



# Corporate Social Responsibility als Leitbild für erfolgreiches Unternehmertum



Prof. Dr. Jörn Block  
[block@uni-trier.de](mailto:block@uni-trier.de)



14. November 2017

trierer LUNCH LECTURE, Hotel Deutscher Hof, Trier

# Das Team der Forschungsstelle

## Wissenschaftliche Leitung



**Prof. Dr. Jörn Block**  
Professur für  
Unternehmensführung



**Prof. Dr. Thomas Ellwart**  
Professur für  
Wirtschaftspsychologie



**Prof. Dr. Katrin Muehlfeld**  
Professur für Management,  
Organisation und Personal



**Prof. Dr. Thorsten Semrau**  
Professur für Management

## Mitarbeiter und Geschäftsführung



**René Andres**



**Dr. Christian Fisch**  
Geschäftsführer



**Christopher Hansen**



**Christian Masiak**



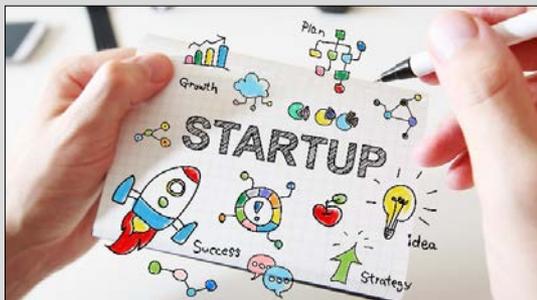
**Dr. Alexandra Moritz**  
Geschäftsführerin

# Im Zentrum: Der regionale Mittelstand

## Familienunternehmen



## Gründung



## Mittelstand

### Organisation und Strategie



### Innovation



### Personal und Mitarbeiterführung



# Förderer und Unterstützer



Nikolaus Koch Stiftung



 **Universität Trier**



**STIFTUNG  
STADT WITTLICH**



# Homepage und Social Media

Unsere Homepage:  
[www.mittelstand.uni-trier.de](http://www.mittelstand.uni-trier.de)

Facebook:  
 Unternehmensführung und  
 Mittelstand Universität Trier

---

# Was ist Corporate Social Responsibility?

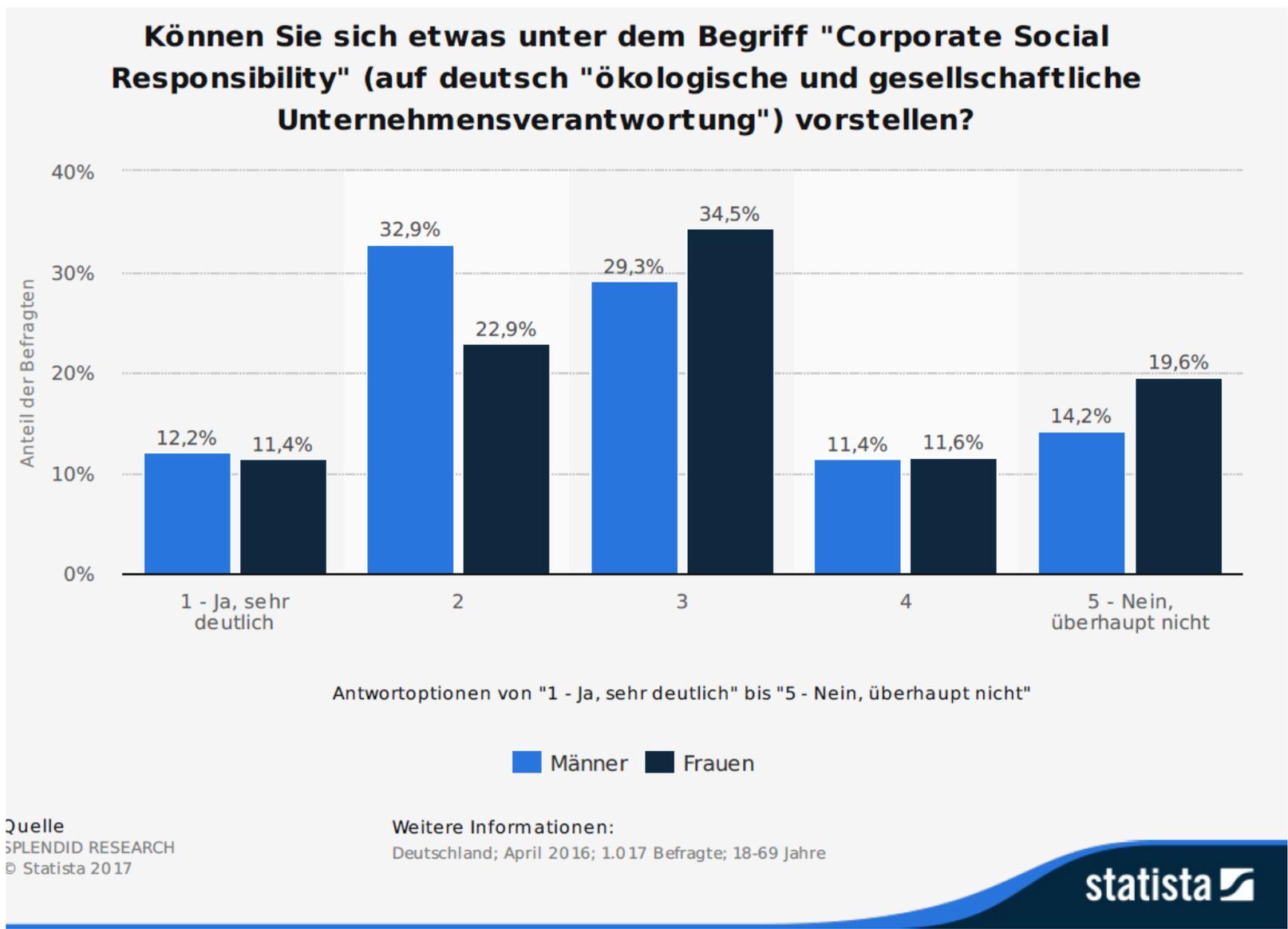
# Tripple Bottom Line: People, Planet, Profit



# CSR-Pyramide von Carrol (1991)



# Bekanntheit des Begriffs Corporate Social Responsibility



# Definition von CSR nach EU Kommission



## Corporate Social Responsibility (CSR)

---

**Corporate social responsibility (CSR) refers to companies taking responsibility for their impact on society. The European Commission believes that CSR is important for the sustainability, competitiveness, and innovation of EU enterprises and the EU economy. It brings benefits for risk management, cost savings, access to capital, customer relationships, and human resource management.**

Quelle: [http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility\\_en](http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility_en)

---

Welche CSR-Instrumente gibt es?

# Überblick über CSR-Instrumente



**Socially responsible business practices**



Unspecialized methods  
Investments within the daily business  
E.g.: Environmental protection



**Corporate social marketing**



Campaign for changes in consumers' behavior;  
supporting the goals of non-profit organizations



**Corporate volunteering**



Supporting employees who engage in social projects;  
company creates appropriate structures

