

---

# Gesellschaftliche Verantwortung als Treiber des Innovationsprozesses in österreichischen KMU

Christine Gaißberger, Reinhard Altenburger

IMC Fachhochschule Krems, Piaristengasse 1, A-3500 Krems, AUSTRIA

---

## KURZFASSUNG/ABSTRACT:

Dieser Beitrag stellt Ergebnisse eines von der FFG geförderten COIN-Projekts dar und beschäftigt sich mit der zunehmenden Bedeutung gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen für Produkt-, Service- und Prozessinnovationen. Ziel ist es, relevante Nachhaltigkeitsthemen für österreichische KMU zu identifizieren und den Einfluss von CSR- und Nachhaltigkeitsstrategien auf den Innovationsprozess in „Good Practice“-Unternehmen zu untersuchen. Forschungsergebnisse zeigen, dass nachhaltige Innovationen in KMU vor allem von Werten getrieben werden und die Richtung, die Ergebnisse des Innovationsprozesses sowie die Innovationskraft der kleinen und mittleren Unternehmen nachhaltig beeinflussen. Die untersuchten Unternehmen sind sich ihrer beträchtlichen sozialen Verantwortung und der Auswirkungen ihres nachhaltigen Handelns bewusst und unterstreichen die Notwendigkeit, CSR-Aktivitäten in der Gesamtstrategie des Unternehmens zu verankern. KMU, die sozial und ökologisch verantwortlich handeln, heben auch die Bedeutung der Nutzung von Netzwerken als Mittel, um Erfahrungen und Informationen über bewährte Verfahren auszutauschen, hervor und betonen Vorteile wie Einsparungen bei den Betriebskosten, Kooperationsmöglichkeiten oder auch ein besseres Erkennen neuer Kundenanliegen.

## 1 EINLEITUNG

Klimawandel, Energie- und Ressourcenfragen sowie die Auswirkungen der Umweltverschmutzung auf die Gesundheit und die Wirtschaftstätigkeit führen unweigerlich zu Veränderungen der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sowie der Kosten- und Wettbewerbssituation in nahezu allen Branchen. Corporate Social Responsibility (CSR), von der Europäischen Kommission als *"die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft"* definiert [1], kann in erheblichem Maße beeinflussen, wie gut sich Unternehmen an diese Veränderungen anpassen, und spielt daher eine entscheidende Rolle bei der Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Die Begriffe CSR, gesellschaftliche Verantwortung und Nachhaltigkeit werden im Folgenden synonym verwendet.

Die vorhandene Forschungsliteratur betont den starken Zusammenhang zwischen CSR und Innovation (z.B. [2] [3]). So zeigen Porter und Kramer, dass CSR eine bedeutende Innovationsquelle darstellt, und unterstreichen die Notwendigkeit, Nachhaltigkeit in den Mittelpunkt der Wertschöpfungsaktivitäten eines Unternehmens zu stellen und damit Initiativen zu verfolgen, die der Gesellschaft zugutekommen und gleichzeitig die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens stärken [4] [5].

Bis heute ist wenig über den Zusammenhang von CSR-Aktivitäten und Innovationsmanagement in der betrieblichen Praxis von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) bekannt [6], trotz der Tatsache, dass KMU 99,8 % der Unternehmen ausmachen und für 66,5% der Beschäftigung in der EU verantwortlich sind. Hinzu kommt, dass die Forschungsarbeiten auf unterschiedlichen KMU-Definitionen beruhen, wodurch Vergleiche zwischen internationalen Studien erschwert werden [7].

Im Mittelpunkt dieser Arbeit steht die zunehmende Bedeutung gesellschaftlicher Verantwortung mittelständischer Unternehmen für den Innovationsprozess, insbesondere für Produkt-, Service- und Prozessinnovationen. Ziel ist es, relevante Nachhaltigkeitsthemen für österreichische KMU zu identifizieren und den Einfluss von CSR- und Nachhaltigkeitsstrategien auf den Innovationsprozess in „Good Practice“-Unternehmen zu untersuchen.

