

Management-Reihe Corporate Social Responsibility
René Schmidpeter *Hrsg.*

Torsten Weber *Hrsg.*

CSR und Produkt- management

Langfristige Wettbewerbsvorteile
durch nachhaltige Produkte



Springer Gabler

Management-Reihe Corporate Social Responsibility

Reihenherausgeber

René Schmidpeter

Dr. Jürgen Meyer Stiftungsprofessur für Internationale Wirtschaftsethik und CSR

Cologne Business School (CBS) Köln, Deutschland

Weitere Bände in dieser Reihe

<http://www.springer.com/series/11764>

Torsten Weber
(Hrsg.)

CSR und Produktmanagement

Langfristige Wettbewerbsvorteile
durch nachhaltige Produkte

Herausgeber
Torsten Weber
Cologne Business School
Köln
Deutschland

ISSN 2197-4322 ISSN 2197-4330 (electronic)
Management-Reihe Corporate Social Responsibility
ISBN 978-3-662-45572-2 ISBN 978-3-662-45573-9 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-662-45573-9

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2015

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Lektoratskontakt und Coverfoto: Michael Bursik

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer-Verlag Berlin Heidelberg ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
(www.springer.com)

Vorwort des Reihenherausgebers: Produktmanagement als Basis nachhaltiger Wertschöpfung

Oft wird CSR nicht mit dem Produkt, sondern mit altruistischen Sozialprojekten von Unternehmen gleichgesetzt. Diese Sichtweise ändert sich gegenwärtig grundlegend, und das Kerngeschäft bzw. die Produkte eines Unternehmens geraten in den Mittelpunkt der gesellschaftlichen Diskussion. Denn für Unternehmen ist der Hebel, über ihre jeweiligen Produkte einen positiven Impact auf die Gesellschaft auszuüben, am größten und damit auch betriebswirtschaftlich naheliegend. Die gegenwärtigen Herausforderungen im Bereich Mobilität, Ernährung, Energie erfordern die Entwicklung und Vermarktung ganz neuer nachhaltiger Produkte und Services. Diese innovativen Produkte zu entwickeln, in den Markt einzuführen und mit einem entsprechenden Image auszustatten ist gegenwärtig die größte Herausforderung für unsere Wirtschaft im globalen Wettbewerb.

Es geht dabei nicht mehr um rein ethische Fragen, sondern darum wie wirtschaftlicher Erfolg und Nachhaltigkeit positiv im Rahmen des Produktmanagements miteinander verknüpft werden können. Es stellt sich nicht die Frage, wie man die Gewinne sozial verwendet, sondern wie man produziert und im Kerngeschäft wirtschaftet. Anderes ausgedrückt, geht es um die Frage: welchen positiven Mehrwert die eigenen Produkte für die Gesellschaft generieren, und wie diese mit minimalen negativen Impact hergestellt werden können. Das Produktmanagement von der Entwicklung bis zur Rücknahme steht dabei vor ganz neuen Herausforderungen und ist somit eine wichtige Basis für einen strategischen chancenorientierten CSR-Ansatz.

Die Verknüpfung von Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit erfordert insbesondere Produkt- und Prozessinnovationen, zum Beispiel im Bereich „Neue Mobilitätsformen“, neue Produkte für „Menschen mit besonderen Bedürfnissen“ bzw. im effizienteren Umgang mit knappen Ressourcen bei der Produktion der Zukunft. Insbesondere Industrieunternehmen in Deutschland, Österreich und Schweiz haben hier gute Startvoraussetzungen, indem sie die hohen Umwelt- und Sozialstandards für sich als Wettbewerbsvorteil nutzen und so durch motivierte und kreative Mitarbeiter an den Lösungen für morgen arbeiten. Insbesondere als ressourcenarmes Land sind wir mehr denn je darauf angewiesen, diejenigen Produkte zu entwickeln und zu vermarkten, welche ressourceneffizientes und sozialverträgliches Wirtschaften und Leben erlauben.

Die dafür nötigen Überlegungen und Praxisbeispiele werden in der vorliegenden Publikation ausführlich beschrieben. Alle LeserInnen sind damit herzlich eingeladen, die in der Reihe dargelegten Gedanken aufzugreifen und für die eigenen beruflichen Herausforderungen zu nutzen sowie mit den Herausgebern, Autoren und Unterstützern dieser Reihe intensiv zu diskutieren. Ich möchte mich last but not least sehr herzlich bei meinem Kollegen und Herausgeber dieser Publikation Herrn Prof. Dr. Torsten Weber für sein großes Engagement, bei Michael Bursik und Janina Tschsch vom Springer Gabler Verlag für die gute Zusammenarbeit sowie bei allen Unterstützern der Reihe recht herzlich bedanken und wünsche Ihnen, werter Leser bzw. Leserin, nun eine interessante Lektüre.

Prof. Dr. René Schmidpeter

Inhaltsverzeichnis

Das Spannungsfeld von CSR und Produktmanagement	1
Torsten Weber	
Verantwortungsbewusstes Produktmanagement aus der Perspektive des Nachhaltigen Designs	27
Davide Brocchi, Bernd Draser und Simone Fuhs	
Integriertes Produktmanagement als Grundlage für „nachhaltige Produkte“	49
Christoph Willers	
Nachhaltige Gütesiegel und ihre Rolle im Verbraucherverhalten	69
Sophie Hieke, Klaus G. Grunert und Josephine Wills	
„Spitzenmannschaft für Spitzenprodukte – Die Ausbildung der Mitarbeiter als entscheidender Faktor für soziale Nachhaltigkeit und erfolgreiche Produkte in China“	97
Martin Hofmann	
Verantwortungsvoll handeln – Umweltbezogene Effizienzsteigerungen bei Deutsche Post DHL	107
Christof E. Ehrhart	
VfL Wolfsburg. Nachhaltigkeit als Markenkern eines Fußballclubs	115
Nico Briskorn	
Nachhaltige Markenführung und sozial-ökologische Produktleistungen	131
Dinah Spitzley und Andreas Fries	
Nachhaltige Produktgestaltung	149
Gerald Oerkermann	

CSR-Politik in der Pflegeproduktebranche – Ein Erfolgsbeispiel	161
Mara Brinkmann	
Soziale Produktattribute in der Produktpolitik	181
Mario Mirkovic und Torsten Weber	
CSR und Produkttraceability am Beispiel Spielwaren	197
Andreas Weber	
Corporate Social Responsibility in Energieversorgungsunternehmen: Chancen und Herausforderungen zwischen sozialer Verantwortung, Unternehmenskommunikation und ökonomischer Betrachtungsweise	209
Daniela Wallikewitz und David Schymczyk	
Verbraucherorientierte Corporate Responsibility in der Pharmaindustrie: Utopie oder erfolgreiche Strategie?	227
Frank Schönrock	
Soziale Verantwortung gegenüber dem Verbraucher bei Produkten aus China	235
Gerrit Heidemann und Torsten Weber	
Sachverzeichnis	243

Mitarbeiterverzeichnis

Andreas Fries Köln, Deutschland
Andreas Weber Schwäbisch Gmünd, Deutschland
Bernd Draser Baar, Deutschland
Christof E. Ehrhart Bonn, Deutschland
Christoph Willers Köln, Deutschland
Daniela Wallikewitz Köln, Deutschland
Davide Brocchi Köln, Deutschland
David Schymczyk Köln, Deutschland
Dinah Spitzley Friedrichshafen, Deutschland
Frank Schönrock Kronberg im Taunus, Deutschland
Gerald Oerkermann Köln, Deutschland
Gerrit Heidemann Frankfurt am Main, Deutschland
Josephine Wills Brussels, Belgium
Klaus G. Grunert Aarhus C, Denmark
Mara Brinkmann Münster, Deutschland
Mario Mirkovic Wuppertal, Deutschland
Martin Hofmann Tianjin, China
Nico Briskorn Wolfsburg, Deutschland,
Simone Fuhs Baar, Deutschland
Sophie Hieke Brussels, Belgium
Torsten Weber Köln, Deutschland,

