

**Journal**  
**für**  
**Facility Management**  
Wissenschaft trifft Praxis

**Heft 11/2015**

**Journal für Facility Management**

**Heft 11/2015**

## **Scientific Committee**

**Prof. Dr. Alexander Redlein**

*Institut für Managementwissenschaften, Immobilien und Facility Management, TU Wien, Österreich*

**Prof. Dr. Wolfgang Kastner**

*Institut für Rechnergestützte Automation, TU Wien, Österreich*

**Prof. Dr. Michael Getzner**

*Department für Raumplanung, Finanzwissenschaft und Infrastrukturpolitik, TU Wien, Österreich*

**Prof. Jan Bröchner**

*Department of Technology Management and Economics, Chalmers University of Technology, Göteborg, Schweden*

**Prof. Dr. Kurt Matyas**

*Institut für Managementwissenschaften, Betriebsplanung und Systemtechnik, TU Wien, Österreich*

**Ass. Prof. Dr. Iva Kovacic**

*Institut für interdisziplinäres Bauprozessmanagement, Industriebau und Interdisziplinäre Bauplanung, TU Wien, Österreich*

**Ass. Prof. Kathy O. Roper**

*Facility Management School of Building Construction, Georgia Institute of Technology, USA*

**Prof. Roscoe Hightower, Jr., PhD**

*Florida Agricultural and Mechanical University, USA*

## **Herausgeber**

**Prof. Dr. Alexander Redlein**

*Institut für Managementwissenschaften, Immobilien und Facility Management, TU Wien, Österreich*

## **Organisation**

**Mag. Barbara Gatscher**

*Institut für Managementwissenschaften, Immobilien und Facility Management, TU Wien, Österreich*

*Vielen Dank an alle KollegInnen des IFM für die Mithilfe bei der Organisation!*

**ISBN: 978-3-200-04351-0**

[www.ifm.tuwien.ac.at](http://www.ifm.tuwien.ac.at)

## Inhaltsverzeichnis

- 6      Wissenschaft trifft Praxis I: CSR und Managementstrategien**
- 7      Corporate Social Responsibility und Facility Management**  
*Prof. Dr. Alexander Redlein, DI Judith Löschl*  
*IFM – Immobilien und Facility Management, TU Wien, Österreich*
- 17     The impact of organisational models for non-core business services in the FM industry**  
*Ioannis Karamitsos, Dr. Margaret-Mary Nelson*  
*School of Engineering, Sports and Sciences, University of Bolton, UK*
- 34     Wissenschaft trifft Praxis II: Workplace**
- 35     Generational differences in the perception of work and workplace**  
*Groen, Brenda H.*  
*Saxion University of Applied Sciences, Hospitality Business School, The Netherlands*  
*Lub, Xander D.*  
*NHTV University of Applied Sciences, Academy of Hotel and Facility Management, The Netherlands*  
*VU University, Faculty of Economics and Business Administration, The Netherlands*
- 55     Healthy Thinking**  
*Ir. Jaap G. Wijnja CFM*  
*School of Facility Management, Hanze University Groningen, The Netherlands*

