



adelphi



CSR – Made in Germany

Abschlussbericht

Jutta Knopf; Walter Kahlenborn; Thomas Hajduk

Im Auftrag von: Bundesministerium für Arbeit und Soziales

ENDBERICHT

CSR – Made in Germany

Abschlussbericht

Dr. Jutta Knopf; Walter Kahlenborn; Thomas Hajduk

Im Auftrag von: Bundesministerium für Arbeit und Soziales

Alle Rechte vorbehalten. Die durch adelphi erstellten Inhalte des Werkes und das Werk selbst unterliegen dem deutschen Urheberrecht. Beiträge Dritter sind als solche gekennzeichnet. Die Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und jede Art der Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtes bedürfen der schriftlichen Zustimmung von adelphi. Die Vervielfältigung von Teilen des Werkes ist nur zulässig, wenn die Quelle genannt wird.



adelphi ist eine der führenden Institutionen für Politikanalyse und Strategieberatung. Wir sind Ideengeber und Dienstleister für Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft zu globalen umwelt- und entwicklungspolitischen Herausforderungen. Unsere Projekte tragen zur Sicherung natürlicher Lebensgrundlagen bei und fördern nachhaltiges Wirtschaften. Zu unseren Auftraggebern zählen internationale Organisationen, Regierungen, öffentliche Einrichtungen, Unternehmen und Verbände.

Wir verknüpfen wissenschaftliche und technische Expertise mit analytischer und strategischer Kompetenz, Anwendungsorientierung und konstruktiver Problemlösung. Unser integrativer Ansatz verbindet Forschung, Beratung und Dialog in sechs Themenfeldern. Internationale und interdisziplinäre Projektteams gestalten weltweit in unterschiedlichen Kulturen und Sprachen eine gemeinsame Zukunft.

In zehn Jahren hat adelphi über 400 Projekte für 100 Auftraggeber konzipiert und umgesetzt und wichtige umwelt- und entwicklungspolitische Vorhaben fachlich und strategisch begleitet. Nachhaltigkeit ist Grundlage und Leitmotiv unseres Handelns nach außen und innen. Deshalb haben wir ein validiertes Umweltmanagementsystem eingeführt und stellen sämtliche Aktivitäten klimaneutral.

adelphi
Caspar-Theyss-Strasse 14a
14193 Berlin
T +49 (0)30-89 000 68-0
F +49 (0)30-89 000 68-10
office@adelphi.de
www.adelphi.de

Dr. Jutta Knopf

Dr. Jutta Knopf ist Senior-Projektmanagerin bei adelphi. Dort leitet sie Forschungs- und Beratungsprojekte an der Schnittstelle zwischen Umwelt und Wirtschaft. Derzeit verantwortet sie Projekte in den Bereichen CSR (Corporate Social Responsibility), Beschaffung und Konsum mit nachhaltiger und innovationsorientierter Ausrichtung, Nachhaltigkeitsstrategien von Unternehmen und Staaten, Ressourceneffizienz, Ökologische Modernisierung/Green Economy, sowie nachhaltige Geldanlage.

knopf@adelphi.de

Inhalt

1	Einleitung	3
1.1	Ziel der Studie	3
1.2	Struktur des Abschlussberichts	3
2	Forschungsergebnisse	4
2.1	Methodisches Vorgehen	4
2.2	Relevante Literatur	5
2.3	Relevante Beispiele im In- und Ausland	6
2.4	Experteninterviews	8
3	Szenarien	10
3.1	Allgemeine Vorbemerkungen	10
3.2	Szenario I: Werbendes Konzept	10
3.2.1	Art des Konzepts	10
3.2.2	Bedingungen der Umsetzung	10
3.3	Szenario II: Kriteriengestütztes Konzept	12
3.3.1	Art des Konzepts	12
3.3.2	Bedingungen der Umsetzung	12
3.4	Resümee	14
	Literaturverzeichnis	15

1 Einleitung

1.1 Ziel der Studie

Im Rahmen der "Nationalen Strategie zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (CSR – Corporate Social Responsibility)" beabsichtigt die Bundesregierung ein Konzept zu entwickeln, "mit dem der Begriff ‚CSR – Made in Germany‘ international in Verbindung gebracht wird mit der Produktqualität und dem Verantwortungsbewusstsein der deutschen Wirtschaft" (Bundesregierung 2010: 12). Mit dem Begriff soll gerade auch im internationalen Kontext kommuniziert werden, dass sich deutsche Unternehmen sowie ihre Produkte und Dienstleistungen nicht nur durch ihre hohe Qualität auszeichnen, sondern dass sie auch für hohe soziale und umweltbezogene Standards stehen.

Die vorliegende Studie wurde in Auftrag gegeben, um die Entwicklung eines solchen Konzepts zu unterstützen. Dazu sollen die Interessenlage und Erwartungshaltung der für das Konzept relevanten Akteure mittels qualitativer Experteninterviews erhoben und Aussagen dazu gemacht werden, unter welchen Voraussetzungen sie sich an der Entwicklung und Verbreitung eines solchen Konzepts beteiligen würden. Aufbauend auf den Ergebnissen der Experteninterviews sowie ergänzender Forschung sollen zwei Szenarien erstellt werden, die mögliche Elemente eines Konzepts "CSR – Made in Germany" skizzieren. Damit wird eine empirisch belegte und konzeptionelle Grundlage für die weitere Arbeit der Bundesregierung zu diesem Thema geschaffen.

1.2 Struktur des Abschlussberichts

In diesem Abschlussbericht werden die Ergebnisse der Untersuchung präsentiert und zwei daraus abgeleitete Szenarien vorgestellt.

In Kapitel 2 wird zunächst das methodische Vorgehen der Studie erläutert. Anschließend werden die Ergebnisse aus der Forschungsliteratur, der Recherche von ähnlich gelagerten Beispielfällen und den Experteninterviews zusammengefasst.

In Kapitel 3 werden die beiden aus der Forschung abgeleiteten Szenarien dargestellt. In allgemeinen Vorbemerkungen werden einleitend Erwartungen, Probleme und Voraussetzungen benannt, die sich aus Forschungsergebnissen mit Blick auf das Konzept ergeben. Damit werden zentrale Aspekte angesprochen, die Eingang in die Szenarien fanden. Die Erläuterung der beiden Szenarien beginnt mit einem kurzen Abriss der jeweiligen Kernidee. Daraufhin werden die Bedingungen der Umsetzung näher ausgeführt. Im Resümee werden die vorgestellten Szenarien miteinander verglichen, wobei ihre Vor- und Nachteile abgewogen werden. Das Literaturverzeichnis und eine Übersicht der im Projekt befragten Experten schließen den Bericht ab.

