

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

Marina Schmitz · René Schmidpeter *Hrsg.*

CSR in Rheinland-Pfalz

Nachhaltige Entwicklung aus Sicht
von Wirtschaft, Wissenschaft, Politik
und Zivilgesellschaft



Springer Gabler

Management-Reihe Corporate Social Responsibility

Reihe herausgegeben von

René Schmidpeter, Internationale Wirtschaftsethik und CSR, Cologne Business School,
Köln, Deutschland

Das Thema der gesellschaftlichen Verantwortung gewinnt in der Wirtschaft und Wissenschaft gleichermaßen an Bedeutung. Die Management-Reihe Corporate Social Responsibility geht davon aus, dass die Wettbewerbsfähigkeit eines jeden Unternehmens davon abhängen wird, wie es den gegenwärtigen ökonomischen, sozialen und ökologischen Herausforderungen in allen Geschäftsfeldern begegnet. Unternehmer und Manager sind im eigenen Interesse dazu aufgerufen, ihre Produkte und Märkte weiter zu entwickeln, die Wertschöpfung ihres Unternehmens den neuen Herausforderungen anzupassen sowie ihr Unternehmen strategisch in den neuen Themenfeldern CSR und Nachhaltigkeit zu positionieren. Dazu ist es notwendig, generelles Managementwissen zum Thema CSR mit einzelnen betriebswirtschaftlichen Spezialdisziplinen (z. B. Finanzen, HR, PR, Marketing etc.) zu verknüpfen. Die CSR-Reihe möchte genau hier ansetzen und Unternehmenslenker, Manager der verschiedenen Bereiche sowie zukünftige Fach- und Führungskräfte dabei unterstützen, ihr Wissen und ihre Kompetenz im immer wichtiger werdenden Themenfeld CSR zu erweitern. Denn nur, wenn Unternehmen in ihrem gesamten Handeln und allen Bereichen gesellschaftlichen Mehrwert generieren, können sie auch in Zukunft erfolgreich Geschäfte machen. Die Verknüpfung dieser aktuellen Managementdiskussion mit dem breiten Managementwissen der Betriebswirtschaftslehre ist Ziel dieser Reihe. Die Reihe hat somit den Anspruch, die bestehenden Managementansätze durch neue Ideen und Konzepte zu ergänzen, um so durch das Paradigma eines nachhaltigen Managements einen neuen Standard in der Managementliteratur zu setzen.

Weitere Bände in der Reihe <http://www.springer.com/series/11764>

Marina Schmitz · René Schmidpeter
(Hrsg.)

CSR in Rheinland-Pfalz

Nachhaltige Entwicklung aus Sicht von
Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und
Zivilgesellschaft

Vorwort – ZIRP

Corporate Social Responsibility ist für Unternehmen schon heute ein entscheidender Baustein der Zukunftssicherung und wird weiter an Bedeutung gewinnen. Für unternehmerischen Erfolg wird es immer wichtiger, die sozialen, ökologischen und ökonomischen Auswirkungen der eigenen wirtschaftlichen Tätigkeit mitzudenken und im Sinne eines nachhaltigen Managements entlang der Wertschöpfungskette zu integrieren. Die Ursachen der wachsenden Bedeutung sind vielfältig: Klimawandel, der demografische Wandel und der damit verbundene Fachkräftemangel, Kosteneffizienz im Ressourcenverbrauch gehören dazu.

Erfolgreich und glaubwürdig praktizierte CSR ist dabei insbesondere bei jungen Leistungsträgerinnen und Leistungsträgern immer häufiger entscheidend bei der Wahl des Arbeitgebers. Unternehmen, die CSR proaktiv betreiben und sichtbaren gesellschaftlichen Mehrwert generieren, sind in diesem Sinne attraktivere Arbeitgeber. Sie gewinnen in Zeiten des Fachkräftemangels den Wettbewerb um die Besten. Insbesondere in einem ländlich geprägten Flächenland wie Rheinland-Pfalz mit seiner diversen, mittelständischen Unternehmenslandschaft ist dies ein entscheidender Faktor.

Unternehmen, die Verantwortung für ihren Standort, ihre Region übernehmen, tragen gleichzeitig zur Lebensqualität vor Ort bei. Sie identifizieren sich mit der Region. Dieses Engagement wird durch hohe Reputation und Identifikation mit den regionalen Unternehmen zurückgezahlt. Die Entwicklung von Unternehmen und Standort ist dabei oft eng miteinander verflochten, sodass – Beispiele in dieser Publikation belegen dies sehr eindrucksvoll für das Land Rheinland-Pfalz – weitreichende strategische Kooperationen entstehen, die weit über den primären Einzugsbereich der Unternehmen hinausgehen.

