

Corporate Social Responsibility – Das Grundkonzept und beispielhafte Anwendungen in der Wohnungswirtschaft

von Claudia Poltermann

Erfurter Hefte zum angewandten Marketing

Inhalt

- Auftrag
Verantwortung für Berlin übernehmen. 2
- Horizonte
Keine Zeit verschwendung, die Gespräch zur Zukunft Berlins. 4
- Bildung und Kultur
„It takes a village...“ Jugendlichen den Weg in die Gesellschaft erleichtern. 8
- Stadt, Quartier- und Bestandsentwicklung
„Wohnt du noch oder bist du school?“ Engagement für die Stadtentwicklung. 14
- Ökologische Maßnahmen
Mehr als ein Schlagwort: Klimaschutz als Aufgabe der Wohnungswirtschaft. 24
- Neue Angebote
„Alte werden (nicht) nur die anderen?“ Wohnen im Alter. 30
- Städt
Stadtrechte - Zahlen für den Mehrwert. 36
- Perspektiven
Berlin bleibt ein Berlin - wir gestalten die Stadt mit. 40
- Impressum 44



Wachsende Aufgaben
Corporate Social Responsibility

GEWOBA
ist immer da.

Inhalt

- Vorwort
- Interview mit dem Vorstand
- Ökonomie
- Engagement für die Wohnraumerneuerung
„Wir rüsten unsere Gebäude für die Zukunft umgründlich wohnen!“ - Interview mit dem Vorstand
- Wohnen an der Hofanlage
- Ökologie
- Schützende Hülle für Klima und Gesundheit
Effiziente Technik im Gebäude
EnergieSpurCheck: Klimaschutz im Gebäude
- Soziales
- Zusammenhalten gestalten
Gemeinsam feste Teams: Begleitung schafft Sicherheit
Barrieren überwinden: eine Endeavour-Geschichte für die Generationen
Wohnen im Alter: Neues Wohnkonzept für mehr Lebensqualität im GESOBBA-Quartier
- Personal
- In Verantwortung hineinwachsen
„In den Köpfen bewegt sich etwas“ - Interview mit dem Personal
Neue Schwerpunkte für die Familien
- Stiftung
- Große Aufgaben unterstützen
Aufteilung des Wohnunglerverbands
Auf einen Blick
Schlusswort

Heft 36
Corporate Management
Herausgeber: Prof. Dr. Norbert Drees

Nachhaltigkeitsbericht 2011

GESOBAU

GWG München

2009

Corporate Social Responsibility Report – Bericht über die nachhaltige Entwicklung bei der GWG München

GWG

Inhalt:**Corporate Social Responsibility – Das Grundkonzept und beispielhafte Anwendungen in der Wohnungswirtschaft**

von Claudia Poltermann

1	Definition CSR	3
2	Konzeptionelle Einordnung von CSR	5
2.1	Corporate Citizenship	5
2.2	Corporate Governance	5
2.3	Sustainable Development	6
2.4	Stakeholder-Konzept	6
3	Systematisierung von CSR	8
3.1	Pyramidenmodell nach A. B. Carroll	8
3.2	Dreidimensionales Modell nach Schwartz & Carroll	9
3.3	Zweidimensionales Modell nach Quazi & O'Brien	9
4	Grundsätze und Handlungsfelder von CSR	9
4.1	Sieben Grundsätze gesellschaftlicher Verantwortung	10
4.2	Handlungsfelder des CSR-Engagements	11
5	Einflussfaktoren und Erfolgswirkungen von CSR	12
5.1	Moralische Beweggründe	12
5.2	Externe und interne Einflussfaktoren	12
5.3	Erfolgswirkungen von CSR	12
6	Risiken und Herausforderungen eines CSR-Engagements	14
7	Handlungsansätze für die Umsetzung von CSR in der Wohnungswirtschaft	15
7.1	CSR-Engagement entwickeln	16
7.1.1	Anwenden der CSR-Handlungsfelder in der Wohnungswirtschaft	16
7.1.2	CSR-Maßnahmen in der Wohnungswirtschaft	18
7.1.2.1	Handlungsfeld „Arbeitsplatz“	18
7.1.2.2	Handlungsfeld „Produkt“	19
7.1.2.3	Handlungsfeld „Gemeinwesen“	21
7.1.2.4	Handlungsfeld „Marketing“	22
7.2	Einbeziehen der Stakeholder	22
7.3	Integration von CSR in die Organisation	23
7.4	CSR-Kommunikation	24
7.4.1	Definition CSR-Kommunikation	25
7.4.2	Strategie und Konzept	26
7.4.3	Instrumente und Mittel der CSR-Kommunikation	26
7.4.3.1	Mitarbeiterkommunikation	26
7.4.3.2	CSR-Bericht	26
7.4.3.3	Weitere Kommunikationsmöglichkeiten	28
7.4.4	Glaubwürdigkeit der CSR-Kommunikation	28
7.5	Messbarkeit von CSR in der Wohnungswirtschaft – Die Stadttrendite	29
8	Best Practice aus der Wohnungswirtschaft	29
8.1	Praxisbeispiel 1: degewo Berlin	29
8.2	Praxisbeispiel 2: Berliner Wohnungsunternehmen GESOBAU	31
8.3	Praxisbeispiel 3: WBM Wohnungsbaugesellschaft Berlin-Mitte mbH	31
8.4	Praxisbeispiel 4: GWG München	31
8.5	Praxisbeispiel 5: bauverein AG Darmstadt	32
9	Zusammenfassung	33
	Quellenverzeichnis	34

Marketing studieren in Erfurt



Master of Arts Business Management

Schwerpunkte:

- Marketing Management
- Human Resource Management
- Prozessmanagement & Unternehmenslogistik

Bachelor of Arts Business Administration

Schwerpunkte:

- Market-Management
- Organisations- und Prozessmanagement
- Rechnungswesen



www.bwl-studieren.info

Druckauflage: 5.500 Exemplare

Heft 36 (2012): **Corporate Management**

Corporate Social Responsibility – Das Grundkonzept und beispielhafte Anwendungen in der Wohnungswirtschaft

von Claudia Poltermann

Fachhochschule Erfurt • University of Applied Sciences

Fakultät Wirtschaft-Logistik-Verkehr

Steinplatz 2 • 99085 Erfurt

Tel.: 0361/6700-194 • Fax: 0361/6700-152 • E-Mail: drees@fh-erfurt.de

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Herausgebers nicht zulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

© 2012 Copyright beim Herausgeber, alle Rechte vorbehalten. **ISSN 1439-1392**

Corporate Social Responsibility – Das Grundkonzept und beispielhafte Anwendungen in der Wohnungswirtschaft

von Claudia Poltermann

Corporate Social Responsibility (CSR) etabliert sich zunehmend als eines der gegenwärtig wohl wichtigsten Konzepte innerhalb der Wirtschafts- und Unternehmensethik.¹ Unter dem Begriff Corporate Social Responsibility wird dabei die freiwillige Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen verstanden, welche zunehmend nicht nur von Verbrauchern, sondern auch von Politikern, Mitarbeitern, Nichtregierungsorganisationen und Investoren eingefordert wird und deren Nutzen und Bedeutung unternehmenspraktisch verstärkt an Interesse gewinnen.²

Das Konzept der Corporate Social Responsibility (CSR) bietet den Unternehmen die Möglichkeit, auf die Herausforderungen des Marktes zu reagieren und durch ethisches Verhalten, Transparenz und Glaubwürdigkeit einen wesentlichen Beitrag für die nachhaltige Entwicklung des Unternehmens zu leisten sowie Kosten zu senken und Risiken abzubauen. Für die wachsende Bedeutung spielen nicht zuletzt die veränderten Rahmenbedingungen eine wesentliche Rolle – so machen u. a. Konsumenten ihr Kaufverhalten zunehmend vom ethischen Verhalten des Anbieters abhängig, die Wirtschaftstätigkeit wird durch die Medien und modernen Informations- und Kommunikationstechniken immer transparenter und die durch die wirtschaftliche Tätigkeit bedingten Umweltschäden lösen immer größere Besorgnis aus.³ Darüber hinaus zieht sich der Staat aufgrund knapper öffentlicher Finanzen aus immer mehr Bereichen zurück und überlässt den Unternehmen die Verantwortung für ein ökonomisches, ökologisches und soziales Handeln. Zudem haben die Wirtschaftskrise und ihre sozialen Folgen das Vertrauen in die Wirtschaft erschüttert und dadurch die Öffentlichkeit für die Leistungen der Unternehmen auf sozialem und ethischem Gebiet sensibilisiert.⁴ Die Konsumenten sind in ihrem Einkaufsverhalten kritischer geworden und verlangen daher nach mehr Dialog und Transparenz.⁵ Demnach ist es für ein Unternehmen, will es einer negativen Entwicklung vorbeugen, unabdingbar, sich gezielt mit CSR auseinanderzusetzen.⁶

CSR ist nicht neu, sondern wird vor allem in den USA bereits seit mehreren Jahrzehnten in wissenschaftlichen Kreisen thematisiert. In Deutschland wurde der Begriff CSR ausgehend von den Umweltbewegungen der 70er und 80er Jahre noch vermehrt durch die ökologische Verantwortung definiert.⁷ Hingegen spielte die Übernahme von sozialer Verantwortung seitens der Unternehmen in Deutschland lange Zeit eine untergeordnete Rolle, da der Staat dafür sorgte, dass Menschen aus sozial schwachen Schichten nicht vollkommen mittellos sich selbst überlassen wurden und die Rolle des Versorgers und „Weiterbilders“ übernahm.⁸ Seit einigen Jahren jedoch konnte sich die soziale Dimension gesellschaftlicher Verantwortung gleichrangig neben der ökologischen und ökonomischen Verantwortung etablieren.⁹

Nach Angaben des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales ist CSR ein Grundpfeiler der sozialen Marktwirtschaft, bei dem die Unternehmen durch ihr gesellschaftliches Engage-

ment die Volkswirtschaft sowie die Gesellschaft stärken.¹⁰ Jedoch stehen interessierte Unternehmensvertreter bei einer intensiveren Auseinandersetzung mit der Thematik einem Geflecht aus Begrifflichkeiten und Konzepten gegenüber, welche sich teilweise überlappen oder ergänzen. Daher soll in diesem Beitrag auf die wesentlichen Begrifflichkeiten in Bezug auf das Konzept von CSR eingegangen werden.

Das Thema Corporate Social Responsibility ist sehr komplex und vielschichtig. Um das Thema zu strukturieren und handhabbar zu machen, werden zunächst die theoretischen Grundlagen rund um das Konzept der CSR ausführlich erläutert. Dazu erfolgen eine einführende Definition von CSR und aufbauend darauf eine konzeptionelle sowie systematische Einordnung gesellschaftlicher Verantwortung und verwandter Begriffe. Zudem werden die grundlegenden Prinzipien und Handlungsfelder für die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung näher beschrieben sowie die Einfluss- und Erfolgsfaktoren von einem CSR-Engagement aufgezeigt. Die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung birgt aber auch Risiken und Herausforderungen in sich, auf welche ebenso eingegangen werden soll.

Aufbauend auf den grundsätzlichen Erläuterungen zum Thema CSR werden im Kapitel 7 konkrete Handlungsansätze für eine beispielhafte Umsetzung von CSR in der Wohnungswirtschaft aufgezeigt. Da die Implementierung von CSR in die unternehmerische Praxis ein äußerst komplexes Entscheidungsproblem darstellt, ist es zunächst wichtig, zu erläutern, wie ein Wohnungsunternehmen sein eigenes CSR-Engagement entwickeln kann. Dazu werden u. a. Handlungsfelder für die Wohnungswirtschaft abgeleitet und mögliche CSR-Maßnahmen in diesen Bereichen vorgestellt. Ein weiteres wesentliches Merkmal des CSR-Konzeptes ist die transparente und glaubhafte Kommunikation des CSR-Engagements und soll ebenso eine ausführliche Beachtung finden. Unter dem Leitsatz „Tue Gutes und rede darüber“ werden neben der Definition u. a. auch mögliche Instrumente und Mittel der CSR-Kommunikation vorgestellt. Ferner soll kurz auf die Messbarkeit von CSR in der Wohnungswirtschaft eingegangen und das Modell der Stadtrendite vorgestellt werden.

Das Kapitel 8 veranschaulicht abschließend erfolgreiche CSR-Maßnahmen anhand von Praxisbeispielen aus der Wohnungswirtschaft. Dazu werden zwei Unternehmen vorgestellt, die das CSR-Konzept bereits erfolgreich in die Unternehmenskultur und -strategie integrieren sowie weitere drei Unternehmen, die gute Beispiele für die CSR-Kommunikation darstellen.

1 Definition CSR

In der Literatur sowie in der öffentlichen Fachdiskussion kursieren eine Vielzahl von Begriffen und Begrifflichkeiten zum Thema Corporate Social Responsibility, kurz CSR.¹¹ Der Begriff CSR wird dabei häufig als „die soziale Verantwortung von Unternehmen“ übersetzt. Dabei ist, um dem CSR-Konzept

Claudia Poltermann, M.A.

studierte im Masterstudiengang „Business Management“ an der Fachhochschule Erfurt..

Der Beitrag enthält zentrale Teile Ihrer Masterarbeit.



claudia.poltermann@googlegmail.com

¹ Vgl. Aßländer, M. S. (2011), S. 168.

² Vgl. Mayerhofer, W./ Grusch, L./ Mertzbach, M. (2008), S. 1.

³ Vgl. Mayerhofer, W./ Grusch, L./ Mertzbach, M. (2008), S. 16f.

⁴ Vgl. Europäische Kommission (2011), S. 5.

⁵ Vgl. Wieser, C. (2005), S. 41.

⁶ Vgl. Mayerhofer, W./ Grusch, L./ Mertzbach, M. (2008), S. 16f.

⁷ Vgl. Hardtke, A. (2010), S. 35.

⁸ Vgl. Meffert, H./ Münstermann, M. (2005), S. 4f.

⁹ Vgl. Mayerhofer, W./ Grusch, L./ Mertzbach, M. (2008), S. 16f.

¹⁰ Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2012), <http://www.csr-in-deutschland.de>.

¹¹ Vgl. Hardtke, A. (2010), S. 16.

gerecht zu werden, zu berücksichtigen, dass das englische Wort ‚Responsibility‘ mehr Freiheit zulässt als das deutsche Wort ‚Verantwortung‘. Im Englischen weist der Begriff auf die Freiwilligkeitskomponente des Konzeptes hin, wohingegen das deutsche Wort eine gewisse Pflicht und Schuld verantwortlich zu handeln impliziert.¹² Des Weiteren wird das englische Wort ‚social‘ oftmals mit sozial übersetzt, woraus aber lediglich die soziale Verantwortung in den Fokus gestellt wird. Übersetzt man hingegen ‚social‘ mit gesellschaftlich, impliziert dies die generelle Verantwortung von Unternehmen gegenüber ihrem gesellschaftlichen Umfeld.¹³ Daraus schlussfolgernd soll CSR als die gesellschaftliche Verantwortungsübernahme von Unternehmen übersetzt werden.

Der Begriff Corporate Social Responsibility tauchte erstmals 1953 in den USA auf, als Howard Bowen in seiner Publikation „Social Responsibility of the Businessman“ bemerkte, dass sich die unternehmerische Verantwortung an den Erwartungen, Zielen und Werten einer Gesellschaft orientieren muss¹⁴ und somit eine Verpflichtung für Unternehmen darstellen soll.¹⁵ Da Unternehmen gesellschaftliche Rechte in Anspruch nehmen, müssten sie demzufolge auch entsprechende Pflichten übernehmen und aus ethischen Beweggründen negative Auswirkungen ihrer Tätigkeit auf die Gesellschaft vermeiden.¹⁶ Wie bereits zuvor erwähnt, steht die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in Europa und Deutschland erst seit einigen Jahren im Mittelpunkt der Diskussion. Ein europäischer Ansatz erschien erstmals im Jahr 2001 mit dem Grünbuch der Europäischen Kommission. CSR wird darin beschrieben als „ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren. Sozial verantwortlich handeln heißt nicht nur, die gesetzlichen Bestimmungen einzuhalten, sondern über die bloße Gesetzeskonformität hinaus mehr investieren in Humankapital, in die Umwelt und in die Beziehungen zu anderen Stakeholdern.“¹⁷ Diese Definition der Europäischen Kommission zeigt auf, dass sich die Handlungsfelder von CSR über den gesamten Wertschöpfungsprozess erstrecken und alle Unternehmensbereiche mit einbeziehen.¹⁸ CSR kennzeichnet sich nach dieser Auffassung durch die Verantwortung von Unternehmen, auch für soziale und ökologische Auswirkungen ihres wirtschaftlichen Handelns gegenüber ihren Stakeholdern einzustehen und sich nicht mehr ausschließlich dem Streben nach wirtschaftlichem Erfolg zu verpflichten. Folglich werden prinzipiell **ökonomische**, **ökologische** und **soziale** Ziele gleichberechtigt nebeneinander gestellt. Der Europäischen Kommission war es dabei wichtig nicht die gesetzliche Einhaltung, sondern die freiwillige Selbstverpflichtung in den Vordergrund zu stellen.¹⁹ Jedes Unternehmen kann dabei für sich Prioritäten setzen.²⁰ Jedoch stehen den Prioritäten seitens der Unternehmen Einflüsse unterschiedlicher Stakeholdergruppen gegenüber. (Der Begriff Stakeholder sowie das Stakeholder-Konzept werden im Abschnitt 2.4 näher besprochen.) So sehen z. B. Umweltorganisationen ökologische Aspekte stärker im Zentrum der unternehmerischen Verantwortung, währenddessen aus Sicht der Investoren eher die Beachtung von Transparenz und die Risikominimierung in den Mittelpunkt rücken. Die Gewichtung als auch die Bedeutung der einzelnen Anspruchsgruppen verän-

dert sich zudem durch aktuelle gesellschaftliche Themen und die Berichterstattung seitens der Medien.²¹

Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales veröffentlichte im November 2011 mit der DIN ISO 26000 einen „Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen“. Die Norm stellt einen international ganzheitlichen Referenzrahmen für die gesellschaftliche Verantwortung dar und ist unabhängig von Tätigkeitsfeld, Größe, Eigentümerstruktur, gesellschaftlichem Kontext, Kultur oder religiösem Hintergrund nicht nur für Unternehmen sondern für alle Organisationsformen anwendbar. Die Norm definiert die **gesellschaftliche Verantwortung** „als die Verantwortung einer Organisation für die **Auswirkungen ihrer Entscheidungen und Aktivitäten auf die Gesellschaft und die Umwelt durch transparentes und ethisches Verhalten, das**

- zur **nachhaltigen Entwicklung, Gesundheit und Gemeinwohl eingeschlossen, beiträgt,**
- die **Erwartungen der Anspruchsgruppen berücksichtigt,**
- **anwendbares Recht einhält und im Einklang mit internationalen Verhaltensstandards steht,**
- **in der gesamten Organisation integriert ist und**
- **in ihren Beziehungen gelebt wird.**²²

Durch diese Definition wird verdeutlicht, dass jegliche Entscheidungen und Aktivitäten seitens eines Unternehmens Auswirkungen auf die Gesellschaft und die Umwelt haben und diese von den Unternehmen auch anerkannt werden sollen. Auch hier steht die Berücksichtigung der Stakeholdergruppen im Fokus. Darüber hinaus ist es für die Norm wesentlich, dass das jeweilige Unternehmen eine Perspektive über eine Generation hinaus entwickelt, welche dazu beiträgt, die natürlichen Lebensgrundlagen zu schützen, den sozialen Zusammenhang zu stärken und das wirtschaftliche Leistungsvermögen zu fördern, so dass auch für kommende Generationen der Wohlstand gesichert werden kann.²³ Zudem stellt die Norm klar, dass gesellschaftlich verantwortliches Handeln Teil des Kerngeschäfts eines Unternehmens ist und sich nicht nur auf philanthropische Aktivitäten beschränkt.²⁴ Kann demnach kein Bezug zum Kerngeschäft eines Unternehmens hergestellt werden, so darf dies nicht als CSR kommuniziert werden.²⁵ Zusammenfassend kann die Definition von Meffert und Münstermann als Arbeitsgrundlage herangezogen werden, welche auf der CSR-Definition der Europäischen Kommission aufbaut: „Corporate Social Responsibility bezeichnet ein integriertes Unternehmenskonzept, das ausgehend vom Wertegerüst und den Zielen des Unternehmens dessen Rolle in der Gesellschaft und der damit einhergehenden Verantwortung konkretisiert. Es umfasst die Gesamtheit aller sozialen, ökologischen und ökonomischen Beiträge eines Unternehmens zur freiwilligen Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung, die über die Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen hinausgeht. Die Integration dieses Engagements in inhaltlicher, zeitlicher und kommunikativer Hinsicht und die strukturell-prozessuale Implementierung in die Unternehmenstätigkeit sowie die Sicherstellung langfristiger Wechselbeziehungen mit den relevanten Anspruchsgruppen (Stakeholdern) sind zentrale Bestandteile des CSR-Konzeptes.“²⁶

Somit ist CSR als ein Konzept zu verstehen, welches sich in erster Linie auf die **nachhaltige Entwicklung** eines Unternehmens und damit auf seine Zukunftsorientierung bezieht. Die zentralen Elemente von CSR sind die **freiwillige** Übernahme von **ökologischer** und **sozialer** Verantwortung über die bloße **wirtschaftliche** Verantwortung hinweg sowie die

¹² Vgl. Wieser, C. (2005), S. 75.

¹³ Vgl. Schaltegger, S./ Müller, M. (2008), S. 18.

¹⁴ Vgl. Bowen, H. (1953), S. 6.

¹⁵ Vgl. Walter, B. L. (2010), S. 29.

¹⁶ Vgl. Hardtke, A. (2010), S. 35.

¹⁷ Kommission der europäischen Gemeinschaften (2001), S. 7.

¹⁸ Vgl. Walter, B. L. (2010), S. 29.

¹⁹ Vgl. Kuhlen, B. (2005), S. 7.

²⁰ Vgl. Hardtke, A. (2010), S. 16.

²¹ Vgl. Bassen, A./ Jastram, S./ Meyer, K. (2005), S. 232.

²² Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2011), S. 11.

²³ Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2011), S. 11.

²⁴ Vgl. Kewes, T. (2010), www.handelsblatt.com.

²⁵ Vgl. Mühlböck, M. (2012), <http://portal.wko.at>.

²⁶ Meffert, H./Münstermann, M. (2005), S. 22.

Wechselbeziehungen zu den **Stakeholdern**. Diese Verantwortung bezieht sich auf das **Kerngeschäft** des Unternehmens und geht dabei über die gesetzlichen Vorgaben hinaus. CSR stellt damit eine Neuausrichtung der Unternehmensführung, -kultur und -struktur dar.²⁷

2 Konzeptionelle Einordnung von CSR

Um ein ganzheitliches Verständnis für den Begriff der CSR zu erlangen, ist es wichtig, verwandte Konzepte zu berücksichtigen und zu kennen. In der wissenschaftlichen Debatte werden am häufigsten die Begrifflichkeiten ‚Sustainable Development‘, ‚Corporate Citizenship‘ (CC) sowie ‚Corporate Governance‘ (CG) im selben Zusammenhang bzw. mitunter als Synonym verwendet. Im Folgenden sollen sowohl die Überschneidungen als auch die Unterschiede zu CSR dargestellt werden.²⁸ Ferner spielt die Sicherstellung langfristiger Wechselbeziehungen mit den relevanten Anspruchsgruppen, als zentraler Bestandteile des CSR-Konzeptes, per Definition eine wesentliche Rolle und soll in diesem Zusammenhang mit erläutert werden. Darüber hinaus ist es sinnvoll, diese unterschiedlichen Konzepte zu einem übergreifenden Konzept gesellschaftlicher Verantwortung zu vereinen.²⁹

Die Begriffe ‚Corporate Citizenship‘, ‚Corporate Governance‘, ‚Sustainable Development‘ sowie ‚Corporate Social Responsibility‘ sind sowohl in der Praxis als auch in der Theorie nur unzureichend voneinander differenziert. Grundsätzlich drücken sie alle die Vorstellung aus, dass unternehmerische Aktivitäten über die reine Gewinnerzielung hinausgehen sollen und um eine soziale und ökologische Dimension erweitert werden müssen.³⁰

2.1 Corporate Citizenship

‚Corporate Citizenship‘ (CC) wird häufig als Synonym zu CSR verwendet. Die synonyme Bedeutung und Verwendung der beiden Begriffe könnte durch den von Carroll 1998 veröffentlichten Beitrag „The Four Faces of Corporate Citizenship“ ausgelöst worden sein. Da er dabei CC inhaltlich anhand des gleichen Vier-Stufen-Modells der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens beschreibt, welches er zwei Jahrzehnte zuvor für die Definition von CSR veröffentlichte. Meinungen in der Literatur begründen die Entstehung des Begriffs CC damit, dass CC durch das Ersetzen des Wortes ‚Verantwortung‘ in ‚bürgerschaftliches Engagement‘ zugänglicher und anziehender und somit besser für die Unternehmen vermittelbar wäre.³¹

In der ersten Entwicklungsphase des CC-Konzeptes wurden zwei Gruppen von CC unterschieden. Die Definitionen der ersten Gruppe verstanden unter dem Begriff vor allem philanthropische Handlungen des Unternehmens wie Corporate Giving und Corporate Volunteering. In diesem Sinne ist das CC-Konzept ein Teilaspekt von CSR und definiert das soziale Engagement im jeweiligen lokalen Umfeld. Hingegen verwenden Definitionen der zweiten Gruppe CC deckungsgleich zu dem aktuellen Verständnis von CSR. CC in dieser Definition liefert keine zusätzlichen Erkenntnisse und begründet sich in der zuvor genannten größeren Akzeptanz in der Praxis. Demgegenüber existiert ein erweitertes Verständnis von CC, das dem Unternehmen zusätzlich ordnungspolitische Aufgaben, welche ehemals der Politik vorbehalten waren, überträgt. Diese Interpretation begründet sich darin, dass Unternehmen zunehmend an Macht gewinnen, während die nationale Politik entmachtet wird. Demnach sollen Unternehmen entsprechend

ihrer Rechte und Pflichten als Bürger aktiv in die Gestaltung der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen eingreifen.³²

Die Europäische Kommission definiert in ihrem Grünbuch CC als *„gesellschaftliches Engagement der Unternehmen“* und als die *„Gestaltung der Gesamtheit der Beziehungen zwischen einem Unternehmen und dessen lokalen, nationalen und globalen Umfeld“*.³³

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass beide Begriffe, CSR sowie CC, die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen, welche über den gesetzlich vorgeschriebenen Rahmen hinausgeht, bezeichnen. Dies geschieht in beiden Fällen nicht rein aus uneigennütigen Motiven, sondern ist mit einem wirtschaftlichen Interesse kombiniert, da Maßnahmen im Bereich CSR und CC als Investitionen für die Zukunft betrachtet werden können. Während einige Meinungen in Literatur und Praxis CC als „bürgerschaftliche Mitverantwortung“ von Unternehmen im lokalen Umfeld betrachten und vor allem auf Corporate Giving und Corporate Volunteering beschränken und es daher der CSR als Instrument unterordnen, sehen andere in CC das übergeordnete und umfassendere Konzept. Viele verwenden die beiden Konzepte aber auch synonym.³⁴

In dieser Arbeit soll CC mit einem signifikanten Unterschied zum CSR-Konzept verstanden und im Sinne der ersten Gruppe definiert werden. Dafür spricht, dass sich CC in der Regel nicht mit ökologischen Fragestellungen beschäftigt. Zudem besitzt CSR als übergeordnetes Konzept einen direkten Bezug zur Nachhaltigkeit, wohingegen dieser, würde man CC als übergeordnetes Konzept von CSR betrachten, erst hergestellt werden müsste. Des Weiteren berücksichtigt CC nur die Aktivitäten, welche über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinausgehen, während CSR sich auch explizit auf die Verbesserung der Geschäftsprozesse und der Stakeholder-Beziehungen bezieht.³⁵ Infolgedessen wird unter CC die Kooperation mit Partnern aus anderen gesellschaftlichen Bereichen, wie z. B. Bildungs-, Sozial- und Kultureinrichtungen oder Bürgerinitiativen, verstanden.³⁶ Unter CC fasst man somit die Bündelung des Engagements eines Unternehmens im Gemeinwesen und dessen strategische Ausrichtung auf die Unternehmensziele zusammen. Im Rahmen des übergreifenden CSR-Konzeptes ist CC mit dem Handlungsfeld „Gemeinwesen“, welches im Abschnitt 4.2 beschrieben wird, gleichzusetzen.³⁷ Zu den Instrumenten von CC zählen u. a. Corporate Giving (Unternehmensspenden und Sponsoring), Corporate Foundations (Unternehmensstiftungen) sowie Corporate Volunteering (gemeinnütziges Arbeitnehmerengagement).³⁸ Die Unternehmen können durch die Unternehmensaktivitäten im Bereich CC neben finanziellen Mitteln auch einen Großteil ihrer Ressourcen und Kompetenzen, wie Zeit, Know-how, Sachmittel, Dienstleistungen und Kontakte einbringen.³⁹

2.2 Corporate Governance

Unter dem Begriff ‚Corporate Governance‘ (CG) versteht die Europäische Kommission die *„Gestaltung der Gesamtheit der Beziehungen zwischen dem Management, dem Aufsichtsrat, den Anteilseignern und den anderen Stakeholdern eines Unternehmens. Die Corporate Governance gibt auch eine Struktur vor, in deren Rahmen die Unternehmensziele, die Mittel zur Erreichung dieser Ziele und die Überwachung der Unternehmensperformance festgelegt bzw. geregelt werden.“*⁴⁰ CG ist somit der rechtliche und faktische Ordnungsrahmen für die

²⁷ Vgl. Merten, K. (2012), www.complus-muenster.de.

²⁸ Vgl. Bassen, A./ Jastram, S./ Meyer, K. (2005), S. 233f.

²⁹ Vgl. Kleinfeld, A./ Kettler, A. (2010), S. 163.

³⁰ Vgl. Beschorner, T. (2005), S.41.

³¹ Vgl. Welzel, E. (2008), S. 67.

³² Vgl. Mayerhofer, W./ Grusch, L./ Mertzbach, M. (2008), S. 5.

³³ Kommission der europäischen Gemeinschaften (2001), S. 28.

³⁴ Vgl. Mayerhofer, W./ Grusch, L./ Mertzbach, M. (2008), S. 9.

³⁵ Vgl. Loew, T./ Ankele, K./ Braun, S./ Clausen, J. (2004), S. 71.

³⁶ Vgl. Schwalbach, J./ Schwerk, A. (2008), S. 79.

³⁷ Vgl. Dresewski, F. (2007), S. 10.

³⁸ Vgl. Aßländer, M. S. (2011), S. 157ff.

³⁹ Vgl. Kirchhoff, K. R. (2006), S. 16.

⁴⁰ Kommission der europäischen Gemeinschaften (2001), S. 28.



Abb. 1: Stakeholder-Modell
Quelle: Wieser, C. (2005), S. 114

Leitung und Überwachung eines Unternehmens und beinhaltet die Grundsätze der Unternehmensführung⁴¹ mit dem Ziel des Managements von wechselseitigen Abhängigkeiten zwischen verschiedenen am Unternehmensgeschehen beteiligten Akteursgruppen.⁴² Eine gute CG trifft Entscheidungen, die langfristig beiden Seiten nutzen. Dazu gehört auch eine konsequente Corporate Compliance, welche das regelkonforme Verhalten eines Unternehmens und seiner Mitglieder sowohl bzgl. gesetzlicher Vorgaben als auch gesellschaftlicher Richtlinien und Wertvorstellungen beinhaltet.⁴³ CG kann somit als die Sicherstellung einer guten Unternehmensführung verstanden werden.⁴⁴ CG und CSR verfolgen das gemeinsame Ziel der Risikominimierung, unterscheiden sich jedoch im Wesentlichen durch die eingesetzten Mittel zur Zielerreichung. CG ist zwar genau wie CSR für alle Stakeholder relevant, beschränkt sich aber im Wesentlichen auf die Organe des Unternehmens und setzt sich, zur Vermeidung von Fehlverhalten seitens des Managements, mit Anreiz- und Kontrollstrukturen auseinander.⁴⁵ Im Zuge der CG unterscheidet man in interne und externe Mechanismen. Die internen CG-Mechanismen beziehen sich auf die Organisationsstruktur des Unternehmens und umfassen alle Mechanismen, die unternehmensintern eingesetzt werden können und zur Koordination von Handlungen dienen. Dazu zählen u. a. Unternehmenshierarchien, Aufsichtsgremien, Anreizsysteme, Eigentumsverhältnisse, Risikomanagement sowie ein internes Kontrollsystem. An diese internen Mechanismen knüpfen die externen an, welche sich auf das Unternehmensumfeld mit seinen marktseitigen Rahmenbedingungen und gesetzlichen Vorgaben beziehen.⁴⁶

2.3 Sustainable Development

Unter dem Begriff ‚Sustainable Development‘ (übersetzt: Nachhaltige Entwicklung) versteht die World Commission on Environment and Development die „Entwicklung, die den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen und ihren Lebensstil zu wählen.“⁴⁷ Ursprünglich lag dabei der inhaltliche Schwerpunkt auf dem

ökologischen Sektor und somit auf dem Gebiet des Umweltschutzes. Mittlerweile hat sich primär das Verständnis durchgesetzt, dass eine nachhaltige Entwicklung nur durch die Integration der ökonomischen, ökologischen und sozialen Dimension möglich ist. Diese drei Dimensionen werden auch als das Drei-Säulen-Modell oder als Triple-Bottom-Line bezeichnet. Die Europäische Kommission bezeichnet in ihrem Grünbuch das Drei-Säulen-Modell als ein „Konzept, das davon ausgeht, dass die Gesamtperformance eines Unternehmens daran gemessen werden sollte, in welchem Maße sie beiträgt zu wirtschaftlichem Wohlstand, Umweltqualität und Sozialkapital.“⁴⁸ Die im Nachhaltigkeitsdiskurs jedoch am häufigsten verwendete Definition ist die der Enquete-Kommission aus dem Jahr 1998. Demnach ist Nachhaltigkeit „die Konzeption einer dauerhaft zukunftsfähigen Entwicklung der ökonomischen, ökologischen und sozialen Dimension menschlicher Existenz. Diese drei Säulen der Nachhaltigkeit stehen miteinander in Wechselwirkung und bedürfen langfristig einer ausgewogenen Koordination.“⁴⁹ Somit kann die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung als Zwischenstufe und als ein Instrument von dem Konzept der nachhaltigen Entwicklung angesehen werden.⁵⁰ CSR ist der Beitrag, den ein Unternehmen zur Nachhaltigkeit leisten kann⁵¹ und bezieht sich im Kern auf die freiwilligen Aktivitäten von Unternehmen, bei denen die drei Dimensionen Wirtschaft, Umwelt und Soziales gleichberechtigt nebeneinander stehen. Teilweise hat sich das Drei-Säulen-Modell in Unternehmen auch als Vier-Säulen-Modell durchgesetzt, welches die soziale Dimension in die Verantwortung am Arbeitsplatz (Soziales) und in die Verantwortung gegenüber dem gesellschaftlichen Umfeld (Gesellschaft) weiter untergliedert.⁵² Das Nachhaltigkeitsmanagement umfasst sowohl freiwillige ökologisch und sozial ausgerichtete als auch unfreiwillig durchzuführende Aktivitäten. Im Unterschied zum CSR-Konzept beinhaltet das Nachhaltigkeitsmanagement demnach explizit das gesamte Spektrum zwischen Freiwilligkeit und Unfreiwilligkeit. Betrachtet man CSR als Instrument des Nachhaltigkeitsmanagements, so kann die Wahrnehmung der ökonomischen Funktion durch ein Unternehmen sowie die Einhaltung und Beachtung von Gesetzen und Abkommen als unfreiwilliges CSR verstanden werden.⁵³ Nach Carrolls Pyramidenmodell, auf welches im Abschnitt 3.1 weiterführend eingegangen wird, wird die Übernahme der ökonomischen und rechtlichen Verantwortung von der Gesellschaft vorausgesetzt und stellt das Fundament der CSR dar.⁵⁴

2.4 Stakeholder-Konzept

Für die strukturierte Umsetzung des CSR-Konzeptes trägt das Unternehmen selbst die Hauptverantwortung. Wie hoch jedoch die Motivation für die Umsetzung ist und auf welche Weise und mit welcher Dringlichkeit dem Prozess nachgegangen wird, ist zudem von der konstruktiven Zusammenarbeit mit den wichtigsten Anspruchsgruppen sowie von den politischen Rahmenbedingungen abhängig. Die Wechselbeziehungen zu den Stakeholdern ist ein wesentliches Merkmal der CSR-Definition und die Achtung sowie die Integration der beteiligten Stakeholdergruppen zählen zu den Grundsätzen einer erfolgreichen Implementierung von CSR in das Unternehmen.⁵⁵ Unter dem Begriff „Stakeholder“ versteht man nach Freeman „jedes Individuum, oder jede Gruppe, die auf die Organisation und ihre Aktivitäten einwirken oder selbst von ihr beeinflusst werden kann...“⁵⁶ Verfolgt ein Unternehmen die Ansicht, dass

⁴¹ Vgl. Merten, K. (2012), www.complus-muenster.de.
⁴² Vgl. Eberle, D. (2007), S. 378.
⁴³ Vgl. Bielka, F./ Schwerk, A. (2011), S. 160.
⁴⁴ Vgl. Fröndhoff, B. (2009), http://www.handelsblatt.com.
⁴⁵ Vgl. Bassen, A./ Jastram, S./ Meyer, K. (2005), S. 234f.
⁴⁶ Vgl. Kreitmeier, F. (2001), S. 35.
⁴⁷ Lexikon der Nachhaltigkeit-online (2012), http://www.nachhaltigkeit.info.

