



Daniela Ortiz; Christopher Kronenberg

Strategische Integration von Corporate Responsibility in österreichischen KMU – Weiterentwicklung eines Erhebungsmodells

107 – Corporate (Social) Responsibility-Management in österreichischen KMUs und Familienunternehmen

Abstract

Das Team des hier vorgestellten Projekts beschäftigt sich mit nachhaltig orientierten und zugleich kompetitiven Lösungen für verantwortungsvolle Unternehmensführung. Auf Basis von Fallstudien heimischer Unternehmen und einer quantitativen Studie wird ein möglichst umfassendes Bild der Integration von verantwortungsvoller Unternehmensführung in österreichischen KMU gezeichnet. In diesem Beitrag soll der Prozess der ersten Projektphase anschaulich beschrieben werden: Um durch die geplanten Fallstudien fundierte empirische Erkenntnisse zu erlangen, wurde ein praxisorientiertes Modell zur Erhebung von „CR-Implementierungsmaßnahmen“ gesucht. Dieses sollte spezifisch, aber gleichzeitig weit genug gefasst sein, um das gesamte Spektrum möglicher Maßnahmen zu erfassen. Baumann-Pauly und Scherer (2013) erarbeiteten ein Modell zur Erhebung des tatsächlichen CR-Engagements von Global Compact Unternehmen in der Schweiz. Christopher Wickert (2016) adaptierte dieses Modell für den Kontext von KMU. Das Forschungsteam machte es sich zur Aufgabe, dieses Modell zur Diagnose von verantwortungsvoller Unternehmensführung in KMU weiterzuentwickeln. Insbesondere ging es darum, zu überprüfen, inwieweit dieses theoretisch abgeleitete Modell dazu dient, die aktuelle Realität von Unternehmen möglichst umfassend zu untersuchen. Um das Modell zu evaluieren, wurden in einem ersten Schritt zwei Fokusgruppen-Diskussionen durchgeführt. Zu den beiden Fokusgruppen waren ausgewiesene ExpertInnen eingeladen, wobei darauf geachtet wurde, dass sie durch ihre berufliche Beschäftigung das Thema „CR in KMU“ aus unterschiedlichen Perspektiven betrachten. Um die in den Fokusgruppen generierte Gruppenmeinung zu erweitern und eventuelle gruppenspezifische Einschränkungen auszuhebeln, wurden in Anlehnung daran drei weitere ExpertInnen, von drei verschiedenen Unternehmen, einzeln interviewt. Grundsätzlich bestätigten die ExpertInnen die Dimensionen und Indikatoren, jedoch bezeichneten sie das Modell als statisch und stark defizitorientiert. Zur Verbesserung wurde eine stärkere Betonung des Innovationspotenzials von sozial und ökologisch achtsamen Unternehmen vorgeschlagen. Die

1

ExpertInnen ergänzten außerdem das Modell durch die Erweiterung der Beschreibung der bereits vorhandenen Dimensionen und durch weitere Indikatoren. Als zusätzliche zentrale Aspekte wurden die Motive für eine Strategieentwicklung diskutiert sowie die Prozessentwicklung bzw. dessen Linearität in Frage gestellt. Eine weitere Kritik bezog sich auf die grafische Aufbereitung durch Wickert, da ein. Tabelle das Erfassen des Inhalts erschwert. Das in diesem Beitrag präsentierte Modell berücksichtigt die durch die qualitative Erhebung gewonnenen Erkenntnisse.