Auch nach innen, ins Unternehmen hinein, wirkt CSR. Versteht man sie als gelebte Verantwortung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wird sie darüber hinaus zum Motivationstreiber und somit zur entscheidenden Stütze des Unternehmenserfolgs. Dies gilt umso mehr in Zeiten des digitalen Wandels, in denen sich Investitionen in Corporate Social Responsibility besonders auszahlen: Die Arbeitswelt befindet sich im Wandel, Innovationszyklen verkürzen sich, das Tempo zieht an. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer müssen daher noch mehr als ohnehin am Ball bleiben und berufsbegleitend lernen. In sozial verantwortlichen Unternehmen finden sie hierfür die besten Bedingungen.

Nur ein wertschätzendes Betriebsklima sorgt für zufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die bereit sind, ihre Möglichkeiten voll auszuschöpfen und die Zukunft ihres Unternehmens mitzugestalten. Unternehmen, die gesellschaftliche Verantwortung übernehmen, sind somit erfolgreiche Unternehmen.

CSR entwickelt sich zu einem Markenkern des Wirtschaftsstandorts Rheinland-Pfalz und wird in Unternehmen aller Größenordnungen individuell und innovativ umgesetzt. Als landesweites Netzwerk aus Wirtschaft, Politik, Kultur und Wissenschaft, Impulsgeber und Standortinitiative versteht es die Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz (ZIRP) e. V. als ihre Aufgabe, diese Entwicklung voranzutreiben. Vernetzung und Austausch zwischen Unternehmen tragen dazu bei, den CSR-Gedanken und Konzepte der Nachhaltigkeit insgesamt in Form bereits praktizierter und somit praktikabler Lösungen weiter in die Fläche der Unternehmenslandschaft zu tragen. Zentraler Aspekt ist dabei das Prinzip: Unternehmen lernen von Unternehmern. Im direkten Austausch, für den unsere Netzwerkarbeit den Rahmen bereitet, entstehen kreative Ideen, wie unternehmerische Nachhaltigkeit und CSR vorangebracht werden können.

Darüber hinaus verfügt Rheinland-Pfalz über eine Wissenschaftslandschaft, die in Sachen Nachhaltigkeit ihresgleichen sucht. Der 2018 als Lernort der höchsten Stufe durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung und die Deutsche UNESCO-Kommission im Rahmen des Weltaktionsprogramms für Bildung für Nachhaltige Entwicklung ausgezeichnete Umwelt-Campus Birkenfeld der Hochschule Trier sei hier nur als ein herausragendes Beispiel erwähnt. Der Nachhaltigkeitsgedanke wird in Rheinland-Pfalz durch die Landesregierung vorgelebt und unterstützt. Seit 2001 entwickelt die Landesregierung eine Nachhaltigkeitsstrategie fort, die die Entwicklungen in Bezug auf die Sustainable Development Goals dokumentiert. Das ausgewiesene Ziel ist es, ein ökologisch nachhaltiges, wirtschaftlich zukunftsfähiges und generationengerechtes Rheinland-Pfalz zu sichern. Gemeinsam mit unseren Mitgliedern und Netzwerkpartnern aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik wird sich auch die ZIRP weiterhin dafür einsetzen.

In diesem Sinne wünschen wir Ihnen eine spannende und inspirierende Lektüre und zahlreiche neue Impulse!

Heike Arend
Geschäftsführerin der ZIRP
Timo Philippi
Projektleiter Nachhaltigkeit & Technologie

Vorwort des Reihenherausgebers: Nachhaltiges Management als Wettbewerbsvorteil von Wirtschaftsregionen

Immer mehr Regionen in Deutschland befinden sich inmitten eines gesellschaftlichen Transformationsprozesses. Demografischer Wandel, Ressourcenknappheit, Digitalisierung und Globalisierung verändern die Rahmenbedingungen des Wirtschaftens grundlegend. Davon sind nicht nur Unternehmen betroffen, sondern auch Wissenschaft, Politik und Zivilgesellschaft. Immer mehr Organisationen erkennen, dass sie in Zukunft nur dann erfolgreich sein werden, wenn sie den wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Wandel in ihrem Umfeld aktiv mitgestalten. Die vielen Beiträge in der Managementreihe Corporate Social Responsibility (CSR) im Springer Gabler Verlag zeigen, dass drängende gesellschaftliche Herausforderungen nur im Wechselspiel verschiedener Institutionen, Disziplinen und Sichtweisen gelöst werden können. Insbesondere Unternehmen werden im gegenwärtigen Nachhaltigkeitsdiskurs immer mehr zu Problemlösern und Verbündeten mit dem gemeinsamen Ziel der nachhaltigen Transformation unserer Gesellschaft.