2 Forschungsergebnisse

2.1 Methodisches Vorgehen

Die Ergebnisse dieser Studie beruhen auf der Auswertung der Fachliteratur, der Recherche in- und ausländischer Beispielfälle sowie der Analyse der im Rahmen dieses Projekts durchgeführten Experteninterviews.

Im ersten Schritt wurde eine Literaturschau durchgeführt, die Fachpublikationen aus verschiedenen Disziplinen berücksichtigte. In einem weiteren Schritt wurden internationale Beispielfälle recherchiert, die wie das Konzept "CSR – Made in Germany" ein bestimmtes Verständnis von CSR konkretisieren und nach außen kommunizieren. Erkenntnisleitend war die Frage, welche ähnlich gelagerten CSR-Initiativen es im In- und Ausland gibt und inwiefern sie bzw. einzelne Elemente auf Deutschland übertragbar sind. Die entsprechende Recherche wurde in deutscher und englischer Sprache durchgeführt.

Den größten Raum der im Rahmen dieses Projekts durchgeführten Forschung nehmen die Experteninterviews ein. Sie wurden geführt, um einerseits die Einstellungen zentraler Akteure gegenüber dem geplanten Konzept zu erfassen, andererseits um die Expertise dieser Akteure für die Klärung einzelner Elemente des Konzepts zu nutzen. Das theoretische Sampling der Befragten umfasst 29 Vertreter aus Politik, Wirtschaft, Verbraucherschutz und Zivilgesellschaft. Da "CSR – Made in Germany" die Exporttradition der deutschen Wirtschaft reflektiert, wurde bei der Auswahl der Befragten ein Schwerpunkt auf die Exportwirtschaft gelegt. Das bedeutet, dass neben Unternehmen und der verfassten Wirtschaft in Form von Wirtschafts- und Branchenverbänden auch die staatliche und private Export- und Außenwirtschaftsförderung berücksichtigt wurden.

Die Durchführung der Interviews erfolgte in zwei Schritten: zunächst wurde ein Fragebogen an die Interviewpartner versandt und die Interviewpartner wurden gebeten, diesen ausgefüllt zurück zu senden. Im nächsten Schritt wurde ein persönliches leitfadengestütztes Gespräch vor Ort oder über Telefon geführt, das auf die Antworten aus dem Fragebogen Bezug nahm.

Der Fragebogen selbst bestand aus zwei Teilen. Im ersten Teil wurden die Experten nach ihrer Einstellung zu dem Konzept gefragt und anschließend zu verschiedenen Elementen des Konzepts. Diese umfassen:

- Sicht auf CSR / Bedeutung von „CSR – Made in Germany“: Frage nach der allgemeinen Einstellung der Befragten zum Thema CSR
- Wünschbarkeit des Konzeptes „CSR – Made in Germany“: Frage zur Einschätzung des Bedarfs für das geplante Konzept
- Gestaltungsaspekte eines Konzeptes „CSR – Made in Germany“: Frage nach der allgemeinen Ausrichtung des Konzeptes
- Teilnehmer: Frage nach der Teilnehmergruppe (einzelne Unternehmen oder ganze Wirtschaft)
- Zielgruppen: Frage nach den Adressaten für die Kommunikation von "CSR – Made in Germany"
- Einbeziehung von Stakeholdern: Frage nach einzubeziehenden Interessensgruppen und Art der Partizipation

- Verbreitung/Vermarktung des Konzepts: Frage nach Kommunikationskanälen

Darüber hinaus wurden in Abhängigkeit der Expertise des jeweils Befragten Zusatzfragen gestellt, die folgende Aspekte betreffen:

- Träger: Frage nach Organisationsform, die dem Konzept zu Grunde liegen sollte
- Eigentumsrechte: Frage nach dem Eigentümer des Konzepts
- Externe Kontrolle: Frage nach Überprüfung im Falle eines kriteriengestützten Konzepts
- Finanzierung: Frage nach möglichen Teilnahmegebühren der Teilnehmer

2.2 Relevante Literatur

Fachliteratur, die für die Ausgestaltung des Konzepts "CSR – Made in Germany" hilfreich sein könnte, ist nur in begrenztem Umfang vorhanden, da die öffentliche Förderung von CSR im Allgemeinen und die Konzeption eines nationalen CSR-Verständnisses im Besonderen noch junge Phänomene sind. Gleichwohl gibt es Anknüpfungspunkte bei anderen Forschungsfeldern. Es handelt sich um Forschung zu "nation branding", "public diplomacy" und Außenwirtschaftsförderung.

"Nation branding" oder "place branding" sind zwei Konzepte des Marketing (vgl. Kotler 1993; Anholt und Hildreth 2004; Anholt 2006). Analog zu dem Aufbau einer Produkt- oder Unternehmensmarke wird beim "nation branding" ein Land zu einer Marke aufgebaut, die von einer definierten Zielgruppe mit bestimmten positiv besetzten Vorstellungen und Urteilen assoziiert werden soll. Damit soll in der Regel die öffentliche Meinung des Auslands über ein Land so beeinflusst werden, dass dieses etwa als attraktives Reiseziel, Investitionsland oder als Produzent hochwertiger Produkte wahrgenommen wird. So wird seit 2005 jährlich der Anholt-GfK Roper Nation Brands Index veröffentlicht. Der Index wird aus einer Online-Umfrage unter 20.000 Personen gebildet, die nach dem Ruf von 50 Ländern gefragt werden. Er wird in den Kategorien "Bevölkerung", "(Export-)Produkte", "Politik", "Tourismus", "Kultur", "Immigration und Investment" vergeben. Das Prinzip und die Methoden des "nation branding" lassen sich auf das Konzept "CSR – Made in Germany" insoweit anwenden, als es bereits Bestrebungen gibt, auch den wirtschaftlichen Ruf eines Landes zu beeinflussen.

