

## Innovationen und Trends im CSR-Management

Alexander Moutchnik · Lars Rademacher

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2015



Alexander Moutchnik   Lars Rademacher

65 Teilnehmer kamen im Jahre 2005 in einem Hotel in Stuttgart zusammen, um über Herausforderungen der Umweltkommunikation und dabei auch der CSR-Kommunikation auf der ersten Veranstaltung der Reihe des Deutschen CSR-Forums zu diskutieren. Zehn Jahre danach, am 20. und 21. April 2015, waren es schon mehr als 750 Teilnehmer, die zum 11. Deutschen CSR-Forum nach Ludwigsburg kamen, um sich u. a. auch über die Frage nach der aktuellen Bedeutung der CSR und Nachhaltigen Unternehmensführung für den Geschäftserfolg auszutauschen. Zum ersten Mal wurde bei dieser europaweit größten CSR-Tagung auch ein Plenum als „First Academic CSR Summit“ zum Thema „Social Innovation and Future Trends in CSR Strategy“ für Vertreter der CSR-Wissenschaft aus dem In- und Aus-

land veranstaltet. Den ersten Keynote-Vortrag hielt Prof. Dr. Joachim Schwalbach (Humboldt-Universität zu Berlin) und widmete ihn Zukunftstrends im CSR-Management. Im zweiten Keynote-Vortrag sprach Prof. Dr. Stefan Schaltegger (Leuphana Universität Lüneburg) über „Manager Mindsets, Sustainability Management and Business Success – What Links exist?“. Die einzelnen Sektionen wurden von Prof. Dr. Peter Seele (University of Lugano) „A New Story of Business“, Prof. Dr. Martina Wegner (Hochschule für angewandte Wissenschaften München) „Implementing CSR-Management“ und Prof. Dr. Stefan Jarolimek (Johannes Gutenberg-Universität Mainz) „Exemplifying Innovation“ geleitet. Prof. Dr. René Schmidpeter (Cologne Business School) moderierte die Podiumsdiskussion zum Thema „What CSR research and CSR practice can expect from each other?!“ Sieben peer-reviewed Beiträge aus diesem Wissenschaftsforum in Ludwigsburg bilden den Kern dieser Ausgabe der Zeitschrift „UmweltWirtschaftsForum“ zum Schwerpunktthema „Innovationen und Trends im CSR-Management“.

Mit insgesamt 19 Beiträgen ist diese Nummer des UmweltWirtschaftsForums zwar nicht die umfangreichste, aber international gesehen sicherlich die repräsentativste in der 23-jährigen Geschichte der Zeitschrift. 37 Autoren vertreten CSR-orientierte deutsch- und englischsprachige Forschung und Praxis aus Belgien (Antwerpen), der Volksrepublik China (Peking), Deutschland (Bayreuth, Berlin, Darmstadt, Erlangen, Lüneburg, Mainz, Mannheim, Nürtingen, Stuttgart, Trier, Wiesbaden), Italien (Bologna, Urbino), Großbritannien (Surrey), der Schweiz (Basel, Lugano) und der Republik Südafrika (Johannesburg).

In ihrem Beitrag „Das Ökonomische Prinzip und Unternehmensverantwortung: Corporate Social Responsibility als Marktkraft“ stellen *Christian Neßler* (Lehrstuhl für Controlling, Johannes Gutenberg Universität Mainz) und *Bet-*

---

A. Moutchnik (✉)  
Hochschule RheinMain,  
Unter den Eichen 5,  
65195 Wiesbaden, Deutschland  
E-Mail: alexander.moutchnik@hs-rm.de

L. Rademacher  
Media School, h\_da Hochschule Darmstadt – University of  
Applied Sciences,  
Max-Planck-Str. 2,  
64807 Dieburg, Deutschland  
E-Mail: lars.rademacher@h-da.de

*tina Lis* (Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Universität Bayreuth) fest, dass CSR auch unter neoklassischen Maßstäben als Nebenbedingung des unternehmerischen Erfolgsziels erfasst werden kann. Sie plädieren dafür, die Neue Institutionenökonomik einerseits und die Signaling-Theorie andererseits für die Erklärung des Einsatzes von CSR als Marktinstrument zu nutzen.