Unternehmen sind immer mehr auf einen funktionierenden Standort angewiesen und helfen gleichzeitig auch ihrem Standort, sich entlang nachhaltiger Ziele zu entwickeln. Hierzu bedarf es eines engen Austausches zwischen Politik, Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Wissenschaft sowie eines gemeinsamen Nachhaltigkeits- bzw. CSR-Verständnisses im Einklang mit den regionalen Besonderheiten. Mit der Formulierung der weltweiten Sustainable Development Goals (SDGs) gibt es nun erstmalig auch einen weltweiten Referenzrahmen, um sich gemeinsam aktiv für die globale nachhaltige Entwicklung zu engagieren. Zudem hat die Bundesregierung mit ihrer CSR-Strategie sowie dem Rat für nachhaltige Entwicklung eine nationale Plattform geschaffen, um CSR und nachhaltiges Management in Deutschland weiter zu fördern.

Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen sind eng mit ihrem jeweiligen regionalen Unternehmensstandort verbunden. Da gilt es auch die Rahmenbedingungen in den Bundesländern bzw. deutschen Regionen konsequent im Sinne der Nachhaltigkeit weiterzuentwickeln. In Anbetracht der zahlreichen Wechselwirkungen zwischen Unternehmen und ihren jeweiligen Standorten erscheint es nur logisch und konsequent, die Potenziale, Motive, Strategien und Projekte von Unternehmen als „Partner der Gesellschaft“ im Rahmen der gesellschaftlichen Entwicklungen ganzer Regionen bzw.

Bundesländer zu sehen. Denn regionale Standorte können in Sachen Nachhaltigkeit nur so gut sein, wie es ihre Unternehmen sind. Und umgekehrt gilt es, dass Unternehmen nur dann nachhaltige Geschäftsmodelle erfolgreich umsetzen können, wenn die dazu notwendigen Rahmenbedingungen vorhanden sind. Die vorliegende Publikation ist ein weiterer Versuch, diesen Nexus zwischen der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (Mikroebene), den regionalen Strukturen (Mesoebene) sowie den kollektiven Rahmenbedingungen (Makroebene) in einem Bundesland aufzuzeigen. Damit schreitet die CSR-Diskussion auch auf Länderebene weiter voran.

Es geht bei CSR damit nicht um die Abschaffung der Marktwirtschaft, sondern um die Neuorientierung der unternehmerischen Potenziale und Antwort auf die Frage, wie soziale, ökologische, aber auch wirtschaftliche Nachhaltigkeitskriterien für den gesellschaftlichen Wandel genutzt werden können. Rheinland-Pfalz zeigt auf, dass diese neue regionale Sichtweise auf CSR ein wichtiger Aspekt ist, um die Zukunftsfähigkeit einer Region zu sichern. Zum einen engagiert sich hier die Politik sehr intensiv dafür, optimale Bedingungen für CSR-orientierte Unternehmen zu schaffen. Zum anderen gibt es viele Unternehmen, NGOs und Hochschulen, die aktiv die deutsche CSR-Debatte vorantreiben. Aufgrund der zahlreichen gesellschaftlichen Herausforderungen bei der kontinuierlichen Transformation des Bundeslandes Rheinland-Pfalz von der Agrar- und Industrielandschaft hin zu einem führenden Wissens- und Innovationsstandort ist eine hohe Offenheit sowie großes Engagement aller Beteiligten für das neue Paradigma des Nachhaltigen Managements zu erkennen. Damit nimmt Rheinland-Pfalz neben anderen Innovationsstandorten eine führende Rolle in Deutschland in der Entwicklung von CSR – Made in Germany ein.

In der Management-Reihe Corporate Social Responsibility (CSR) macht die nun vorliegende Publikation „CSR in Rheinland-Pfalz“ deutlich, dass neue Kooperationen zwischen Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft immer wichtiger werden, um nachhaltiges Unternehmertum zu fördern und die Problemlösungskompetenz und Innovationsfähigkeit zu erhöhen. Das Buch stellt damit die dringend benötigte Brücke zwischen den Forschungs- und Handlungsfeldern der gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen CSR-Diskussion dar.