Keywords:

Corporate Responsibility; KMU; CR-Strategie; CR-Implementierung; Erhebungsmodell; verantwortungsvolle Unternehmensführung, Nachhaltigkeitsmanagement

Forschungsinteresse

In Wissenschaft und Wirtschaft hat in den letzten Jahren global eine verstärkte Auseinandersetzung mit nachhaltigen und zugleich wettbewerbsfähigen Lösungen für verantwortungsvolle Unternehmensführung stattgefunden (siehe z.B. die Diskussion, die von Porter / Kramer 2006; 2011 ausgelöst wurde). Im Fokus stehen insbesondere die Herausforderungen bei der Entwicklung und Implementierung von Corporate Responsibility (CR)-Tools. Diesbezüglich hat CR eine strategische Bedeutung und ergibt sich aus den sozialen Verflechtungen, in denen sich ein Unternehmen aufgrund der eigenen Position in der Wertschöpfungskette befindet. Neben Großunternehmen erkennen mittlerweile auch KMU die Notwendigkeit, soziale und umweltrelevante Aspekte des Geschäftsprozesses zu managen (Ciliberti et al. 2011; Baldarelli / Gigli 2014; Li et al. 2016; Hammann et al. 2009; Hatak et al. 2015; Hoerisch et al. 2015; Jorgensen / Knudsen 2006; Moore et al. 2009). Dabei soll aber auf die kontextspezifischen Eigenschaften von KMU, wie Ressourcenausstattung, Motivationsstruktur sowie Grad der Formalisierung von Unternehmenspraktiken, geachtet werden (s. dazu z.B. Jenkins 2009; Spence 2014).

CR-Strategien können zu einer Verbesserung der Reputation von Unternehmen und von ganzen Industrien führen, sowie zur Stärkung der Beziehungen mit internen und externen Stakeholdern (Baldarelli / Gigli, 2014; Battaglia / Frey 2014; Ciasullo / Troisi, 2013; Ciliberti et al. 2011; Coppa / Sriramesh, 2013; Fisher et al. 2009; Lorenz et al. 2016). Andere AutorInnen unterstreichen den positiven Einfluss von CR auf die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen, wie die Verbesserung der Leistungserbringung (organizational performance) durch die Stärkung der Reputation, die Erhöhung der Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, sowie bessere Verkaufsquoten durch CR-Maßnahmen (Bagur-Femenias et al. 2013). In der Fachliteratur wird darauf hingewiesen, dass CR ein wesentlicher Bestandteil der strategischen Positionierung im internationalen Markt ist (Cambra-Fierro et al. 2008). Außerdem beeinflusst CR die Mitarbeiterbindung und unterstützt Rekrutierungsmaßnahmen (Lorenz et al. 2016).

Das Team des hier vorgestellten Projekts beschäftigt sich mit nachhaltig orientierten und zugleich kompetitiven Lösungen für verantwortungsvolle Unternehmensführung. Auf Basis von Fallstudien heimischer Unternehmen und einer quantitativen Studie wird ein möglichst umfassendes Bild der Integration von verantwortungsvoller Unternehmensführung in KMU gezeichnet.

In diesem Beitrag soll der Prozess der ersten Projektphase anschaulich beschrieben werden: Um durch die geplanten Fallstudien fundierte empirische Erkenntnisse zu erlangen, wurde ein praxisorientiertes

Modell zur Erhebung von „CR-Implementierungsmaßnahmen“ gesucht. Dieses sollte spezifisch, aber gleichzeitig weit genug gefasst sein, um das gesamte Spektrum möglicher Maßnahmen zu erfassen. Baumann-Pauly und Scherer (2013) erarbeiteten ein Modell zur Erhebung des tatsächlichen CR-Engagements von Global Compact Unternehmen in der Schweiz. Christopher Wickert (2016) adaptierte dieses Modell für den Kontext von KMU.