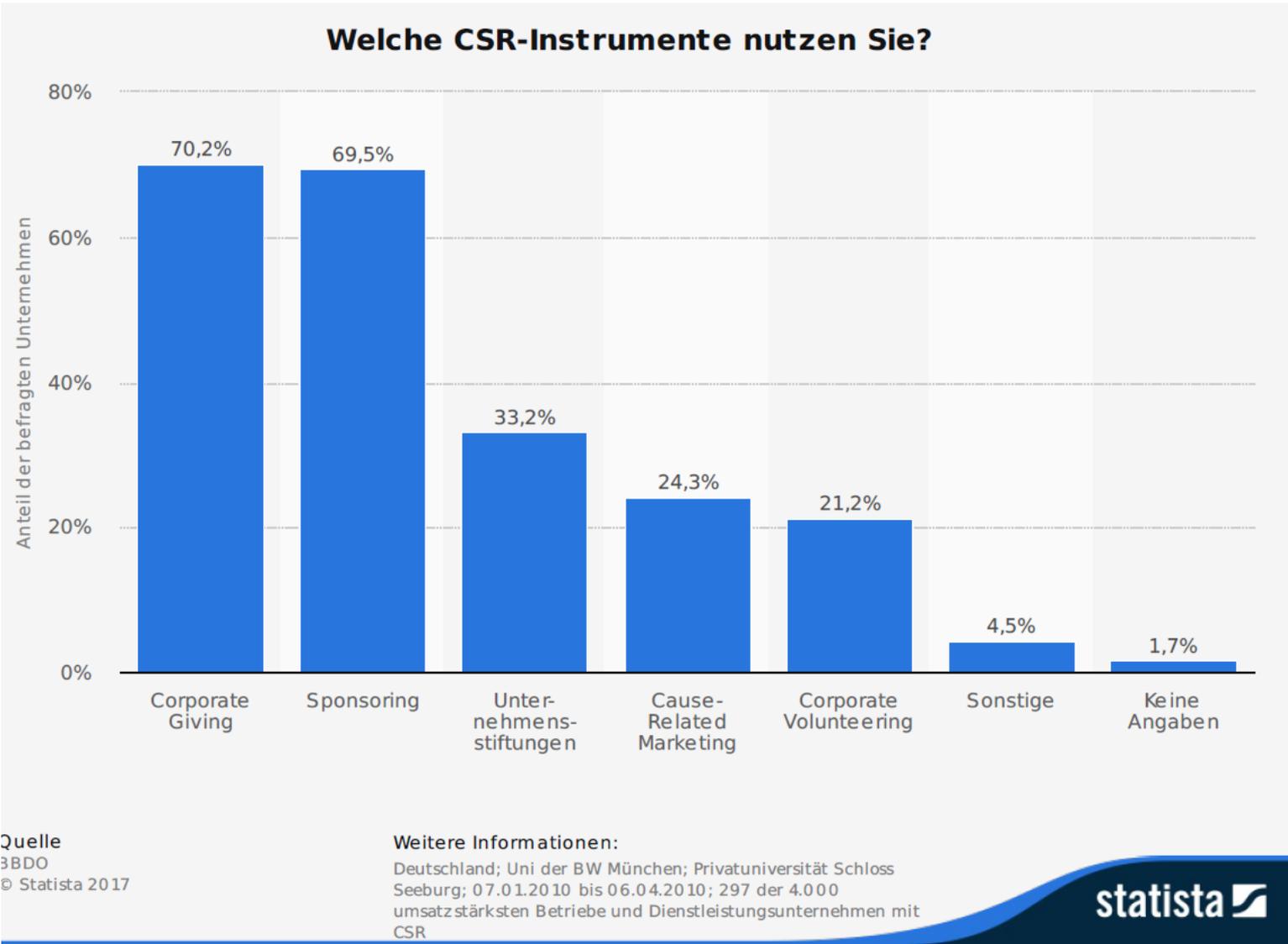


**Corporate foundations**



Companies set up foundations to support social and/or environmental purposes

# Nutzung von CSR-Instrumenten

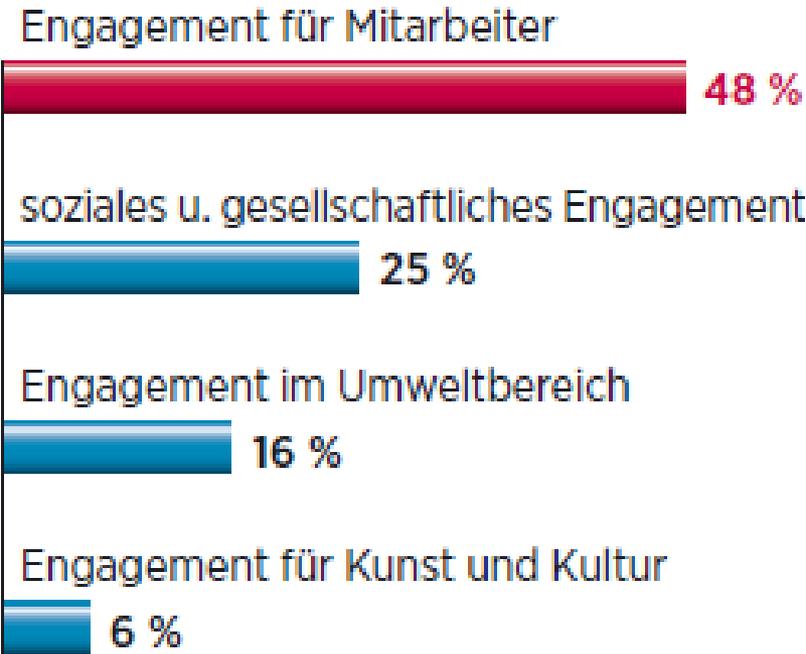


# CSR-Aktivitäten von KMU

## Mitarbeiter im Fokus

### CSR-Aktivitäten von kleinen und mittelständischen Betrieben

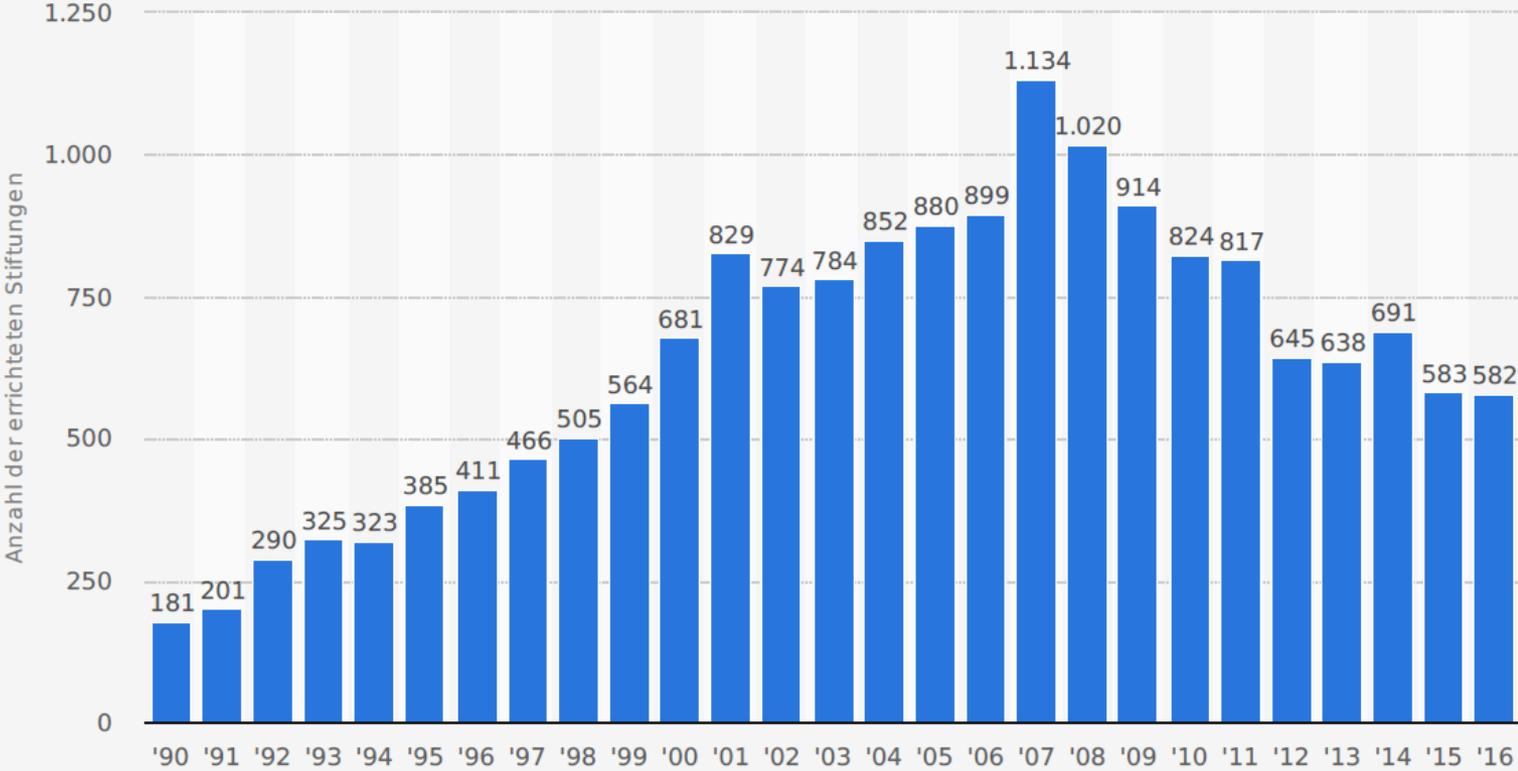
(Angaben in Prozent der Befragten, Mehrfachnennungen möglich)



Befragung von 663 Unternehmen in Deutschland  
Handelsblatt Quelle: Ernst & Young

# Anzahl der errichteten Stiftungen im Zeitverlauf

## Anzahl der errichteten Stiftungen des bürgerlichen Rechts in Deutschland von 1990 bis 2016



Quelle  
Bundesverband Deutscher Stiftungen  
© Statista 2017

Weitere Informationen:  
Deutschland

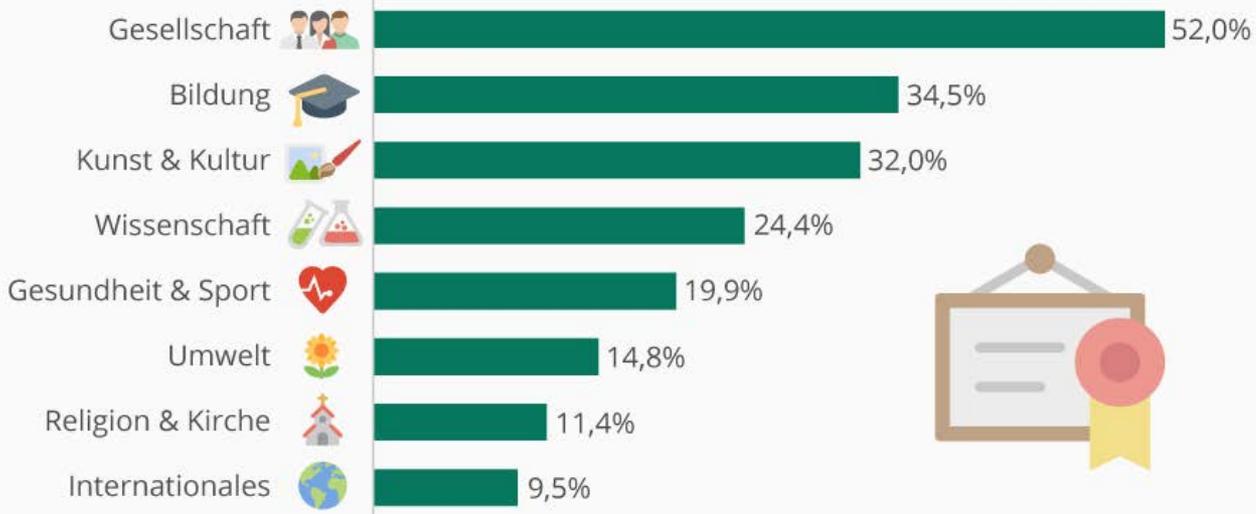


# Stiftungen und ihre Stiftungszwecke

## Stiftungen in Deutschland – der Gesellschaft verpflichtet



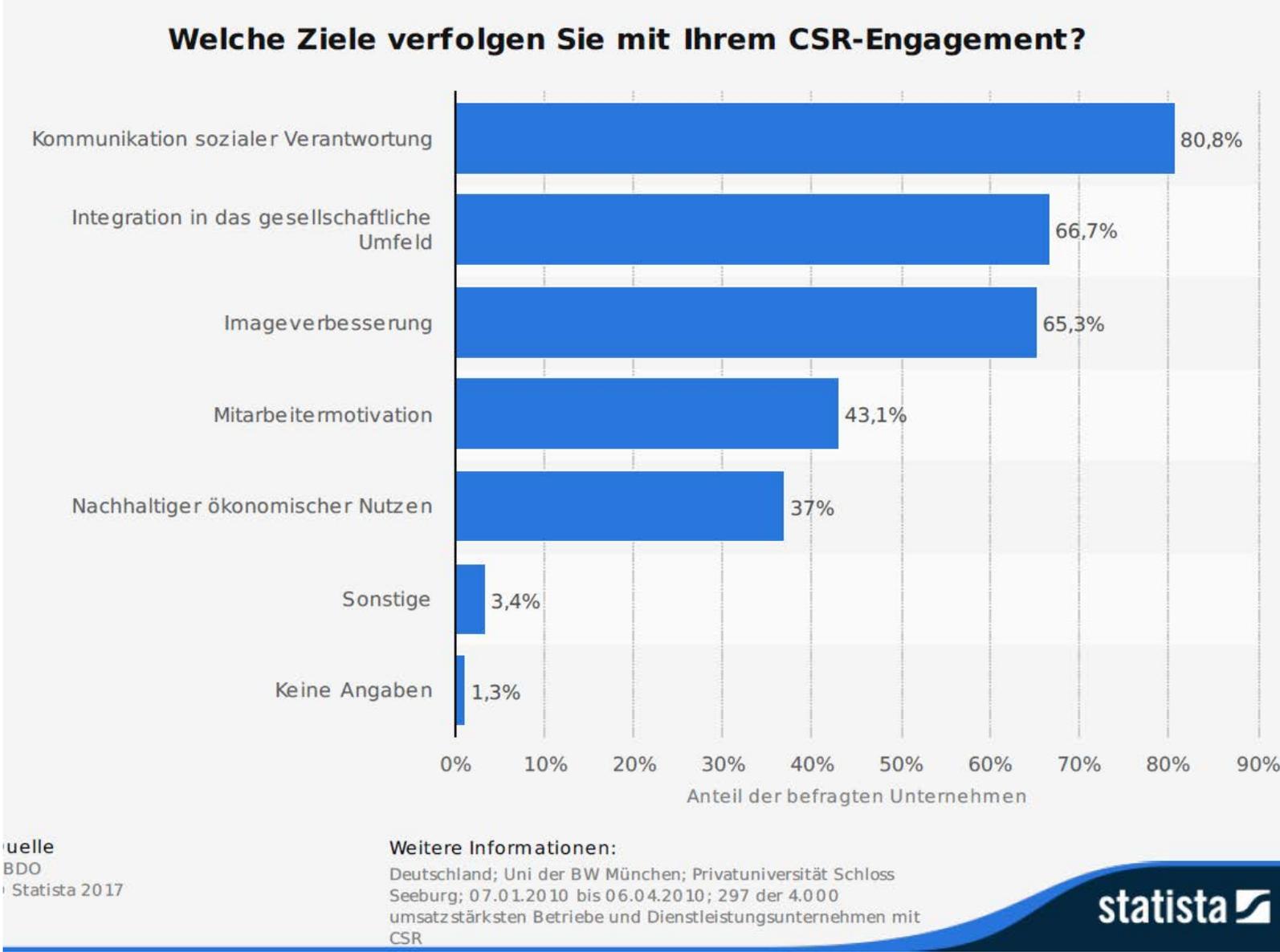
### Verteilung der Stiftungszwecke



\* Mehrfachnennungen möglich, Basis: 19.468 Stiftungen (Stand: März 2017)  
Quelle: Bundesverband Deutscher Stiftungen