**Wissenschaft trifft Praxis I:  
CSR und Managementstrategien**

# Corporate Social Responsibility (CSR) und Facility Management (FM)

Alexander Redlein, Judith Loeschl

IFM – Immobilien und Facility Management, TU Wien, Österreich

## Kurzfassung

Das Thema Corporate Social Responsibility (CSR) ist schon lange kein Randthema mehr. Unternehmen weltweit sind aufgefordert, verantwortlich zu handeln und einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung zu leisten. Aufgrund diverser Richtlinien und gesellschaftlicher Ansprüche steigt der Druck, CSR in die Unternehmensstrategien zu integrieren. Der Trend CSR-Berichte zu erstellen nimmt immer mehr zu. Daraus ergibt sich ein Bedarf an CSR-Standardberichten. In Österreich sind Großunternehmen laut Gesetz ab 2017 dazu verpflichtet, CSR-Berichte zu erstellen. Ein Großteil der Unternehmen hat die Notwendigkeit von sozialer Verantwortung erkannt, allerdings fehlt es an Maßnahmen zur Umsetzung jener Ziele, die in den CSR-Berichten definiert wurden. Einen wichtigen Pfeiler bei der Umsetzung von CSR-Zielen und -Maßnahmen stellt für Unternehmen das Facility Management (FM) dar. Mithilfe der Implementierung von FM im Unternehmen können neue Nutzenpotenziale erschlossen werden. Es soll daher untersucht werden, welche Ziele in den CSR-Berichten von Unternehmen definiert sind. Weiters wird analysiert, ob ein Zusammenhang zwischen FM-Aktivitäten und CSR-Zielen besteht.

**Keywords:** CSR-Berichterstattung, FM-Aktivitäten, GEFMA 100-2

## Methodik

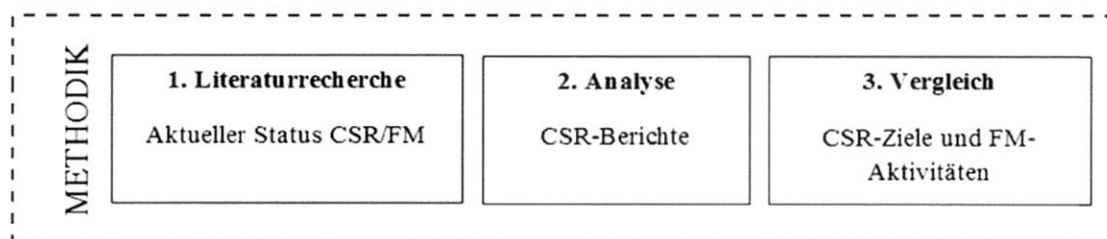


Abb. 1: Methodische Vorgehensweise

Das Paper gliedert sich in folgende drei Teile, welche von der Darstellung der methodischen Vorgehensweise ergänzt wird (siehe Abb.1).

### *1. Literaturrecherche*

Grundlage der Studie bildet eine Literaturrecherche, welche sowohl wissenschaftliche Literatur als auch Rechtsnormen von der Europäischen Kommission inkludiert. Anhand der Literaturrecherche soll die aktuelle Situation der CSR-Berichterstattung im deutschsprachigen Raum abgebildet werden. Zusätzlich erfolgt eine Analyse einer taxativ standardisierten Auflistung von FM-Aktivitäten, um diese den CSR-Aktivitäten gegenüberzustellen.

### *2. Analyse*

In einem weiteren Schritt erfolgt eine Analyse von 150 CSR-Berichten aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Dabei werden CSR-Ziele den FM-Aktivitäten anhand der standardisierten Auflistung gegenübergestellt.

### *3. Vergleich*

Evaluierung und Vergleich der Wechselwirkungen zwischen CSR-Zielen und FM-Aktivitäten.

## **CSR und CSR-Berichterstattung**

Die Anfänge von CSR finden sich im amerikanischen Business-Circle der 1920er Jahre. Das Thema CSR ist nicht neu, seit Anbeginn der Industrialisierung hielt Soziale Unternehmensverantwortung unbewusst Einzug in die Unternehmensstrategien. Eine Vielzahl an Definitionen basiert auf den OECD-Leitsätzen (OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen), der CSR-Richtlinie der Europäischen Kommission (neue EU-Strategie 2011-14 für die soziale Verantwortung der Unternehmen) oder internationalen Standards (ISO 26000).

Die deutsche Bundesinitiative "Unternehmen: Partner der Jugend" definiert CSR mit verantwortlicher Unternehmensführung und bezeichnet damit die soziale, ökologische und ökonomische Verantwortung von Unternehmen in allen Bereichen der Unternehmenstätigkeit, dabei geht es um die eigentliche Wertschöpfung bis hin zu den Austauschbeziehungen mit Mitarbeitern, Zulieferern, Kunden und dem Gemeinwesen. Dabei kann man vier Handlungsfelder unterscheiden: am Arbeitsplatz, im Markt, im Gemeinwesen und gegenüber der Umwelt (Blanke & Dresewski, 2007, S.5). Die Europäische Kommission definiert CSR 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“ (Europäische Kommission, 2011, S.4).