Das zweidimensionale Modell von Wickert präsentiert Dimensionen, die bei der Integration von CR in unternehmerische Prozesse zentral sind. Diese gliedern sich in Indikatoren, die die jeweiligen Dimensionen unterteilen um somit ein möglichst vollständiges Bild zu geben. Die grundlegenden Dimensionen sowie die jeweiligen Indikatoren von CR wurden von Baumann-Pauly und Scherer (2013) theoretisch abgeleitet:

- 1) Bewusstsein für CR
 - a. Bewusstsein für das Thema
 - b. Anerkennung von sozialen Verflechtungen
- 2) Interne Dimension
 - a. Unternehmenspraktiken und -abläufe
 - b. Mitarbeiterbeteiligung
 - c. Transparenz
- 3) Externe Dimension
 - a. Kollektive Maßnahmen
 - b. Engagement in Netzwerken

Weiteres gibt das Modell an, in welcher Integrationsphase sich die jeweiligen Indikatoren und somit das CR-Programm eines Unternehmens sich befindet: Das Modell beinhaltet eine dynamische Komponente, basierend auf Zadeks (2004) Phasen-Modell der CR-Implementierung. Die Bewertung der verschiedenen Maßnahmen ermöglicht es, eine Aussage darüber zu treffen, in welcher Phase sich ein Unternehmen befindet:

- Defensive Phase, d.h. das Unternehmen negiert jede Art der Verantwortung;
- Compliance-Phase, d.h. das Unternehmen implementiert nur jene Maßnahmen, die gesetzlich gefordert sind;
- Management-Phase, d.h. das Unternehmen integriert CR in überwiegenden Teilen der Wertschöpfungskette;
- Strategische Phase, d.h. das Unternehmen ist sich über alle Auswirkungen der Aktivitäten der eigenen Wertschöpfungskette auf interne und externe Stakeholder bewusst und führt entsprechende Maßnahmen ein;
- Zivile Phase, d.h. das Unternehmen versteht sich als „Corporate Citizen“ und setzt sich über die eigentlichen Unternehmenstätigkeiten hinaus ein, um auf zentrale CR-Themen aufmerksam zu machen.

Unternehmen können sich somit (bedingt durch die Phasen und die verschiedenen Indikatoren) in jeweils unterschiedlichen Implementierungsstadien befinden. Das Modell von Wickert soll darüber Auskunft geben, inwiefern ein Unternehmen ein kohärentes, umfassendes CR-Programm hat, d.h. inwiefern alle sozialen und umweltrelevanten Aspekte, die das eigene Kerngeschäft betreffen, berücksichtigt werden.

Das Forschungsteam machte es sich zur Aufgabe, dieses Modell zur Diagnose von verantwortungsvoller Unternehmensführung in KMU weiterzuentwickeln. Insbesondere ging es darum, zu überprüfen, inwieweit dieses theoretisch abgeleitete Modell dazu dient, die aktuelle Realität von Unternehmen möglichst umfassend zu untersuchen. Zielsetzung der ersten Projektphase war die Beantwortung folgender Forschungsfrage:

„Inwiefern eignet sich das Modell nach Wickert (2016) dazu, die tatsächliche Implementierung von verantwortungsvoller Unternehmensführung in österreichischen KMU zu erheben?“

Forschungsdesign

Die vorliegende Studie zur Implementierung von CR-Agenden in österreichischen KMU soll dazu beitragen, bisherige Befunde abzusichern und darüber hinaus zu neuen Erkenntnissen zu verhelfen. Im Folgenden wird das methodische Vorgehen im Forschungsprozess beschrieben und begründet.

Die Methode der Fokusgruppe wurde gewählt, da eine Stärke der qualitativen Sozialforschung im Allgemeinen und von Fokusgruppen im Speziellen in der Generierung von Hypothesen liegt und daher für die explorative Phase der vorliegenden Untersuchung bestens geeignet ist (Döring / Bortz 2015: 380). Auf Basis der erarbeiteten Hypothesen wurde ein Interviewleitfaden für die geplanten Fallstudien entwickelt (siehe Anhang). Zentral für die Fokusgruppenmethode sind Fragestellungen zur Rekonstruktion subjektiver Alltagserfahrungen zu bisher wenig erforschten oder komplexen Sachverhalten. Fokusgruppen zeichnen sich durch zwei Kernelemente aus: Das Thema wird von den Forschenden in die Gruppe getragen und die generierten Daten sind Ergebnis von Interaktionen innerhalb der Gruppe. Nach Flick (2003) handelt es sich bei Fokusgruppen um „Simulationen von Alltagsdiskursen und Unterhaltungen“ (ibid. 261). Das Forschungsinteresse gilt in diesem Fall dem konstituierenden Moment der Diskussion, dem intersubjektiven Austausch, in dessen Verlauf die GesprächspartnerInnen in Bezug aufeinander Standpunkte entwickeln, argumentieren, reflektieren, akzeptieren oder ablehnen (Dreher / Dreher 2003: 141).