Das Spannungsfeld von CSR und Produktmanagement

Torsten Weber

1 Hinführung zum Thema

Eine steigende Anzahl von Substitutionsgütern in gesättigten Konsumgütermärkten sorgt seit einigen Jahren dafür, dass Differenzierungsmaßnahmen sowie kreative, einzigartige Produktpositionierungsüberlegungen gerade für produzierende Unternehmen unerlässlich sind (Brønn und Vrioni 2001, S. 207). Dabei spielt zunehmend soziales und ökologisches (nachhaltiges) Engagement eines Unternehmens eine wichtige Rolle bei der konkreten Kaufentscheidung des Konsumenten bzw. Verbrauchers. Darüber hinaus werden gesellschaftliche Verpflichtungen sowie der Druck von Regierungs- und Nichtregierungsorganisation zur Berücksichtigung nachhaltiger Kriterien in den Wertschöpfungsketten der Unternehmen immer größer. Nicht zuletzt diese Herausforderungen machen Corporate Social Responsibility (CSR) in Verbindung mit nachhaltig-assoziierten Produkten, als physischen Ergebnissen der angesprochenen Wertschöpfungsketten, zu einem wichtigen Planungs- und Umsetzungsaspekt von Unternehmen.

Ähnlich wie für die generelle Unternehmenstätigkeit ist das spezielle Produktmanagement im Zusammenhang mit CSR ein entscheidender Erfolgsfaktor. Produkte verantwortungsvoll vor dem Hintergrund eines professionellen CSR-Ansatzes zu planen und zu gestalten, erfordert in erster Linie, eine integrierte und ganzheitliche Betrachtung des kompletten Produktlebenszyklus. Um Glaubwürdigkeit im Bereich CSR zu erreichen, ist zudem ein durchdachtes und entsprechend ausgelegtes Produktmanagement eine essentielle und erfolgversprechende Grundvoraussetzung. Ein umweltpolitisch und gesellschaftsverantwortlich orientiertes Produktmanagement versucht die Produkte dabei sowohl hin-

T. Weber (✉)

Cologne Business School, Hardefuststraße 1, 50677 Köln, Deutschland

E-Mail: t.weber@cbs.de

-sichtlich ihres Lebenslaufs als auch hinsichtlich ihrer Eigenschaften entsprechend vorab an definierten Kriterien auszurichten (Hopfenbeck und Jasch 1995, S. 37).

Im Folgenden soll zunächst ein Überblick über das Begriffsverständnis und die Kernbereiche des Produktmanagements gegeben werden. Nach einer Annäherung an das Themenfeld des CSR werden im Anschluss beide Konstrukte zusammengebracht und vor dem Hintergrund einer unternehmerischen Integration betrachtet.

2 Produktmanagement als zentrales Element unternehmerischer Aktivitäten

2.1 Der Produktbegriff

Produktmanagement als Prozess gilt als Planung, Steuerung und Kontrolle eines Produkts von seiner Entstehung bis hin zum Ausscheiden aus dem Markt mit dem Ziel das bestmögliche Ergebnis zu erzielen. Um die Aufgabenbereiche des Produktmanagements eindeutig definieren zu können, ist zunächst eine Klärung des Produktbegriffes notwendig. Ein Produkt stellt aus Konsumentensicht ein Mittel zur Bedürfnisbefriedigung und somit zur Nutzengewinnung dar. Die Reichweite des Produktbegriffs umfasst dabei im praktischen Verständnis drei Ebenen. Der substanzielle Produktbegriff beschreibt das physische Produkt mit seinen Kerneigenschaften, die der Befriedigung funktionaler Konsumentenbedürfnisse dienen und definiert somit materielle Güter als Produkte. Der erweiterte Produktbegriff dehnt diese Definition um immaterielle Leistungen aus. In diesem Zusammenhang kann ein Produkt sowohl eine reine Dienstleistung, als auch ein materielles Gut in Verbindung mit zusätzlichen immateriellen Leistungen sein. Auch dieser Produktbegriff sieht die Befriedigung funktionaler Kundenbedürfnisse im Vordergrund. Das generische Produktverständnis hingegen sieht die Aufgabe eines Produktes auch in der Befriedigung darüberhinausgehender Bedürfnisse, die beispielsweise von sozialer oder emotionaler Art sein können (Homburg und Krohmer 2003, S. 459 ff.).

Grundsätzlich beeinflussen diverse Faktoren den Erfolg eines Produktes auf den Märkten (vgl. Abb. 1). Dabei sind beispielsweise neben der Qualität und dem Preis auch die Sozial- und Umweltverträglichkeit des Produktes als essentielle Faktoren im Zusammenhang mit der Bewertung durch den Verbraucher oder weitere Stakeholder zu nennen.

Auf dem Produktbegriff sowie den Erfolgsfaktoren aufbauend wird ein Produkt in verschiedene Komponenten untergliedert. Der Produktkern garantiert die Funktionalität eines Produktes und steht für die essentiellen Eigenschaften. Ein im Produktkern nachhaltiges Produkt stellt beispielsweise ein PKW der Marke Tesla dar, welcher mit Elektrostrom funktioniert. Auf dem Produktkern aufbauend besitzt ein Produkt Zusatzeigenschaften. Produkte der Marke Haribo erzielen in bestimmten Verkaufszeiträumen bei ihrem Abverkauf eine Spende für Organisationen wie „Herz für Kinder“ und erfüllen damit neben ihrer

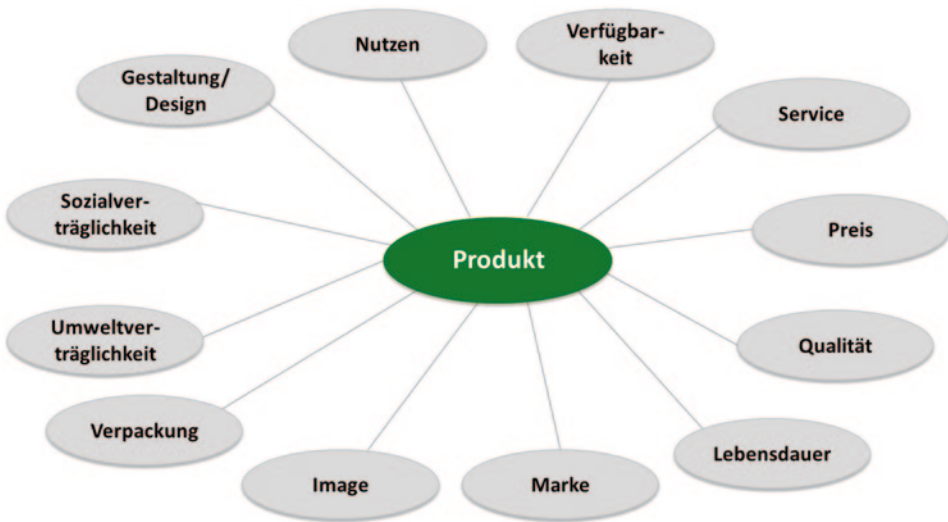


Abb. 1 Markterfolg beeinflussende Faktoren (in Anlehnung an Trommsdorff 2011, S. 14)

Kernleistung („Gummibärchen“ als Süßigkeit) die Zusatzleistung sozial-nachhaltig(er) zu sein. Die dritte Produktkomponente ist die Produktverpackung und deren Gestaltung. Hierzu gehört beispielsweise die ökologische Verträglichkeit des Verpackungsmaterials. So bestehen Flaschen der Marke Volvic zu 45 % aus abbaubaren Rohstoffen (Volvic 2014).