Als eng verwandt, aber über reines Marketing hinaus gehend, ist die "public diplomacy" (vgl. Melissen 2005; Snow 2009) einzuordnen. Auch sie zielt auf die Beeinflussung der öffentlichen Meinung im Ausland ab. Allerdings geht sie über Werbemaßnahmen hinaus und umschließt etwa auch Austauschprogramme, gemeinsame Kulturprogramme, den persönlichen Kontakt und Dialogformate. Mit "public diplomacy" soll die "soft power" (Nye 1990) eines Landes gezielt eingesetzt werden. Sie wurde ursprünglich vor allem von den USA nach Kriegsende angewandt (vgl. Seib 2009), wird aber heute von vielen anderen Staaten praktiziert, u. a. Kanada, Deutschland und China (vgl. Potter 2009; Ostrowski 2010; Wang 2011). "Public diplomacy" eignet sich, um das institutionell geprägte Verständnis von Außenwirtschaftsförderung (s. u.) um alternative Kommunikationsformate und -inhalte zu bereichern. Sie wird bereits von einigen Ländern umgesetzt/praktiziert, die ihre Botschaften und Auslandsvertretungen nutzen, um die Verantwortung der einheimischen Wirtschaft zu betonen. So bietet etwa Schwedens Botschaft in Beijing CSR-Seminare und Workshops an, um in den Dialog mit chinesischen Unternehmen und ihren Stakeholdern zu treten.

Der dritte berücksichtigte Forschungsstrang besteht aus Studien zum institutionellen Rahmen der Außenwirtschaftsförderung. Die hier vorzufindenden Beiträge untersuchen die Effektivität der deutschen Exportförderung und vergleichen diese mit anderen

Industriestaaten (vgl. Schultz et al. 1991; Mayer 2003; Hauswirth 2006; Schultes 2007). Einige Studien beleuchten die Rolle einzelner Akteure und Instrumente wie die der Auslandshandelskammern, Germany Trade & Invest und Wirtschaftsdelegationsreisen (vgl. Habuda 1998; Möllering 1998; Gehrke und Legler 2000; Ramsteck 2009). Obwohl diese Untersuchungen keinen unmittelbaren Bezug zu dem Konzept "CSR – Made in Germany" haben, bieten sie theoretisches Orientierungswissen, welche Institutionen der bestehenden Exportförderung für das Konzept nutzbar gemacht werden können.

Die Ergebnisse des Forschungsstandes sind in die Bestimmung der durch den Fragebogen und die Interviews abzufragenden Elemente sowie in die abschließende Formulierung der beiden Szenarien eingeflossen.

2.3 Relevante Beispiele im In- und Ausland

Die unternehmerische Verantwortung eines Landes mittels eines Konzepts wie „CSR – Made in Germany“ nach außen aktiv zu kommunizieren, ist derzeit durchaus als neu und innovativ zu bewerten. Ähnlich wie mit Blick auf die Literaturrecherche gilt es daher auch hier im Vorfeld festzustellen, dass es bisher kaum Konzepte gibt, die dem Vorhaben der Bundesregierung vergleichbar wären. Vor diesem Hintergrund wurden daher auch solche Beispielfälle recherchiert, in deren Rahmen zwar andere Ziele verfolgt werden, die aber dennoch Elemente aufweisen, die für das Konzept "CSR – Made in Germany" genutzt werden könnten.

Geht man von der im nationalen Aktionsplan CSR vorgestellten Grundidee aus, die unternehmerische Verantwortung deutscher Unternehmen international sichtbar zu machen, so entspricht diese am ehesten dem im „Action Plan CSR“ dargelegte Vorgehen der dänischen Regierung. Sie verbindet das international anerkannte CSR-Engagement Dänemarks (u. a. Gesetzgebung zur Berichterstattung und Unterstützung internationaler Standards) mit dem Länder-Marketing des Landes. Unter dem Stichwort „responsible growth“ bewirbt der „Marketing Denmark Fund“ das Verantwortungsbewusstsein der dänischen Wirtschaft.¹ Dafür werden insbesondere vorhandene CSR-Tools (z. B. CSR Compass) positioniert, CSR-Konferenzen abgehalten und die Botschaften des Landes eingebunden. Ein vergleichbar strategisches und explizites Werben für CSR ließ sich bei keinem anderen Land, aber bei einem deutschen Unternehmen finden. Die United Internet AG hat im August 2011 eine Kampagne namens „Internet made in Germany“ gestartet, mit der das Unternehmen die Einhaltung deutscher Sicherheits- und Datenschutzstandards auch in seinen ausländischen Datacenter bewirbt.²

Eine werbende Ausrichtung können ferner symbolische, gut sichtbare Posten in der Verwaltung und hoch angesiedelte Wettbewerbe entfalten. So haben Frankreich und Schweden Botschafter für CSR eingesetzt, die nicht nur die jeweilige CSR-Politik in internationalen Gremien vertreten, sondern ihr grundsätzlich ein Gesicht geben. In Großbritannien existierte für einige Jahre der Posten eines „CSR-Ministers“, der bis heute erwähnt wird, obwohl es ihn seit 2008 in seiner ursprünglichen, auf CSR fokussierten Form nicht mehr gibt. Der seit 2007 verliehene „CSR Award“ des malaysischen Premierministers schließlich ist ein Beispiel für die Aufwertung eines Wettbewerbs durch einen hohen Würdenträger.³

¹ <http://www.brandingdanmark.dk/danmark/da-dk/menu/markedsfoering-af-danmark/inenglish/globalmarketingofdenmark/globalmarketingofdenmark.htm>

² <http://www.web.de/internetmadeingermany/index.html>

³ <http://www.anugerahcsrmalaysia.org>

Zu Beispielfällen, die mit Kriterien operieren, gehören insbesondere Benchmarks, mit überprüfbaren Kriterien hinterlegte Wettbewerbe sowie Labels und Zertifikate. In den Niederlanden gibt es seit 2004 ein von der Regierung gefördertes Ranking von CSR-Berichten. In Verbindung mit einem Preis und dem Vergleich der Leistung niederländischer Unternehmen mit derjenigen ihrer internationalen Peers erreicht der „Transparency Benchmark“ eine hohe Sichtbarkeit und repräsentiert das niederländische CSR-Verständnis.⁴ Beachtenswert an dem Benchmark ist auch der Einsatz dynamischer Kriterien und damit der automatische bzw. progressive Anstieg der zu erbringenden Durchschnittsleistung. In dieser Hinsicht vergleichbar ist das im Februar 2011 gestartete Differentiation Programme des UN Global Compact (UNGC).⁵ Mit ihm wird die Berichtspflicht der teilnehmenden Unternehmen um ein qualitatives Differenzierungsmerkmal ergänzt. Es wird nicht mehr zwischen berichtenden und nicht berichtenden Unternehmen unterschieden, sondern zwischen drei Stufen der Berichterstattung. Neue Teilnehmer, deren erster Bericht den Anforderungen des UNGC nicht genügt, genießen eine einjährige Schonzeit zur Überarbeitung („Learner Platform“). Unternehmen, die den Teilnahmebedingungen entsprechen, erhalten den Status „GC Active“. Solche Unternehmen schließlich, die zu den „Top Performern“ gehören wollen und dafür zusätzliche Anforderungen des UNGC erfüllen, erhalten den „GC Advanced“-Status.