Zu den beiden Fokusgruppen waren ausgewiesene ExpertInnen eingeladen, wobei darauf geachtet wurde, dass sie durch ihre berufliche Beschäftigung das Thema „CR in KMU“ aus unterschiedlichen Perspektiven betrachten. Fokusgruppe I ermöglichte Einblicke in die Bereiche: kommerzielle Beratung; Wissenschaft / Hochschule; Innenpolitik sowie der Interessensvertretung der österreichischen Industrie. Fokusgruppe II bestand aus drei CR-BeraterInnen, einem Unternehmer, einer Geschäftsführerin einer NGO und einem Chefredakteur einer österreichischen Tageszeitung.

Hauptaugenmerk der Fokusgruppen lag auf der Diskussion des von Christopher Wickert (2016) entwickelten Modells zur Evaluierung der CR-Integration in die Strategie eines KMU.

Ein Kennzeichen von Fokusgruppen ist der Input. Er stimuliert einerseits die Diskussion, andererseits informiert er die Teilnehmenden über bestimmte Aspekte der Thematik. Damit gestaltet der Input

zusammen mit der Diskussionsleitung die Fokusgruppen: Nach einer kurzen Vorstellung des Forschungsprojekts folgte die Präsentation des Modells, das in dem Fall den Stimulus darstellte. Die Fokusgruppenteilnehmenden wurden gebeten, die im Modell beschriebenen Indikatoren zu bewerten und gegebenenfalls eine Erweiterung des Modells vorzuschlagen. Es folgten Fragen nach irrelevanten und weiteren Indikatoren. Der darauffolgende Teil der Diskussion widmete sich der Ausprägung der neuen Indikatoren in den einzelnen Phasen. Den Abschluss bildeten Fragen nach Management- bzw. wirtschaftspolitische Maßnahmen zur Erreichung der nächsten Phasen des Modells.

Durch die Diskussion entsteht eine gemeinsame „Gruppenmeinung“. Diese ist „keine ‚Summe‘ von Einzelmeinungen, sondern das Produkt kollektiver Interaktionen. Die einzelnen Sprecher haben an ihrer Darstellung zwar in verschiedenen Umfang Anteil, jedoch sind alle aneinander orientiert“ (Mangold 1960: 49). Um diese Gruppenmeinung zu erweitern und eventuelle gruppenspezifische Einschränkungen auszuhebeln, wurden in Anlehnung an die Fokusgruppen drei weitere ExpertInnen zum Thema „CR in KMU“ einzeln interviewt. Ein wesentlicher Grund für die Durchführung von Interviews war der Anspruch, die Perspektive der KMU stärker einzubinden. Die befragten UnternehmerInnen aus diversen Branchen gelten als RepräsentantInnen für die Handlungs- und Sichtweisen der ExpertInnengruppe bezüglich des Themas „CR in KMU“. Durch die leitfadengeführten Interviews konnte ihr strukturelles Fach- und Handlungswissen erschlossen werden.