Zu Beginn werden die Konzepte rund um CSR und Innovation kurz aufgearbeitet und ihre Beziehung zueinander analysiert. Nach einem Überblick über das in der empirischen Forschung verwendete Design und die Methoden, werden die wichtigsten Ergebnisse der Untersuchungen präsentiert, analysiert und interpretiert. Fallstudien über zehn österreichische KMU, die in der Vergangenheit für ihre nachhaltigen und innovativen Bemühungen bereits ausgezeichnet wurden, stehen im Mittelpunkt des Interesses. Sie werden herangezogen, um die Auswirkungen von CSR auf den Innovationsprozess und die damit verbundenen Chancen und Herausforderungen im Detail zu beschreiben. Neben der Motivation für den Umgang mit Nachhaltigkeit und den Besonderheiten für den Innovationsprozess, wird auch die Bedeutung von Netzwerken und Kooperationen thematisiert. Eine Zusammenfassung der Ergebnisse sowie einen Ausblick auf die zukünftigen Herausforderungen und Forschungsaktivitäten beschließen die Arbeit.

## 2 THEORETISCHER HINTERGRUND

Während es lange Zeit als Hauptaufgabe der Unternehmen gesehen wurde, Shareholder Value zu schaffen, rückt die gesellschaftliche Verantwortung dieser immer weiter in den Mittelpunkt. Als Folge wird dem Konzept der gesellschaftlichen Verantwortung bzw. CSR, das in der wissenschaftlichen Literatur bis in die 1920er Jahren zurückverfolgt werden kann [8], in den letzten Jahren wachsende Aufmerksamkeit zuteil und in großem Umfang untersucht.

Eine der ersten Definitionen von CSR stammt von Bowen, für den es bei CSR um "*obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of actions which are desirable in terms of the objectives and values of our society*" geht [9]. Aus der Perspektive eines politischen Entscheidungsträgers hat die Europäische Union zur weltweiten Debatte über CSR mit der Feststellung beigetragen, dass CSR "*die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft*" sei [1]. Dieser Erkenntnis folgend beeinflusst CSR in erheblichem Maße, wie gut sich ein Unternehmen an gesellschaftliche Veränderungen anpasst und spielt daher eine entscheidende Rolle bei der Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. Obwohl die Interpretation der EU zu CSR in Einklang mit den Ergebnissen der wissenschaftlichen Literatur steht, gibt es keine eindeutige, allgemein anerkannte Definition oder ein umfassendes, theoretisches Rahmenwerk zu CSR [10].

Viele bestehende Ansätze zu CSR gehen fälschlicherweise davon aus, dass große Unternehmen die empirische Norm darstellen und wurden somit überwiegend für diese entwickelt [11], trotz der Tatsache, dass KMU einen wesentlichen Teil der europäischen Wirtschaft und Gesellschaft ausmachen und gemeinsam das Potential haben, großen Einfluss auf Weltwirtschaft und Gesellschaft auszuüben. Erst langsam wird die Bedeutung von gesellschaftlicher Verantwortung als strategisches Thema für KMU erkannt [12].

KMU sind jedoch weder homogen noch "*kleine große Unternehmen*" [13]. Vielmehr arbeiten diese in verschiedensten wirtschaftlichen Bereichen, nationalen Kontexten, mit unterschiedlichen Führungsstilen und Eigentumsverhältnissen [14]. Statt ihrer Größe erklären qualitative Faktoren ihre Verhaltensmerkmale besser [15]. Abhängig von den jeweiligen Eigentumsverhältnissen und individuellen Persönlichkeiten, zeichnen sich KMU oft durch persönliche Beziehungen und Risikobereitschaft aus, werden aktiv von den Eigentümern geführt, sind weitgehend auf interne Quellen des finanziellen Wachstum angewiesen [16] [17], und müssen mit begrenzten Ressourcen auskommen [18]. Diese Merkmale von KMU beeinflussen ihre Herangehensweise an gesellschaftliche Verantwortung in erheblichem Maße. Die Forschung zeigt, dass ihr CSR-Ansatz bislang weitgehend informal und selten sorgfältig geplant ist [11].