Private Label enthalten weitere Elemente, die für ein Konzept „CSR – Made in Germany“ fruchtbar gemacht werden könnten. Die 2010 von niederländischen Zertifizierungsagenturen geschaffene Performance Ladder⁶ etwa ist ein Zertifikat, das in fünf Abstufungen vergeben wird. Das Zertifikat richtet sich an Unternehmen und Organisationen aller Branchen. Es orientiert sich inhaltlich an vorhandenen Standards (ISO 26000, ISO 9001, AA1000, GRI) und wird von einem Stakeholder-Gremium kontrolliert. Welche der fünf Abstufungen verliehen wird, hängt von der ermittelten Leistung des CSR-Managements des Unternehmens bzw. der Organisation ab. Ein ähnliches Konzept existiert in Deutschland mit TourCert, einem auf kleine und mittlere Unternehmen (KMU) zugeschnittenen Zertifikat für die Tourismusbranche. Gegründet wurde es von vier NGOs bzw. Hochschulen, die Überwachung und Verwaltung des Zertifikats wurde indes auf einen eigens geschaffenen Zertifizierungsrat übertragen. Dieser umfasst zehn Vertreter aus Wirtschaft, Wissenschaft, Umwelt, Entwicklung und Politik.

Weiterhin gibt es Beispiele, die zeigen, wie der Teilnehmerkreis eingegrenzt werden kann. Ein solches Beispiel ist der Wettbewerb „Great Place to Work“.⁷ Unternehmen, die sich für den Wettbewerb auditieren lassen wollen, müssen ihre Teilnahmebereitschaft durch eine schriftliche Erklärung der Geschäftsführung und der Mitarbeitervertretung nachweisen.

Wie die Teilnahmemodalitäten niedrigschwellig und effizient gestaltet und damit insbesondere KMU angesprochen werden können, zeigen die Ansätze des Centre of Employers and Enterprises providing Public Services (CEEP) und der Handelskammer Dubai. Unternehmen, die sich für das CEEP CSR Label⁸ (seit 2006) oder das Dubai Chamber CSR Label⁹ (seit 2011) bewerben, müssen sich zunächst auf einer Website selbst evaluieren (Online-Tool). Im Falle von CEEP werden diese Angaben in einem zweiten Schritt von unabhängigen Beratern geprüft und schließlich wird auf dieser Grundlage von einer unabhängigen Jury über die Verleihung entschieden. Bei der Handelskammer Dubai dagegen

⁴ http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/reporting-disclosure/swedish-presidency/files/nat_laws_and_policy_init/dutch_transparency_benchmark_for_esg_disclosure_en.pdf

⁵ http://www.unglobalcompact.org/COP/differentiation_programme.html

⁶ <http://www.mvoprestatieladder.nl/doc/CSRPerformanceLadder.pdf>

⁷ <http://www.greatplacetowork.de>

⁸ <http://www.discerno.eu/images/stories/pdf/csr-label-en04jan2010.pdf>

⁹ <http://www.dubaichamber.com/initiatives/centre-for-responsible-business/csr-label>

steht der Lerneffekt im Vordergrund: Die Unternehmen erhalten nach der Selbstevaluierung und einer Erklärung der Geschäftsführung sowie Begleichung einer Gebühr ein ausführliches Feedback. Für KMU werden die Anforderungen angepasst bzw. reduziert. Das Label wird anschließend eher für die Teilnahme als eine herausragende Leistung verliehen.

2.4 Experteninterviews

Im Rahmen der hier vorliegenden Studie wurden 29 Interviews mit Vertretern aus Politik, Wirtschaft, Verbraucherschutz und Zivilgesellschaft geführt. Obwohl die Interviews aufgrund der Auswahl und der Anzahl keine verallgemeinerbaren Aussagen erlauben, lassen sich doch einige wiederkehrende, aber auch einzelne, erwägenswerte Positionen und Gedanken feststellen. Im Folgenden werden zunächst die Standpunkte und Anliegen einzelner Gruppen bzw. ihrer Vertreter skizziert und anschließend einige Aspekte genannt, die in mehreren Interviews thematisiert worden sind.

Von den fünf befragten Unternehmen hielten vier das Konzept für „wünschenswert“ oder „sehr wünschenswert“. Mit Blick auf die konkrete Ausgestaltung bevorzugen sie eine werbende Ausrichtung des Konzepts, diese soll jedoch durch die starke CSR-Performance der beteiligten Unternehmen belegbar sein. Prinzipiell sollte das Konzept allen Unternehmen offenstehen und sich an bereits bestehenden, freiwilligen Kriterien orientieren (Reporting-Richtlinien, Verhaltenskodizes usw.). Ein Unternehmensvertreter wies darauf hin, dass ein Konzept, welches auf zu niedrigen Kriterien basiere, für die Vorreiter im CSR-Bereich nicht von Interesse sein könne, da es eher auf das Mittelmaß abziele.

Die verfasste Wirtschaft, die allgemeine, Branchen- ebenso wie CSR-Verbände umfasst, hält das Konzept ebenfalls mehrheitlich für „wünschenswert“ bzw. „sehr wünschenswert“ (7 von 9 Befragten). Bei der Ausrichtung ist das Bild diffus: Teilweise wünschen die Verbandsvertreter ein rein werbendes Konzept, teilweise ein werbendes Konzept, das durch qualitative Elemente belegt ist, teilweise ein Qualitätsmerkmal. Es fällt auf, dass die größten, allgemeinen Verbände eher zu einem werbenden Konzept neigen und qualitativen Kriterien ablehnend gegenüber stehen. Fast alle Befragten sprechen sich dafür aus, keine Begrenzung der Teilnehmer vorzunehmen. Wenn es Kriterien geben sollte, dann müssten die Unternehmensgröße und Branche berücksichtigt werden.

