

Nachhaltige Regionalentwicklung: Unternehmen als Verantwortungspartner

Marcel Stierl, Arved Lüth

1 Nachhaltigkeit als gesellschaftliche Leitidee

„Nachhaltigkeit“ – das Wort scheint allgegenwärtig und ist inzwischen zu einem „normativen Schlüsselbegriff der modernen Gesellschaft“ avanciert.¹ Gemäß der klassischen Definition aus dem Brundtland-Bericht ist eine Entwicklung dann nachhaltig, wenn sie den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht und dabei die Möglichkeiten zukünftiger Generationen nicht einschränkt, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen.² Somit zielt Nachhaltigkeit darauf ab, die natürlichen Lebensgrundlagen für zukünftige Generationen zu erhalten, Wohlstand zu ermöglichen und für sozialen Ausgleich zu sorgen. Für Homann stellt sie dabei eine „regulative Idee“ dar, die in gesellschaftlichen „Such-, Forschungs- und Lernprozessen“ gemeinsam und fortlaufend neu gestaltet werden muss.³

Um die Leitidee einer nachhaltigen Entwicklung zu realisieren und die nationale Nachhaltigkeitsstrategie „Perspektiven für Deutschland“ der Bundesregierung umzusetzen, ist deshalb ein gemeinsames Engagement aller gesellschaftlichen Akteure erforderlich. Denn zukunftsfähige Ergebnisse sind nur dann erreichbar, wenn sämtliche Akteure daran mitwirken und ihre jeweiligen Kompetenzen einbringen.

Ein gesellschaftlicher „Megatrend“ spielt dabei eine zentrale Rolle: der demografische Wandel. Die Bewältigung der daraus entstehenden Herausforderungen ist essentiell für eine nachhaltige Entwicklung in Deutschland. So sind Themen wie Bildung, Integration und Fachkräftesicherung bedeutsam für die Zukunft der Gesellschaft und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen.

In Regionen bündeln sich viele Themen und Herausforderungen nachhaltiger Entwicklung. Schon seit dem Rio-Gipfel von 1992 finden gerade auf regionaler Ebene sehr unterschiedliche Bemühungen für eine solche Entwicklung – von regionalen Nachhaltigkeitsprogrammen und Agenda21-Netzwerken bis hin zu Transition Towns, Gemeinwohlbilanzen und Regionalwährungen – statt. Organisationen der Wirtschaft, insbesondere kleine und mittelständische

¹ Vgl. Specht, (26.10.2013), <http://wirtschaftslexikon.gabler.de>

² Vgl. Hauff, V. (1987), S. 46; Vgl. WCED (1987), S. 42.

³ Homann, K. (1996), S. 38.

Unternehmen, spielen bei dieser gesellschaftlichen Transformationsaufgabe eine entscheidende Rolle.

Der vorliegende Artikel skizziert, welchen Beitrag Unternehmen zu einer nachhaltigen Regionalentwicklung leisten können. In der betriebswirtschaftlichen Literatur endet hier üblicherweise die Zuständigkeit: Wohl ist aus analytischer Perspektive häufig untersucht worden, ob ein Standort für die unternehmerische Tätigkeit geeignet ist und welche Chancen und Risiken sich aus der Standortwahl ergeben. Was bisher jedoch in der Betrachtung kaum eine Rolle spielt, ist die Frage, wie Unternehmen „ihren“ Standort entwickeln können. Um diese Betrachtungslücke zu schließen, soll eine Anleihe aus der Regionalwissenschaft helfen. Hier werden seit den 90er Jahren Konzepte diskutiert, die der zunehmenden Bedeutung von unternehmerischem Engagement für die Entwicklung und politischen Steuerung eines Standorts Rechnung tragen. Hierzu wird zunächst das Konzept der Regional Governance (nach Dietrich Fürst) vorgestellt. Anschließend wird die Rolle von Unternehmen für eine solche Entwicklung skizziert und ein Praxisbeispiel zum koordinierten Engagement von Unternehmen, die Verantwortungspartner-Methode, dargestellt. Der Artikel schließt mit einer Diskussion und Schlussbetrachtung zur künftigen Rolle unternehmerischen Engagements für die Unternehmensführung.

2 Herausforderungen der Steuerung regionaler Entwicklungsprozesse

Kennzeichnend für eine Region sind ihre gewachsenen und identitätsstiftenden Besonderheiten. „Allgemein versteht man unter einer Region einen aufgrund bestimmter Merkmale abgrenzbaren, zusammenhängenden Teilraum mittlerer Größenordnung in einem Gesamtraum. In der Alltagssprache wird der Begriff ‚Region‘ oder das Attribut ‚regional‘ meist dann verwendet, wenn Gegebenheiten oder Vorgänge bezeichnet werden sollen, die mehr als den örtlichen Zusammenhang betreffen, aber unterhalb der staatlichen Ebene angesiedelt sind“.⁴

In Zeiten der Globalisierung klingt es zunächst paradox, doch die Bedeutung von Regionen nimmt zu. Dies zeigen Entwicklungen im wirtschaftlichen, soziokulturellen und politisch-administrativen Bereich.⁵ Unternehmen können von einer solchen „Regionalisierung“, also einer spezifischen und sich durch räumliche Nähe auszeichnenden Verdichtung des wirtschaftlichen

⁴ Vgl. Sinz, M. (2005), S. 919 ff.

⁵ Vgl. Benz, A./Fürst, D. (2003), S. 19f.

Beziehungsgefüges, profitieren. Nach Michael Porter entstehen Wettbewerbsvorteile von Unternehmen durch regionale Integration und beruhen auf Standortfaktoren wie persönlichen Netzwerken, vertrauensvollen Interaktionen, kultureller Nähe und privilegiertem Zugang zu politischen Institutionen.⁶ Trinczek spricht gar von einer „Renaissance des Regionalen als ökonomisch relevante Größe“.⁷

Gleichzeitig sehen sich Regionen großen Herausforderungen gegenüber: Als zentraler Ort der wirtschaftlichen, politischen und sozialen Organisation müssen sie die Bereitstellung der hierfür benötigten Infrastruktur sicherstellen können.⁸ In Zeiten des demografischen Wandels müssen sie sich zudem im regionalen Standortwettbewerb behaupten – trotz einer häufig schwierigen Finanzlage in den Kommunen.⁹ Insbesondere stehen Regionen dabei in Konkurrenz um qualifizierte Arbeitskräfte.