Alle Leser und Leserinnen sind nunmehr herzlich eingeladen, die in der Publikation dargelegten Gedanken aufzugreifen und für die eigenen beruflichen Herausforderungen zu nutzen und damit gemeinsam Rheinland-Pfalz weiterzuentwickeln bzw. die Ideen auch in anderen Bundesländern zu nutzen. Ich möchte mich nun sehr herzlich bei meiner Mitherausgeberin Marina Schmitz für ihr großes Engagement, bei Janina Tschsch und Juliane Seyhan vom Springer Gabler Verlag für die gute Zusammenarbeit sowie bei der Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz bedanken – welche diese Publikation durch ihr breites Netzwerk und aktive Unterstützung erst ermöglicht hat. Last but not least gilt

mein Dank den vielen CSR-Protagonisten in diesem innovativen Bundesland, die mit unermüdlichem Einsatz und hoher Kreativität daran arbeiten, dass Wirtschaft und Gesellschaft nicht als Gegensatz, sondern als eine Seite der gleichen Medaille gesehen werden. Nun wünsche ich Ihnen, werte Leserinnen und Leser, eine interessante Lektüre.

Prof. Dr. René Schmidpeter

Inhaltsverzeichnis

CSR in Rheinland-Pfalz: Einführung in die Thematik und Beschreibung des Buchaufbaus	1
Marina Schmitz	
Impulse und Fallbeispiele aus der Wissenschaft	
Corporate Social Responsibility – Digitalisierung als Chance für ländlich geprägte Räume	21
Peter Liggesmeyer und Nicole Spanier-Baro	
Augmented Reality und Corporate Social Responsibility	33
Anett Mehler-Bicher und Lothar Steiger	
CSR am Institut für Technologie und Arbeit e. V. der TU Kaiserslautern: Theoretische Grundlagen und praktische Umsetzung	47
Klaus J. Zink	
Hochschulen und Nachhaltigkeit: Fallstudie der Technischen Universität Kaiserslautern	63
Katharina Spraul und Julia Hufnagel	
CSR in der angewandten Lehre	79
Claudia Hensel	
Gelebte CSR in der Hochschule – Best Practice am Umwelt-Campus Birkenfeld	89
Klaus Helling	
CSR an der Universität Koblenz-Landau: Beispiel Bildungsteilhabe und Nachhaltigkeit	103
May-Britt Kallenrode, Engelbert Niehaus, Melanie Platz, Jörg Rapp, Björn Risch, Jürgen Roth, Marie Schehl und Tobias Seibrich	

Mehr als nur Fair-Trade-Kaffee: Nachhaltigkeit und unternehmerische Gesellschaftsverantwortung an der Universität Trier in Studium, Lehre, Forschung und Verwaltung	115
Michael Jäckel und Daniel Bauerfeld	
Mehr Nachhaltigkeit wagen – Impulse für eine gestärkte unternehmerische Verantwortung als Wertbeitrag im Land	133
Klaus Rick	
Management und Netzwerke – eine Strategie zur Zukunftsfähigkeit von Regionen	145
Gabi Troeger-Weiß	
CSR als Treiber der Mitarbeitergewinnung und -bindung	163
Susanne Rank	
Klimaschutz durch eine angepasste Mitarbeitermobilität – wie attraktive Angebote den täglichen Arbeitsweg verändern können	177
Philipp Tachkov, Svenja Richler und Arabella Gregor	
Impulse, Stimmen und Fallbeispiele aus der Unternehmenspraxis	
Nachhaltigkeitsmanagement im Mittelstand – oder: nachhaltig managen im Mittelstand?	195
Christine Kübler	
Keine Nachhaltigkeit ohne Energiewende	203
Thomas Pensel und Dagmar Schneider	
innogy aktiv vor Ort – Mitarbeiter für Mitmenschen in Rheinland-Pfalz	217
Beatrix Ziegler und Michael Dötsch	
Vom Baum bis ins Glas: Nachhaltigkeit bei Eckes-Granini	231
Reiner Pfuhl	
CSR bei SCHOTT: Verantwortung für das Unternehmen, die Menschen und die Umwelt	241
Jürgen Steiner	
Verantwortung im Spiel: Corporate Responsibility bei der LÖWEN-Gruppe	257
Daniel Henzgen, Simon Obermeier und Willi Cornel	
CSR am Beispiel der mitcaps GmbH	271
Rebecca Helmdach und Wilfried Röttgers	