Die Verwaltung hält ein Konzept für „wünschenswert“ (5 Befragte) bzw. nimmt es „wohlwollend zur Kenntnis“ (1 Befragter). Die Mehrheit spricht sich für ein werbendes Konzept aus, das der ganzen Wirtschaft offen steht.

Die befragten Vertreter der Exportförderung und des Standortmarketings lehnen das Konzept überwiegend ab (4 von 6 Befragten). Als einen Grund geben sie die fehlende Zielorientierung und die mangelnde Anpassung an die länderspezifischen Bedürfnisse des Konzepts an. Die erfolgreiche Herkunftsbezeichnung „Made in Germany“ und der als sperrig wahrgenommene Begriff „CSR“ ließen sich nicht ohne Weiteres kommunizieren bzw. sollten nicht verbunden werden. Darüber hinaus schätzen sie das Interesse des Auslandes am CSR-Engagement deutscher Unternehmen mehrheitlich als gering ein. Es bedürfe stattdessen an die Situation vor Ort angepasster Konzepte – beispielhaft wurde hier das Schlagwort „responsible employer“ für China genannt. Interviewpartner, die ein Konzept „CSR – Made in Germany“ für wünschenswert halten, wollen es als ein werbendes und für die gesamte Wirtschaft offenstehendes Konzept sehen.

Es wurden zwei Vertreter des Verbraucherschutzes befragt, die unterschiedlicher Auffassungen über das Konzept sind und es für „wünschenswert“ bzw. „nicht wünschenswert“ halten. Wenn es umgesetzt würde, so sollte es ein qualitatives Konzept für die ganze Wirtschaft werden. Der befragte Gewerkschaftsvertreter befürwortet ebenfalls ein Konzept, das ein qualitatives Merkmal sein und für einzelne Unternehmen gelten solle.

Abgesehen von diesen gruppenspezifischen Standpunkten fallen Aspekte auf, die von Vertretern aller Gruppen angesprochen wurden. Mit Blick auf die Zielgruppen des Konzepts kristallisiert sich heraus, dass Regierungen im Ausland, Unternehmen im Ausland (insbesondere im B2B-Bereich) und erst auf lange Sicht Verbraucher am wichtigsten seien. Stakeholder spielen für die Befragten vor allem in der (Weiter-)Entwicklung und bei der Kontrolle eine wichtige Rolle. In diesen Funktionen sollten laut Aussagen einiger Interviewpartner durchaus auch kritische Stimmen zu Wort kommen, um die Glaubwürdigkeit des Konzepts zu erhöhen.

Die Vermarktung und Verbreitung des Konzepts kann nach Ansicht der Befragten besonders durch die Exportförderung (Delegationsreisen, Botschaften) und die Auslandshandelskammern unterstützt werden. Dabei sei es sinnvoller, an bestehende Programme und Veranstaltungen anzuknüpfen, als aufwendige und finanziell kostspielige Kampagnen zu fahren. Hier würden Unternehmen im Rahmen von Kooperationen (Bereitstellung von Personal, Ausrichtung bzw. finanzielle Unterstützung von Veranstaltungen) voraussichtlich eher beitragen können als über regelmäßige Teilnahmegebühren. Deren mögliche Höhe und die allgemeine Zahlungsbereitschaft, konnte kaum ein Befragter einschätzen.

Mehrere Befragte stellen den Begriff „CSR – Made in Germany“ in Frage. Die Herkunftsbezeichnung „Made in Germany“ sei bei globalen Wertschöpfungsketten oftmals schwer überzeugend darzulegen. Ein weiteres Problem stellt die These dar, dass (allein) die Befolgung deutscher Gesetze ausreiche, um ein erfolgreiches CSR-Engagement zu belegen. Zum einen könne man nicht damit werben, dass Gesetze befolgt würden, weil dies eine Selbstverständlichkeit darstellen sollte, zum anderen handelten deutsche Unternehmen an ihren ausländischen Standorten häufig nicht entsprechend der deutschen Gesetzeslage. Ferner sei zu beachten, dass der Großteil deutscher Gesetze national umgesetztes Gemeinschaftsrecht sei und damit kein deutsches Alleinstellungsmerkmal begründen könne. Schließlich wurde auch mehrfach angemerkt, dass ein deutscher Alleingang nicht wünschenswert sei.

Zu dem Träger, den Eigentumsrechten und der externen Kontrolle des Konzepts liegen keine verwertbaren Antworten vor.

3 Szenarien

3.1 Allgemeine Vorbemerkungen

Aus der Forschungsliteratur, den internationalen Beispielfällen und den Interviews ergeben sich einige allgemeine Anforderungen, welche die folgenden Szenarien erfüllen müssen. Eine besondere Herausforderung ergibt sich dabei aus den verschiedenen, teilweise in Konflikt stehenden Bewertungen einzelner Aspekte, die aus der vorangegangenen Zusammenfassung der Interviews deutlich wurde

Während sich einige Verbände strickt gegen jegliches qualitative Merkmal stellen, gibt es eine Reihe von Interviewpartnern (gerade auch die befragten Unternehmen), die ein kriteriengestütztes Konzept für notwendig erachten, um Glaubwürdigkeit zu erzielen. Die Frage, ob ein qualitatives Element einbezogen wird oder nicht, erscheint als einer der entscheidenden Punkte, um die Unterstützung der Akteure zu erlangen.

Vor dem Hintergrund dieser Polarisierung bietet es sich an, zwei Szenarien zu entwickeln, die diese beiden unterschiedlichen Positionen reflektieren. Dies erscheint aus zwei Gründen sinnvoll. Zum einen wird durch diese beiden Szenarien die Breite möglicher Positionen erkennbar. In ihnen können alle Akteure ihre Position verorten. Zum anderen erlaubt es die Gegenüberstellung, die Bedeutung einiger zentraler Elemente hervorzuheben. Selbst Akteure, die zu Kompromissen bereit sind, müssten sich bei einigen Elementen entscheiden, ob deren Ausprägung eher zu einem werbenden oder einem mit Kriterien hinterlegten Konzept tendieren soll.

Im Folgenden werden die Szenarien "werbendes Konzept" und "kriteriengestütztes Konzept" vorgestellt. Nach einer Darlegung der jeweiligen Kernidee werden die Bedingungen der Umsetzung skizziert, die aus der Literatur und vor allem den Interviews entnommen wurden.