2.1 Sozialkapital als zentrale Ressource einer Region

Die Entwicklung einer Region wird beeinflusst durch exogene und endogene Potentiale. Im Rahmen einer nachhaltigen Regionalentwicklung stehen dabei insbesondere die endogenen, das heißt intraregionalen Ressourcen im Fokus. Denn die Entwicklung einer Region hängt maßgeblich davon ab, inwiefern bestimmte regionale „Kapitalarten“ vorhanden und genutzt werden. Eine zentrale Ressource ist das sogenannte „Sozialkapital“.¹⁰

Das Sozialkapital einer Region resultiert aus den kooperativen Beziehungen zwischen Akteuren aus den drei Bereichen Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft. Somit ist es eine Ressource der Gemeinschaft, die brach liegen oder aktiviert werden kann. Sozialkapital entsteht durch die Kooperationsbereitschaft der Akteure und benötigt daher eine Basis des Vertrauens, auf der sich Kooperationen entwickeln können. Es fördert die Entwicklung einer Region, denn Netzwerke ermöglichen einen schnelleren und effektiveren Austausch von Informationen und ein hohes Maß an Vertrauen reduziert Transaktionskosten und kostenintensive steuerungspolitische Aktivitäten des Staates. An diese Stelle treten interorganisationale Formen der Kooperation.

⁶ Vgl. Porter, M. (1999).

⁷ Trinczek, R. (1999), S. 68.

⁸ Vgl. Florida, R. (1995), S. 535.

⁹ Vgl. Benz, A., (2006).

¹⁰ Vgl. Bourdieu, P. (1983); Coleman, J. (1988); Putnam, R. (1993).

2.2 Regionale Selbststeuerung durch Regional Governance

Das Konzept der „Regional Governance“ bezieht sich exakt auf eine solche regionale Selbststeuerung, die primär auf Kooperationen beruht.¹¹ In der Praxis zeigen sich verschiedene Ausprägungsformen von Regional Governance. Gemeinsame Merkmale sind nach Benz und Fürst u. a. der interorganisationale Charakter von Regionalpolitik.¹² Aufgaben der Regionalentwicklung werden dabei in interorganisatorischer Zusammenarbeit zwischen relevanten Akteuren aus dem öffentlichen und privaten Sektor erfüllt. Regional Governance erfasst damit sowohl die relevanten öffentlichen Organisationen wie auch Unternehmen, Kammern, Verbände und Bürgergruppen. Insbesondere die Verknüpfung von privatwirtschaftlichen Unternehmen und regionalen öffentlichen Institutionen prägen die Zusammenarbeit. Die Koordination und Arbeit an gemeinsamen Leitprojekten steht häufig im Mittelpunkt. Schließlich beruhen Entscheidungen auf Kooperation und Verhandlungen bei Konflikten. Diese finden innerhalb formeller sowie informeller Strukturen statt. Es bilden sich Netzwerke, das heißt vertrauensvolle Kommunikationsbeziehungen zwischen den Akteuren der Region.¹³

Durch diese regionale Vernetzung können die regionalen Potentiale gebündelt und die Problemlösungskompetenz der regionalen Akteure genutzt werden. Zentral dabei ist, dass jedes Mitglied dieser netzwerkartigen Kooperation sich freiwillig engagiert und jederzeit die Möglichkeit hat, die Kooperation zu verlassen. Dies stellt sicher, dass sich die Mitglieder für die Gemeinschaft verantwortlich fühlen.¹⁴

Regionen, in denen sich eine kooperative Selbststeuerung im Sinne einer Regional Governance bildet, haben Wettbewerbsvorteile: Zwischen den Akteuren existieren vertrauensvolle Formen der Zusammenarbeit. Sie sind innovativer und verständnisvoller bei der Suche nach Lösungen für regionale Herausforderungen und Konflikte.¹⁵ Somit können besser Ergebnisse erzielt werden, die im Sinne einer nachhaltigen Regionalentwicklung ökonomisch, sozial und ökologisch tragfähig sind.

Regional Governance ist ein normatives Verständnis über eine sinnvolle Steuerungsstruktur und beinhaltet das Ziel, gesellschaftliche Probleme innovativ zu bewältigen und zukunftsweisende Entwicklungsmöglichkeiten zu schaffen.¹⁶

¹¹ Vgl. Schuppert, G. F./Zürn, M. (2008) zum Governance-Begriff.

¹² Vgl. Benz, A./Fürst, D. (2003), S. 12 ff.

¹³ Vgl. Fürst, D./Schuber, H. (2001).

¹⁴ Vgl. Fürst, D. (2003), S. 443.

¹⁵ Vgl. Van den Berg, L./Braun, E./Van der Meer, J. (1997).

¹⁶ Vgl. Löffler, E. (2001), S. 212.

3 Beitrag von Unternehmen für eine nachhaltige Regionalentwicklung

Im Ansatz der Regional Governance spielen Unternehmen als gesellschaftliche Akteure eine zentrale Rolle.¹⁷ Sie sind „Corporate Citizens“¹⁸ oder „Verantwortungspartner“¹⁹ und damit Mitgestalter der Regionalentwicklung. „Corporate Citizenship“ wird in diesem Kontext im direkten Wortsinn verstanden und zielt auf das Unternehmen als eigenständigen politischen und gestaltenden Akteur ab.²⁰ Unternehmen engagieren sich für ihre Region und übernehmen so Verantwortung. Die Tabelle 1 zeigt die thematische Breite dieses gesellschaftlichen Engagements.

Gesellschaftliche Bereiche des Engagements	Anteil der engagierten Unternehmen (in Prozent)
Erziehung, Kindergarten, Schule	75%
Sport und Freizeit	68%
Soziales und Integration	54%
Kunst und Kultur	49%
Hochschulen, Forschung, Weiterbildung	36%
Gesundheit	33%
Umwelt und Katastrophenhilfe	33%
Internationales und Entwicklungshilfe	20%
Menschenrechte	16%

Tabelle 1: Bereiche des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen
Quelle: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2012)

Die Rolle von Unternehmen als „Citizen“ einer Region und ihre Einbettung in ihr soziokulturelles Umfeld wird unter dem Begriff „Social Embeddedness“ intensiv diskutiert.²¹ Bereits bei Karl Polanyi findet sich der konzeptionelle Ansatz der sozialen Eingebundenheit von Institutionen.²² Guillen und Kollegen sehen Social Embeddedness gar als „economic sociology’s most celebrated metaphor“.²³

¹⁷ Vgl. Lüth, A./Helmchen, C./Schäfers, S. (2005).

¹⁸ Vgl. Lüth, A. (2002).

¹⁹ Vgl. Lüth, A., Welzel, C. (2007)

²⁰ Vgl. Matten, D./Crane, A./Chapple, W. (2003) sowie Matten, D./Crane, A. (2005) für eine Übersicht zu Corporate Citizenship.

²¹ Vgl. Granovetter, M. (1973); Granovetter, M. (1985); Granovetter, M. (2005) .

²² Vgl. Granovetter, M. (1985).

²³ Guillen, M./Collins, R./England, P./Meyer, M. (2002), S. 4.

3.1 Das Konzept Corporate Social Responsibility

Allgemein bezeichnet Corporate Social Responsibility (CSR) die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Die Europäische Kommission hat CSR zunächst 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“.²⁴ CSR wird hier als der unternehmerische Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung verstanden.