⁴⁸ Kommission der europäischen Gemeinschaften (2001), S. 30.
⁴⁹ Bundeszentrale für politische Bildung (2003), http://www.bpb.de.
⁵⁰ Vgl. Mayerhofer, W./ Grusch, L./ Mertzbach, M. (2008), S. 6.
⁵¹ Vgl. Dresewski, F. (2007), S. 10.
⁵² Vgl. Hardtke, A. (2010), S. 36f.
⁵³ Vgl. Schaltegger, S./ Müller, M. (2008), S. 21ff.
⁵⁴ Vgl. Mayerhofer, W./ Grusch, L./ Mertzbach, M. (2008), S. 12ff.
⁵⁵ Vgl. Hardtke, A. (2010), S. 53
⁵⁶ Colle, S. (2004), S. 527.

die Eigenkapitalgeber, auch Shareholder genannt, die wichtigste Stakeholdergruppe des Unternehmens ist, verfolgt es das so genannte Shareholder-Konzept. Danach hat die Unternehmensleitung vor allem das Ziel der Gewinnmaximierung vor Augen, so dass die Einkommens- und Vermögensposition der Eigenkapitalgeber verbessert werden.⁵⁷ Der Shareholder-Ansatz konzentriert sich folglich ganz auf die Interessen der Eigentümer.⁵⁸

Interpretiert man das Unternehmen hingegen als Koalition verschiedener Anspruchsgruppen, welche grundsätzlich ein Interesse oder eine Forderung an das Verhalten eines Unternehmens haben, verfolgt das Unternehmen nicht als oberstes Unter-

nehmensziel die Gewinnmaximierung, sondern die Steigerung des Allgemeinwohls. *„Nach dem Stakeholder-Konzept hat die Unternehmensleitung die Aufgabe, die Interessen der Anspruchsgruppen im Verhandlungsweg zusammenzuführen und alle Stakeholder in angemessener Weise am Unternehmenshandeln und am Unternehmenserfolg teilhaben zu lassen.“*⁵⁹ Nach dem Stakeholder-Ansatz leisten die Anspruchsgruppen, zu denen sowohl alle internen als auch externen Personen- und Gruppen zählen und die vom Handeln des Unternehmens direkt oder indirekt betroffen sein können, einen Beitrag zum Unternehmen und stellen somit im Gegenzug Ansprüche gegenüber der Unternehmung.⁶⁰ (Wie das Unternehmen auf diese Ansprüche reagiert, ist Kern der CSR-Kommunikation⁶¹, auf welche im Abschnitt 7.4 näher eingegangen werden soll.) Somit repräsentieren die Shareholder nicht die einzige oder wichtigste Anspruchsgruppe, sondern anderen Stakeholdern werden auch legitime Interessen am Unternehmen sowie dessen Handeln zugesprochen.⁶² Welche Anspruchsgruppen für ein Unternehmen relevant sein können, wird in dem Stakeholder-Modell in Abbildung 1 dargestellt. Danach nimmt das Unternehmen den Platz in der Mitte ein und dient als Adressat für die direkt oder indirekt formulierten Anforderungen und Interessen der Stakeholder⁶³. Das Modell unterscheidet weiterhin durch die unterschiedliche Farbgebung in interne (blau dargestellt) und externe (weiß dargestellt) Anspruchsgruppen. Die unbekanntenen Anspruchsgruppen werden durch den leeren Kreis symbolisiert. Sie sind ebenso zu berücksichtigen, da sie in Zukunft zu Stakeholdern werden können.⁶⁴ Mitarbeiter erwarten von dem Unternehmen bspw. Gesundheit, Arbeitsplatzsicherheit, Weiterentwicklungsmöglichkeiten

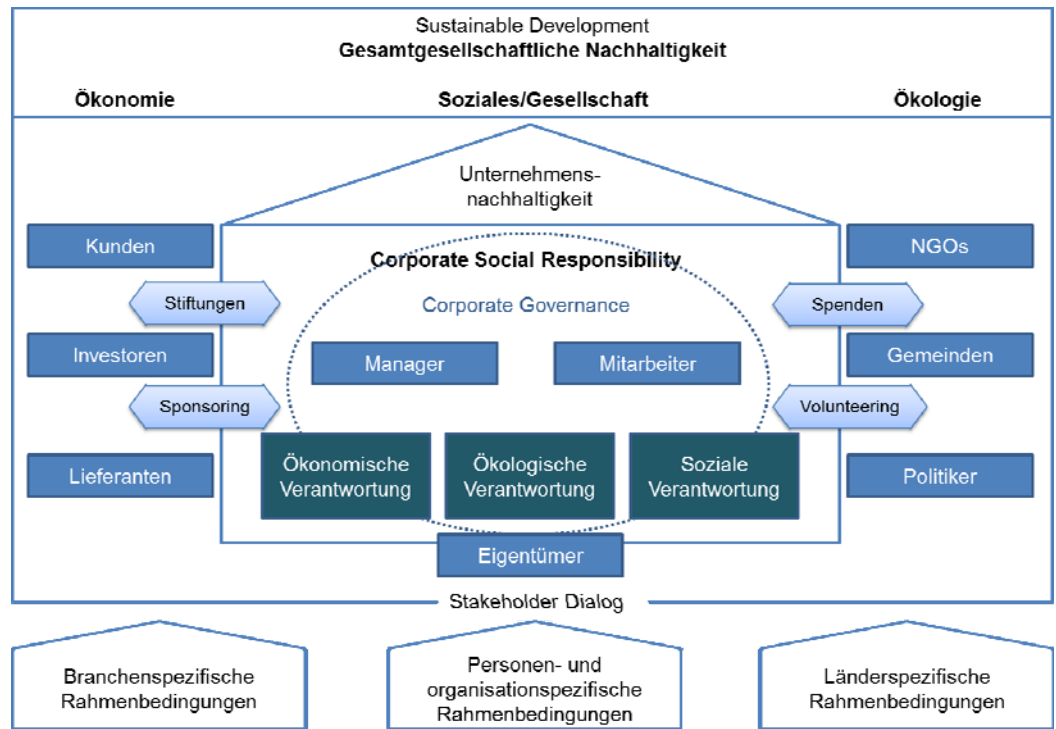


Abb. 2: Corporate Social Responsibility Konzept

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bassen, A./ Jastram, S./ Meyer, K. (2005), S. 235, und Schwalbach, J./ Schwark, A. (2008), S. 80

sowie soziale Gerechtigkeit. Die Kunden haben z. B. Erwartungen hinsichtlich der Produktqualität und Transparenz der Produktinformationen. Umweltsicherheit und Umweltschutz sowie die Schaffung eines Mehrwertes können dagegen bei der Gesellschaft im Fokus der Erwartungen stehen.⁶⁵

Das Stakeholder-Konzept ist aber kein Konkurrenzmodell zum Shareholder-Ansatz, sondern kann als Erweiterung dessen angesehen werden. Denn das Stakeholder-Konzept verwirft nicht die Gewinnerzielung als unternehmerische Zielsetzung, vielmehr muss das Unternehmen den Spagat zwischen Gewinnmaximierung und der fairen Behandlung der Ansprüche aller ihrer Stakeholder schaffen. Die effektive ausgewogene Gestaltung von Stakeholder-Beziehungen ist jedoch eine komplizierte Aufgabe, die eine komplexe Entscheidungsfindung von Seiten der Unternehmensführung voraussetzt⁶⁶, denn mit der Anzahl der Stakeholder wachsen auch die Erwartungen an das Unternehmen, diese können teilweise sehr verschieden und widersprüchlich sein.⁶⁷

Da das gesellschaftliche Engagement der Unternehmen nicht von vornherein definiert ist, sondern erst durch den Diskurs mit den Stakeholdern konkretisiert wird, bietet der Dialog mit den Stakeholdern die Möglichkeit, Unklarheiten bzgl. des CSR-Engagements auszuräumen und die unterschiedlichen Erwartungen der Öffentlichkeit abzugleichen. Der Stakeholder-Dialog bildet somit die Basis der CSR-Kommunikation und ist die Grundlage für alle anderen Instrumente.⁶⁸ Für einen offenen und glaubwürdigen Dialog ist es wichtig, dass ein Unternehmen die relevanten Stakeholdergruppen kennt, diese von Beginn an in den CSR-Prozess einbindet und den Dialog langfristig anlegt. Der Stakeholder-Dialog findet tagtäglich zwischen dem Kunden und dem Unternehmen, zwischen dem Vorgesetzten und seinen Mitarbeitern, dem Eigentümer und der Geschäftsführung etc. statt.⁶⁹ Merkmale eines gelingenden

⁵⁷ Vgl. Bruton, J. (2011), S. 158.

⁵⁸ Vgl. Wöhe, G./ Döring, U. (2010), S. 48.

⁵⁹ Wöhe, G./ Döring, U. (2010), S. 51.

⁶⁰ Vgl. Wöhe, G./ Döring, U. (2010), S. 50.

⁶¹ Vgl. Walter, B. L. (2010), S. 119.

⁶² Vgl. Bruns, M. (2011), S. 35.

⁶³ Vgl. Walter, B. L. (2010), S. 119.

⁶⁴ Vgl. Wieser, C. (2005), S. 114f.

⁶⁵ Vgl. Bruton, J. (2011), S. 207.

⁶⁶ Vgl. Bruton, J. (2011), S. 158.

⁶⁷ Vgl. Barth, A. K. (2007), S. 54.

⁶⁸ Vgl. Barth, A. K. (2007), S. 54.

⁶⁹ Vgl. Walter, B. L. (2010), S. 121.



Abb. 3: Pyramidenmodell nach Carroll
Quelle: in Anlehnung an Carroll, A. B. (1991), S. 42.

Stakeholder-Dialogs sind Transparenz und ein respektvoller Umgang miteinander.⁷⁰ Inwieweit ein Wohnungsunternehmen seine individuellen Stakeholder identifizieren und somit in die Entwicklung eines CSR-Engagement mit einbeziehen kann, soll im Kapitel 7 beschrieben werden. Ein Unternehmen kann es unmöglich allen recht machen, vielmehr sollte es mit Hilfe der CSR-Kommunikation die Unternehmensentscheidungen für alle transparent gestalten.⁷¹

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die drei Konzepte CC, CG und Sustainable Development zwar unterschiedliche Schwerpunkte setzen, dennoch lassen sie sich zu einem dynamischen Gesamtkonzept unter dem Begriff CSR vereinen. Das CSR-Konzept ist im Rahmen des Stakeholder-Dialogs anzusiedeln und baut auf den Konzepten Corporate Governance sowie Corporate Citizenship auf und umfasst deren Instrumente sowie Elemente bzgl. einer ökonomischen, ökologischen und sozialen Verantwortung. Dadurch leistet das Unternehmen einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung.⁷² (siehe Abbildung 2)

3 Systematisierung von CSR

Zur Systematisierung von CSR eignen sich unterschiedliche Modelle, welche in den folgenden Abschnitten kurz vorgestellt werden und zum besseren Verständnis des CSR-Konzeptes beitragen sollen. Aufbauend auf dem im Abschnitt 3.1 vorgestellten Pyramidenmodell nach Carroll wurden in den vergangenen Jahren unterschiedlichste CSR-Modelle entwickelt. Jedoch soll der Begrenzung halber in den Abschnitten 3.2 und 3.3 nur auf das dreidimensionale Modell nach Schwartz & Carroll und das zweidimensionale Modell nach Quazi & O'Brien eingegangen werden. Alle Konzepte erkennen die zentralen Grundsätze verantwortungsbewusster Unternehmensführung an, welche ein ethisches Verhalten, die Achtung gesetzlicher Bestimmungen und anerkannter Standards, Normen und Leitlinien sowie eine transparente, umfassende und wahrheitsgemäße Berichterstattung zu den Auswirkungen der unternehmerischen Tätigkeit auf Gesellschaft und Umwelt beinhalten.⁷³ (Auf die Grundsätze gesellschaftlicher Verantwortung soll im Abschnitt 4.1 genauer eingegangen werden.) Dem gegenüber zeigt sich jedoch, dass in jeder Systematisierung das Grundproblem der trennscharfen Abgrenzung der ökonomischen, politischen und ethischen Dimension besteht.⁷⁴

⁷⁰ Vgl. Kleinfeld, A./ Schnurr, J. (2010), S. 290.

⁷¹ Vgl. Walter, B. L. (2010), S. 119.

⁷² Vgl. Bassen, A./ Jastram, S./ Meyer, K. (2005), S. 235.

⁷³ Vgl. Hardtke, A. (2010), S. 37.

⁷⁴ Vgl. Mildnerberger, U./ Anshuman, K./ Thiede, C. (2012), <http://www.hdm-stuttgart.de>.

3.1 Pyramidenmodell nach A. B. Carroll

Das Pyramidenmodell nach Carroll von 1991, welches eine überarbeitete Version des „Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance“ nach Carroll aus dem Jahr 1979 darstellt, ist eines der bekanntesten Konzepte zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen. Dieses CSR-Konzept spiegelt laut A. B. Carroll die Fähigkeit von Unternehmen wider, auf „sozialen Druck“ zu reagieren.⁷⁵

Nach diesem Modell, welches in Abbildung 3 dargestellt ist, setzt sich CSR aus vier Verantwortungsebenen zusammen und spiegelt die gesamte gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen wider, wobei die ökonomische Verantwortung das Fundament gesellschaftlicher Verantwortungsübernahme seitens der Unternehmen darstellt. Auf diesem Fundament bauen die rechtliche, ethische und philanthropische Verantwortung auf. Unter der **ökonomischen Verantwortung** versteht man die Aufgabe des Unternehmens, basierend auf den Wünschen und Bedürfnissen der Konsumenten, Produkte und/oder Dienstleistungen anzubieten und damit Gewinne zu erwirtschaften. Denn die grundlegende gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen liegt in der Versorgung der Gesellschaft mit guten, preiswerten und innovativen Gütern und Dienstleistungen.⁷⁶ Die **rechtliche Verantwortung** stellt die Einhaltung von Gesetzen und Regulierungen dar und bildet zusammen mit der ökonomischen Verantwortung die Grundlage der freien Marktwirtschaft und notwendige Bedingung für das Funktionieren eines Unternehmens. Die Übernahme **ethischer Verantwortung** bezieht sich auf die ungeschriebenen Gesetze, Werte und Normen einer Gesellschaft. Die Übernahme von ethischer Verantwortung geht somit über das gesetzlich festgelegte Mindestmaß hinaus und ermöglicht eine gute und faire Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und allen Stakeholdern. Die Spitze der Pyramide stellt die **philanthropische Verantwortung** dar und beschreibt das Bestreben eines Unternehmens, ein „guter Bürger“ der Gesellschaft zu sein. Basierend auf dem Prinzip der Freiwilligkeit erfüllt sie die Erwartungen der Gesellschaft. Das Fehlen der Übernahme philanthropischer Verantwortung wird jedoch nicht als unethisch angesehen und somit auch nicht von der Gesellschaft sanktioniert.⁷⁷ Während die Gesellschaft also die Übernahme von ökonomischer und rechtlicher Verantwortung voraussetzt, wird die Übernahme ethischer Verantwortung erwartet und die Wahrnehmung philanthropischer Verantwortung durch freiwillige Aktivitäten zur Verbesserung der allgemeinen Lebensqualität von der Gesellschaft gewünscht.⁷⁸ Kritisch zu sehen ist, dass sich die Ebenen in der Praxis nicht eindeutig abgrenzen lassen, sondern sich miteinander vernetzen und gegenseitig beeinflussen. Dies kann vor allem zu Konflikten zwischen ökonomischer und philanthropischer Verantwortung führen.⁷⁹ Meinungen in der Literatur kritisieren, dass die Verantwortlichkeiten weder als getrennt voneinander noch als aufeinander aufbauend betrachtet werden können, da durch die Priorisierung der Verantwortlichkeiten im Konfliktfall z. B. dazu führen könnte, dass aus ökonomischen Interessen heraus Gesetze gebrochen werden könnten. Jedoch gibt das Pyramidenmodell nach Carroll bei aller Kritik einen ersten Anhaltspunkt für die Systematisierung der unterschiedlichen Verantwortungsebenen.⁸⁰

⁷⁵ Vgl. Hardtke, A. (2010), S. 35 i.V.m. Carroll, A. B. (1979), S. 497ff.

⁷⁶ Vgl. Goldschmidt, N./ Homann, K. (2011), S. 38.

⁷⁷ Vgl. Mayerhofer, W./ Grusch, L./ Mertzbach, M. (2008), S. 12ff.

⁷⁸ Vgl. Bickel, I. M. (2009), S. 20 i.V.m. Carroll, A. B. (1991), S. 40ff.

⁷⁹ Vgl. Mayerhofer, W./ Grusch, L./ Mertzbach, M. (2008), S. 14.

⁸⁰ Vgl. Walter, B. L. (2010), S. 31.

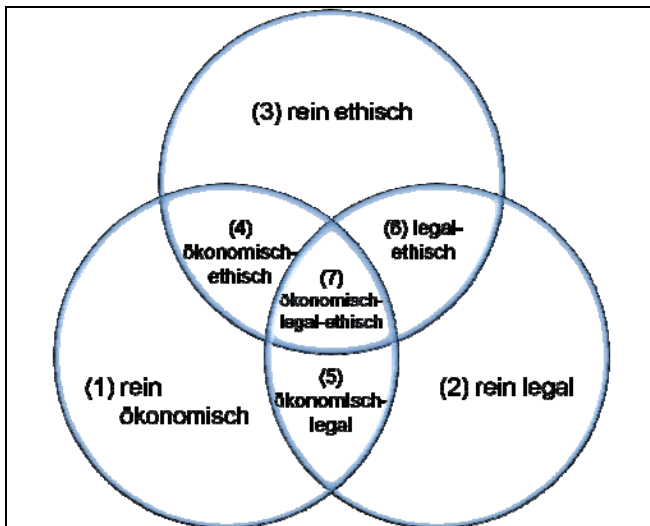


Abb. 4: Dreidimensionales Modell nach Schwartz & Carroll
Quelle: in Anlehnung an Schwartz, M. S./ Carroll, A. B. (2003), S. 519.

3.2 Dreidimensionales Modell nach Schwartz & Carroll

Ausgehend von den an dem Pyramidenmodell von Carroll geäußerten Kritikpunkten, erstellten M. S. Schwartz und A. B. Carroll im Jahr 2003 ein weiteres Modell zur Systematisierung von CSR – das „Three-Domain-Model“, welches in Abbildung 4 dargestellt ist. In diesem Modell werden die drei einander überschneidenden Kerndimensionen der Verantwortung – Ökonomie, Rechtmäßigkeit und Ethik – in einem Venn-Diagramm veranschaulicht. Die philanthropische Verantwortung aus dem Pyramidenmodell wird dabei in die einzelnen Kerndimensionen integriert.⁸¹ Unter der ökonomischen Kerndimension wird, wie auch zuvor bei Carrolls Pyramidenmodell, die Bereitstellung von, von der Gesellschaft gewünschten, Gütern bzw. Dienstleistungen verstanden. Die soziale Komponente spiegelt sich dabei in den fairen Preisen und in dem Beitrag zum Wohlstand der Gesellschaft wider, welcher durch den Verkauf der Güter und der daraus resultierenden Sicherung von Arbeitsplätzen entsteht. Auch der rechtliche Aspekt der Verantwortung orientiert sich an dem Pyramidenmodell und beschreibt die Einhaltung der Gesetze durch die Unternehmen. Die ethische Verantwortung bezieht sich darauf, dass die Normen und Regeln einer Gesellschaft über den gesetzlichen Rahmen hinaus eingehalten werden.⁸² Durch die Darstellung in einem Venn-Diagramm wird das Problem, dass zwischen den Kernbereichen eine Hierarchie entsteht, vermieden. Die sich aus der Überschneidung ergebenden sieben CSR-Kategorien ermöglichen eine Einteilung der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung im Unternehmen. So kann jede Aktion seitens eines Unternehmens in den Bezugsrahmen eingeordnet werden. Kritisch zu betrachten ist jedoch, dass ein Unternehmen in der Praxis nicht ‚rein‘ ökonomisch, ‚rein‘ rechtlich oder ‚rein‘ ethisch handelt, sondern immer mindestens zwei Dimensionen miteinander vermischt. Ein weiteres Problem zeigt sich in der Form, dass die ökologische Dimension nicht explizit angegeben ist, sondern als Teil der ethischen Dimension angesehen wird.⁸³

3.3 Zweidimensionales Modell nach Quazi & O'Brien

Im Jahr 2000 haben A. M. Quazi und D. O'Brien ein anderes Modell von CSR entwickelt, welches das Ausmaß gesellschaftlicher Verantwortung eines Unternehmens unter der Abgren-



Abb. 5: Zweidimensionales Modell nach Quazi & O'Brien
Quelle: in Anlehnung an Quazi, A. M./ O'Brien, D. (2000), S. 36.

zung zur Kostenperspektive betrachtet. Die Dimension der gesellschaftlichen Verantwortung reicht dabei von einer breiten bis zu einer engen Verantwortung. Dem gegenüber reicht die Betrachtung der Kosten von einer Begünstigung durch CSR-Aktivitäten bis hin zu Kosten durch CSR-Aktivitäten. Die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens wird somit der Betrachtung der Kosten untergeordnet. Das zweidimensionale Modell nach Quazi & O'Brien besteht aus vier Sichtweisen der CSR, welche in Abbildung 5 dargestellt werden. Die Erste ist die klassische Sichtweise, welche der ökonomischen Verantwortung von Carrolls Modell entspricht. Die sozio-ökonomische Sichtweise ist eine Mischung aus der legalen und ethischen Stufe nach Carroll und kann mit der legal-ethischen Dimension des dreidimensionalen Modells nach Schwartz & Carroll verglichen werden. Die moderne Sichtweise kombiniert die ethische Stufe von Carrolls Modell mit der Stakeholdertheorie und die philanthropische Sichtweise stimmt ebenso mit der von Carrolls überein und bezeichnet die freiwillige Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung. A. M. Quazi und D. O'Brien sehen die Philanthropie trotz der verursachenden Kosten positiv, da wohlätiges Verhalten seitens der Unternehmen gesellschaftliche Beziehungen aufbaut und verbessert. Durch die Verbesserung der Reputation kann das Unternehmen seine Existenz in der Gesellschaft langfristig sichern. Kritisch ist zu betrachten, dass die Philanthropie als Hauptträger der breiten Verantwortung angesehen wird und diese somit auf ein oberflächliches Verantwortungsniveau des Unternehmens beschränkt.⁸⁴

4 Grundsätze und Handlungsfelder von CSR

Damit Unternehmen die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung nach innen und außen erfolgreich umsetzen können, empfiehlt es sich bestimmte Grundsätze zu beachten und sich an vier verschiedenen Handlungsfeldern auszurichten. In den vergangenen Jahren haben sich im Verlauf der Diskussionen sieben grundlegende Prinzipien für die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung herauskristallisiert.⁸⁵ Diese wurden u. a. auch in der DIN ISO 26000 zusammengefasst und sollen in diesem Abschnitt vorgestellt werden. Des Weiteren sollen, um die komplexe Herausforderung einer verantwortlichen Unternehmensführung handhabbar zu machen, im Anschluss die vier verschiedenen Handlungsfelder von CSR beschrieben werden.

⁸¹ Vgl. Welzel, E. (2008), S. 58.

⁸² Vgl. Dubielzig, F./ Schaltegger, S. (2005), S. 241.

⁸³ Vgl. Welzel, E. (2008), S. 58.

⁸⁴ Welzel, E. (2008), S. 57.

⁸⁵ Vgl. Hardtke, A. (2010), S. 39.

4.1 Sieben Grundsätze gesellschaftlicher Verantwortung

Die Beachtung der nachfolgenden Grundsätze bildet die Basis und Voraussetzung für eine glaubwürdige und erfolgreiche Auseinandersetzung mit gesellschaftlicher Verantwortung. Zu den sieben Grundsätzen, auf denen Unternehmen die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung aufbauen sollten, zählen:

- Rechenschaftspflicht
- Transparenz
- Ethisches Verhalten
- Achtung der Stakeholder-Interessen
- Achtung der Rechtsstaatlichkeit
- Achtung international anerkannter Verhaltensstandards
- Achtung der Menschenrechte.⁸⁶

Nachfolgend sollen diese kurz erläutert werden.

Die **Rechenschaftspflicht** besteht traditionell für unternehmensinterne Beziehungen von Seiten des Unternehmens gegenüber seinen Anteilseignern und gegenüber staatlichen Institutionen. Dabei geht es im Wesentlichen um finanzbezogene Fragestellungen und Informationen. Vermehrt wird diese Berichtspflicht auch gegenüber der Gesellschaft bzw. allen relevanten Stakeholdergruppen wahrgenommen, auch wenn diese nicht gesetzlich oder vertraglich bestimmt ist. Sie beinhaltet erweiterte Informationen über die relevanten Auswirkungen der Geschäftstätigkeit für Umwelt und Gesellschaft und sollte auch im Fall von Missständen oder Unfällen transparent sowie verantwortungsbewusst umgesetzt werden. Die möglichst offene Informationspolitik gegenüber den Stakeholdern, z. B. in Form von Stakeholderdialogen oder CSR-Berichten, wirkt sich in der Regel für alle Beteiligten positiv aus.⁸⁷ Zusammenfassend kann unter der Rechenschaftspflicht die Verantwortungsübernahme und nachweisbare Rechenschaftsablegung einer Organisation für die Auswirkungen ihrer Entscheidungen und Aktivitäten auf die Gesellschaft, Wirtschaft und Umwelt verstanden werden.⁸⁸

Der Grundsatz der **Transparenz** ist eng mit der Rechenschaftspflicht verbunden und verlangt von den Unternehmen eine offene und ehrliche Informationspolitik hinsichtlich aller Entscheidungen und Tätigkeiten, die Auswirkungen auf Umwelt und/oder Gesellschaft haben bzw. haben könnten. Dabei sollten die Informationen wahrheitsgetreu, objektiv und für alle verständlich dargestellt werden sowie den Anspruchsgruppen des Unternehmens, soweit dies wirtschaftlich und rechtlich vertretbar ist, frei und zugänglich zur Verfügung stehen. Bei Zielkonflikten zwischen wirtschaftlichen, ökologischen bzw. sozialen Interessen eignet sich der aktive Stakeholderdialog besser als die bloße Bereitstellung von Daten. Jedoch sollten Unternehmen im Rahmen eines Stakeholdermanagements systematisch prüfen, welche externen Informationsansprüche wesentlich und gerechtfertigt sind, um nicht durch eine unstrukturierte Beantwortung aller Stakeholderanfragen an Wettbewerbsfähigkeit und Effizienz zu verlieren.⁸⁹ Zusammenfassend umfasst die Transparenz im Zusammenhang mit der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung die glaubwürdige, offene sowie verständliche Kommunikation und Berichterstattung über Zweck, Art und Standorte der Aktivitäten einer Organisation, insbesondere dann, wenn ihre Entscheidungen und Aktivitäten einen Einfluss auf Gesellschaft und Umwelt haben.⁹⁰

Das **ethisch korrekte Handeln** von Mitarbeitern und Eigentümern eines Unternehmens sollte auf den Werten der Ehrlichkeit, Gerechtigkeit und Rechtschaffenheit beruhen⁹¹ und im

Einklang mit den grundsätzlichen moralischen und kulturellen Vorstellungen des sozialen Umfelds stehen. Dies beinhaltet auch, die nationalen sowie internationalen gesetzlichen Vorgaben zu beachten und somit einen verantwortungsbewussten Umgang mit gesellschaftlichen Gruppen und Stakeholdern zu pflegen sowie sich um die Umwelt und den Tierschutz zu sorgen. Ein Unternehmen muss dabei die Schwerpunkte entsprechend den eigenen Zielen und Tätigkeiten setzen sowie die Sorge dafür tragen, dass das ethische Verhalten ihrer Mitarbeiter aktiv gefördert und sichergestellt wird. Dies umfasst die gesetzlichen Vorgaben als auch freiwillige Standards und Selbstverpflichtungen, in Form von verbindlichen Verhaltenskodizes. Diese sollten aktiv gegenüber allen relevanten Stakeholdergruppen kommuniziert und deren Einhaltung systematisch kontrolliert werden. Intern bietet sich dies in Form von Mitarbeiterzeitungen, Intranet, Schulungen oder Anweisungen durch Vorgesetzte an. Für die externe Kommunikation eignen sich hierfür Geschäfts- und/oder CSR-Berichte, Internet und öffentliches Informationsmaterial.⁹² Auf die CSR-Kommunikation wird in Abschnitt 7.4 genauer eingegangen.

Um die **Stakeholder-Interessen achten** zu können, muss eine Unternehmung ihre betroffenen Anspruchsgruppen kennen. Erst dann kann sie deren Interessen respektieren und berücksichtigen.⁹³ Ein Unternehmen sollte also zuerst seine Anspruchsgruppen identifizieren und dann gerüstet sein, auf legitime Anfragen dieser qualifizierte und sachliche Antworten geben zu können. Dies erfordert ein aufmerksames Zuhören seitens des Unternehmens. Als legitime Anfragen gelten jene, die ein rechtliches und/oder moralisch begründbares und somit gesellschaftliches Informationsinteresse widerspiegeln.⁹⁴ Wie ein Unternehmen diesen Prozess gestalten sollte, wird im Abschnitt 7.2 beschrieben.

Gemäß der Definition von CSR wird die Achtung und Einhaltung von gesetzlichen Vorgaben als Mindestanforderung an Unternehmen vorausgesetzt. Nach dem **Rechtsstaatsprinzip** sind alle Unternehmen zur Einhaltung von Recht und Gesetz verpflichtet. Die Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben sowie die von unternehmensspezifischen Regeln oder Selbstverpflichtungen sollte im Rahmen der CSR-Berichterstattung veröffentlicht und systematisch überprüft werden.⁹⁵

Unter die **Achtung internationaler Verhaltensstandards** fallen verschiedene Richtlinien, Normen und Selbstverpflichtungen, die auf allgemein anerkannten ethischen Prinzipien beruhen und weitestgehend aus dem Völkergewohnheitsrecht oder völkerrechtlichen Verträgen abgeleitet wurden, sowie allgemein anerkannte internationale Rechtsgrundsätze oder zwischenstaatliche Abkommen, Verträge und Konventionen.⁹⁶ Diese legen die Mindestanforderungen für den verantwortungsbewussten Umgang mit Umwelt und gesellschaftlichen Belangen fest. Dabei ist zu beachten, dass sich Unternehmen nicht erst auf öffentlichen Druck zur Einhaltung anerkannter Verhaltensstandards, sondern zur Sicherung der Unternehmensreputation verpflichten, die für die jeweilige Geschäftstätigkeit wesentlichen Standards als festen Bestandteil der Unternehmenskultur verankern.⁹⁷

Unabhängig vom Standort, dem kulturellen Hintergrund oder der spezifischen Situation hat ein Unternehmen die **grundlegenden Menschenrechte** sowie deren Bedeutung und Allgemeingültigkeit zu achten. Gemäß Artikel 2 der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte aus dem Jahr 1948 stehen jedem Menschen „ohne irgendeinen Unterschied, etwa nach Rasse, Hautfarbe, Geschlecht, Sprache, Religion, politischer oder sonstiger Anschauung, nationaler oder sozialer Herkunft,

⁸⁶ Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2011), S. 13.

⁸⁷ Vgl. Hardtke, A. (2010), S. 40.

⁸⁸ Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2011), S. 12.

⁸⁹ Vgl. Hardtke, A. (2010), S. 41.

⁹⁰ Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2011), S. 12.

⁹¹ Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2011), S. 12.

⁹² Vgl. Hardtke, A. (2010), S. 42ff.

⁹³ Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2011), S. 12.

⁹⁴ Vgl. Hardtke, A. (2010), S. 47.

⁹⁵ Vgl. Hardtke, A. (2010), S. 46.

⁹⁶ Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2011), S. 13.

⁹⁷ Vgl. Hardtke, A. (2010), S. 48f.

Vermögen, Geburt oder sonstigem Stand⁹⁸ die grundlegenden Menschenrechte zu und dürfen niemandem entzogen werden. Das CSR-Konzept wird von der Europäischen Kommission u. a. als wesentliche Orientierungshilfe für die Einhaltung der Menschenrechte sowie der daraus abgeleiteten Sozial- und Arbeitsstandards angesehen, insbesondere in Bezug auf international agierende Unternehmen.⁹⁹

Durch die Auflistung der Grundsätze zeigt sich, dass die erfolgreiche Einführung und Umsetzung von CSR innerhalb eines Unternehmens von zahlreichen Faktoren abhängig ist. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Implementierung von CSR ist die **Integration der beteiligten Stakeholder**. Durch den Dialog mit den Anspruchsgruppen kann der Informationsaustausch gefördert, Vertrauen und Verständnis aufgebaut sowie die Beziehung zu den unterschiedlichen Stakeholdern verbessert werden. Ein weiterer Faktor für die erfolgreiche Umsetzung von CSR ist eine **transparente, glaubwürdige und dauerhafte Kommunikation**, insbesondere durch CSR- und Nachhaltigkeitsberichte. Nur so kann die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung zum Imagegewinn eines Unternehmens beitragen. Die Implementierung von CSR im Unternehmen setzt weiterhin die **konsequente Einbindung in die Unternehmenspolitik, -strategie und -struktur** voraus.¹⁰⁰ Entscheidend für die Glaubwürdigkeit dabei ist, dass die CSR-Maßnahmen zum Unternehmen passen und einen Branchenbezug aufweisen. Darüber hinaus sollte das nachhaltige Engagement als dauerhaftes Prinzip verstanden werden und vom Unternehmen konsequent gesteuert und überwacht werden.¹⁰¹

4.2 Handlungsfelder des CSR-Engagements

Die komplexen Herausforderungen, welche sich durch die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung ergeben, werden durch die Betrachtung und Gestaltung von den vier verschiedenen Handlungsfeldern „Arbeitsplatz“, „Markt“, „Gemeinwesen“ und „Umwelt“ handhabbar gemacht¹⁰² und sollen im Nachfolgenden kurz beschrieben werden. Welche Möglichkeiten für die Wohnungswirtschaft im Speziellen in Betracht kommen, soll im Kapitel 7 näher beleuchtet werden.

Die Beziehungen des Unternehmens zu seinen Mitarbeitern, den Mitarbeitervertretungen (Betriebsräte, Gewerkschaften) sowie dem gesellschaftlichen Umfeld am Unternehmensstandort stehen im Mittelpunkt des Handlungsfeldes „**Arbeitsplatz**“.¹⁰³ Vor allem vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung spielt dieses Feld eine wesentliche Bedeutung bei der Rekrutierung von qualifiziertem Personal.¹⁰⁴ Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Arbeitssicherheit, Weiterbildungen und Qualifizierungen oder faire Bezahlung zählen zu den wichtigen gesellschaftlich und ökonomisch relevanten Themen und Entwicklungsfeldern, die von einem Unternehmen in diesem Handlungsfeld gestaltet werden müssen.¹⁰⁵ Aber auch die Themen: Recht der Arbeitnehmer auf Vertretung durch Gewerkschaften, Diskriminierungsverbot, Förderung wirksamer Tarifverträge, Informationspflicht gegenüber Arbeitnehmern und ihren Vertretern, z. B. über mögliche Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit auf Umwelt, Gesundheit und Sicherheit und die Einführung eines Managementkontrollsystems, die der Bestechung und Korruption entgegenwirken, sowie die Integration von Menschen mit Behinderung zählen zu diesem Be-

reich.¹⁰⁶ Die Einhaltung des Arbeitsrechts gehört in Deutschland dabei zu den gesetzlichen Pflichten eines jeden Arbeitgebers¹⁰⁷, vor allem aber im Bereich Arbeits- und Gesundheitsschutz kann ein Unternehmen weitergehende Programme zur Verbesserung der Gesundheit ihrer Beschäftigten anbieten und somit die Innovationskraft und Produktivität erhöhen. Insbesondere vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung wird der betrieblichen Gesundheitspolitik noch größere Bedeutung zukommen.¹⁰⁸ Ferner kann ein externes Engagement des Unternehmens in die Regionalentwicklung zur Erhöhung der Lebensqualität am Standort und im sozialen Umfeld des einzelnen Mitarbeiters beitragen. Dies wirkt sich wiederum positiv auf die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen aus.¹⁰⁹

Im Handlungsfeld „**Markt**“ geht es zum einen um die Beziehungen zu den Kunden und zum anderen um faire Betriebs- und Geschäftspraktiken, welche sich darauf beziehen, wie ein Unternehmen seine Beziehung zu anderen Organisationen gestaltet. Zu den Themen in diesem Bereich zählen die Qualität des Produktes bzw. der Dienstleistung, faire Preise, umfassende Verbraucherinformationen, die Ehrlichkeit in der Werbung sowie die Themen Kundendienst, Beschwerdemanagement und Schlichtungsverfahren. Aber auch die Korruptionsbekämpfung, eine verantwortungsbewusste politische Mitwirkung und fairer Wettbewerb zählen zu den zu gestaltenden Themen.^{110 111} Die Unternehmen werden aufgrund der zunehmenden Nachfrage nach Produktinformationen und durch die Bevorzugung ökologischer Produkte durch die Verbraucher einem steigenden Druck ausgesetzt. Daher müssen Unternehmen die CSR-Prinzipien nicht nur im Betrieb verankern, sondern auch die erfolgreiche Kommunikation ihres CSR-Engagements sicherstellen.¹¹²

Wie bereits erwähnt, kann das CC-Konzept mit dem Handlungsfeld „**Gemeinwesen**“ gleichgesetzt werden und fasst den Bereich des gesellschaftlichen Engagements zusammen, der über das eigentliche Kerngeschäft hinausgeht. Dabei geht es um die Kooperationsbeziehungen des Unternehmens zu seinem direkten Umfeld. Die Einbeziehung der Gemeinschaft in die Aktivitäten eines Unternehmens ermöglicht einen positiven Beitrag zu deren Entwicklung.¹¹³ Zu den Themen dieses Bereichs zählen die bereits im Abschnitt 2.1 zum Thema CC benannten Instrumente, wie Spenden, Sponsoring, ehrenamtliches Engagement von Mitarbeitern sowie langfristige Partnerschaften mit sozialen Organisationen.¹¹⁴ Ziel hierbei ist die Verbesserung der Lebensqualität und des sozialen Zusammenhalts am Unternehmensstandort, was sich wiederum positiv auf die Unternehmensreputation, die Akzeptanz in der Gesellschaft und die Mitarbeiterbindung auswirkt.¹¹⁵

Das vierte Handlungsfeld „**Umwelt**“ umfasst die ökologisch relevanten Aspekte der gesamten Wertschöpfungskette eines Unternehmens. Die Unternehmen und die Gesellschaft sind heute nicht nur mit der Finanzkrise und der daraus resultierenden Wirtschaftskrise konfrontiert, sondern sehen sich auch durch eine existenzielle Ökokrise bedroht. Die Klimaerwärmung und die zunehmende Verknappung natürlicher Ressourcen sind wesentliche Faktoren, welche unser Leben entscheidend beeinflussen. Maßnahmen wie z. B. die Einführung von Umweltmanagementsystemen und eine regelmäßige Nachhaltigkeitsberichterstattung zeigen, dass das Thema „Umwelt“ für die meisten Unternehmen nicht neu ist.¹¹⁶ Dieses Handlungs-

⁹⁸ Allgemeine Erklärung der Menschenrechte (1948), <http://www.ohchr.org>.

⁹⁹ Vgl. Kommission der europäischen Gemeinschaften (2001), S. 14.

¹⁰⁰ Vgl. Bickel, I. M. (2009), S. 11f.

¹⁰¹ Vgl. Kirchhoff, K. R. (2006), S. 27.

¹⁰² Vgl. Dresewski, F. (2007), S. 9.

¹⁰³ Vgl. Hardtke, A. (2010), S. 54.

¹⁰⁴ Vgl. CSR-Germany-online (2012a), <http://www.csrgermany.de>.

¹⁰⁵ Vgl. Dresewski, F. (2007), S. 11.

¹⁰⁶ Vgl. Gerstein, A. (2010), S. 139f.

¹⁰⁷ Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2011), S. 18.

¹⁰⁸ Vgl. CSR-Germany-online (2012b), <http://www.csrgermany.de>.

¹⁰⁹ Vgl. Hardtke, A. (2010), S. 54.

¹¹⁰ Vgl. Dresewski, F. (2007), S. 11.

¹¹¹ Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2011), S. 19ff.

¹¹² Vgl. Hardtke, A. (2010), S. 54.

¹¹³ Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2011), S. 22.

¹¹⁴ Vgl. Dresewski, F. (2007), S. 11.

¹¹⁵ Vgl. Hardtke, A. (2010), S. 55.