In den letzten Jahren wurde in theoretischen Untersuchungen vermehrt Aufmerksamkeit auf die Beziehung zwischen gesellschaftlicher Verantwortung und Innovationen gelegt, wobei Innovation beispielsweise von der OECD als "*the implementation of a new or significantly improved product (good or service), or process, a new marketing method, or a new organisational method in business practices, workplace organisation or external relations*" [19] definiert wird. In vielen Arbeiten wurde wiederholt betont, dass CSR großes Potential für Innovation und Wachstum

bietet. So argumentieren Nidumolu et al., dass gesellschaftliche Verantwortung einer der wichtigsten Motoren für Innovation ist [20], während Yoon und Tello hervorheben, dass ein konsequentes Engagement für CSR die Organisation dabei unterstützt, auch weiterhin innovativ und wettbewerbsfähig zu sein [21]. Auch MacGregor und Fontrodona betonen, dass Unternehmen die sozialen und ökologischen Auswirkungen ihrer operativen Prozesse betrachten müssen, um erfolgreich zu sein, und mit ihren Kunden, Lieferanten und anderen Geschäftspartnern bei der Konzeption und der Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen zusammenarbeiten müssen [22]. Bisher nutzt jedoch nur eine Minderheit der Unternehmen CSR tatsächlich als ein Mittel, um Innovationen voranzutreiben, die meisten sehen es als ein Werkzeug, um Risiken und Betriebskosten zu senken [23]. Eine Untersuchung des Status Quo in österreichischen KMU scheint in diesem Zusammenhang herausfordernd.

### **3 METHODIK**

Das Projekt "CSR und Innovation" wird von der Österreichischen Forschungsförderungsgesellschaft (FFG) im Programm COIN für einen Zeitraum von 5 Jahren gefördert (2013-2018). Die Fallstudien-Forschung in dieser Arbeit ist Teil der ersten, zwei Jahre dauernden Phase. Das übergeordnete Ziel dieses Projekts ist es, den CSR-getriebenen Innovationsprozess zu analysieren und ein Modell für CSR-getriebene Innovationen in KMU zu entwickeln. Ein Schwerpunkt dieser Projektphase ist es, zu überprüfen, ob KMU einen informellen, unstrukturierten Innovationsprozess verfolgen und ob sich dieser von dem, in der Wissenschaft präsentierten und auf große Unternehmen fokussierten Ansatz unterscheidet.

Für die Untersuchung wurden zehn österreichische KMU identifiziert, die in der Vergangenheit bereits mehrfach für ihr innovatives CSR-Engagement ausgezeichnet wurden. Bei der Auswahl wurde darauf geachtet, eine gute Balance hinsichtlich Branche, Größe und geographische Lage zu erreichen. Relevante Informationen wurden durch 28 semi-strukturierte, persönliche Interviews, Werksbesichtigungen und Sekundärdaten generiert. Ergänzt wurde die Multi-Case-Study-Forschung nach Yin [24] durch Fokusgruppen und Interviews mit Expertinnen und Experten, die umfassende Erfahrung aus der Beratung oder der Gründung von CSR-Netzwerken vorweisen können.