# Ziele des CSR-Engagements



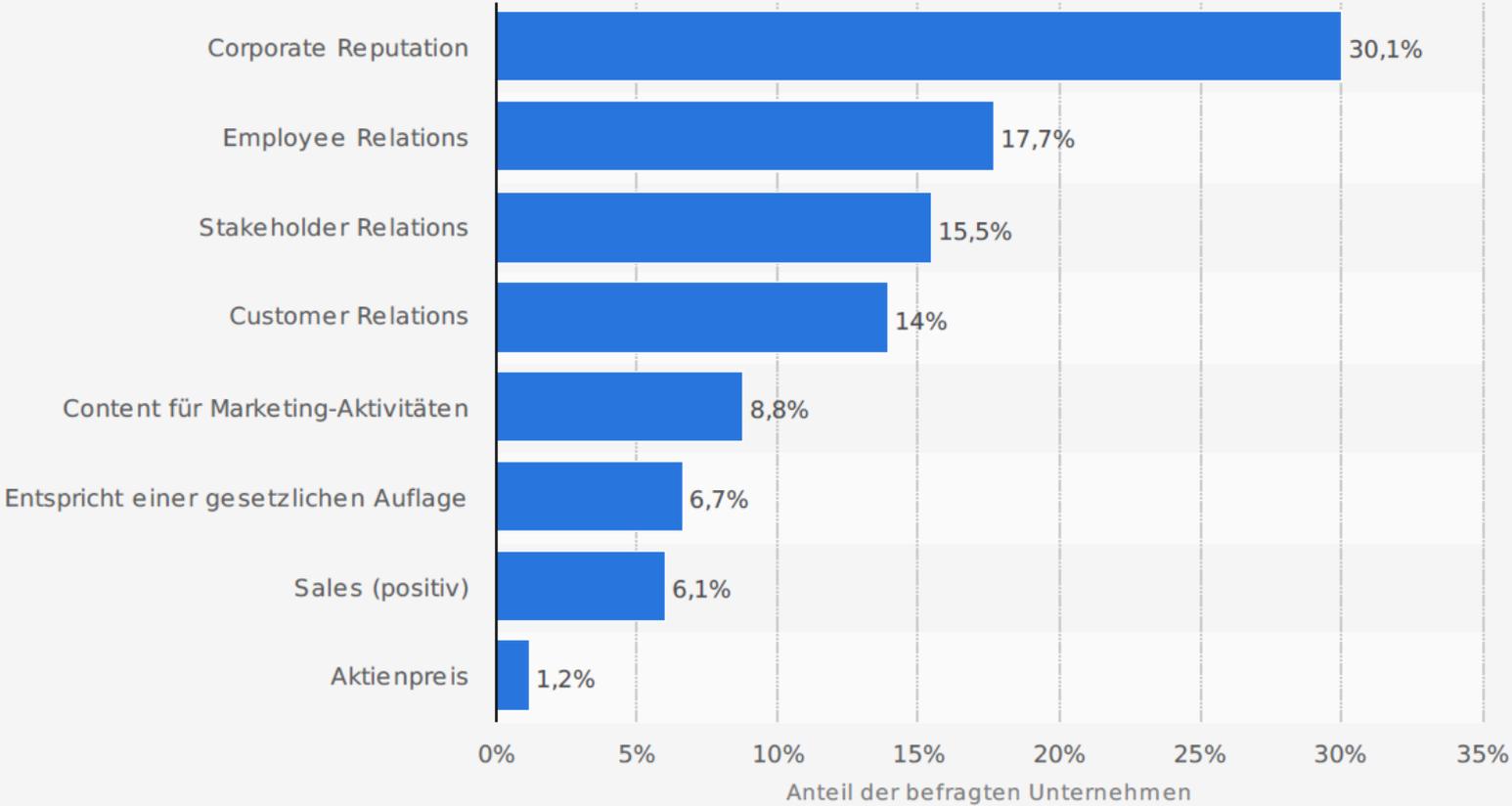
---

## Wie wirkt CSR auf ...

- Konsumenten?
- Mitarbeiter?
- (finanzielle) Unternehmensperformance?
- die Erreichung sozialer/ökologischer Ziele?

# Wirkung von CSR-Kommunikation

**Auf welche Unternehmensbereiche übt die CSR-Kommunikation aus Ihrer Sicht Einfluss aus?**



Quelle  
Grayling  
© Statista 2017

Weitere Informationen:  
Weltweit; Frühjahr 2013; Basis: rund 1.300  
Kommunikationsexperten, rund 200 davon aus der D/A/CH-  
Region



---

# CSR und Konsumenten

## Das modulare Smartphone, das kommt, um zu bleiben

Willkommen zum weltweit ersten ethisch korrekten, modularen Smartphone. Damit du dich nicht zwischen Top-Gerät oder fairer Wertschöpfungskette entscheiden musst

[Entdecke das Fairphone 2 >](#)

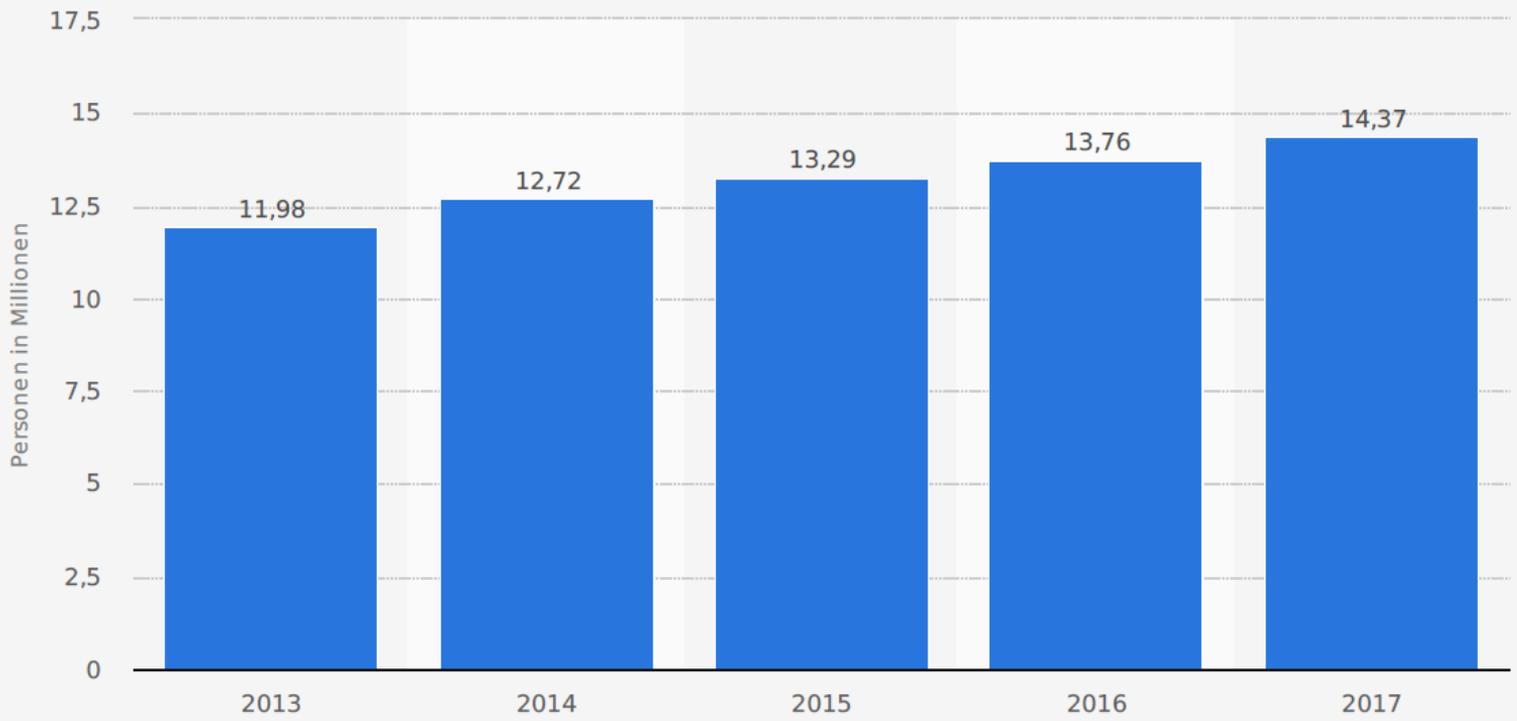
[Zur Wunschliste hinzufügen >](#)



Quelle: <https://www.fairphone.com/de/>

# CSR und Konsumenten – Einfluss auf Kaufentscheidung (2/2)

**Anzahl der Personen in Deutschland, die beim Einkaufen darauf achten, dass die Produkte aus fairem Handel (Fair Trade) stammen, von 2013 bis 2017 (in Millionen)**



Quelle  
IfD Allensbach  
© Statista 2017

Weitere Informationen:  
Deutschland; ab 14 Jahre; deutschsprachige Bevölkerung



# CSR und Konsumenten – Einfluss auf Kaufentscheidung (1/2)

**Bevölkerung in Deutschland nach Einstellung zur Aussage "Beim Kauf von Produkten ist es mir wichtig, dass das jeweilige Unternehmen sozial und ökologisch verantwortlich handelt" von 2013 bis 2016 (in Millionen)**