Aufbauend auf den materiellen Komponenten schließen sich die Basis- und Zusatzdienstleistungen an. Eine Basisdienstleistung ist beispielsweise die Gewährung einer Garantie, wie sie die Marke Tesla für acht Jahre auf die Batterien seiner Elektroautos anbietet. Eine Zusatzdienstleistung dürfte beispielsweise das Angebot eines Restaurants sein, übergebliebene Mahlzeiten in wiederverwendbaren Boxen zum Mitnehmen einzupacken. So wird sowohl im Lebensmittel- als auch im Verpackungsbereich Abfall reduziert.

Über diese feststehenden Produktkomponenten hinaus kann ein sozial-ökologisches Produkt vor dem Hintergrund von CSR auch als äußerste Ebene des Produktbegriffs verstanden werden, welches sämtliche vorangegangenen Stufen umschließt, da für den langfristigen Erfolg eines nachhaltigen Produktmanagements eine Integration innerhalb des gesamten Produktes und somit auf allen Ebenen stattfinden muss. Gemäß dieser Interpretation durchdringen sozial-ökologische Attribute alle vorab beschriebenen Ebenen des Produktbegriffs. Dabei nutzen Unternehmen oftmals Marken, Labels und weitere Tools auf Produkten, um den Verbrauchern die integrierte Nachhaltigkeit zu kommunizieren. In der Praxis lassen sich mittlerweile zahlreiche Produkte und Marken finden, bei denen nachhaltige Aspekte und CSR-relevante Inhalte eng mit den originären Produktkomponenten und -leistungen verknüpft wurden (vgl. Abb. 2).



Abb. 2 Beispiele Verknüpfung CSR und Produkte. (Der Hersteller des abgebildeten Fairphone arbeitet u. a. mit lokalen und internationalen Vereinen zusammen, um faire Bedingungen für die Arbeiter zu garantieren. Die Kaffeemaschine Philips Senseo Viva Eco erreicht einen Recyclinggrad von 50%. Der graue Deckel ist zum Beispiel aus alten CDs und DVDs hergestellt. Nach Aussage von BMW wird bei dem PKW BMWi3 vom Design bis zur Herstellung, von der Nutzungsdauer bis hin zur Entsorgung jedes Detail auf Nachhaltigkeit hin ausgerichtet (www.fairphone.com; www.green.wiwo.de; www.bmw.com.)

2.2 Die Entscheidungsfelder des Produktmanagements

Entscheidungs- bzw. Hauptaufgabenfelder des Produktmanagements sind u. a. das Innovationsmanagement, das Management bereits in den Markt eingeführter Produkte sowie das Markenmanagement. Diese Entscheidungsbereiche lassen sich in Relation zum Produktlebenszyklus setzen. Das Innovationsmanagement bezieht sich auf die Phase der Produktentwicklung, sowie dem dieser Phase vorangehenden Prozess der Ideengewinnung. Zu den Aufgaben gehören dementsprechend, neben der Ideengewinnung- und der Ideenkonkretisierung, die Definition des Produktkonzepts mit Festlegung der Produktstrategie, der Produktgestaltung und der Positionierung des Produktes am Markt, sowie die Konzeptbewertung und -selektion und die abschließende Markteinführung neuer Produkte. Dabei zählt hierzu neben der Gestaltung des Produktes im materiellen Sinne auch die Gestaltung der durch das Unternehmen geleisteten Dienstleistungen, wie beispielsweise Service-, Kundendienst- oder Reparaturleistungen. Das Management bereits am Markt etablierter Produkte spielt sich im Zeitraum zwischen der Produkteinführung und der Produktelimination ab. Das Markenmanagement kann sich auf alle Phasen des Produktlebenszyklus beziehen, da dieses sowohl die Festlegung und Positionierung neuer Marken, als auch die Ausweitung oder den Transfer bereits etablierter Marken umfasst (Homburg und Krohmer 2003, S. 451).

3 Corporate Social Responsibility

Wie bereits einleitend skizziert wird aufgrund des aktuell vorherrschenden Wertekonstrukts in der Gesellschaft sozial-ökologisches Engagement von Unternehmen für die Kaufentscheidungen von Konsumenten immer entscheidender. Nachdem in den 1980er Jahren

vorwiegend hedonistische Werte die Gesellschaft prägten und die vielfältigen Möglichkeiten des Konsums im Mittelpunkt standen, wandelte sich diese Einstellung innerhalb der letzten Jahre. Nicht mehr nur das Konsumgut an sich und sein Nutzen, sondern auch seine Herkunft und Produktion stehen im Mittelpunkt der Kaufentscheidung. Den Verbrauchern wird es zunehmend wichtig, nachhaltig und moralisch zu konsumieren (Bühler 2009, S. 46). Die Aufwertung des Themas seitens der Unternehmen ergibt sich zudem aus dem Kontext der Informationsgesellschaft, in welcher die Unternehmen unter ständiger Beobachtung stehen. Dies sind Aspekte, die das CSR-Konstrukt begründen. Die unternehmerische Verantwortung im Sinne von CSR geht demnach über eine Steigerung des Unternehmensgewinns hinaus.

Begriffsbestimmung und Konzepte

Die Europäische Kommission definiert CSR als „the responsibility of enterprises for their impacts on society. Enterprises should have in place a process to integrate social, environmental, ethical human rights and consumer concerns into their business operations and core strategy in close collaboration with their stakeholders“ (Europäische Kommission 2014). Auf Basis des gesellschaftlichen Leitbildes der Nachhaltigkeit¹ liegt der Umsetzung von CSR-Konzepten die Annahme zugrunde, „dass auch Unternehmen als gesellschaftliche Akteure eine tragende Rolle bei der Sicherung heutiger und zukünftiger Generationen übernehmen müssen“ (Grünwald 2004, S. 5). Dabei beschreibt CSR ein langfristiges soziales oder ökologisches Engagement eines Unternehmens nach innen und/oder außen, welches auf eine nachhaltige Ausrichtung der Unternehmensführung, -kultur und -struktur abzielt. Als zentrale Bestandteile von CSR werden die Vereinigung des Engagements in inhaltlicher, zeitlicher und kommunikativer Hinsicht sowie die strukturell-prozessuale Implementierung in der Unternehmenstätigkeit verstanden (Meffert 2006, S. 11). Maßnahmen im Bereich des CSR dienen dazu, gesellschaftliche Belange in die ökonomische Verantwortung der Unternehmen einfließen zu lassen und sie in die Unternehmensführung zu integrieren (Garriga und Melè 2004, S. 57).

CSR konkretisiert aufbauend auf der Unternehmenskultur und den Zielsetzungen des Unternehmens dessen Rolle in der Gesellschaft und die damit einhergehende Verantwortung. So konnten bereits in den 30er und 40er Jahren des 20. Jahrhunderts erste wissenschaftliche Arbeiten bezüglich der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen beobachtet werden (vgl. Carroll 2006, S. 4). CARROLL gibt im Rahmen seiner Veröffentlichungen einen ausführlichen Überblick über die konzeptionelle Entwicklung von CSR (Carroll 1999 S. 270 ff., 2006 S. 5 ff). Dabei unterscheidet er drei verschiedene Ansätze in denen einzelne Forschungsschwerpunkte zum Ausdruck gebracht werden: Corporate Social Responsibility, Corporate Social Responsiveness und Corporate Social Performance

¹ Eine nachhaltige Entwicklung kann definiert werden, als „eine Entwicklung, die den Bedürfnissen der heutigen Generationen entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, seine eigenen Bedürfnisse zu befriedigen und seinen Lebensstil zu wählen. Die Forderung diese Entwicklung dauerhaft zu gestalten, gilt für alle Länder und Menschen.“ (Wieser 2005, S. 43).