### **4 ERGEBNISSE DER FALLSTUDIEN-UNTERSUCHUNG**

In allen untersuchten Fallstudienfirmen spielen Unternehmenswerte eine entscheidende Rolle, wenn es um Nachhaltigkeit und Verantwortung der Unternehmen geht. Nachhaltigkeitsziele werden – teils schriftlich, teils mündlich formuliert – in die Strategie, die Mission und die Leitprinzipien eingebettet. Diese KMU haben wesentliche Ideale und Werte, nach denen sie leben und welche oft bereits seit der Unternehmensgründung bzw. seit mehreren Generationen existieren. Sie beeinflussen die Bewertung neuer Lösungen und die zukünftige Ausrichtung der Aktivitäten eines Unternehmens in erheblichem Umfang.

In der Mehrheit der befragten Unternehmen wird aber weniger von Corporate Social Responsibility und vielmehr von „gesellschaftlicher Verantwortung“, „verantwortlichem Handeln“ und „Unternehmenswerten“ gesprochen. Während einige der untersuchten Unternehmen in der Vergangenheit bereits Nachhaltigkeitsberichte veröffentlicht haben, wird dies von einem Unternehmen bewusst abgelehnt, mit der Begründung beschränkte Ressourcen eher für nachhaltiges Handeln einzusetzen als für die Erstellung von Richtlinien und Berichten.

Die KMU verfolgen eine Vielzahl von unterschiedlichen CSR-Aktivitäten, wie Umweltmanagement-Initiativen, Projekte mit regionalen Partnern und eigenständige Personalentwicklungsprogramme. Ihre CSR-Aktivitäten befinden sich in unterschiedlichen Stadien der Entwicklung, wodurch sich ein Spektrum abzeichnet, das von einem völligen Ad-hoc-Ansatz aller CSR-Aktivitäten bis zur Entwicklung einer umfassenden CSR-Strategie reicht.

Es gibt starke Hinweise darauf, dass auch die persönlichen Werte der Eigentümer bzw. der Geschäftsführung nicht nur ihre persönliche Entwicklung, sondern auch die Organisationsentwicklung des Unternehmens erheblich beeinflussen. Besonders Familienunternehmen legen

großen Wert auf Tradition und Nachhaltigkeit, denken an nachfolgende Generationen und gehen daher oft andere Wege. Dies wird auch vom Eigentümer einer Druckerei und Werbeagentur bestätigt, der meint:

*„Nachhaltigkeit ist bei uns ein grundlegender Wert langjähriger traditioneller Unternehmensführung – was neu ist, ist das Niederschreiben, Festhalten und das Kommunizieren nach innen und nach außen.“*

Die Unternehmenswerte sowie die Themen der gesellschaftlichen Verantwortung und Nachhaltigkeit sind als potentielle Quelle der Differenzierung von entscheidender Bedeutung. Denn der Ruf, nachhaltig zu handeln, kann einen Wettbewerbsvorteil für die untersuchten KMU darstellen. Bei allen Diskussionen über nachhaltige Innovationen dürfen die Unternehmen jedoch die Gesamtunternehmensziele nicht aus den Augen verlieren. Die Eigentümerin eines Hotels betont aber, dass Nachhaltigkeit wesentlich zum wirtschaftlichen Erfolg beitragen kann:

*„Wenn wir die Technologie haben, Passivhäuser zu bauen, und es Gäste gibt, die das schätzen, ist es kaufmännisch geradezu fahrlässig, das nicht zu tun.“*

Die Treiber und Ziele für die Umsetzung der CSR- und Nachhaltigkeitspraktiken der untersuchten Unternehmen unterscheiden sich deutlich. Die Forschung zeigt, dass KMU grundsätzlich einen proaktiven Ansatz verfolgen und CSR und Nachhaltigkeit als Chance für ihr langfristiges Überleben vor allem auf Nischenmärkten sehen. So kann ein umfassendes Verständnis von nachhaltigen Innovationen identifiziert werden, das sich nicht nur auf neue Produkte und Dienstleistungen bezieht, sondern auch auf Prozess- und organisationale Innovationen wie die Nutzung erneuerbarer Energien sowie die Bereitstellung von nachhaltigen Lebensmitteln für die Mitarbeiter.