Um das Datenmaterial vergleichbar zu machen und zentrale Aspekte herauszuarbeiten, ist ein Kategoriensystem notwendig. Für die Auswertung stand das Datenmaterial in transkribierter Form zur Verfügung. Der Vorteil des ausgewählten Textreduktionsverfahrens (Froschauer / Lueger 2003) liegt insbesondere darin, systematisch größere Textmengen zu bearbeiten in dem man einen Überblick über die Themen verschafft, diese in ihren Kernaussagen zusammenfasst und den Kontext ihres Auftretens untersucht (ibid.: 158). Diese Auswertungsmethode eignet sich besonders, wenn der manifeste Gehalt von Aussagen im Mittelpunkt steht. Dazu werden Texte zusammengefasst und benannt (codiert), damit man einen Überblick über die Vielzahl an Themen erhält (ibid.: 160f). Beispielhaft hier ein Auszug aus dem „Coding Frame“:

Main category	Subcategory	Definition
BESTEHEND_INDIK_	Bewusstsein	<i>Bewusstsein für das Thema</i>
	Anerkennung	<i>Anerkennung von sozialen Verflechtungen</i>
	Koll_Maßnahmen	<i>Kollektive Maßnahmen</i>
	Engagement	<i>Engagement in Netzwerken</i>
	Unt.praktiken	<i>Unternehmenspraktiken und -abläufe</i>
	MA	<i>Mitarbeiterinnenbeteiligung</i>
	TRANSP	<i>Transparenz</i>
NEUE_INDIK		<i>Vollständigkeit der Indikatoren – fallen Ihnen weitere ein?</i>
	Lernen	<i>Organisationales Lernen</i>
	Innovation	
	UK	<i>Unternehmenskultur</i>
KOMMUNIKATION		<i>Welche Kommunikationswege gibt es im Unternehmen?</i>
CR_MOTOR		<i>Wer ist Initiator/Motor der Maßnahmen zur Implementierung von sozialer Verantwortung?</i>

Tab. 1: Coding Frame (eigene Darstellung)

Ergebnisse

Ziel der Analyse des Datenmaterials aus den Fokusgruppen-Diskussionen und Interviews zum Thema „CR-Implementierung in KMU“ war die Erstellung eines Leitfadens, der bei den geplanten Fallstudien zum Einsatz kommt (siehe Anhang). Um eine praxisorientierte Perspektive in das Modell einzufügen (Banks et al. 2016) wurden auf Basis des Feedbacks der ExpertInnen noch zwei zusätzliche Dimensionen eingefügt: 4) Innovation und 5) Organizational Learning.

Die Dimension „Innovation“ enthält die zwei Indikatoren „Verantwortungsorientierte Innovation“ und „Ressourcen für Innovation“. Prinzipiell geht es bei dieser Dimension um die Erhebung des Innovationspotenzials des Unternehmens unter Berücksichtigung von CR-Aspekten bzw. inwieweit CR-Themen ausschlaggebend für Innovationen sind, sowie um die Erhebung und Evaluierung der benötigten Ressourcen für einzelne Innovationsprojekte. Diese Dimension soll Aufschluss darüber liefern, inwieweit CR-Aspekte und Initiativen in den Innovationsprozess einfließen, besonders auch in Hinblick auf die Marktposition sowie die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.

Das Hauptaugenmerk bei der zusätzlichen Dimension „Organizational Learning“ bildet die Erhebung des Lernverhaltens der zentralen Organisationsmitglieder, insbesondere ob sich die Geschäftsführung mit Zukunftstrends auseinandersetzt, inwiefern MitarbeiterInnen bei internen Prozessen Änderungsvorschläge einbringen können (und dies tatsächlich tun) und wie mit neuen Ideen oder Vorschlägen von MitarbeiterInnen umgegangen wird.

Grundsätzlich bestätigten die ExpertInnen die Dimensionen und Indikatoren, jedoch bezeichneten sie das Modell als statisch und stark defizitorientiert. Zur Verbesserung wurde eine stärkere Betonung des Innovationspotenzials von sozial und ökologisch achtsamen Unternehmen vorgeschlagen. Die ExpertInnen ergänzten außerdem das Modell durch die Erweiterung der Beschreibung der bereits vorhandenen Dimensionen und durch weitere Indikatoren. Als zusätzliche zentrale Aspekte wurden die Motive für eine Strategieentwicklung diskutiert sowie die Prozessentwicklung bzw. dessen Linearität in Frage gestellt. Eine weitere Kritik bezog sich auf die grafische Aufbereitung durch Wickert, da eine Tabelle das Erfassen des Inhalts erschwert.