3.2 Szenario I: Werbendes Konzept

3.2.1 Art des Konzepts

Das starke Interesse vieler Befragter an mehr öffentlicher Aufmerksamkeit für das hohe CSR-Niveau deutscher Unternehmen einerseits und der zu erwartende Widerstand gegen kriteriengestützte Ansätze andererseits sind der Ausgangspunkt für das Szenario des "werbenden Konzepts". In diesem Szenario wird "CSR – Made in Germany" als rein werbendes Konzept etabliert, das sich auf die gesamte deutsche Wirtschaft bezieht. Durch Elemente wie die Einbindung besonders engagierter Unternehmen als Botschafter von "CSR – Made in Germany" und den Verweis auf best practice-Beispiele könnte das werbende Konzept an Kontur gewinnen.

3.2.2 Bedingungen der Umsetzung

Viele der Befragten bekräftigten in den Interviews, dass deutsche Unternehmen sich aktiv mit ihrer unternehmerischen Verantwortung beschäftigten, dies aber nur unzureichend kommunizierten. Es bestehe daher Bedarf nach einer werbenden Initiative, die im Ausland die Leistungen der deutschen Wirtschaft im Bereich CSR bekannt macht. Dafür könnte eine "Dachmarke" entworfen werden, an die alle deutschen Unternehmen anknüpfen könnten. Einige Befragte, insbesondere die großen Wirtschaftsverbände, betonten jedoch, dass eine

stärkere Thematisierung von CSR nicht zu etwaigen Verpflichtungen führen dürfe - CSR müsse ein freiwilliges Konzept bleiben.

Für ein werbendes Konzept "CSR – Made in Germany" bedeutet dies, dass es sich darauf beschränken sollte, zielorientiert CSR-Aktivitäten der deutschen Wirtschaft darzustellen. Dies betrifft zunächst die Kommunikationen der marktwirtschaftlichen Rahmenordnung, in der deutsche Unternehmen operieren. Viele Befragte gaben an, dass das, was ausländische Unternehmen als CSR-Aktivität betitelten, von deutschen Unternehmen oftmals schon durch die bloße Befolgung deutscher Gesetze erfüllt werde (z. B. Umweltauflagen, Mitarbeitermitbestimmung usw.). Allerdings wäre hier zu beachten, dass die Gesetzesbefolgung nicht deckungsgleich mit freiwilliger CSR ist und man – wie weiter oben bereits erläutert – ohnehin mit Gesetzestreue nicht unbedingt werben könnte, sollte diese doch selbstverständlich sein. Ferner entspricht deutsches Recht häufig EU-Vorgaben; wenn die Gesetzesbefolgung dieses Rechts für eine besondere Verantwortung von Unternehmen steht, so gilt das für alle Unternehmen der EU und kann keinen Alleinstellungsmerkmal deutscher Unternehmen begründen.

Neben allgemeinen Informationen zu den Bedingungen, unter denen deutsche Unternehmen operieren, könnte ein werbendes Konzept Geschichten besonders engagierter Unternehmen bzw. von best practice-Beispielen verbreiten. Vor allem die im Ausland tätigen Experten der Export- und Außenwirtschaftsförderung betonten hier die Bedeutung von zielgruppenorientierten Themen. Ein werbendes Konzept sollte keine Globalkampagne sein, sondern auf die Interessen des jeweiligen Landes eingehen, auf das es abzielt.

Generell sollte ein werbendes Konzept auf Regierungen und Unternehmen abzielen. Regierungen sind wichtig, weil sie öffentliche Aufträge an deutsche, als besonders verantwortungsbewusst geltende Unternehmen vergeben könnten. Unternehmen indes stellen die zweite zentrale Zielgruppe dar, weil sie ebenfalls ein wichtiger Markt für deutsche Unternehmen sind (B2B). Damit das werbende Konzept zielorientiert sein kann, müssten die Interessen dieser beiden Zielgruppen berücksichtigt werden. Die Interessen anderer möglicher Zielgruppen sind demgegenüber sekundär bzw. noch nicht relevant (z. B. Verbraucher in den emerging markets).

Eine ähnliche Fokussierung wäre auch für die Einbeziehung von Stakeholdern notwendig. Die Befragten sehen die Wirtschaft und die Regierung als zentrale Akteure bzw. Initiatoren eines werbenden Konzepts. Dieses sollte aus der Aushandlung zwischen Wirtschaft und Regierung hervorgehen und bedürfe keiner weiteren Stakeholdereinbindung. Vor allem der Diskussion mit kritischen Stakeholdern würde bei einem werbenden Konzept keine weitere Bedeutung beigemessen.

Die Verbreitung eines zielgerichteten, werbenden Konzepts sollte über bereits vorhandene Kanäle anstelle einer finanziell aufwendigen und breit gestreuten globalen Kampagne erfolgen. Hierbei böten sich vor allem die Akteure der etablierten Exportförderung an, namentlich die gtaï, die Auslandshandelskammern und die Botschaften. Zusätzlich wären Unternehmen als Botschafter von "CSR – Made in Germany" denkbar. So könnten besonders engagierte Unternehmen nicht nur best practice-Beispiele liefern, sondern auch an Delegationsreisen teilnehmen und vor Ort die verantwortungsvolle Wirtschaft repräsentieren. Da derart herausgehobene Positionen viel Reputation bedeuten, würden sie Unternehmen ansprechen, deren CSR-Aktivitäten nachweislich über dem internationalen Durchschnitt liegen. Neben "Unternehmensbotschaftern" könnte es auch einen CSR-Botschafter der Regierung geben, der ähnlich wie in Frankreich und Schweden dem deutschen CSR-Ansatz ein Gesicht verleiht.

Die Anknüpfung an bestehende Programme wäre auch hinsichtlich der Finanzierung des Konzepts sinnvoll. Ein finanzieller Beitrag der Unternehmen wäre nur bei einem messbaren Mehrwert möglich. Einfacher und daher wahrscheinlicher als Teilnahmegebühren wäre die indirekte Finanzierung des Konzepts durch Kooperationen, z. B. die Ausrichtung von

Veranstaltungen wie beispielsweise einer CSR-Konferenz vor Ort. Eine solche Finanzierung wäre im Rahmen der unternehmensinternen Beschaffungsrichtlinien leichter zu begründen als eine Teilnahmegebühr.

Als Träger des Konzepts "CSR – Made in Germany" käme eine Projektträgerschaft der beteiligten Ressorts in Frage, also des Auswärtigen Amtes (AA), des BMAS, des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) und des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung.