*Bernhard Schwager* (Leiter Geschäftsstelle Nachhaltigkeit, Zentralabteilung Unternehmenskommunikation, Markenmanagement und Nachhaltigkeit, Robert Bosch GmbH, Stuttgart) gibt in seinem Beitrag zum Thema „Revision der Norm ISO 14001 – Neue Anforderungen zu Umweltmanagementsystemen“ einen Überblick zum Umweltmanagement und zu den Neuerungen der ISO 14001:2015. Nach dieser wohl bekanntesten und wichtigsten Norm der Internationalen Normenorganisation (ISO) im Umweltbereich richten allein in Deutschland mehr als 7000 Organisationen ihre zertifizierten Umweltmanagementsysteme aus.

*Alexander Moutchnik* (Hochschule RheinMain, Wiesbaden) stellt in seinem Beitrag das Reifegradmodell des Umweltmanagementsystems vor. Dabei wird die These vertreten, dass das Umweltmanagement seine Sonderstellung in Unternehmen - bedingt durch den technischen und technologischen Fortschritt und durch den Anstieg der Erfahrung mit den Umwelt- und CSR-relevanten Themen - mit der Erreichung neuer Reifestufen zwar immer mehr verliert, aber dafür in die allgemeinen Managementprozesse immer stärker integriert wird. Auf der höchsten Ebene dieser modellierten Entwicklung findet die vollständige Synthese des Umweltmanagements mit dem Unternehmensmanagement statt, wodurch die erforderliche kontinuierliche Entwicklung der Managementsysteme gewährleistet wird.

*Nick Lin-Hi* und *Igor Blumberg* (Universität Mannheim, Fakultät für Betriebswirtschaftslehre) stellen in ihrem Beitrag Social Entrepreneure als Change-Agenten für eine nachhaltige Entwicklung dar. Sie analysieren die neuen Anreize für klassisches Unternehmertum: Social Entrepreneure motivieren aufgrund ihrer hohen Innovationsleistung zunehmend klassische Unternehmen, sich proaktiv mit dem Thema „Nachhaltigkeit“ zu beschäftigen, um ihrer gesellschaftlichen Verantwortung damit besser gerecht zu werden.

*Lars Rademacher* (Media School, h\_da Hochschule Darmstadt) und *Lena Schütz* (Macromedia University of Applied Sciences, München) analysieren in ihrem Beitrag die CSR-Weiterbildungsangebote für Manager in deutschsprachigen Ländern und das CSR-Verständnis der Veranstalter dieser Angebote. Sie zeigen auf, dass Anbieter, die sich an gegenwärtiger Management-Praxis orientieren, ein sehr breites CSR-Verständnis bevorzugen. Ein solches Verständnis umfasst alle drei Elemente der Nachhaltigkeit – umweltbezogene, soziale und ökonomische. Darüber hinaus

wird im Beitrag festgestellt, dass CSR nicht etwa als philanthropisches oder ethisches Diktum sondern als Management-Disziplin eingeordnet wird, die auch vom höheren Management verantwortet werden sollte.

*Manfred Max Bergman* und *Lena Berger* (Social Research and Methodology Group, University of Basel), *Klaus Leisinger* (Global Values Alliance Foundation, University of Basel), *Jiaqi Zhang* und *Baocheng Liu* (University of International Business and Economics, Beijing, China) und *Zinette Bergman* (University of the Witwatersrand, Johannesburg) gehen in ihrem Beitrag der Frage nach der Verortung des chinesischen CSR-Verständnisses im internationalen Umfeld nach. Sie kommen zum Schluss, dass die Umweltbelange in China eine marginale Rolle spielen und dass chinesische Kultur und Tradition zu den wesentlichen Faktoren gehören, welche das besondere CSR-Verständnis in China prägen.