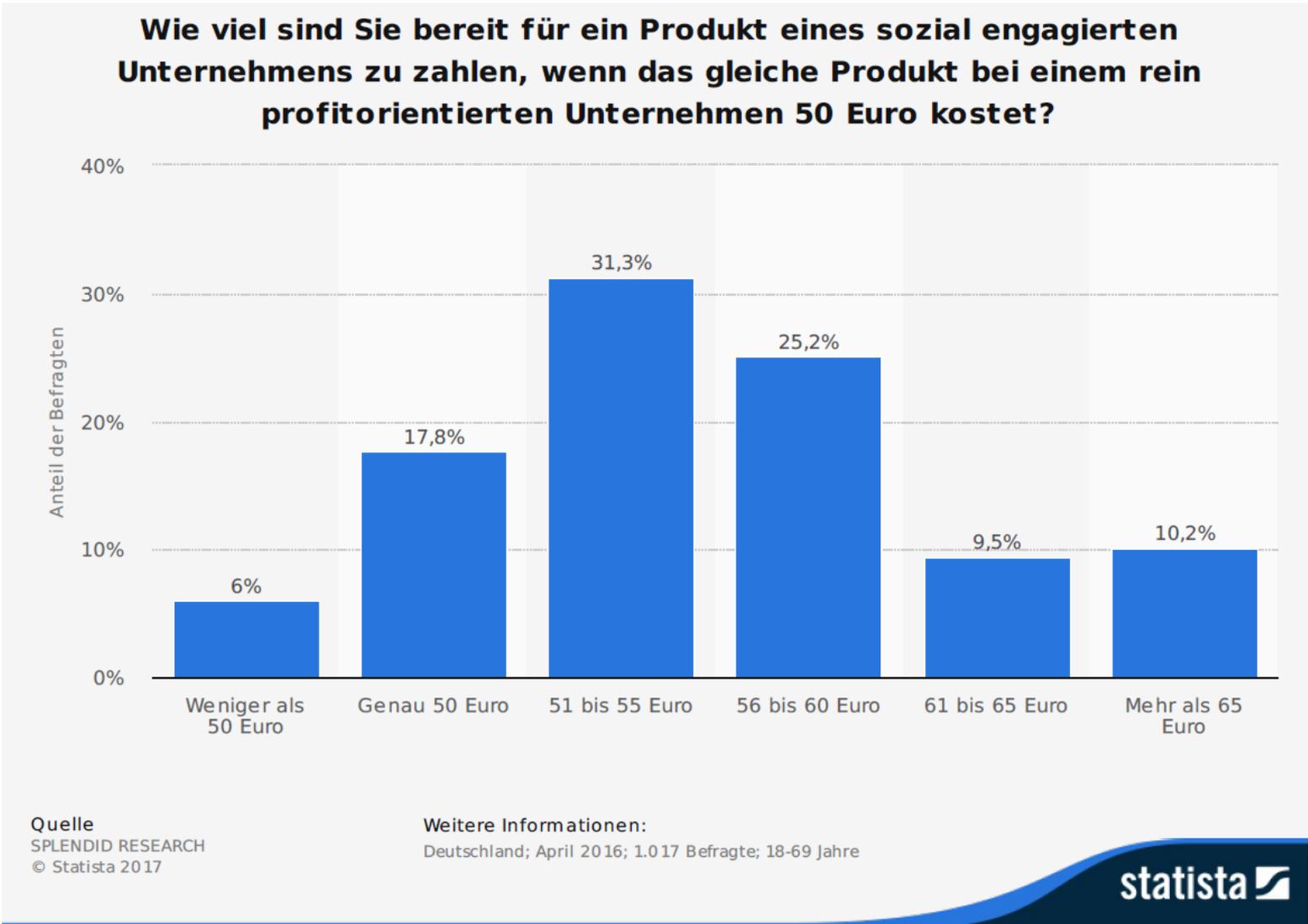
■ Trifft voll und ganz zu ■ Trifft zu/trifft meist zu ■ Trifft etwas zu/trifft kaum zu ■ Trifft überhaupt nicht zu  
■ Keine Angabe

Quelle  
VuMA  
© Statista 2017

Weitere Informationen:  
Deutschland; IFAK; Ipsos; GfK Media and Communication  
Research; ab 14 Jahre; deutschsprachige Bevölkerung

statista

# CSR und Konsumenten – Preisbereitschaft (1/2)

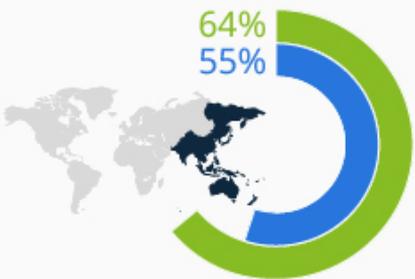


# CSR und Konsumenten – Preisbereitschaft (2/2)

## Nachhaltigkeit ist vielen Europäern zu teuer

Konsumenten, die für nachhaltige Produkte & Dienstleistungen einen Aufpreis zahlen würden (in %)

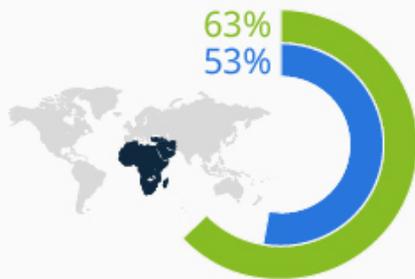
■ 2011 ■ 2014



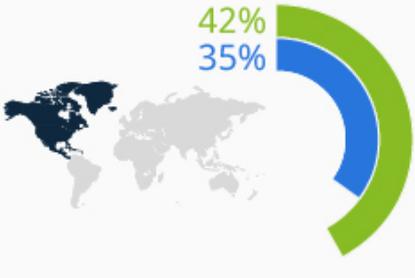
Asien-Pazifik



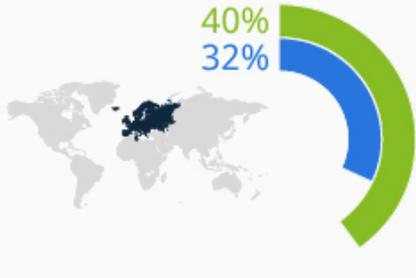
Lateinamerika



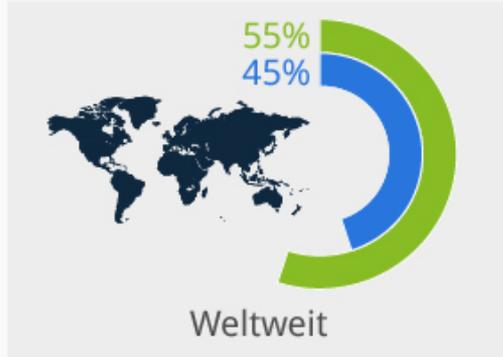
Mittlerer Osten / Afrika



Nordamerika



Europa



Weltweit

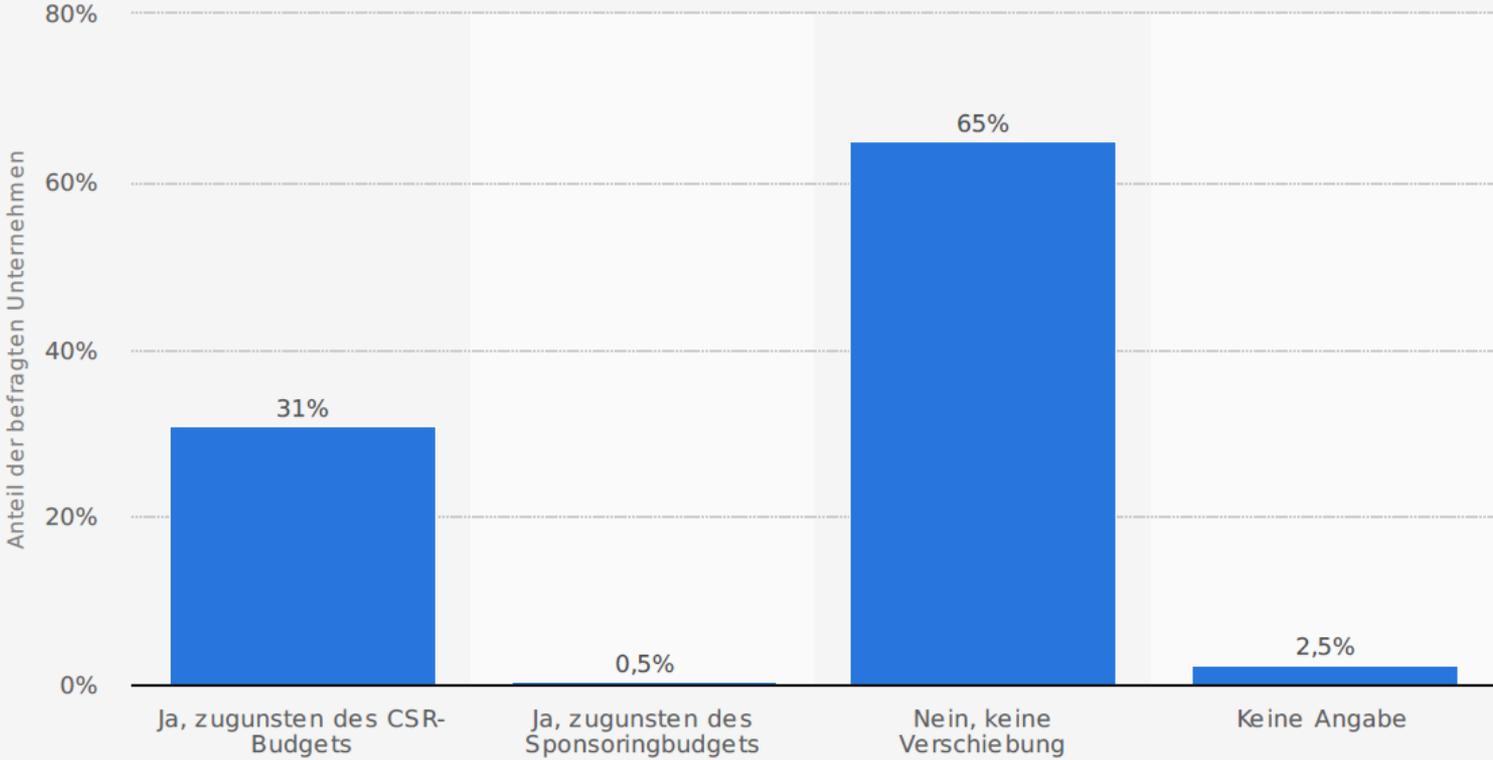
CC BY ND @Statista\_com

\* Basierend auf einer Umfrage unter 30.000 Internet-Nutzern aus 60 Ländern.  
Quelle: Nielsen



# CSR versus Sponsoring

**Kam es in den letzten beiden Jahren zu Verschiebungen zwischen dem Budget für CSR-Projekte und dem Budget für klassisches Sponsoring?**



Quelle  
BBDO  
© Statista 2017

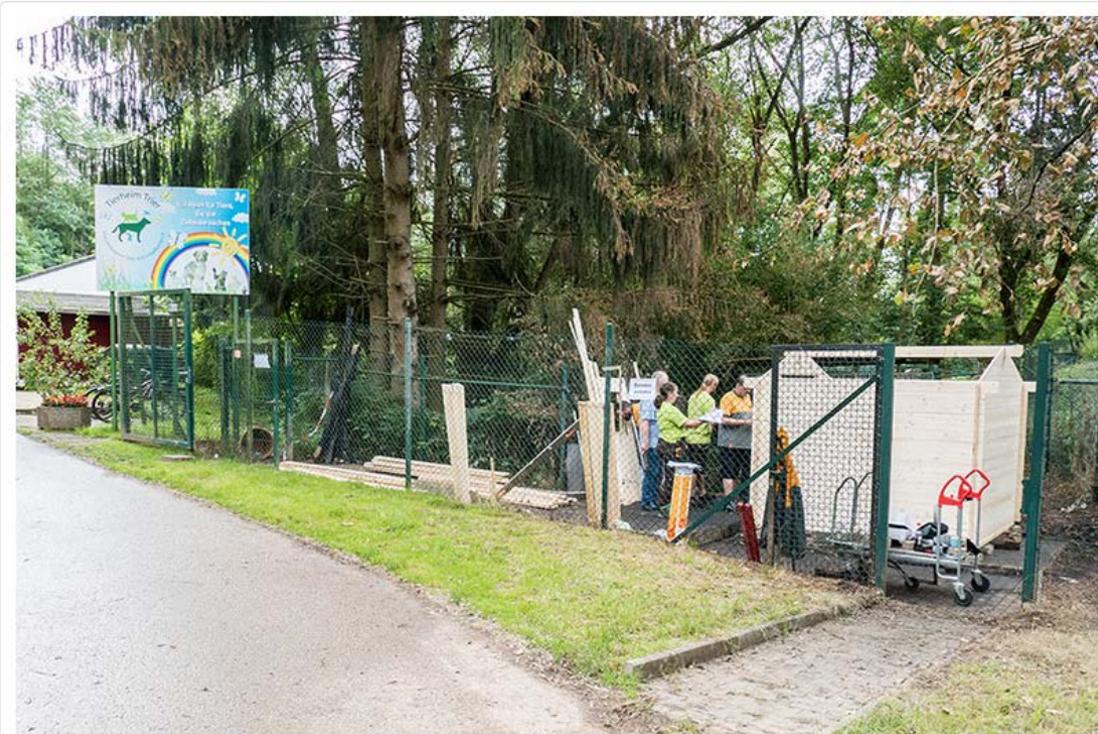
Weitere Informationen:  
Deutschland; Uni der BW München; Privatuniversität Schloss Seeburg; 07.01.2010 bis 06.04.2010; 197 der 4.000 umsatzstärksten Betrieben und Dienstleistungsunternehmen