¹¹⁶ Vgl. Röttgen, N. (2010), S. 154f.

feld wird immer wieder als Widerspruch zur Ökonomie eines Unternehmens gesehen, da der Umweltschutz und die Einhaltung der Umweltgesetze als ein reaktives, eher defensives und Kosten verursachendes sowie behinderndes Thema für Geschäfte verstanden wird. Doch im Angesicht der großen ökologischen Herausforderungen, vor denen die Unternehmen und die Gesellschaft stehen, wächst die Überzeugung, dass das Handlungsfeld „Umwelt“ zugleich auch ökonomische Herausforderungen und Chancen bietet.¹¹⁷ Zu den Themen dieses Bereiches zählen u. a. Energiesparen, Ressourceneffizienz, die Reduktion von Emissionen¹¹⁸, der Klima- und Artenschutz, die Wassernutzung sowie die Nutzung regenerativer Energieträger. In diesem umfassenden Bereich reichen die Grenzen der unternehmerischen Verantwortung oftmals über den Unternehmensstandort hinaus.¹¹⁹

5 Einflussfaktoren und Erfolgswirkungen von CSR

Nachdem das Konzept von Corporate Social Responsibility in den vorangegangenen Abschnitten vorgestellt wurde, stellt sich die Frage, welchen Nutzen Unternehmen von gesellschaftlich verantwortungsbewusstem Handeln haben und worin die Beweggründe für die Implementierung von CSR liegen. Für die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung kann ein Unternehmen verschiedene Motive haben. Zum einen können moralische Beweggründe die Grundlage für ein CSR-Engagement sein. Zum anderen wirken verschiedenste interne und externe Einflüsse auf ein Unternehmen ein und können die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung fördern aber auch hemmen. Aber auch die vorökonomischen und ökonomischen Erfolgsfaktoren können der Hauptgrund für ein CSR-Engagement sein.¹²⁰ Wobei zu beachten ist, dass die ausschließliche Berücksichtigung von ökonomischen Aspekten nicht als CSR angesehen werden kann, da erst die über die ökonomisch motivierten Unternehmensaktivitäten hinausgehenden Tätigkeiten CSR begründen.¹²¹ Nachfolgend sollen die Einflussfaktoren und Erfolgswirkungen von CSR vorgestellt werden.

5.1 Moralische Beweggründe

Die moralischen Beweggründe für die Übernahme von CSR stellen den Ursprung der Auseinandersetzung mit diesem Themengebiet dar. Zieht man die im Abschnitt 1 benannte CSR-Definition von Bowen heran, wird ersichtlich, dass bereits im Jahr 1953 argumentiert wurde, dass Unternehmen eine Verpflichtung hätten, sich bei ihren Entscheidungen und Handlungen an den Zielen und Werten der Gesellschaft zu orientieren.¹²² CSR und der damit verbundene Interessenausgleich zwischen den Anspruchsgruppen ist demnach eine moralische Verpflichtung von Unternehmen gegenüber der Gesellschaft. Ferner üben alle Unternehmensaktivitäten einen sozialen Einfluss aus und können soziale Probleme verursachen, somit müssen die Unternehmen, als Verursacher dieser Auswirkungen, derartige Probleme verantworten und dabei die Interessen ihrer Stakeholder berücksichtigen. Teilt ein Unternehmen diese moralischen Ansichten, kann dies den Ausgangspunkt für die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung darstellen.¹²³ Weiterhin kann ein CSR-Engagement durch das Einbringen persönlicher moralischer Werte seitens der Führungskräfte und Mitarbeiter vorangetrieben werden.¹²⁴ Somit liefern Werte grundsätzlich Qualitätskriterien und Maßstäbe für menschliches wie unternehmerisches Handeln und Verhalten.

Werte bestimmen, auf welche Weise und durch welches Verhalten die gesellschaftliche Verantwortung seitens des Unternehmens wahrgenommen wird. Dabei spielen neben den ökonomischen, wie z. B. Qualität und Innovationsstärke, und sozialen Werten, wie Transparenz, Kooperation oder Fairplay, auch die ethischen Werte, wie Ehrlichkeit und Respekt, eine wesentliche Rolle.¹²⁵

5.2 Externe und interne Einflussfaktoren

Unternehmen werden in ihrem Handeln von zahlreichen **internen und externen Anspruchsgruppen** beeinflusst, welche mit ihrem Verhalten zur Geschäftstätigkeit beitragen bzw. versuchen das Unternehmen im Sinne ihrer eigenen Interessen zu lenken. Die Stakeholder des Unternehmens können somit ebenso wie die zuvor erläuterten moralischen Beweggründe Treiber des CSR-Engagements sein.¹²⁶ Inwieweit die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung in Bezug auf Umwelt- und Sozialmanagementfragen, die durch Stakeholderdruck implementiert wurde, als wirklich freiwillig bezeichnet werden kann, wird in der Literatur trotz des Fehlens gesetzlicher Vorgaben als kritisch gesehen. Betrachtet man CSR jedoch als Teil des Nachhaltigkeitsmanagements (siehe Abschnitt 2), zählt auch die „unfreiwillige“ Übernahme zur gesellschaftlichen Verantwortung und kann bei effizienter Vorgehensweise zur Erreichung von mehr Rechtssicherheit, z. B. im Rahmen der Gestaltung von Arbeitsplatzsicherheit oder Energiemanagement, führen.¹²⁷

Weiterhin können sich die **Charakteristika der Branche**, innerhalb derer ein Unternehmen tätig ist, auf Art und Ausmaß des gesellschaftlichen Engagements auswirken. Durch die branchenspezifischen Rahmenbedingungen ergeben sich unterschiedliche interne und externe Anforderungen an die Unternehmen, welche sich zum einen in mehr oder minder aktiven Stakeholdern ausdrücken oder sich in den staatlichen Regulierungen bedingen.¹²⁸ Ressourceneffizienz, demografischer Wandel und Klimawandel sind heute die zentralen Themen, mit denen sich nahezu jedes Unternehmen auseinandersetzen hat.

Ein weiterer äußerer Einflussfaktor auf die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung ist das **Ursprungsland** eines Unternehmens. Die in dem Land vorherrschenden institutionellen Rahmenbedingungen und Normen können sich positiv oder negativ auf das CSR-Engagement auswirken. Viele Aspekte des Themas CSR sind im Gegensatz zu den USA in Deutschland bereits durch gesetzliche, regulatorische oder institutionelle Richtlinien vorgegeben. So unterscheiden sich die Herangehensweisen an Themen wie z. B. Arbeitnehmerrechte, Umweltschutz, Bildung, Spendenverhalten sowie den Stellenwert von CSR allgemein zwischen den einzelnen Ländern.¹²⁹

5.3 Erfolgswirkungen von CSR

Neben den moralischen Beweggründen und den internen und externen Einflussfaktoren verfolgen die Unternehmen mit CSR auch Ziele, die sich nach Hansen und Schrader in vorökonomische und ökonomische Effekte unterteilen lassen. Zu den **vorökonomischen Effekten** von CSR zählen insbesondere der Reputationsaufbau, bzw. die Verbesserung des Images und die damit verbundenen positiven Folgewirkungen, der Risikoabbau¹³⁰ sowie die Entstehung von Produkt- und Prozessinnovationen.¹³¹

¹¹⁷ Vgl. Franz, P. (2010), S. 156.

¹¹⁸ Vgl. Dresewski, F. (2007), S. 11.

¹¹⁹ Vgl. Hardtke, A. (2010), S. 54.

¹²⁰ Vgl. Bickel, I. M. (2009), S. 25.

¹²¹ Vgl. Schaltegger, S./ Müller, M. (2008), S. 25.

¹²² Vgl. Bowen, H. (1953), S. 6.

¹²³ Vgl. Westebbe, A./ Logan, D. (1995), S. 11f.

¹²⁴ Vgl. Bickel, I. M. (2009), S. 25.

¹²⁵ Vgl. Kleinfeld, A./ Schnurr, J. (2010), S. 295f.

¹²⁶ Vgl. Bickel, I. M. (2009), S. 26.

¹²⁷ Vgl. Schaltegger, S./ Müller, M. (2008), S. 26.

¹²⁸ Vgl. Bickel, I. M. (2009), S. 29.

¹²⁹ Vgl. Bickel, I. M. (2009), S. 29f.

¹³⁰ Vgl. Hansen, U./ Schrader, U. (2005), S. 383.

¹³¹ Vgl. Henkel, A. (2008), S. 166f.

Reputationsaufbau und Risikoabbau

Die Unternehmensreputation hat einen maßgeblichen Einfluss auf den Markterfolg eines Unternehmens. „Mit Reputation verbindet man das Ansehen bzw. den Ruf eines Unternehmens, wie es von Außenstehenden wahrgenommen wird.“¹³² Dabei hängt der Markterfolg jedes Unternehmens im Wesentlichen davon ab, ob es dem Unternehmen gelingt, das wahrgenommene mit dem angestrebten Ansehen in Einklang zu bringen. Die immateriellen Werte Vertrauenswürdigkeit, Glaubwürdigkeit, Berechenbarkeit und Verlässlichkeit sind die Voraussetzungen einer hohen Reputation und besonders wichtig in einer sich schnell ändernden und durch Unsicherheiten geprägten Umwelt. Der Ruf ist eines der zentralen immateriellen Vermögenswerte eines Unternehmens und entsteht aus den Erwartungen und Bewertungen der Stakeholder. Er beantwortet die Frage, wie andere das Unternehmen sehen und zeigt, inwiefern das angestrebte Image verwirklicht wurde. Demnach ist die beobachtete Reputation ein Feedback auf das vom Unternehmen erwünschte bzw. angestrebte Image¹³³ und zeigt, wie die Stakeholder tatsächlich über das Unternehmen denken.¹³⁴

Verbessert ein Unternehmen sein Ansehen gegenüber seinen Anspruchsgruppen, so kann sich dies positiv auf die betrieblichen Kennzahlen auswirken. Mit der Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung hat das Unternehmen einen wachsenden Einfluss auf seine Reputation.¹³⁵ Als entscheidende Größen für einen guten Ruf zählen vor allem die Qualität der Produkte und Dienstleistungen, die gesellschaftliche Verantwortung sowie die Arbeitsbedingungen.¹³⁶ Jedoch ist zu beachten, dass durch die Interaktion des Unternehmens mit seinen Stakeholdern die Reputation einem ständigen Risiko ausgesetzt ist. Das sogenannte Reputationskapital kann durch die Unterstützung der Anspruchsgruppen an Wert gewinnen, sowie durch deren Kritik an Wert verlieren.¹³⁷ Betrachtet man z. B. den Effekt von CSR auf die **Kunden** so wirken sich Informationen über CSR-Aktivitäten durchaus positiv auf die Unternehmensbeurteilung aus. Vermuten die Kunden aufrichtige Motive hinter dem CSR-Engagement kann dies zur verbesserten Wahrnehmung durch die Kunden und somit zu einer höheren Kundenbindung führen, was folglich zur Verminderung der Fluktuation beiträgt.¹³⁸ Gehen die Kunden hingegen von unaufrichtigen Motiven aus, dann kann dies dem Ansehen des Unternehmens schaden.¹³⁹

Auch die **Mitarbeiter** stellen eine wichtige Schnittstelle zwischen dem Unternehmen und seinem Umfeld dar und können den Ruf eines Unternehmens durch Mund-zu-Mund Propaganda sowohl positiv als auch negativ beeinflussen. Durch sozial verantwortliches Handeln kann das Unternehmen maßgeblich zur Mitarbeitermotivation und -zufriedenheit beitragen und dadurch einen relevanten Wettbewerbsvorteil erlangen. So wirkt z. B. Familienfreundlichkeit anziehend auf potenzielle qualifizierte Arbeitnehmer und erleichtert die Rekrutierung neuer Mitarbeiter.¹⁴⁰ Ergebnisse der Unternehmensbefragung der Bertelsmann Stiftung zeigen, dass für 84 Prozent der befragten Unternehmen, unabhängig von Größe und Branche, die Motivation der Mitarbeiter ein wesentlicher Grund für die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung darstellt.¹⁴¹ Die freiwillige Übernahme von Verantwortung für Mensch, Umwelt und Gesellschaft spielen bei der Beurteilung der Attraktivität eines Arbeitgebers eine immer größere Rolle. Vor allem die

Generation Y – also die Mitt- und Endzwanziger – legt Wert darauf, dass sich der ideale Arbeitgeber im Bereich CSR engagiert. Eine Umfrage der Meinungsforscher Universität und Trendence über die Beurteilung der Attraktivität eines Arbeitgebers ergab, dass 41 Prozent der Ingenieure, Betriebs- und Volkswirte „ein hohes Level an sozialer Verantwortung“ mit dem Wunscharbeitgeber verbinden. Darüber hinaus hat für ein Drittel der 9.159 befragten deutschen Wirtschaftsstudenten, die kurz vor dem Abschluss stehen, das CSR-Engagement eines potenziellen Arbeitgebers großes Gewicht bei der Entscheidung für oder gegen eine Bewerbung.¹⁴²

Die durch das CSR-Engagement gesteigerte Unternehmensreputation ist somit eng mit der Vermeidung von Risiken verbunden. Besonders durch den Dialog mit Stakeholdergruppen können gegen das Unternehmen gerichtete Maßnahmen verhindert werden. Gesellschaftliche Änderungen und Risiken können durch den Dialog frühzeitig erkannt und dadurch rechtzeitig und angemessen darauf reagiert werden. Somit dient CSR strategisch als Frühwarnsystem. Wird CSR in das Risikomanagement des Unternehmens mit eingebunden, können neben der Identifizierung und Reduzierung von kurzfristigen Risiken vor allem langfristige Trends und Herausforderungen im Kontext von sozialen und ökologischen aber auch ökonomischen Aspekten besser wahrgenommen und in der Unternehmensstrategie implementiert werden.¹⁴³

Produkt- und Prozessinnovation

Im Zuge der Diskussion um Nachhaltigkeit und Innovation lässt sich zwischen Produkt- und Prozessinnovationen unterscheiden. Unternehmen, die sich im Bereich CSR engagieren und somit eine offene und direkte Kommunikation pflegen, entdecken durch ihr CSR-Engagement neue Möglichkeiten der Innovation. Unter anderem weil durch die Beteiligung der Stakeholder Neugierde geweckt wird und Mitarbeiter motiviert werden, sich selbst einzubringen und eigene Lösungsansätze zu verwirklichen. CSR bietet gerade für die Entwicklung von Innovationen im Produkt- und Dienstleistungsportfolio ein besonderes Potenzial.¹⁴⁴

Beispielsweise im Bereich Umweltschutz führt die Einbeziehung von Nachhaltigkeitsaspekten nicht nur zu geringeren Emissionen, sondern auch zu qualitativ hochwertigeren und günstigeren Produkten und kann somit zur Differenzierung gegenüber der Konkurrenz führen. Anwendungen von Umweltschutzmaßnahmen führen weiterhin zu verbesserten Prozessen, welche sich im Bereich der Wohnungswirtschaft vor allem durch Energieeinsparungen bemerkbar machen. Die Baubranche hat z. B. durch die Orientierung am Leitbild der Nachhaltigkeit energieeffiziente Häuser hervorgebracht.¹⁴⁵ Aktuell findet der Begriff ‚innovative Wohnformen‘ in Wissenschaft und Praxis insbesondere für selbstbestimmtes oder betreutes Wohnen im Alter, intergeneratives Wohnen, gemeinschaftliches oder barrierefreies Wohnen Anwendung.¹⁴⁶ Der soziale Wohnungsbau und die nachhaltige Stadtentwicklung sind die wesentlichen Elemente einer sozialen Innovation der Wohnungswirtschaft und werden in Zukunft genauso wichtig sein wie technische Innovationen.¹⁴⁷

Es ist jedoch zu beachten, dass sich Innovation und Nachhaltigkeit gegenseitig bedingen. CSR-Maßnahmen können nur erfolgreich umgesetzt werden, wenn ein Mindestmaß an Innovation bereits gegeben ist.¹⁴⁸ Energieeffizienz, Ressourcenverknappung und demografischer Wandel sind auch hier die Treiber für die Wohnungswirtschaft.¹⁴⁹ Allgemein lässt sich

¹³² Schwalbach, J. (2001), S. 1.

¹³³ Vgl. Schwalbach, J. (2001), S. 1.

¹³⁴ Vgl. Bruton, J. (2011), S. 204.

¹³⁵ Vgl. Eberl, M./ Schwaiger, M. (2006), S. 433f.

¹³⁶ Vgl. Bergius, S. (2005), www.handelsblatt.com.

¹³⁷ Vgl. Mayerhofer, W./ Grusch, L./ Mertzbach, M. (2008), S. 26f.

¹³⁸ Vgl. Mandl, I. (2012), <http://portal.wko.at>.

¹³⁹ Vgl. Bickel, I. M. (2009), S. 31f.

¹⁴⁰ Vgl. Mandl, I. (2012), <http://portal.wko.at>.

¹⁴¹ Vgl. Riess, B./ Peters, A. (2005), S. 12.

¹⁴² Vgl. Ludowig, K. (2009), www.zeit.de.

¹⁴³ Vgl. Franz et al. (2011), S. 8f.

¹⁴⁴ Vgl. Gabriel, S. (2009), S. 3.

¹⁴⁵ Vgl. Bickel, I. M. (2009), S. 35.

¹⁴⁶ Vgl. Eizenhöfer, R./ Zimmermann, B. (2010), S. 33.

¹⁴⁷ Vgl. Vogt, M. (2010), <http://www.kaththeol.uni-muenchen.de>, S. 10.

¹⁴⁸ Vgl. Bickel, I. M. (2009), S. 35.

¹⁴⁹ Vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und

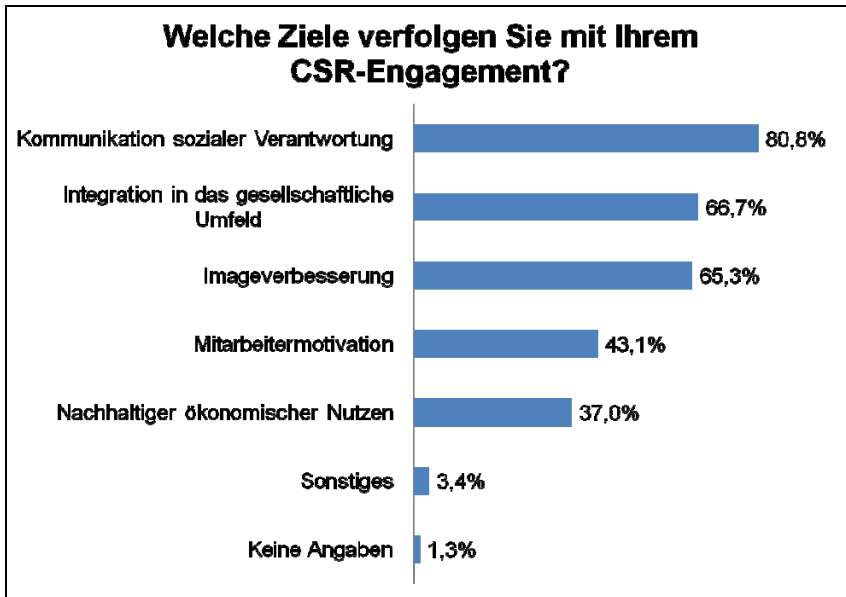


Abb. 6: Ziele von CSR-Engagements
 Quelle: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/168073/umfrage/ziele-im-csr-engagement-von-unternehmen-2010/>

sagen, dass aus der gesellschaftlichen und ökologischen Entwicklung je nach Branche mittel- und langfristig beachtliche Möglichkeiten für neue Geschäftsfelder resultieren. Durch das Ernstnehmen ökologischer und sozialer Anforderungen erkennen Unternehmen diese früher als andere und können sich mit neuen Produkten und Dienstleistungen für die Zukunft positionieren.¹⁵⁰

Ökonomische Effekte von CSR lassen sich aus Zahlen ablesen und wirken somit positiv auf die finanziellen Ressourcen des Unternehmens. Zu den ökonomischen Effekten zählen vor allem die Umsatzsteigerung und die Kostensenkung. Die ökonomischen Effekte bedingen sich meist durch die vorökonomischen Effekte¹⁵¹ - so kann ökonomisch orientiertes Verhalten zu sozial positiven Ergebnissen führen, in gleicher Weise kann sich aber auch sozial verantwortliches Verhalten finanziell positiv auswirken.¹⁵² Die Universität S. Gallen hat ein eigenes Bewertungsschema entwickelt und den Zusammenhang von sozialem Engagement und Gewinn in mehr als 60 Unternehmen nachgewiesen. Somit kann CSR als profitable Methode angesehen werden.¹⁵³ Der ökonomische Erfolg von CSR hängt dabei sehr stark von den Fähigkeiten des Managements ab, CSR in das Unternehmen zu integrieren. So wird gesellschaftlich verantwortungsbewusstes Handeln oft als möglicher Erfolgsfaktor ignoriert, da es sich im Rahmen kurzfristiger Profitmaximierung oft nicht mit dem angestrebten Unternehmenserfolg vereinbaren lässt und die vermeintlich höheren Kosten¹⁵⁴, welche z.B. auf höheren Preisen für umwelt- und sozialverträglichen Rohstoffen beruhen, für die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung als Hindernis angesehen werden. Studien belegen jedoch das Gegenteil. Bspw. können durch die Einführung eines Umweltmanagementsystems die Material- und Energiekosten langfristig deutlich gesenkt werden.¹⁵⁵ Somit stehen den höheren Kosten erhebliche Kostensenkungspotentiale gegenüber, die vor allem im ökologischen Bereich angesiedelt sind. Weiterhin lassen sich auch durch soziales Engagement Kosten minimieren. Identifizieren sich

die Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen können Ausfall- und Krankheitskosten gesenkt und die Leistungsbereitschaft gesteigert werden.¹⁵⁶

Es kann jedoch nicht grundsätzlich davon ausgegangen werden, dass sämtliche Vorteile durch eine nachhaltigkeitsorientierte Unternehmensführung umgesetzt werden können. Dennoch kann die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung zu einer langfristigen Sicherung des Unternehmenserfolges beitragen.¹⁵⁷ Jedoch ist zu beachten, dass sich die Wirkung von CSR-Maßnahmen auf den Unternehmenserfolg und die Gesellschaft aufgrund einer Vielzahl von Rahmenbedingungen und somit erheblichen Vergleichsschwierigkeiten nur schwer messen lässt. Die erfolgreiche Umsetzung gesellschaftlicher Verantwortung im Einzelnen ist immer abhängig von der jeweils konkreten Situation, der Geschichte sowie den konkreten Umfeldbedingungen des einzelnen Unternehmens.¹⁵⁸ Es gibt zwar einige Ansätze¹⁵⁹, bei denen die Wirkung einzelner Projekte gemessen werden kann, diese werden aber bislang von kaum einem Unternehmen zur umfassenden Messung

der Wirkung von CSR-Maßnahmen genutzt¹⁶⁰, dies begründet sich vor allem auf dem eher intransparenten und chaotischen Zustand bei der Messung von CSR.¹⁶¹

Die Universität der Bundeswehr München und die Privatuniversität Schloss Seeburg haben in einer Umfrage 297 der 4.000 umsatzstärksten Betriebe und Dienstleistungsunternehmen mit CSR zu ihren Zielen im CSR-Engagement befragt. Die nachfolgende Abbildung 6 zeigt die Ergebnisse dieser empirischen Untersuchung. Mehr als 60 Prozent der befragten Unternehmen gaben an, dass ihr CSR-Engagement der Imageverbesserung dienen soll und 40 Prozent verfolgen mit ihrem CSR-Engagement das Ziel der Mitarbeitermotivation. Ferner wird ersichtlich, dass sich 37 Prozent einen nachhaltigen ökonomischen Nutzen von CSR versprechen.

6 Risiken und Herausforderungen eines CSR-Engagements

Die Implementierung von CSR in die Unternehmenspraxis erfordert eine hinreichende Vorsicht und strategisch planvolles Handeln. Ein halbherziges CSR-Profil, ungenügend zur Verfügung stehende Management-Ressourcen oder das Wecken bisher unerkannter Stakeholdergruppen können gravierende Risikopotenziale für das Unternehmen darstellen.¹⁶² Wird die Umsetzung von CSR nicht mit dem Managementsystem verknüpft, läuft das Unternehmen Gefahr, CSR nur als „Add On“ oder Schönwetterthema zu betrachten. Dies birgt das Risiko, dass sich die Mitarbeiter weder zuständig fühlen noch die Relevanz oder den Nutzen des CSR-Engagements sehen. Somit ist es von zentraler Bedeutung, dass die Verantwortli-

¹⁵⁶ Vgl. Bickel, I. M. (2009), S. 38f.

¹⁵⁷ Vgl. Münstermann, M. (2007), S. 33.

¹⁵⁸ Vgl. Curbach, J. (2009), S. 29.

¹⁵⁹ z.B. das Modell der London Benchmark Group (www.lbg-online.net), die Methode des Social Return on Investment (http://www.muenster.de/stadt/zuwanderung/pdf/sroi-methodik_de.pdf) oder die iooi-Methode, welche von einer Unternehmensgruppe unter Mitwirkung der Bertelsmann Stiftung entwickelt wurde (http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/bst/hs.xsl/prg_87048.htm)

¹⁶⁰ Vgl. Bielka, F./Schwerk, A. (2011), S. 164f.

¹⁶¹ Vgl. Curbach, J. (2009), S. 29.

¹⁶² Vgl. Mildenerger, U./Anshuman, K./Thiede, C. (2012), <http://www.hdm-stuttgart.de>.

Reaktorsicherheit (2009), S. 5.

¹⁵⁰ Vgl. Braun, S./Doerner, U./Horst, D. W./Loew, T. (2010), S. 9.

¹⁵¹ Vgl. Mayerhofer, W./Grusch, L./Mertzbach, M. (2008), S. 31f.

¹⁵² Vgl. Duong Dinh, H. V. (2011), S. 15.

¹⁵³ Vgl. Hamann, G. (2008), www.zeit.de.

¹⁵⁴ Vgl. Riess, B./Peters, A. (2005), S. 15.

¹⁵⁵ Vgl. Mayerhofer, W./Grusch, L./Mertzbach, M. (2008), S. 31f.

chen für die gesamte Wertschöpfungskette des Unternehmens aufzeigen, wie die gesellschaftliche Verantwortung integriert werden kann und wo die kritischen Punkte liegen könnten. Dabei ist CSR kein Thema einer einzelnen Abteilung, sondern ist Teil des ganzen Unternehmens. Denn wollen Unternehmen CSR ernsthaft und nachhaltig umsetzen, werden sie mit einer Vielzahl von Herausforderungen konfrontiert, welche sich zum einen darin zeigen, dass ein Unternehmen Verantwortung nur indirekt, also durch seine Unternehmensangehörigen, wahrnehmen kann. Die interne Herausforderung besteht somit darin, für das Handeln und Verhalten der Mitarbeiter neue bzw. erweiterte Maßstäbe einzuführen. Denn nur wenn die Unternehmensangehörigen auch in einem moralisch-ethischen Sinn handeln, kann gesellschaftliche Verantwortung übernommen werden.¹⁶³

Auch die divergierenden und tendenziell eher steigenden Anforderungen der Stakeholder, inwieweit Verantwortung von Unternehmen zu definieren ist und welchen Beitrag Unternehmen zu leisten haben, können als Herausforderung für die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung gesehen werden. So stehen sich oftmals ökologische Interessen sozialen Ansprüchen gegenüber.¹⁶⁴ Dabei gilt es, die unterschiedlichen Interessen der verschiedenen Anspruchsgruppen zu berücksichtigen und gegebenenfalls unter einen Hut zu bringen. Dies bedeutet nicht, dass gesellschaftliche Verantwortung heißt, alle Wünsche, Interessen und Anforderungen von außen zu erfüllen, sondern es bedeutet, sich mit ihnen auseinander zu setzen, sie auf Legitimität zu überprüfen und mit denen, die sich äußern in ein vernünftiges Gespräch darüber zu kommen.¹⁶⁵

Weiterhin kann der hohe finanzielle und zeitliche Aufwand als Hindernis aufgeführt werden.¹⁶⁶ Zwar kann die anfänglich kostenintensive Einführung von CSR an anderer Stelle zukünftig Kosten sparen (wie im Abschnitt 5.3 erläutert), dennoch ist der finanzielle und gesellschaftliche Erfolg der CSR-Maßnahmen nicht gewährleistet. Des Weiteren stellt die schwierige und fehlende Messbarkeit des CSR-Erfolgs eine Herausforderung für die Umsetzung der CSR-Maßnahmen dar. Ebenso kann die fehlende Unterstützung durch Anspruchsgruppen, sei es von Seiten des Staates oder von Kunden und Mitarbeitern, als Hindernis für die erfolgreiche Umsetzung von CSR-Aktivitäten angesehen werden.¹⁶⁷

Ein weiteres Risiko, einer vor allem halbherzig umgesetzten CSR, ist der Imageschaden durch das sogenannte „Greenwashing“. Dabei geraten vor allem Unternehmen in die Kritik, die zwar gesellschaftliches Engagement zeigen und dies auch kommunizieren, im Kerngeschäft allerdings nach sozial fragwürdigen Maßstäben handeln.¹⁶⁸ Unter dem Begriff Greenwashing versteht man *„den Versuch von Unternehmen, durch Marketing- und PR-Maßnahmen ein „grünes Image“ zu erlangen, ohne allerdings entsprechende Maßnahmen im Rahmen der Wertschöpfung zu implementieren. Bezog sich der Begriff ursprünglich auf eine suggerierte Umweltfreundlichkeit, findet dieser mittlerweile auch für suggerierte Unternehmensverantwortung Verwendung.“*¹⁶⁹

Somit ist die Institutionalisierung eines umfassenden CSR-Konzeptes im Sinne einer, in alle Bereiche des Unternehmens integrierten, Strategie, die sowohl soziale als auch ökologische und ökonomische Aspekte mit einbezieht, überaus wichtig für die Überwindung der teilweise hartnäckigen Vorurteile gegenüber CSR. Zu beachten ist dabei, dass sich die eingerichteten Organisationen nicht gegenseitig widersprechen oder aufheben.¹⁷⁰

7 Handlungsansätze für die Umsetzung von CSR in der Wohnungswirtschaft

Die Themen nachhaltige Entwicklung und CSR sind seit über 30 Jahren für die internationale wissenschaftliche Fachwelt und andere Akteure insbesondere aus Wirtschaft und Politik von erhöhtem Interesse. Für die nachhaltige Entwicklung werden vor allem große Potentiale in den Bereichen Siedlungsentwicklung, Bauen und Wohnen gesehen. Demzufolge ist die unternehmerische Wohnungswirtschaft mit einem Anteil von knapp 25 Prozent aller Wohnungen in Deutschland einer der relevanten Akteure in diesem Bereich und kann mit seinem Engagement im Themenfeld CSR einen erheblichen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung im Bereich Bauen und Wohnen leisten.¹⁷¹ Vor allem die sinkenden staatlichen Ausgaben im Sozial- und Bildungsbereich, der Wegfall von Fördermaßnahmen sowie die ständig ändernden und anspruchsvoller werdenden Interessengruppen sind relevante Einflussfaktoren für die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung in der Wohnungswirtschaft.¹⁷² Viele Wohnungsunternehmen sind positiv gegenüber dem Thema Nachhaltigkeit eingestellt und setzen bereits eine Vielzahl von einzelnen Maßnahmen zur Förderung der nachhaltigen Entwicklung um, auch wenn sie dies meist nicht ausdrücklich als CSR-Engagement betiteln.¹⁷³

In diesem Kapitel sollen daher mögliche Handlungsempfehlungen für die Umsetzung von CSR in der Wohnungswirtschaft vorgestellt werden, so dass die Unternehmen dieser Branche die Erfolgswirkungen, welche im Abschnitt 5.3 beschrieben wurden, auch für sich zu Nutzen machen können. Vor allem vor dem Hintergrund der Situation am Wohnungsmarkt, welche auf der einen Seite durch den demografischen Wandel, steigender Fluktuation und Leerstand und auf der anderen Seite durch ein vermehrtes Anspruchsdenken sowie verminderte Loyalität geprägt ist, kann CSR helfen, sich von Wettbewerbern zu differenzieren und ein nachhaltig positives Image aufzubauen. Maßnahmen im Bereich gesellschaftlicher Verantwortung können die Mieterzufriedenheit steigern, zu einer stärkeren Identifikation mit dem Wohnungsunternehmen sowie zur Verbesserung des Vermietungsgeschäftes führen.¹⁷⁴ Ein erfolgreich umgesetztes CSR-Engagement kann somit für ein Wohnungsunternehmen sowie für die Gesellschaft viele Vorteile mit sich bringen.¹⁷⁵

In den bisherigen Ausführungen wurde das Konzept der CSR grundsätzlich und allgemein dargestellt. Darauf aufbauend soll in diesem Kapitel gezeigt werden, wie die Unternehmen der Wohnungswirtschaft ein eigenes CSR-Verständnis sowie Engagement entwickeln und dieses im Unternehmen integrieren und umsetzen können. Dabei ist zu beachten, dass CSR bei den Kernkompetenzen und den Geschäftsfeldern des Unternehmens ansetzen muss und den Fokus auf die Art und Weise, wie das Unternehmen wirtschaftet, richtet. Dadurch verändert CSR zwangsläufig die Unternehmenskultur und wirkt nicht nur gestalterisch auf die Unternehmenstätigkeit ein. Aufgrund der vielfältigen Definitionen von CSR und den unterschiedlich verstandenen Zielsetzungen kann CSR immer nur unternehmensspezifisch betrachtet und umgesetzt werden. Somit ist es die Aufgabe des Unternehmens, für sich festzulegen, was es unter gesellschaftlicher Verantwortung versteht und wie es sich in den einzelnen Handlungsfeldern engagieren will. Eine erfolgreiche Umsetzung des CSR-Engagements setzt somit voraus, dass die Verantwortungsübernahme Teil der Unternehmensidentität und -strategie wird, in der Unternehmenskultur verankert ist und sich somit in den gelebten Werten des Unternehmens widerspiegelt.¹⁷⁶

¹⁶³ Vgl. Kleinfeld, A./ Schnurr, J. (2010), S. 288ff.

¹⁶⁴ Vgl. Walter, B. L. (2010), S. 25.

¹⁶⁵ Vgl. Kleinfeld, A./ Schnurr, J. (2010), S. 289.

¹⁶⁶ Vgl. Riess, B./ Peters, A. (2005), S. 15.

¹⁶⁷ Vgl. Bickel, I. M. (2009), S. 39.

¹⁶⁸ Vgl. InnoTrain CSR-online (2010b), <http://www.csr-training.eu>.

¹⁶⁹ Lin-Hi, N. (2012), <http://wirtschaftslexikon.gabler.de>.

¹⁷⁰ Vgl. Jung, T. H. (2007), S. 68.

¹⁷¹ Vgl. Scharp, M./ Bergner, A. (2006), S. 175.

¹⁷² Vgl. Schwalbach, J./ Schwerk, A./ Smuda, D. (2006), S. 382.

¹⁷³ Vgl. Scharp, M./ Bergner, A. (2006), S. 200.

¹⁷⁴ Vgl. Garth, A. J. (2011), S. 51.

¹⁷⁵ Vgl. Kleinfeld, A./ Schnurr, J. (2010), S. 298ff.

¹⁷⁶ Vgl. Kleinfeld, A./ Schnurr, J. (2010), S. 286ff.

7.1 CSR-Engagement entwickeln

Die Gestaltung des CSR-Engagements ist ein äußerst komplexes Entscheidungsproblem, da es die Gesamtheit aller CSR-Aktivitäten umfasst, mit denen das Unternehmen versucht, die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung umzusetzen. Das Zielsystem des Unternehmens ist dabei der Ausgangspunkt für die Gestaltung des CSR-Engagements. Somit muss sich das Unternehmen zunächst über die angestrebten Ziele bewusst sein und sich darauf aufbauend die Frage stellen, wie sich die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung im Kontext einer Zielformulierung operationalisieren lässt. Bezahlbare und sicheres Wohnen für alle sozialen Schichten und Altersgruppen¹⁷⁷, die Förderung und Stabilisierung der Quartiere sowie ein moderner Wohnungsbestand¹⁷⁸ sind die Ziele der Wohnungswirtschaft, die ein hohes Potential für die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung bieten. Die Verankerung gesellschaftlicher Verantwortungsübernahme im Zielsystem des Unternehmens bedingt die Erweiterung der Führungsgrundsätze um ein ethisch-soziales Normensystem, welches mit dem CSR-Engagement im Einklang stehen muss. Durch die explizite Formulierung und Verankerung von den in Abschnitt 4.1 beschriebenen CSR-Grundsätzen wird die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung als Ausdruck einer gemeinsamen Wertebasis so zum festen Bestandteil der Unternehmenskultur.¹⁷⁹ Die Ausrichtung des Unternehmens an ethischen Werten und Prinzipien stellt einen zentralen Faktor der Glaub- und Sinnhaftigkeit eines CSR-Engagements gegenüber Mitarbeitern und anderen Stakeholdern dar.¹⁸⁰ Ein Unternehmen sollte den CSR-Grundsätzen zustimmen können und in der eigenen Unternehmenskultur und im täglichen Handeln integrieren.¹⁸¹ Die Unternehmenskultur, welche schriftlich im Leitbild des Unternehmens fixiert ist, dient als verbindliche Basis für die nachgelagerte Planung der Ziele und Strategien und sollte eine gemeinsame, unternehmensweite Wertebasis schaffen sowie zur Klärung der Grundhaltung des Unternehmens beitragen.¹⁸² Sie beinhaltet somit Faktoren wie Werte, Verhalten und den Umgang miteinander. Wohingegen die Unternehmensstrategie die Faktoren Markt, Kompetenzen, Wachstum und Wettbewerbsvorteile zusammenfasst.¹⁸³ Die WBM Wohnungsbaugesellschaft Berlin-Mitte mbH hat ihre Leitlinien z. B. so formuliert: „Der Kunde steht im Mittelpunkt unseres Handelns. – Wir achten auf Vertrauen, Respekt und Toleranz. – Wir reden miteinander. Konstruktiv und fair. – Wenn alle ihr Bestes geben, sind wir erfolgreich. – Unsere Bestände sind unser Kapital. – Wir sind nicht perfekt. Aber mit jedem Verbesserungsvorschlag kommen wir diesem Ziel näher. – Wir denken an die Zukunft. Auch an die von Umwelt und Gesellschaft.“¹⁸⁴ Damit ein Unternehmen erfolgreich wirtschaftet, bedarf es der Identifizierung der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und dessen Kultur und der Bereitschaft, sich für das Unternehmen zu engagieren.¹⁸⁵

Demgegenüber hängt die individuelle gesellschaftliche Verantwortungsübernahme eines Unternehmens von seinen jeweiligen Charakteristika ab. Infolgedessen sollte sich ein Wohnungsunternehmen zunächst einen Überblick über mögliche Ansatzpunkte seiner gesellschaftlichen Verantwortung verschaffen. Hilfreich hierfür ist zum einen die Orientierung an

den eigenen Stärken und Kompetenzen¹⁸⁶ und der Frage, über welches spezielle Wissen und besonderen Fähigkeiten das Unternehmen verfügt, die es gewinnbringend für seine Stakeholder und die Gesellschaft einbringen kann.¹⁸⁷ Voraussetzung dafür ist, dass das Wohnungsunternehmen seine gewünschte Rolle in der Gesellschaft, also wie es sich selbst sieht und wie es von anderen wahrgenommen werden möchte, klar definiert und eingrenzt sowie sich im Rahmen des Aufbaus und der Implementierung der CSR-Strategie mit der Frage auseinandersetzt, in welchen Bereichen die eigene Wettbewerbsfähigkeit durch die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung gestärkt werden kann. Dabei muss das Unternehmen zunächst in einer Ist- und Soll-Analyse systematisch Potenziale und mögliche Risiken des CSR-Engagements ergründen.¹⁸⁸ Zudem können neben den strategischen Zielen auch die eigenen Schwachstellen, wie z. B. eine hohe Mieterfluktuation, ein schlechtes Betriebsklima, ein schlechter Ruf des Unternehmens oder Probleme mit der Mitarbeitermotivation, Ausgangspunkt für die strategische Ausrichtung sein.¹⁸⁹ Zum anderen stellt die Nutzung aktueller Herausforderungen ein mögliches Vorgehen bei der Erarbeitung des eigenen CSR-Verständnisses dar und kann als Grundlage für die Analyse und Bewertung der Situation genutzt werden. Vorteile der Nutzung von bekannten Herausforderungen bestehen darin, dass diese bereits ein bestimmtes Maß an Aufmerksamkeit genießen und die Unterstützung durch die Mitarbeiter in der Regel größer ist als bei unbekanntem und abstrakt formulierten Zielsetzungen.¹⁹⁰

Ein erfolgreiches CSR-Engagement entspringt somit dem Kerngeschäft des Unternehmens und orientiert sich an den vorhandenen Stärken und den bekannten Herausforderungen. Der klare Bezug zu den Unternehmensaktivitäten und die Formulierung von unternehmensspezifischen Zielen tragen dazu bei, dass die Unternehmensangehörigen die CSR-Ansprüche im Arbeitsalltag umsetzen können. Dabei muss jedes Unternehmen für sich bestimmen, wie und warum mit seiner Verantwortungsübernahme ein gesellschaftlicher Mehrwert geschaffen werden kann.¹⁹¹ Zu beachten ist ferner, dass die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung zudem von vielen Faktoren abhängt, wie z. B. der Größe, der Rechtsform oder der Inhaberstruktur des Unternehmens. Weiterhin obliegt es dem eigenen Anspruch und Selbstverständnis eines Unternehmens wie es sein CSR-Engagement gestaltet. Dabei gibt es kein Patentrezept, sondern CSR-Maßnahmen bedürfen der Berücksichtigung bestehender Systeme, Prozesse und Strukturen sowie nicht zuletzt der spezifischen Unternehmenskultur.¹⁹²

Im folgenden Abschnitt sollen aufbauend auf den CSR-Handlungsfeldern mögliche Themengebiete und Maßnahmen für das CSR-Engagement in der Wohnungswirtschaft unter Beachtung der wohnungswirtschaftlichen Herausforderungen vorgestellt werden.