Nach dem „Tripple-bottom-line-Ansatz“ unterscheidet man bei CSR drei wesentliche Aktionsfelder, d.h. drei Dimensionen: Ökologie, Ökonomie und Soziales. Dieser Ansatz konzentriert sich nicht alleine auf die wirtschaftliche Performance eines Unternehmens sondern wird erweitert um dem Aspekt der Nachhaltigkeit und den Umweltschutz.

Das Grundverständnis von CSR basiert auf dem Terminus „verantwortlich“. Garriga und Melé unterscheiden CSR in vier Hauptkonzeptgruppen: a) *ökonomisch-instrumentelle*, b) *politische*, c) *integrative* und d) *ethische* Konzepte (vgl. Garriga u. Melé, 2004, S.52).

Bei der CSR-Debatte wird unterschieden zwischen CSR-Konzepten (Corporate Responsivness, Corporate Social Performance, Corporate Citizenship, Sustainable Development), CSR-Modellen (CSR Pyramide, Three-Domain Model of CSR, CSP Modell, 5 Stufen Modell) und CSR-Instrumenten (OECD-Leitsätze, EU CSR Strategie, ISO 2600, Grünbuch der EU) (vgl. Breuer, 2011, S.5).

Unternehmen haben die Notwendigkeit von CSR und Nachhaltigkeit erkannt, allerdings fehlt es an der notwendigen Bereitschaft, sich mit diesem Thema auseinanderzusetzen und deswegen werden nur langsam strategische Impulse zur Umsetzung von CSR-Strategien, -Konzepten und -Modellen gemacht (vgl. Redlein und Zobl, 2014, S.25). Eines der bedeutendsten Instrumente, wenn es um die Umsetzung der genannten Konzepte oder Modelle geht, ist die CSR-Berichterstattung, also das Erstellen von CSR-Berichten. Die CSR-Berichterstattung ist als Kommunikationsprozess zu verstehen. Dabei soll die Gesellschaft über die sozialen und umweltrelevanten Aktivitäten des Unternehmens informiert werden (vgl. Campbell, 2004; Gamerschlag et al., 2011). In den letzten Jahren ist die Literatur zu den Themen CSR und CSR-Berichterstattung stark gewachsen (vgl. Campopiano u. Massis, 2015, S.511). Die beiden Begriffe Corporate Social Responsibility und Nachhaltigkeit sind stark miteinander verknüpft, sodass Überschneidungen nicht ungewöhnlich sind. CSR-Berichte sind eine Art „integrierte Berichte“, d.h., dass CSR und Nachhaltigkeit die Kernelemente von Unternehmensberichten darstellen. Das Ziel von Integrierten Unternehmensberichten ist die Darstellung von finanziellen und nicht-finanziellen Informationen in einem einzigen Bericht. Aufgrund dieser integrierten Form der Berichterstattung kann die enge Verbindung zwischen ökonomischen Werten und Nachhaltigkeitsaspekten deutlich gemacht und in weiterer Folge der Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden. Weiters kann ein CSR-Bericht Unternehmen dabei unterstützen, Entscheidungen im Sinne des Nachhaltigkeitsgedanken zu treffen und gleichzeitig Stakeholdern und Aktionären dabei helfen, die erbrachte Leistung eines



Unternehmens besser einschätzen zu können (vgl. Madl, K., Rogl, G., Simacek, E, 2012, S.9). Die vorangegangene Erklärung zur Unternehmensberichterstattung beruht auf der IIRC (Integrated Reporting Committee) (vgl. International Integrated Reporting Committee, 2015). Es existieren zahlreiche Empfehlungen wie die CSR-Berichterstattung auszusehen hat, allerdings gibt es keine allgemein gültige Definition. Jedes Unternehmen ist bei der Gestaltung von CSR-Berichten frei, sowohl was den Inhalt, den Umfang als auch die Struktur betrifft.