---

# CSR und Mitarbeiter

## Das Projekt, Hornbach und das Tierheim



Noch einen Tag zuvor lagen an dieser Stelle die verkohlten Trümmer des alten Hauses. Fotos: Rolf Lorig

**TRIER.** Der Schreck war groß, als vor einigen Tagen die Feuerwehr ins Trierer Tierheim gerufen wurde.

Die Wehrleute trauten ihren Augen nicht, brannte da doch die Box, in der sie normalerweise außerhalb der

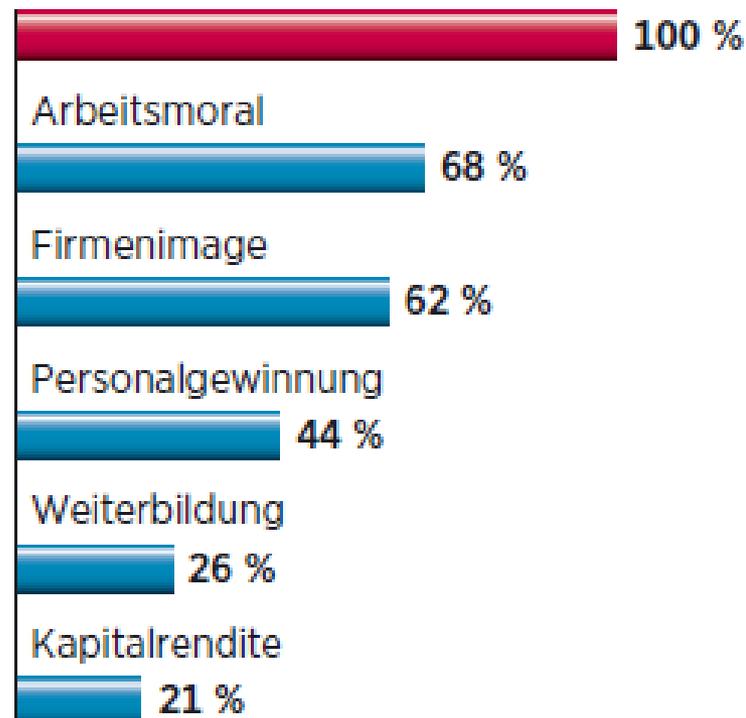
Quelle: <http://www.trier-reporter.de/das-projekt-hornbach-und-das-tierheim>

# CSR und Mitarbeiter – Corporate Volunteering

## Motivationschub

Nutzen von Corporate Volunteering  
für Unternehmen\*

### Mitarbeiterbindung



\*Einschätzungen von 34 US-Unternehmen;  
Mehrfachnennungen möglich

# Generation Y: Passion over Profit?

Generation Y

## Social Entrepreneur als neuer Karriereweg

Dennis Hoenig-Ohnsorg am 9. Juli 2013



**Fachbeitrag.** Von wegen Birkenstockschuhe und anspruchslose Sozialarbeit: Social Entrepreneurs bieten herausfordernde Karrierewege mit Sinn.

Quelle: <https://www.gruenderszene.de/allgemein/social-entrepreneur-karriere>

Generation Y: Geburtsjahr 1980 bis 1995 (manchmal auch 2000)

# Prioritäten von Generation Y im Beruf

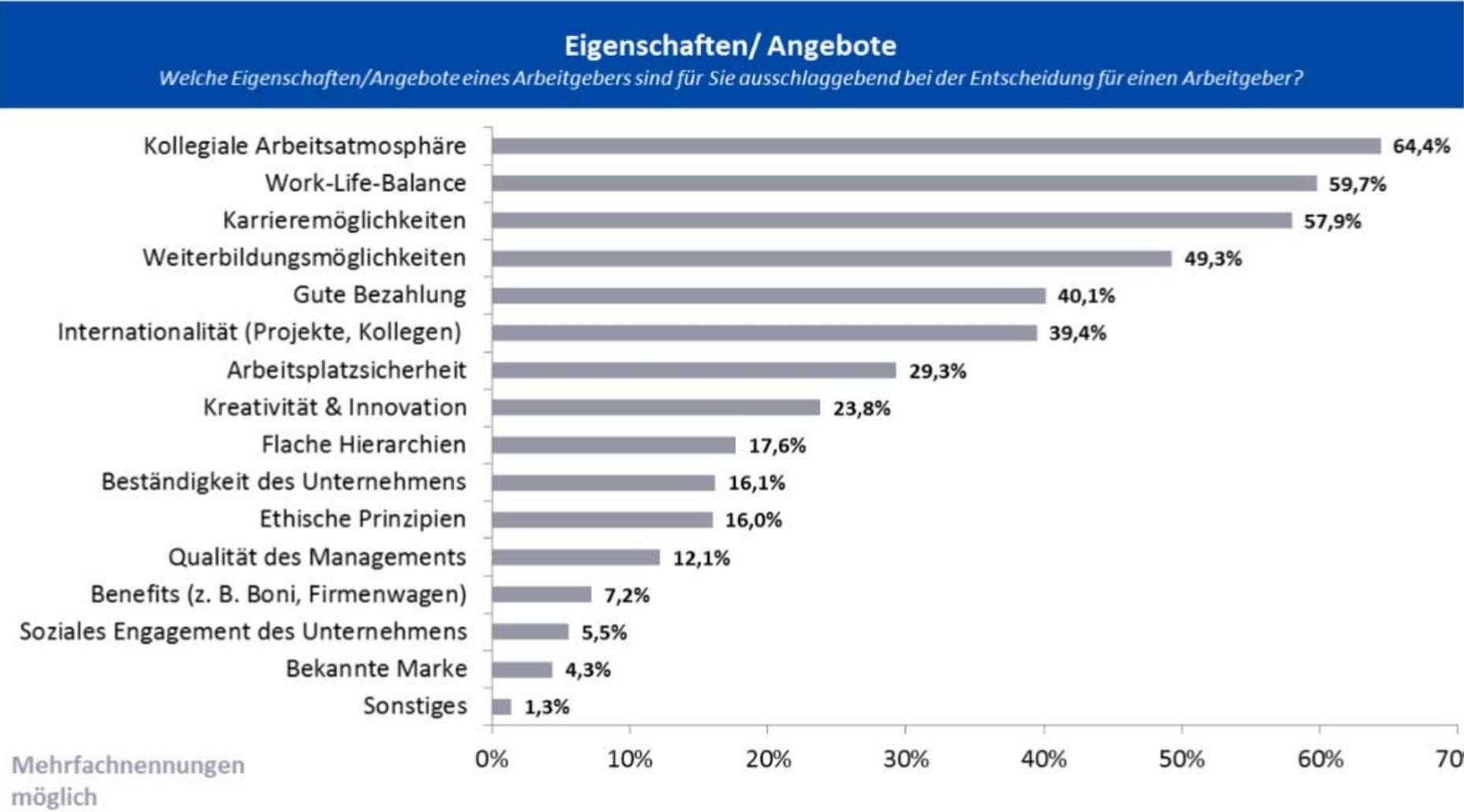


Abbildung 3: Präferierte Eigenschaften und Angebote des Arbeitgebers. Darstellung: Kienbaum Institut @ ISM, 2015.

---

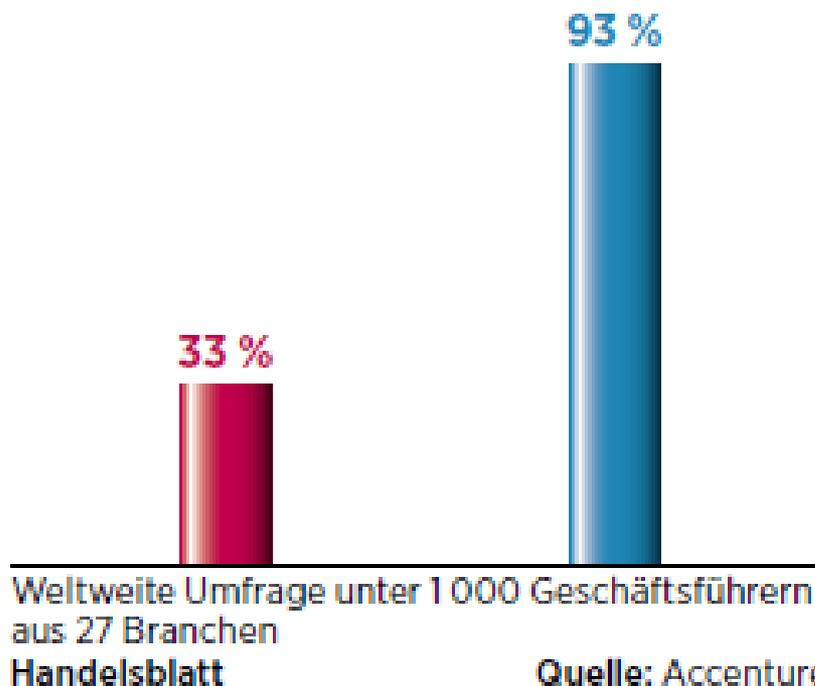
# CSR und (finanzielle) Unternehmensperformance

# Manager über Nachhaltigkeit

## Missverhältnis

Wie Manager über Nachhaltigkeit in Unternehmen denken

- „Unternehmen tun genug für Nachhaltigkeit“
- „Nachhaltigkeit ist für die Zukunft meines Unternehmens wichtig“



# CSR als Teil der Unternehmensstrategie?

## Strategen in der Minderheit

CSR: Wie die Großunternehmen in der EU zu dem Thema stehen



Handelsblatt    EU-Kommission, eig. Recherche

# Verantwortung für CSR-Kommunikation

## PR gibt den Ton an

Wer in deutschen Unternehmen federführend bei der CSR-Kommunikation ist  
Befragung von 103 Unternehmen

### Unternehmenskommunikation/PR

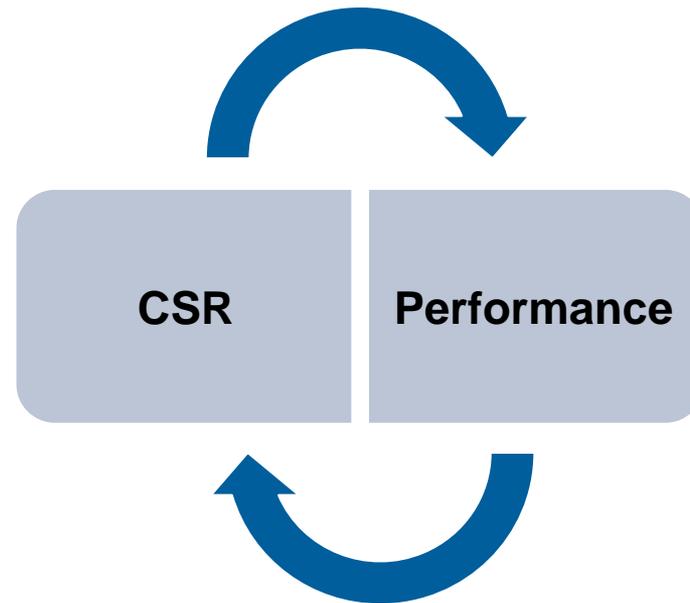


Handelsblatt

Quelle: Universität Leipzig

# Umgekehrte Kausalität (möglich)

Keine einfache Frage, da ...