Im Jahr 2011 hat die Europäische Kommission ihre Definition weiter entwickelt und folgende Aspekte integriert:²⁵

- CSR ist die Verantwortung des Unternehmens für seine Auswirkungen auf die Gesellschaft;
- CSR soll im Kerngeschäft des Unternehmens integriert sein;
- CSR sollte das Ziel der Schaffung eines wechselseitigen Nutzens („shared value“) für das Unternehmen und die Gesellschaft haben.

Gerade der letzte Aspekt kommt der Integration in das Konzept der Regional Governance zu Gute. Gleichzeitig plant die EU-Kommission gesetzliche Vorschriften, Unternehmen zu einer CSR-Berichterstattung zu verpflichten, also ihr gesellschaftliches Engagement auf verpflichtender Basis offenzulegen.

Für den angloamerikanischen Wirtschaftsraum ließ sich bereits 2006 mit den Worten von Porter und Kramer resümieren: „CSR has emerged as an inescapable priority for business leaders“.²⁶ Das betrifft jedoch nur die Debatte selbst, also auch die Kommunikation des Themas – ob und wie sehr Unternehmen tatsächlich Beiträge zu einer nachhaltigen Entwicklung leisten ist damit noch nicht bewertet.

Erst als die Bertelsmann Stiftung²⁷ und der Rat für Nachhaltige Entwicklung²⁸ unabhängig voneinander seit 2005 begannen, die Debatte und das Konzept in Deutschland durch die „Verantwortungspartner“ bzw. durch Dialogveranstaltungen und Publikationen zu kontextualisieren, setzte langsam bei Kammern und Unternehmensvertretern ein Umdenken ein. Schließlich nahm auch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales das Thema auf und gründete ein „Nationales CSR-Forum“, das überwiegend mit Verbands- und

²⁴ Europäische Kommission (2001), S. 8.

²⁵ Europäische Kommission (2011), S. 7.

²⁶ Porter, M. E./Kramer, M. R. (2006) S. 81.

²⁷ Vgl. Lüth, A/Oldenburg, F. (2006); Lüth, A/Riess, B./Welzel, C. (2008).

²⁸ Vgl. Rat für nachhaltige Entwicklung (2012). Der Nachhaltigkeitsrat hat sich in den letzten drei Jahren eher vom CSR-Begriff abgewandt und einen Deutschen „Nachhaltigkeitskodex“ entwickelt. Inhaltlich sind die Konzepte jedoch deckungsgleich.

Kammervertretern und anderen Stakeholdern besetzt ist.²⁹ Das Ministerium veranlasste jüngst u. a. durch eine finanzielle Förderung die Beratung mittelständischer Unternehmen von 36 Mio. Euro mit Mitteln des europäischen Sozialfonds im Zeitraum 2012-2014. Durch all diese Maßnahmen wurde CSR zu einem weithin akzeptiertem Begriff und Konzept – Veranstaltungen der Kammern und Verbände hierzu sind heute an der Tagesordnung.

3.2 Wachsende Bedeutung des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen in der Region

Im Zuge der aktuellen Debatte über die adäquate Rolle von privatwirtschaftlichen Organisationen in der Gesellschaft hat das Thema Unternehmensverantwortung (CSR) somit auch in Deutschland rasant an Relevanz in der Unternehmenspraxis gewonnen. Insbesondere ist in den letzten Jahren die Relevanz des regionalen, gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen gewachsen. Dies hat eine Reihe von Gründen.

Angesichts der schwierigen Lage vieler kommunaler Haushalte, dem Standortwettbewerb von Regionen und dem Trend zur Regionalisierung erhöht sich die gesellschaftliche Erwartungshaltung an Unternehmen zur Lösung gesellschaftlicher Probleme – gerade auch in der Region, in der sie tätig sind – beizutragen.

Gleichzeitig führen Berichte über unternehmerisches Fehlverhalten und die andauernde internationale Finanz- und Wirtschaftskrise zu einer Erosion des öffentlichen Vertrauens in Unternehmen und deren Aktivitäten.³⁰ Aus einer den wirtschaftlichen Akteuren und dem marktwirtschaftlichen System zunehmend skeptisch gegenüberstehenden Gesellschaft formieren sich Anspruchsgruppen. Sie gewinnen auf institutioneller Ebene als Teil der Zivilgesellschaft an Einfluss und begleiten die Rolle von Unternehmen kritisch. Ebenso reagieren Bürger in ihren Rollen als Kunde, Arbeitnehmer und Investor sensibler auf das Thema unternehmerischer Verantwortung.³¹ So spielt die gesellschaftliche Reputation eines Unternehmens und seine Bemühungen für ein nachhaltiges Wirtschaften für Arbeitskräfte eine zunehmend bedeutsamere Rolle bei der Wahl ihres Arbeitgebers. Eine wachsende Zahl an Standards, Nachhaltigkeitsindizes und CSR-Ratings versucht (potentiellen) Kunden, Arbeitnehmern und Investoren Orientierung zu verschaffen.³²

²⁹ Vgl. auch die nationale Nachhaltigkeitsstrategie „Perspektiven für Deutschland“ der Bundesregierung: Die Bundesregierung (27.03.2014), <http://www.bundesregierung.de>

³⁰ Vgl. Institut für Demoskopie Allensbach (2012).

³¹ Vgl. Bhattacharya, C. B./Sen, S./Korschun, D. (2008).

³² Vgl. Schäfer, H. (2012).

Um als Unternehmen diese personellen (Kunden, Mitarbeiter) und finanziellen Ressourcen (Kapital) zu binden und die gesellschaftliche Akzeptanz, die sogenannte „License to Operate“, sicherzustellen, gewinnt das gesellschaftliche Engagement unweigerlich an Bedeutung.³³

Unternehmen engagieren sich dabei insbesondere im regionalen Umfeld ihres Unternehmensstandorts, wie Tabelle 2 belegt. Dies gilt insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen.

Reichweite des gesellschaftlichen Engagements (in Prozent)	Insgesamt	< 50 MA	50-499 MA	> 500 MA
Regional im Umfeld des Unternehmenssitzes	73,8	79,5	64,4	57,9
Regional im Umfeld der Betriebsstandorte	24,3	17,8	32,5	57,9
National	14,5	11,4	19,4	26,3
International	13,6	8,4	22,0	21,1

Tabelle 2: Reichweite des gesellschaftlichen Engagements nach Unternehmensgröße (Mitarbeiterzahl)

Quelle: Braun, S. (2008)

3.3 Stufen des Engagements von Unternehmen in der Region

Die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen hat viele Facetten. Eine etablierte Sicht unterscheidet unternehmerisches Engagement, welches innerhalb der regulären Kerngeschäftstätigkeit stattfindet („verantwortungsvolle Gewinnerzielung“) und Engagement außerhalb der Geschäftstätigkeit („verantwortungsvolle Gewinnverwendung“).³⁴

In Bezug auf das regionale Engagement von Unternehmen hat sich eine Unterscheidung von drei grundlegenden Stufen des gesellschaftlichen Engagements bewährt. Sie differenzieren sich in ihrer inhaltlichen, strategischen und zeitlichen Ausrichtung.³⁵

Basisengagement: Auf der ersten Stufe, dem Basisengagement, agiert das Unternehmen primär als wirtschaftlicher Akteur. Es ist Arbeitgeber, Steuerzahler und engagiert sich mit für die Region. Im Fokus steht also eine „verantwortungsvolle Gewinnverwendung“. Der Bezug zum Kerngeschäft ist kaum ausgeprägt, das Engagement wenig strategisch und die Wirkung punktuell.