In den letzten Jahren haben sich Plattformen zur CSR-Berichterstattung entwickelt. Diese Plattformen machen CSR-Berichte von unterschiedlichen Unternehmen für Interessierte frei zugänglich. Eine dieser Plattformen ist die sogenannte Global Reporting Initiative (GRI). Dabei handelt es sich um eine international tätige Institution. Die Plattform ist eine der bekanntesten und wird als weltweiter Standard bezeichnet (vgl. Gamerschlag et al., 2011, S.241). Ziel dieser Plattformen ist es, einen Rahmen für die CSR-Berichterstattung festzulegen. Laut GRI handelt es sich bei einem Nachhaltigkeitsbericht um einen Bericht, welcher Information über die ökonomischen, sozialen und umweltrelevanten Effekte eines Unternehmens offenlegt. Ein Nachhaltigkeitsbericht zeigt die Unternehmenswerte, das Führungsmodell und die Verbindung zwischen Unternehmensstrategie und dem Einsatz für eine globale nachhaltige Wirtschaft eines Unternehmens auf (vgl. Globalreporting, 2015). Aktuell ist die CSR-Berichterstattung für Unternehmen nicht verpflichtend. Unternehmen entscheiden also freiwillig über die Berichterstattung und über die Veröffentlichung. Bei einer verpflichtenden Berichterstattung müssten sich Unternehmen in einem weiteren Schritt mit der Umsetzung von vorab definierten Maßnahmen intensiv auseinandersetzen.

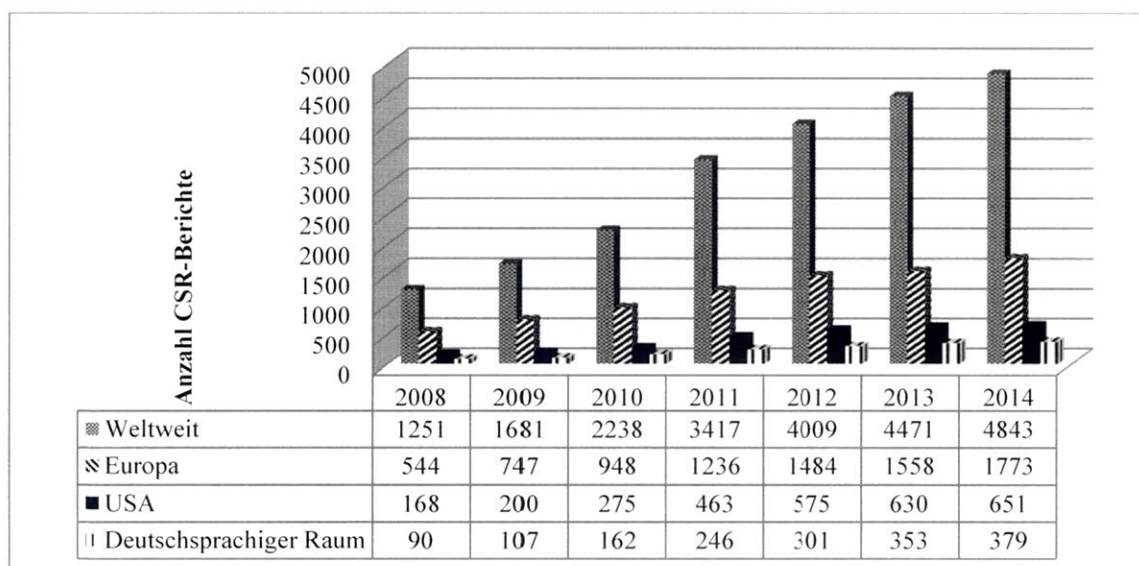


Abb. 2: Gesamtzahl CSR-Berichte von 2008 bis 2014, Weltweit, Europa, USA, Deutschsprachiger Raum

Anhand von Abbildung 2 ist die Entwicklung der CSR-Berichterstattung (laut GRI) weltweit, sowie Europa, den USA und dem deutschsprachigen Raum (Österreich, Deutschland und der Schweiz) im Zeitraum von 2008 bis 2014 abzulesen. Die Anzahl der Berichte steigt kontinuierlich. Auffällig ist das Jahr 2010, die weltweite Finanzkrise führte zu einem Umdenken der Unternehmen. CSR rückte schlagartig in den Mittelpunkt der Unternehmensstrategien.