Für die Analyse des Innovationsprozesses wurde zunächst ein linearer, idealtypischer Prozess angenommen, der sich über die Stufen (1) Ideengenerierung, (2) Ideenbewertung, (3) Prototypenentwicklung und (4) Markteinführung erstreckt. Die Untersuchung zeigte, dass es in neun der zehn untersuchten KMU keinen festgeschriebenen, standardisierten Innovationsprozess gibt, dass jedoch grundlegende Regeln über die kritischen Schritte sowie Richtlinien, in welchem Stadium Kunden und/oder Lieferanten integriert werden sollten, existieren. Nur ein Unternehmen verfügt über einen theoriegetriebenen, dokumentierten Innovationsprozess, der gemeinsam mit externen Beratern entwickelt wurde und folgende Schritte umfasst: (1) Ideenfindung und Kurzprüfung, (2) Ausarbeitung des Grobkonzepts, (3) Technische und finanzielle Machbarkeit, (4) Marktanalyse, (5) Konzeptbewertung, (6) Finale Entscheidungsfindung und (7) Einführungsvorbereitung.

In allen Unternehmen gibt es zwei oder drei Personen, die als Treiber aller Nachhaltigkeitsinitiativen agieren und sich intensiv mit der Entdeckung und Bewertung von nachhaltigen Innovationen beschäftigen und Projektmanagementaufgaben übernehmen. KMU zeichnen sich dadurch aus, dass sie Entscheidungen schnell und unbürokratisch treffen können. Es ist oft nur eine Frage von Tagen zwischen Ideengenerierung und Initiierung eines Innovationsprojekts. Flexibilität bedeutet, sehr schnell auf neue Herausforderungen reagieren zu können und stellt einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Großunternehmen dar. Im Hinblick auf die Innovationskultur ist die Erlaubnis, Fehler zu machen, überaus wichtig – eine intensive Diskussion mit den Mitarbeitern ist entscheidend, um die Fehlerquote zu senken.

Ein gemeinsames Merkmal der untersuchten Unternehmen ist, dass nicht-spezifische Methoden in Bezug auf die Ideengenerierung und Auswertung eingesetzt werden. Intensive Gespräche (auch Ad-hoc-Diskussionen in der Fabrikhalle oder bei informellen Treffen) sind die Norm. Nur eines der untersuchten Unternehmen nutzt formalisierte Methoden wie Benchmarking und die Arbeit mit Analogien – und überträgt so Lösungen aus anderen Branchen oder Ländern. Wenn es um die Identifizierung neuer Ideen geht, darf die Bedeutung, die richtigen Fragen im

Innovationsprozess zu stellen, nicht unterschätzt werden. Eines der untersuchten KMU meint dazu:

*„Wenn neue, technologische Entwicklungen nicht zu unserer nachhaltigen Arbeitsweise passen, beginnen wir unkonventionell zu denken. Dabei geht man auch oft kreative Wege.“*

In Bezug auf die Erfolgsmessung der nachhaltigen Innovationen werden vor allem traditionelle Kennzahlen wie der Deckungsbeitrag, Kosten sowie die Umsatzsteigerung verwendet. Trotz allem ist bei der Umsetzung auch immer ein gewisses Maß an Risiko und Mut notwendig. Ein Unternehmer meint dazu:

*„Innovationen muss man Zeit geben, sich zu rechnen – das macht Nachhaltigkeit auch aus.“*