³³ Vgl. Hansen, U./Schrader, U. (2005); Stierl, M (2013); Suchanek, A./Lin-Hi, N. (2006).

³⁴ Vgl. Homburg, C./Stierl, M./Bornemann, T. (2013).

³⁵ Vgl. Bertelsmann Stiftung (2010); Hebllich, S./Gold, R. (2010), S 341.

Strategisches Engagement: Auf der nächsten Stufe, dem strategischen Engagement, arbeitet das Unternehmen projektbezogen an einer konkreten regionalen Herausforderung, in der Regel gemeinsam mit Vertretern der Zivilgesellschaft und der Kommune. Es bringt Ressourcen wie Know-how, Sach- und Personalleistungen, finanzielle Mittel sowie Kontakte ein. Das Engagement ist strategischer und langfristiger ausgerichtet und hat einen stärkeren Bezug zum Kerngeschäft.

Vernetztes und gebündeltes Engagement: Auf der dritten Stufe steht das vernetzte und gebündelte Engagement des Unternehmens. Mehrere Unternehmen kooperieren gemeinsam mit Partnern aus der Zivilgesellschaft und Staat mit dem Ziel einer zukunftsorientierten Regionalentwicklung. Dieses vernetzte Engagement im Sinne der Regional Governance hat einen strategischen Fokus, setzt an den Kernkompetenzen der Unternehmen an und ist langfristig angelegt. Durch die Bündelung unterschiedlicher Kompetenzen und Ressourcen wird der „Hebel für die Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen so um ein Vielfaches größer als bei einem Einzelengagement.“³⁶ Die Wirkung ist damit strukturell für die Region bedeutsam.

Die Abbildung 1 stellt die drei Stufen des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen in der Region dar. Im Sinne des „Shared Value“ steigt mit jeder Stufe das Potenzial, durch das Engagement Nutzen für die Region und für das Unternehmen zu generieren.

³⁶ Riess, B./Schmidpeter, R. (2010), S. 31.

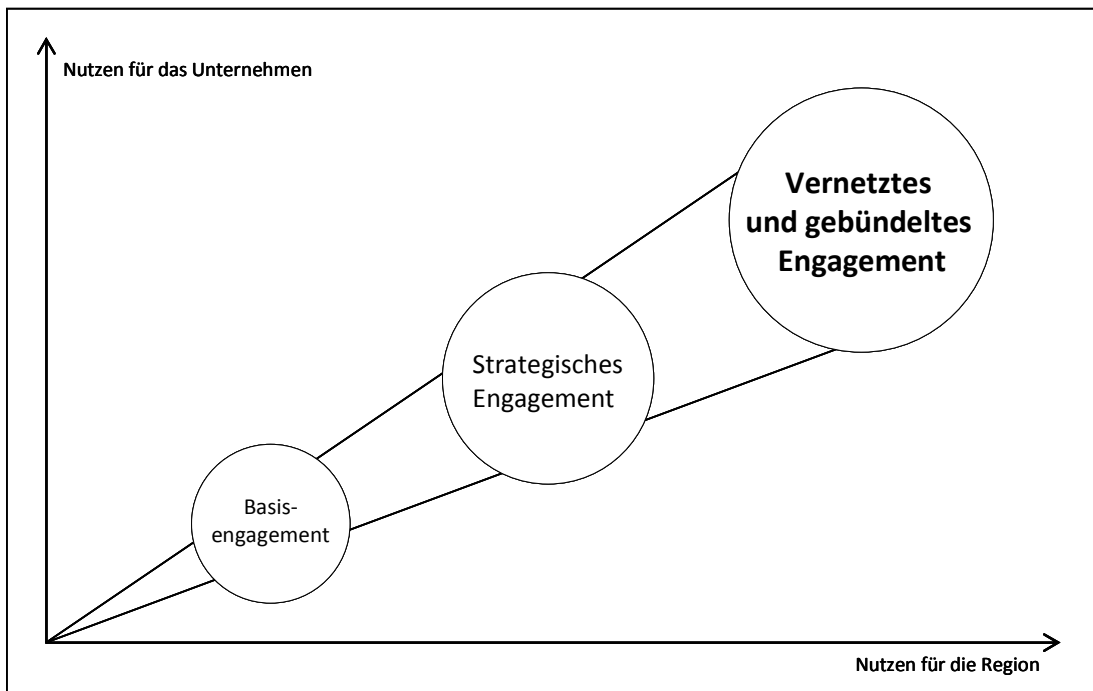


Abbildung 1: Formen des Engagements und die Stärke ihres Nutzens

Quelle: Vgl. Bertelsmann Stiftung (2010), S. 15

In der Praxis ist ein gesellschaftliches Engagement von Unternehmen auf der dritten Stufe nur selten anzutreffen. Häufig ist sich die Leitung eines Unternehmens ihrer Möglichkeiten, bei einem vernetzten Engagement „ihren“ Standort nachhaltig und wirksamer mit zu entwickeln, nicht hinreichend bewusst.

4 Praxisbeispiel: Die Verantwortungspartner-Methode

Die Verantwortungspartner-Methode ist ein gutes Beispiel für die dritte Stufe des Engagements, dem vernetzten und gebündelten Engagement von Unternehmen. Sie wurde durch die Unternehmensberatung :response in Zusammenarbeit mit der Bertelsmann Stiftung entwickelt und in 15 Regionen in Deutschland angewendet. Ausgangspunkt für das Projekt war eine strategische, gesellschaftspolitische Überlegung: In Deutschland wurde die öffentliche Debatte und der Begriff „CSR“ mit einigem Fremdeln aufgenommen – sowohl seitens der Politik als auch seitens der Verbände, Kammern und Unternehmer. Selten konnte eine Rede zum Thema gehalten werden, ohne den Verweis auf die englische Herkunft des Begriffs, den Hinweis, dass in Deutschland Unternehmen schon von jeher Verantwortung übernehmen oder auch der Forderung, dass man über das eigene Engagement anständigerweise nicht reden solle. Das lag nicht nur an der englischen Herkunft des Wortes. Gerade die inzwischen in die neue,

„kanonische“ CSR-Definition der Europäischen Kommission aufgenommene Fokussierung auf das Kerngeschäft hatte es in Deutschland bei großen und kleinen Unternehmen schwer. Ins Kerngeschäft konnten die Nachhaltigkeitsexperten aus Großunternehmen meist nicht vordringen – die mittelständischen Unternehmen sahen dies dagegen überwiegend als eine Aufgabe für Nischenanbieter in ihrer Branche an. Fragen der Herkunft von Rohstoffen oder andere die Lieferkette betreffenden Auskünfte waren für sie nichts, was in der Öffentlichkeit ausgebreitet werden sollte.