Das Forschungsteam machte es sich zur Aufgabe, bei der Anpassung des Modells von Wickert diese Kritikpunkte aufzunehmen. Das erweiterte Modell zur Erhebung der Implementierung von sozialer Verantwortung in KMU (siehe Abbildung 1) führt somit folgende Forschungsleistungen zusammen:

- die Studie von Baumann-Pauly / Scherer (2013)
- das Modell von Wickert (2016)
- die validierten und erweiterten Indikatoren und Dimensionen (aufgrund der Analyse der Fokusgruppen und ExpertInneninterviews).

Modell zur CR-Implementierung in KMU – beispielhafte Darstellung

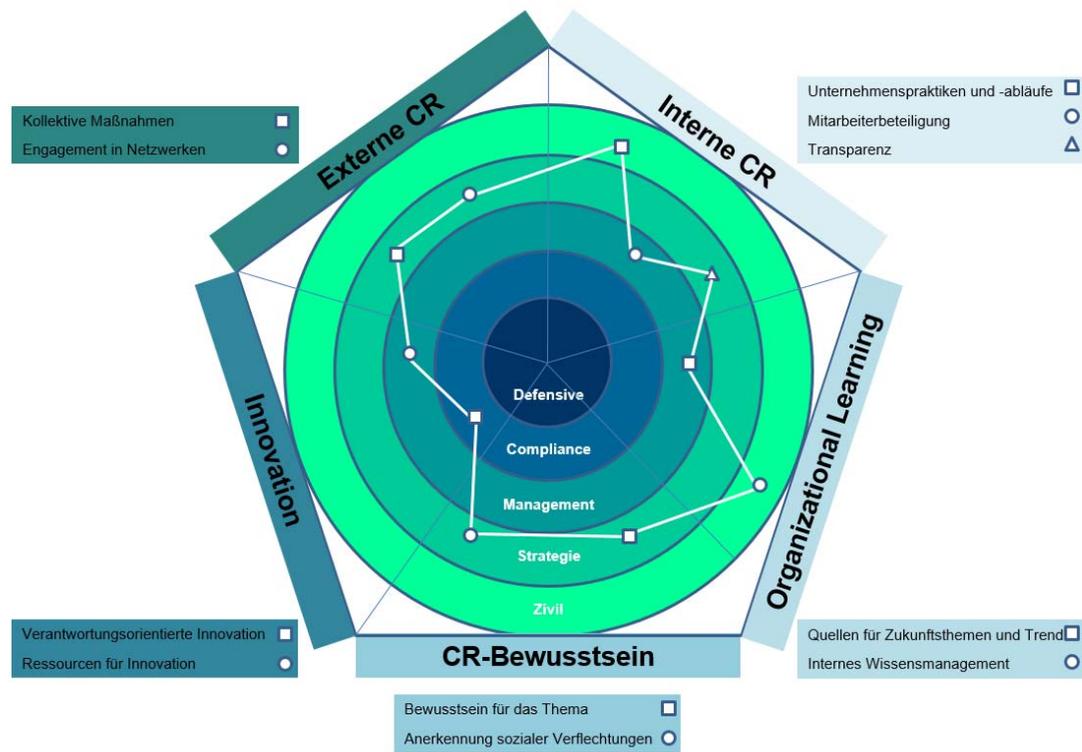


Abb. 1: Modell zur CR-Implementierung in KMU - beispielhafte Darstellung (Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Wickert 2016)

Ausblick

In der folgenden Projektphase besteht nun für eine begrenzte Anzahl von österreichischen KMU die Möglichkeit, im Rahmen von Fallstudien den aktuellen Status ihrer sozialen Verantwortung mittels des Modells zur CR-Implementierung zu erheben und in einem nächsten Schritt, strategisch zu definieren, d.h. an den entsprechenden Werten und Zielen sowie entlang der jeweiligen Kernbereiche des Unternehmens auszurichten. Ziel ist es, u.a. die Wettbewerbsfähigkeit der teilnehmenden KMU erheblich zu verbessern. Die enge Zusammenarbeit mit den Partnerunternehmen bringt die Forschungsergebnisse in einen unmittelbaren Anwendungskontext und eröffnet den Zugang zu neuen Fragestellungen.