### **CSR-Themen und Facility Management**

Allgemeine Themen, welche in CSR-Berichten inkludiert sind, sind zum Beispiel die finanzielle Performance, Compliance, Weiterbildung, Sicherheit oder Gleichbehandlung. Auf Basis der analysierten CSR-Berichte aus dem deutschsprachigen Raum ist festzustellen, dass auch FM-Themen in CSR-Berichten genannt werden.

Die Hauptaufgabe des Facility Management ist die „Support-Funktion“, wie zum Beispiel die Koordination von Sachmitteln, der Arbeitsplatz, die Unterstützung von diversen Services für den Verbraucher (vgl. Jensen, P. A., van der Voordt, T., Coenen, C., 2012). Die gängigste Definition von FM in Europa ist die der Europäischen Norm EN 15221, welche besagt, dass FM das Management der Unternehmensinfrastruktur und -services ist (vgl. ÖNORM EN 15221-1, 2007).

Um FM-Themen in den CSR-Reports ausfindig zu machen, braucht es eine einheitliche, standardisierte Bezeichnung der FM-Aktivitäten. In folgenden Europäischen Standards finden sich standardisierte FM Bezeichnungen:

- CEN/TS 15379 (vgl. DIN CEN/TS 15379, 2007)
- EN 15221-1 (vgl. EN 15221-1, 2007)
- GEFMA 100-2 (vgl. GEFMA 100-2, 2004, 2007)

Die GEFMA (German Facility Management Association) 100-2 beinhaltet eine Liste der FM-Aktivitäten. Diese Liste existiert im Vergleich zu den anderen beiden genannten Standards am längsten. In Europa ist die GEFMA eine der weit verbreitetsten Standards in Bezug auf FM. Daher wird in Folge die GEFMA-100-2 als Grundlage für den Vergleich von FM-Aktivitäten und CSR-Zielen, welche in den CSR-Berichten enthalten sind, verwendet.

1. Tab 1: FM- Aktivitäten nach GEFMA 100-2 und Ziele von CSR-Berichten

<b>FM-Aktivitäten nach GEFMA 100-2</b>	<b>Ziele/Maßnahmen von CSR-Berichten</b>
(6150) Qualitätsmanagement im FM organisieren	Green Building, Zertifizierung (z.B. ÖGNI, DGNB,..)
(6160) Umweltschutz im FM organisieren	Recyclingmaßnahmen,-materialien
	Reduktion der CO2-Emissionen
	Umweltmanagement, Umwelt-, Klimaschutz
(6210) Flächenmanagement durchführen	Flächeneffizienz, Raumeffizienz
(6420) Energiemanagement durchführen	alternative ökologische bzw. erneuerbare Energien
	Energieeffizienz, -reduktion, -sparen
	Energieverbrauch (Strom, Gas, Öl)
(6440) Entsorgungsmanagement durchführen	Abfall-/Müllvermeidung
(6500) Objekte reinigen & pflegen	Reinigung, -leistung, -mittel
(6870) Beförderungs- und Transportdienste erbringen	Fuhrpark, Flug, E-Mobilität
	Transportlogistik, Dienstreisen
(6880) Beschaffungen durchführen	Wasser-, Papierverbrauch

Quelle: Fuke, F., 2012, p.28

Tabelle 2 zeigt den Vergleich von FM-Aktivitäten nach GEFMA-100-2 und Ziele/Maßnahmen, welche in den CSR-Berichten evaluiert wurden. Da die GEFMA-100-2 im deutschsprachigen Raum die gängigste Richtlinie bzgl. FM-Aktivitäten ist wird diese zu einem Vergleich der CSR-Zielen herangezogen.