7.1.1 Anwenden der CSR-Handlungsfelder in der Wohnungswirtschaft

Aufbauend auf dem eigenen CSR-Verständnis, welches in die Unternehmenskultur und -strategie sowie in die Zielsetzung eingebunden wurde, erfolgt die Zuordnung der bereits gesammelten Daten zu den Handlungsfeldern, in denen das

¹⁷⁷ Vgl. Wohnungsbaugenossenschaft Gotha e.G.-online (2012), <http://www.wbg-gotha.de>.

¹⁷⁸ Vgl. Grundstücks-Gesellschaft Trave mbH-online (2012), <http://www.trave.de/>.

¹⁷⁹ Vgl. Münstermann, M. (2007), S. 38.

¹⁸⁰ Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2011), S. 24.

¹⁸¹ Vgl. Kleinfeld, A./ Schnurr, J. (2010), S. 305.

¹⁸² Vgl. Münstermann, M. (2007), S. 38f.

¹⁸³ Vgl. Kuhlen, B. (2005), S. 38.

¹⁸⁴ Vgl. WBM Wohnungsbaugesellschaft Berlin-Mitte mbH (2012c), <http://www.wbm.de>.

¹⁸⁵ Vgl. Kuhlen, B. (2005), S. 38.

¹⁸⁶ Zu den Kernkompetenzen eines Wohnungsunternehmens können z.B. langjährige Erfahrungen auf dem Wohnungsmarkt, Kontakte zu wichtigen Akteuren im Gebiet sowie die Einbindung in politische und verwaltungstechnische Strukturen zählen. Vgl. Bielka, F./ Schwert, A. (2011), S. 158.

¹⁸⁷ Vgl. Kleinfeld, A./ Schnurr, J. (2010), S. 300.

¹⁸⁸ Vgl. Kirchhoff, K. R. (2006), S. 24.

¹⁸⁹ Vgl. Dresewski, F. (2007), S. 49.

¹⁹⁰ Vgl. Kleinfeld, A./ Schnurr, J. (2010), S. 307f.

¹⁹¹ Vgl. Kleinfeld, A./ Schnurr, J. (2010), S. 298ff.

¹⁹² Vgl. Kleinfeld, A./ Kettler, A. (2010), S. 172.

Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung übernehmen kann. Im Abschnitt 4.2 wurden die vier Handlungsfelder des CSR-Engagements vorgestellt. Aufgrund der branchenspezifischen Besonderheiten können diese für die Wohnungswirtschaft leicht abgewandelt werden. Nachfolgend werden die abgeleiteten Handlungsfelder kurz vorgestellt. Zu beachten ist dabei, dass wie bereits zuvor erwähnt, CSR immer nur unternehmensspezifisch betrachtet und umgesetzt werden kann. So muss jedes Unternehmen für sich entscheiden, wie es seine Handlungsfelder definiert und in welchen es sich gesellschaftlich engagieren möchte. Aufbauend auf der Festlegung der Handlungsfelder werden mögliche Maßnahmen für die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung in diesen Bereichen im nachfolgenden Abschnitt vorgestellt.

Aufgrund der Altersstruktur der Belegschaft in den Wohnungsunternehmen, welche deutlich älter ist als die Gesamtheit der deutschen Erwerbspersonen, stehen die Wohnungsunternehmen vor hohen internen Herausforderungen. Somit beinhaltet das Handlungsfeld „**Arbeitsplatz**“ wichtige Maßnahmen, um den gravierenden Umrüchen im Personalbestand zu begegnen. Weiterhin tragen CSR-Maßnahmen in diesem Feld maßgeblich zur Mitarbeitermotivation und -zufriedenheit bei und erleichtern die Rekrutierung neuer qualifizierter Arbeitnehmer. Das allgemeingültige Handlungsfeld „**Markt**“ ist für Handlungsempfehlungen für die Wohnungswirtschaft sehr komplex und umfassend. Daher soll dieses Feld zur besseren Handhabbarkeit aufgeschlüsselt und unterteilt werden. Zum einen beschäftigt sich dieser Bereich mit den Beziehungen zum Kunden und mit der Produktqualität, fairen Preisen etc., zum anderen mit den Betriebs- und Geschäftspraktiken des Unternehmens. Daher soll dieses Feld einerseits in das Handlungsfeld „**Produkt**“ und andererseits in das Handlungsfeld „**Marketing**“ aufgeteilt werden.

Da sich das Produkt der Wohnungsunternehmen heute nicht allein auf die Wohnung an sich begrenzen lässt, sondern das Wohnumfeld und den wohnungswirtschaftlichen Service mit einschließt, beinhaltet das Handlungsfeld „**Produkt**“ alle Maßnahmen rund ums Wohnen, Wohnumfeld und Dienstleistungen. Maßnahmen im Bereich Wohnen befassen sich mit den baulichen Aspekten der Wohnung aber auch mit sozialen, emotionalen und finanziellen Aspekten rund um die Wohnung.¹⁹³ Es geht im Hinblick auf eine zukunftsorientierte Entwicklung des Wohnungsbestandes um die Nachfrageorientierung und somit um die an den Bedürfnissen der Wohnraumnutzer orientierte Produktgestaltung. Weiterhin zählt zu diesem Feld die qualitätsvolle Bestandsentwicklung mit ihren immateriellen (wie das Vertrauen in die Fähigkeit eines Wohnungsunternehmens, sicheren Wohnraum zu bezahlbaren und fairen Preisen anzubieten, oder wie die Verfahrensqualität, möglichst viele Anspruchsgruppen in die Entscheidungsprozesse mit einzubeziehen) und materiellen Aspekten (Qualität der Architektur, der Räumlichkeiten und der Ausstattung). Die nachhaltige Entwicklung von Wohnungen hat in diesem Handlungsfeld z. B. energiesparendes Bauen, Barrierefreiheit, Minimierung von Lebenszykluskosten von Gebäuden sowie die Sicherung bedarfsgerechten Wohnraums nach Alter und Haushaltsgröße zum Ziel.¹⁹⁴ Im Bereich Wohnumfeld geht es um die weichen Standortfaktoren Wohnumfeld und quartiersbezogene Infrastrukturausstattung. Unter dem Begriff Wohnumfeld versteht man das räumliche Umfeld des Wohnens und somit die Nahtstelle zwischen öffentlichem und privatem Leben. Zum Wohnumfeld zählt die gesamte unmittelbare Umgebung der Wohnung, wie Flure, der Hausvorbereich, Vorgärten und Wohngärten, Innen- und Hinterhöfe, gemeinschaftliches Siedlungsgrün, Wege, Straßen und Plätze sowie das öffentlich nutzbare Grün. Zum erweiterten Wohnumfeld gehört u. a. die Versorgungsinfrastruktur. Die quartiersbezogene Infrastruktur ist besonders

für die Menschen von großer Bedeutung, die die meiste Zeit in ihrem Wohnumfeld bzw. Quartier verbringen. Darunter zählen z. B. Kinder, ältere Menschen und Nichterwerbstätige, aber auch Berufstätige, die auf die entsprechende Infrastruktur zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf angewiesen sind. Die Art und Intensität der Nutzung des Wohnumfeldes hängt stark von den jeweiligen Zielgruppen ab. So nutzen z. B. berufstätige Personen die Freiflächen im Wohnumfeld weniger als Eltern mit Kleinkindern.¹⁹⁵ Wohnungsunternehmen können in diesem Handlungsfeld z. B. die Bereitstellung und Zugänglichkeit von öffentlichen Räumen, die standortgerechte Gehölzverwendung, die wohnungsnahe Versorgung sowie die nutzerorientierte Gestaltung des Wohnumfeldes verbessern.¹⁹⁶ Maßnahmen im Bereich Dienstleistung beschäftigen sich mit den Angeboten, die das Wohnen attraktiver machen und den Wohnkomfort steigern. Diese Angebote sind für alle Kundengruppen, seien es Senioren, Singles oder Familien, interessant. Jedoch insbesondere bei älteren Mietern sind diese oft ausschlaggebend für die Wohnungswahl. Dabei kann man zwischen Primär- und Sekundärleistungen unterscheiden. Zu den Primärleistungen der Wohnungswirtschaft zählt das Gut Wohnung und dessen Erstellung. Die Sekundärleistungen können wiederum in zwei Bereiche differenziert werden – in die obligatorischen und die freiwilligen Sekundärleistungen. Zu den obligatorischen Leistungen zählen z. B. die Beratung, die Wohnungsübergabe sowie Vertriebs- und Betreuungstätigkeiten im technischen, kaufmännischen und sozialen Bereich und werden den Vermietungs- und Verwaltungsleistungen zugeordnet. Zusammen mit den Primärleistungen repräsentieren sie die Kernleistungen der Wohnungswirtschaft. Zu den freiwilligen Sekundärleistungen zählen wohnbegleitende Dienstleistungen, wie z. B. Hausmeisterdienste und Freizeitangebote. Diese freiwilligen Leistungen können wiederum in komplementäre Dienstleistungen, welche im direkten Zusammenhang mit den Kernleistungen stehen, wie z. B. Reparaturservice, und periphere Leistungen untergliedert werden. Zu letzteren können personenbezogene (Krankenpflege), häuslich-technische (TV- und Kabelnetz) und haushaltsbezogene (Putz- und Reinigungsdienste) Leistungen gezählt werden. Vor allem in diesem Bereich kann sich ein Wohnungsunternehmen von den Wettbewerbern differenzieren.¹⁹⁷

Das Handlungsfeld „**Marketing**“ soll sich als die Schnittstelle zwischen Markt und Unternehmen verstehen und hat die Aufgabe, die betrieblichen Funktionsbereiche konsequent auf die Markterfordernisse und damit auf die Kundenbedürfnisse auszurichten. Aufgrund der veränderten Marktbedingungen (vom Vermieter- zum Mietermarkt) müssen sich die Wohnungsunternehmen auf neue Anforderungen einstellen und ihre Produkte dementsprechend anpassen. Das Handlungsfeld „**Marketing**“ trägt im gesamten Unternehmen maßgeblich dazu bei, die Unternehmensziele durch eine konsequente Kunden- und Nachfrageorientierung zu erreichen. Dabei hilft das Schaffen zielgruppenspezifischer und unverwechselbarer Angebote dem Unternehmen sich vom Wettbewerb zu differenzieren. Das Handlungsfeld Marketing bezieht sich auf den gesamten CSR-Integrations- und Umsetzungsprozess.¹⁹⁸

Das Handlungsumfeld „**Gemeinwesen**“ beschäftigt sich mit der Verbesserung der Lebensqualität und des sozialen Zusammenhalts am Unternehmensstandort und bietet den Wohnungsunternehmen zahlreiche Möglichkeiten zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung.

Somit können zusammengefasst die Handlungsfelder „**Arbeitsplatz**“, „**Produkt**“, „**Gemeinwesen**“ und „**Marketing**“ für CSR-Maßnahmen in der Wohnungswirtschaft empfohlen werden. Dabei gilt es die Übernahme ökologischer Verantwortung

¹⁹³ Vgl. Eizenhöfer, R./ Zimmermann, B. (2010), S. 30.

¹⁹⁴ Vgl. Röber, M./ Sinning, H. (2010), S. 19ff.

¹⁹⁵ Vgl. Eizenhöfer, R./ Sinning, H. (2010), S. 77.

¹⁹⁶ Vgl. Röber, M./ Sinning, H. (2010), S. 21.

¹⁹⁷ Vgl. Beck, H./ Ziervogel, D. (2010), S. 171ff.

¹⁹⁸ Vgl. Beck, H./ Röber, M. (2010), S. 213ff.

in allen Handlungsfeldern zu berücksichtigen. Vor allem aber im Bereich „Produkt“ steckt ein hohes Potential für die Themen Energiesparen, Ressourceneffizienz und die Reduktion von Emissionen.¹⁹⁹

Welche dieser Handlungsfelder für ein Unternehmen relevant sind, sollte unter Berücksichtigung der strategischen Ziele des Wohnungsunternehmens und bekannter Markttrends und Herausforderungen evaluiert werden. Des Weiteren sollte neben der Berücksichtigung der relevanten Stakeholder und ihrer Interessen auch das Verhältnis von Kosten (Ressourcen, Investitionen, etc.) seitens des Unternehmens und Nutzen für das Unternehmen, die Umwelt und die Gesellschaft mit in die Entscheidung einfließen.²⁰⁰ Dabei wird ein Wohnungsunternehmen in der Regel nicht in allen Handlungsfeldern gleichzeitig tätig werden können oder müssen und sollte im Prozess der Umsetzung, Prioritäten setzen.²⁰¹ Bei der Auswahl und Priorisierung der Handlungsfelder empfiehlt es sich, nicht nur die eigenen Mitarbeiter, sondern auch die relevanten Anspruchsgruppen mit einzubeziehen.²⁰² Zu beachten ist, dass die oben vorgeschlagenen Handlungsfelder lediglich der Orientierung dienen. Das Unternehmen kann selbst bestimmen wie sie die eigenen Felder definiert und benennt, was sich anhand der Praxisbeispiele im Kapitel 8 auch verdeutlicht.

7.1.2 CSR-Maßnahmen in der Wohnungswirtschaft

In diesem Abschnitt sollen mögliche CSR-Maßnahmen für die Wohnungswirtschaft unter Beachtung der spezifischen Herausforderung dieser Unternehmen aufgeführt und den zuvor beschriebenen Handlungsfeldern zugeordnet werden. Zu beachten ist bei der Anwendung der CSR-Handlungsfelder die Berücksichtigung der Gesetze und Regularien in diesem Bereich. Die folgende Auflistung möglicher CSR-Maßnahmen dient zum Abgleich eines bereits bestehenden Engagements des Unternehmens bzw. soll Anregungen geben, welche Maßnahmen in dem jeweiligen Bereich ergriffen werden können. Dabei soll sich vor allem auf die Handlungsfelder „Arbeitsplatz“, „Produkt“ und „Gemeinwesen“ konzentriert werden. Der Bereich „Marketing“ soll insbesondere durch die CSR-Kommunikation, welche im Abschnitt 7.4 behandelt wird, abgedeckt werden. Es besteht jedoch kein Anspruch auf Vollständigkeit, zudem wurden in den Abschnitten 7.2 und 7.1.1 bereits einige Maßnahmen benannt. Des Weiteren werden im Kapitel 8 Best Practice Beispiele der Wohnungswirtschaft vorgestellt, die die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung in dieser Branche verdeutlichen und konkrete Anregungen geben sollen.

7.1.2.1 Handlungsfeld „Arbeitsplatz“

Die bestehenden Herausforderungen für die Wohnungsunternehmen in diesem Feld sind zum einen die deutlich ältere Belegschaft im Vergleich zur Gesamtheit der deutschen Erwerbspersonen und die durch die altersbedingte Fluktuation resultierende Neubesetzung von Stellen. Zum anderen setzt das hohe Qualifikationsniveau in dieser Branche hohe Anforderungen an die neu einzustellenden Mitarbeiter, seien es Auszubildende oder Quereinsteiger. Vor allem vor dem Hintergrund des Nachwuchs- und Fachkräftemangels sehen sich die Wohnungsunternehmen dabei mit enormen Herausforderungen konfrontiert.

Wie bereits zuvor im Abschnitt 5.3 erwähnt, kann ein Unternehmen durch sozial verantwortliches Handeln maßgeblich zur Mitarbeitermotivation und -zufriedenheit beitragen und z. B. durch Familienfreundlichkeit anziehend auf potenziell qualifizierte Arbeitnehmer und insbesondere Arbeitnehmerinnen wirken. So ermöglichen bspw. flexible Arbeitszeiten oder die

Bereitstellung von Kinderbetreuungsplätzen in Betriebskindergärten die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie.²⁰³ Um zudem den Anteil weiblicher Führungskräfte zu erhöhen, bieten sich neben flexiblen Arbeitszeiten, wie z. B. auch Teilzeitarbeit in Leitungspositionen, und Betriebskindergärten auch Maßnahmen an, die die Chancengleichheit von Männern und Frauen erhöhen und den Frauen die Möglichkeit bieten in größere Herausforderungen hineinzuwachsen, z.B. über Projekte, Traineeprogramme, gezielte Weiterbildungen oder Teamleitungen.²⁰⁴

Weitere Maßnahmen im Bereich einer verantwortungsbewussten Personalführung sind z.B. die Förderung der Vielfalt innerhalb des Personals sowie kontinuierliche Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen. Da die Anforderungen an die Mitarbeiter von Wohnungsunternehmen gewachsen sind und verstärkt Sozialkompetenz, Unternehmergeist und Teamfähigkeit verlangt wird, kann besonders durch die Bereitstellung von ausreichenden Mitteln im Bereich der Fort- und Weiterbildung ein Unternehmen das erforderliche Fachwissen erhalten sowie qualifiziertes Personal anwerben und an sich binden. Dabei ist die gezielte Fortbildung älterer Mitarbeiter genauso zu berücksichtigen.²⁰⁵ Für qualifizierte Fachkräfte sind Entfaltungsmöglichkeiten, berufliche Perspektiven, Weiterkommen sowie das eigene Talent zu entwickeln, wesentliche Anforderungen an das Unternehmen und entscheidend bei der Wahl für oder gegen den potenziellen Arbeitgeber.²⁰⁶ Zudem können auch nicht vom Arbeitgeber veranlasste Ausbildungsmaßnahmen, wie z. B. das berufsbegleitende Studium zum Betriebswirt oder zum geprüften Immobilienfachwirt seitens des Unternehmens unterstützt und gefördert werden. Die Bereitstellung von Ausbildungsplätzen wirkt darüber hinaus dem Nachwuchsmangel entgegen und hilft vorhandenes Know-how durch gezieltes Wissensmanagement im Unternehmen zu halten.²⁰⁷ Ist die Ausbildung aufgrund fehlender Kapazitäten oder geringer Erfahrung nur begrenzt möglich, sollte die Mitgliedschaft in einem Ausbildungsverbund geprüft werden.²⁰⁸

Um die interkulturellen und intergenerationalen Kompetenzen der Mitarbeiter gezielt zu fördern, besteht für Unternehmen die Möglichkeit der „Charta der Vielfalt“ beizutreten. Die „Charta der Vielfalt“ ist eine Unternehmensinitiative zur Förderung von Vielfalt in Unternehmen und wurde von Daimler, der BP Europa SE (ehemals Deutsche BP), der Deutschen Bank und der Deutschen Telekom im Dezember 2006 ins Leben gerufen. Ziel der Initiative ist die Förderung von Anerkennung, Wertschätzung und Einbeziehung von Vielfalt in der Unternehmenskultur in Deutschland. „Organisationen sollen ein Arbeitsumfeld schaffen, das frei von Vorurteilen ist. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen Wertschätzung erfahren – unabhängig von Geschlecht, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexueller Orientierung und Identität.“²⁰⁹ Der Verein zeigt auf, wie sich Unternehmen im Bereich Diversity Management engagieren können und gibt Best Practice Beispiele anhand der beteiligten Unternehmen. Weitere Maßnahmen, um die Integration ausländischer Mitarbeiter zu unterstützen, sind z. B. Deutschkurse oder die Hilfe bei Behördengängen und der Bereitstellung von Wohnungen.²¹⁰

Insbesondere aufgrund des hohen Altersdurchschnitts in den Unternehmen der Wohnungswirtschaft aber auch zur Prävention bieten sich Maßnahmen und Strategien zur Förderung der Gesundheit, wie z. B. betriebsärztliche Vorsorgeuntersuchun-

²⁰³ Vgl. Poßecker, S. (2011), S. 9.

²⁰⁴ Vgl. Friederichs, E. (2011), S. 12.

²⁰⁵ Vgl. Dresewski, F. (2007), S. 20.

²⁰⁶ Vgl. Plaß, C. (2011), S. 41.

²⁰⁷ Vgl. GWG München (2010), S. 14.

²⁰⁸ Vgl. Dresewski, F. (2007), S. 20.

²⁰⁹ Charta der Vielfalt-online (2011), <http://www.charta-der-vielfalt.de>.

²¹⁰ Vgl. Dresewski, F. (2007), S. 20.

¹⁹⁹ Vgl. Dresewski, F. (2007), S. 11.

²⁰⁰ Vgl. Kleinfeld, A./ Schnurr, J. (2010), S. 325.

²⁰¹ Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2011), S. 24.

²⁰² Vgl. Kleinfeld, A./ Schnurr, J. (2010), S. 311.

gen, betriebliches Gesundheitsmanagement oder betriebliche Gesundheitsförderung an. Das betriebliche Gesundheitsmanagement hilft die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zu verbessern, indem sie die Arbeitsorganisation und Arbeitsumgebung optimiert, das Thema Gesundheit in die betrieblichen Strukturen und Prozesse integriert und die aktive Teilnahme von Führungskräften und Mitarbeitern fördert und somit zur kontinuierlichen Verbesserung der Gesundheitssituation beiträgt. Zudem kann die betriebliche Gesundheitsförderung durch gemeinsame Projekte von Unternehmen und Beschäftigten die Gesundheit und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz verbessern, indem sie gezielt gesunde Verhaltensweisen und die Motivation zu einer gesunden Lebensführung auch außerhalb des Unternehmens fördert.²¹¹ Die Gründung einer Arbeitsgruppe von Mitarbeitern aus unterschiedlichen Unternehmensabteilungen hilft z. B. die Auswirkungen der Arbeitsplätze auf die Gesundheit zu analysieren und zu optimieren.²¹² Weiterhin ist das Angebot an betrieblichen Wiedereingliederungsmaßnahmen nach langwierigen Krankheiten ein Beitrag um qualifiziertes Personal im Unternehmen zu halten.²¹³ Ebenso können Unternehmen durch eine private Krankenversicherung Anreize geben, gute Mitarbeiter zu finden und an sich zu binden.²¹⁴ Ferner sind Maßnahmen im Bereich Wissens- und Erfahrungsaustausch vor dem Hintergrund des zu befürchtenden Wissensverlusts, der durch den Abgang der älteren Mitarbeiter in die Rente zu befürchten ist, ratsam. Mögliche Maßnahmen sind altersgemischte Arbeitsgruppen, die Betreuung von Berufsanfängern durch ältere Mentoren, Arbeitsgespräche und Arbeitskreise sowie interne Seminare und Wissensdatenbanken.²¹⁵ Darüber hinaus können die Beschäftigten mit Hilfe von Mitarbeiterbefragungen oder durch die Einführung eines betrieblichen Vorschlagswesens aktiv in die Entscheidungsprozesse des Unternehmens einbezogen werden und können somit ihre Meinung über die Arbeitsbedingungen, das Betriebsklima etc. kundtun sowie ihr Arbeitsumfeld durch Vorschläge zu Optimierungsmöglichkeiten interner Abläufe oder zu den Themen Umweltschutz, Kundenservice oder Gesundheitsmanagement aktiv mitgestalten. Die Ergebnisse geben dem Unternehmen ein Feedback und eröffnen Verbesserungsmöglichkeiten, die in den Maßnahmenkatalog aufgenommen werden können. Zudem ermöglicht z. B. die Einführung eines Newsletters die Beschäftigten transparent und kontinuierlich zu informieren. Um die Beteiligung zu honorieren, können erfolgreiche Vorschläge entlohnt werden.²¹⁶ Zusammenfassend zeigen sich praktische Ansatzpunkte für verantwortliches Handeln im Bereich Arbeitsplatz z. B. in den folgenden Bereichen:

- Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- Work-Life-Balance
- Antidiskriminierung, Chancengleichheit und Vielfalt
- Arbeits- und Gesundheitsschutz
- Weiterbildung, Qualifizierung und Ausbildung
- Umweltbewusstsein der Mitarbeiter
- Arbeitnehmerrechte und Entscheidungswesen
- Faire Bezahlung.²¹⁷

7.1.2.2 Handlungsfeld „Produkt“

Die Herausforderungen im Feld „Produkt“ erstrecken sich von dem Bereich des sozialen Wohnungsbaus über die energetische Sanierung von Gebäuden bis hin zum Management der durch soziale Segregation belasteten Quartiere. Des Weiteren

muss sich das Wohnungsunternehmen an die Veränderungen des demografischen Wandels, mit seiner Veränderung der Haushaltsstruktur und der Überalterung der Menschen, anpassen.²¹⁸

Für die Wohnungsunternehmen steht die Mieterbindung im Zentrum der Bemühungen. Dabei spielen die Themen altersgerechte und energetische Sanierung von Bestandswohnungen eine wesentliche Rolle. Im Bereich der energetischen Sanierung und des Klima- und Umweltschutz unterliegt die Wohnungswirtschaft einer Reihe von gesetzlichen Regularien, welche die Unternehmen zu Maßnahmen in diesem Bereich verpflichten. Diese tragen auf der einen Seite einen erheblichen Beitrag für die nachhaltige Entwicklung im Bereich Bauen und Wohnen bei, stellen die Unternehmen aber auf der anderen Seite vor erhebliche wirtschaftliche Herausforderungen. Aufgrund der hohen gesetzlichen Anforderungen in diesem Bereich sollen die Maßnahmen in der energetischen Sanierung hier keine weitere Beachtung finden und sich vielmehr auf die Maßnahmen konzentriert werden, die die Ansprüche der Kunden an Wohnkomfort und Lebensqualität in den Mittelpunkt rücken. Denn die Hauptaufgabe der Wohnungsunternehmen besteht darin, Wohnraum entsprechend der örtlichen Nachfrage anzubieten.

Durch die demografische Entwicklung werden die Wohnungsunternehmen verstärkt dazu gezwungen, sich Gedanken über zielgruppenspezifisches Wohnen zu machen. Dazu zählen neben dem seniorengerechten Wohnen auch Angebote für junge Familien oder Studenten²¹⁹ sowie die Demontage und Rückbaumaßnahmen in den von hohem Leerstand betroffenen Regionen. Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass auch aus Plattenbauten wieder attraktive Wohngebiete werden können.²²⁰ Auch das Mehrgenerationenwohnen rückt verstärkt in den Fokus der Unternehmen. Ebenso kann der Bau von Kindergärten dazu beitragen, das Wohnumfeld für Familien zu verbessern.²²¹

Um den Anforderungen der Alltagsnutzung gerecht zu werden, muss der Wohnungsbestand den Gebrauchswertanforderungen der Kunden entsprechen. Darunter fallen z. B. auch Maßnahmen für die seniorengerechte Anpassung einer Wohnung oder die Planung flexibel nutzbarer Grundrisse für unterschiedliche Haushaltsstrukturen. Um die Wünsche und Bedürfnisse der Mieter herauszufinden, eignet sich eine Portfolioanalyse mit integrierter Mieterstrukturanalyse. Dieses Instrument ermöglicht es frühzeitig, auftretende Probleme zu analysieren und lösungsorientierte Schritte einzuleiten und somit gravierenden sozialen Spannungen zu begegnen.²²² Kundenzufriedenheitsanalysen ergeben zudem konkrete Handlungsempfehlungen für die eigenen Bestände. Eine Befragung von 9.000 Personen in ganz Deutschland durch die InWIS Forschung & Beratung GmbH machte deutlich, dass quartiersstabilisierende und sozialintegrative Maßnahmen, wie z.B. soziales Management und die Stärkung von Nachbarschaften, sowie die zielgruppenorientierte Vermietungspolitik für die Mieter an Bedeutung gewinnen.²²³

Der Anteil der über 65-Jährigen an der Bevölkerung wird bis zum Jahr 2060 um rund 20 Prozent zunehmen. Die zuneh-

²¹⁸ Vgl. Dresewski, F. (2007), S. 25.

²¹⁹ Nach einer Studie zum studentischen Wohnen in Deutschland, die das Forschungs- und Beratungsinstitut BulwienGesa im Auftrag der Internationalen Campus AG erstellte, werden 2013 etwa 2,4 Millionen junge Menschen an deutschen Universitäten und Hochschulen studieren, davon sind allein rund 424.000 Studienanfänger, welche vor allem kleinteiligen Wohnraum suchen. Dies führt zu einer angespannten Wohnraumsituation von Studierenden in Deutschland. Vgl. International Campus AG (2012), S. 7.

²²⁰ Vgl. Spieker, R. (2005), S. 148.

²²¹ Vgl. bauverein AG (2011), S. 28.

²²² THS GmbH (2007), S. 16.

²²³ Vgl. Bötting, T./ Eisele, B. (2012), S. 45.

²¹¹ Vgl. AOK-online (2012), <http://www.aok-business.de>.

²¹² Vgl. Dresewski, F. (2007), S. 19.

²¹³ Vgl. GWG München (2010), S. 14.

²¹⁴ Vgl. Schlingensiepen, I. (2010), <http://www.ftd.de>.

²¹⁵ Vgl. Jeschke, G. (2010), S. 273.

²¹⁶ Vgl. bauverein AG (2011), S. 46f.

²¹⁷ Vgl. Dresewski, F. (2007), S. 21.

	Ökonomische Dimension	Ökologische Dimension	Soziale Dimension
Objektplanung und Bauausführung	Kostensparendes Bauen und Planen: <ul style="list-style-type: none"> • kostengünstig • qualitätsbewusst • lebenszyklusorientiert • Förderung lokaler und regionaler Ökonomie 	Ökologisches Bauen: <ul style="list-style-type: none"> • energieeffizientes Bauen • ressourcensparendes Bauen • schadstoffarmes Bauen • flächensparendes Bauen • lärmarmes Bauen 	Bedarfsgerechte Wohnraumversorgung im Neubau: <ul style="list-style-type: none"> • Partizipation der Bewohner/Anwohner • familienfreundliches Wohnen • altengerechtes Wohnen • Wohnraumversorgung spezifischer Zielgruppen • Wohnumfeldgestaltung
Unterhaltung und Nutzung	Gebäudemanagement: <ul style="list-style-type: none"> • Betriebskostenmanagement • Instandhaltungsmanagement • Verwaltungsmanagement • Kundenmanagement 	Ressourcen und Umweltmanagement: <ul style="list-style-type: none"> • Minderung des Ressourcenverbrauchs und des Abfalls der Nutzerhaushalte • in der Bestandsunterhaltung /-nutzung • in den unternehmensinternen Prozessabläufen • bei den Kooperationspartnern 	Soziales Management: <ul style="list-style-type: none"> • Belegungspolitik • Angebot von Dienstleistungen • Kooperationen mit lokalen Initiativen • Partizipation und Bewohnerkommunikation • Personalentwicklung und Mitarbeiterqualifizierung
Umnutzung, Umbau, Modernisierung oder Sanierung	Kostengünstiges sanieren, modernisieren und umnutzen: <ul style="list-style-type: none"> • kostengünstig • qualitätsbewusst • lebenszyklusorientiert • Förderung lokaler und regionaler Ökonomie • Bestandsaufwertung 	Ökologischer Umbau, Sanierung und Modernisierung: <ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung der Energieeffizienz • Verbesserung der Nutzung nachhaltiger Ressourcen • ressourcensparender Umbau / Sanierung • Minderung der Lärmbelastigung 	Bedarfsgerechte Wohnraumversorgung im Bestand: <ul style="list-style-type: none"> • Partizipation • Wohnraumanpassung an Nutzerbedarfe • Wohnumfeldgestaltung
Rückbau oder Abriss	Rückbau- und Abrissmanagement	Ökologisches Recycling: <ul style="list-style-type: none"> • Bauteilrecycling • Baustoffrecycling • Flächensanierung 	Partizipation beim Rückbau und sozialverträgliche Prozessgestaltung beim Abriss

Abb. 7: Maßnahmen im Handlungsfeld „Produkt“ nach den Dimensionen von CSR
 Quelle: Bergner, A./ Scharp, M./ Spars, G. (2006), S. 33.

mend alternde Gesellschaft und der daraus resultierende steigende Bedarf an Unterstützung im Alltag und bei der Pflege rücken somit verstärkt Maßnahmen für die Gestaltung neuer Wohnangebote in den Mittelpunkt der Überlegungen von Wohnungsunternehmen. So besteht für ein Unternehmen die Möglichkeit, will es seinen älteren Mietern den Verbleib im Unternehmen ermöglichen, um somit ein weiterhin selbstbestimmtes Leben führen zu können, barrierefreie Wohnungen zu schaffen, welche zudem durch Serviceleistungen und Gemeinschaft neuen Wohnkomfort bieten. Dabei sollten die Um- und Ausbaumaßnahmen den Bedürfnissen entsprechen. Dies erreicht man, indem das Unternehmen den aktiven Dialog mit seinen Stakeholdern, z. B. durch eine Befragung der Zielgruppe sowie potenzieller Pflegedienstleister, sucht. Die Gestaltung des Wohnumfeldes der seniorengerechten Wohnungen bietet weiterhin mögliche Maßnahmen, die sich an den Bedürfnissen der Zielgruppe ausrichten sollten. Da ältere Menschen verstärkt das Wohnumfeld nutzen, spielt eine gute Verkehrsanbindung sowie die Versorgung mit Waren des täglichen Bedarfs und Ärzten im Quartier eine wesentliche Rolle für die Wohnqualität.²²⁴ Die Ergebnisse einer Befragung der Zielgruppe durch die Wohnungsbaugesellschaft Köpenick Nord zeigen, dass sich ältere Mieter folgende Dienstleistungen und Serviceangebote wünschen: Hausmeister für die Wohnanlage,

Notruf, Conciergedienst, Sport- und Gemeinschaftsangebote, Wohnungs- und Fensterreinigung, Möglichkeiten zur Bestellung eines Mittagessens, Reparaturservice sowie die Bereitstellung von Gästewohnungen. Weiterhin können Wohnungsunternehmen für ihre älteren Mieter einen ambulanten Pflegedienst sowie einen Kosmetik- und Fußpflegesalon anbieten. Um der stetigen Vereinsamung der Menschen (nicht nur der älteren Mieter) entgegen zu wirken, ermöglicht z. B. die Bereitstellung eines Gemeinschafts- und Festraums den Bewohnern, nachbarschaftliche Beziehungen zu pflegen und kleine Feierlichkeiten außerhalb der Wohnung auszurichten.²²⁵ Um dem Mangel an bezahlbaren Mietwohnungen zu begegnen, sollten Wohnungsunternehmen zudem bestrebt sein, möglichst viele neue geförderte Wohnungen zu schaffen. Dies erreichen sie vor allem durch Kooperationen mit den Kommunen und Städten. Auch mit Hilfe des Bund-Länder-Programms „Soziale Stadt“ ist es möglich, „Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf“ gemeinsam mit den Stadtteilbewohnern eine Zukunftsperspektive zu geben.²²⁶ Dabei ist es wichtig, dass die Wohnungsunternehmen Angebote für unterschiedliche Zielgruppen schaffen und somit eine soziale Mischung anstreben. Ziel der Wohnungsunternehmen muss es sein, Menschen unterschiedlicher Einkommens- und Berufsgruppen

²²⁴ Vgl. Eizenhöfer, R./ Zimmermann, B. (2010), S. 49f.

²²⁵ Vgl. WBG Köpenick Nord (2012), <http://www.fh-erfurt.de>.

²²⁶ Vgl. bauverein AG (2011), S. 28.

und Nationalitäten eine bezahlbare Wohnung zur Verfügung zu stellen.²²⁷ Ein umfassendes, nachfrageorientiertes Wohnkonzept mit Service und Gemeinschaft in Zusammenhang mit einer energieeffizienten Bauweise und einer modernen Heizungsanlage ermöglicht es, Bewohner im Unternehmen zu halten, Interessenten zu gewinnen, betriebswirtschaftlichen Erfolg zu generieren sowie ein positives Image aufzubauen.²²⁸ Insbesondere im Bereich Migration können kommunale Wohnungsgesellschaften oder Wohnungsgenossenschaften mit dem Bestand des sozialen Wohnungsbaus einen Ausgleich zu den oftmals ausgrenzenden Belegungspraktiken und zu der Vermieterwillkür schaffen.²²⁹ Zu beachten ist jedoch, dass die ausreichende Zurverfügungstellung von bezahlbarem Wohnraum auch eine sozialstaatliche Aufgabe ist und mit Hilfe von Förderinstrumenten, wie z. B. dem Wohngeld, unterstützt werden muss, da Wohnungsunternehmen auch ihrer ökonomischen Verantwortung gerecht werden müssen.²³⁰

Zudem kann sich ein Wohnungsunternehmen durch kostenfreie soziale Dienstleistungen, wie z. B. Mieter- und Schuldnerberatung oder eine Ämterbetreuung für bestimmte Mietergruppen, z. B. Meldeamt, Wohngeldstelle, Sozialamt, Ausländeramt, gesellschaftlich engagieren.²³¹ Die Mitarbeiter der GWW Wiesbadener Wohnbaugesellschaft mbH bieten z.B. älteren Mietern kostenfreie Hilfsdienste, wie Botengänge, Besuche oder kleinere Schreibarbeiten an.²³²

In der Praxis lassen sich vielfältige Beispiele finden, wie sich Wohnungsunternehmen im Bereich Produkt engagieren, auch wenn diese nicht immer explizit als CSR-Maßnahmen betitelt werden.

Zusammenfassend zeigen sich praktische Ansatzpunkte für verantwortungsbewusstes Handeln im Bereich „Produkt“ z. B. in den folgenden Bereichen:

- altersgerechte und energetische Sanierung
- zielgruppenspezifisches Wohnen und Wohnumfeld
- soziale Dienstleistungen
- faire Preisgestaltung und Förderung bezahlbarer Mietwohnungen
- Integration von Menschen mit Migrationshintergrund oder Behinderung
- Verbraucherschutz, Datenschutz, Kundenrechte.²³³

Die Abbildung 7 ordnet die Maßnahmen im Bereich „Produkt“ nach der ökonomischen, ökologischen und sozialen Dimension und verdeutlicht zudem die Komplexität dieses Handlungsfeldes. Zudem zeigt sie, welche Maßnahmen das Wohnungsunternehmen ergreifen kann, um ihrer ökonomischen Herausforderung gerecht zu werden.