Akteure wie Lieferanten spielen eine stimulierende Rolle für KMU und werden immer mehr zu wertvollen Partnern im Innovationsprozess. Sie bieten Zugang zu Wissen und Know-how sowie Unterstützung in der Erstellung nachhaltiger Lösungen. Auch das Lernen von Branchenkollegen und in Netzwerken ist weit verbreitet. Diese Netzwerke sind unter anderem Industrie- und Branchenverbände sowie CSR-/Nachhaltigkeits- und/oder Recycling-Netzwerke (z.B. respACT, WiP – Wirtschaftsantrieb am Punkt). Partnerschaften mit Hochschulen sind nach wie vor nicht üblich, obwohl erste Versuche von einigen Unternehmen genannt wurden, insbesondere was die Zusammenarbeit im Rahmen von Master-Arbeiten angeht. Die Beziehungen, die KMU in der Vergangenheit aufgebaut haben, sind oftmals langlebig und basieren auf Vertrauen; die Zusammenarbeit ist häufig familiär geprägt. Die untersuchten KMU haben zudem oft seit Generationen eine starke Bindung zur Region.

Beständige Beziehungen mit Lieferanten und anderen Stakeholdern sind für die Zusammenarbeit im Innovationsprozess unerlässlich. Als Partner für Innovationszwecke wählen Unternehmen jene, die ihre Einstellung zu und das Verständnis von Qualität, Nachhaltigkeit und Verantwortung teilen. Die intensive Interaktion bringt oft kreative, nachhaltige Lösungen. Mit der Entwicklung von nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen können neue Märkte und damit Kundengruppen, die eine ähnliche Haltung gegenüber CSR und Nachhaltigkeit einnehmen, erschlossen werden.

## **5 DISKUSSION UND AUSBLICK**

Die Ergebnisse des Forschungsprojekts zeigen, dass nachhaltige Innovationen in KMU vor allem von den dominierenden Unternehmenswerten getrieben sind. Diese beeinflussen die Richtung und die Ergebnisse des Innovationsprozesses. Die untersuchten mittelständischen Unternehmen sind sich ihrer umfassenden sozialen und ökologischen Verantwortung bewusst, die Vorgehensweise ist allerdings häufig wenig strukturiert und strategiegeleitet. CSR-Aktivitäten sind nur teilweise in der Gesamtstrategie des Unternehmens verankert. KMU, die sozial und ökologisch handeln, betonen die Bedeutung von Netzwerken, um Erfahrungen und Informationen auszutauschen, und als Quelle möglicher Kooperationen und Produktentwicklungen.

Um ihren Fortbestand zu gewährleisten, sind KMU gefordert, sich an ein ständig veränderndes Geschäftsumfeld anzupassen und sich gegenüber wesentlich ressourcenstärkeren Großunternehmen zu positionieren. Eine Strategie für die Erlangung von Wettbewerbsvorteilen ist die der nachhaltigen Innovationen. Die analysierten Fallstudien sowie die verfügbare Literatur zeigen, dass KMU trotz beschränkter Ressourcen aufgrund ihrer flexibleren Strukturen und unternehmerischen Haltung oft erfolgreiche Innovatoren in zukunftsorientierten Geschäftsfeldern sind.

Für die 2. Projektphase (ab Sommer 2015) ist die Gestaltung eines Innovationsprozess mit dem Fokus auf die Entwicklung nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen sowie die Erarbeitung dafür geeigneter Methoden und Instrumente vorgesehen.