## 2. Analyse CSR-Berichte

Gegenstand der Studie waren 60 CSR- und Nachhaltigkeitsberichte von 2014 und 90 Berichte von 2011 aus dem deutschsprachigen Raum (Österreich, Deutschland, Schweiz) (siehe Tab. 2).

Tab 2: Anzahl der ausgewählten CSR-reports von GRI 2014/2011

	<b>2014</b>	<i>in %</i>	Selected CSRs	<i>in %</i>	<i>Eval. in %</i>	<b>2011</b>	<i>in %</i>	Selected CSRs	<i>in %</i>	<i>Eval. in %</i>
<b>AUT</b>	<b>77</b>	<b>36.5%</b>	<b>30</b>	<b>50.0%</b>	<b>39.0%</b>	<b>42</b>	<b>21.2%</b>	<b>30</b>	<b>33.3%</b>	<b>71.4%</b>
<b>GER</b>	<b>134</b>	<b>63.5%</b>	<b>30</b>	<b>50.0%</b>	<b>22.4%</b>	<b>88</b>	<b>44.4%</b>	<b>30</b>	<b>33.3%</b>	<b>34.1%</b>
<b>CH</b>	<b>0</b>	<b>0.0%</b>	<b>0</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>	<b>68</b>	<b>34.3%</b>	<b>30</b>	<b>33.3%</b>	<b>44.1%</b>
<b>Total</b>	<b>211</b>	<b>100.0%</b>	<b>60</b>	<b>100.0%</b>	<b>28.4%</b>	<b>198</b>	<b>100.0%</b>	<b>90</b>	<b>100.0%</b>	<b>45.5%</b>

Die Berichte wurden von der internationalen CSR-Plattform Global Reporting Initiative (GRI) entnommen. Die Auswahl war zufällig und es wurde nicht zwischen CSR-Berichten, Nachhaltigkeitsberichten oder integrierten CSR-Berichten unterschieden. Da die Europäische Kommission im Jahr 2011 eine neue Strategie zum Thema CSR veröffentlicht hatte, wurde dieses Jahr ausgewählt. Um eine möglichst aktuelle Aussage zu treffen, wurden Berichte aus dem Jahr 2014 herangezogen.

Auf Grundlage der ausgewählten CSR-Berichte und der definierten FM-Aktivitäten nach GEFMA 100-2 können folgende Wechselwirkungen zwischen CSR-Zielen und FM-Aktivitäten aufgezeigt werden:

### 3. Ergebnisse

Auf Grundlage der analysierten CSR-Berichte können folgende Aussagen getroffen werden:

Tab. 3: FM-Aktivitäten versus CSR Ziele

	AUT 2014	in %	AUT 2011	in %	DE 2014	in %	DE 2011	in %
Analysierte CSR-Berichte	30	100.0%	30	100.0%	30	100.0%	30	100.0%
FM-Aktivitäten in den CSR-Berichten	29	96.7%	29	96.7%	30	100.0%	29	96.7%
<b>GEFMA 100-2</b>								
<b>In CSR-Berichten</b>								
(6160) Umwelt, CO2	27	90.0%	29	96.7%	30	100.0%	29	96.7%
(6420) Energieeffizienz	26	86.7%	28	93.3%	27	90.0%	29	96.7%
(6440) Abfall, Müll	21	70.0%	12	40.0%	28	93.3%	10	33.3%
(6870) Fuhrpark, Reisen	21	70.0%	19	63.3%	23	76.7%	26	86.7%
(6880) Wasser, Papier	15	50.0%	24	80.0%	22	73.3%	26	86.7%
(6150) Green Building	9	30.0%	6	20.0%	11	36.7%	5	16.7%
(6500) Reinigung	9	30.0%	10	33.3%	8	26.7%	8	26.7%
(6210) Flächeneffizienz	1	3.3%	3	10.0%	5	16.7%	3	10.0%

Tabelle 3 stellt die FM-Aktivitäten nach GEFMA 100-2 dar, welche in den CSR-Berichten enthalten sind.