Abb. 3 CSR-Verständnis (Quelle: Ernst & Young, entnommen aus: Arbeitskreis Nachhaltige Unternehmensführung der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaftslehre 2012, S. 41)

(Carroll 2006, S. 3 ff.). Corporate Social Responsibility kann in diesem Kontext als die normative Verankerung, Corporate Social Responsiveness als die strategische Implementierung und Corporate Social Performance als die operative Umsetzung im Unternehmen angesehen werden (Loew 2004, S. 23). Weiterhin manifestiert sich der CSR-Ansatz in der Bereitschaft des Unternehmens, über die gesetzlichen Mindestanforderungen bzw. Bestimmungen hinaus auch freiwillige Leistungen für die Gesellschaft zu erbringen. Diese freiwillige Verpflichtung verankern auch KOTLER und LEE in ihrer Definition von Corporate Social Responsibility, die jene als “commitment to improve community well-being through discretionary business practices and contributions of corporate resources” betrachten (Kotler und Lee 2005, S. 3).

Abbildung 3 zeigt den Zusammenhang verschiedener inhaltlich ähnlich ausgerichteter Konzepte, die sich mit dem Themenblock Nachhaltigkeit befassen. So kann der Begriff Corporate Responsibility als übergeordneter, allumfassender Begriff für Corporate Social Responsibility, Corporate Governance oder Corporate Citizenship betrachtet werden. Diese wiederum können, wie aus der Abbildung zu entnehmen ist, vor dem Hintergrund von Maßnahmen und Aktivitäten spezifiziert werden.

Chancen von CSR

Für sozial-ökologisch aktive Unternehmen existieren zahlreiche Chancen bei der konkreten Übernahme von Verantwortung bzw. deren Umsetzung in Unternehmen. In der Literatur wird meist die positive Imagewirkung hervorgehoben. Dabei kann oftmals von Transfereffekten auf Marken oder weitere Produkte im Sinne eines Imagetransfers ausgegangen werden. Durch diesen Einfluss auf die Einstellung der Konsumenten können Produktpräferenzen geprägt werden, die oftmals zu erhöhter Markentreue und größerer Wiederkaufsrate führen. Chancen dürften auch in der Steigerung des allgemeinen Unter-

nehmenswertes, der Erhöhung des Bekanntheitsgrades und in einer allgemeinen Schaffung von Glaubwürdigkeit und Vertrauen liegen. Auch eine Markenbindung durch sozial-ökologische Werte oder Innovationen im Bereich Nachhaltigkeit sind zentrale Gründe für CSR-Aktivitäten.

CSR-Maßnahmen bieten außerdem die Möglichkeit direkte finanzielle Vorteile aufzubauen. So kann beispielsweise der Umstieg auf nachhaltige Energien nicht nur den Anspruch nachhaltigen Handelns erfüllen, sondern gleichzeitig zum Einsparen von Kosten für das Unternehmen führen. Auch der Einsatz nachhaltiger Technologien und sowie die Umsetzung von Verfahrensinnovationen in der Produktion können die Kosten in dem jeweiligen Bereich senken. Auf demselben Gebiet können Vorteile durch die Nutzung von Nebenprodukten erzielt werden. Einerseits ermöglicht dies eine geringe Abfallentstehung im Unternehmen und somit ein Senken der Umweltbelastung und der Kosten. Die Verwertung der Produkte kann darüber hinaus durch Verkauf zur Umsatzerzielung genutzt werden. Eine hohe Kundenzufriedenheit und eine gesteigerte Produktwertschätzung durch den Konsumenten erlauben außerdem eine Erhöhung des Preisniveaus für die Produkte, auch wenn dies bei vielen Verbrauchern nach wie vor auf Reaktanzen stößt. CSR-Maßnahmen können somit durch Kostensenkungs- und Einnahmeerhöhungseffekte einen weiteren direkten Einfluss auf den Umsatz einer Unternehmung haben (Sackel 2011, S. 45, 63).

Durch die klare Kommunikation der Unternehmenswerte wird eine eindeutige Marktposition geschaffen, die eine Abgrenzung von Wettbewerbern ermöglicht und außerdem zur Grundlage Kundengewinnung sowie der Bildung langfristiger Kundenbeziehungen, -loyalität und -vertrauen werden kann. Schafft es ein Unternehmen, seine CSR-Maßnahmen erfolgreich zu kommunizieren werden positive Attribute wie soziales Engagement, Umweltbewusstsein und Mitarbeiterfreundlichkeit auf das Unternehmen transferiert und in Zukunft bei der Wahrnehmung von Produkten der Marke assoziiert, sodass hier ein erheblicher Einfluss auf die Kaufentscheidung der Konsumenten genommen werden kann (Lecker 2010, S.37 f.). Auf diese Art und Weise hat das Unternehmen die Möglichkeit, mit seinen sozial-ökologischen Produkten einen Zusatznutzen für die Konsumenten zu generieren. Durch verbesserte funktionale Eigenschaften nachhaltiger Produkte kann der Gebrauchsnutzen erhöht werden. Durch die „Beruhigung“ des eigenen Gewissens und gesellschaftliche Anerkennung aufgrund des Konsums umwelt- und sozialverträglicher Produkte werden außerdem Selbst- und Fremddachtungsnutzen erhöht (Bickel 2009, S. 48). Die Verknüpfung von sozial-ökologischen Attributen und Produkten kann unmittelbar den Absatz fördern, da hier zusätzliche Kaufanreize in Form eines „Feel Good“-Faktors gegeben werden.

Die positiven Effekte von CSR-Maßnahmen wirken nicht nur auf Konsumenten- sondern auch auf Lieferantenseite. Eine Umfrage unter 1.000 Führungskräften, die an Einkaufs- und Beschaffungsaktivitäten ihrer Unternehmen beteiligt sind, zeigte, dass die Ausdehnung nachhaltiger Handlungen auf die Lieferkette zu einer Steigerung der Leistung der Lieferanten führt. Die Vertrauensbasis zwischen beiden Parteien wurde gestärkt, die

Terminreue erhöht und auch Effektivität und Qualität der erbrachten Leistung der Lieferanten nahmen zu (Saekel 2011, S. 48).

Ein Nebeneffekt erfolgreicher CSR-Kommunikation besteht darin, dass Medien auf die Aktivitäten des Unternehmens aufmerksam werden. Authentische Themen bergen für die Berichterstattung einen hohen Nachrichtenwert und werden deswegen aufgefasst und in die Öffentlichkeit getragen. Gesellschaftlich engagierte Unternehmen besitzen somit das Potential mit Hilfe von Medien als Träger einer nachhaltigen Unternehmenskultur mit sozialen Werten wahrgenommen zu werden. (Lecker 2010, S. 35). Auch der Bekanntheitsgrad des Unternehmens lässt sich durch CSR-Maßnahmen steigern. Verknüpfungen mit externen NGOs und Partnern erweitern das Netzwerk des Unternehmens und führen dazu, dass sich eine positive Wahrnehmung entwickelt. Stakeholderspezifische Risiken wie Produktboykotte oder Negativberichterstattung werden somit häufiger vermieden, Kosten werden durch effiziente Ressourcenverwendung und sinkende Personal- und Strafbzahlungen minimiert.

