, Corporate Social Responsibility*. doi: 10.1007/972-3-662-43483-3.

Schreck, P. (2011) "Reviewing the Business Case for Corporate Social Responsibility: New Evidence and Analysis," *Journal of Business Ethics*, 103(2), pp. 167–188. doi: 10.1007/s10551-011-0867-0.

Schwartz, M. (2016) *KfW-Mittelstandspanel 2016, KfW Research*. KfW Bankengruppe, Abteilung Volkswirtschaft. doi: ISSN 1867-1470.

Silberhorn, D. and Warren, R. C. (2007) "Defining corporate social responsibility," *European Business Review*, 19(5), pp. 352–372. doi: 10.1108/09555340710818950.

Simpson, M., Taylor, N. and Barker, K. (2004) "Environmental responsibility in SMEs: Does it deliver competitive advantage?," *Business Strategy and the Environment*, 13(3), pp. 156–171. doi: 10.1002/bse.398.

Stoian, C. and Gilman, M. (2017) "Corporate Social Responsibility That 'Pays': A Strategic Approach to CSR for SMEs," *Journal of Small Business Management*, 55(1), pp. 5–31. doi: 10.1111/jsbm.12224.

Surroca, J., Tribó, J. A. and Waddock, S. (2010) "Services, industry evolution, and the copetitive strategies of product firms," *Academy of Management Journal*, 31, pp. 463–490. doi: 10.1002/smj.

Torugsa, A. and Ann, N. (2011) "Capabilities, Proactive CSR and Financial Performance in SMEs: Empirical Evidence from an Australian Manufacturing Industry Sector," *Journal Title Journal of Business Ethics in Journal of Business Ethics Journal of Business Ethics*, 109(4), pp. 483–500. doi: 10.1007/s10551-011-1141-1.

Torugsa, N. A., O'Donohue, W. and Hecker, R. (2013) "Proactive CSR: An Empirical Analysis of the Role of its Economic, Social and Environmental Dimensions on the Association between Capabilities and Performance," *Journal of Business Ethics*, 115(2), pp. 383–402. doi: 10.1007/s10551-012-1405-4.

Turker, D. (2009) "Measuring corporate social responsibility: A scale development study," *Journal of Business Ethics*, 85, pp. 411–427. doi: 10.1007/s10551-008-9780-6.

Turyakira, P., Venter, E. and Smith, E. (2014) "the Impact of Corporate Social Responsibility Factors on the Competitiveness of Small and Medium-Sized Enterprises," *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 17(2), pp. 157–172. doi: 10.4102/sajems.v17i2.443.

Uhlaner, L. M. *et al.* (2012) "Beyond Size: Predicting Engagement in Environmental Management Practices of Dutch SMEs," *Journal of Business Ethics*, 109(4), pp. 411–429. doi: 10.1007/s10551-011-1137-x.

Vázquez-Carrasco, R. and López-Pérez, M. E. (2013) "Small & medium-sized enterprises and Corporate Social Responsibility: A systematic review of the literature," *Quality and Quantity*, 47(6), pp. 3205–3218. doi: 10.1007/s11135-012-9713-4.

Verreynne, M. L., Meyer, D. and Liesch, P. (2016) "Beyond the Formal-Informal Dichotomy of Small Firm Strategy-Making in Stable and Dynamic Environments," *Journal of Small Business Management*, 54(2), pp. 420–444. doi: 10.1111/jsbm.12143.

Vo, L. C., Delchet-Cochet, K. and Akeb, H. (2015) "Motives behind the integration of CSR into business strategy: A comparative study in French SMEs," *Journal of Applied Business Research*, 31(5), pp. 1975–1986. doi: 10.19030/jabr.v31i5.9412.

Völker, F. (2014) "Thematische Grundlagen," in *Der Investitionscharakter von CSR bei Familienunternehmen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, pp. 11–70. doi: 10.1007/978-3-658-07184-4_2.

Wang, H. *et al.* (2016) “Corporate social responsibility: An overview and new research directions,” *Academy of Management Journal*, 59(2), pp. 534–544. doi: 10.5465/amj.2016.5001.

Wang, Q., Dou, J. and Jia, S. (2016) “A Meta-Analytic Review of Corporate Social Responsibility and Corporate Financial Performance,” *Business & Society*, 55(8), pp. 1083–1121. doi: 10.1177/0007650315584317.

von Weltzien HØivik, H. and Shankar, D. (2011) “How Can SMEs in a Cluster Respond to Global Demands for Corporate Responsibility?,” *Journal of Business Ethics*, 101(2), pp. 175–195. doi: 10.1007/s10551-010-0708-6.

Wickert, C. (2016) “‘Political’ Corporate Social Responsibility in Small- and Medium-Sized Enterprises,” *Business & Society*, 55(6), pp. 792–824. doi: 10.1177/0007650314537021.

Williamson, D., Lynch-Wood, G. and Ramsay, J. (2006) “Drivers of environmental behaviour in manufacturing SMEs and the implications for CSR,” *Journal of Business Ethics*, 67(3), pp. 317–330. doi: 10.1007/s10551-006-9187-1.

Wolff, R. and Barth, R. (2005) *Corporate Social Responsibility : Integrating a business and societal governance perspective* . Available at: http://www.rare-eu.net/fileadmin/user_upload/documents/RARE_Background_Paper.pdf (Accessed: August 10, 2018).