Die „Verantwortungspartner“, die hier kurz vorgestellt werden sollen, hatten also eine doppelte Funktion: Erstens als Kampagne mittelständischen Unternehmen das Konzept CSR als strategisches Konzept der Unternehmensführung näher zu bringen – mit dem erwünschten Nebeneffekt der Kommunikation des beträchtlichen vorhandenen Engagements, denn die KfW hatte 2011 erhoben, dass sich 58 Prozent der kleinen und mittelständischen Unternehmen im Bereich CSR engagieren³⁷ – und zweitens als systematische Weiterentwicklung des Engagements in Richtung nachhaltige Regionalentwicklung und Regional Governance.

Als das Projekt Verantwortungspartner 2007 seine Arbeit aufnahm, begegnete das Konzept CSR im Mittelstand immer noch überwiegend einer Skepsis. Da die Kritiker des Konzepts aber immer zugestanden hatten, dass es eine lange Kultur des Unternehmensengagements in Deutschland gibt, war ein Korridor für die Begegnung mit dem Konzept der Corporate Social Responsibility noch unversperrt: Das traditionelle Engagement in der Region.³⁸

Die Verantwortungspartner-Methode setzt auf ein kooperatives, strategisches und regional verankertes Vorgehen. Unternehmen bündeln ihr regionales Engagement unter einem gemeinsam ausgewählten Handlungsfeld, das von besonderer Bedeutung für die Zukunftsfähigkeit der Region ist, und verfolgen damit das Ziel einer nachhaltigen Regionalentwicklung. Als „Verantwortungspartner“ arbeiten sie zusammen mit weiteren Akteuren aus Staat und Zivilgesellschaft (u. a. aus Verwaltung, Politik, gemeinnützigen Organisationen, Bildungseinrichtungen, Verbänden und Vereinen) und bauen so ein regionales „Engagement-Cluster“ auf.³⁹

Bei der Verantwortungspartner-Methode handelt es sich um einen extern moderierten Prozess, der ergebnisoffen aber ergebnisorientiert das Engagement von Unternehmen um ein gemeinsam bestimmtes regionales Handlungsfeld

³⁷ Vgl. KfW Bankengruppe (2011), S. 2.

³⁸ Vgl. Lüth, A. (2009).

³⁹ Vgl. Bertelsmann Stiftung (2010).

strukturiert. Sie ermöglicht einen kontinuierlichen Austausch und Fortschritt der beteiligten Akteure. Im Unterschied zu bisherigen Programmen wird dieser Prozess in der Region von Unternehmern initiiert und getragen sowie je nach Region von Institutionen der verfassten Wirtschaft (z. B. Kammern, Verbände, Wirtschaftsförderungen, Vereine) unterstützt. Der Prozess sieht idealtypisch folgende Etappen vor:

1. **Entwicklung einer Engagement-Strategie:** Diese erfolgt im Rahmen eines Initiativkreises, der häufig nicht nur aus Unternehmern, sondern auch aus Vertretern der Zivilgesellschaft, der Kammern und Verbände zusammengesetzt ist. Die Prozessbegleitung gibt hier Hinweise über mögliche Institutionen, trifft aber nicht die Auswahl.
2. **Auftakt mit interessierten Unternehmern:** Zu diesem Auftakt werden Unternehmer durch Unternehmer und/oder durch die verfasste Wirtschaft gewonnen. Die direkte Ansprache durch Unternehmer ist dabei besonders erfolgreich. Hier werden die Handlungsfelder und oft auch schon die Projektgruppen strukturiert.
3. **Erstes Meilensteintreffen:** Hier werden durch die Projektgruppen die Projektideen mit Hilfe einer Moderationsmethode entwickelt, die Ressourcen bestimmt und die Zielgruppen geschärft. Mögliche weitere Partner werden benannt.
4. **Zweites Meilensteintreffen:** Die Projektgruppen sind bereits konsolidiert und ggf. durch Partner aus der Zivilgesellschaft oder der öffentlichen Hand ergänzt. Hier wird außerdem das Projekt noch einmal fokussiert. Diskussionen verlaufen häufig unter der Fragestellung: Warum reichen die vorhandenen Angebote nicht aus? In diesem Treffen wird außerdem die Kommunikationsstrategie sowohl hinsichtlich der Öffentlichkeit als auch in Richtung der Politik geklärt. Wo nötig, wird eine Fundraising-Strategie für die Projekte entwickelt.
5. **Drittes Meilensteintreffen:** In diesem Treffen werden die Projekte weiterentwickelt sowie die Verstetigung der „Verantwortungspartner-Region“ geplant. Außerdem wird bestimmt, wer die Abschlussveranstaltung vorbereitet bzw. in welcher Form insbesondere die Politik oder andere wichtige Botschafter integriert werden sollen.
6. **Abschlussveranstaltung:** In dieser Veranstaltung feiern die Verantwortungspartner das Engagement, inszenieren die Projekte und werben für weitere Mitstreiter für eine Fortsetzung. Oft wird aus dieser Veranstaltung nach Ende der Prozessbegleitung eine Jahresveranstaltung für den engagierten Mittelstand in der Region.

Die Methode schafft somit einen Rahmen und einen „strategischen Raum“, um dem Interesse der Unternehmen nach einem wirksamen, regionalen Engagement nachzukommen. Dabei unterscheidet sich die Arbeitsweise vom Vorgehen in Ausschüssen der Kammern, Vereine und Verbände. Die wesentliche Leistung der Verantwortungspartner-Methode ist eine Unterstützung bei der Strategieentwicklung, der kreativen Leistung der Beteiligten sowie eine Koordination im Sinne der Regional Governance. Mit der „Verantwortungspartner“-Methode können Unternehmen kreativer, schneller und ohne die Mikropolitiken von Institutionen miteinander arbeiten. Vereinfacht gesagt: Es müssen nicht alle zu jeder Zeit und jeder Umsetzungsvariante zustimmen, sondern die Engagierten engagieren sich eigenverantwortlich in unterschiedlichen regionalen Projekten innerhalb eines zuvor bestimmten Rahmens.