Sowohl für Österreich, als auch für Deutschland zeigt sich, dass in den betrachteten Jahren 2011 und 2014 nahezu alle analysierten Berichte FM-Aktivitäten enthalten.

Am häufigsten wurde dabei die FM-Aktivität „(6160 | Umwelt, CO2)“, gefolgt von der FM-Aktivität „(6420 | Energieeffizienz)“ und „(6440 | Abfall, Müll)“ genannt. Auch die Reduktion von Wasser- und Papierkonsum ist ein Hauptziel von CSR und FM.

Die FM-Aktivitäten „(6210 | Flächeneffizienz)“ und „(6150 | Green Building)“ haben die wenigsten Nennungen im Vergleich. Aus dieser Tatsache kann geschlossen werden, dass CSR-Berichte nicht unter Hinzuziehung von Facility Managern erstellt werden; haben diese Aktivitäten doch direkten Einfluss auf CO2 Emissionen und Energieverbrauch. Die Ergebnisse von 2011 und 2014 sind deckungsgleich. Das Ergebnis der analysierten CSR-Berichte bestätigt die Hypothese, dass FM dabei helfen kann, CSR-Ziele zu erreichen.

## **Schlussfolgerung**

Themen wie Corporate Social Responsibility und Nachhaltigkeit gewinnen aufgrund der Verknappung der Ressourcen und des Klimawandels zunehmend an Bedeutung. Der Boom der CSR-Berichterstattung und der dafür eingerichteten Plattformen zeigt, dass sich Unternehmen und dabei vorwiegend Großunternehmen mit dem Thema CSR intensiv auseinandersetzen und sich zunehmend um offizielle CSR-Konzepte bemühen.

Die Ergebnisse der 150 analysierten CSR-Berichte aus dem deutschsprachigen Raum zeigen, dass es eine starke Wechselwirkung zwischen CSR-Zielen und FM-Aktivitäten gibt. Die am häufigsten vorkommenden CSR-Ziele in Verbindung mit FM sind die Reduktion von CO<sub>2</sub>, Energieeffizienz und Einsparung von Verbrauchsgütern. Oftmals werden CSR-Themen auf den ersten Blick nicht in Verbindung mit FM-Themen gebracht, allerdings zeigt eine detailliertere Betrachtung, dass FM-Aktivitäten in fast allen CSR-Berichten enthalten sind.

Beide Management-Strategien – CSR und FM – verfolgen das Ziel einer nachhaltigen Unternehmensführung. Um dieses Ziel zu erreichen braucht es einen intensiven Austausch zwischen CSR und FM. Fakt ist, dass aktuell FM zumeist mit dem Ziel der Kostenreduktion eines Unternehmens in Verbindung gebracht wird. Diese Auffassung muss sich in Zukunft ändern. Eine aktuelle Studie des IFM (Abteilung – Immobilien- und Facility Management, TU Wien) zeigt, dass eine Veränderung im Bereich FM vonstattengeht (vgl. Redlein und Zobl, 2014, S.26). Die aktuellen Ziele von FM-Abteilungen sind Kostenreduktion und Kostentransparenz, aber auch Nachhaltigkeit, Qualitätssicherung und Umweltschutz. FM ist in der Lage, CSR direkt über Maßnahmen wie Energiereduktion oder den nachhaltigen Einsatz von Ressourcen zu beeinflussen. Die Aufgabe des Facility Managers ist es, die Performance eines Gebäudes sicherzustellen. Eine weitere Aufgabe des Facility Managers ist es, herauszufinden, inwieweit verschiedene Services den Erfolg des Unternehmens sicherstellen können. In CSR-Konzepten oder -Strategien wird oft nicht wahrgenommen, dass FM einen wesentlichen Einfluss darauf hat.