Risiken von CSR

Neben den exemplarisch aufgeführten Chancen bestehen jedoch auch zahlreiche Risiken, zum Beispiel nicht eingehaltene Versprechen, die Kommerzialisierung eines sozialen Zweckes, ein mangelnder Fit zwischen Marke bzw. Produkt und Engagement oder eine beim Verbraucher wahrgenommene Label-Flut. Eine besonders große Gefahr geht von dem Risiko des „Greenwashing“ aus. Dies bezeichnet den Versuch von Unternehmen, durch Marketing- und Kommunikations-Maßnahmen ein „grünes Image“ zu erlangen, ohne allerdings entsprechende Maßnahmen im Rahmen der Wertschöpfung zu implementieren. Auch können in der Öffentlichkeit soziale Aktionen grundsätzlich als Instrumentalisierung für erwerbswirtschaftliche Zwecke wahrgenommen werden (Kommerzialisierung eines wohltätigen Zwecks), was wiederum eine negative Imagewirkung mit sich bringen dürfte. Das Einsetzen moralischer Werte zur Erreichung wirtschaftlicher Ziele bei kommerziellen Kampagnen kann von den Rezipienten respektive Konsumenten als nicht vertretbare Verwendung ethischer Werte wahrgenommen und in vielen Fällen moralisch abgelehnt werden. Unternehmen, die ihre gesellschaftliche Verantwortung zur Imagegestaltung nutzen, setzen sich dabei der verstärkten öffentlichen Dauerbeobachtung aus. Das daraus resultierende gemeinwohlorientierte Image ist eine gewisse Selbstverpflichtung, welche auch zukünftig erfüllt werden muss.

Auch ein von Partnern übertragener Glaubwürdigkeitsverlust bei Kooperationen („Unicef-Spenden-Skandal“), unklare Kooperationspositionen oder der allgemeine inflationäre Trend im sozial-ökologischen Bereich können sich negativ auf die Meinung der Gesellschaftsmitglieder auswirken. Dies ist oftmals zu bestimmten Zeitpunkten und -räumen zu beobachten, in denen beispielsweise in der Vorweihnachtszeit von einer wahren „Kampagnenflut“ gesprochen werden kann, was generell zu einer Abstumpfung der Öffentlichkeit führen dürfte. Darüber hinaus besteht die Gefahr der Markenverwechslung und -verwässerung. So dürfte bei vielen Marken, die zu häufig auf sozial-ökologische Attribute zurückgreifen, der Eindruck einer „Wohltätigkeitsmarke“ entstehen. Es kommt zu

sogenannten Überstrahlungseffekten der sozial-ökologischen Aktivität über das Produkt. Auch eine attribuierte Gewinnorientierung sowie eine zu aufdringliche oder unglaubwürdige Kommunikation kann negativ wahrgenommen werden. Werden zudem Handlungen des Unternehmens bekannt, die im Gegensatz zu den kommunizierten sozialen Werten stehen, ist der Verlust an Glaubwürdigkeit umso größer. Gefahren können auch in einer grundsätzlichen Bewertung sozialen Engagements innerhalb der hiesigen Gesellschaft bestehen. Nur weil eine bestimmte Aktivität in der Gesellschaft als moralisch richtig oder falsch gilt, heißt dies nicht, dass auch bei der Unterstützung von beispielsweise bedürftigen Menschen in anderen Ländern richtig gehandelt wurde. Als Reebok und Nike öffentlich angegriffen wurden, weil für die Herstellung von Fußballen in Pakistan auf Kinderarbeit zurückgegriffen wurde, zogen sie sich aus der Region zurück. Die Konsequenz war, dass die Region verarmte. Es stellt sich demnach die Frage nach der moralischen Bewertbarkeit und den möglichen Kriterien unternehmerischer Sozialkampagnen, welche allerdings fallspezifisch beantwortet werden muss. Speziell auf die Verknüpfung eines Produktes mit einem sozial-ökologischen Attribut gerichtet, kann weiterhin ein fehlender Produkt- und Markenfit zu negativen Wirkungen führen. So erscheint es häufig für Konsumenten eindeutig, dass ausschließlich Ziele der Absatzsteigerung verfolgt werden und das Engagement nur Mittel zum Zweck ist (Till und Nowak 2000, S. 481).

4 Ausgewählte CSR-relevante Kernbereiche des Produktmanagements

Um eine Vereinigung des vor allem sozial-ökologischen Engagements auf inhaltlicher, zeitlicher und kommunikativer Ebene sowie eine strukturell-prozessuale Implementierung in die Unternehmenstätigkeit zu ermöglichen, ist eine tiefe Integration der CSR-Maßnahmen auf der Produktmanagementebene notwendig. Einerseits ermöglicht diese Verbindung die Erhöhung der Glaubwürdigkeit durch die Umsetzung sozial-ökologischer Versprechungen in Handlungen, wenn beispielsweise das Verpackungsmaterial umweltrelevant optimiert wird. Andererseits kann die Berücksichtigung sozial-ökologischer Eigenschaften auf der Produktebene die Basis für eine erfolgreiche CSR-Kommunikation sein und damit Grundlage für den unternehmerischen Nutzen von CSR. Eine Implementierung von CSR ist dabei auf allen Ebenen des Produktes und sowie tiefgehend in die Unternehmenskultur und -identität anzustreben.

Ein Beispiel für ein Unternehmen, welches CSR zum Teil der Unternehmenskultur gemacht hat und die dementsprechenden Maßnahmen als Basis seines Produktmanagements nutzt, ist der Konzern Procter & Gamble. Zu der Unternehmung zählen bekannte Marken wie Gillette, Wella und Blend-a-Med, deren Produkte von den wenigsten Konsumenten primär mit Attributen wie Nachhaltigkeit und Gemeinnützigkeit assoziiert werden dürften. Dabei ist der Konsumgüterkonzern Vorreiter im Bereich Recycling und auf dem Weg ein abfallfreies Unternehmen zu werden. 45 Produktionsstätten sind bereits diesbezüglich optimiert. Langfristiges Ziel des Unternehmens ist es, vollkommen ohne Müll

auszukommen. Dieser Recyclinggrundsatz bedeutet einerseits extreme Umweltentlastungen, andererseits aber auch erhebliche Einsparungen für das Unternehmen. Der Konzern selbst bestätigt, dass er durch diese Recyclingpolitik jährlich Einsparungen von über 700 Millionen Euro realisieren kann. Bisher werden hierfür 99% der Unternehmensabfälle wiederverwertet. Auf der Produktebene werden dafür vielfältige Maßnahmen getroffen. Die Verpackungen der Rasiermarke Gillette bestehen beispielsweise aus Zuckerrohr, Bambus und Schilf, was zu erheblichen Einsparungen von Plastik im Verpackungsbereich führt. Entstehen trotz dessen Plastikabfälle, werden diese beispielsweise als Sohlen für Sportschuhe wiederverwendet (Ehrenfried 2013).

Nicht nur dieses Praxisbeispiel zeigt: Produktmanagement und Sozial-/Umweltengagement können eng zusammenhängen und die Verknüpfung von CSR-Maßnahmen mit den Unternehmensprodukten dürfte häufig für den Erfolg des unternehmerischen Wirkens elementar sein. Die Integration von CSR auf der Produktebene sollte dabei in allen Kernbereichen des Produktmanagements stattfinden. Im Folgenden soll vertiefend auf ausgewählte CSR-relevante Kernbereiche des Produktmanagements eingegangen werden. Dabei bildet eine sorgfältige Zielgruppenanalyse nachhaltiger Produkte den ersten Schritt.

4.1 Zielgruppenanalyse nachhaltiger Produkte

Homburg/Krohmer konstatieren, dass zu Beginn der Produktplanung und -konzeptentwicklung eine konkrete Aussage und Analyse zu den angestrebten Zielgruppen des Produktes getroffen werden muss (Homburg und Krohmer 2003, S. 475). Im Mittelpunkt der Zielgruppenanalyse für speziell nachhaltig produzierte Produkte steht die Empfänglichkeit einzelner Zielgruppensegmente für die sozial-ökologische Thematik sowie ihre Relevanz. Analysen zeigen, dass eine wachsende Zielgruppe für nachhaltige Produktideen besteht, was oftmals zunächst sehr allgemein im Begriff LOHAS mündet.