Entscheidend für den Erfolg dieser Methode zur Stimulierung des regionalen Engagements von Unternehmen ist die unternehmerische Arbeitsweise, die Nutzung vorhandener Ressourcen in neuen Akteurskonstellationen und der sichtbar positive Effekt für die Region und alle Beteiligten. Durch die „Verantwortungspartner“-Methode ist es nach diesen Erfahrungen möglich, regionale Engagement-„Cluster“ systematisch aufzubauen und wirksameres Engagement (mit weniger Aufwand) zu fördern und vorhandenes Engagement anzuerkennen und weiterzuentwickeln.⁴⁰

5 Auswirkungen des Unternehmensengagements für die Region

Unternehmen können durch ihr Engagement mit weiteren gesellschaftlichen Akteuren einen wichtigen Beitrag für eine nachhaltige Regionalentwicklung leisten. Durch die Vernetzung von Kompetenzen und Know-how sind auch KMU in der Lage, sich effizient und wirksam einzubringen. Die Erfahrungen der Verantwortungspartner-Methode zeigen, dass sowohl die Region als auch die engagierten Unternehmen und Kooperationspartner selbst dauerhaft profitieren können.

Im Vergleich zum individuellen Engagement einzelner Unternehmen entsteht durch die Bündelung und Vernetzung eine höhere Wirksamkeit des Engagements. Dieses Engagement richtet sich in der Regel an Zielgruppen aus der Region (z. B. bei Themen wie Bildung, Gesundheit, Integration oder Kultur) und generiert einen Mehrwert für die Region. Damit kann das Engagement

⁴⁰ Vgl. Lüth, A./Welzel, C. (2007).

öffentliche Güter bereitstellen und so dem Gemeinwohl dienen und zu einer nachhaltigen Regionalentwicklung beitragen.⁴¹

Unternehmerische Investitionen in die Region können durch diese Bereitstellung von öffentlichen Gütern die Lebensqualität der Bürger erhöhen, ohne dass für Bürger Kosten entstehen. Pechlaner und Kollegen sprechen von einer „Optimierung der Region als Arbeits-, Wohn- und Lebensraum“ durch regionales Engagement von Unternehmen.⁴² Dadurch steigt die Attraktivität der Region, auch für (potenzielle) Arbeitskräfte. Davon profitieren dann auch die Unternehmen gerade in Zeiten des Wettbewerbs um Fachkräfte. Denn ihre Arbeitgeberattraktivität ist abhängig auch von unternehmensexternen Rahmenbedingungen wie der Lebensqualität vor Ort, Freizeit-, Kultur- und Bildungsangebot und Betreuungsmöglichkeiten.

Neben diesem direkten Mehrwert aus dem unternehmerischen Engagement für die Region kann ein weiterer – indirekter – Nutzen entstehen. So bilden sich durch das vernetzte und gebündelte Engagement von Unternehmen – also durch die „dritten Stufe“ des Engagements – neuartige Formen und Strukturen der Kooperation. Diese beziehen sich nicht nur auf Netzwerke zwischen Unternehmen, sondern auf intersektorale Kooperation zwischen Akteuren der Wirtschaft, Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft. Diese vernetzte Zusammenarbeit, das gemeinsame Lernen und Arbeiten schafft Vertrauen und steigert so als Folge das Sozialkapital der beteiligten Unternehmen und der Region.⁴³ Die gilt sowohl für den Aufbau von Sozialkapital innerhalb bestehender Netzwerke („bonding capital“) als auch für den Aufbau von Sozialkapital zwischen unterschiedlichen Netzwerken („bridging capital“) durch eine erhöhte Kooperationsfähigkeit und Problemlösungskompetenz der Akteure.

Das heißt, dieses vernetzte Engagement von Unternehmen ist gleichzeitig eine strategische Investition in das Sozialkapital der Region und damit auch der Unternehmen.⁴⁴ Der Aufbau von Vertrauensbeziehungen senkt Transaktionskosten und stärkt damit die Wettbewerbsfähigkeit der Region und seiner wirtschaftlichen Akteure.

Dies zeigt, engagierte Unternehmen können von ihrem Engagement – durch eine Stärkung der endogenen Ressourcen einer Region – einen Nutzen für sich ziehen. Zudem können sie sich in der Gesellschaft als „Corporate Citizen“ positionieren, eine Reputation als verantwortungsvoller Arbeitgeber und Kooperationspartner aufbauen, aus den neuen Netzwerken neue

⁴¹ Vgl. Fischer, R. (2007).

⁴² Pechlaner, H./Innerhofer, E./Bachinger, M. (2010), S. 22.

⁴³ Vgl. Fürst, D. (2003), S. 447.

⁴⁴ Vgl. Kleine-König, C./Schmidpeter, R. (2012), S. 693 f.

Geschäftschancen generieren und Reputationsrisiken reduzieren.⁴⁵ Dieser Business Case von CSR ist wichtig, denn er ist eine Gewähr für die Region, dass das Engagement der Unternehmen dauerhaft bleibt.

6 Ausblick

Für eine gesellschaftliche Transformation hin zu einer nachhaltigen Wirtschafts- und Lebensweise spielen Unternehmen eine essentielle Rolle. Auf regionaler Ebene können sie insbesondere durch ein vernetztes und gebündeltes gesellschaftliches Engagement einen wichtigen Beitrag für eine nachhaltige Regionalentwicklung leisten. Denn dadurch können sich regionale Potenziale und – als Folge der wechselseitigen Bindungen und Vertrauensbeziehungen – Sozialkapital wirksamer entfalten.

Angewandte Regional Governance bedeutet also eine veränderte Form der Steuerung einer Region. Neben den traditionellen politisch-administrativen Akteuren werden wirtschaftliche und weitere nicht-öffentliche Institutionen in diese Selbststeuerung eingebunden und es entsteht eine „Legitimation durch Engagement“ statt einer hoheitlichen Übertragung von Verantwortung. Die notwendige Einbettung und Kontrolle muss in einer Struktur erfolgen, die über ein Netzwerk hinaus geht und eine Verbindung zur herkömmlichen („demokratisch legitimierten“) Politik schafft.

Teilnehmende Akteure – das zeigen die Erfahrungen aus der Verantwortungspartner-Methode – befinden sich somit in einer Situation, in der das Handeln in Netzwerken mit den Anliegen der politischen Steuerung koordiniert werden muss. In der Praxis ist dies ein anspruchsvolles Unterfangen, weil Machtinteressen berührt werden und bislang effiziente und gewohnte Verfahrensweisen revidiert werden müssen. Außerdem stellen sich Fragen der Legitimation und Akzeptanz, gerade wenn die neue Konstellation zur Kartellbildung neigt oder interne Konflikte Prozesse bremsen.⁴⁶ Das sprichwörtliche Hinterzimmer ist für Regional Governance ein Pulverfass. Einen wesentlichen Baustein, um Transparenz bei der Entscheidungsfindung zu gewährleisten, sehen die Autoren in der Bereitstellung eines (halb)-öffentlichen strategischen Raumes durch Instrumente wie die „Verantwortungspartner-Methode“.

Um politische Steuerung in Richtung Regional Governance weiter zu entwickeln, tun sich drei Handlungsfelder auf: Erstens die Entwicklung und der

⁴⁵ Vgl. Stierl, M. (2013) für eine ausführliche Diskussion des „Business Case for CSR“.