Zellweger, T. M. *et al.* (2012) “Family Control and Family Firm Valuation by Family CEOs: The Importance of Intentions for Transgenerational Control,” *Organization Science*, 23(3), pp. 851–868. doi: 10.1287/orsc.1110.0665.

Zellweger, T. M. *et al.* (2013) “Why do family firms strive for nonfinancial goals? An organizational identity perspective,” *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 37(2), pp. 229–248. doi: 10.1111/j.1540-6520.2011.00466.x.

Tabellarischer Anhang

Tabelle 1: Überblick Antworten gesamt [%]

Item	(fast) immer	häufig	selten	(fast) nie	Enthaltung
Wir berücksichtigen bei der Wahl unserer Lieferanten Sozial- und Umweltaspekte	18	43	23	13	3
Kundenbeschwerden werden umgehend beantwortet und systematisch bearbeitet	78	17	3	0	2
Wir informieren unsere Kunden (über das gesetzliche Maß hinaus) zu Gebrauchs-, Sicherheits- und Umweltaspekten	28	39	23	7	3
	0 €	**<500 €**	**500-5.000 €**	**5.000-50.000 €**	**>50.000 €**
Über das gesetzliche Maß hinaus haben wir in den letzten 5 Jahren in umweltfreundliche Technologien investiert (geringerer Energieverbrauch, alternative Energien, E-Autos…)	23	13	26	18	5
	(fast) immer	**häufig**	**selten**	**(fast) nie**	**Enthaltung**
Wir versuchen aktiv Ressourcen zu schonen (geringer Wasserberbrauch, optimierter Materialeinsatz…)	40	48	9	1	2
Wir vermeiden Müll und/oder verwenden Materialien mehrfach (z.B. Verpackungen)	36	45	16	2	1
Wir achten bewusst auf umweltfreundliche Produkltionsmittel (z.B. Reinigung)	30	45	19	3	3
	0 €	**<200 €**	**200-2.000 €**	**>2.000 €**	**Enthaltung**
Wie viel € spenden Sie jährlich für gemeinnützige, soziale oder kirchliche Zwecke (auch Vereine, Kommune etc.)?	6	36	46	11	1
Wie hoch schätzen Sie den jährlichen Aufwand (umgerechnet in €) mit welchem Sie gemeinnützige, soziale oder kirchliche Zwecke personell oder mit Sachmitteln unterstützen?	12	34	36	12	6
	(fast) immer	**häufig**	**selten**	**(fast) nie**	**Enthaltung**
Wir engagieren uns ehrenamtlich in Berufsverbänden, Innungen, Prüfungsausschüssen o.ä.	17	18	20	41	4
Wir beziehen bewusst Produkte/Dienstleistungen aus der Region	25	52	13	6	4
Wir unterstützen Mitarbeiter bei Fort- und Weiterbildung	31	39	10	4	16
Wir bieten flexible Arbeitszeitmodelle (Gleitzeit, Arbeit von Zuhause…)	13	23	23	25	16
Wir geben unseren Mitarbeitern zahlreiche Möglichkeiten, eigenverantwortlich zu arbeiten (und damit selbst zu entscheiden, wie sie ihre Aufgaben ausführen)	31	42	9	3	15
Unsere Mitarbeiter werden in Entscheidungen, die sie unmittelbar betreffen einbezogen (z.B. Arbeitsorganisation)	38	41	4	2	15
Wir stellen Mitarbeiter aus sozial benachteiligten Gruppen ein (z.B. Menschen mit Migrationshintergrund, mit Behinderung, Langzeitarbeitslose…)	5	17	30	31	17

Ergänzende Auswertungen

T-Test: Unterschiede der Unternehmensgröße (anhand Anzahl an Mitarbeitern) bei früh und spät antwortenden Betrieben

```
. ttest ma, by(early)

Two-sample t test with equal variances
```

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf.	Interval]
1	306	17.19608	3.961034	69.2898	9.401665	24.99049
2	89	12.46067	1.884975	17.78282	8.714683	16.20667
combined	395	16.12911	3.098028	61.57209	10.03838	22.21985
diff		4.735404	7.420851		-9.854127	19.32494

```
    diff = mean(1) - mean(2)                                      t =   0.6381
Ho: diff = 0                                     degrees of freedom =      393

    Ha: diff < 0                 Ha: diff != 0                 Ha: diff > 0
 Pr(T < t) = 0.7381         Pr(|T| > |t|) = 0.5238          Pr(T > t) = 0.2619
```

T-Test: Unterschiede des Unternehmensalters in Jahren bei früh und spät antwortenden Betrieben

```
. ttest alter, by(early)

Two-sample t test with equal variances
```

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf.	Interval]
1	306	43.6732	2.506354	43.84329	38.74127	48.60514
2	89	45.94382	5.988697	56.49726	34.04254	57.8451
combined	395	44.18481	2.360994	46.92384	39.54309	48.82653
diff		-2.270618	5.657169		-13.39272	8.851483

```
    diff = mean(1) - mean(2)                                      t =  -0.4014
Ho: diff = 0                                     degrees of freedom =      393

    Ha: diff < 0                 Ha: diff != 0                 Ha: diff > 0
 Pr(T < t) = 0.3442         Pr(|T| > |t|) = 0.6884          Pr(T > t) = 0.6558
```