... umgekehrte Kausalität möglich.

## A Meta-Analytic Review of Corporate Social Responsibility and Corporate Financial Performance: The Moderating Effect of Contextual Factors

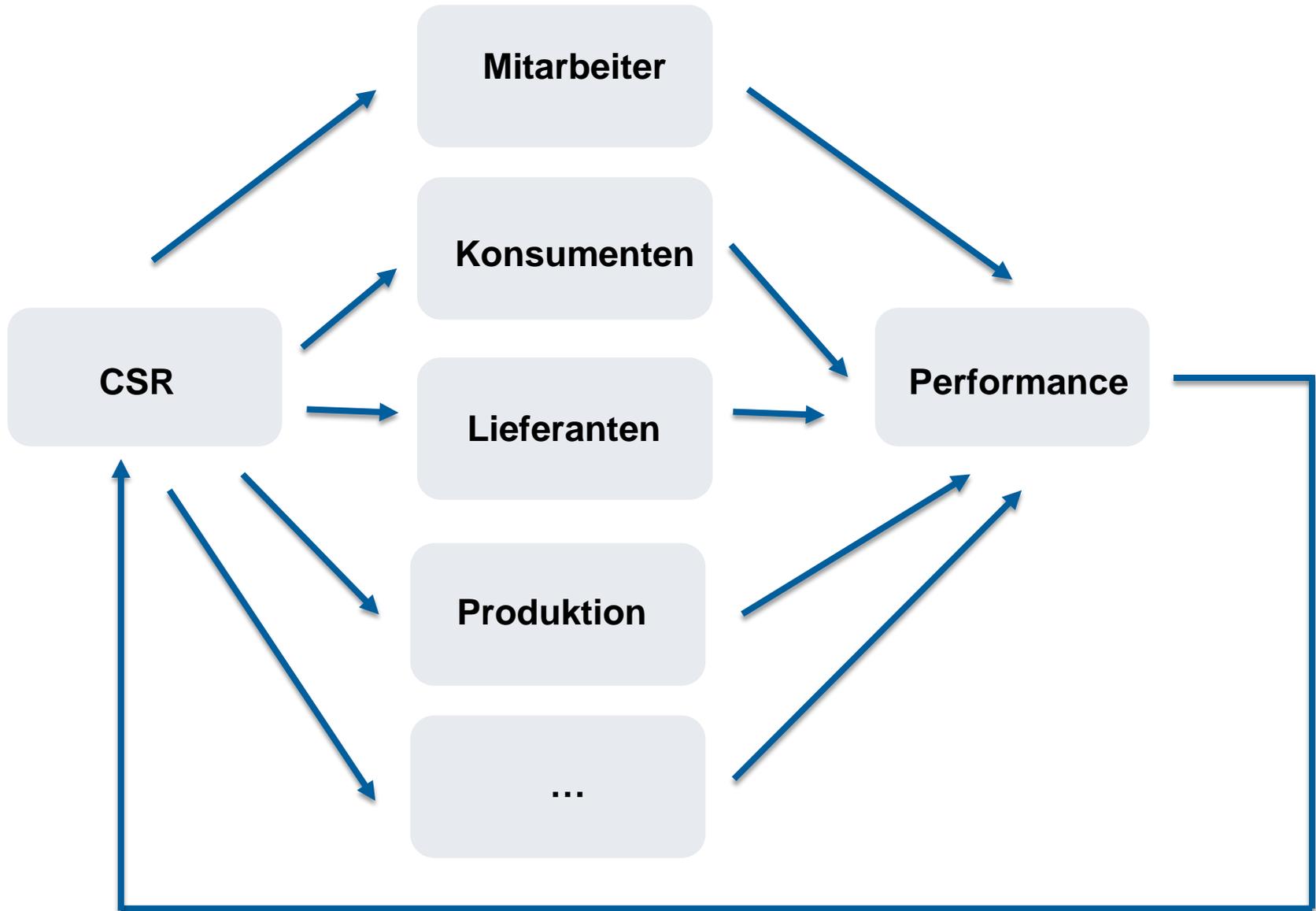
Business & Society  
2016, Vol. 55(8) 1083–1121  
© The Author(s) 2015  
Reprints and permissions:  
sagepub.com/journalsPermissions.nav  
DOI: 10.1177/0007650315584317  
bas.sagepub.com  


Qian Wang<sup>1</sup>, Junsheng Dou<sup>1</sup>, and Shenghua Jia<sup>1</sup>

### Abstract

The relationship between corporate social responsibility (CSR) and corporate financial performance (CFP) has long been a central and contentious debate in the literature. However, prior empirical studies provide indefinite conclusions. The purpose of this study is to review systematically and quantify the CSR–CFP link in a meta-analytic framework. Based on 119 effect sizes from 42 studies, this study estimates that the overall effect size of the CSR–CFP relationship is positive and significant, thus endorsing the argument that CSR does enhance financial performance. Furthermore, this work sheds light on the causal relationship between CSR and CFP. Subsequent financial performance is associated with prior social responsibility, while the reverse direction is not supported. This finding supports the instrumental

# Wirkungskanäle von CSR



## Corporate Governance and Firm Value: The Impact of Corporate Social Responsibility

*Hoje Jo  
Maretno A. Harjoto*

**ABSTRACT.** This study investigates the effects of internal and external corporate governance and monitoring mechanisms on the choice of corporate social responsibility (CSR) engagement and the value of firms engaging in CSR activities. The study finds the CSR choice is positively associated with the internal and external corporate governance and monitoring mechanisms, including board leadership, board independence, institutional ownership, analyst following, and anti-takeover provisions, after controlling for various firm characteristics. After correcting for endogeneity and simultaneity issues, the results show that CSR engagement positively influences firm value measured by industry-adjusted Tobin's  $q$ . We find that the impact of analyst following for firms that engage in CSR on firm value is strongly positive, while the board leadership, board independence, blockholders' ownership, and institutional ownership play a relatively weaker role in enhancing firm value. Furthermore, we find that CSR activities that address internal social enhancement within the firm, such as employees diversity, firm relationship with its employees, and product quality, enhance the value of firm more than other CSR subcategories for broader external social enhancement such as community relation and environmental concerns.

corporate America is more heterogeneous than ever before. The recent collapse of many firms has not only proven to be a watershed momentum in U.S. corporate governance, it also has highlighted the importance of information transparency. Information problems and managerial incentives typically limit the effectiveness of corporate governance in public corporations (Jensen, 1993; Miller, 2005). As a result, there has been a tremendous acceleration of corporate governance activities, as well as a convergence of certain trends in corporate governance over the last few years (Hermalin, 2005). While the literature indicates that effective corporate governance curtails managerial self-interest and protects shareholder interests, this study posits that corporate governance manages the interests of multiple stakeholders and resolves the conflicts of interest between shareholders and non-investing stakeholders.

Along with the acceleration of corporate governance issue, one of the most significant and contentious corporate trends of the last decade is the growth of Corporate Social Responsibility (CSR). In essence, CSR is an extension of firms' efforts

# Empirische Evidenz zu den Wirkungskanälen (2/2)

Coefficients on **DIVERSITY**, **EMPLOYEE RELATIONS**, and **PRODUCT** have a significant positive effect on the industry-adjusted Tobin's q, whereas **COMMUNITY** and **ENVIRONMENT** are mostly insignificant.



This suggests, that firms' CSR engagement **directly related to their internal social enhancement improves firm value** more than their CSR involvement in broader external enhancement.

TABLE VIII  
Industry-adjusted Tobin's q regressions of each CSR subcategory

	(1)	(2)	(3)
Dependent variable	ADJTOBINQ	ADJTOBINQ	ADJTOBINQ
INTERCEPT	0.356 (2.36)**	0.646 (4.61)***	0.609 (4.46)***
CSR criteria			
COMMUNITY	0.181 (2.00)**	0.137 (1.60)	0.102 (1.22)
ENVIRONMENT	0.035 (0.39)	0.070 (0.83)	0.095 (1.13)
DIVERSITY	0.304 (4.24)***	0.271 (4.01)***	0.278 (4.15)***
EMPLOYEE RELATIONS	0.584 (8.43)***	0.523 (7.92)***	0.522 (7.96)***
PRODUCT	0.364 (4.33)***	0.162 (2.06)**	0.159 (2.03)**
Governance variable			
GINDEX		-0.019 (6.50)***	
ENTINDEX			-0.074 (12.14)***
DUALITY		-0.027 (1.57)	-0.025 (1.50)
CEONOM		0.019 (1.53)	0.022 (1.72)
PCTINDEP		-0.206 (4.72)***	-0.158 (3.64)***
PCTDIRSH		0.065 (1.30)	0.051 (1.13)
LOGBLKS		-0.012 (9.32)***	-0.012 (9.42)***
PCTINSTI		0.003 (6.99)***	0.004 (7.97)***
LOGANAL		0.395 (26.00)***	0.393 (26.10)***
Control variables	Yes	Yes	Yes
F-F 48 Industry	Yes	Yes	Yes
Adjusted R <sup>2</sup>	0.2583	0.3602	0.3695
Observations	6479	6479	6479
Number of firms	1677	1677	1677

## Wie kurzfristiges Gewinndenken die Marktwirtschaft gefährdet

von: Ulf Sommer • Christian Rickens

Datum: 10.11.2017 06:01 Uhr

**PREMIUM** Immer mehr Konzernchefs optimieren lieber den kurzfristigen Gewinn, anstatt für Wachstum zu sorgen. Sie entsprechen dem Wunsch der Investoren nach schneller Rendite – und gefährden die Marktwirtschaft. Symptom einer Gesellschaft, die die Geduld verliert.

CSR wirkt eher lang- als kurzfristig!

Quelle: <http://www.handelsblatt.com>

---

# CSR und die Erreichung sozialer/ökologischer Ziele

---

Empirische Forschung zur sozial/ökologischen  
Wirkung von CSR ist schwer durchführbar.

Es fehlen Daten und Counterfactuals!