Fallstudien bezeichnen kein methodisches Verfahren, sondern viel grundlegender eine Forschungsstrategie (Yin 2014: 21) oder ein Forschungsparadigma (Hammersley / Gomm 2008: 5). Ihr zentrales Merkmal ist die Analyse eines Phänomens, eingebettet in seine vielfältigen Kontextbedingungen und -beziehungen (Yin 2014: 23). Fallstudien können durch ihr anspruchsvolles Design der Komplexität organisationaler Prozesse Rechnung tragen und eignen sich daher in besonderem Maße für die Untersuchung von Unternehmen. Als eine sogenannte systematische Replikationsstudie (Döring / Bortz 2015: 189) orientiert sich das geplante Untersuchungsdesign an der bereits durchgeführten Studie von Dorothee Baumann-Pauly und Andreas Scherer (2013) und variiert die Originalstudie, d.h. es gibt bewusste systematische Abweichungen. Dadurch sollen bisherige Befunde abgesichert und darüber hinaus neue Erkenntnisse geliefert werden. Um das Spektrum möglicher Konstellationen breit zu halten, wurde bei der Auswahl der Partnerunternehmen auf unterschiedliche Bedingungen geachtet.

Literaturverzeichnis

Bagur-Femenias, L.; Llach, J.; del Mar Alonso-Almeida, M. (2013): Is the adoption of environmental practices a strategical decision for small service companies? An empirical approach. In: *Management Decision*, 51(1-2), 41–62.

Baldarelli, M.-G.; Gigli, S. (2014): Exploring the drivers of corporate reputation integrated with a corporate responsibility perspective: Some reflections in theory and in praxis. In: *Journal of Management and Governance*, 18(2), 589–613.3.

Banks, G. C.; Pollack, J. M.; Bochantin, J. E.; Kirkman, B. L.; Whelpley, C. E.; O’Boyle, E. H. (2016): “Management’s Science–Practice Gap: A Grand Challenge for All Stakeholders. In: *Academy of Management Journal*”, 59(6), 2205-2231.

Battaglia, M.; Frey, M. (2014): Public policies of promotion of CSR amongst SMEs and effects on competitiveness: The case of Tuscany region. In: *International Journal of Business Governance and Ethics*, 9(1), 1–26.

Baumann-Pauly, D.; Scherer, A. (2013): “The Organizational Implementation of Corporate Citizenship: An Assessment Tool and its Application at UN Global Compact Participants.” In: *Journal of Business Ethics* 117, no. 1, 1–17.

Cambra-Fierro, J.; Hart, S.; Polo-Redondo, Y. (2008): Environmental Respect: Ethics or Simply Business? A Study in the Small and Medium Enterprise (SME) Context. In: *Journal of Business Ethics*, 82(3), 645–656.

Ciasullo, M. V.; Troisi, O. (2013): Sustainable value creation in SMEs: A case study. In: *TQM Journal*, 25(1), 44–61.

Ciliberti, F.; Haan, J. de; Groot, G. de; Pontrandolfo, P. (2011): CSR codes and the principal-agent problem in supply chains: Four case studies. In: *Journal of Cleaner Production*, 19(8), 885–894.

Coppa, M.; Sriramesh, K. (2013): Corporate social responsibility among SMEs in Italy. In: *Public Relations Review*, 39(1), 30–39.

Döring, N.; Bortz, J. (2015): *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. Berlin: Springer.