## LITERATURVERWEISE

- [1] EC – European Commission (2011). Communication from the Commission. A renewed EU strategy 2011-2014 for Corporate Social Responsibility. [pdf] Verfügbar unter: <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/705/attachments/1/translations/en/renditions/native> [Abgerufen: September 2014].
- [2] Hansen, E. G., Grosse-Dunker, F. und Reichwald, R. (2009). Sustainability Innovation Cube: A Framework to evaluate Sustainability-Oriented Innovations. In: *International Journal of Innovation Management*, 13 (4), 683-713.
- [3] Schaltegger, S. und Wagner, M. (2011). Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: categories and interactions. In: *Business Strategy and Environment*. 20, 222-237.
- [4] Porter, M. E. und Kramer, M. R. (2006). Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. In: *Harvard Business Review*. 84(12), 78–92.
- [5] Porter, M. E. und Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth. In: *Harvard Business Review*. 89(1/2). 62-77.
- [6] Mendibil, K., Hernandez, J., Espinach X., Garriga E. und MacGregor S. (2007). How Can CSR Practices Lead to Successful Innovation in SMEs? Publication from the RESPONSE Project, Strathclyde.
- [7] Jenkins, H. (2009). A 'Business opportunity' model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises. In: *Business Ethics: A European Review*. 18, 21-36.
- [8] Perrini, F. (2006). SMEs and CSR Theory: Evidence and Implications from an Italian Perspective. In: *Journal of Business Ethics*. 67, 305-316.
- [9] Bowen, H. P. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper.
- [10] Perrini, F. (2006). SMEs and CSR Theory: Evidence and Implications from an Italian Perspective. In: *Journal of Business Ethics*. 67, 305-316.
- [11] Jenkins, H. (2004). A Critique of Conventional CSR Theory: An SME Perspective. In: *Journal of General Management*. 29(4), 37–57.
- [12] Gelbmann, U., Rauter, R., Engert, S. und Baumgartner, R. J. (2013). CSR-Innovationen in kleinen und mittleren Unternehmen. In: Altenburger, R. (Hrsg.). *CSR und Innovationsmanagement. Gesellschaftliche Verantwortung als Innovationstreiber und Wettbewerbsvorteil*. Berlin u.a., Springer, 31-54.
- [13] Tilley, F. (2000). Small Firm Environmental Ethics: How Deep Do They Go? In: *Business Ethics: A European Review*. 9(1), 31–41.
- [14] Spence, L. J. und Rutherford, R. (2003). Small Business and Empirical Perspectives in Business Ethics: Editorial. In: *Journal of Business Ethics*. 47(1), 1–5.
- [15] Jenkins, H. (2009). A 'Business opportunity' model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises. In: *Business Ethics: A European Review*. 18, 21-36.
- [16] Lepoutre, J. und Heene, A. (2006). Investigating the Impact of Firm Size on Small Business Social Responsibility: A Critical Review. In: *Journal of Business Ethics*. 67(3), 251–273.
- [17] Vyakarnam, S., A. Bailey, A. Myers und Burnett, D. (1997). Towards an Understanding of Ethical Behaviour in Small Firms. In: *Journal of Business Ethics*. 16(15), 1625–1636.
- [18] Spence, L. J. (1999). Does Size Matter? The State of the Art in Small Business Ethics. *Business Ethics: A European Review*. 8(3), 163–174.
- [19] OECD (2005). *The Measurement of Scientific and Technological Activities: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data: Oslo Manual, Third Edition*. Prepared by the Working Party of National Experts on Scientific and Technology Indicators, OECD, Paris. Para. 146.
- [20] Nidumolu, R., Prahalad, C.K. und Rangaswami, M.R. (2009). Why sustainability is now the key driver of innovation. In: *Harvard Business Review*. September, 56-64.
- [21] Yoon, E. und Tello, S. (2009). Corporate Social Responsibility as a Driver of Sustainable Innovation: Greening Initiatives of Leading Global Brands. In: *Competition Forum*. Vol. 7 (2).
- [22] MacGregor, Steven und Fontrodona, Joan (2008). *Exploring the Fit Between CSR and Innovation*. Working Paper No. 759. Navarra, Spain: IESE Business School.

- [23] Hockerts, K, Morsing, M., Eder-Hansen, J., Krull, P., Midttun, A., Halme, M., Sweet, S., Davidsson, P., Sigurjonsson, T. und Nurmi, P. (2008). CSR-Driven Innovation: Towards the Social Purpose Business. Frederiksberg: Center for Corporate Social Responsibility, CBS 2008.
- [24] Yin, Robert K. (2009). Case Study Research: Design and Methods. 4. Edition. California: SAGE Publications.