⁴⁶ Vgl. Fürst, D. (2003); Thaler, J./Spraul, K./Helmig, B. (2013).

Einsatz von Verfahren (Transparenz-, Wirkungsmessungs- und Monitoring-Mechanismen) zur Verknüpfung von unternehmerischem Engagement mit politischer Steuerung, zweitens eine Architektur, die verwaltungs- und haftungsrechtliche Fragen klärt und drittens persönliche Kompetenzen (Führungs-, Kommunikations- und Kooperationskompetenzen), die deutlich über das klassische Verwaltungshandeln, Handeln als Unternehmer oder Leiter einer gemeinnützigen Einrichtung hinausgehen.

Insbesondere als Unternehmer bzw. aus Sicht der Geschäftsführung eines Unternehmens gilt es, das Potenzial zu erkennen und zu nutzen, die eigene Region – den Standort – mit zu entwickeln. Wir plädieren daher für einen erweiterten Managementbegriff, bei dem die Geschäftsführung einen Teil ihrer Ressourcen investiert, um – im Sinne von „shared value“ – die Region und damit die Rahmenbedingungen für den eigenen Unternehmenserfolg voran zu bringen. Das Ziel dieses Management des „shared value“ ist demnach wesentlich näher an einem (langfristig) optimalen Gewinn als an einem (kurzfristig) maximal möglichen Gewinn zu verorten. Aus gesellschaftspolitischer Sicht wird der zunehmenden Bedeutung von unternehmerischem Engagement für eine ökonomisch, sozial und ökologisch tragfähige Regionalentwicklung Rechnung getragen.

Hier sind nicht nur Verantwortungsträger in Unternehmen, Politik und Verwaltung sondern auch Bildungseinrichtungen gefordert, ihre Ausbildungskonzepte so weiter zu entwickeln, dass die dafür notwendigen praktischen Kompetenzen erworben werden können.

Literaturverzeichnis

- Benz, A. (2006), New Modes of Multilevel Governance in German Regional Policy, in: The Transformation of the European Nation State, hrsg. von P. K. Mydske und I. Peters, Berlin 2006, S. 157–172
- Benz, A. und D. Fürst (2003), Region – Regional Governance– Regionalentwicklung. Regionen erfolgreich steuern, in: Regional Governance – von der kommunalen zur regionalen Strategie, hrsg. von B. Adamaschek und M. Pröhl, Gütersloh 2003, S. 11–66
- Bertelsmann Stiftung (2010), Verantwortungspartner. Unternehmen. Gestalten. Region. Ein Leitfaden zur Förderung und Vernetzung des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen in der Region, Gütersloh 2010
- Bhattacharya, C. B., S. Sen und D. Korschun (2008), Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent, in: MIT Sloan Management Review, Volume 49, 2008, Issue 2, S. 37–44
- Bourdieu, P. (1983), Ökonomisches Kapital - Kulturelles Kapital - Soziales Kapital, in: Soziale Ungleichheiten, hrsg. von R. Kreckel, Göttingen 1983, S. 183–198

- Braun, Sebastian (2008), Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland, in: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, 2008, Heft 31, S. 6–14
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2012), *Erster Engagementbericht 2012. Für eine Kultur der Mitverantwortung*, Berlin 2012
- Coleman, J. S. (1988), Social Capital in the Creation of Human Capital, in: *American Journal of Sociology*, Volume 94, 1988, Supplement, S. 95–120
- Die Bundesregierung, *Nachhaltigkeitsstrategie*, 27. April 2014, http://www.bundesregierung.de/Webs/Breg/DE/Themen/Nachhaltigkeitsstrategie/1-die-nationale-nachhaltigkeitsstrategie/_node.html;jsessionid=04B9E77EE987EEAEAAD1031CA1BA734B.s1t1
- Europäische Kommission (2001), *Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, Brüssel 2001
- Europäische Kommission (2011), *Eine neue EU-Strategie (2011-2014) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR)*, Brüssel 2011
- Fischer, R. (2007), *Regionales Corporate Citizenship: Gesellschaftlich engagierte Unternehmen in der Metropolregion Frankfurt-Rhein-Main*, Frankfurt 2007
- Florida, R. (1995), *Toward the Learning Region*, in: *Futures*, Volume 27, 1995, Issue 5, S. 527–536
- Fürst, D. (2007), *Regional Governance*, in: *Handbuch Governance – Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder*, hrsg. von A. Benz, S. Lütz, U. Schimank und G. Simonis, Wiesbaden 2007, S. 353–365
- Fürst, D. (2003), *Steuerung auf regionaler Ebene versus Regional Governance*, in: *Informationen zur Raumentwicklung*, 2003, Heft 8/9, S. 441–450
- Fürst, D. (2001), *Regional Governance – ein neues Paradigma der Regionalwissenschaften?*, in: *Raumforschung und Raumordnung*, 2001, Heft 5/6, S. 370–380
- Fürst, D. und H. Schubert (2001), *Regionale Akteursnetzwerke zwischen Bindungen und Optionen. Über die informelle Infrastruktur des Handlungssystems bei der Selbstorganisation von Regionen*, in: *Geographische Zeitschrift*, 89. Jg., 2001, Heft 1, S. 32–51
- Granovetter, M. (2005), *The Impact of Social Structure on Economic Outcomes*, in: *Journal of Economic Perspectives*, Volume 19, 2005, Issue 1, S. 33–50
- Granovetter, M. (1985), *Economic Action and Social Structure. The Problem of Embeddedness*, in: *American Journal of Sociology*, Volume 91, 1985, Issue 3, S. 481–510
- Granovetter, M. (2005), *The Impact of Social Structure on Economic Outcomes*, in: *Journal of Economic Perspectives*, Volume 19, 2005, Issue 1, S. 33–50
- Granovetter, M. (1973), *The Strength of Weak Ties*, in: *American Journal of Sociology*, Volume 78, 1973, Issue 6, S. 1360–1380
- Guillén, M., R. Collins, P. England und M. Meyer (2002), *The Revival of Economic Sociology*, in: *The New Economic Sociology: Developments in an Emerging Field*, hrsg. von M. Guillén, R. Collins, P. England und M. Meyer, New York 2002, S. 1–32
- Habisch, A. (2006), *Gesellschaftliches Engagement als Win-Win-Szenario*, in: *Erfolgsfaktor Verantwortung. Corporate Social Responsibility professionell*