7.1.2.3 Handlungsfeld „Gemeinwesen“

Maßnahmen in diesem Bereich verfolgen das Ziel, die Lebensqualität und den sozialen Zusammenhalt am Unternehmensstandort und somit auch im Wohnumfeld der Mieter zu verbessern und wirken sich somit auch positiv auf die Unternehmensreputation, die Akzeptanz in der Gesellschaft sowie die Mitarbeiterbindung aus. Das bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen wird in der Öffentlichkeit in der Regel mit monetären Spenden und Sponsoring in Verbindung gebracht.²³⁴ Dabei können sich die einzelnen Mittel zur Umsetzung von bürgerschaftlichem Engagement sowohl auf sämtliche materiellen als auch immateriellen Ressourcen des Unternehmens beziehen und erstrecken sich von Geld- und Sach-

zuwendungen über unentgeltliche Dienstleistungen des Unternehmens bis hin zu Nutzungsgestattungen und/oder zur Freistellung von Mitarbeitern des Unternehmens zur Übernahme bürgerschaftlichen Engagements. Diese Maßnahmen sind durch die kostenlose Überlassung von Gütern und Leistungen des Unternehmens gekennzeichnet bzw. durch die ehrenamtliche Tätigkeit der Mitarbeiter des Unternehmens.²³⁵

Herausforderungen in diesem Bereich bestehen vor allem darin, dass die Entwicklungen und Probleme im Umfeld des Unternehmens nicht immer in einem für sie adäquaten Sinne durch die dafür eigentlich „zuständigen“ Akteure, wie z. B. Staat, Kommunen und Familie gelöst werden. Zu den Themen zählen u. a. die Ausbildung in Schule und Berufsschule, welche nicht mehr den sich wandelnden Ansprüchen genügen, Gewalt und Intoleranz, die mangelnde Versorgung mit Kinderbetreuungseinrichtungen oder die soziale und kulturelle Infrastruktur. So sind Unternehmen vermehrt dazu aufgefordert, ihre Kompetenzen und Ressourcen im Bereich gesellschaftlichen Engagements einzusetzen.²³⁶

Die demografische Entwicklung zeichnet sich, neben der Überalterung und der Schrumpfung der Bevölkerung, zudem durch eine Verminderung der deutschen Bevölkerung und einem gleichzeitigen Anstieg der Bevölkerung mit Migrationshintergrund aus. Neben dieser Gruppe der Personen mit Migrationshintergrund leben zumeist Deutsche in der Nähe, die ebenfalls vom sozialen Abstieg betroffen sind bzw. deren berufliche Existenz und Wohnsituation kritisch sind. Wohnungsunternehmen, die stark von der sozialen Segregation in ihren Wohnquartieren betroffen sind, können vor allem in diesem Bereich bürgerschaftliches Engagement zeigen.

Wohnungsunternehmen können aber auch alle anderen sozialen, kulturellen oder gemeinnützigen Einrichtungen unterstützen und müssen sich dabei nicht ausschließlich allein auf Spenden und Sponsoring beschränken. Die WBM Wohnungsbaugesellschaft Berlin-Mitte engagiert sich z. B. durch die zum Teil temporäre Nutzung des Immobilienbestandes für Kunstausstellungen oder durch die Beauftragung junger Straßenkünstler mit Gestaltungsaufgaben an Gebädefassaden in der Etablierung von Kunst und Kultur im Stadtkern.²³⁷

Ferner kann ein Wohnungsunternehmen bestimmte Aufträge an soziale Organisationen vergeben. „Die Auftragsvergabe (Social Commissioning) an soziale Organisationen bezeichnet die gezielte geschäftliche Partnerschaft mit gemeinnützigen Organisationen, die z. B. behinderte und sozial benachteiligte Menschen beschäftigen, als (gleichfalls kompetente und konkurrenzfähige) Dienstleister und Zuliefererbetriebe, mit der Absicht, die Organisationen durch die Auftragsvergabe zu unterstützen.“²³⁸ So hat die Hennigsdorfer Wohnungsbaugesellschaft eine gemeinnützige Organisation der Kinder- und Jugendarbeit damit beauftragt, bei Konflikten mit Jugendlichen in einer Wohnsiedlung des Unternehmens zu vermitteln. Der Einsatz von Streetworkern der Organisation war aufgrund von Vandalismus und Generationskonflikten mit Anwohnern nötig geworden. Im Ergebnis haben die Wohnungsbaugesellschaft und die Jugendlichen mit Unterstützung des freien Trägers vereinbart, dass die Jugendlichen den zuvor zerstörten Treffpunkt auf einem Spielplatz wieder aufbauen und anschließend selbst verwalten und dies vom Unternehmen finanziell unterstützt und von den Streetworkern der Organisation begleitet wird.²³⁹

Zusammenfassend zeigen sich praktische Ansatzpunkte für verantwortliches Handeln im Bereich Gemeinwesen z. B. in den folgenden Bereichen:

²²⁷ Vgl. Hunziker, C. (2012b), S. 9.

²²⁸ Vgl. Eizenhöfer, R./ Zimmermann, B. (2010), S. 49ff.

²²⁹ Vgl. Kirchhoff, G./ Liebmann, H. (2012), S. 21.

²³⁰ Vgl. Rips, F.-G. (2007), <http://csr-news.net>.

²³¹ Vgl. Galonska, J./ Kühne-Büning, L. (2005), S. 117.

²³² Vgl. GWW Wiesbadener Wohnbaugesellschaft mbH (2012), S. 36.

²³³ Vgl. Dresewski, F. (2007), S. 27.

²³⁴ Vgl. Dresewski, F. (2007), S. 31.

²³⁵ Vgl. Maaß, F./ Clemens, R. (2002), S. 8ff.

²³⁶ Vgl. Dresewski, F. (2007), S. 31.

²³⁷ Vgl. WBM Wohnungsbaugesellschaft Berlin-Mitte mbH (2012a), <http://www.wbm.de>.

²³⁸ Lang, R./ Kromminga, P./ Dresewski, F. (2007), S. 4.

²³⁹ Vgl. Dresewski, F. (2007), S. 32.

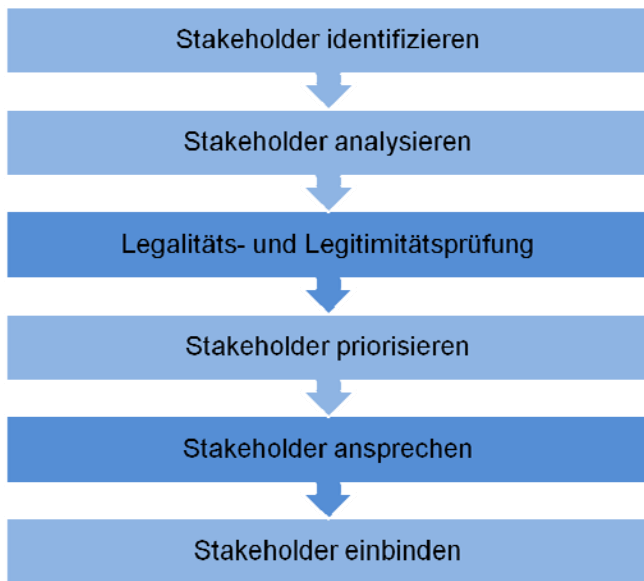


Abb. 8: Stakeholder-Engagement
 Quelle: Kleinfeld, A./ Schnurr, J. (2010), S. 314.

- Unternehmensspenden
- Sponsoring
- Ehrenamtliches Engagement von Mitarbeitern
- Auftragsvergabe an soziale Organisationen
- Unternehmensstiftungen.²⁴⁰

7.1.2.4 Handlungsfeld „Marketing“

Wie bereits erläutert, ist das Handlungsfeld „Marketing“ als Schnittstelle zwischen Markt und Unternehmen zu verstehen und soll die betrieblichen Funktionsbereiche auf die veränderten Marktbedingungen ausrichten. Somit bezieht sich das Handlungsfeld Marketing auf die Integration und Umsetzung des CSR-Engagements. Zentrale Herausforderung in diesem Bereich ist das Abwägen der Beziehung von wirtschaftlichem Erfolg und ökonomischer sowie sozialer Verantwortung.

Zu den Maßnahmen in diesen Bereich zählen u. a. die Markenbildung in der Wohnungswirtschaft, das Zielgruppenmarketing, die Entwicklung eines Leitbildes sowie vor allem die zielgruppengerechte Kommunikationspolitik der Wohnungsunternehmen, diese beinhaltet ebenso die CSR-Kommunikation, welche im Kapitel 7.4 beschrieben wird. Neben diesen Maßnahmen zählt auch der Bereich ‚fairer Wettbewerb‘ zum Handlungsfeld „Marketing“ und bietet somit Möglichkeiten um gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen. So kann die Einsetzung eines unparteiischen Schiedsrichters, an den sich Mitarbeiter, Kunden und Vertragspartner bei Verdacht der Korruption wenden können, Transparenz und Vertrauen schaffen und die Mitarbeiter gegenüber Wirtschaftskriminalität und Korruption sensibilisieren.²⁴¹ Das Thema Compliance, also die Einhaltung von Gesetzen und Richtlinien im Unternehmen, gehört ebenso zu einer verantwortungsvollen Unternehmensführung und bietet eine Möglichkeit zur Korruptionsprävention. Maßnahmen für ein regelkonformes Verhalten aller Organe und Mitarbeiter sind z.B. die strikte Trennung von Funktionen, die Implementierung des Vier-Augen-Prinzips, die transparente Vergabe von Planungs- und Bauleistungen sowie die regelmäßige Kontrolle durch eine unabhängige Revision.²⁴²

²⁴⁰ Vgl. Dresewski, F. (2007), S. 33.

²⁴¹ Vgl. Emer, A. (2012), <http://www.verantwortliche-unternehmensfuehrung.de>.

²⁴² Vgl. Domizil-Revisions AG-online (2012), <http://www.domizil-dr.de>.

Im Handlungsfeld „Marketing“ zeigen sich praktische Ansatzpunkte für verantwortliches Handeln weiterhin z. B. in den folgenden Bereichen:

- umfassende Produktinformationen
- Ehrlichkeit und Offenheit in der Vermarktung und Kommunikation
- Förderung des verantwortlichen Umgangs mit Produkten und Ressourcen
- Entwicklung von Produkten, die den Bedürfnissen der Kunden entsprechen und auch benachteiligte und ausgegrenzte Kundensegmente berücksichtigen
- Korruption vorbeugen
- faire Partnerschaften mit Geschäftspartnern und Zulieferern.²⁴³

7.2 Einbeziehen der Stakeholder

Wohnungsunternehmen existieren nicht isoliert, sondern stehen stets in der Interaktion mit ihren internen und externen Anspruchsgruppen. Dabei rückt das generelle Interesse einer breiten Öffentlichkeit an einer nachhaltigen Entwicklung und somit die Bedeutung des Stakeholder-Engagements immer mehr in den Fokus der Unternehmen. Möchte ein Wohnungsunternehmen gesellschaftliche Verantwortung übernehmen, ist es erforderlich, alle relevanten Stakeholder bei der Festlegung des eigenen CSR-Engagements zu beteiligen. Denn die Beachtung und die aktive Einbindung aller Stakeholder des Unternehmens für ein zeitgemäßes Verständnis gesellschaftlicher Verantwortung ist ein zentraler Aspekt.²⁴⁴ Dies begründet sich zum einen darin, dass die Kommunikation mit den Anspruchsgruppen des Unternehmens häufig blinde Flecke aufdeckt und identifiziert, die von dem Unternehmen bisher noch nicht beachtet wurden und zum anderen führt die frühzeitige Einbindung interner wie externer Stakeholder zu einer erhöhten Glaubwürdigkeit des CSR-Engagements und somit zu einer aktiven Beteiligung dieser Gruppen. Des Weiteren ermöglicht die aktive Auseinandersetzung mit den eigenen Stakeholdern die angemessene Priorisierung des CSR-Engagements und die tragfähige und erfolgreiche Entwicklung und Umsetzung der CSR-Strategie. Die Abbildung 8 zeigt den Prozess des Stakeholder-Engagements von der Identifizierung bis hin zur Einbindung der Stakeholder. Dabei wird unter dem Stakeholder-Engagement im Zusammenhang mit CSR die Einbindung einer oder mehrerer Interessen- und Anspruchsgruppen bei der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung verstanden. Jedes Wohnungsunternehmen sollte für sich eine ausführliche Stakeholder-Analyse zu Beginn eines professionell gesteuerten CSR-Engagements durchführen, um nicht nur die „lauten“ Stakeholder zu berücksichtigen.²⁴⁵ Dabei ist zu beachten, dass auch beim Stakeholder-Management ein unternehmensspezifischer Ansatz unausweichlich ist, da die Wirkung einer CSR-Strategie davon abhängig ist, inwieweit sie den Erwartungen der verschiedenen Anspruchsgruppen entspricht.²⁴⁶

Im Abschnitt 2.4 wurden der Stakeholder-Ansatz und die möglichen Anspruchsgruppen theoretisch beleuchtet. Darauf aufbauend soll nachfolgend gezeigt werden, wie ein Wohnungsunternehmen den Prozess des Stakeholder-Engagements durchführen kann.

In der ersten Phase des Stakeholder-Engagements geht es um die **Identifikation** der Stakeholder. Dabei listet das Wohnungsunternehmen zunächst alle relevanten internen und externen Personen und Organisationen des Unternehmens auf und klassifiziert sie in einem zweiten Schritt aufgrund der Nähe, des Inhalts und der Qualität ihrer Beziehungen zum

²⁴³ Vgl. Dresewski, F. (2007), S. 27.

²⁴⁴ Vgl. Duong Dinh, H. V. (2011), S. 21.

²⁴⁵ Vgl. Kleinfeld, A./ Schnurr, J. (2010), S. 314.

²⁴⁶ Vgl. Jung, T. H. (2007), S. 15.

Unternehmen sowie anhand ihrer Interessenlage und welchen Einfluss sie auf das Unternehmen ausüben.²⁴⁷ Als mögliche Kategorien bieten sich dabei z. B. die Gruppen Mieter, Wettbewerber, Shareholder/ Inhaber, Mitarbeiter, Kooperationspartner, Staatliche Behörden und Ämter, Gesellschaft und Dienstleister an. Zudem empfiehlt es sich, die identifizierten Stakeholder den einzelnen CSR-Handlungsfeldern zuzuordnen.²⁴⁸ Für die Identifizierung der potenziell relevanten Stakeholder eignen sich z. B. Brainstorming, Dokumentenanalyse, Beobachtung oder Befragung/Experteninterviews.²⁴⁹

Die zweite Phase beschäftigt sich mit der **Analyse** der Interessen und Ansprüche der Stakeholder. Hilfreich dabei können bestehende Ergebnisse von z. B. Kunden-, Mitarbeiter- oder Imagebefragungen und/oder entsprechende Berichterstattungen in der Presse sein. Bei der Sammlung dieser Daten ist es wichtig, den Verpflichtungsgrad des Unternehmens (gesetzlich geregelt, ökonomisch notwendig, etc.) zu den Stakeholdern zu vermerken. Das Ergebnis dieser Phase ist eine komplexe Matrix, die dem Wohnungsunternehmen einen detaillierten Überblick über die relevanten Stakeholder bietet. Die Analyse der Stakeholder stellt einen kontinuierlichen Prozess dar, welcher mit Hilfe des Stakeholder-Dialogs häufig neue interessante Informationen und Erkenntnisse für das Unternehmen mit sich bringt und sollte daher regelmäßig aktualisiert werden.²⁵⁰

Die **Legitimitätsprüfung** unterzieht die identifizierten Stakeholder zum einen einer Legalitätsprüfung, welche nach der Rechtsgrundlage der Ansprüche oder Interessen der jeweiligen Gruppe fragt und zum anderen sollten die betreffenden Stakeholder-Forderungen entweder auf gesellschaftlichen Werten, wie z. B. Gemeinwohl, Gesundheit oder Sicherheit, oder auf ethische Werte und Prinzipien, wie z. B. Würde der Person, Nachhaltigkeit oder Verallgemeinerbarkeit, beruhen. Ferner sollte die Umsetzung der betreffenden Forderungen selbst gegen kein Gesetz oder keine ethischen Werte und Prinzipien verstoßen.²⁵¹

Die vierte Phase setzt sich mit der **Priorisierung** der Stakeholder auseinander und versteht dabei das Setzen der richtigen Schwerpunkte, die Identifizierung und Priorisierung von Verantwortlichkeiten sowie die Formulierung angemessener Ziele. Dabei sollte sich das Wohnungsunternehmen zunächst auf die wesentlichen Stakeholder begrenzen. Hilfreich für die Orientierung hierbei ist die Relevanz der Stakeholder für das Unternehmen (eine hohe Priorität haben bspw. Mitarbeiter, Anteilseigner und die Kunden), der Einfluss der Stakeholder auf die Unternehmensaktivitäten und der Bezug zur gesellschaftlichen Verantwortungsübernahme des Unternehmens.²⁵²

Für die **Ansprache** und **Einbindung** der Stakeholder eignet sich die im Abschnitt 7.4 beschriebene CSR-Kommunikation. Der Dialog mit den relevanten Stakeholdern unterstützt das Unternehmen dabei, die gesellschaftliche Verantwortung angemessen und umfassend wahrzunehmen.²⁵³

Die bauverein AG hat in Zusammenarbeit mit der Technischen Universität Darmstadt eine Stakeholderanalyse durchgeführt. Die genaue Vorgehensweise und die Ergebnisse können in dem Arbeitspapier zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 27, Januar 2012 „Nachhaltiges Management von Stakeholderbeziehungen kommunaler Wohnungsunternehmen“²⁵⁴ nachgelesen werden.

7.3 Integration von CSR in die Organisation

Möchte sich ein Wohnungsunternehmen glaubhaft mit CSR auseinandersetzen, so ist die Integration von gesellschaftlicher Verantwortung in die Organisation des Unternehmens sowohl ein strategisches als auch ein operatives Management-Thema²⁵⁵ und sollte die eigenen Interessen mit jenen des sozialen und ökologischen Umfeldes vereinbaren.²⁵⁶ Setzt sich ein Wohnungsunternehmen zum ersten Mal mit dem Thema CSR und seiner Umsetzung auseinander, wäre der Aufwand erheblich, sofort in allen Handlungsfeldern gleichermaßen gesellschaftliches Engagement zu zeigen. Daher ist es sinnvoll, sich als erstes mit Hilfe der in Abschnitt 7.1.2 beschriebenen Maßnahmen einen Überblick über mögliche CSR-Aktivitäten zu verschaffen und mit einem bereits bestehenden Engagement abzustimmen. In einem zweiten Schritt ist es notwendig, die Stakeholder des Unternehmens, wie im Abschnitt 7.2 erläutert, zu analysieren. Danach werden die Ergebnisse der ersten Schritte zusammengeführt und mögliche Handlungsfelder für ein erstes CSR-Engagement priorisiert. Für die Erreichung einer kontinuierlichen Verbesserung in diesem Feld, wählt das Wohnungsunternehmen im Anschluss eine für sich passende Vorgehensweise und wählt die für die möglichen CSR-Maßnahmen relevanten Unternehmensbereiche aus.²⁵⁷ Das Unternehmen sollte dabei nie die Unternehmensziele aus den Augen verlieren und nur die Maßnahmen auswählen, die einen Beitrag zum Erreichen dieser Ziele leisten. Um Wettbewerbsvorteile zu generieren und sich von den Wettbewerbern zu differenzieren ist es Voraussetzung, dass das Wohnungsunternehmen seine Kernkompetenzen nutzt und sich auf eine überschaubare Anzahl von CSR-Projekten und -Maßnahmen konzentriert.²⁵⁸

Da die Umsetzung von CSR im Unternehmen ein langfristiger Veränderungsprozess ist, der alle Unternehmensaktivitäten und -bereiche betrifft, sind die Unterstützung und das Engagement der Unternehmensleitung ausschlaggebend für die erfolgreiche Gestaltung. Dabei muss CSR selbstverständlich für das Wohnungsunternehmen werden, Teil von Vision, Mission und Strategie sein, im Tagesgeschäft strukturell verankert sowie jeden Tag aufs Neue verwirklicht werden. Die Unternehmensleitung ist dabei einer der kritischen Erfolgsfaktoren, da sie aufgrund ihrer Vorbildfunktion und Einflussmöglichkeiten dem Thema CSR langfristig Gewicht und Nachdruck verleihen kann. Zudem gehört es zu einer guten und verantwortungsbewussten Unternehmenssteuerung, Trends und Herausforderungen frühzeitig zu erkennen und das Wohnungsunternehmen entsprechend aufzustellen.²⁵⁹ Dabei ist zu beachten, dass Projekte und Initiativen nicht unter reiner Berücksichtigung der persönlichen Interessen und Vorlieben der Vorstände unterstützt werden dürfen, sondern die Vergabe der Mittel muss unter einem direkten kommunikativen oder wirtschaftlichen Bezug zum Unternehmen erfolgen.²⁶⁰

Für ein erfolgreiches CSR-Engagement ist es weiterhin sinnvoll, direkte Verantwortlichkeiten für die Einführung und Umsetzung von CSR festzulegen, da dadurch gewährleistet wird, dass CSR auf der Agenda des Wohnungsunternehmens bleibt und nicht an Beachtung verliert. Das Engagement für eine ernsthafte und glaubwürdige Umsetzung seitens eines Mitglieds des Vorstandes oder der Geschäftsführung ist der erste Schritt zur Gestaltung eines verantwortungsbewussten Unternehmens. Die zusätzliche Einbindung von Führungskräften und Mitarbeitern aus unterschiedlichen Bereichen trägt dazu bei, eine möglichst vielfältige Sichtweise auf die CSR-relevanten Fragestellungen zu erhalten und erleichtert zudem

²⁴⁷ Vgl. Jung, T. H. (2007), S. 16.

²⁴⁸ Vgl. Kleinfeld, A./ Schnurr, J. (2010), S. 315f.

²⁴⁹ Vgl. Heitel, S./ Kämpf-Dern, A./ Pfnür, A. (2012), S. 14.

²⁵⁰ Vgl. Kleinfeld, A./ Schnurr, J. (2010), S. 317f.

²⁵¹ Vgl. Kleinfeld, A./ Schnurr, J. (2010), S. 318f.

²⁵² Vgl. Kleinfeld, A./ Schnurr, J. (2010), S. 319ff.

²⁵³ Vgl. Kleinfeld, A./ Schnurr, J. (2010), S. 321.

²⁵⁴ auch unter http://www.real-estate.bwl.tu-damstadt.de/media/bwl9/dateien/arbeitspapiere/Arbeitspapier_27.pdf zu finden.

²⁵⁵ Vgl. Kleinfeld, A./ Schnurr, J. (2010), S. 327.

²⁵⁶ Vgl. Mayerhofer, W./ Grusch, L./ Mertzbach, M. (2008), S. 34.

²⁵⁷ Vgl. Dresewski, F. (2007), S. 42.

²⁵⁸ Vgl. Bielka, F./ Schwerk, A. (2011), S. 154.

²⁵⁹ Vgl. Kleinfeld, A./ Schnurr, J. (2010), S. 296ff.

²⁶⁰ Vgl. Kirchhoff, K. R. (2006), S. 23.

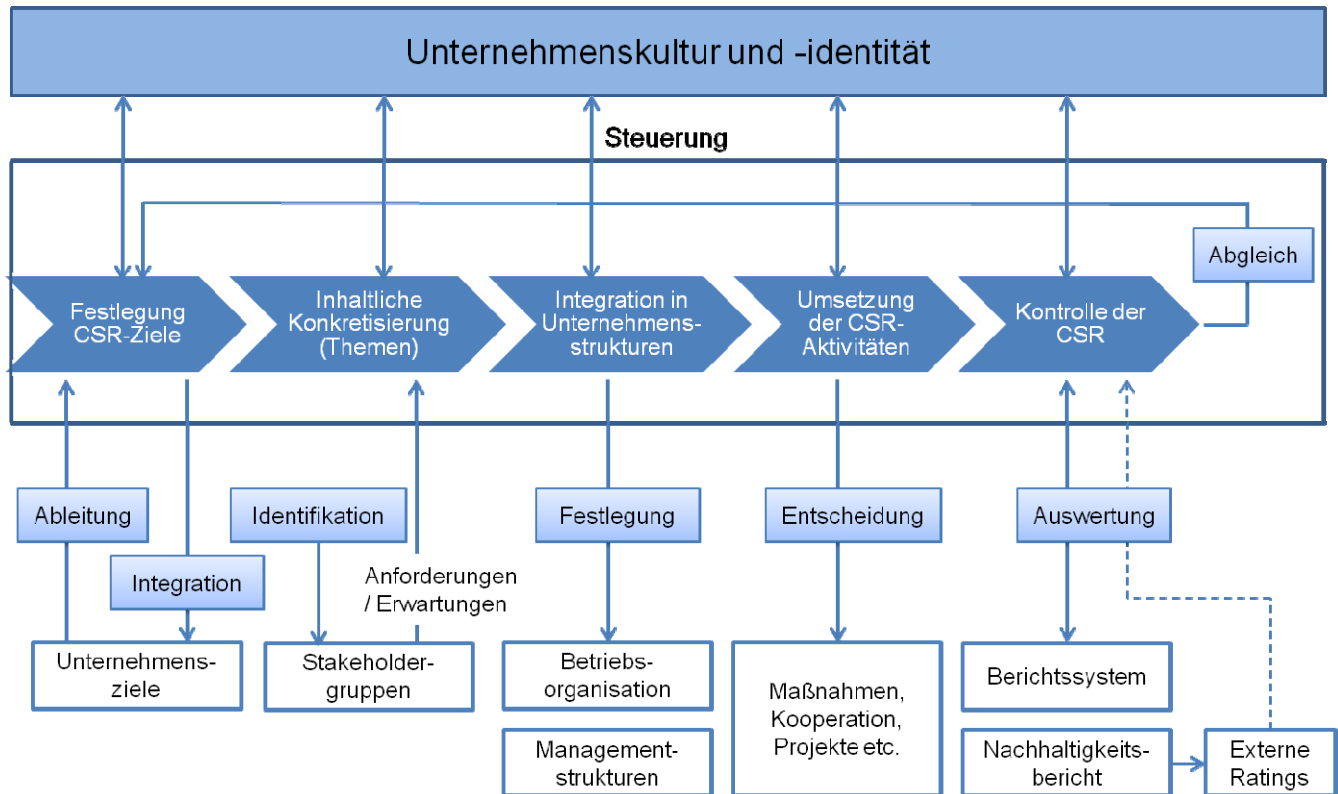


Abb. 9: Steuerungsprozess von CSR

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Münstermann, M. (2007), S. 21. und Wieser, C. (2005), S. 117.

die Kommunikation und Umsetzung innerhalb des Unternehmens. Weiterhin kann der Abgleich mit bereits bekannten Erwartungen externer Stakeholder als weitere Orientierung genutzt werden.²⁶¹

Um die Komplexität der Steuerung von CSR zu verdeutlichen, wurden die einzelnen Schritte in der Abbildung 9 grafisch zusammengefasst. Wie bereits zuvor erwähnt, basiert das CSR-Engagement auf der Festlegung der Ziele für das gesellschaftliche Engagement, welche aus den Unternehmenszielen abgeleitet werden müssen und zudem in diesen integriert werden sollten. Die Unternehmenskultur, als Summe der gelebten Werte, Normen, Grundannahmen, Überzeugungen und Handlungsmuster, kann dabei als Orientierungsrahmen und Steuerungsinstrument dienen.²⁶² Aufbauend auf den internen Zielvorgaben und unter Beachtung der Anforderungen und Erwartungen der relevanten Stakeholdergruppen sollte das Unternehmen die inhaltlich-thematische Ausrichtung des eigenen gesellschaftlichen Engagements konkretisieren. Danach folgt die Integration des CSR-Engagements in die Unternehmensstrukturen sowie die Umsetzung und Kontrolle der CSR-Aktivitäten.²⁶³

Für das erfolgreiche nachhaltige Wirtschaften eines Unternehmens ist es zudem von Wichtigkeit, gesellschaftlich verantwortliches Handeln im gesamten Unternehmen zu integrieren. Dies schließt auch die gesamte Wertschöpfungskette mit ein. Was bedeutet, dass sich ein Wohnungsunternehmen auch bei seinen Partnern, wie z. B. externen Dienstleistern, Stromlieferanten, etc., nicht seiner Verantwortung entledigen darf.²⁶⁴ Im Abschnitt 2 wurde das CSR-Konzept allgemein erläutert. Die grafische Darstellung des Konzepts soll genutzt werden, um das Stakeholdermanagement mit den entsprechenden

CSR-Aktivitäten und den Einflussfaktoren für die Wohnungswirtschaft zusammenfassend in Abbildung 10 darzustellen.

7.4 CSR-Kommunikation

Nach der treffenden Bemerkung „*Tue Gutes und rede darüber*“ bieten CSR-Aktivitäten umfangreiche Möglichkeiten zur imagefördernden Kommunikation, denn erst wenn ein Unternehmen CSR auch kommuniziert, kann das Thema nachvollziehbar weiter entwickelt, verbessert und konstruktiv-kritisch überprüft werden.²⁶⁵ Denn gesellschaftliche Verantwortung ist erst aus dem Dialog bzw. aus der Kommunikation von Interessen- und Anspruchsgruppen mit Unternehmen entstanden. So ist ein wesentliches Merkmal für CSR das in den Dialog treten eines Unternehmens mit seinen Stakeholdern. Dabei geht es nicht um die einseitige Kommunikation des Unternehmens mit seiner Gesellschaft, sondern um die Auseinandersetzung im Zwiegespräch und die aktive Mitgestaltung von Inhalt sowie Art und Weise der Kommunikation durch die Anspruchsgruppen des Unternehmens. Zentrale Herausforderung der CSR-Kommunikation ist die Beseitigung von eingeschworenen Vorurteilen der Gesellschaft gegenüber dem Unternehmen und der Ungläubigkeit in Bezug auf eine echte, ernsthafte Verantwortungsübernahme²⁶⁶ sowie die einfache Übersetzung des komplexen Themas CSR. Voraussetzung dafür ist die Glaubwürdigkeit und Aufrichtigkeit in Kombination mit einem offenen und ehrlichen Stakeholder-Dialog.²⁶⁷ Wie bereits zuvor erwähnt, ist die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung mit betriebswirtschaftlichen Vorteilen verbunden, aber nur wenn es den Wohnungsunternehmen gelingt, das eigene CSR-Engagement nach innen und außen glaubwürdig zu kommunizieren.

²⁶¹ Vgl. Kleinfeld, A./ Schnurr, J. (2010), S. 296ff.

²⁶² Vgl. Curbach, J. (2008), S. 121.

²⁶³ Vgl. Münstermann, M. (2007), S. 20.

²⁶⁴ Vgl. Mayerhofer, W./ Grusch, L./ Mertzbach, M. (2008), S. 34.

²⁶⁵ Vgl. InnoTrain CSR-online (2010a), <http://www.csr-training.eu>.

²⁶⁶ Vgl. Kleinfeld, A./ Schnurr, J. (2010), S. 290 f.

²⁶⁷ Vgl. Walter, B. L. (2010), S. 50.

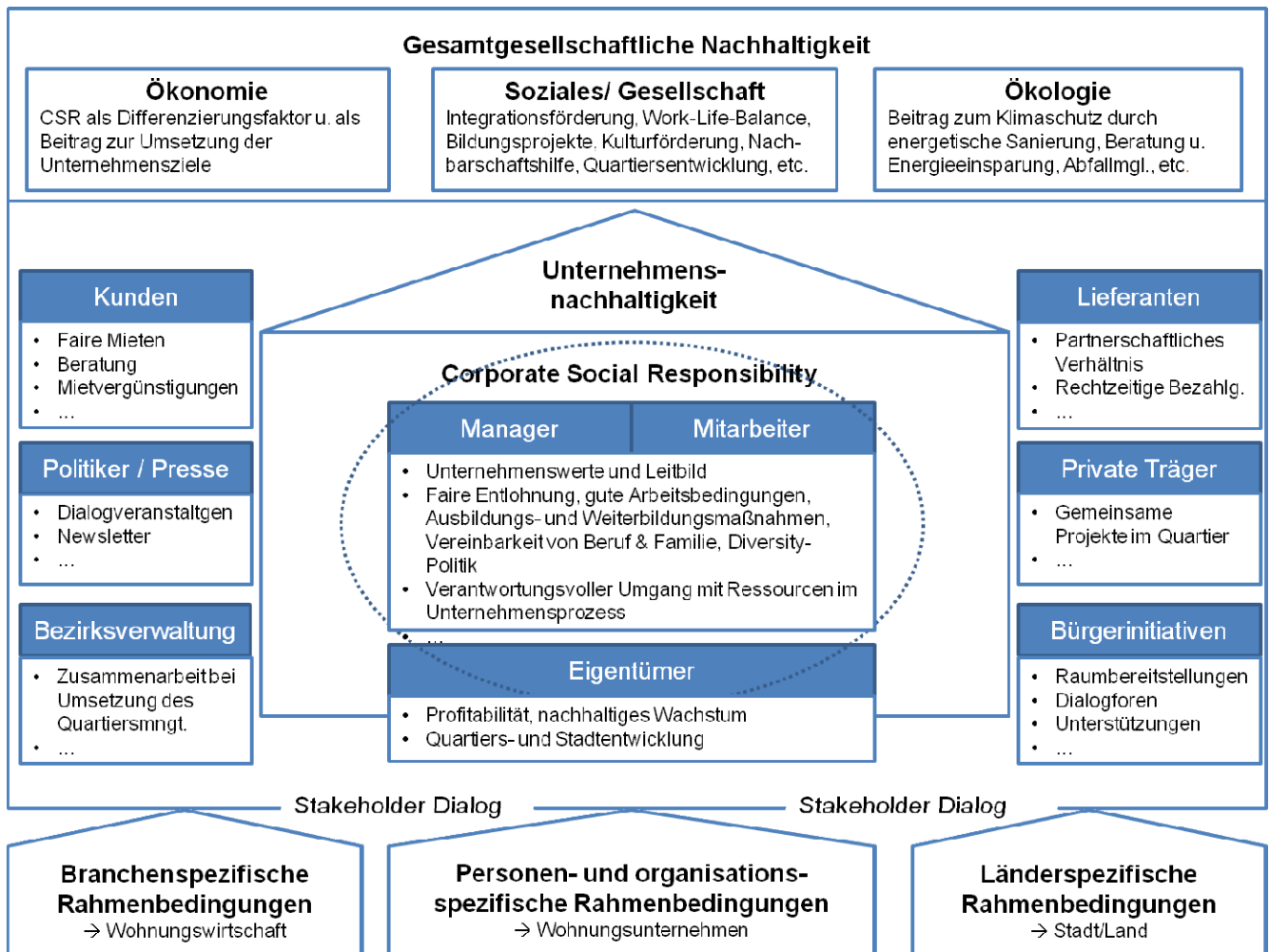


Abb. 10: Stakeholdermanagement, CSR-Aktivitäten und Einflussfaktoren der Wohnungswirtschaft

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bassen, A./ Jastram, S./ Meyer, K. (2005), S. 235 und Schwalbach, J./ Schwerk, A. (2008), S. 80 sowie Bielka, F./ Schwerk, A. (2011), S. 161.

zieren. Dies setzt die Übereinstimmung von Handeln und Reden voraus.²⁶⁸

Damit ein Wohnungsunternehmen dies umsetzen kann, soll in diesem Abschnitt die CSR-Kommunikation näher vorgestellt werden. Dazu wird diese vorab definiert und darauf aufbauend die Anforderungen an die Strategie sowie das Konzept der CSR-Kommunikation kurz dargestellt. Im Abschnitt 7.4.3 soll auf die Instrumente und Mittel der CSR-Kommunikation eingegangen werden, die für ein Wohnungsunternehmen relevant sein können. Dies betrifft insbesondere die Mitarbeiterkommunikation und den CSR-Bericht. Im Anschluss soll zudem die Bedeutung der Glaubwürdigkeit der CSR-Kommunikation verdeutlicht werden.

7.4.1 Definition CSR-Kommunikation

Die CSR-Kommunikation ist zentraler Bestandteil der Wertschöpfungskette eines Unternehmens und beinhaltet die Kommunikation rund um das CSR-Engagement eines Unternehmens und trägt somit zur Umsetzung des Wie und des Was des CSR-Engagements bei und bezieht dabei das Stakeholder-Engagement mit ein.²⁶⁹ Unter Kommunikation versteht man allgemein „die Übermittlung von Informationen und Bedeutungsinhalten zum Zweck der Steuerung von Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen

bestimmter Adressaten gemäß spezifischen Zielsetzungen.“²⁷⁰

Die CSR-Kommunikation setzt die wesentlichen Bestandteile Transparenz und Dialog von CSR um und bildet die Schnittstelle zwischen dem Unternehmen und seinen Anspruchsgruppen. Im Gegensatz zu dem klassischen Verständnis von Kommunikation ist die CSR-Kommunikation von den Wesensmerkmalen Zuhören, Dialogisieren und Involvieren geprägt. Durch das aufmerksame Zuhören, Verstehen und Verinnerlichen sowie das Einbinden der Stakeholder mittels des Dialogs, werden die relevanten Anspruchsgruppen in die Entwicklung und Umsetzung einer verantwortlichen und strategischen Reaktion auf die Herausforderungen der Nachhaltigkeit mit eingebunden. Die CSR-Kommunikation ist kein neues Kommunikationsinstrument, sondern stellt vielmehr eine Disziplin dar, die bekannte Kommunikationsinstrumente einsetzt und so ausrichtet, dass die Ansprüche der Stakeholder verstanden und entsprechend der CSR-Botschaften zielgenau entwickelt und positioniert werden und zeichnet sich vor allem durch die glaubwürdige Integration von Verantwortung in die Gesamtkommunikation aus. CSR-Kommunikation bietet die Chance zu demonstrieren, dass CSR im Kerngeschäft des Unternehmens verankert ist und schafft somit beste Voraussetzungen für eine gute Reputation.²⁷¹ Dabei sollte sie an den fundamentalen CSR-Grundsätzen, welche im Abschnitt 4.1 beschrieben wurden, ausgerichtet sein.²⁷²

²⁶⁸ Vgl. Kleinfeld, A./ Schnurr, J. (2010), S. 290 f.

²⁶⁹ Vgl. Walter, B. L. (2010), S. 46.

²⁷⁰ Bruhn, M. (2010), S. 3.

²⁷¹ Vgl. Walter, B. L. (2010), S. 47 ff.

²⁷² Vgl. Kleinfeld, A./ Schnurr, J. (2010), S. 342.

Für die glaubwürdige Umsetzung von CSR spielt die Kommunikation eine wesentliche Rolle und kann:

- die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung und Rechenschaftspflicht unterstreichen und transparent machen,
- verdeutlichen, wie ein Unternehmen ihre CSR-Zusage einhält,
- einen Beitrag zur Bewusstseinsbildung innerhalb des Unternehmens leisten,
- Informationen zu den Auswirkungen der unternehmerischen Tätigkeit bereitstellen,
- zur Motivation der Mitarbeiter beitragen, die CSR-Maßnahmen zu unterstützen,
- das Benchmarking unter Unternehmen erleichtern,
- durch die Einbeziehung der Stakeholder, mit Hilfe des Dialogs, diese zu Partnern bei der Umsetzung gesellschaftlicher Verantwortung machen,
- die Reputation des Unternehmens stärken sowie
- das Vertrauen aller Anspruchsgruppen in das Unternehmen stärken.