Ein nutzenbringender und dezidierter Ansatz zur Bestimmung konkreterer Zielgruppen stellt sich im Sinus-Milieu-Ansatz dar (Sinus Institut 2014). Die sich veränderte Struktur der Sinus Milieus zeigt auch die zunehmende Relevanz von CSR als Zielgruppenfaktor. War im Jahr 2009 in der Erfassung der Milieus noch keine offensichtliche Bedeutung nachhaltiger Produktattribute für den Verbraucher erkennbar, ist im Folgejahr ein Milieu erfasst worden, welche diesen Aspekt in den Mittelpunkt seiner Konsumententscheidungen stellt. Das sozialökologische Milieu repräsentiert idealistische, konsumkritische und konsumbewusste Verbraucher, die ein stark ausgeprägtes ökologisches und soziales Gewissen besitzen und sich für Political Correctness und Diversity engagieren. Schon im ersten Jahr seiner Erfassung innerhalb der Sinus-Milieus macht dieser Gesellschaftsteil 7% der deutschen Gesamtbevölkerung aus. Auch weitere Milieus werden durch die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen zunehmend in ihrem Konsum beeinflusst. Das Milieu der Performer, welches ebenfalls 7% der Gesellschaft vertritt, stellt global-ökonomische Aspekte in den Mittelpunkt seiner Kaufentscheidungen. Die hohe Verantwortungsethik des konservativ-etablierten Milieus bezieht sich auch auf die

Verantwortung gegenüber Gesellschaft und Umwelt und beeinflusst somit dessen Produktwahl hingehend der Erfüllung dieser Aspekte durch die Unternehmen. Dieses Milieu repräsentiert 10% der deutschen Bevölkerung. Damit steht mindestens bei knapp einem Viertel der Konsumenten der Wunsch nach Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen im Mittelpunkt der Kaufentscheidungen, mit wachsender Tendenz. Neben diesen Kernmilieus ist die Bedeutung nachhaltigen Handelns für den Konsum jedoch auch in weiteren Milieus wiederzufinden. Zwar ist Nachhaltigkeit hier nicht Mittelpunkt des Konsumverhaltens, durch hohe Bildung und das Wissen um die Notwendigkeit nachhaltigen Handelns finden CSR-Maßnahmen von Unternehmen jedoch trotzdem eine grundsätzliche Berücksichtigung bei der Produktauswahl. Das expeditiv Milieu ist sich durch seine geographische Mobilität und Weltgewandtheit den Problemen in den Produktionsländern unserer heimischen Gebrauchs- und Verbrauchsgütern bewusst und wird in seinem Konsumverhalten dementsprechend beeinflusst. Das Streben nach Sicherheit des adaptiv-pragmatischen Milieus lässt sich auch auf den Wunsch nachhaltigen Wirtschaftens auslegen, da der bewusste Umgang mit der Umwelt und mit knappen Ressourcen Grundvoraussetzung für die zukünftige Sicherheit unserer Gesellschaft sind. Durch die generelle Bejahung der herrschenden gesellschaftlichen Ordnung durch die bürgerliche Mitte geht von diesem Milieu zwar keine Protestgefahr gegen nicht nachhaltig handelnde Unternehmen aus, es ist jedoch anzunehmen, dass für ein nach harmonischen Verhältnissen strebenden Gesellschaftsteil vor allem soziales Wirtschaften von Unternehmen von hohem Interesse ist und dementsprechend unterstützt wird. Ähnlich dem expeditiven Milieu ist sich auch die aufgeklärte Bildungselite, das liberal-intellektuelle Milieu, globaler und gesellschaftlicher Probleme und damit auch seiner eigenen Verantwortung im Rahmen dessen bewusst. Somit kann auch bei diesem Milieu davon ausgegangen werden, dass Kauf- und Konsumententscheidungen durch die CSR-Kommunikation und das gesellschaftliche Bild von Unternehmen geprägt werden. Nachhaltiges und verantwortungsvolles Handeln von Unternehmen spielt somit für knapp ein Viertel der Bevölkerung eine entscheidende Rolle für das Treffen ihrer Kaufentscheidungen. Mehr als die Hälfte nimmt jedoch CSR-Maßnahmen bewusst wahr und bezieht diese damit in ihre Produktwahl ein. Die Integration sozial-ökologischer Aspekte kann somit zum entscheidenden Erfolgsfaktor für markt- und zielgruppenadäquate Produkte werden (Sinus Institut 2014).

4.2 Innovationsmanagement

Vor dem einleitenden Hintergrund liegt auf der Hand, dass der Klimawandel oder die demografische Entwicklung zahlreiche Unternehmen unter Druck setzen, ihre Geschäftsmodelle zu überdenken und neue Produkte und Dienstleistungen anzubieten. Mit der höheren Bedeutung nachhaltigen Wirtschaftens steigt somit auch die Anzahl der Innovationen, die diesen Nachhaltigkeitsaspekt erfüllen. Schon bei der Entwicklung von Neuprodukten wird dabei die Erfüllung der Öko-/Sozialverantwortung berücksichtigt. Bereits bei der Ideengewinnung kann darauf geachtet werden, die Findung von Produkt- oder Prozessneuerungen

in den Bereich der Nachhaltigkeit zu lenken und den Findungsprozess auf dem Grundgedanken einer nachhaltigen Produktentwicklung aufzubauen. Innovationen, die einen deutlichen Beitrag zur Lösung von ökologischen oder sozialen Problemstellungen leisten, sind daher für eine gesamnachhaltige Entwicklung unerlässlich. Nachhaltigkeit gilt demnach aktuell in vielen Unternehmen als Innovationstreiber. Im Detail diskutiert Altenburger in seiner Veröffentlichung das Thema „CSR und Innovationsmanagement“, weshalb an dieser Stelle auf dessen vertiefende Äußerungen verwiesen werden kann (Altenburger 2013).

4.3 Produktziele und -strategien

Im Rahmen einer langfristigen Produktplanung wird die Produktstrategie und -positionierung konkretisiert. Für ein Produkt, welches als nachhaltig vermarktet werden soll, empfiehlt es sich dabei allgemein, die Produktstrategie auf Leistungsführerschaftsaspekte auszurichten. Ein Produkt, welches die Aspekte der Umwelt- und Gesellschaftsverantwortung widerspiegelt und damit in Entwicklung, Produktion, Nutzung und Elimination nachhaltig sein soll, kann nur dann glaubwürdig vermarktet werden, wenn dieser Leistung ein adäquater Preis gegenübersteht, der ein allumfassendes CSR-Engagement des Unternehmens ermöglicht. Die strategischen Optionen zur Weiterentwicklung des Produkt- und Markenprogramms einer Unternehmung ermöglichen dabei eine Erweiterung der Unternehmensmarken und/oder der bestehenden Produktlinien. Um auch hier eine möglichst glaubwürdige Wahrnehmung zu garantieren, bietet sich darüber hinaus die Einführung einer neuen Marke und/oder einer neuen Produktlinie an. Dadurch ist es dem Unternehmen möglich den Faktor der Nachhaltigkeit in diesem Produktbereich in den Fokus aller Produkt- und Marketingmaßnahmen zu setzen ohne die grundlegende Unternehmenspolitik zu beeinflussen. Die allgemeine Strategie einer Kostenführerschaft dagegen könnte die Glaubwürdigkeit der sozial-ökologischen Produktattribute gefährden.

Der Gedanke des Unternehmens als Verantwortungsträger in der Gesellschaft sollte bereits in das grundlegende Zielsystem eines Unternehmens integriert werden und sich auf Ebene der Produktziele widerspiegeln (zu einer ausführlichen Erläuterung des Produktzielkonstruktes vgl. Koppelman 2001, S. 255 ff.). Wie im Beispiel Procter & Gamble aufgeführt, hat dieses Unternehmen das Basisziel definiert, ein vollständig abfallfreies Unternehmen zu werden, welches sich sowohl als Funktionsbereichsziel in den verschiedenen Unternehmensabteilungen, als auch als Instrumentalziel auf der Produktebene wiederfindet. Hinsichtlich des Produktziels sollte sich ein Unternehmen entsprechend der Produktstrategie platzieren und darauf achten, dass Produktziel und -image aufeinander abgestimmt sind. Die Umsetzung eines billigen Massenproduktes mit Nachhaltigkeit als Kerneigenschaft dürfte beispielsweise eher unglaubwürdig wirken. Hingegen kann für ein intelligentes Spitzenprodukt, wie beispielsweise die Elektroautos der Marke Tesla, Nachhaltigkeit die wichtigste Produkteigenschaft sein.