3.3 Szenario II: Kriteriengestütztes Konzept

3.3.1 Art des Konzepts

Der Ausgangspunkt dieses Szenarios verbindet die Nachfrage nach einer besseren Kommunikation der CSR-Leistung deutscher Unternehmen mit der Forderung nach einem glaubhaften Konzept. Dabei wurde die Glaubwürdigkeit des Konzepts in den Interviews immer wieder von klar definierten und überprüfbaren Kriterien abhängig gemacht, die Unternehmen erfüllen müssten, um mit "CSR – Made in Germany" werben zu können. Obwohl dieses kriteriengestützte Konzept ähnlich wie das werbende Konzept prinzipiell allen Unternehmen offen stünde, wäre es notwendigerweise selektiv. Damit wäre es ein glaubwürdiges Qualitätsmerkmal für eine exklusive Gruppe von Unternehmen.

3.3.2 Bedingungen der Umsetzung

CSR sei und bleibe ein wichtiges Thema, fanden viele Befragte in den Interviews. Es sei daher wichtig, die CSR-Aktivitäten der deutschen Wirtschaft im Ausland bekannt zu machen. Allerdings sei dafür eine Dachmarke nicht ausreichend, weil sich darunter auch "schwarze Schafe" verbergen und das Konzept unglaubwürdig machen könnten. Es bedürfe vielmehr klarer Kriterien, die Unternehmen erfüllen müssen, wenn "CSR – Made in Germany" glaubwürdig und damit ein Wettbewerbsfaktor sein solle.

Für den Inhalt des Konzepts bedeutet dies, dass die Befolgung von deutschen Gesetzen nicht ausreicht, um es zu begründen. Nicht nur wäre fraglich, inwieweit Gesetzestreue für CSR und ein Alleinstellungsmerkmal stehen könne (vgl. Kap. 3.2.2). Es wären damit auch noch keine Kriterien gegeben, die im Ausland als relevant erachtet würden. Um dies zu erreichen, sollten bestehende internationale Kriterien berücksichtigt werden. Dies wären etwa die GRI-Richtlinien zur Berichterstattung, normative Orientierungsrahmen wie die ISO 26000, Zertifizierungsnormen wie die AA1000 oder allgemeine Verhaltenskodizes wie die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen. Obwohl eine reine deutsche Initiative wurde von den Befragten jedoch auch häufig der Nachhaltigkeitskodex des Rates für Nachhaltige Entwicklung als möglicher Referenzpunkt genannt.

Alternativ zu einem für alle teilnehmenden Unternehmen einheitlichen Kriterienset wären abgestufte Kriterien denkbar, die sich durch verschiedene Anforderungsprofile auszeichneten und damit einer größeren Anzahl von Unternehmen offen stünden. So könnte es ähnlich dem UN Global Compact und der niederländischen Performance Ladder eine Einstiegsklasse geben, deren Anforderungen geringer ausfallen. Möglich wäre ferner die Anwendung dynamischer Kriterien, die mit der Zeit anspruchsvoller werden. Mit diesem Mechanismus sind Unternehmen bereits vertraut, da Wettbewerbsfähigkeit ihnen eine konstante Anpassungs- und Verbesserungsleistung abverlangt, etwa an die Konkurrenzprodukte und die sich wandelnden Wünsche der Verbraucher. Analog ändern sich die Anforderungen an die unternehmerische Verantwortung. Das Top-Runner-Modell ist ein Beispiel für dynamische Anforderungen an die ökologischen Verantwortung von Unter-

nehmen: Das Produkt mit der besten Energieeffizienz wird zum verbindlichen Standard für alle Konkurrenzprodukte gemacht.

Um den Wert der Kriterien zu unterstreichen und transparent zu machen, aber auch um das Interesse der Unternehmen zu steigern, könnte ein kriteriengestütztes Konzept mit einem Wettbewerb verbunden werden. Der Wettbewerb könnte unter Schirmherrschaft der Bundesregierung oder des Bundespräsidenten gestellt werden, um eine entsprechende Reputation sicherzustellen, die besonders große Unternehmen zur Teilnahme reizen könnte.

Die Entscheidung, welche Kriterien für das Konzept und ggf. einen damit verbundenen Wettbewerb zu erfüllen sind, könnte bei einer Arbeitsgruppe des CSR-Forums oder einem anderen Multistakeholder-Gremium liegen, das mit respektablen CSR- bzw. Nachhaltigkeitsgrößen besetzt ist. In einem solchen Gremium müsste auch eine kritische Debatte möglich sein, damit dem Konzept von externen Stakeholdern Glaubwürdigkeit zugesprochen wird. Es bedürfte daher eines Multistakeholder-Gremiums, in dem auch kritische Stimmen vertreten wären. Neben Stakeholdern müsste dieses Gremium auch KMU und unterschiedliche Branchen in angemessener Weise repräsentieren. Dies wiederum würde sicherstellen, dass die durch das Gremium erarbeiteten Kriterien die Bedürfnisse unterschiedlich großer Unternehmen und ggf. auch Branchen berücksichtigen.

Ein wichtiger Punkt eines kriteriengestützten Konzepts ist dessen Kontrolle. Ein Multistakeholder-Gremium, das die Kriterien entwickelt, könnte hier allenfalls eine interne Kontrolle leisten. Eine darüber hinausgehende externe Kontrolle müsste die Verifizierung von Unternehmensangaben durch Dritte beinhalten. Dies wäre etwa durch ein mehrstufiges Auswahlverfahren zu leisten. So könnten Unternehmen zunächst auf einer sicheren Internetseite die notwendigen Angaben machen und verifizieren. In einem zweiten Schritt könnten Wissenschaftler diese Informationen auswerten und Gutachten entwerfen. Diese wiederum könnten dem Gremium als Entscheidungsgrundlage dienen, ob ein Unternehmen die Kriterien in ausreichendem Maß erfüllt und ob ggf. ein Preis verliehen werden soll.

Analog zum werbenden Ansatz würde ein kriteriengestütztes Konzept auf Regierungen und Unternehmen abzielen. Regierungen sind wichtig, weil sie öffentliche Aufträge an deutsche – als besonders verantwortungsbewusst geltende – Unternehmen vergeben könnten. Unternehmen indes stellen die zweite zentrale Zielgruppe dar, weil auch sie ein wichtiger Markt für deutsche Unternehmen sind (B2B).