Für die erfolgreiche Umsetzung des CSR-Engagements sollte die CSR-Kommunikation zielgruppenspezifisch nach innen und außen ausgerichtet sein. Des Weiteren trägt die richtige Auswahl der Kommunikationsinstrumente zum Erfolg und zur Glaubwürdigkeit des CSR-Engagements bei.²⁷³

7.4.2 Strategie und Konzept

Für die Strategieentwicklung der CSR-Kommunikation ist die Einbindung und somit das Zulassen und Einfordern der Einflussnahme der Stakeholder auf die Entscheidungsfindung sowie die Formulierung der eigenen Interessen von großer Bedeutung. Weitere grundlegende Anforderung ist die Integration der CSR-Kommunikation in die Gesamtkommunikation des Wohnungsunternehmens. Wie bereits erwähnt, ist die CSR-Kommunikation kein eigenständiges Kommunikationsinstrument, sondern bedient sich vielmehr einem Mix von Kommunikationsinstrumenten, integriert CSR in die strategische Planung aller Kommunikationsmaßnahmen^{274 275} und muss auf einem glaubhaften und kontinuierlichen unternehmerischen CSR-Engagement beruhen. Dazu empfiehlt es sich, die zuvor definierten Ziele und Strategien Schritt für Schritt im Berichtssystem zu implementieren. Selbst großen Konzernen ist die Implementierung eines Berichtswesens nach bspw. Vorgaben der Global Reporting Initiative (GRI)²⁷⁶ nur schrittweise gelungen. Daher ist es zunächst sinnvoll, sich auf einige machbare, zugleich aber relevante Themen und Berichtspunkte zu fokussieren und diese dann sukzessive zu erweitern. Ferner ist die Akzeptanz der Mitarbeiter für die CSR-Maßnahmen und somit die Verankerung im System des Wohnungsunternehmens für die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung besonders wichtig. Daher sollten die Mitarbeiter mit neuen Zielen, Systemen und Berichtspflichten nicht überlastet werden.²⁷⁷

Auch die CSR-Kommunikation sollte wie alle Kommunikationsmaßnahmen auf konzeptionellen Überlegungen basieren.

²⁷³ Vgl. Kleinfeld, A./ Schnurr, J. (2010), S. 342f.

²⁷⁴ „Kommunikationsmaßnahmen sind sämtliche Aktivitäten, die von einem kommunikationstreibenden Unternehmen bewusst zur Erreichung kommunikativer Zielsetzungen eingesetzt werden.“ Bruhn, M. (2010), S. 6.

²⁷⁵ Vgl. Walter, B. L. (2010), S. 55.

²⁷⁶ Die GRI ist eine internationale Multi-Stakeholder Initiative mit starkem Bezug zu den Vereinten Nationen, welche seit 1997 mit Hilfe verschiedener internationaler Stakeholder Leitfäden für die Berichterstattung erarbeitet. Die GRI möchte mit ihrem Engagement einheitliche, weltweite und allgemein anerkannte Regeln für eine freiwillige Nachhaltigkeitsberichterstattung etablieren. Vgl. Global Reporting Initiative (2012), www.globalreporting.org.

²⁷⁷ Vgl. Brandl, S. (2011), S. 396.

Im Gegensatz zur herkömmlichen Kommunikation sind die Berücksichtigung des „Zuhörens“ und die Einbindung der Stakeholder ausschlaggebend für die Konzeptentwicklung, da das CSR-Kommunikationskonzept gewissermaßen mit den Zielgruppen statt nur für sie ausgearbeitet wird. Die relevanten Anspruchsgruppen nehmen maßgeblich Einfluss auf die Handlungsfelder und somit auf den ganzen Prozess des CSR-Engagements.²⁷⁸

7.4.3 Instrumente und Mittel der CSR-Kommunikation

In diesem Abschnitt sollen einzelne Kommunikationsinstrumente und -mittel vorgestellt werden, die helfen, die CSR-Kommunikation auf operationaler Ebene des Wohnungsunternehmens umzusetzen. Unter dem Begriff Kommunikationsinstrument versteht man dabei „das Ergebnis einer gedanklichen Bündelung von Kommunikationsmaßnahmen nach ihrer Ähnlichkeit“²⁷⁹, und unter dem Begriff Kommunikationsmittel „die reale, sinnlich wahrnehmbare Erscheinungsform der Kommunikationsbotschaft“²⁸⁰. Wie bereits zuvor erwähnt, trägt die richtige Auswahl der internen und externen Instrumente und Mittel zum Erfolg der gelebten CSR bei. Zu beachten ist, dass der CSR-Kommunikation sowohl über die Fortschritte und Ergebnisse als auch über Nicht-Erfolge, identifizierte Verbesserungsbereiche oder auch über Fehlverhalten sowie noch nicht erreichte Ziele transparent, wahrheitsgemäß und nachvollziehbar berichtet werden muss. Dabei sollte in regelmäßigen Abschnitten alle relevanten Anspruchsgruppen über die bereits umgesetzten Maßnahmen und die weitere Planung informiert werden.²⁸¹

7.4.3.1 Mitarbeiterkommunikation

Die Mitarbeiterkommunikation vereint alle Maßnahmen, die der Kommunikation mit den Mitarbeitern dienen. Diese kann sowohl direkt über Mitarbeitergespräche, Schulungen oder über ein internes Berichts- und Informationswesen erfolgen, als auch indirekt über Mitarbeiterzeitungen, Newsletter oder Firmenbroschüren.²⁸² Durch die persönliche Kommunikation mit den Mitarbeitern hat das Wohnungsunternehmen die Möglichkeit des „Zuhörens“. Zudem können in den Gesprächen auf konkrete Fragen, wie z. B. was Werte wie Verantwortung für den Einzelnen und das Unternehmen bedeuten, welche Verhaltensänderungen nötig sind, erörtert sowie Konflikte schnell erkannt und besprochen werden. Weiterhin bietet sich durch die Kommunikation von Erfolgen und das Loben von vorbildlichen Verhalten die Chance der Mitarbeitermotivation. Indirekte Maßnahmen, wie z. B. Mitarbeiterzeitungen, oder Newsletter, bieten sich für die schnelle und umfassende Verbreitung der CSR-Maßnahmen an und können den Anspruchs des Unternehmens untermauern. Sie bergen allerdings die Gefahr, dass die inhaltliche Auseinandersetzung ausbleibt.²⁸³

7.4.3.2 CSR-Bericht

Der CSR-Bericht, oder auch Nachhaltigkeitsbericht genannt, ist eines der wichtigsten Instrumente der CSR-Kommunikation²⁸⁴ und lehnt sich an den klassischen Geschäftsbericht, welcher die finanziellen Kennzahlen eines Unternehmens wiedergibt, an und erweitert ihn um soziale und ökologische Aspekte. Bisher hat sich noch keine einheitliche Form der Berichterstattung durchgesetzt²⁸⁵, im Zuge dieser Arbeit soll sich jedoch an dem Leitfaden Nachhaltigkeitsberichterstattung des Instituts für ökologische Wirtschaftsför-

²⁷⁸ Vgl. Walter, B. L. (2010), S. 59.

²⁷⁹ Bruhn, M. (2010), S. 6.

²⁸⁰ Bruhn, M. (2010), S. 7.

²⁸¹ Vgl. Kleinfeld, A./ Schnurr, J. (2010), S. 343f.

²⁸² Vgl. Bruhn, M. (2010), S. 372.

²⁸³ Vgl. Walter, B. L. (2010), S. 87.

²⁸⁴ Vgl. Hoffmann, T. (2011), S. 65.

²⁸⁵ Vgl. Walter, B. L. (2010), S. 88f.

schung orientiert werden, welcher den G3.1 Berichtsrahmen der Global Reporting Initiative²⁸⁶ berücksichtigt. Daraus abgeleitet, sollen die wesentlichen Merkmale kurz vorgestellt werden.

Eine rechtliche Verpflichtung zur Nachhaltigkeitsberichterstattung besteht in Deutschland noch nicht, wird zurzeit auf politischer und wirtschaftlicher Ebene jedoch stark diskutiert. So plant die EU-Kommission eine Berichtspflicht zu CSR für Firmen ab einer bestimmten Größe, wohingegen das Wirtschaftsministerium und Wirtschaftsverbände die Freiwilligkeit des Konzeptes in den Fokus rücken und dies auch für die Berichterstattung einfordern.²⁸⁷

Zweck des CSR-Berichts ist die verständliche und wahrheitsgemäße Dokumentation des Unternehmensbeitrags zur Förderung des ökonomischen Wachstums, des ökologisches Gleichgewichts und/oder der sozialen Gerechtigkeit, aber auch der Auswirkungen des unternehmerischen Handelns auf sein Umfeld sowie etwaige Schwierigkeiten, die sich in den einzelnen Bereichen ergeben. Da CSR-Berichte ein Unternehmen angreifbar machen, ist Ehrlichkeit der beste Weg und zählt langfristig auf die Unternehmensreputation ein. Werden Missstände und Probleme von den Stakeholdern nach Veröffentlichung des Berichts herausgefunden, verliert der Bericht und somit das gesamte Unternehmen an Glaubwürdigkeit. Zudem können Unternehmen unter Umständen auch rechtlich für ihre Falschangaben zur Verantwortung gezogen werden.²⁸⁸

Das Unternehmen kann mit Hilfe des CSR-Berichts die eigenen Stärken und Schwächen in einen Gesamtzusammenhang setzen und somit die vielfältigen Wechselwirkungen und Zielkonflikte, die zwischen den einzelnen Dimensionen bestehen, den eigenen Stakeholdern verdeutlichen und für die entstehende Problematik sensibilisieren sowie das Verständnis und die Kompromissbereitschaft gegenüber dem Unternehmensentscheidungen erhöhen. Bei der Erstellung sind die nachfolgenden Grundsätze der Berichterstattung einzuhalten. Ferner ist zu berücksichtigen, dass der Nachhaltigkeitsbericht kein Werbeprospekt ist, sondern möglichst glaubwürdig den Dialog zwischen dem Unternehmen und den relevanten Anspruchsgruppen unterstützen soll.²⁸⁹

Der GRI-Leitfaden zählt folgende Grundsätze der Informationsvermittlung auf:

- **Vollständigkeit:** „Wesentliche Themen und Indikatoren sowie die Berichtsgrenzen sollten hinreichend abgedeckt werden, um erhebliche ökonomische, ökologische und gesellschaftliche/soziale Auswirkungen darzustellen und Stakeholdern eine Beurteilung der Leistung der berichtenden Organisation im Berichtszeitraum zu ermöglichen.“
- **Ausgewogenheit:** „Der Bericht sollte sowohl positive als auch negative Aspekte der Leistung der Organisation beinhalten, um eine fundierte Beurteilung der Gesamtleistung zu ermöglichen.“
- **Vergleichbarkeit:** „Die Themen und Informationen sollten schlüssig ausgewählt, zusammengestellt und berichtet werden. Die Informationen im Bericht sollten so dargestellt werden, dass die Stakeholder in der Lage sind, Veränderungen in der Leistung einer Organisation im zeitlichen Verlauf zu analysieren. Sie sollten auch Vergleiche mit anderen Organisationen ermöglichen.“

- **Genauigkeit:** „Die berichteten Daten sollten so genau sein, dass Stakeholder die Leistung der berichtenden Organisation bewerten können.“
- **Aktualität:** „Die Berichterstattung erfolgt regelmäßig, so dass die Informationen rechtzeitig verfügbar sind, um Stakeholdern fundierte Entscheidungen zu ermöglichen.“
- **Klarheit:** „Informationen sollten so zur Verfügung gestellt werden, dass sie für Stakeholder, die den Bericht nutzen, verständlich und nachvollziehbar sind.“
- **Wesentlichkeit:** „Die Angaben in einem Bericht sollen Themen und Indikatoren behandeln, die entweder bedeutende ökonomische, ökologische und gesellschaftliche/soziale Einflüsse der Organisation widerspiegeln oder maßgeblichen Einfluss auf die Beurteilungen und Entscheidungen von Stakeholdern haben können.“ sowie
- **Zuverlässigkeit:** „Die bei der Erstellung des Berichts verwendeten Informationen und Verfahren sollten so erfasst, aufgezeichnet, zusammengestellt, analysiert und offengelegt werden, dass sie überprüfbar sind und die Qualität und Wesentlichkeit der Informationen begründet.“²⁹⁰

Des Weiteren sollte die Berichterstattung im Nachhaltigkeitskontext stehen und die Stakeholder des Unternehmens miteinbeziehen, indem es die relevanten Anspruchsgruppen angibt und erläutert, wie es auf deren Erwartungen eingegangen ist.²⁹¹ Auch der Leitfaden des Instituts für ökologische Wirtschaftsforschung verfolgt im Wesentlichen diese Grundsätze, ergänzt jedoch, dass alle im Bericht angegebenen Informationen der Wahrheit entsprechen sollten.²⁹²

Die Inhalte und der Aufbau des Berichts können variieren, sollten aber die wichtigsten Kennzahlen zu Nachhaltigkeit voranstellen, um eine schnelle Orientierung über Tendenzen zu ermöglichen. Weitere mögliche Bausteine des CSR-Berichts sind:

- ein Vorwort der Unternehmensleitung, welches zu besonderen Erfolgen und Misserfolgen der Vergangenheit sowie zu den bedeutendsten Zielen der nächsten Zeit Stellung bezieht (konkrete Aussagen unterstreichen die Ehrlichkeit und Ernsthaftigkeit),
- das Unternehmensprofil, mit allen relevanten Informationen zum Unternehmen,
- die Vision und Strategie des Unternehmens,
- die Unternehmenspolitik sowie etwaige Mitgliedschaften in Verbänden und/oder zusätzliche Verpflichtungen in Rahmen von Wirtschafts-, Umwelt- oder Sozialchartas,
- das Managementsystem des Unternehmens mit einem Organigramm und kurzen Informationen über die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten sowie
- die Darstellung und Auswertung der Unternehmensleistung im sozialen, ökonomischen und wirtschaftlichen Bereich.²⁹³

Um sicher zu gehen, dass der Bericht von der gewünschten Zielgruppe gelesen wird, ist ein ansprechendes Layout zu wählen. Des Weiteren sollte der Bericht so kurz wie möglich und interessant geschrieben sein. Die Verbreitung kann sowohl in Papierform als auch im Internet erfolgen. Zu beachten ist aber, dass die Zielgruppe besser schriftlich erreicht wird, auch wenn das Internet von den Kosten her attraktiver ist.²⁹⁴ Zu beachten ist ferner, dass der Bericht selbst ökologischen Kriterien entspricht und z. B. auf Umweltpapier gedruckt ist.²⁹⁵

²⁸⁶ Der GRI G3.1-Berichtsrahmen ist der weltweit am meisten verwendete Standard zur Nachhaltigkeitsberichterstattung und kann kostenlos von Unternehmen verwendet werden. Lediglich die Mitteilung, dass das Unternehmen den Leitfaden verwendet, wird von der GRI gewünscht. Vgl. Hoffmann, T. (2011), S. 68.

²⁸⁷ Vgl. Stratmann, K. (2011), <http://www.handelsblatt.com>.

²⁸⁸ Vgl. Walter, B. L. (2010), S. 91.

²⁸⁹ Vgl. Clausen et al. (2001), S. 9 ff.

²⁹⁰ Global Reporting Initiative (2000-2006), www.globalreporting.org

²⁹¹ Vgl. Global Reporting Initiative (2000-2006), www.globalreporting.org.

²⁹² Vgl. Clausen et al. (2001), S. 18.

²⁹³ Vgl. Clausen et al. (2001), S. 20 ff.

²⁹⁴ Vgl. Clausen et al. (2001), S. 42.

²⁹⁵ Vgl. Walter, B. L. (2010), S. 93.

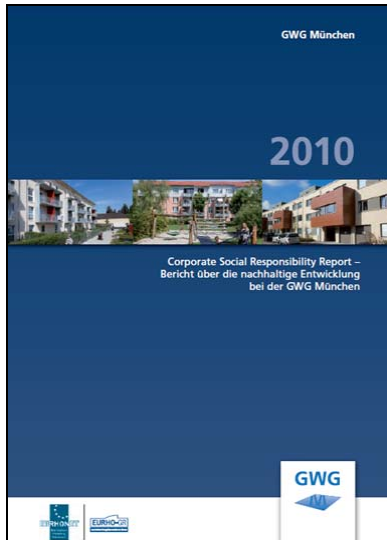


Abb. 11: CSR-Bericht der GWG Städtische Wohnungsgesellschaft München mbH
Quelle: GWG München (2010)



Abb. 12: CSR-Bericht der bauverein AG Darmstadt
Quelle: bauverein AG (2011).

Inhalt	
Bericht über das 146. Geschäftsjahr	
- Vorwort des Vorstands	06
- Die bauverein AG im Spannungsfeld von Wirtschaft, Politik und Umweltschutz	08
- Nachhaltige Modernisierung: Quartiere zukunftsfähig machen	14
- Revitalisierung: Facelift für Gewerbeflächen	16
- Innovative Wohnkonzepte für neue Zielgruppen	19
- Wesentliche Beteiligungen der bauverein AG	22
CSR-Bericht 2010	
- Gemeinsam stark: das europaweite Netzwerk EURHONET	26
- Förderung der lokalen sozialen Ausgewogenheit	28
- Umweltschutz	36
- Förderung langfristiger ökonomischer Nachhaltigkeit	39
- Verantwortungsvolle Unternehmensführung	42
- Verantwortungsbewusste Personalführung	46
Jahresabschluss 2010	
- Lagebericht für das Geschäftsjahr 2010	52
- Bilanz	72
- Gewinn- und Verlustrechnung	74
- Anhang für das Geschäftsjahr 2010	75
- Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers	89
- Bericht des Aufsichtsrats	90

Die Möglichkeiten der Veröffentlichung der CSR-Berichte von Wohnungsunternehmen sind verschieden. Während z.B. die GWG München (Abbildung 11) einen gesonderten CSR-Bericht erstellt hat, verbindet die bauverein AG den CSR-Bericht mit dem gesetzlich vorgeschriebenen Geschäftsbericht des Unternehmens (Abbildung 12). Unter Beachtung der ökonomischen Verantwortung ist die Verknüpfung mit dem Geschäftsbericht nur konsequent.

7.4.3.3 Weitere Kommunikationsmöglichkeiten

Neben der Mitarbeiterkommunikation und dem CSR-Bericht bestehen darüber hinaus noch weitere Möglichkeiten über das CSR-Engagement zu informieren. Aufgrund des Umfangs der Arbeit sollen einige aber nur beispielhaft benannt werden. So kann das Wohnungsunternehmen Beiträge und Sonderbeilagen in Zeitschriften oder Zeitungen veröffentlichen, eine Mieterzeitschrift entwerfen und/oder das CSR-Engagement auf der eigenen Internetseite veröffentlichen.²⁹⁶ Des Weiteren eignen sich auch Pressemeldungen, persönliche Gespräche und/oder die Teilnahme an Veranstaltungen und Netzwerken das eigene CSR-Engagement nach außen hin zu kommunizieren.²⁹⁷ Praxisbeispiele werden im Kapitel 8 vorgestellt. Darüber hinaus gewinnt das Internet mit den Möglichkeiten des web2.0 für die CSR-Kommunikation verstärkt an Bedeutung.²⁹⁸ Der Begriff web2.0 geht über die reine Verbreitung von Informationen hinaus und steht für eine neue Kultur der Internetnutzung, bei der jeder mitmachen und jeder seine Meinung äußern kann. Kunden suchen bereits seit Jahren im Internet nach Wohnungen. Mittlerweile suchen sie aber auch nach Beurteilungen oder empfehlen Wohnungsanbieter weiter. Daher sollten Wohnungsunternehmen sich aktiv an der Meinungsbildung beteiligen und es nicht nur anderen überlassen über das eigene Unternehmen zu sprechen. Jedoch ist zu beachten, sollte sich ein Wohnungsunternehmen für die Bedienung sozialer Netzwerke entscheiden, ein stetiges Engagement wichtig ist, um sich als kompetenter Partner zu positionieren²⁹⁹ und den Dialog mit seinem Unternehmen zu fördern.³⁰⁰ Die degewo ist z. B. ein Wohnungsunternehmen, das bereits die aktive Kommunikation über Facebook sucht

und auf ihrer Internetseite Interessierte einlädt, „Freund“ der degewo zu werden. Auf der Facebookseite informiert das Unternehmen über aktuelle Kampagnen und von der degewo unterstützte Veranstaltungen

Bei der Auswahl und Gestaltung von Kommunikationsinstrumenten im Rahmen der CSR-Kommunikation sind keine Grenzen gesetzt. Zu beachten ist jedoch, dass der direkte und persönliche Dialog mit den Stakeholdern wichtiger Bestandteil der CSR-Kommunikation sein sollte. Zudem sollte bei der Wahl der Kommunikationsmittel und ihrer Gestaltung die Vielfältigkeit der Gesellschaft berücksichtigt werden. Vor allem Wohnungsunternehmen, die einen hohen Anteil von Mietern mit Migrationshintergrund haben, sollten die kulturellen, religiösen und sprachlichen Besonderheiten in ihrer Kommunikation mit einbeziehen. Des Weiteren ist es wichtig, nicht nur zu reden, sondern seinen Worten auch Taten folgen zu lassen.³⁰¹

7.4.4 Glaubwürdigkeit der CSR-Kommunikation

Da die CSR-Kommunikation, vor allem die Nachhaltigkeitsberichte freiwillig veröffentlicht werden können und keinen allgemein anerkannten Standards unterliegen, geraten Unternehmen sehr schnell unter Verdacht, nur die positiven Seiten zu veröffentlichen. Daher ist es wichtig die Glaubwürdigkeit der Berichterstattung sicherzustellen. Denn nur die glaubhafte Kommunikation ermöglicht den Dialog zwischen dem Unternehmen und seinen Anspruchsgruppen. Hilfreich ist hier vor allem die Einhaltung der in Abschnitt 7.4.3.2 genannten Grundsätze guter Berichterstattung, weiterhin besteht die Möglichkeit sich den Bericht durch externe Prüfer verifizieren zu lassen oder Kommentare glaubwürdiger Akteure aus dem Umfeld in den Bericht mit aufzunehmen.³⁰² Durch die Einbeziehung der Stakeholder wird nicht nur die Beziehung zu den Anspruchsgruppen gefördert, sondern auch gezeigt, dass ihnen die Stellung eines wertvollen Partners im Rahmen einer konstruktiven Zusammenarbeit eingeräumt wird.³⁰³ Wesentlicher Bestandteil für eine glaubhafte CSR-Kommunikation ist die strategische Verankerung von gesellschaftlicher Verantwortung im Unternehmen. Des Weiteren ist es ratsam über das gesellschaftliche Engagement erst dann zu berichten, wenn erste Maßnahmen feststehen und auch umgesetzt wer-

²⁹⁶ Vgl. Kleinfeld, A./ Schnurr, J. (2010), S. 344.

²⁹⁷ Vgl. Blanke, M. (2012), <http://portal.wko.at>.

²⁹⁸ Vgl. Kirchhoff AG (2007), <http://csr-news.net>.

²⁹⁹ Vgl. Schmidt, S. (2012), S. 47.

³⁰⁰ Vgl. Walter, B. L. (2010), S. 105.

³⁰¹ Vgl. Walter, B. L. (2010), S. 113f.

³⁰² Vgl. Clausen et al. (2001), (2001), S. 44.

³⁰³ Vgl. Kleinfeld, A./ Schnurr, J. (2010), S. 347.

den sollen.³⁰⁴ Denn nur die Übereinstimmung von Wollen und Tun stiftet bei den Stakeholdern des Unternehmens Vertrauen. Hingegen werden nicht eingelöste Versprechen in Bezug auf gesellschaftliche Verantwortung besonders negativ bewertet, da Rechtschaffenheit und Einhaltung von Zusagen selbst CSR-relevante Orientierungen darstellen.³⁰⁵ Darüber hinaus schafft ein zentraler Ansprechpartner im Unternehmen, der jederzeit nach innen und außen zu den Aktivitäten des Unternehmens Stellung beziehen und Auskunft geben kann, Transparenz und Glaubwürdigkeit.³⁰⁶

CSR darf keinesfalls ausschließlich kommunikationsgesteuert sein, da das Unternehmen sonst Gefahr läuft nur „Greenwashing“ zu betreiben und mehr sagt als es letztendlich tut. Auf die sehr ernst zunehmende Kritik an der Kommunikation von CSR wurde bereits im Abschnitt 6 aufmerksam gemacht.³⁰⁷

7.5 Messbarkeit von CSR in der Wohnungswirtschaft – Die Stadttrendite

Wie bereits zuvor erwähnt, ist es schwierig die Wirkung von CSR-Maßnahmen auf die Unternehmensperformance und die Gesellschaft zu messen. Das Institut für Management der Humboldt-Universität zu Berlin hat mit einer Studie zur Berechnung der Stadttrendite auf diesem Gebiet Neuland betreten, da somit die Rendite von Unternehmen unter gesamtwirtschaftlichen Aspekten berechnet werden kann. Durch die zusätzliche Berücksichtigung von gesellschaftlichen und ökologischen Effekten können erstmals die tatsächlichen Leistungen von öffentlichen und privaten Unternehmen für Städte und Gemeinden bewertet werden. Da betriebswirtschaftliche Kennzahlen allein nicht die gesamte Leistung des Unternehmens für die Gesellschaft widerspiegeln können, ermöglicht die Stadttrendite neben der Beachtung des ökonomischen Beitrags des Unternehmens auch die Übernahme sozialer und ökonomischer Verantwortung. Bei der Ermittlung der Stadttrendite wird neben dem unmittelbaren Ergebnis des Unternehmens, welches das finanzwirtschaftliche Ergebnis widerspiegelt, auch das mittelbare Ergebnis in Form von Kosten des Unternehmens für Projekte zugunsten der Stadt, die die Stadt ansonsten selbst hätte tragen müssen, berücksichtigt. Des Weiteren werden Folge-Ergebnisse in Form von Erträgen für die Stadt und das Unternehmen als Folge der Investitionen in Stadtprojekte mit in die Berechnung einbezogen. Die Folgeergebnisse fallen zumeist zeitverzögert direkt bei der Stadt oder dem Unternehmen an und stellen sich für das Unternehmen u.a. durch eine verbesserte Reputation und somit bspw. in einer erhöhten Attraktivität des Unternehmens als Vermieter von Wohnungen dar. Ebenso steigern die Aktivitäten des Unternehmens die Attraktivität der Stadt aus Sicht der Bürger, Investoren und Touristen, was sich z. B. wiederum in erhöhten Steuereinnahmen, wachsenden Unternehmensgründungen, geringeren Sozialaufwendungen und in einem positiven Bevölkerungswachstum widerspiegeln kann.³⁰⁸

Die Stadttrendite ermöglicht mit Beachtung der ökonomischen, gesellschaftlichen und ökologischen Effekte die Ermittlung und den Vergleich des gesellschaftlichen Beitrags von privatwirtschaftlichen und öffentlichen Unternehmen für Städte und Kommunen und wird derzeit vornehmlich im Bereich der Immobilienwirtschaft diskutiert. Die Diskussion zwingt zudem alle Wohnungsunternehmen zu mehr Transparenz hinsichtlich ihrer Leistungen für die Mieter, das Wohnumfeld und die Kapitalgeber. Kritiker sehen jedoch in der Stadttrendite die Einladung zur Bewertungswillkür, da es bisher noch keine einheitliche Definition für die sinnvollen und vor allem zurechenbaren

Leistungen einer Wohnungsgesellschaft jenseits der reinen Vermietungsleistung gibt. Des Weiteren wird kritisch gesehen, dass einzelne Ausgabepunkte direkt stadttrenditewirksam werden und somit zu Verschwendung einladen könnten. Ebenso ist zu beachten, dass die einzelnen Städte und Wohnungsmärkte unterschiedlich sind.³⁰⁹

8 Best Practice aus der Wohnungswirtschaft

Dieses Kapitel soll der Veranschaulichung erfolgreicher CSR-Maßnahmen anhand von Praxisbeispielen dienen. Die WBM Wohnungsgesellschaft Berlin-Mitte mbH, die GWG Städtische Wohnungsgesellschaft München mbH sowie die bauverein AG Darmstadt sind gute Beispiele für die Kommunikation von CSR in der Wohnungswirtschaft und sollen nachfolgend vorgestellt werden. Vorab soll jedoch die degewo Berlin näher beleuchtet werden, da sie ein gutes Beispiel für die erfolgreiche strategische Integration von CSR in Unternehmen darstellt. Darüber hinaus gibt es viele weitere Wohnungsunternehmen, die gesellschaftliche Verantwortung übernehmen und CSR in ihrer Unternehmensstrategie mit einbinden. Doch aufgrund des Umfangs dieses Beitrages können nicht alle Unternehmen, die sich gesellschaftlich engagieren, hier gewürdigt werden.

8.1 Praxisbeispiel 1: degewo Berlin

„Verantwortung für unsere Stadt“ so beginnt die Unternehmensvorstellung auf der Internetseite der degewo Berlin. Die degewo-Gruppe entstand 1995 aus der bereits seit 1924 am Berliner Immobilienmarkt tätigen Wohnungsbaugesellschaft degewo AG und der Köpenicker KÖWOG. 2002 schloss sich auch die WBG Marzahn dem Firmenverband an. Im Jahr 2008 firmierten diese drei Unternehmen unter dem Namen degewo. Das Unternehmen ist mit rund 600 Mitarbeitern, ca. 70.000 Wohnungen und mehr als 1.500 Gewerbeflächen in fast allen Teilen Berlins eines der größten und leistungsstärksten Immobilienunternehmen Deutschlands.³¹⁰ Das Kerngeschäft der degewo beinhaltet die Vermietung, Verwaltung und Bewirtschaftung, Instandhaltung und Modernisierung des Immobilienbestandes, die Verwaltung für Dritte sowie den Neubau und die Projektentwicklung. Um den steigenden Wettbewerb um Mieter und Käufer begegnen zu können, setzt die degewo seit einiger Zeit u. a. auf eine ganzheitliche integrative Quartiersentwicklung, die auf ein hohes Maß gesellschaftlicher Verantwortung aufbaut. Die degewo nutzt CSR-Maßnahmen um sich vom Wettbewerb zu differenzieren und den sozialen Frieden in den Quartieren langfristig zu bewahren.³¹¹

Das Unternehmen orientierte sich bei der Entwicklung seiner CSR-Maßnahmen zum einen an den markttypischen Herausforderungen und Erwartungen seitens der Stakeholder, zum anderen an den eigenen Kernkompetenzen wie langjährige Erfahrungen auf dem Berliner Wohnungsmarkt und Ortskenntnis, intensive Verbindungen zu den Bewohnern, Kontakte zu wichtigen Akteuren im Gebiet und die Einbindung in die politischen und verwaltungstechnischen Strukturen. Der Integrationsprozess von CSR in die Unternehmensstrategie und -struktur ist langjährig und erfolgt zumeist in mehreren Schritten. Die Führungskräfte und Mitarbeiter der degewo haben sich zunächst in einem mehrtägigen Workshop die Frage gestellt, wie sich das Unternehmen in Zukunft positionieren soll und das eigene Leitbild anhand von den Unterzielen „Höchste Dienstleistungsqualität“, „Ertragsoptimierung“ und „Verantwortung für Berlin“ konkretisiert. Darauf aufbauend wurden in einem ersten Schritt die wichtigsten strategischen Themen für die degewo identifiziert, wozu z. B. eine gesteigerte Kundenbindung und Dienstleistungsorientierung zählten, sowie gleichzeitig die Erwartungen der Stakeholder des Unternehmens analysiert wurden. In Anschluss wurden in einem zweiten

³⁰⁴ Vgl. Blanke, M. (2012), <http://portal.wko.at>.

³⁰⁵ Vgl. Kleinfeld, A./ Schnurr, J. (2010), S. 347.

³⁰⁶ Vgl. Mühlböck, M. (2012), <http://portal.wko.at>.

³⁰⁷ Vgl. Walter, B. L. (2010), S. 43.

³⁰⁸ Vgl. Schwalbach, J./ Schwerk, A./ Smuda, D. (2006), S. 381ff.

³⁰⁹ Vgl. Just, T. et al. (2008), S. 13 f.

³¹⁰ Vgl. degewo (2012), <http://www.degewo.de>.

³¹¹ Vgl. Bielka, F./ Schwerk, A. (2011), S. 157.

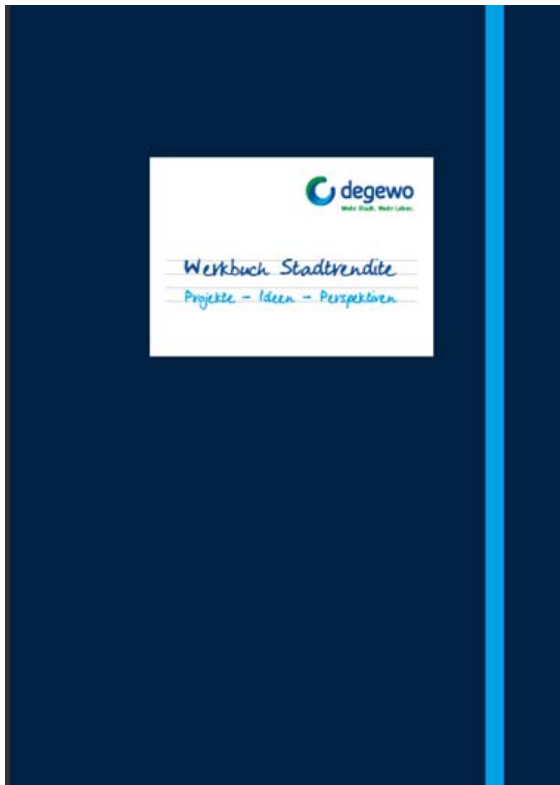


Abb. 13: Werkbuch Stadttrendite der degewo Berlin

Quelle: <http://www.degewo.de/content/de/Unternehmen/4-11-Downloads.html>

Schritt sogenannte „strategische Projekte“ definiert, für welche wiederum Ziele und Kennzahlen bestimmt wurden. Die degewo hat z. B. das Projekt „Quartiersentwicklung als Unternehmensaufgabe“ oder „Nachhaltigkeit“ entwickelt. Das Projekt „Nachhaltigkeit“ beinhaltet u.a. die Ziele: Erhöhung des Nachhaltigkeitsbewusstseins aller Stakeholder und Energieeinsparung. Für jedes Projekt wurden verantwortliche Projektleiter und Teams festgelegt, welche aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen stammen. Ebenso wurde die Integration von CSR in das Unternehmen die ganze Zeit vom Vorstand unterstützt und aktiv begleitet. Auch die Mitarbeiter der degewo wurden zu jeder Zeit mit eingebunden. Als kommunales Unternehmen, welches häufig dem Druck ausgesetzt ist, ihrer gesellschaftlichen Verantwortung über das Maß eines privaten Unternehmens hinaus gerecht zu werden, achtet die degewo in hohem Maße auf eine gute Corporate Governance, welche das regelkonforme Verhalten eines Unternehmens und seiner Mitglieder sowohl bzgl. gesetzlicher Vorgaben als auch gesellschaftlicher Richtlinien und Wertvorstellungen beinhaltet. So hat die degewo einen Verhaltenskodex zum Thema Korruption verabschiedet, dessen Einhaltung von einem Compliance-Beauftragten geprüft wird.³¹²

Für die degewo ist die genaue Analyse und das Management der Stakeholder besonders wichtig, da sie häufig als kommunales Unternehmen im Fokus der Öffentlichkeit steht. So wurden im Rahmen des Strategieprozesses Ideen für Projekte gesammelt, die sowohl dem Unternehmensziel dienen als auch die Erwartungen der relevanten Stakeholder erfüllen sowie den Kernkompetenzen des Unternehmens nutzen. Da die Kundenzufriedenheit eng mit der Zufriedenheit der Mitarbeiter verknüpft ist, ist es der degewo ein besonderes Anliegen Beruf und Familie zu vereinbaren. So hat das Unternehmen an verschiedenen Standorten Eltern-Kind-Zimmer eingerichtet, die Eltern die Möglichkeit bieten sollen, wenn vorübergehend keine Betreuungsmöglichkeiten für die Kinder zur Verfügung

stehen, die Kinder mit zur Arbeit zu nehmen. Die Zimmer sind neben einer Spielecke für die Kinder mit einem Arbeitsplatz für die Eltern ausgestattet. Des Weiteren kooperiert die degewo mit dem pme-Familien-service, der die Mitarbeiter kostenfrei zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder bei der Betreuung von pflegebedürftigen Angehörigen berät. Ferner bietet das Unternehmen vielfältige Weiterbildungsmöglichkeiten und hat ein Entwicklungsprogramm für Nachwuchskräfte ins Leben gerufen. Die degewo trägt seit Juni 2009 das Zertifikat des Audits Beruf und Familie der gemeinnützigen Hertie-Stiftung. Auch für ihre Mieter hat das Unternehmen zur besseren Kundenbindung und -zufriedenheit ein umfangreiches Maßnahmenpaket zusammengestellt, welches sich von der energetischen Sanierung der Wohnungen, einem konsequenten Abfallmanagement, kostenlosen Energieberatungen über die Bereitstellung von Gästewohnungen, einem komfortablen Umzugs-service, reduzierte Eintrittskarten für Berliner Parks- und Gartenanlagen bis hin zu günstigen Versicherungskonditionen und einem jährlichen Mieterfest erstreckt. Des Weiteren fördert die degewo durch spezielle Vermietungsangebote den Zuzug junger Mieter in die Quartiere oder bietet durch das Programm SOPHIA (**S**oziale **P**ersonenbetreuung – **H**ilfen im **A**lltag für Senioren) einen Rund-um-Service für älter werdende Menschen. Durch die Organisation eines sogenannten Kiezstreifens in bestimmten Quartieren konnten 80 Prozent der Nachbarschaftskonflikte gütlich verhindert und das Sicherheitsgefühl der Mieter gesteigert werden. Neben der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung für die Mitarbeiter und Mieter des Unternehmens engagiert sich die degewo auch aktiv im Bereich Gemeinwesen und unterstützt mit finanziellen Mitteln und intensivem Engagement Schulen und freie soziale Trägervereine der Stadt, um so den Herausforderungen des Quartiers mit seinem hohen Migrantenanteil zu begegnen.³¹³

Die degewo legt zudem viel Wert auf die kontinuierliche Kommunikation mit ihren Mietern und interessierten Stakeholdern. So kann man sich auf der Internetseite des Unternehmens (www.degewo.de) ausführlich über die Unternehmensstruktur und wichtige Unternehmensdaten und das gesellschaftliche Engagement des Unternehmens informieren. Ferner besteht die Möglichkeit Konzernabschlüsse, Geschäfts- und Lageberichte, den degewo-Newsletter „Stadtsicht“, das degewo-Mietermagazin „stadtleben“ sowie Bilder und Funkspots der degewo-Imagekampagne herunterzuladen.

Wie bereits zuvor erwähnt, lässt sich die Wirkung von CSR-Maßnahmen auf den Unternehmenserfolg und die Gesellschaft nur schwer messen. Die degewo hat jedoch in Zusammenarbeit mit dem Institut für Management der Humboldt-Universität zu Berlin dazu beigetragen, dass ein Berechnungsmodell für die Stadttrendite entwickelt werden konnten.³¹⁴ Auf dieses Modell wurde im Abschnitt 7.5 kurz eingegangen. Die degewo veröffentlicht auf ihrer Internetseite das „Werkbuch Stadttrendite“, welches als CSR-Bericht angesehen werden kann, da es auf die einzelnen Maßnahmen der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung Bezug nimmt. Das Unternehmen bezieht dabei die Ergebnisse der Stadttrendite mit ein und kann somit den Gemeinnutzen ihrer CSR-Maßnahmen mit Zahlen belegen. (Die Humboldt-Universität hat für das Jahr 2010 eine Stadttrendite von rund 56 Millionen Euro berechnet.) In der Abbildung 13 ist das „Werkbuch Stadttrendite“ zu sehen. Das Beispiel der degewo zeigt, wie CSR und somit die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung in die Unternehmensstrategie von Unternehmen der Wohnungswirtschaft integriert werden kann.

³¹² Vgl. Bielka, F./ Schwerk, A. (2011), S. 158 ff.

³¹³ Vgl. Bielka, F./ Schwerk, A. (2011), S. 162 ff.

³¹⁴ Vgl. Bielka, F./ Schwerk, A. (2011), S. 165.