- managen, hrsg. von K. Gazdar, A. Habisch, K. R. Kirchhoff und S. Vaseghi, Berlin 2006, S. 81–97
- Hansen, U. und U. Schrader (2005), Corporate Social Responsibility als aktuelles Thema der Betriebswirtschaftslehre, in: Die Betriebswirtschaft, Bd. 65, 2005, Heft 4, S. 373–395
- Hauff, V. (1987), Unsere gemeinsame Zukunft. Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung, Greven 1987
- Heblich, S. und R. Gold (2010), Corporate Social Responsibility: Eine Win-Win Strategie für Unternehmen und Regionen, in: Lebensqualität und Standortattraktivität. Kultur, Mobilität und regionale Marken als Erfolgsfaktoren, hrsg. von Harald Pechlaner und Monika Bachinger, Berlin 2010, S. 333–358
- Homann, K. (1996), Sustainability: Politikvorgabe oder regulative Idee?, in: Ordnungspolitische Grundfragen einer Politik der Nachhaltigkeit, hrsg. von L. Gerken, Baden-Baden 1996, S. 33–47
- Homburg, C., M. Stierl und T. Bornemann (2013), Corporate Social Responsibility in Business-to-Business Markets: How Organizational Customers Account for Supplier Corporate Social Responsibility Engagement, in: Journal of Marketing, Volume 77, 2013, Issue 6, S. 54–72
- Institut für Demoskopie Allensbach (2012), Wirtschaftliches Verständnis und ordnungspolitische Positionen der Bevölkerung, Allensbach 2012
- Löffler, E. (2001), Governance – die neue Generation von Staats- und Verwaltungsmodernisierung, in: Verwaltung und Management, 2001, Heft 4, S. 212–215
- Lüth, A. (2002) Business for Society. Ein Deutungsangebot für Corporate Citizens, in: prmagazin, Ausgabe 11, 2002
- Lüth, A. und C. Welzel (2007), Vom engagierten Unternehmen zum Verantwortungspartner – CSR im deutschen Mittelstand, in: uwf, 15. Jg., 2007, Heft 3, S. 148–154
- Lüth, A., F. Oldenburg et al. (2006), Verantwortung für die Gesellschaft, verantwortlich für das Geschäft, hrsg. von B. Riess, Gütersloh 2006
- Lüth, A., B. Riess und C. Welzel (2008), Mit Verantwortung handeln, Wiesbaden 2008
- Lüth, A. (2009), Verantwortungspartnerschaft. Auf der Suche nach der verlorenen Verantwortung, in: RKW Magazin, 2009, Heft 2, S. 12–13
- Lüth, A., C. Helmchen und S. Schäfers (2005), Levels of New Governance from a Corporate Perspective, in: The Journal of Corporate Citizenship, 2005
- Matten, D. und A. Crane (2005), Corporate Citizenship: Toward an Extended Theoretical Conceptualization, in: Academy of Management Review, Volume 30, 2005, Issue 1, S. 166–179
- Matten, D., A. Crane und W. Chapple (2003), Behind the Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship, in: Journal of Business Ethics, Volume 45, 2003, Issue 1-2, S. 109–120
- Pechlaner, H., E. Innerhofer und M. Bachinger (2010), Standortmanagement und Lebensqualität, in: Lebensqualität und Standortattraktivität. Kultur, Mobilität und regionale Marken als Erfolgsfaktoren, hrsg. von H. Pechlaner und M. Bachinger, Berlin 2010, S. 13–34

- Porter, M. E. (1999), Unternehmen können von regionaler Vernetzung profitieren, in: Harvard Business Manager, 1999, Heft 3, S. 51–63
- Porter, M. E. und M. R. Kramer (2006), Strategy & Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, in: Harvard Business Review, Volume 84, 2006, Issue 12, S. 78–92
- Putnam, R. D. (1993), Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy, Princeton 1993
- Rat für nachhaltige Entwicklung (2012), Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK), Berlin 2012
- Riess, B. und R. Schmidpeter (2010), Verantwortungspartnerschaften als Investition in die Region, in: Die Praxis gesellschaftlicher Verantwortung im Mittelstand. Regionale CSR-Strategien und Praxis der Vernetzung in KMU, hrsg. von J. Wieland, Marburg 2010, S. 27–44
- Schäfer, H. (2012), Nachhaltigkeitsindizes, in: Corporate Social Responsibility – Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, hrsg. von A. Schneider und R. Schmidpeter, Berlin 2012, S. 651–662
- Schmidpeter, R. und C. Kleine-König (2010a), Neuer Schub für die regionale Standortentwicklung durch Verantwortungspartnerschaften. Wie können Kommunen gesellschaftliches Engagement von Unternehmen initiieren und steuern?, in: Handbuch Kommunalpolitik, 2010, Heft 1, S. J4 1–24
- Schmidpeter, R. und C. Kleine-König (2010b), Regionen gemeinsam gestalten – Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen als Investition in die Zukunft, in: Soziale Sicherung. Gesellschaft & Politik, Zeitschrift für soziales und wirtschaftliches Engagement, 46. Jg., 2010, Heft 2/10, S. 23–27
- Schmidpeter, R. und N. Zdrowomyslaw (2010), Regionalentwicklung gestalten, in: Der Betriebswirt, Management in Wissenschaft und Praxis, 51. Jg., 2010, Heft 3, S. 27–33
- Schuppert, G. F. und M. Zürn (2008), Governance in einer sich wandelnden Welt, in: Politische Vierteljahresschrift Sonderhefte, 2008, Band 41
- Sinz, M. (2005), Region, in: Handwörterbuch der Raumordnung, hrsg. von Akademie für Raumforschung und Landesplanung, Hannover 2005, S. 919–923
- Specht, D., Stichwort: Nachhaltigkeit, 26. Oktober 2013, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de>
- Stierl, M. (2013), Corporate Social Responsibility. Eine Analyse aus Anbieter- und Kundenperspektive in Business-to-Business-Märkten, Wiesbaden 2013
- Suchanek, A. und N. Lin-Hi (2006), Eine Konzeption unternehmerischer Verantwortung, Diskussionspapier Nr. 2006-7, hrsg. von Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik, Wittenberg 2006
- Thaler, J., K. Spraul und B. Helmig (2013), Aufgabenkritik freiwilliger kommunaler Aufgaben - Zur Entstehung von Akzeptanz für Öffentlich-Private Partnerschaften, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Beiheft 42, 2013, S. 112–124
- Trinczek, R. (1999), „Es gibt sie, es gibt sie nicht, es gibt sie, es ...“ – Die Globalisierung der Wirtschaft im aktuellen sozialwissenschaftlichen Diskurs, in: Globalisierung. Ökonomische und soziale Herausforderungen am Ende des

- zwanzigsten Jahrhunderts, hrsg. von G. Schmidt und R. Trinczek, Baden-Baden 1999, S. 55–75
- Van den Berg, L., E. Braun und J. van der Meer (1997), The organizing capacity of metropolitan regions, in: *Environment and Planning C: Government and Policy*, Volume 15, 1996, Issue 3, S. 253–272
- World Commission on Environment and Development (1987), *Our Common Future*. "Brundtland Report", Oxford 1987
- Wieland, J. und M. Schmiedeknecht (2010), Die gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand – Die regionale Vernetzung von CSR-Aktivitäten, in: *Die Praxis gesellschaftlicher Verantwortung im Mittelstand. Regionale CSR-Strategien und Praxis der Vernetzung in KMU*, hrsg. von Josef Wieland, Marburg 2010, S. 11–26