FM kann dabei helfen, CSR-Ziele zu erreichen. Dazu müssen Facility Manager CSR-Berichte analysieren und aktiv dazu beizutragen, FM-Aktivitäten, welche in den Berichten enthalten sind zu identifizieren und umzusetzen. Der Facility Manager tritt dann als strategischer Partner und nicht nur als Datenlieferant eines Unternehmens auf.

Die vorliegende Studie macht die Wechselwirkung zwischen FM-Aktivitäten und CSR in Deutschland, Österreich und der Schweiz deutlich.

Das Zusammenspiel von FM-Aktivitäten und CSR-Zielen ist nicht nur ein Phänomen, welches in Europa festzustellen ist. Um diese Hypothese zu belegen, braucht es eine detaillierte Analyse von CSR-Berichten weltweit.

### **Literaturverzeichnis**

- Blanke, M. and Dresewski, F. (2007): *Verantwortliche Unternehmensführung: Eine Navigationshilfe für mittelständische Unternehmen*. Arbeitspapier der Bundesinitiative "Unternehmen: Partner der Jugend", Berlin.
- Breuer, M. S. (2011): *CSR Corporate Social Responsibility – Theoretische Konzepte und strategische Relevanz*. Reihe B: Wirtschafts- und Sozialwissenschaften 143, Johannes Kepler Universität Linz.
- European Kommission (2011): *KOM 681 - Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR)*. Brüssel.
- Garriga, E. und Melé, D. (2004): *Corporate social responsibility theories: Mapping the territory*. In: *Journal of Business Ethics*, Nr. 53 (1-2), S. 51-71.
- Campbell, D. (2004): *A longitudinal and cross-sectional analysis of environmental disclosure in UK companies. A research note*. In: *British Accounting Review*, Nr.36, S. 107–117.
- Gamerschlag, R., Moöller, K., & Verbeeten, F. (2011): *Determinants of voluntary CSR disclosure empirical evidence from Germany*. In: *Review of Managerial Science*, Nr. 5(2), S. 233–262.
- Campopiano, G. and Massis, A. (2015): *Corporate Social Responsibility Reporting: A Content Analysis in Family and Non-family Firms*". *Journal of Business Ethics*, Nr. 129(3), S. 511-534.
- Madl, K., Rogl, G., Simacek, E. (2012): *Werte schaffen. Verantwortung zeigen. Nachhaltigkeitsberichterstattung österreichischer Top-Unternehmen*. In: Ernst & Young (ed.). *Navigationshilfe für mittelständische Unternehmen*. Arbeitspapier der Bundesinitiative „Unternehmen: Partner der Jugend“ (UPJ) e.V. im Rahmen der Kampagne „Verantwortliche Unternehmensführung im Mittelstand“, Berlin.
- International Integrated Reporting Committee (2015): *Integrated Reporting – IR*. <http://integratedreporting.org/> (zugegriffen, am 14 Juli 2015).
- Globalreporting (2015): *About Sustainability Reporting*. <https://www.globalreporting.org/information/sustainabilityreporting/Pages/default.aspx#> (abgerufen, am 19 Juli 2015).

- Jensen, P. A., van der Voordt, T., Coenen, C. (2012): The added value of Facilities Management: concepts, Findings and Perspectives. Polyteknisk Forlag, Lyngby.
- ÖNORM EN 15221-2 (2007). „Facility Management Teil 2: Leitfaden zur Ausarbeitung von Facility Management-Vereinbarungen“. ON (ed.).
- GEFMA 100-2 (2007): Facility Management Leistungsspektrum. Bonn.
- ÖNORM CEN/TS 15379 (2007): Gebäudemanagement: Begriffe und Leistungen. ON (ed.), Nr. CEN/TS 15379:2006 D, Brüssel.
- Fuke, F. (2012): Corporate Social Responsibility & Sustainability und Facility Management. Masterarbeit, Technische Universität Wien.
- Redlein, A. and Zobl, M. (2014): Facility Management vs. Corporate Social Responsibility. In: Bau aktuell, Vol. 5, Nr.1, S.25-27.