8.2 Praxisbeispiel 2: Berliner Wohnungsunternehmen GESOBAU

Das Berliner Wohnungsunternehmen GESOBAU ist ein weiteres gutes Beispiel für die Integration von CSR ins Unternehmen. Die GESOBAU ist ein städtisches Unternehmen, welches rund 37.000 Wohnungen in Berlin betreut.³¹⁵ Das soziale Engagement ist ein Element der nachhaltigen Unternehmensstrategie der GESOBAU und beschäftigt sich mit den Herausforderungen des demografischen Wandels, aber auch mit dem Zusammenleben von Menschen unterschiedlicher kultureller Herkunft. So setzt sich das Unternehmen für die sozialen Belange ihrer Mieter und des Quartiers im Rahmen des seit 2008 bestehenden Integrationsprojektes „Gut miteinander wohnen“ in unterschiedlichen Projekten der Kinder-, Jugend-, Familien- und Seniorenarbeit, in Projekten in Integrationsmaßnahmen wie z. B. Deutschkursen für Menschen mit Migrationshintergrund sowie in der Bereitstellung von Infrastrukturen ein. Das Unternehmen wurde 2010 mit dem Deutschen Nachhaltigkeitspreis sowie mit dem Zukunftspreis der Immobilienwirtschaft im Bereich Nachhaltigkeit ausgezeichnet und erhielt somit eine Würdigung der gesamten integrierten Unternehmensstrategie, welche sowohl die ökonomische, ökologische als auch soziale Dimension gleichermaßen berücksichtigt. Das Unternehmen implementiert nachhaltiges Handeln in alle Bereiche der Unternehmensstrategie, was für die GESOBAU bedeutet, jegliche Entscheidung bewusst nach Nachhaltigkeitsgesichtspunkten zu treffen – vom Bauprojekt über die Mietpolitik bis hin zu Personaltrainings und Werbeartikeln.³¹⁶ So hat das Unternehmen z. B. auch, um Korruption und Wirtschaftskriminalität vorzubeugen, die wichtigen Grundsätze des Deutschen Corporate Governance Kodex in der Satzung der GESOBAU festgeschrieben. Zudem hat die GESOBAU seit 2005 eine unparteiische Schiedsperson berufen, der Mietern, Partnerfirmen und Mitarbeitern der GESOBAU bei Verdachtsmomenten zur Seite steht.³¹⁷ Das Unternehmen kommuniziert ihr gesellschaftliches Engagement ausführlich über die eigene Internetseite, aber auch über die eigene Werbekampagne „Heute schon wie morgen wohnen“³¹⁸. Des Weiteren informiert das Unternehmen unter der Webadresse www.gut-miteinander-wohnen.de über beispielhafte Projekte, Prozesse und Initiativen, die im Rahmen der sozialen Verantwortung des städtischen Wohnungsunternehmens ins Leben gerufen wurden und auf eine Vielzahl an Partnerschaften in den Wohnquartieren verweisen.³¹⁹ Ferner bietet die GESOBAU seit Dezember 2011 die Möglichkeit die Aspekte und Nuancen ihres Nachhaltigkeitsverständnisses sowie die Ergebnisse in einem Nachhaltigkeitsbericht nachzulesen und herunterzuladen.³²⁰

8.3 Praxisbeispiel 3: WBM Wohnungsbaugesellschaft Berlin-Mitte mbH

Die WBM Wohnungsbaugesellschaft Berlin-Mitte mbH (kurz WBM) entstand 1990 aus der Kommunalen Wohnungsverwaltung Berlin-Mitte (KWV) der DDR und ist ein landeseigenes Immobilienunternehmen. Das Unternehmen bewirtschaftet und vertreibt Mietwohnungen, Wohneigentum, Häuser und Gewerbe in Eigen- und Fremdbeständen. Auf dem Berliner Immobilienmarkt ist die WBM mit über 35.000 Wohneinheiten der größte Anbieter von Wohnraum in den Bezirken Mitte und Friedrichshain. Für ihre rund 1.700 Gewerbeeinheiten bietet die WBM zusätzlich ein individuelles Facility-Management. Das Unternehmen beschäftigt rund 350 Mitarbeiter und erwir-

schafft einen Jahresumsatz von etwa 220 Millionen Euro.³²¹ Die WBM definiert ihre Unternehmensverantwortung *„als aktive Mitgestaltung der Quartiere unseres Immobilienbestands. Dabei stehen die Unternehmensziele einer nachhaltigen Wertigkeit unseres Immobilienbestands und des damit verbundenen sozial intakten Umfelds gleichrangig im Fokus der CSR-Strategie.“*³²²

Die WBM kommuniziert ihr CSR-Engagement ausführlich auf der eigenen Internetseite und untergliedert die eigenen Handlungsfelder in: CSR im Kerngeschäft, CSR in der Mieterschaft, CSR am Arbeitsplatz, CSR in der Umwelt sowie CSR in Kultur, Sozialem und Kommunikation. Neben einzelnen Beispielen in den genannten Handlungsfeldern verdeutlicht die WBM auch ihren eigenen Profit von den CSR-Aktivitäten: *„Nachhaltiges Wirtschaften (CSR) ist für uns der Ausgangspunkt, um den langfristigen Werterhalt unseres Immobilienbestands zu sichern. Die Zukunftsfähigkeit der WBM erfolgt durch Investitionen in die Attraktivität von Gebäuden und die Anziehungskraft ihrer Standorte. In einer kulturell und politisch maßgeblichen Metropole wie Berlin, aber auch aufgrund sozialer Brennpunkte der Stadt, bleibt die CSR der WBM von kaum einem gesellschaftlichen Thema unberührt.“*³²³

In der Abbildung 14 ist der Internetauftritt der WBM im Bereich CSR als Auszug dargestellt. Unter der Internetadresse www.wbm.de – Unternehmen – Corporate Social Responsibility können die einzelnen veröffentlichten Maßnahmen der WBM nachgelesen werden. Die WBM erscheint als gutes Beispiel für die CSR-Kommunikation.

8.4 Praxisbeispiel 4: GWG München

Die GWG Städtische Wohnungsgesellschaft München mbH (kurz GWG München) stellt sich auf ihrer Internetseite als modernes Dienstleistungsunternehmen vor. Sie ist eine 100 % tige Tochtergesellschaft der Landeshauptstadt München. Die GWG München beschäftigt durchschnittlich 330 Mitarbeiter auf 300 Stellen und bildet durchschnittlich 12 junge Menschen zum Immobilienkaufmann aus. Der GWG Konzern bewirtschaftet am 31.12.2010 in München insgesamt 25.720 Mietwohnungen, 740 Gewerbeeinheiten und 12.970 Garagen/Stellplätze. Die GWG München verwaltetet zusätzlich 1.034 Eigentumswohnungen.³²⁴

Auf ihrer Internetseite informiert die Gesellschaft transparent über die Konzernstruktur sowie über den Jahresbericht der GWG, welcher neben einem ausführlichen CSR-Bericht heruntergeladen werden kann. Das Unternehmen macht bereits im Unternehmensporträt auf die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung aufmerksam: *„Die neuen Mietwohnungen sind barrierefrei zu erreichen und energetisch sehr gut ausgestattet. Das betreffende Investitionsprogramm beträgt durchschnittlich jährlich rund 85 Millionen €. Es wird überwiegend geförderter Mietwohnungsbau errichtet. [...] Die GWG München versorgt mit Hilfe der Landeshauptstadt München wirtschaftlich schwächere Haushalte mit bezahlbaren Mietwohnungen. Um ein lebenslanges und selbst bestimmtes Wohnen zu ermöglichen, bietet die GWG München ihren Mietern mit Unterstützung von 6 Sozialträgern über das Programm WGplus ein breites Spektrum an haushaltsnahen Dienstleistungen an. Hierzu gehört das Essen auf Rädern bis Leistungen der Pflegestufe 3. [...] Im Rahmen einer sozialen Hausverwaltung setzen sich zusätzlich vier Sozialpädagogen für die Belange der Mieter ein“*³²⁵ und sorgen für Einzelbetreuung und Konfliktmanagement in den Wohnanlagen.³²⁶

³¹⁵ Vgl. GESOBAU (2012a), <http://www.gesobau.de>.

³¹⁶ Vgl. GESOBAU (2012b), <http://www.gesobau.de>.

³¹⁷ Vgl. GESOBAU (2012e), <http://www.gesobau.de>.

³¹⁸ Vgl. GESOBAU (2012c), <http://www.gesobau.de>.

³¹⁹ Vgl. GESOBAU (2012d), <http://www.gut-miteinander-wohnen.de/>.

³²⁰ Vgl. GESOBAU (2012b), <http://www.gesobau.de>

³²¹ Vgl. InnoTrain CSR-online (2010c), <http://www.csr-training.eu>.

³²² WBM Wohnungsbaugesellschaft Berlin-Mitte mbH (2012a), <http://www.wbm.de>.

³²³ WBM Wohnungsbaugesellschaft Berlin-Mitte mbH (2012b), <http://www.wbm.de>.

³²⁴ Vgl. GWG München (2012a), <http://www.gwg-muenchen.de>.

³²⁵ GWG München (2012a), <http://www.gwg-muenchen.de>.

³²⁶ Vgl. GWG München (2012a), <http://www.gwg-muenchen.de>.

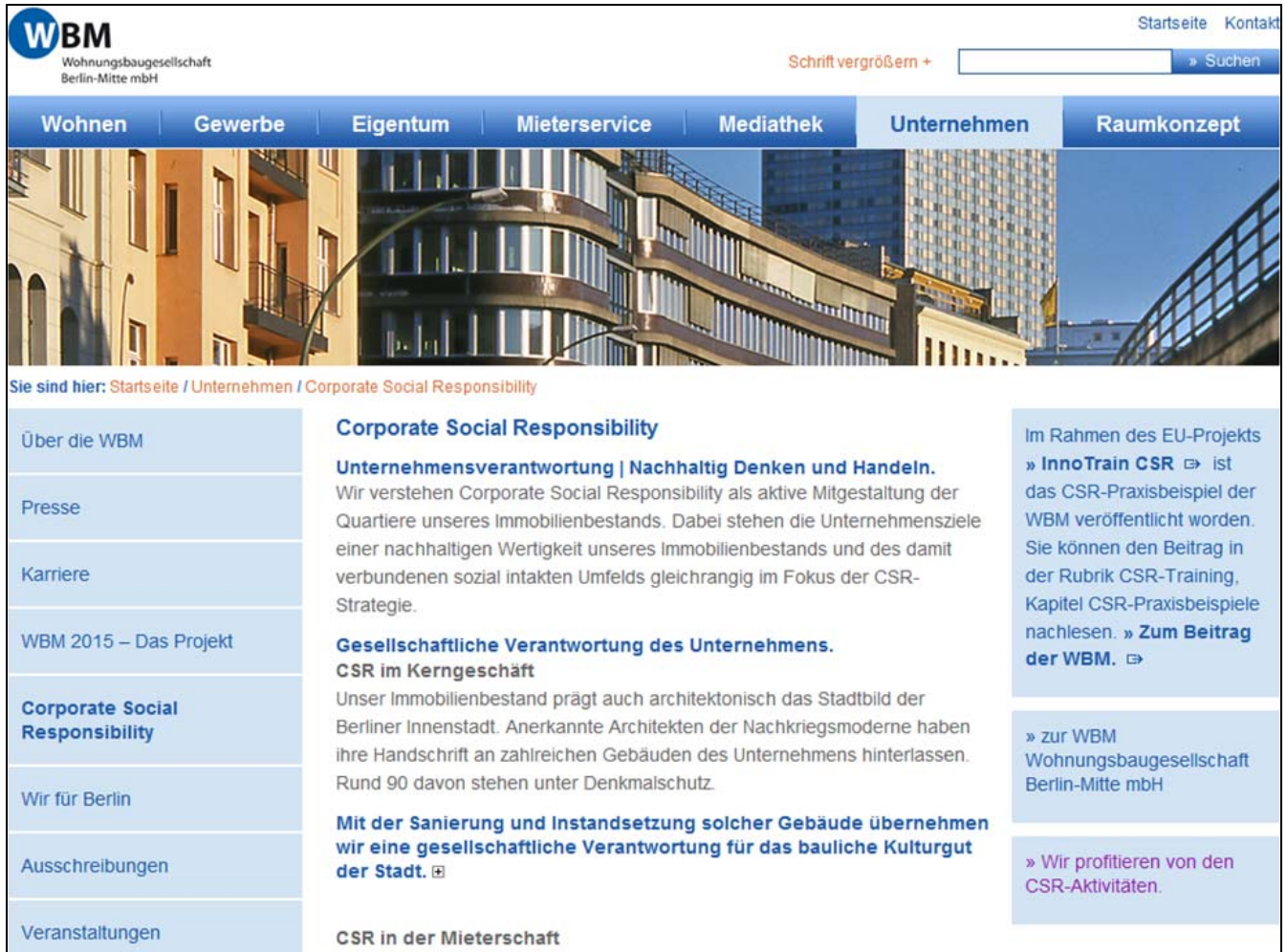


Abb. 14: Internetauftritt der WBM Wohnungsbaugesellschaft Berlin-Mitte mbH

Quelle: http://www.wbm.de/wbm/cms/de/wir_ueber_uns/corporatesocialresponsibility/corporatesocialresponsibility_1.html

Das Unternehmen stellt auf der Internetseite das eigene CSR-Engagement in den Bereichen Bauen und Wohnen vor. Im Handlungsfeld Bauen kommuniziert die GWG München Energieberichte sowie Sanierungs- und Modellprojekte, wie den Solarpark Isar 2004. Des Weiteren untermauert sie ihr erfolgreiches Engagement mit unterschiedlichen Auszeichnungen, wie z. B. den deutschen Bauherrenpreis für wertvolle Beiträge zur Lösung aktueller Probleme im Wohnungs- und Städtebau oder den von der Landeshauptstadt München ausgelobten Ehrenpreis für guten Wohnungsbau, Wohnen im Alter und vorbildliche Sanierung.³²⁷ Im Bereich Wohnen geht die GWG auf ihr soziales Engagement ein, welches sie durch die Einrichtung von Stadtteilcafés, der Schaffung von Jugendräumen und der Organisation von Mieterfesten für eine starke Identifikation ihrer Kunden mit dem Wohnumfeld³²⁸ übernimmt. Des Weiteren stellt sie das Programm WGplus vor, in welchem die Gesellschaft mit verschiedenen sozialen Trägern für ihren gesamten Mietwohnungsbestand Kooperationsverträge abgeschlossen hat, die sicherstellen sollen, dass die Mieter der GWG jederzeit auf Abruf eine große Anzahl verschiedenster wohnungsnaher, sozialer Dienstleistungen in Anspruch nehmen können,³²⁹ und berichtet über das Mehrgenerationenhaus der GWG, in welchem Angebot und Nachfrage für Nachbarschaftshilfe und soziale Dienstleistungen im Münchner Norden zusammengeführt werden.³³⁰

³²⁷ Vgl. GWG München (2012c), <http://www.gwg-muenchen.de>.

³²⁸ Vgl. GWG München (2012b), <http://www.gwg-muenchen.de>.

³²⁹ Vgl. GWG München (2012d), <http://www.gwg-muenchen.de>.

³³⁰ Vgl. GWG München (2012e), <http://www.gwg-muenchen.de>.

Auf der Internetseite www.gwg-muenchen.de stellt sich die Gesellschaft transparent und ausführlich vor. Darüber hinaus bietet die GWG München die Möglichkeit Pressemitteilungen, GWG Jahresberichte, Energieberichte sowie den jährlichen CSR Report in Deutsch und Englisch herunterzuladen. Ferner informiert die Gesellschaft interessierte Mieter und andere Stakeholder über ein GWG Journal, verschiedene Broschüren sowie Informationsblätter zu den eigenen Projekten.

8.5 Praxisbeispiel 5: bauverein AG Darmstadt

Die bauverein AG, Darmstadt ist mit einem Bestand von ca. 18.000 Wohnungen und ca. 93.000 qm Gewerbeflächen Südhessens größter Immobiliendienstleister. Etwa die Hälfte der Wohnungen des Unternehmens ist gefördert und somit sozialer Wohnungsbau.³³¹ Die AG beschäftigt ca. 200 Mitarbeiter und bildet z. B. zum Kaufmann / -frau der Grundstücks- und Wohnungswirtschaft aus.³³²

Die bauverein AG unterteilt ihre gesellschaftliche Verantwortung in die Bereiche: Wohnen für alle, Nachhaltiges Wohnen, Wohnen mit Qualität, Wohnen mit Service sowie in den Bereich Kunst.³³³

Auch die bauverein AG stellt ihren Mietern und Interessierten ausführliche Informationen zur Verfügung. So hat die bauverein AG am 23. Juni 2009 als erstes Unternehmen der deutschen Wohnungs- und Immobilienwirtschaft einen CSR-

³³¹ Vgl. bauverein AG (2009), S. 36.

³³² Vgl. bauverein AG (2012a), <http://www.bauvereinag.de>.

³³³ Vgl. bauverein AG (2012a), <http://www.bauvereinag.de>.

Bericht vorgelegt³³⁴ und bietet diesen seither zusammen mit dem aktuellen Geschäftsbericht zum Download an. Die Grundlage für den CSR-Bericht bietet das Modell des European Housing Network (Eurhonet). Eurhonet ist ein internationales Netzwerk aus 30 Mitgliedern der Wohnungswirtschaft in fünf verschiedenen Ländern mit 600.000 verwalteten Wohnungen. Die Mitgliedschaft ist auf acht Unternehmen pro Land beschränkt. Derzeit sind neben der bauverein AG auch die GWG München und die DOGEWO 21 als deutsche Wohnungsunternehmen in diesem Netzwerk involviert.³³⁵ Eurhonet beschäftigt sich mit verschiedenen europäischen Fragen, z. B. in Bezug auf Energieeinsparungen, Ausbildungsrichtlinien und sozialer Eingliederung und betreibt diverse internationale Projekte zu diesen Themen.³³⁶ Unter anderem entwickelt das Netzwerk ein Berichts-Modell auf Grundlage von CSR-Kriterien und den gemeinsamen Werten sowie dem Wissen der Mitglieder mit dem Ziel ein Werkzeug zu schaffen, welches die Leistung der Unternehmen optimiert sowie die Ergebnisse an die Stakeholder weitergibt.³³⁷

Ferner veröffentlicht die AG aktuelle News und Pressemitteilungen.³³⁸ Weiterhin erstellt die bauverein AG das Mietermagazin „miteinander“, in welchem Wissenswertes für die Mieter der bauverein AG zusammengestellt wird, und die Broschüre SOPHIA (Soziale Personenbetreuung - Hilfen im Alltag für Senioren), die über das neue Betreuungsangebot für Menschen, die nicht auf ein unabhängiges Leben in den eigenen vier Wänden verzichten wollen, informiert. In der Abbildung 15 sind das Mietermagazin und die Broschüre dargestellt. Die bauverein AG beteiligt sich darüber hinaus an dem europäischen Energiesparprojekt "BeCa" („Balanced European Conservation Approach“), einem 36-monatigen, von der EU geförderten Energiesparprojekt, welches herausfinden soll, inwieweit sich das Verbraucherverhalten ändert, wenn die Verbraucher direkten Zugriff auf die Verbrauchswerte im Bereich Kalt-/Heißwasser und Heizung haben. Dazu hat die bauverein AG, um möglichst repräsentative Verbraucherdaten zu erhalten, drei Vergleichsgruppen mit jeweils rund 200 Wohnungen eingerichtet. In der ersten Gruppe wird die herkömmliche Ables- und Abrechnungstechnik eingesetzt, in der zweiten Gruppe erfolgt die Verbrauchsmessung über das bereits in einigen bauverein-Wohnungen eingesetzte Energiesparsystem Adaphtherm der Techem. In der dritten Gruppe können die Verbraucher via Internet täglich ihre Verbrauchsdaten einsehen.³³⁹

9 Zusammenfassung

Corporate Social Responsibility (CSR) etabliert sich zunehmend als eines der gegenwärtig wohl wichtigsten Konzepte innerhalb der Wirtschafts- und Unternehmensethik.³⁴⁰ Dies begründet sich nicht zuletzt in den veränderten Rahmenbedingungen, welche sich zum einem durch das kritischere Kaufverhalten der Konsumenten zeigen, das durch die immer



Abb. 15: Mietermagazin „miteinander“ und Broschüre „SOPHIA“ der bauverein AG Darmstadt
Quelle: <http://www.bauvereinag.de/Unternehmen/Downloads>

transparentere Berichterstattung der Medien stark beeinflusst wird, und zum anderen in den durch die wirtschaftliche Tätigkeit bedingten Umweltschäden und der daraus entstehenden immer größeren Besorgnis der Bevölkerung.³⁴¹ Darüber hinaus zieht sich der Staat aufgrund knapper öffentlicher Finanzen aus immer mehr Bereichen zurück und überlässt den Unternehmen die Verantwortung für ein ökonomisches, ökologisches und soziales Handeln. Zudem haben die Wirtschaftskrise und ihre sozialen Folgen das Vertrauen in die Wirtschaft erschüttert und dadurch die Öffentlichkeit für die Leistungen der Unternehmen auf sozialem und ethischem Gebiet sensibilisiert.³⁴² Demnach ist es für ein Unternehmen, will es einer negativen Entwicklung vorbeugen, unabdingbar, sich gezielt mit CSR auseinanderzusetzen.³⁴³

Unter dem Begriff CSR versteht man alle sozialen, ökologischen und ökonomischen Beiträge eines Unternehmens zur freiwilligen Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung über die Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen hinaus.³⁴⁴ Für ein glaubwürdiges CSR-Engagement ist der Bezug zum Kerngeschäft des Unternehmens Voraussetzung. Weitere wesentliche Bestandteile des CSR-Konzeptes sind die Berücksichtigung der Erwartungen der Stakeholder sowie die Integration transparenten und ethischen Verhaltens in die gesamte Organisation.³⁴⁵ Die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung hilft den Wert des Reputationskapitals zu steigern, Risiken zu minimieren, Kosten zu senken und leistet einen nicht unerheblichen Beitrag zur Kundenbindung sowie Mitarbeitermotivation und -zufriedenheit.³⁴⁶ Dabei setzt die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in Deutschland aufgrund der dichten staatlichen Regulierung und der flächendeckend hohen Sozial- und Umweltstandards im Vergleich zu anderen Ländern an ein sehr hohes Niveau an.

Vor allem der Wohnungswirtschaft kommt eine gewisse ordnungspolitische Sonderstellung zu und ist somit einer Reihe von gesetzlichen Regularien unterworfen, welche besonders im Bereich Energiepolitik und Klimaschutz eine große Herausforderung für diese Branche darstellen. Wohnungsunternehmen sehen sich zudem aufgrund der demografischen Entwick-

³³⁴ Vgl. bauverein AG (2009), S. 36.

³³⁵ Vgl. Eurhonet-online (2012a), <http://www.eurhonet.eu>.

³³⁶ Vgl. Eurhonet-online (2012b), <http://www.eurhonet.eu>.

³³⁷ Vgl. Eurhonet-online (2012c), <http://www.eurhonet.eu>.

³³⁸ Vgl. bauverein AG (2012b), <http://www.bauvereinag.de>.

³³⁹ Vgl. bauverein AG (2012c), <http://www.bauvereinag.de>.

³⁴⁰ Vgl. Aßländer, M. S. (2011), S. 168.

³⁴¹ Vgl. Mayerhofer, W./ Grusch, L./ Mertzbach, M. (2008), S. 16f.

³⁴² Vgl. Europäische Kommission (2011), S. 5.

³⁴³ Vgl. Mayerhofer, W./ Grusch, L./ Mertzbach, M. (2008), S. 16f.

³⁴⁴ Vgl. Meffert, H./ Münstermann, M. (2005), S. 22.

³⁴⁵ Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2011), S. 11.

³⁴⁶ Vgl. Garth, A. J. (2011), S. 51.

lung sowie dem gleichzeitigen Rückzug des Staates durch die Einstellung von Förderprogrammen und die Reduzierung steuerlicher Anreize mit erheblichen Herausforderungen konfrontiert. Die Auseinandersetzung mit der eigenen gesellschaftlichen Verantwortung und somit auch mit den Auswirkungen des eigenen sozialen und ökologischen Handelns ist daher ein wesentlicher Faktor um den negativen Entwicklungen der Branche entgegenzuwirken. Das Konzept der Corporate Social Responsibility (CSR) bietet den Unternehmen dabei die Möglichkeit auf die Herausforderungen des Marktes zu reagieren und durch die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung einen wesentlichen Beitrag für die nachhaltige Entwicklung des Unternehmens zu leisten. Ziel dieser Arbeit war es daher, vor dem Hintergrund der wachsenden Bedeutung von CSR und den Herausforderungen der Wohnungswirtschaft, das Konzept der Corporate Social Responsibility den Wohnungsunternehmen näher zu bringen, mögliche Ansätze für die erfolgreiche Implementierung gesellschaftlicher Verantwortungsübernahme in die Organisation sowie Handlungsempfehlungen für die Umsetzung und Kommunikation aufzuzeigen.

Die Wohnungsunternehmen in Deutschland stehen aufgrund der internen und externen Herausforderungen vor der Aufgabe wohnungswirtschaftliche Strategien in einer alternden und sich ausdifferenzierenden Gesellschaft zu implementieren sowie sich mit der nachhaltigen Sanierung des Wohnungsbestandes zu beschäftigen. Dabei müssen sie den Spagat zwischen betriebswirtschaftlicher Effizienz und gesellschaftlicher Verantwortung meistern.³⁴⁷ Die deutsche Wohnungswirtschaft ist sich ihrer hohen gesellschaftlichen Verantwortung bewusst und entwickelt verstärkt CSR-konforme Unternehmensleitbilder und Maßnahmen, welche von ressourcenschonendem, energieeffizientem sowie umweltbewusstem Planen, Bauen und Modernisieren über die Förderung und Entwicklung neuer Wohnformen bis hin zu sozialen Beiträgen in den Wohnquartieren reichen.³⁴⁸ Viele Wohnungsunternehmen haben schon immer verantwortungsvoll gewirtschaftet und sich in ihrem Umfeld engagiert, auch wenn sie dies nicht explizit als CSR-Engagement betitelt haben. Jedoch haben die Erwartungen der Stakeholder parallel zu den gesellschaftlichen Herausforderungen zugenommen und somit müssen sich die Unternehmen sichtbar engagieren und verstärkt über ihre Aktivitäten Rechenschaft ablegen.³⁴⁹ Das Konzept der Corporate Social Responsibility dient den Unternehmen dabei als Grundlage, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren³⁵⁰ und hilft durch eine glaubhafte Kommunikation sich vom Wettbewerb zu differenzieren, ein nachhaltiges positives Image aufzubauen und somit zur Verbesserung des Vermietungsgeschäftes beizutragen.³⁵¹ Um der Rechenschaftspflicht gerecht zu werden, bietet sich die CSR-Kommunikation an, die von den Wesensmerkmalen Zuhören, Dialogisieren und Involvieren geprägt ist.³⁵² Dabei muss das Berichtssystem auf einem glaubhaften und kontinuierlichen unternehmerischen CSR-Engagement beruhen³⁵³, welches in die Unternehmensstrategie eingebettet ist und die folgende Schritte umfasst:

- Definition von Werten und des Leitbildes sowie des übergeordneten Unternehmensziels,
- Analyse und Beachtung der gesellschaftlichen Herausforderungen und Stakeholder-Erwartungen,
- die Nutzung von Kernkompetenzen des Unternehmens,

- die Einbindung von CSR in das Leitbild und die Werte des Unternehmens,
- die Stimmigkeit mit der Unternehmensstrategie und den Unternehmenszielen,
- die aktive Unterstützung der Unternehmensleitung,
- ein überschaubares Portfolio von CSR-Maßnahmen mit überprüfbareren Zielen,
- ein intensives Stakeholdermanagement,
- die Zusammenarbeit mit Partnern sowie
- eine transparente, ehrliche Unternehmenskommunikation.³⁵⁴

Dabei ist zu beachten, dass die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung von vielen Faktoren, wie z. B. der Größe, der Rechtsform oder der Inhaberstruktur des Unternehmens abhängig ist und dass die Gestaltung des CSR-Engagements dem Anspruch und Selbstverständnis jedes einzelnen Unternehmens obliegt. Dabei gibt es kein Patentrezept, sondern bedarf der Berücksichtigung bestehender Prozesse und Strukturen sowie nicht zuletzt der spezifischen Unternehmenskultur.³⁵⁵

Quellenverzeichnis:

Literaturverzeichnis:

- Aßländer, M. S. (2011):** Grundlagen der Wirtschafts- und Unternehmensethik, Marburg 2011.
- Barth, A. K. (2007):** CSR-Kommunikation anhand von Stakeholderdialogen, Berlin/München/Brüssel 2007.
- Bassen, A./ Jastram, S./ Meyer, K. (2005):** Corporate Social Responsibility – Eine Begriffserläuterung; in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu), Ausgabe 6/2 (2005), S. 231-236.
- bauverein AG (2011):** Geschäftsbericht 2010, Darmstadt 2011.
- bauverein AG (2009):** Corporate Sociale Responsibility (CSR) in der Wohnungswirtschaft; in: Verbandsmagazin des Verbands der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft Rheinland Westfalen e.V., des Verbands der Südwestdeutschen Wohnungswirtschaft e.V. und des Verbands der saarländischen Wohnungs- und Immobilienwirtschaft e.V., Nr. 9, September 2009, S. 36-37.
- Beck, H./ Röber, M. (2010):** Marketing in der Wohnungswirtschaft; in: Röber, M./Sinning, H.: Wohnen im Bestand – Nachfrageorientierung als Perspektive – Anforderungen, Konzepte und Good Practices für Wohnungswirtschaft und Stadtentwicklung, Detmold 2010, S. 213-249.
- Beck, H./ Zierovogel, D. (2010):** Komplementäre Dienstleistungsangebote in der Wohnungswirtschaft; in: Röber, M./Sinning, H.: Wohnen im Bestand – Nachfrageorientierung als Perspektive – Anforderungen, Konzepte und Good Practices für Wohnungswirtschaft und Stadtentwicklung, Detmold 2010, S. 171-212.
- Bergner, A./ Scharp, M./ Spars, G. (2006):** Nachhaltige Wohnungswirtschaft, Werkstattbericht Nr. 77, Berlin 2006.
- Beschorner, T. (2005):** Corporate Social Responsibility, Corporate Citizenship, Corporate Governance – Schillernde Begriffe und ihre Deutung; in: Ökologisches Wirtschaften, Ausgabe 3/2005, S. 40-42.
- Bickel, I. M. (2009):** Corporate Social Responsibility: Einflussfaktoren, Erfolgswirkungen und Einbezug in produktpolitische Entscheidungen, Hamburg 2009.
- Bielka, F./ Schwerk, A. (2011):** Fünf Thesen zur strategischen Einbettung von CSR in das Unternehmen am Beispiel der degewo; in: Corporate Social Responsibility in kommunalen Unternehmen – Wirtschaftliche Betätigung zwischen öffentlichem Auftrag und gesellschaftlicher Verantwortung, Wiesbaden 2011, S. 149-169.
- Bowen, H. (1953):** Social Responsibility of the Businessman, New York 1953.
- Böiting, T./ Eisele, B. (2012):** Gewichtete Mieterzufriedenheitsindizes – Mehr Kundenzufriedenheit auch mit engen Budgets?; in: Die Wohnungswirtschaft, 3/2012, 65. Jahrgang, S. 44-45.
- Brandl, S. (2011):** CSR-Reporting für kommunale Unternehmen – Instrumente, Chancen und Anknüpfungspunkte; in: Corporate Social

³⁴⁷ Vgl. Rips, F.-G. (2007), <http://csr-news.net>.

³⁴⁸ Vgl. Domizil-Revisions AG-online (2012), <http://www.domizil-dr.de>.

³⁴⁹ Vgl. Bielka, F./ Schwerk, A. (2011), S. 153.

³⁵⁰ Vgl. Kommission der europäischen Gemeinschaften (2001), S.7.

³⁵¹ Vgl. Garth, A. J. (2011), S. 51.

³⁵² Vgl. Walter, B. L. (2010), S. 47 ff.

³⁵³ Vgl. Brandl, S. (2011), S. 396.

³⁵⁴ Vgl. Bielka, F./ Schwerk, A. (2011), S. 167f.

³⁵⁵ Vgl. Kleinfeld, A./ Kettler, A. (2010), S. 172.

- Responsibility in kommunalen Unternehmen – Wirtschaftliche Betätigung zwischen öffentlichem Auftrag und gesellschaftlicher Verantwortung, Wiesbaden 2011, S. 393-405.
- Braun, S./ Doerner, U./ Horst, D. W./ Loew, T. (2010):** Nachhaltigkeitsmanagement – Unternehmerische Verantwortung praktisch umsetzen, Leitfaden zum Nachhaltigkeitsmanagement, 2. Auflage, Hechingen 2010.
- Bruhn, M. (2010):** Kommunikationspolitik – Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen, 6. Auflage, München 2010.
- Bruns, M. (2011):** Corporate Social Responsibility (CSR) – Gesellschaftliche Verantwortung als Wettbewerbsvorteil?, Saarbrücken 2011.
- Bruton, J. (2011):** Unternehmensstrategie und Verantwortung – Wie ethisches Handeln Wettbewerbsvorteile schafft, Berlin 2011.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2011):** Die DIN ISO 26000 „Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen“ – Ein Überblick, Bonn 2011.
- Bundesministerium für Umwelt, Natur und Reaktorsicherheit (2009):** Innovation durch CSR – Die Zukunft nachhaltig gestalten, Berlin 2009.
- Carroll, A. B. (1979):** A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance; in: *Academy of Management Review*, Vol. 4, No. 4, 1979, S. 497-505.
- Carroll, A. B. (1991):** The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders; in: *Business Horizons*, 34 (4), 1991, S. 39-48.
- Clausen, J./ Loew, T./ Klaffke, K./ Raupach, M./ Schoenheit, I. (2001):** Der Nachhaltigkeitsbericht – Ein Leitfaden zur Praxis glaubwürdiger Kommunikation für zukunftsfähige Unternehmen, Berlin 2001.
- Colle, S. (2004):** Die Systematik des Stakeholder-Managements; in: Wieland, J. (Hrsg.): *Handbuch Wertemanagement*, Hamburg 2004, S. 526-550.
- Curbach, J. (2009):** Die Corporate-Social-Responsibility-Bewegung, Wiesbaden 2009.
- Dresewski, F. (2007):** Verantwortliche Unternehmensführung – Corporate Social Responsibility (CSR) im Mittelstand, Berlin 2007.
- Dubielzig, F./ Schaltegger, S. (2005):** Corporate Social Responsibility; in: Althaus, M./ Geffken, M./ Rawe, S. (Hrsg.): *Handbuch Public Affairs*, Münster 2005, S. 240-243.
- Duong Dinh, H. V. (2011):** Corporate Social Responsibility – Determinanten der Wahrnehmung, Wirkungsprozesse und Konsequenzen, Wiesbaden 2011.
- Eberle, D. (2007):** Corporate Governance; in: Benz, A./ Lütz, S./ Schimank, U./ Simonis, G. (Hrsg.): *Handbuch Governance – Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder*, Wiesbaden 2007, S. 378-389.
- Eberl, M./ Schwaiger, M. (2006):** Segmentspezifischer Aufbau von Unternehmensreputation durch Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung; in: *Die Betriebswirtschaft* 4/2006, S. 418-440.
- Eizenhöfer, R./ Sinning, H. (2010):** Wohnumfeld und quartiersbezogene Infrastruktur; in: Röber, M./Sinning, H.: *Wohnen im Bestand – Nachfrageorientierung als Perspektive – Anforderungen, Konzepte und Good Practices für Wohnungswirtschaft und Stadtentwicklung*, Detmold 2010, S. 77-120.
- Eizenhöfer, R./ Zimmermann, B. (2010):** Innovative und zielgruppenspezifische Wohnformen; in: Röber, M./Sinning, H.: *Wohnen im Bestand – Nachfrageorientierung als Perspektive – Anforderungen, Konzepte und Good Practices für Wohnungswirtschaft und Stadtentwicklung*, Detmold 2010, S. 77-120.
- Europäische Kommission (2011):** Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschaftsausschuss und den Ausschuss der Regionen – Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR), KOM(2011) 681 endgültig, Brüssel 25.10.2011.
- Franz, P. (2010):** Umwelt als Kernthema von Corporate Social Responsibility; in: Hardtke, A./ Kleinfeld, A. (Hrsg.): *Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen – Von der Idee der Corporate Social Responsibility zur erfolgreichen Umsetzung*, Wiesbaden 2010, S. 156-179.
- Franz, P./ Mayer, F./ Loew, T./ Clausen, J./ Braun, S. (2011):** Verantwortung neu denken – Risikomanagement und CSR, Berlin 2011.
- Friederichs, E. (2011):** Der gläsernen Decke zum Trotz – Frauen erobern die Wohnungswirtschaft; in: *Die Wohnungswirtschaft*, 4/2011, 64. Jahrgang, S. 10-13.
- Gabriel, S. (2009):** Grußwort; in: Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU): *Innovation durch CSR – Die Zukunft nachhaltig gestalten*, Berlin 2009.
- Galonska, J./ Kühne-Büning, L. (2005):** Wohnungsunternehmen zwischen Versorgungsauftrag und Marktorientierung: Die ehemals gemeinnützigen Wohnungsunternehmen; in: Kühne-Büning, L./ Nordalm, V./ Steveling, L. (2005): *Grundlagen der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft*, 4. Auflage, Frankfurt am Main 2005, S. 112-127.
- Garth, A. J. (2011):** Markenführung in der Wohnungswirtschaft – Eine starke Marke hilft auch Wohnungsunternehmen weiter; in: *Die Wohnungswirtschaft*, 5/2011, S. 51.
- Gerstein, A. (2010):** Zwischen Pflicht und Kür: Arbeitsbedingungen in einer globalisierten Wirtschaft; in: Hardtke, A./ Kleinfeld, A. (Hrsg.): *Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen – Von der Idee der Corporate Social Responsibility zur erfolgreichen Umsetzung*, Wiesbaden 2010, S. 132-153.
- GEWO BAG (2011/2012):** „Wir aktiv. Boxsport & mehr“ – viel mehr als ein Boxclub; in: *Die Wohnungswirtschaft*, 12/2011 / 01/2012, 64./ 65. Jahrgang, S. 30.
- Goldschmidt, N./ Homann, K. (2011):** Theoretische Grundlagen für eine praxistaugliche Konzeption – Die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen, Roman Herzog Institut e.V. 2011.
- Groß, H./ Schwarz, M. (2010):** Arbeitszeit, Altersstrukturen und Corporate Social Responsibility – Eine repräsentative Betriebsbefragung, Wiesbaden 2010.
- GWG München (2010):** 2009 - Corporate Social Responsibility Report – Bericht über die nachhaltige Entwicklung bei der GWG München, **GWG Wiesbadener Wohnbaugesellschaft mbH (2012):** Wohnbetreuung ausgedehnt; in: *Die Wohnungswirtschaft*, 5/2012, 65. Jahrgang, S. 36.
- Habisch, A./ Gazdar, K./ Kirchhoff, K. R./ Vaseghi, S. (2006):** Vorwort: Professionalisierung der CSR-Praxis als Herausforderung; in: Gazdar, K./ Habisch, A./ Kirchhoff, K. R./ Vaseghi, S.: *Erfolgsfaktor Verantwortung – Corporate Social Responsibility professionell managen*, Heidelberg 2006, S. VII-VIII.
- Hansen, U./ Schrader, U. (2005):** Corporate Social Responsibility als aktuelles Thema der Betriebswirtschaftslehre; in: *Die Betriebswirtschaft* 65/2005, S. 373-395.
- Hardtke, A. (2010):** Das CSR-Universum; in: Hardtke, A./ Kleinfeld, A. (Hrsg.): *Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen – Von der Idee der Corporate Social Responsibility zur erfolgreichen Umsetzung*, Wiesbaden 2010, S. 13-70.
- Heitel, S./ Kämpf-Dern, A./ Pfnür, A. (2012):** Nachhaltiges Management von Stakeholderbeziehungen kommunaler Wohnungsunternehmen – Eine empirische Untersuchung am Beispiel der bauverein AG Darmstadt; in: Pfnür, A. (Hrsg.): *Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis*, Band Nr. 27.
- Henkel, A. (2008):** Innovation; in: Habisch, A./ Schmidpeter, R./ Neureiter, M. (Hrsg.): *Handbuch Corporate Citizenship – Corporate Social Responsibility für Manager*, Berlin 2008, S. 157-167.
- Hoffmann, T. (2011):** Unternehmerische Nachhaltigkeitsberichterstattung – Eine Analyse des GRI G3.1-Berichtsrahmens, Köln 2011.
- Hunziker, C. (2012a):** Bund will neue Wohnformen fördern; in: *Die Wohnungswirtschaft*, 5/2012, 65. Jahrgang, S. 30-31.
- Hunziker, C. (2012b):** Soziale Wohnraumförderung – Für breite Bevölkerungsschichten: Mischung statt Stigmatisierung; in: *Die Wohnungswirtschaft*, 4/2012, 65. Jahrgang, S. 8-9.
- International Campus AG (2012):** BulwienGesellschaft-Studie zum studentischen Wohnen; in: *Die Wohnungswirtschaft*, 5/2012, 65. Jahrgang, S. 7.
- Jenkins, H. W. (2001):** Einführung in die Wohnungswirtschaftspolitik; in: Jenkins, H. W. (Hrsg.): *Kompendium der Wohnungswirtschaft*, 4. Auflage, Oldenbourg 2001, S. 65-122.
- Jeschke, G. (2010):** Personalpolitische Antworten auf den demografischen Wandel in den Unternehmen: „Mitarbeiter/innen 50plus“; in: *Taschenbuch für den Wohnungswirt 2010*, Hamburg 2010, S. 269-279..
- Just, T./ Maennig, W./ Schwabach, J./ Voigtländer, M. (2008):** Stadttrendite: Wirklich von Nutzen? – Deutsche Bank Research – Aktuelle Themen 418, Frankfurt am Main 23.04.2008.
- Jung, T. H. (2007):** Unternehmerisches Handeln in sozialer Verantwortung – Chancen und Hindernisse einer integrierten Corporate Social Responsibility Strategie, Saarbrücken 2007.
- Kirchhoff, G./ Liebmann, H. (2012):** Integration als Teil einer kommunalen Entwicklungsstrategie; in: *Die Wohnungswirtschaft*, 2/2012 / 65. Jahrgang, S. 20-21.