Dreher, M.; Dreher, E. (2003): Gruppendiskussionsverfahren. In: Flick, Uwe et. al. (Hg.): *Handbuch Qualitative Sozialforschung*. München: Psychologie Verlags Union. 186-189.

Fisher, K.; Geenen, J.; Jurcevic, M.; McClintock, K.; Davis, G. (2009): Applying asset-based community development as a strategy for CSR: a Canadian perspective on a win-win for stakeholders and SMEs. In: *Business Ethics-a European Review*, 18(1), 66–82.

Flick, U. (2003): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. 2. Auflage. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch.

Froschauer, U.; Lueger, M. (2003): *Das qualitative Interview*. Wien: UTB.

Hammann, E.-M.; Habisch, A.; Pechlaner, H. (2009): Values that create value: socially responsible business practices in SMEs - empirical evidence from German companies. In: *Business Ethics-a European Review*, 18(1), 37–51.

Hammersley, M.; Gomm, M. (2008): Introduction. In: Gomm, R./ Hammersley, M./Foster, P. (Hg): *Case Study Method. Key Issues, Key Texts*. Los Angeles, London, New Delhi et al.: Sage, 1–16.

Hatak, I.; Floh, A.; Zauner, A. (2015): Working on a dream: sustainable organisational change in SMEs using the example of the Austrian wine industry. In: *Review of Managerial Science*, 9(2), 285–315.

Hoerisch, J.; Johnson, M. P.; Schaltegger, S. (2015): Implementation of Sustainability Management and Company Size: A Knowledge-Based View. In: *Business Strategy and the Environment*, 24(8), 765–779.

Jenkins, H. (2009): A "Business Opportunity Model" of Corporate Social Responsibility for Small- and Medium- Sized Enterprises. In: *Business Ethics: A European Review* 18 (1), S. 21–36.

Jorgensen, A. L.; Knudsen, J. S. (2006): Sustainable competitiveness in global value chains: How do small Danish firms behave? In: *Corporate Governance*, 6(4), 449–462.

Li, N.; Toppinen, A.; Lantta, M. (2016): Managerial Perceptions of SMEs in the Wood Industry Supply Chain on Corporate Responsibility and Competitive Advantage: Evidence from China and Finland. In: *Journal of Small Business Management*, 54(1), 162–186.

Lorenz, C.; Gentile, G.-C.; Wehner, T. (2016): Exploring Corporate Community Engagement in Switzerland: Activities, Motivations, and Processes. In: *Business and Society*, 55(4), 594–631.

Mangold, W. (1960): Gegenstand und Methode des Gruppendiskussionsverfahrens. Aus der Arbeit des Instituts für Sozialforschung. Frankfurt/Main: Europäische Verlagsanstalt.

Moore, G.; Slack, R.; Gibbon, J. (2009): Criteria for Responsible Business Practice in SMEs: An Exploratory Case of UK Fair Trade Organisations. In: *Journal of Business Ethics*, 89(2), 173–188.

Porter, M. E.; Kramer, M. R. (2006): Strategy and Society. The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. In: *Harvard Business Review* 84 (12), S. 78–92.

Porter, M. E.; Kramer, M. R. (2011): Creating Shared Value. How to Reinvent Capitalism - and Unleash a Wave of Innovation and Growth. In: *Harvard Business Review* 89 (1), S. 62–77.

Spence, L. J. (2014): Business Ethics and Social Responsibility in SMEs. In: Karatas-Ozkan, M./Chell, E. (Hg.): *Handbook of Research in Small Business and Entrepreneurship*. Cheltenham: Edward Elgar Pub., 374–391.

Wickert, Christopher (2016): “Political” Corporate Social Responsibility in Small- and Medium-Sized Enterprises: A Conceptual Framework. In: *Business & Society*, 55(6), 792-824.

Yin, K. R. (2014): *Case Study Research: Design of methods*, 5th Edition, London: SAGE Publications.

Zadek, S. (2004): The path to corporate responsibility. In: *Harvard Business Review*, 82(12), 125-133.