4.4 Produktbeschaffung und -entwicklung

Die Phase der Produktbeschaffung und -entwicklung innerhalb des Lebenszyklus ist für die Umsetzung einer nachhaltigen Unternehmenspolitik von besonderer Bedeutung, da aufgrund hier getroffener Entscheidungen Festlegungen über die sozialen und umweltbezogenen Auswirkungen eines Produktes getroffen werden. Diese Bereiche können somit ein enormes Potential gerade für die Reduktion von negativen Umwelt- und Gesellschaftsauswirkungen bieten. Hier können verschiedene Einkaufs-/Herstellungswege und deren Wirkung analysiert und miteinander verglichen werden.

Um das Ziel der umwelt- und ressourcensparenden Herstellung erfüllen zu können, ist es beispielsweise möglich, bereits während der Konzeption von Produkten die für sie benötigten Ressourcen- und Energieeinsätze zu optimieren. Gleichzeitig sollte auf den Einsatz schadstoffarmer Materialien und regenerativer Rohstoffe gesetzt werden. Aufbauend auf den in dieser Phase des Lebenszyklus geschaffenen Grundlagen ergeben sich die Umweltauswirkungen des Produktes bei Nutzung und Entsorgung. Durch die in der Entwicklungsphase getroffenen Entscheidungen werden Aspekte wie die Langlebigkeit eines Produktes, sowie seine Qualität und Sicherheit determiniert. Der Verzicht auf Einwegprodukte und die Verwendung hochwertiger und reparaturfähiger Materialien trägt dabei nicht nur zur Umweltschonung, sondern auch zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit bei. Bezogen auf die Produktentsorgung nehmen die während des Entwicklungsprozess getroffenen Entscheidungen Einfluss darauf, ob ein Produkt beispielsweise nach der Verwendung wiederverwertet oder in seine ursprünglichen Bestandteile zerlegt werden kann, um so das Recycling von Waren zu fördern und den Fluss der Produktteile in die Entsorgungskette zu verhindern. Durch chemische, biologische, thermische oder natürliche Zersetzungsprozesse können somit aus zu entsorgenden Produkten Energien gewonnen oder die Materialien in neue Formen transformiert werden (Bickel 2009, S. 53 ff.). Neben dem Recycling gewinnt hierbei auch das Upcycling immer weiter an Bedeutung. Dabei werden Abfälle oder nutzlose Stoffe nicht nur wiederverwendet, sondern in neu- und höherwertige Produkte umgewandelt. Ein Beispiel hierfür ist das Upcycle House von „Lendager Arkitektur“. Das dänische Architekturunternehmen hat ein Haus gefertigt, welches lediglich aus recycelten und wiederverwendeten Materialien besteht. Die Grundstruktur des Hauses besteht aus alten Schiffscontainern, die Wände sind mit Hilfe von alten Zeitungen isoliert worden und die Fassade besteht aus ehemaligen Bierflaschen. Dadurch reduziert das Haus im Vergleich zum gewöhnlichen Hausbau den Kohlendioxidausstoß um rund 86% (Keßler 2014). Das Recycling wird in den kommenden Jahren an Möglichkeiten gewinnen, deren Ebenen bereits während der Produktbeschaffung und -entwicklung determiniert werden müssen. Zu weiteren Aspekten insbesondere der Beschaffung von Produkten im Zusammenhang mit CSR vgl. Fröhlich (2015).

4.5 Produkt- und Verpackungsgestaltung

Die Produktgestaltung umfasst alle Maßnahmen zur Beeinflussung der äußeren Erscheinungsform eines Erzeugnisses in Hinblick auf Material, Qualität, Form oder Farbe. Zielsetzung ist dabei, die Anziehungskraft von Produkten im Rahmen der Wahl der Produktgestaltungsmittel zu erhöhen und somit dadurch auch zusätzliche Nachfrage zu generieren.

Die Mittel der Produktgestaltung gliedern sich in elementare und komplexe Gestaltungsmittel. Zu den originären Mittel der elementaren Gestaltungsmittel zählt jene Bestimmung von Stoff bzw. Material, Form und Farbe. Die derivativen Mittel der elementaren Gestaltungsmittel umfassen die Produktzeichen sowie die Gestaltung seiner Oberfläche. Die komplexen Gestaltungsmittel umfassen zum einen die prinzipielle Mittelkombination mit den Funktions- und dem Konstruktionsprinzipien, sowie die konkrete Mittelkombination, welche sich auf die Wahl der Produktteile bezieht (vgl. Koppelman 2001). In Abb. 4 werden die einzelnen für die Produktgestaltung zur Verfügung stehenden Gestaltungsmittel isoliert voneinander abgebildet, um sich einen Überblick zu verschaffen, welches Gestaltungsmittel welche Produktleistung, auch im Hinblick auf soziale oder ökologische Aspekte, erbringen kann.

Vor dem Hintergrund der Integration von CSR in das Produkmanagement erfolgt beispielsweise die Stoff- und Materialwahl mit dem Ziel, Entscheidungen zu treffen, welche sowohl ökologische als auch soziale Anforderungen erfüllen und Leistungen realisieren. Hinsichtlich der ökologischen Anforderungen bedeutet dies, dass der Stoff sowohl recyclingfähig als auch nicht umweltbelastend sein könnte. Dies bedeutet beispielsweise eine geringe Belastung der Umwelt bei der Produktion, Nutzung und Entsorgung des Produk-

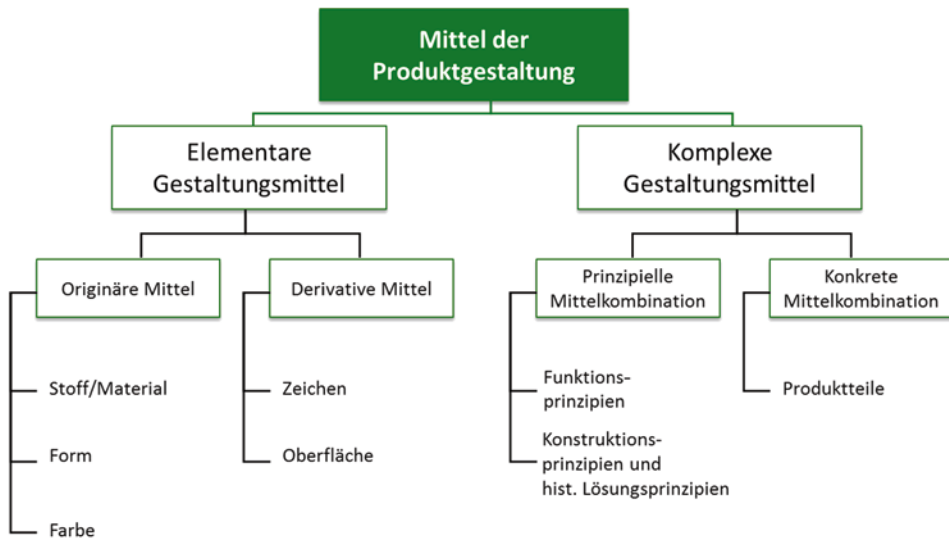


Abb. 4 Mittel der Produktgestaltung

tes. Auf sozialer Ebene kann die Auswahl von einzusetzenden Materialien beispielsweise unter dem Ausschluss von Zwangs-/Kinderarbeit oder Ausbeutung von Arbeitern erfolgen. Für Form- und Farbwahl bieten sich vor allem natürliche und dezente, die Verbundenheit zu Natur und Gesellschaft symbolisierende Entscheidungen an. Zeichen dienen dazu, etwas über das Produkt auszusagen und können sowohl optischer als auch akustischer Natur sein. Nachhaltige Inhalte können dabei mit Hilfe von Zeichen sichtbar integriert werden, um eine Wahrnehmbarkeit auf Seiten des Konsumenten zu garantieren. Der Schriftzug der Marke „hessnatur“ ist beispielsweise so gewählt, dass er die Integration von Nachhaltigkeit in der Kultur des Unternehmens durch die Wahl der Schriftart und -farbe klar symbolisiert. Auch das Unternehmen Frosch kann durch den Einsatz des Tieres als Zeichen auf allen Produkten der Marke leicht mit Natürlichkeit assoziiert werden.