- Kirchhoff, K. R. (2006):** CSR als strategische Herausforderung; in: Gazdar, K./ Habisch, A./ Kirchhoff, K. R./ Vaseghi, S.: Erfolgsfaktor Verantwortung – Corporate Social Responsibility professionell managen, Heidelberg 2006, S. 13-33.
- Kleinfeld, A./ Kettler, A. (2010):** Corporate Responsibility als Managementaufgabe: Implikationen für ein Management gesellschaftlicher Verantwortung; in: Spoun, S./ Meynhardt, T. (Hrsg.): Management – eine gesellschaftliche Aufgabe, Baden-Baden 2010, S. 159-174.
- Kleinfeld, A./ Schnurr, J. (2010):** CSR erfolgreich umsetzen; in: Hardtke, A./ Kleinfeld, A. (Hrsg.): Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen – Von der Idee der Corporate Social Responsibility zur erfolgreichen Umsetzung, Wiesbaden 2010, S. 286-359.
- Kommission der europäischen Gemeinschaften (2001):** Grönbuch – Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung von Unternehmen, KOM(2001) 366 endgültig, Brüssel, 18.07.2001.
- Kommunale Wohnungsgesellschaft mbH Erfurt (2012):** Gutachten zur Sozialrendite vorgelegt; in: Die Wohnungswirtschaft, 2/2012, 65. Jahrgang, S. 29.
- Kostov, M. (2012):** Kommunikatives Management: der Leipziger Weg zur „guten Adresse“; in: Die Wohnungswirtschaft, 3/2012, 65. Jahrgang, S. 52-54.
- Kreitmeier, F. (2001):** Corporate Governance: Aufsichtsgremien und Unternehmensstrategien, München 2001.
- Kromminga, P. (2010):** Verantwortliche Unternehmensführung im Mittelstand; in: Hardtke, A./ Kleinfeld, A. (Hrsg.): Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen – Von der Idee der Corporate Social Responsibility zur erfolgreichen Umsetzung, Wiesbaden 2010, S. 71-77..
- Kuhlen, B. (2005):** Corporate Social Responsibility (CSR) – Die ethische Verantwortung von Unternehmen für Ökologie, Ökonomie und Soziales, Baden-Baden 2005.
- Lang, R./ Kromminga, P./ Dresewski, F. (2007):** Soziale Kooperation macht Sinn – Wie Unternehmenskooperation die Problemlösungskompetenz Sozialer Arbeit stärkt, UPJ-Arbeitspapier, Berlin, August 2007.
- Lenk, T./ Rottmann, O./ Hesse, M. (2010):** Sozialrendite von Wohnungsgenossenschaften, Leipzig 2010.
- Loew, T./ Ankele, K./ Braun, S./ Clausen, J. (2004):** Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung, Endbericht, Münster/ Berlin 2004.
- Maaß, F./ Clemens, R. (2002):** Corporate Citizenship – Das Unternehmen als „guter Bürger“, Wiesbaden 2002.
- Matzen, K. (2012):** Verstärkter Bau öffentlich geförderter Wohnraums in innerstädtischen Lagen; in: Die Wohnungswirtschaft, 5/2012, 65. Jahrgang, S. 24-25.
- Mayerhofer, W./ Grusch, L./ Mertzbach, M. (2008):** Corporate Social Responsibility – Einfluss auf die Einstellung zu Unternehmen und Marken, Wien 2008.
- Meffert, H./ Münstermann, M. (2005):** Corporate Social Responsibility in Wissenschaft und Praxis: eine Bestandsaufnahme, Arbeitspapier Nr. 186, Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Münster 2005.
- Münstermann, M. (2007):** Corporate Social Responsibility – Ausgestaltung und Steuerung von CSR-Aktivitäten, Wiesbaden 2007.
- Nachtkamp, H. H. (1964):** Diskussionsbeitrag zum Vortrag von Brüggemann, J.: Soziale Bindungen in der Wohnungswirtschaft, in: Schneider, H. K. (Hrsg.): Der Abbau der Wohnungszwangswirtschaft, Beiträge und Untersuchungen des Instituts für Siedlungs- und Wohnungswesen der Universität Münster, Bd. 60, Köln-Braunsfeld 1964, S. 36-45.
- Pfeuffer, W. (1993):** Wohnungspolitik und Wohnungsbaukonjunktur; in: Ernst, M./ Knopf, J. (Hrsg.): Elemente volkswirtschaftlicher Forschung und Lehre, Berlin 1993, S. 253-277.
- Platz, C. (2011):** Herausforderungen und Lösungswege für die Wohnungswirtschaft; in: Die Wohnungswirtschaft, 11/2011, 64. Jahrgang, S. 41.
- Poßecker, S. (2011):** Frauen in der Wohnungswirtschaft – Beruf, Familie und Aufstiegschancen; in: Die Wohnungswirtschaft, 4/2011, 64. Jahrgang, S. 6-9.
- Quazi, A. M./ O'Brien, D. (2000):** An empirical test of a cross-sectional model of corporate social responsibility; in: Journal of Business Ethics, 25, S. 33-51.
- Richter, S. (2012):** Wohnungsunternehmen stellen sich zunehmend auf ihre älteren Mieter ein; in: Die Wohnungswirtschaft, 3/2012, 65. Jahrgang, S. 28-29.
- Riess, B./ Peters, A. (2005):** Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen – Dokumentation der Ergebnisse einer Unternehmensbefragung der Bertelsmann Stiftung, Oelde 2005.
- Rips, F.-G. (2010):** „Die Politik hat noch nicht realisiert, dass ausreichend Wohnraum für arme alte Menschen benötigt wird.“; in: Die Wohnungswirtschaft, 10/2010, 63. Jahrgang, S. 13.
- Röber, M./Sinning, H. (2010):** Nachfrageorientierte Bestandentwicklung in der Wohnungswirtschaft; in: Röber, M./Sinning, H.: Wohnen im Bestand – Nachfrageorientierung als Perspektive – Anforderungen, Konzepte und Good Practices für Wohnungswirtschaft und Stadtentwicklung, Detmold 2010, S. 9-28.
- Röttgen, N. (2010):** Das ökologisch Vernünftige ist auch ökonomisch klug!; in: Hardtke, A./ Kleinfeld, A. (Hrsg.): Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen – Von der Idee der Corporate Social Responsibility zur erfolgreichen Umsetzung, Wiesbaden 2010, S. 154-155.
- Schaltegger, S./ Müller, M. (2008):** CSR zwischen unternehmerischer Vergangenheitsbewältigung und Zukunftsgestaltung; in: Müller, M./ Schaltegger, S. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility – Trend oder Modeerscheinung?, München 2008, S. 17-35.
- Scharp, M./ Bergner, A. (2006):** Was denken Wohnungsunternehmen über das Thema „Nachhaltige Wohnungswirtschaft“; in: Spars, G. (Hrsg.): Wohnungsmarktentwicklung Deutschland – Trends, Segmente, Instrumente, Berlin 2006, S. 175-203.
- Schmidt, S. (2012):** Social Media für Genossenschaften; in: Die Wohnungswirtschaft, 2/2012, 65. Jahrgang, S. 47.
- Schwalbach, J. (2001):** Unternehmensreputation als Erfolgsfaktor, Humboldt-Universität zu Berlin 2001.
- Schwalbach, J./ Schwerk, A. (2008):** Corporate Governance und Corporate Citizenship; in: Habisch, A./ Schmidpeter, R./ Neureiter, M. (Hrsg.): Handbuch Corporate Citizenship – Corporate Social Responsibility für Manager, Berlin 2008, S. 71-85.
- Schwalbach, J./ Schwerk, A./ Smuda, D. (2006):** Stadttrendite – der Wert eines Unternehmens für die Stadt; in: Verbandszeitschrift des Bundesverband für Wohnen und Stadtentwicklung e.V., Heft 6/ Dezember 2006, S. 381-386.
- Schwartz, M. S./ Carroll, A. B. (2003):** Corporate Social Responsibility – a three-domain approach; in: Business Ethics Quarterly, 13 (4), S. 503-530.
- Spieker, R. (2005):** Schrumpfende Märkte in der Wohnungswirtschaft – Ursachen, Folgen und Handlungsmöglichkeiten, Göttingen 2005.
- Stahl, K. (1981):** Quantitative Wohnungsmarktmodelle – Eine konzeptionelle Einführung; in: Schacht, P.: Wohnungsmarktsimulationsmodelle. Workshop. Schriftenreihe „Wohnungsmarkt und Wohnungspolitik“ des Bundesministers für Raumordnung, Bauwesen und Städtebau, Heft Nr. 07.011, S. 9-24, Bonn 1981.
- Steinbuch, A. (2011):** Preis Soziale Stadt 2010 – Wohnungsunternehmen und soziale Initiativen gründen Miniläden in Kempten; in: Die Wohnungswirtschaft, 6/2011, 64. Jahrgang, S. 24-25.
- THS GmbH (2007):** CSR-Bericht 2007 – Verantwortung für Menschen, Gelsenkirchen 2007.
- Walter, B. L. (2010):** Verantwortliche Unternehmensführung überzeugend kommunizieren – Strategien für mehr Transparenz und Glaubwürdigkeit, Wiesbaden 2010.
- Welzel, E. (2008):** Corporate Social Responsibility oder Corporate Citizenship? Interdisziplinäre theoretische Konzepte als Grundlage der Begriffsabgrenzung der CSR; in: Müller, M./ Schaltegger, S. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility – Trend oder Modeerscheinung?, München 2008, S. 53-75.
- Westebbe, A./ Logan, D. (1995):** Corporate Citizenship – Unternehmen im gesellschaftlichen Dialog, Wiesbaden 1995.
- Wieser, C. (2005):** „Corporate Social Responsibility“ – Ethik, Kosmetik oder Strategie?, Wien 2005.
- WIS Wohnungsbaugesellschaft im Spreewald (2011):** Familiengerechte Wohnquartiere gestalten; in: Die Wohnungswirtschaft, 11/2011, 64. Jahrgang, S. 33.
- Wohnungsgenossenschaft „Carl Zeiss“ eG (2011/2012):** Richtfest auf dem Haus „Zur Sonne“; in: Die Wohnungswirtschaft, 12/2011 / 01/2012, 64./ 65. Jahrgang, S. 30.
- Wöhe, G./ Döring, U. (2010):** Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 24. Auflage, München 2010.

Internetquellen:

- Allgemeine Erklärung der Menschenrechte (1948):** Allgemeine Erklärung der Menschenrechte – Resolution 217 A (III) der Generalversammlung vom 10. Dezember 1948, URL: http://www.ohchr.org/EN/UDHR/Documents/UDHR_Translations/ger.pdf, Stand: 10.06.2012.
- AOK-online (2012):** Gesundheits-Angebote, URL: <http://www.aok-business.de/niedersachsen/gesundheit/aok-institut-fuer-gesundheitsconsulting/gesundheit-im-unternehmen/gesundheits-angebote/>, Stand: 10.06.2012.
- bauverein AG (2012a):** Unser Engagement, URL: http://www.bauvereinag.de/Fuer_unsere_Mieter/Unser_Engagement, Stand: 10.06.2012.
- bauverein AG (2012b):** News & Presse, URL: http://www.bauvereinag.de/Unternehmen/News_Presse, Stand: 10.06.2012.
- bauverein AG (2012c):** bauverein AG beteiligt sich an europäischem Energiesparprojekt "BeCa", URL: http://www.bauvereinag.de/Unternehmen/Unser_Engagement/Europaeische_Projekte, Stand: 10.06.2012.
- Bergius, S. (2005):** Deutschland – Eine gute Reputation beruht auf harter Arbeit, 31.07.2005, URL: <http://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/eine-gute-reputation-beruht-auf-harter-arbeit/2533044.html>, Stand: 10.06.2012.
- Berliner Bau- und Wohnungsgenossenschaft von 1892 eG (2012a):** Wir über uns, URL: <http://www.1892.de/wir-ueber-uns.html>, Stand: 11.06.2012.
- Berliner Bau- und Wohnungsgenossenschaft von 1892 eG (2012b):** Karriere, URL: <http://www.1892.de/karriere.html>, Stand: 11.06.2012.
- Berliner Bau- und Wohnungsgenossenschaft von 1892 eG (2012c):** Unser Engagement, URL: <http://www.1892.de/unser-engagement.html>, Stand: 11.06.2012.
- Berliner Bau- und Wohnungsgenossenschaft von 1892 eG (2012d):** Sozialmanagement bei der „1892“, URL: <http://www.1892.de/unserengagement/sozialmanagement.html>, Stand: 11.06.2012.
- Blanke, M. (2012):** CSR kommunizieren: Glaubwürdigkeit ist das A und O, URL: http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?angid=1&stid=433926&dstid=8683&titel=CSR%2Ckommunizieren%3A%2CGlaubw%2C3%BCrdigkeit%2Cist%2Cdas%2CA%2Cund%2CO, Stand: 10.06.2012.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2012):** Über CSR – Unternehmen übernehmen Verantwortung, URL: <http://www.csr-in-deutschland.de/ueber-csr.html>, Stand: 10.06.2012.
- Bundeszentrale für politische Bildung (2003):** Nachhaltigkeit und das Recht, 01.07.2003, URL: <http://www.bpb.de/apuz/27546/nachhaltigkeit-und-das-recht>, Stand: 10.06.2012.
- Charta der Vielfalt-online (2011):** Über die Charta, URL: <http://www.charta-der-vielfalt.de/de/charta-der-vielfalt/ueber-die-charta.html>, Stand: 10.06.2012.
- CSR-Germany-online (2012a):** Arbeit & Beschäftigung, URL: http://www.csrgermany.de/www/csr cms_relaunch.nsf/id/arbeit-und-beschaeftigung-de, Stand: 10.06.2012.
- CSR-Germany-online (2012b):** Arbeits- und Gesundheitsschutz, URL: http://www.csrgermany.de/www/csr cms_relaunch.nsf/id/arbeits-und-gesundheitsschutz-de, Stand: 10.06.2012.
- degewo (2012):** degewo Konzern, URL: <http://www.degewo.de/content/de/Unternehmen/4-2-Wir-ueber-uns/4-2-1-Das-Unternehmen.html>, Stand: 10.06.2012.
- Domizil-Revisions AG-online (2012):** Wohnungswirtschaft setzt auf verantwortliches unternehmerisches Handeln – CSR und Compliance nehmen Fahrt auf, URL: http://www.domizil-dr.de/index.php?option=com_content&task=view&id=57&Itemid=16, Stand: 10.06.2012.
- Emer, A. (2012):** Markt: Kampagne "Transparenz contra Wirtschaftskriminalität", URL: <http://www.verantwortliche-unternehmensfuehrung.de/index/111844>, Stand: 10.06.2012.
- Eurhonet-online (2012a):** Die Mitglieder, URL: <http://www.eurhonet.eu/#/members/>, Stand: 10.06.2012.
- Eurhonet-online (2012b):** Activities, URL: http://www.eurhonet.eu/#/what_is_eurhonet/, Stand: 10.06.2012.
- Eurhonet-online (2012c):** Corporate Social Responsibility, URL: <http://www.eurhonet.eu/#/projects/>, Stand: 10.06.2012.
- Fröndhoff, B. (2009):** Nachhaltigkeit statt Shareholder Value, 09.04.2009, URL: <http://www.handelsblatt.com/archiv/zukunft-nachhaltigkeit-statt-shareholder-value/3153394.html>, Stand: 10.06.2012.
- GAG Immobilien AG (2012a):** Besser hier zu Hause – bei der GAG, URL: <http://www.gag-koeln.de/>, Stand: 10.06.2012.
- GAG Immobilien AG (2012b):** Wir bieten mehr, URL: http://www.gag-koeln.de/wir_bieten_mehr.php, Stand: 10.06.2012.
- GESOBAU (2012a):** Porträt, URL: <http://www.gesobau.de/unternehmen/portraet/>, Stand: 10.06.2012.
- GESOBAU (2012b):** Nachhaltigkeit, URL: <http://www.gesobau.de/unternehmen/nachhaltigkeit/>, Stand: 10.06.2012.
- GESOBAU (2012c):** Werbekampagne, URL: <http://www.gesobau.de/unternehmen/portraet/werbekampagne/>, Stand: 10.06.2012.
- GESOBAU (2012d):** Soziales Engagement der GESOBAU AG, URL: <http://www.gut-miteinander-wohnen.de/>, Stand: 10.06.2012.
- GESOBAU (2012e):** Anti-Korruptions-Kodex, URL: <http://www.gesobau.de/unternehmen/portraet/anti-korruptions-kodex/>, Stand: 10.06.2012.
- Global Reporting Initiative (2000-2006):** Leitfaden zur Nachhaltigkeitsberichterstattung, URL: www.globalreporting.org/resource/library/German-G3-Reporting-Guidelines.pdf, Stand: 10.06.2012.
- Global Reporting Initiative (2012):** Über Global Reporting Initiative, URL: www.globalreporting.org/languages/german/Pages/default.aspx, Stand: 10.06.2012.
- Grundstücks-Gesellschaft Trave mbH-online (2012):** Aufgaben und Ziele, URL: <http://www.trave.de/>, Stand: 10.06.2012.
- GWG München (2012a):** Konzern, Daten und Fakten, URL: http://www.gwg-muenchen.de/kategorie/unternehmen/gwg_muenchen/konzern_daten_fakten, Stand: 10.06.2012.
- GWG München (2012b):** Soziales Engagement, URL: http://www.gwg-muenchen.de/kategorie/bauen_und_wohnen/soz_engagement, Stand: 10.06.2012.
- GWG München (2012c):** Auszeichnungen, URL: http://www.gwg-muenchen.de/kategorie/bauen_und_wohnen/bauen/auszeichnungen, Stand: 10.06.2012.
- GWG München (2012d):** Wir bieten unseren Mietern ein selbstbestimmtes Wohnen in allen Lebenslagen, URL: http://www.gwg-muenchen.de/kategorie/bauen_und_wohnen/wohnen/wgplus, Stand: 10.06.2012.
- GWG München (2012e):** Das GWG Mehrgenerationenhaus, URL: http://www.gwg-muenchen.de/kategorie/bauen_und_wohnen/wohnen/mehr_genr_haus, Stand: 10.06.2012.
- Hamann, G. (2008):** Soziale Verantwortung – Können Unternehmen gut sein?, 30.03.2008, URL: <http://www.zeit.de/2008/14/CSR-Teile>, Stand: 10.06.2012.
- Handelsblatt-online (2007):** Erfolg durch Verantwortung, 08.03.2007, URL: <http://www.handelsblatt.com/meinung/kommentare/aussensicht-erfolg-durch-verantwortung/2779918.html>, Stand: 10.06.2012.
- InnoTrain CSR-online (2010a):** Facts & Figures zu CSR – CSR aus Sicht der Unternehmenskommunikation, 12/2010, URL: http://www.csr-training.eu/fileadmin/downloads/DE/DE_2/DE_2_3.pdf, Stand: 10.06.2012.
- InnoTrain CSR-online (2010b):** Facts & Figures zu CSR – Einblicke zur CSR-Situation in Deutschland, 12/2010, URL: http://www.csr-training.eu/fileadmin/downloads/DE/DE_2/DE_2_7.pdf, Stand: 10.06.2012.
- InnoTrain CSR-online (2010c):** Praxisbeispiele für CSR - WBM Wohnungsbaugesellschaft Berlin-Mitte, URL: http://www.csr-training.eu/fileadmin/downloads/DE/DE_7/DE_7_11.pdf, Stand: 10.06.2012.

- Kewes, T. (2010):** Die ISO 26000 – oder wie wir alle sozialer und grüner werden, 14.02.2010,
URL:<http://www.handelsblatt.com/meinung/kolumnen/faktormensch-die-iso-26-000-oder-wie-wir-alle-sozialer-und-gruener-werden/3345744.html>, Stand: 10.06.2012.
- Kirchhoff AG (2007):** Kirchhoff-Studie: Internet gewinnt für CSR-Kommunikation an Bedeutung, 23.10.2007,
URL:<http://csr-news.net/main/2007/10/23/kirchhoff-studie-internet-gewinnt-fur-csr-kommunikation-an-bedeutung/>, Stand: 10.06.2012.
- Küsell, F. (2006):** Wohnungswirtschaft – ein Blick in die Zukunft, 11.10.2006,
URL:<http://www.globis-consulting.de/news/news-consulting/strategieentwicklung-wohnungswirtschaft-ein-blick-in-die-zukunft.html>, Stand: 10.06.2012.
- Lexikon der Nachhaltigkeit-online (2012):** Brundtland Bericht I Brundtland Report : Unsere gemeinsame Zukunft, 1987, 23.02.2012,
URL:http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/brundtland_report_563.htm?sid=52592c412cdc31bd9ee9e43b129f6dc1, Stand: 10.06.2012.
- Lin-Hi, N. (2012):** Greenwashing,
URL:<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/9119/greenwashin-g-v6.html>, Stand: 10.06.2012.
- Ludwig, K. (2009):** Bewerbung – Der Faktor Verantwortung zählt, 01.09.2009,
URL:<http://www.zeit.de/online/2009/36/unternehmen-image-bewerbung/seite-1>, Stand: 10.06.2012.
- Lütge, G. (2009):** Verbraucher – Weder öko noch fair, 31.10.2009,
URL:www.zeit.de/2009/45/Verbraucher, Stand: 10.06.2012.
- Mandl, I. (2012):** Bedeutung von CSR für KMU – Wie können KMU CSR im Betrieb umsetzen?,
URL:http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?angid=1&stid=433924&dstid=8683&titel=Bedeutung%2Cvon%2CCSR%2Cf%C3%BCr%2CKMU, Stand: 10.06.2012.
- Merten, K. (2012):** Corporate Social Responsibility – Konzepte, Anwendung, Kritik,
URL:www.complus-muenster.de/data/downloads/CSR2.pdf, Stand: 10.06.2012.
- mietreport-online (2011):** Aktuelle Zahlen: Wohnungsmarkt weiter knapp, 21.09.2011,
URL:www.mieter-zeugnis.com/de/aktueller-bericht/items/aktuelle-marktdaten-wohnungsmarkt-weiter-knapp.html, Stand: 10.06.2012.
- Mildenberger, U./ Anshuman, K./ Thiede, C. (2012):** Corporate Social Responsibility – Theoriekonzepte und Praxisansätze,
URL:http://www.hdm-stuttgart.de/science/science/science-verzeichnis/55/CSR_Theoriekonzepte_und_Praxisansaeetze.pdf, Stand: 10.06.2012.
- Mühlböck, M. (2012):** PR & die Prinzipien für erfolgreiches CSR-Management,
URL:http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?angid=1&stid=432817&dstid=8683, Stand: 10.06.2012.
- Nassauische Heimstätte Wohnungs- und Entwicklungsgesellschaft mbH (2012a):** Unternehmensgruppe,
URL:<http://www.naheimst.de/ueber-uns/unternehmensgruppe.html>, Stand: 11.06.2012.
- Nassauische Heimstätte Wohnungs- und Entwicklungsgesellschaft mbH (2012b):** Soziale Verantwortung,
URL:<http://www.naheimst.de/ueber-uns/engagement.html>, Stand: 11.06.2012.
- Nassauische Heimstätte Wohnungs- und Entwicklungsgesellschaft mbH (2012c):** DESWOS – deutsche Wohnungswirtschaft unterstützt Menschen in Entwicklungsländern,
URL:<http://www.naheimst.de/ueber-uns/engagement/deswos.html>, Stand: 11.06.2012.
- Nassauische Heimstätte Wohnungs- und Entwicklungsgesellschaft mbH (2012d):** Mieterfernsehen in Wiesbaden-Klarenthal,
URL:<http://www.naheimst.de/wohnen/mieterservice/wohndienstleistungen/mieterfernsehen.html>, Stand: 11.06.2012.
- Ramthun, C. (2005a):** Ablass-Kapitalismus – Das Geschäft mit dem guten Gewissen, 06.06.2005,
URL:<http://www.wiwo.de/unternehmen/ablass-kapitalismus-das-geschaeft-mit-dem-guten-gewissen-seite-8/4935700-8.html>, Stand: 10.06.2012.
- Ramthun, C. (2005b):** Wie bitte?: «Zu viel Zeitgeist und Heuchelei», 14.06.2005,
URL:<http://www.bilanz.ch/unternehmen/wie-bitte-zu-viel-zeitgeist-und-heuchelei>, Stand: 10.06.2012.
- Rips, F.-G. (2007):** Wohnungsmarkt bietet gute und schlechte Beispiele für CSR, 19.11.2007,
URL:<http://csr-news.net/main/2007/11/19/wohnungsmarkt-bietet-gute-und-schlechte-beispiele-fur-csr/>, Stand: 10.06.2012.
- Schlingensiepen, I. (2010):** Mit Gesundheitsangeboten beim Mitarbeiter punkten, 19.09.2010,
URL:<http://www.ftd.de/karriere-management/management/personalmanagement-mit-gesundheitsangeboten-beim-mitarbeiter-punkten/50170122.html>, Stand: 10.06.2012.
- Spiegel-online (2006):** Dresden verkauft Wohnungsbestand und wird schuldenfrei, 09.03.2006,
URL:<http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,405194,00.html>, Stand: 10.06.2012.
- Stratmann, K. (2011):** Berlin warnt Brüssel vor neuen Berichtspflichten, 24.10.2011,
URL:<http://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/mittelstand-berlin-warnt-bruessel-vor-neuen-berichtspflichten/5682580.html>, Stand: 10.06.2012.
- Umweltdialog-online (2007):** Volkswagen positioniert CSR-Geschäftsstelle, 25.05.2007,
URL:http://www.umweltdialog.de/umweltdialog/csr_news/2007-05-25_Volkswagen_positioniert_CSR_Geschaefsstelle.php, Stand: 10.06.2012.
- Vereinigte Leipziger Wohnungsgenossenschaft eG (2012a):** Portrait,
URL:<http://www.vlw-eg.de/portrait>, Stand: 11.06.2012.
- Vereinigte Leipziger Wohnungsgenossenschaft eG (2012b):** Leitbild,
URL:<http://www.vlw-eg.de/leitbild>, Stand: 11.06.2012.
- Vogt, M. (2010):** Werteorientierte Unternehmensführung in Krisenzeiten, 05.05.2010,
URL:http://www.kaththeol.uni-muenchen.de/lehrstuehle/christl_sozialethik/personen/1vogt/texte/vogt/vogt_werte-vdw.pdf, Stand: 10.06.2012.
- WBG Köpenick Nord (2012):** Wohnen mit Service,
URL:http://www.fh-erfurt.de/fhe/index.php?eID=tx_nawsecuredl&u=0&file=fileadmin/Material/Institut/ISP/PDFs/AG1-1_Knospe-Neubau_Zur_Wuhle.pdf&t=1339414995&hash=2231594fa8b696617c0d755e0f89f0e6, Stand: 10.06.2012.
- WBM Wohnungsbaugesellschaft Berlin-Mitte mbH (2012a):** Corporate Social Responsibility,
URL:http://www.wbm.de/wbm/cms/de/wir_ueber_uns/corporatesocialresponsibility/corporatesocialresponsibility_1.html, Stand: 10.06.2012.
- WBM Wohnungsbaugesellschaft Berlin-Mitte mbH (2012b):** Wir profitieren von den CSR-Aktivitäten.,
URL:http://www.wbm.de/wbm/cms/de/wir_ueber_uns/corporatesocialresponsibility/grundfuercsr.html, Stand: 10.06.2012.
- WBM Wohnungsbaugesellschaft Berlin-Mitte mbH (2012c):** Die Leitlinien der WBM.,
URL:http://www.wbm.de/wbm/cms/de/wir_ueber_uns/wbm2015/dieleitlinien/leitlinien_1.html#7, Stand: 10.06.2012.
- Wohnungsbaugenossenschaft Gotha e.G.-online (2012):** In Gotha zu Hause,
URL:<http://www.wbg-gotha.de/Leitbild>, Stand: 10.06.2012.

In der Reihe der Erfurter Hefte zum angewandten Marketing sind bisher die folgenden Titel erschienen:

Heft 1 (1998): **Elektronische Zahlungssysteme im Internet – Formen, Bewertung, Praxisbeispiele** von Sven Leischner

Heft 2 (1998): **Das Internet als neues, innovatives Tool im Marketing** von Jan Vorwerk

Heft 3 (1999): **Praxisbeispiele zur Markenführung - Ausgewählte Gastvorträge 1998**

Heft 4 (1999): **Werberecht** Möglichkeiten und Grenzen des Marketing für Rechtsanwälte von Andreas Tröger

Grenzen der Werbung – Status und Perspektiven von Werberecht und Werbekontrolle von Claudia Thelen

Heft 5 (1999): **Stadtmarketing** Stadtmarketing . Besonderheiten, Konzepte und Beispiele von Janko Tietzel

Stadtmarketing für die Stadt Arnstadt - Ein Projektbericht von Thomas Heinz und Sören Schiller

Heft 6 (1999): **Markenbewertung** Markenbewertung und Markenberatung in Deutschland - Ergebnisse einer empirischen Studie und Begriff des Markenwertes und Modelle zur Markenwertermittlung von Norbert Drees

Heft 7 (2000): **Marktkommunikation** Vergleichende Werbung - neue Möglichkeiten und neue Grenzen von Claudia Thelen

Messeauftritt einer Fachhochschule – die FH Erfurt auf der "Marketing Services" 1999 - ein Projektbericht von Stephan Lenz und Steffen Trautwein

Heft 8 (2000): **Electronic Commerce I** Erfolgsfaktoren von Electronic Commerce von Peter Behrens

Electronic Commerce im Business-to-Business-Bereich - Möglichkeiten, Grenzen und Beispiele von Steffen Weber

Heft 9 (2000): **Zielgruppenmarketing** Singles als Marketing-Zielgruppe von Norbert Drees und Wolfgang Himmel

Kinder als Marketing-Zielgruppe von Kathrin Götze

Heft 10 (2000): **Werbeerfolgskontrolle** Erfolgskontrolle bei Sales Promotions – Möglichkeiten und Grenzen von Kerstin Mäder

Heft 11 (2001): **Electronic Commerce II** Elektronische Business-to-Business-Marktplätze – Entwicklungsstand und Perspektiven von Steffen Weber

Heft 12 (2002): **Kooperationen im Marketing** Horizontale Markenkooperation in der Marketingkommunikation – Grundlagen, Entscheidungsprozess, Beispiele und Checkliste von Florian Hendrik Kunze

Co-Branding – eine neue Strategie in der Markenführung? von Wolfgang Himmel

Heft 13 (2002): **Recht im Marketing** Rechtsrahmen einer marktorientierten Unternehmensführung von Thomas C. Zerres

Kommentierte Literaturempfehlungen zum Marketingrecht von Thomas C. Zerres

Heft 14 (2002): **Customer Relationship Management** Gestaltung von Kundenbeziehungen durch Customer Relationship Management und Permission Marketing von Susanne Engelhardt

Customer Relationship Management – ein umsetzbares Konzept für den Mittelstand? von Steffen Schwarz und Michael O. Schmutzner

Heft 15 (2007): **Guerilla-Marketing** Guerilla-Marketing – Grundlagen, Instrumente, Beispiele von Markus Jäckel

Ambush Marketing – eine qualitative Analyse am Beispiel der FIFA Fußballweltmeisterschaft 2006 von Martin Liebetrau

Heft 16 (2007): **Temporäre Produktdifferenzierung** Temporäre Produktdifferenzierung – Konzept, Ziele, Erfolgsfaktoren von Norbert Drees und Ina Helbig

Erscheinungsformen temporärer Produktdifferenzierung von Ina Helbig

Heft 17 (2008): **Internationales Marketing** Marktkommunikation in China – Besonderheiten und Beispiele von Mingming Du

Heft 18 (2008): **Electronic Commerce III** Multimediale Produktwerbung - Möglichkeiten, Grenzen, Beispiele von Michael Jasperneite

Literaturservice – Marketingneuerscheinungen 2007 von Norbert Drees

Heft 19 (2008): **Fokus Kunde** Kundenschnittstelle POS – eine qualitative Expertenstudie zur Messung von Dienstleistungsqualität von Norbert Drees und Sören Schiller

Kundenzufriedenheit und Kundenbindung als strategische Zielgrößen im Marketing von Stefanie Boldt

Verhinderung von Kundenabwanderungen als Herausforderung im Dienstleistungsbereich von Stephan Huck

Heft 20 (2008): **Marktforschung heute** Im Fokus: Marktforschung und Marketingberatung in Deutschland - eine Studie zur kundenseitigen Bewertung ihrer Dienstleister von Norbert Drees

Entwicklungen und Veränderungen in der Marktforschung von Christoph Prox und Bernd Christian

Literaturservice – Marketingneuerscheinungen 1. Halbjahr 2008 von Norbert Drees

Heft 21 (2009): **Spezialaspekte der Produktpolitik** Produktimitation versus Produktpiraterie - Strategische Produktpolitik versus Rechtsbruch von Eric Seidel

Mass Customization als innovativer Ansatz in der Produktpolitik von Patrick Schledz

Literaturservice – Marketingneuerscheinungen 2. Halbjahr 2008 von Steffen Trautwein

Heft 22 (2009): **Zielgruppenmarketing** Jugendliche als Marketingzielgruppe – Besonderheiten, Konzepte, Beispiele von Anne Fleischmann

Ausländer als Marketingzielgruppe – Besonderheiten des Ethno-Marketing von Fatima Tanis

Heft 23 (2009): **Unternehmenskommunikation** Weblogs als Kommunikationsinstrument für Unternehmen von Eric Seidel

Literaturservice – Marketingneuerscheinungen 1. bis 3. Quartal 2009 von Andreas Tröger

Heft 24 (2009): **Gender Marketing** Gender Marketing – Die Geschlechterrollen heute und daraus resultierende Ansätze für das Marketing von Julia Canzler

Heft 25 (2010): **Markenpolitik** Zwischen Zeitgeist und Pflichtprogramm – Markenarbeit im Logistik-Marketing von Dr. Rembert Horstmann

Lizenzierung von Marken – Formen, Möglichkeiten und Grenzen von Sascha Kirchner

Heft 26 (2010): **Stadt- und Regionenmarketing** Regionenmarketing von Marco Hering

Stadtmarketing in der Praxis – Das Beispiel Erfurt von Hanno Heintze

Literaturservice – Marketing-Neuerscheinungen 4. Quartal 2009 und 1. Quartal 2010 von Sören Schiller

Heft 27 (2010): **Electronic Marketing** Social Commerce als Fortentwicklung des Electronic Commerce – Eine Potential- und Risikoanalyse für den stationären Handel von Robert Meyer

Marktkommunikation im Internet – Erscheinungsformen, Möglichkeiten und Beispiele von Florian Schwarz und Carlos Heinecke

Literaturservice – Marketing-Neuerscheinungen 2. und 3. Quartal 2010 von Andreas Tröger

Heft 28 (2010): **Marktsegmentierung** Lifestyle-Typologien – Einstellungen und Konsumentenverhaltensmuster als Ansatz zur Marktsegmentierung von Sascha Kirchner

Heft 29 (2011): **Markenmanagement** West-Ost-Markenstudie 2010 (WOM 2010) – Unterschiede in Kaufverhalten, Markenbewusstsein und Werbewirkung in Ost und West von Niels N. von Haken und Sören Schiller

Akustische Markenführung – Das auditive Erscheinungsbild einer Marke von Franziska Mai

Literaturservice – Marketing-Neuerscheinungen 4. Quartal 2010 und 1. Quartal 2011 von Norbert Drees

Heft 30 (2011): **Branchenspezifisches Marketing** Besonderheiten des Marketings für Fluggesellschaften von Torsten Görl

Automobilmarketing – Besonderheiten und Strategien von Premiumherstellern im deutschen Markt von Lars Schönfelder

Heft 31 (2011): **Mobile Marketing** Mobile Marketing als innovativer Ansatz für die Unternehmenskommunikation von Jennifer Jänicke

Literaturservice – Marketing-Neuerscheinungen 2. und 3. Quartal 2011 von Andreas Tröger

Heft 32 (2011): **Branchenspezifisches Marketing** Marketing für Discounter – Besonderheiten und Beispiele der fünf größten deutschen Lebensmittel-discounter von Claudia Poltermann

Versicherungsmarketing – Besonderheiten und Beispiele des Marketing von Erstversicherern in Deutschland von Sascha Kirchner

Heft 33 (2012): **Branchenspezifisches Marketing** Besonderheiten der Kommunikation im OTC-Segment des Pharmamarktes von Alexander Mey

Literaturservice – Marketing-Neuerscheinungen 4. Quartal 2011 u. 1. Quartal 2012 von Sören Schiller

Heft 34 (2012): **Innovative Marktkommunikation** Augmented Reality – Formen und Anwendungsmöglichkeiten im Marketing von Nicole Schneider

Heft 35 (2012): **Markenmanagement** West-Ost-Markenstudie 2012 (WOM 2012) – Unterschiede in Kaufverhalten, Markenbewusstsein und Werbewirkung in Ost und West von Niels N. von Haken und Sören Schiller

Corporate Branding – Möglichkeiten und Grenzen der Unternehmensmarke von Elias Roßner

Literaturservice – Marketing-Neuerscheinungen 2. und 3. Quartal 2012 von Andreas Tröger

Heft 36 (2012): **Corporate Management** Corporate Social Responsibility – Das Grundkonzept und beispielhafte Anwendungen in der Wohnungswirtschaft von Claudia Poltermann

Die Hefte sind gegen eine Schutzgebühr in Höhe von € 10,- je Heft über den Herausgeber erhältlich.