# Greenwashing

## UNDERSTANDING GREENWASHING



▶ The practice of promoting environmentally friendly programs to deflect attention from an organization's environmentally unfriendly or less savory activities



**4,744 "GREEN" PRODUCTS**  
in USA & Canada  
were surveyed

**95%** products in **2010** were guilty of greenwashing



Quelle: <http://www.sustainablebrands.com>

---

# Kontroverse Fragen

# Geht das? (1/2)



Geht das: CSR und ausgefeilte Strategien der Steuervermeidung?



# Geht das? (2/2)



## Corporate Social Responsibility – Unsere Verantwortung

Die Erwartungen an Unternehmen, einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung zu leisten, steigen. Als ein Technologiekonzern mit einer über 125-jährigen Geschichte ist Nachhaltigkeit für uns kein Modewort des 21. Jahrhunderts, sondern schon seit vielen Jahren ein fester Bestandteil unserer Unternehmenskultur. Unternehmerisches Handeln hat weitreichende Auswirkungen. Dauerhaften Erfolg hat ein Unternehmen nur, wenn es

ökonomische, ökologische und soziale Kriterien aufeinander abgestimmt in die Geschäftstätigkeit integriert und Mehrwert für sich, seine Mitarbeiter und die Gesellschaft schafft. Für Rheinmetall ist es daher selbstverständlich, im Rahmen seiner Möglichkeiten seinen Beitrag zu einer wirtschaftlich stabilen und ökologisch verantwortlichen Entwicklung der Gesellschaft zu leisten. Verantwortung zu übernehmen, ist für uns selbstverständlich. Immer schon.

## Geht das: CSR und Produktion ethisch bedenklicher Produkte?

Quelle: [https://www.rheinmetall.com/de/rheinmetall\\_ag/corporate\\_social\\_responsibility/index.php](https://www.rheinmetall.com/de/rheinmetall_ag/corporate_social_responsibility/index.php)

# Wer zahlt für CSR-Aktivitäten?

Wer zahlt für CSR-Aktivitäten? Unternehmen, Aktionäre, Kunde, Staat, oder Mitarbeiter?

*Spende von 2 cent pro verkaufte Tüte  
Gummibärchen*

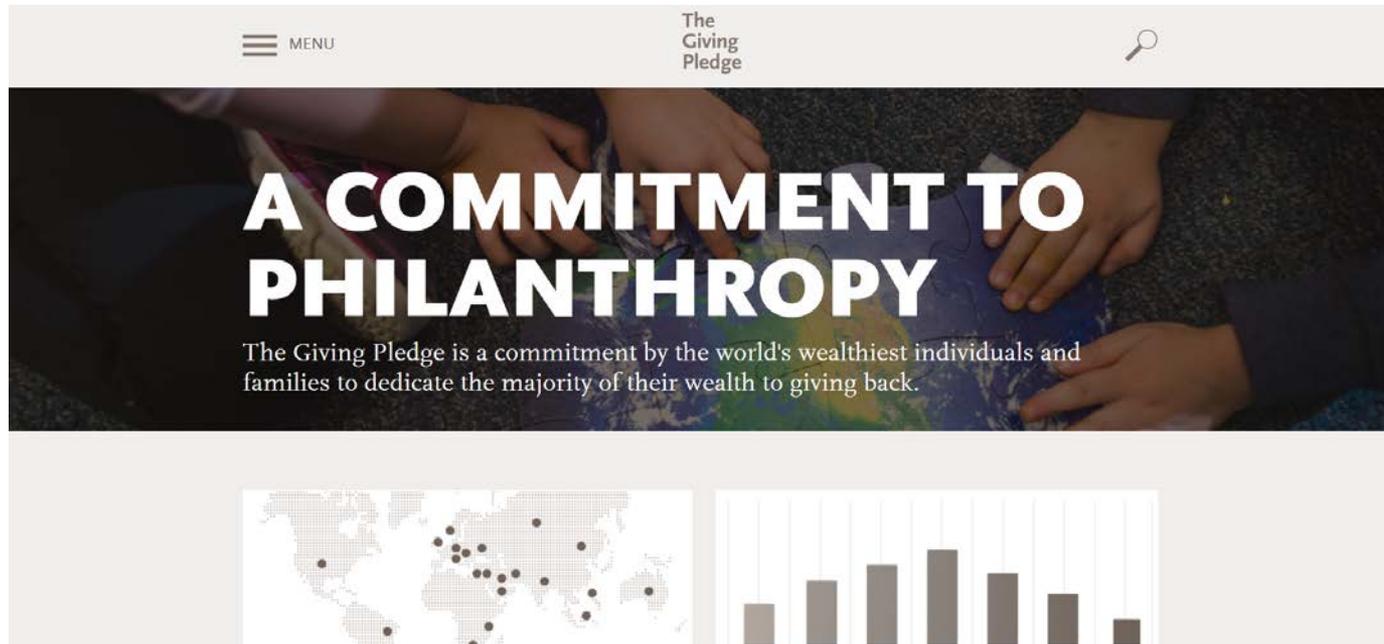
**HARIBO**



*Schutz des Regenwalds*

**Das ist gar nicht so klar und eindeutig!**

# CSR versus (Sozial)Staat



US has a long-standing tradition of successful companies or rich capitalists, donating large sums to funding of art, higher education, or local community services (e.g., Bill Gates)

In Europe, taxes are generally higher and the funding of art or education is more an expectation towards governments than companies



Quelle: Crane und Matten (2016)

# CSR ist ...



**Vielen Dank!**

[block@uni-trier.de](mailto:block@uni-trier.de)

**... alter Wein in neuen Schläuchen.**

**Stichworte:** ehrbarer Kaufmann, Genossenschaftswesen, Sparkassenbewegung, Stiftungsunternehmen, soziale Marktwirtschaft, katholische Soziallehre, ...