Auch in der Finanzierung und Verbreitung ähnelt das kriteriengestützte Konzept dem werbenden. Es würde über vorhandene Kanäle vermarktet. Hierbei böten sich vor allem die Akteure der etablierten Exportförderung an, also die gtaï, die Auslandshandelskammern und die Botschaften. Zusätzlich könnten besonders gut bewertete Unternehmen als Botschafter von "CSR – Made in Germany" auftreten, etwa als Teilnehmer von Delegationsreisen. Neben "Unternehmensbotschaftern" könnte es auch beim kriteriengestützten Ansatz einen CSR-Botschafter der Regierung geben, der ähnlich wie in Frankreich und Schweden dem deutschen CSR-Ansatz ein Gesicht gibt.

Die Anknüpfung an bestehende Programme wäre hinsichtlich der Finanzierung des Konzepts sinnvoll. Ein finanzieller Beitrag der Unternehmen wäre nur bei einem messbaren Mehrwert möglich. Einfacher und daher wahrscheinlicher als Teilnahmegebühren wäre die indirekte Finanzierung des Konzepts durch Kooperationen, z. B. die Ausrichtung von Veranstaltung wie einer CSR-Konferenz vor Ort.

Als Träger des Konzepts "CSR – Made in Germany" böte sich eine Projektträgerschaft der beteiligten Ressorts AA, BMAS, BMWi und BMZ an.

3.4 Resümee

Ein Vergleich zwischen den beiden Szenarien zeigt, dass trotz einiger organisatorischer Überschneidungen die Unterschiede überwiegen. Das werbende Konzept steht als "Dachmarke" für die Gesamtheit der deutschen Unternehmen. Wenn die Botschaft des Konzepts zielgerichtet und mittels vorhandener Kanäle kommuniziert würde, könnte das Ziel erreicht werden, mehr über die CSR-Aktivitäten deutscher Unternehmen zu berichten. Allerdings hätte ein rein werbendes Konzept den zumindest potenziellen Nachteil, dass seiner Botschaft keine ausreichende Glaubwürdigkeit beigemessen wird. Dies träfe insbesondere dann zu, wenn "schwarze Schafe" die CSR-Leistung deutscher Unternehmen in Misskredit bringen.

Ein kriteriengestützter Ansatz würde, eine effektive Kontrolle vorausgesetzt, von der nachgewiesenen CSR-Leistung seiner Teilnehmer leben. Ein solches Konzept wäre ein belastbares Wettbewerbsmerkmal, das auch nach außen hin glaubwürdig erscheint. Der Nachteil dieses Konzepts läge in seinem eingegrenzten Teilnehmerkreis und dem Widerstand, den es voraussichtlich von relevanten Akteuren erführe. Es wäre letztlich nur für die CSR-Elite von Unternehmen interessant. Durch eine Abstufung der Kriterien könnte diese Schwierigkeit zumindest zum Teil aufgefangen werden.

Literaturverzeichnis

- Anholt, Simon und Jeremy Hildreth 2004: Brand America. The Mother of All Brands. London: Cyan Books.
- Anholt, Simon 2006: Competitive Identity. The New Brand Management for Nations, Cities and Regions. London: Palgrave Macmillan.
- Bundesregierung 2010: Nationale Strategie zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (Corporate Social Responsibility - CSR). Aktionsplan CSR der Bundesregierung. Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales.
- Gehrke, Birgit und Harald Legler 2000: Ansatzpunkte zur Optimierung der Effizienz von Wirtschaftsdelegationsreisen. Gutachten im Auftrag des Niedersächsischen Ministeriums für Wirtschaft, Technologie und Verkehr. Hannover.
- Habuda, Judith 1998: Neue Ansätze und Instrumente der Außenwirtschaftsförderung in ausgewählten Industrieländern. (Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung). München: Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung.
- Hauswirth, Iris A. 2006: Effective and Efficient Organisations? Government Export Promotion in Germany and the UK from an Organisational Economics Perspective. Heidelberg, New York: Physica-Verlag.
- Kotler, Philip 1993: Marketing Places. Free Press: New York.
- Mayer, Michael J. 2003: Exportförderung für KMU. Prioritäten des Bundes. In: Die Volkswirtschaft. Das Magazin für Wirtschaftspolitik, 6: 38-41.
- Melissen, Jan 2005: The New Public Diplomacy. Soft power in International Relations. New York [u.a.]: Palgrave Macmillan.
- Möllering, Jürgen 1998: Die Auslandshandelskammern (AHKn), Delegiertenbüros und Repräsentanzen der deutschen Wirtschaft als Instrumente der Außenwirtschaftsförderung. In: Wirtschaft und Verwaltung. Vierteljahresbeilage zum Gewerbearchiv, 3: 214-224.
- Nye, Joseph 1990: Bound to Lead. The Changing Nature of American Power. New York: Basic Books.
- Ostrowski, Daniel 2010: Die Public Diplomacy der deutschen Auslandsvertretungen weltweit: Theorie und Praxis der deutschen Auslandsöffentlichkeitsarbeit. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Potter, Even Harold 2009: Branding Canada: projecting Canada's soft power through public diplomacy. Montreal [u.a.]: McGill-Queen's University Press.
- Ramsteck, Wolfgang 2009: Die Germany Trade and Invest GmbH und die Reform der Außenwirtschaftsförderung des Bundes: Eine Kopie des britischen Ansatzes? In: Christian Tietje und Gerhard Kraft (Hrsg.): Beiträge zum Transnationalen Wirtschaftsrecht 86, Martin-Luther-Universität Halle Wittenberg.
- Schultz, Siegfried; Joachim Volz und Christian Weisen 1991: Die Außenwirtschaftsförderung der wichtigsten Konkurrenzländer Deutschlands. Frankreich, Großbritannien, Japan und USA im Vergleich. DIW-Beiträge zur Strukturforchung. Heft 124. Berlin: Duncker & Humblot.
- Seib, Philip M. 2009: Toward a New Public Diplomacy. Redirecting U.S. Foreign Policy. New York: Palgrave Macmillan.

- Snow, Nancy (Hrsg.) 2009: Routledge Handbook of Public Diplomacy. New York [u.a.]: Routledge.
- Schultes, Norbert 2007: Deutsche Außenwirtschaftsförderung. In: Alexander Höse; Thomas Jäger und Kai Oppermann (Hrsg.): Deutsche Außenpolitik Sicherheit, Wohlfahrt, Institutionen und Normen. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, 333-353.
- Wang, Jin (Hrsg.) 2011: Soft Power in China. Public Diplomacy through Communication. New York [u.a.]: Palgrave Macmillan.