*Samuel Wicki* (Centre for Sustainability Management, Leuphana Universität Lüneburg) analysiert in seinem Beitrag einen „gescheiterten“ Innovationsprozess bei einem Unternehmen und präsentiert fünf Herausforderungen für das Management von nachhaltigkeitsorientierten Innovationen. Die erste Herausforderung besteht in der Wahl einer Explorationsstrategie, welche dem des Innovationsgrades entspricht, damit die Innovation genügend Raum zur Entfaltung bekommt. Die zweite betrifft das Schaffen geeigneter Organisationsstrukturen, um Innovationsprozesse vom Kerngeschäft zu trennen. Die dritte untermauert die Bedeutung, Netzwerke und Partnerschaften für neues Wissen aufzubauen. Die vierte greift die Nützlichkeit von unternehmerischem Denken und Handeln auf - basierend auf schnellem Lernen, um Entscheidungen in Situationen der Unsicherheit zu treffen. Die fünfte Herausforderung unterstreicht den Vorteil von Geschäftsmodellinnovationen, um den Innovationsspielraum zu erweitern.

*Sarah Jastram* (Dr. Jürgen Meyer Chair of International Business Ethics & Sustainability, Hamburg School of Business Administration) und *Anna-Maria Schneider* (Referat 115 Nachhaltigkeitsstandards, Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, Berlin) untersuchen in ihrem Beitrag die so genannte „Sustainable Fashion Governance“, welche als Summe von Akteuren, Initiativen, Instrumenten, Standards und Strategien das Ziel einer sozial und ökologisch nachhaltigen Wertschöpfung in der Textilindustrie verfolgt. Dieser Beitrag stellt fest, dass der Erfolg des Bündnisses für nachhaltige Textilien von dem ernsthaften Willen und der Verpflichtung der Mitgliedsunternehmen, von effektiven Prüfverfahren und von nachweisbaren und nachhaltigen Verbesserungen in den Zulieferketten aller Partnerunternehmender abhängig ist.

*Mara Del Baldo* (Department of Economics, Society and Politics, „Carlo Bo“ University of Urbino, Italy) und *Maria-Gabriella Baldarelli* (University of Bologna) zei-

gen in ihrem Beitrag („From weak to strong CSR: the experience of the EoC (Economy of Communion) industrial parks in Germany and Italy“) die Rolle auf, die Unternehmen in Deutschland und in Italien, die zur Economy of Communion (EoC) gehören, im sozialen und ökonomischen Kontext ihrer Länder jeweils spielen. Die aus dieser Studie abgeleiteten Erkenntnisse eröffnen neue Interpretationsperspektiven für das Verständnis von EoC-Projekten. Darüber hinaus lassen sich aus den Zielen von EoC-Unternehmen soziale und politische Implikationen ableiten.

*Stéphanie Looser* und *Walter Wehrmeyer* (University of Surrey, Centre for Environmental Strategy) diskutieren in ihrem Beitrag „Doing well or doing good? Extrinsic and intrinsic CSR in Switzerland“ die Bedeutung sowohl extrinsischer als intrinsischer Motive für die Etablierung gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen in vier Fokusgruppen mit je sieben Großkonzernen und sieben Schweizer Kleinunternehmen und mittelgroßen Unternehmen. Die Ergebnisse zeigen, dass große Firmen vornehmlich extrinsisch motiviert sind und CSR als Managementfunktion ansehen. In KMU herrschen hingegen intrinsische Motive vor, die auf ein soziales Werte-Set des Unternehmers und einen Zusammenschluss von Tugenden und Mission im Unternehmen zurückzuführen sind. Dies beweist, dass CSR auch ohne direkten Bezug zu Gewinnmaximierung oder dem Profitmotiv bedeutsam, gerechtfertigt und insbesondere vertretbar ist.

*Hans Verboven* und *Lise Vanherck* (Faculty of Applied Economics, University of Antwerp) zeigen in ihrem Beitrag „Sustainability as a management process for SMEs: Analysis of existing tools in Flanders and best-of-breed proposal“, wie ein kostenloser, generischer Management Prozess bei flämischen KMUs gestaltet werden kann. Das neue vorgeschlagene generische Modell ermöglicht es KMU-Managern, die Implementierung von Nachhaltigkeitsinitiativen besser zu planen, zu koordinieren und zu kontrollieren, ihre Produkte und Prozesse zu verbessern und auch auf strategischer Ebene über Nachhaltigkeit nachzudenken. Das auf PDCA und Projekt Management basierende Modell besteht aus fünf Phasen (Analyse, Steuerung, Spezifizierung, Implementierung, Kontrolle & Rapportierung), wobei die dritte Phase (Spezifizierung) durch ein Dashboard mit sämtlichen Themenbereichen und möglicher operationellen Zielsetzungen erweitert wird.