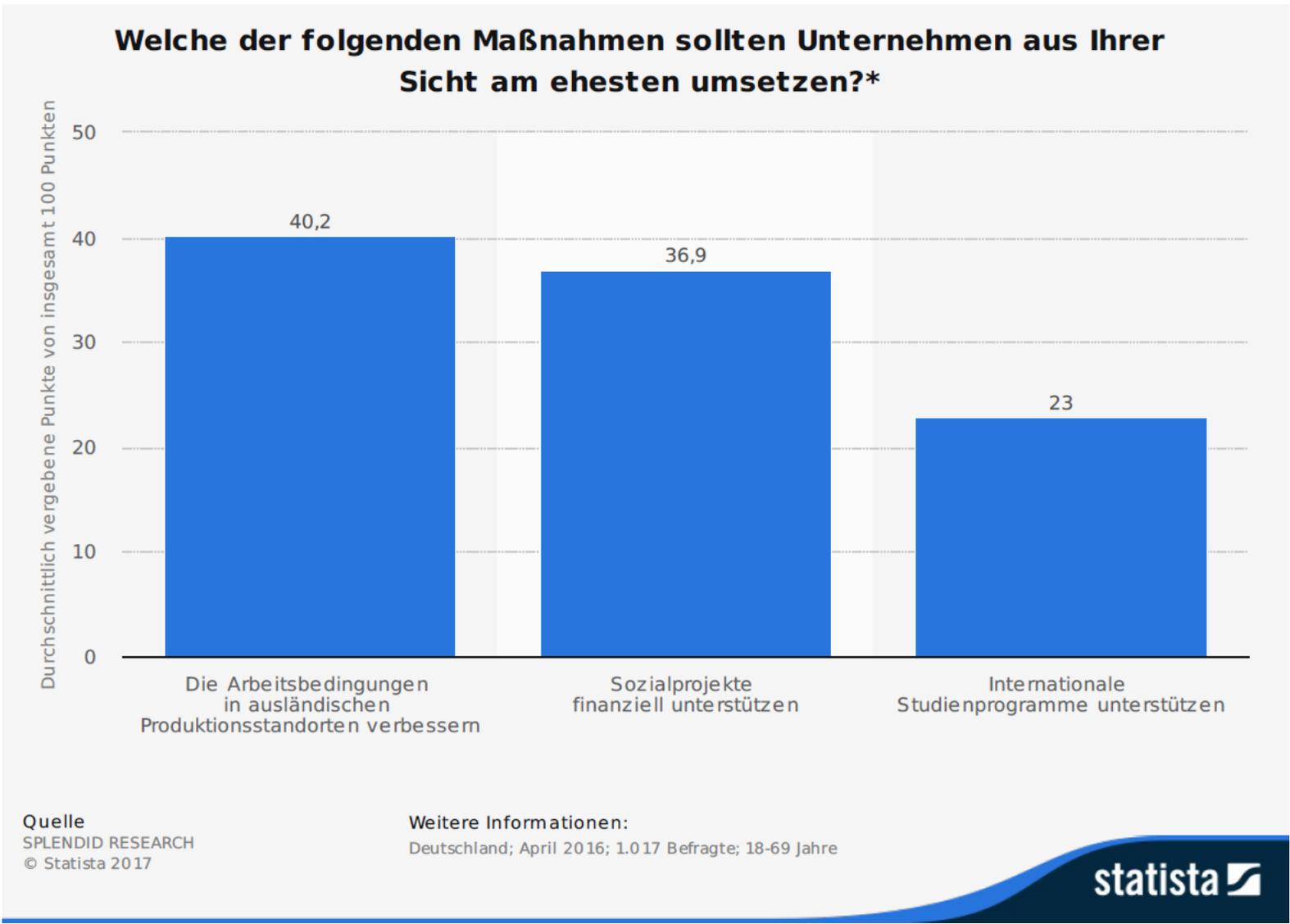
**Vielen Dank!**

block@uni-trier.de

---

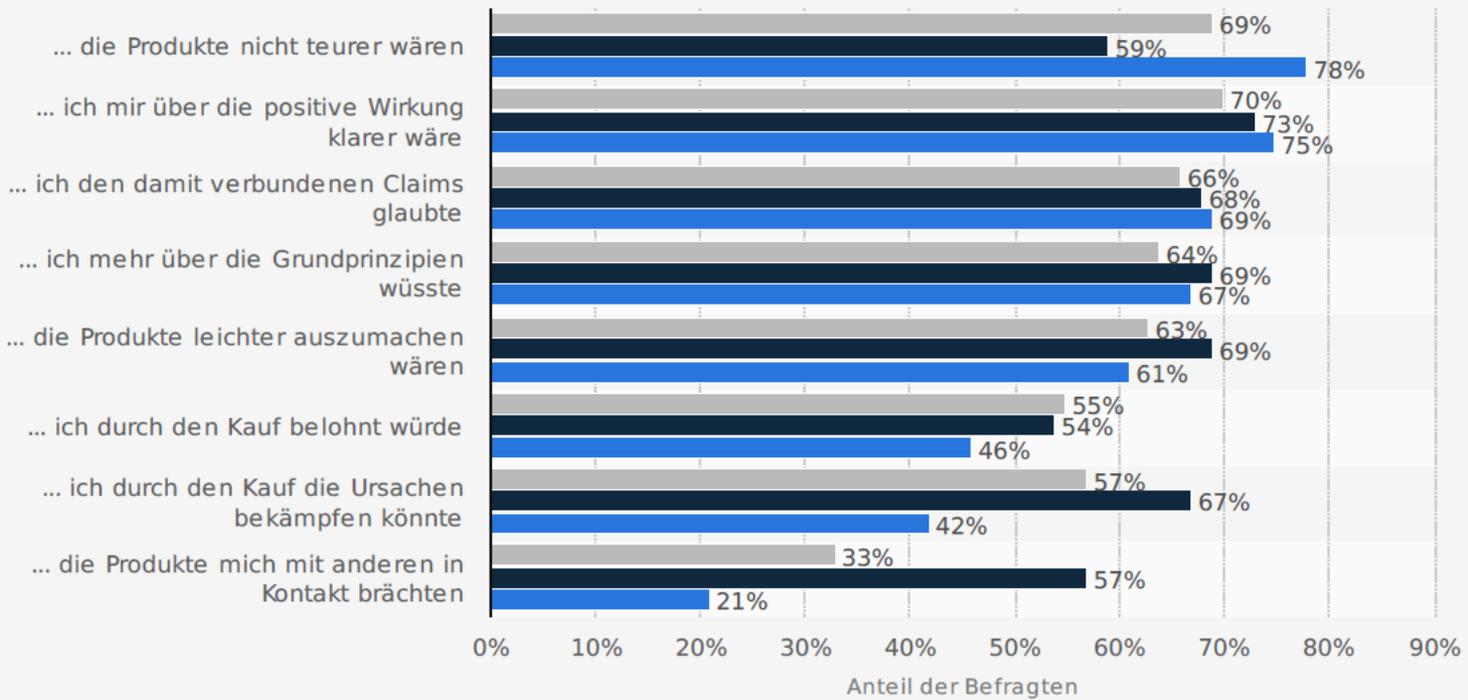
# Anhang

# Wünschenswerte CSR Maßnahmen aus Sicht der Bevölkerung



# CSR und Konsumenten – Nachhaltigkeit und Kaufentscheidung

## Ich würde häufiger ethisch einwandfreie und verantwortungsbewusst hergestellte Produkte kaufen, wenn...



■ Deutschland ■ Indien ■ Weltweiter Durchschnitt

Quelle  
Accenture  
© Statista 2017

Weitere Informationen:  
Deutschland; Weltweit; Indien; 30.000 Befragte

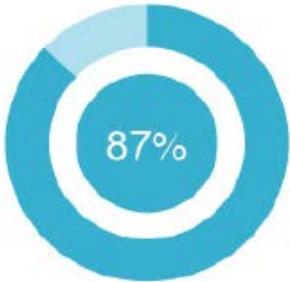


# Benefits of CSR (1/2)

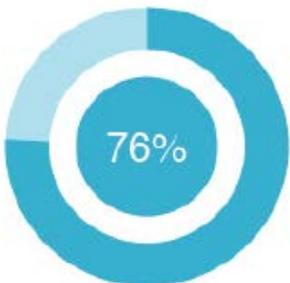
## 2017 Cone Communications CSR Study



**WHEN A COMPANY SUPPORTS A SOCIAL OR ENVIRONMENTAL ISSUE, CONSUMERS SAY THEY:**

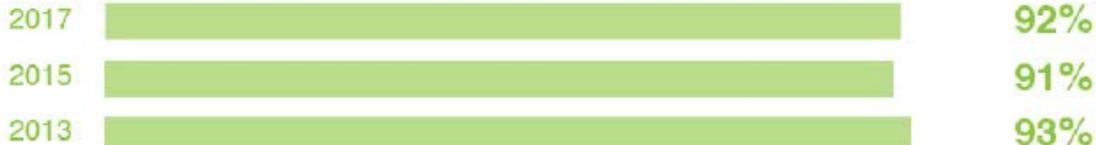


will buy based on values

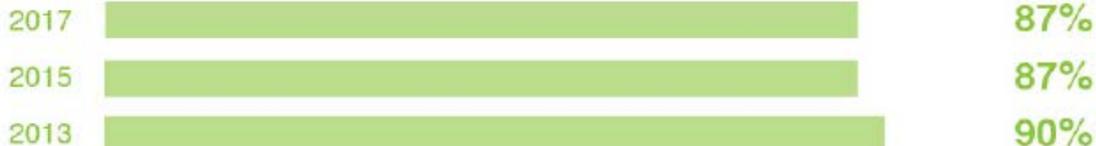


will boycott based on values

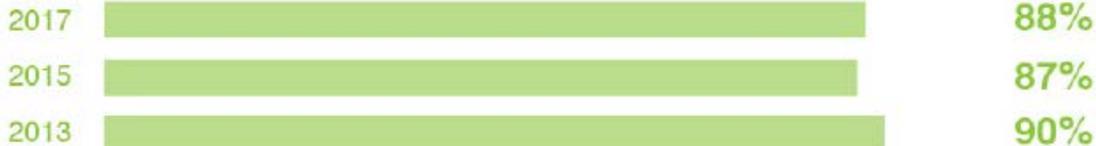
Have a more positive image of the company



Would be more likely to trust the company



Would be more loyal to the company



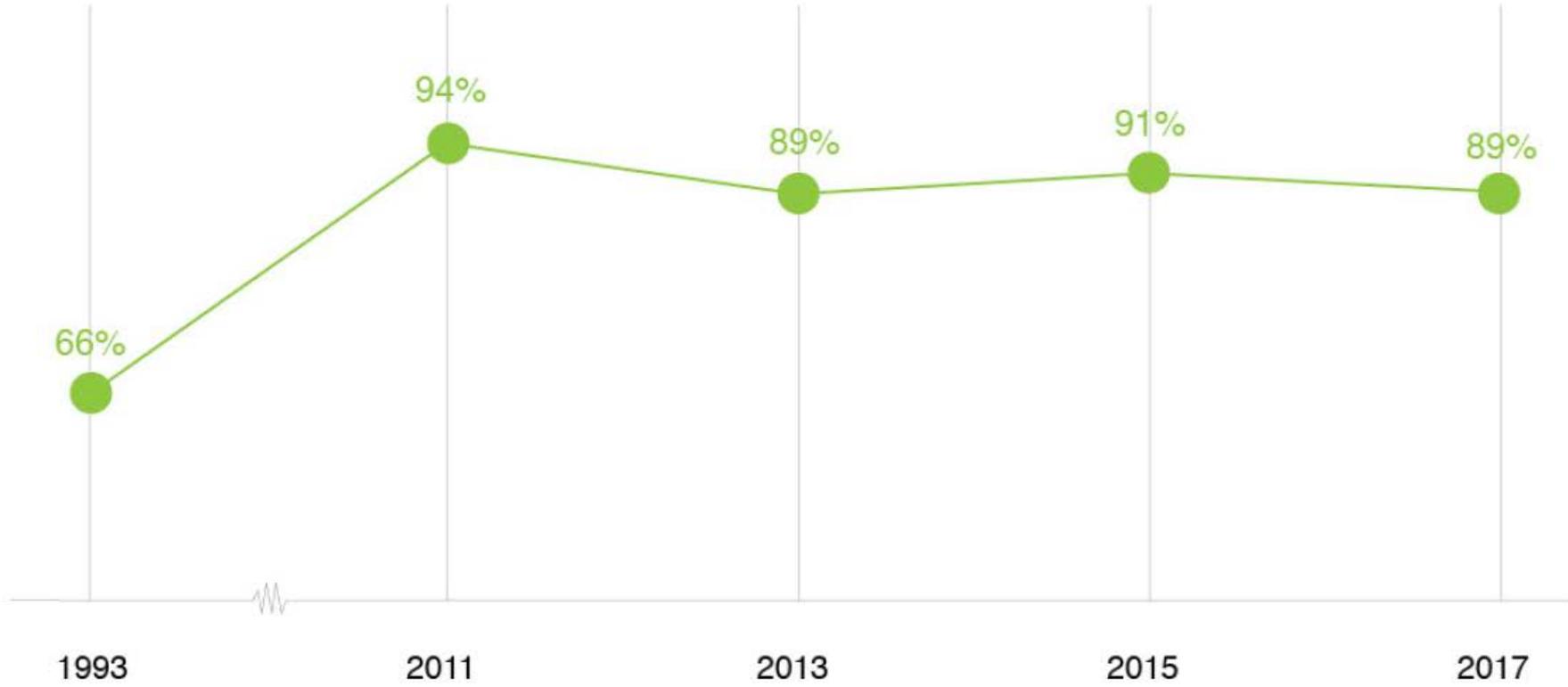
Source: <http://www.conecomm.com/2017-cone-communications-csr-study-pdf>

# Benefits of CSR (2/2)



**CONSUMERS ARE LIKELY TO SWITCH BRANDS TO ONE THAT IS ASSOCIATED WITH A GOOD CAUSE, GIVEN SIMILAR PRICE AND QUALITY:**

*Very/somewhat likely (net)*



Source: <http://www.conecomm.com/2017-cone-communications-csr-study-pdf>

# Which firms engage in CSR?

**PCTINDEP:** Number of independent outside directors / Number of total directors

**CEONOM:** CEO nomination committee



These findings suggest that internal and external governance is positively related to the choice of CSR engagement

TABLE III  
Propensity to engage in CSR activities

	Model (1)	Model (2)	Model (3)	Model (4)	Model (5)
INTERCEPT	-3.710 (44.07)***	-4.912 (14.21)***	-3.258 (10.05)***	-5.607 (16.25)***	-5.491 (16.11)***
Governance variables					
GINDEX			0.071 (12.29)***	0.049 (7.71)***	
ENTINDEX					0.031 (2.87)***
DUALITY			0.121 (3.69)***	0.019 (0.53)	0.030 (0.87)
<b>CEONOM</b>			0.254 (9.35)***	0.102 (3.50)***	0.113 (3.85)***
PCTDIRSHR			-0.002 (0.03)	-0.037 (0.54)	-0.065 (0.91)
<b>PCTINDEP</b>			0.708 (8.90)***	0.470 (5.47)***	0.529 (6.16)***
LOGBLKS			-0.002 (0.65)	0.002 (0.70)	0.002 (0.58)
PCTINSTI			0.010 (11.42)***	0.008 (8.79)***	0.008 (8.83)***
LOGANAL			0.692 (32.14)***	0.150 (5.31)***	0.149 (5.26)***
Control variables					
LOGTA	0.429 (43.09)***	0.583 (47.39)***		0.495 (32.25)***	0.506 (32.89)***
DEBTR	-0.296 (3.86)***	-0.724 (7.88)***		-0.793 (8.57)***	-0.776 (8.41)***
RNDR	2.184 (11.48)***	1.485 (6.33)***		1.264 (5.31)***	1.211 (5.13)***
FAMFIRM	-0.054 (1.25)	-0.062 (1.37)		0.135 (2.81)***	0.134 (2.79)***
STATELAW	0.025 (3.27)***	0.022 (2.74)***		0.011 (1.26)	0.029 (3.47)***
ROA	0.022 (9.69)***	0.013 (5.45)***		0.009 (3.78)***	0.009 (3.80)***
CHGROA	-0.004 (2.06)**	0.004 (0.18)		0.001 (0.67)	0.001 (0.63)
SEGDIV	0.369 (14.58)***	0.450 (16.59)***		0.387 (13.43)***	0.383 (13.31)***
F-F 48 industry	No	Yes	Yes	Yes	Yes
Pseudo R <sup>2</sup>	0.1937	0.2571	0.1777	0.2778	0.2746
Observations	11,901	11,901	11,901	11,901	11,901
Number of firms	2493	2493	2493	2493	2493