Mit Funktionsprinzipien werden die dynamischen Wirkmechanismen in Produkten beschrieben, die auf der Basis physikalischer oder chemischer Effekte Energieeinflüsse zielgerichtet umwandeln, übertragen oder speichern. Die Funktionstüchtigkeit eines Produktes sollte vor dem Hintergrund von CSR somit möglichst auf natürlichen statt chemischen Prozessen aufbauen. Dies kann beispielsweise den Einsatz eines Elektro-Motors anstelle eines Dieselmotors bedeuten. Mit Konstruktionsprinzipien werden die statischen Anordnungsbeziehungen von Teilen in einem Produkt verstanden. Ein Produktteil ist ein eigengefertigtes oder fremdbezogenes Element des Endproduktes, welches für die Gestaltung dieses Endproduktes als eine auf einer zeitlich vorgelagerten Stufe bereits konkretisierte Gestaltungsmittelkombination, eine Vorgabe darstellt. Im Rahmen des Zusammenwirkens von CSR und Produktmanagement sollte ein Unternehmen bei der Wahl der Produktteile dieselben Aspekte wie bei der Stoff- und Materialwahl beachten.

Bei der zunehmenden Anzahl homogener Produktangebote wird das mit oben beschriebenen Gestaltungsmitteln eng verbundene Design zunehmend zum entscheidenden Differenzierungs- und Profilierungsfaktor. Vor dem Hintergrund eines auf CSR ausgerichteten Produktmanagements muss das Produktdesign trotz der Erfüllung nachhaltiger Ansprüche weiterhin auch vom Verbraucher angenommen werden (Hopfenbeck und Jasch 1995, S. 30). Seine Gestaltungsparameter lassen sich in drei Dimensionen beschreiben: der praktischen (Gebrauchstauglichkeit, Nutzbarkeit, Anwendbarkeit), ästhetischen (subjektive Gefallen) und semantische Dimension (Ausdruckskraft). Für die Symbolisierung unternehmerischer Nachhaltigkeit bietet sich das Organic-Design als Designprägnanz an. Durch seine geschwungenen, runden, biomorphen Formen wird die Verbundenheit zur Natur dargestellt. Die Oberfläche ist in der Regel glatt, die Farben eher dezent gewählt. Hinsichtlich des Materials werden vor allem Kunststoffe eingesetzt, wobei es sich hier beispielsweise anbietet Composites aus organischen und polymeren Werkstoffen (Abb. 5) zu nutzen, wie dies zum Beispiel Volvic tut, um die Recyclingfähigkeit der Materialien zu ermöglichen, aber dennoch eine Gebrauchstauglichkeit (Stabilität) zu garantieren.

Ein weiterer wichtiger Aspekt der Gestaltung befasst sich mit der Wahl der Verpackung. Die Verpackung ist die gezielt angebrachte, lösbare Umhüllung eines Produktes. Verpackungen üben eine Vielzahl von Funktionen für die zu verpackenden Produkte aus.

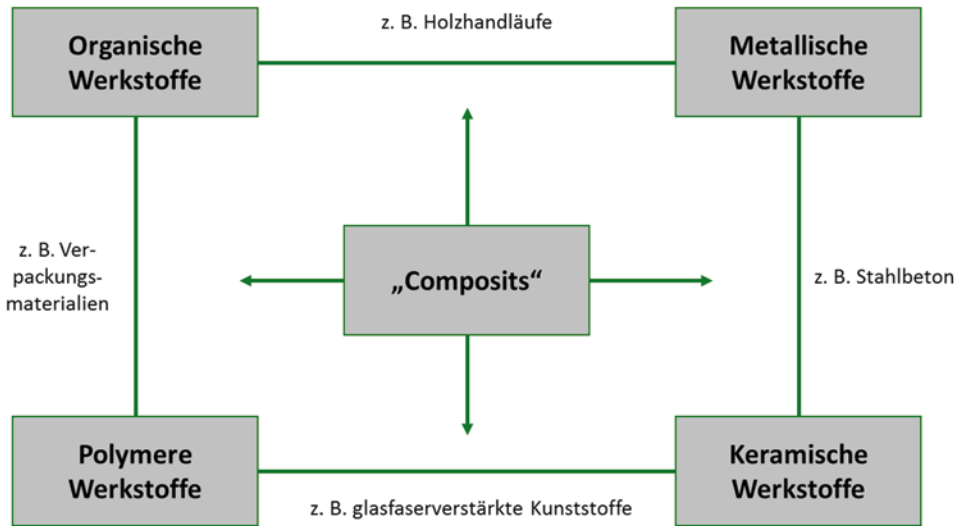


Abb. 5 Grundmaterialien und ihre Zusammenhänge

Zu den Funktionsarten von Verpackungen zählen die Produktions-, Verwendungs-, Logistik- und die Marketingfunktion. Im Rahmen der Produktionsfunktion ermöglicht die Wahl einer geeigneten Verpackung zum Beispiel die Produktion direkt in die Verpackung ohne Zwischenschaltung von Umschlagvorgängen. Die Verwendungsfunktion bezieht sich auf eine mehrmalige Wiederverwendung der Verpackung für denselben Zweck, was den Aufbau von Rückführungssystemen für solche Mehrwegverpackungen in Zusammenarbeit mit den Lieferanten oder Kunden voraussetzt. Weiterhin umfasst die Verwendungsfunktion u. a. eine möglichst umweltschonende Beseitigung der Verpackungen. Im Zuge der Logistikfunktion nehmen Verpackungen eine Schutz-, Lager-, Transport- und Informationsfunktion wahr. Verpackungen dienen der Marketingfunktion, wenn sie zum Beispiel als Image- und Werbeträger eingesetzt werden. Dies ist im Zusammenhang mit der Information über sozial-ökologische Aktivitäten oder Attribute häufig anzutreffen. Die Verpackung kann somit genutzt werden, um beispielsweise mit Hilfe von Qualitätssiegeln/-labeln wie dem Bio-Siegel oder dem Logo von Unicef (vgl. Abb. 6) die Bereitschaft zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch das Unternehmen aufzuzeigen.²

Die Konkurrenz am Point of Sale hat aufgrund der Angebotsflut in den vergangenen Jahren stark zugenommen. Gleichzeitig schrumpft die Zeit der Konsumenten, Kaufentscheidungen zu treffen. Dadurch sind die Anforderungen an Verpackungen in den vergan-

² Auf dem Etikett wird informiert: „Frische, die hilft – Hilfe, die erfrischt! Danke, dass Sie mitgeholfen haben! Sie haben uns dabei unterstützt, dass wir gemeinsam mit Unicef 63 Brunnen bauen können. So werden in den nächsten 10 Jahren insgesamt 2,2 Mrd. Liter sauberes Trinkwasser für die Menschen in Äthiopien gefördert. Denn auch in diesem Jahr haben wir für jeden Liter Volvic Naturelle die Förderung von 10 Litern sauberem Trinkwasser gewährleistet. (...)“.