*Jörn Hendrich Block* und *Dominik Wagner* (Universität Trier) zusammen mit *Markus Stiglbauer* und *Anna-Lena Kühn* (Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg) untersuchen in ihrem Beitrag „Corporate Social Responsibility Communication of German Family Firms: A Content Analysis of CSR Mission Statements“ die CSR Kommunikation von 714 an der Börse gelisteten Familien- und Nichtfamilienunternehmen. Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass Familienunternehmen im Vergleich zu

Nichtfamilienunternehmen in ihrer CSR Kommunikation mehr Wert auf die philanthropische Dimension von CSR legen und CSR eher als Teil ihrer Unternehmenskultur und weniger als Teil ihrer Unternehmensstrategie verstehen.

*Franziska Brall* und *Pia Fettig* (Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen) gehen in ihrer Studie der Frage nach der nach GRI erstellten Vollständigkeit der Nachhaltigkeitsberichte in Bezug auf einen ausgewählten Indikator (SO1) bei den beispielhaft ausgesuchten Unternehmen BASF SE, BMW Group, Fraport AG und Linde AG nach. Die Vollständigkeit wird in diesem Beitrag nach Maßgabe eines eingeführten Punktesystems, basierend auf der GRI-Checkliste, beurteilt. Die Analyse ergibt, dass alle vier Unternehmen den Indikator nicht vollständig berichten.

*Lucia Gatti* und *Peter Seele* (Institute of Marketing and Communication Management, Ethics and Communication Law Center, Università della Svizzera Italiana, Lugano) untersuchen in ihrem Beitrag „CSR through the CEO's pen: Comparing CEO letters from CSR reports from Asia, Europe, and the U.S.“ sowohl länderspezifische als auch sektorspezifische Unterschiede der CSR-Motivation und der Unternehmenswerte. In der Studie wird eine Inhaltsanalyse der Geleitbriefe von Vorstandsvorsitzenden an interne und externe Stakeholder aus CSR Berichten CSR-Berichten von asiatischen, europäischen und U.S. amerikanischen Unternehmen durchgeführt. Die Ergebnisse zeigen signifikante Unterschiede bezüglich Motivation und Unternehmenswerten hinsichtlich Region und Sektor, welche die Theorievorgabe eines länderspezifischen CSR-Ansatzes der Institutionentheorie bestätigt.

*Jan Lies* (FOM – Hochschule für Oekonomie und Management, Dortmund) stellt in seinem Beitrag CSR als Beispiel performativen PR-Managements dar. So gilt Marketing dann als performativ, wenn das Management Theorien ganz oder in Teilen erfolgreich anwendet. Hier setzt dieser Beitrag an und fragt: „Lassen sich theoretische Aspekte oder ganze PR-Theorien identifizieren, die Eingang in die Praxis von Unternehmen oder anderen gesellschaftlichen Institutionen finden und damit performativ sind?“ Der hier herausgegriffene Theorieaspekt lautet „CSR als verhaltensorientiertes PR-Management“. Demnach sind Public Relations dann performativ, wenn es gelingt auch mit interner Kommunikation dazu beizutragen, dass Unternehmen „grüne Images“ einlösen. Dies ist beispielsweise dann der Fall, wenn nicht nur unternehmerische Produktionsweisen angepasst, sondern auch Stakeholder-Ansprüche ausgelöst werden, sobald Unternehmen ihre Nachhaltigkeitsversprechen nicht einlösen. Es zeigt sich, dass die interne Kommunikation Performativitätslücken aufweist, während zunehmende Stakeholder-Ansprüche auf der Basis nicht eingehaltener Nachhaltigkeitsversprechen ein Hinweis für die zunehmende Performativität sind.

*Peter Winzer* (Hochschule RheinMain, Wiesbaden) und *Solveig Goldschmidt* (Hochschule RheinMain, Wiesbaden) analysieren in ihrem Beitrag das Nachhaltigkeitsmarketing in Lebensmittelindustrie und -handel am Praxisbeispiel der EDEKA-Gruppe. Die Ergebnisse der empirischen Erhebung zur Vermarktung regionaler Lebensmittel durch den Handel deuten darauf hin, dass die entsprechenden Kommunikationsmaßnahmen der Händler bei Verbrauchern als überwiegend glaubwürdig ankommen und eine entsprechend hohe sowie weiter zunehmende Kaufbereitschaft für regionale Produkte vorhanden sind. Der identifizierte Handlungsbedarf für den Lebensmittelhandel konkretisiert sich im Wesentlichen auf a) die Etablierung bzw. Erweiterung regionsspezifischer Eigenmarken sowie b) die einheitliche Kennzeichnung regionaler Sortimente, so dass die Kundenwahrnehmung und der Wiedererkennungswert bezüglich regionaler Lebensmittel gestärkt werden können.

*Zoe Rost* (DEKRA Assurance Services GmbH, Universität St. Gallen, Institut für Wirtschaft und Ökologie) zeigt in ihrem Beitrag „The Increasing Relevance of Product Responsibility – Benefits of Product Sustainability for Companies and Sustainable Development“, dass die Berücksichtigung der verschiedenen Treiber – wie beispielsweise Gesetzgebung, Kosteneinsparungen, Ressourcenknappheit, gesellschaftliche Ansprüche und moralische Vorstellungen – mit teils großen Herausforderungen für Unternehmen entlang des Produktlebenszyklus einhergehen. Gleichzeitig nehmen aber sowohl die Beiträge für eine nachhaltige Entwicklung als auch der betriebliche Mehrwert zu.

*Jill Küberling* (Otto Group Lehrstuhl für Strategisches Management, Leuphana Universität Lüneburg) und *Marina Beermann* (Systain Consulting GmbH, Hamburg) zeigen in ihrer Footprint-Analyse „Nachhaltiger Konsum – Wie Unternehmen Verantwortung für die Nutzung und Anwendung ihrer Produkte übernehmen können“, wie es aus unternehmerischer Sicht dennoch gelingen kann, die nachgelagerten Stufen der Wertschöpfungskette mit nach-

haltigkeitsbezogenen Maßnahmen zu adressieren und einen nennenswerten Umweltentlastungseffekt zu erzielen.

*Susanna Besier* (Wiesbaden) stellt in ihrem Beitrag Ergebnisse qualitativer Interviews dar, die sich mit den Empfindungen von Konsumenten bezüglich nachhaltiger Produktvorteile innovativer Verpackungsdesigns im Bereich von Körperpflegeprodukten beschäftigten. Explizit wurden die ‚compressed‘ Deodorants von Unilever als Beispiel für eine solche Verpackungsinnovation behandelt. Befragt wurden zwei Gruppen unterschiedlicher Generationen (aus den Geburtsjahrgängen 1945–1959 und 1980–1995), ansässig in Berlin. Herausgefunden wurde, dass Konsumenten bei der Auswahl von nachhaltig verpackten Deodorants nicht umweltfreundliche Aspekte, sondern Faktoren wie Qualität, Handlichkeit und Preis als Hauptgründe für den Kauf sehen. Weiterhin sind zusätzliche Produktinformationen entscheidend dafür, ob ein Konsument zu der neuen Verpackungsinnovation greift, oder sich für die herkömmliche, größere Variante entscheidet. Reichen solch zusätzliche Informationen nicht, tendiert der Kunde eher dazu, bei dem bereits bekannten Produkt zu bleiben.

Diese Ausgabe der Zeitschrift „UmweltWirtschaftsForum“ entstand vor allem durch die engagierte Mitarbeit aller Autoren, denen für ihren Einsatz sehr herzlich gedankt wird. Ein Dank gilt auch dem Schriftleiter der Zeitschrift, Professor Dr. Dietfried Günter Liesegang, für die Aufnahme des Themas als Schwerpunkt in die UmweltWirtschaftsForum-Reihe.

Danken möchten wir auch Thomas Tschech, dem Production Editor im Springer-Verlag für die freundliche und fachkundige Unterstützung bei der Herausgabe dieser Zeitschrift.

Allen Lesern wünschen wir eine anregende und spannende Lektüre dieser Ausgabe des UmweltWirtschaftsForums.

Alexander Moutchnik, Lars Rademacher  
Wiesbaden-Darmstadt, November 2015