CSR 4.0 bei Arend – Durch Digitalisierung verantwortungsbewusst handeln	283
Sara Hengel	
Family Business Governance als Grundlage einer nachhaltigen CSR im Familienunternehmen Zschimmer & Schwarz	295
Christian Schwarz	
Mehr Nachhaltigkeit durch gezielte Entwicklung unseres Produktportfolios – Fallbeispiel BASF	307
Michael Heinz	
CSR ist CSR — oder? Was ist anders bei Hevert-Arzneimittel	317
Mathias Hevert, Ivonne Atzler und Marianne Sallinger	
Nachhaltige Netzwerkarbeit der Sebapharma GmbH & Co. KG	331
Harald Düster und Laura Wiederhold	
Den Menschen dienen – CSR bei Boehringer Ingelheim	345
Stefan Rinn, Martin Beck, Andrea Freund-Kremer und Alexandra Rehn	
Die Deutsche Bank und Corporate Social Responsibility	361
Kai Giesel, Fabian Schreiber und Joshua Koch	
Unsere Sparkassen im Dienst der Bürgerinnen und Bürger	379
Beate Läsch-Weber	
Die Investitions- und Strukturbank Rheinland-Pfalz (ISB): Nachhaltigkeit – von Anfang an	391
Ulrich Dexheimer	
CSR-Berichterstattung und Prüfung – ein Einblick von KPMG	403
Alexander Glöckner	
Impulse und Fallbeispiele von Netzwerkakteuren, Verbänden, Zivilgesellschaft und Politik	
Rheinland-Pfalz: Die Landesregierung als nachhaltiger Akteur und Partner	413
Malu Dreyer	
Vernetzung als Treiber: Regional-Governance-Initiativen zur Stärkung von CSR	429
Heike Arend und Timo Philippi	
ISSO – Brückenbauer für zukunftsfähiges Leben und Wirtschaften	443
Beatrix Sieben, Martin Görlitz und Elisabeth Brossette	

Verantwortungspartner-Region Trier – Unternehmen gestalten europäische Zukunftsregion	459
Matthias Schwalbach	
RENN.west – die Regionale Netzstelle für Nachhaltigkeitsstrategien in Rheinland-Pfalz, Nordrhein-Westfalen, dem Saarland und Hessen	463
Klaus Helling und Michael Matern	
Mit Ressourcen und Einwohnern verantwortlich umgehen	475
Michael Schieler	
Wenn aus Flüchtlingen Handwerker werden: Handwerkskammern in Rheinland-Pfalz übernehmen gesamtgesellschaftliche Verantwortung.	493
Jens Fiedermann	
Attraktives Handwerk – motivierte Mitarbeiter	497
Lena Paulus	
Soziale Verantwortung der Landesärztekammer Rheinland-Pfalz mit besonderem Blick auf die Gesundheitsversorgung im ländlichen Raum	501
Günther Matheis	
Gesellschaftliche Verantwortung in der Chemie – ein Überblick.	511
Bernd Vogler	
Nachhaltigkeit und soziales Engagement im ZDF.	523
Thomas Bellut	



CSR in Rheinland-Pfalz: Einführung in die Thematik und Beschreibung des Buchaufbaus

Marina Schmitz

1 CSR: Einblick und Status quo einer Debatte

Corporate Social Responsibility (CSR) oder gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen ist schon seit einiger Zeit ein immer wieder kontrovers diskutiertes Thema. Diese Debatte wurde nicht nur von politischen Akteuren, sondern auch von anderen Stakeholdergruppen aufgenommen und weitergeführt. Auf Initiative der Vereinten Nationen wurde die Agenda 2030 (auch als Global Compact bekannt) viel diskutiert und deren Nachhaltigkeitsziele (Sustainable Development Goals, kurz: SDGs) in Unternehmensberichte aufgenommen. Viele Akteure stehen vor der Frage, wie sie selbst einen Beitrag zur Verwirklichung leisten können. Dass CSR sich so beharrlich auf der Agenda hält, liegt wohl auch daran, dass dieses Thema immer wieder durch bekannte und einflussreiche Personen in unsere Gedächtnisse zurückgerufen wird – sei es durch den CEO des weltgrößten Vermögensverwalters BlackRock, Larry Fink, oder aber auch durch Stimmen zukünftiger Generationen, so wie die Ansprache der 16-jährigen Schwedin Greta Thunberg während der UN COP24 Climate Change Conference 2018, deren flammende Rede für Anerkennung gesorgt hat. Dies sind aber nur zwei von vielen Beispielen, die ohne eine Verhaltensänderung in der Gesellschaft wohl langfristig nicht sehr viel bewirken können.

Daher ist es umso wichtiger, Potenziale für Unternehmen aufzeigen, die durch ihren Einfluss eine größere Hebelkraft haben, Veränderungen langfristig sichtbar zu machen. Hierzu gehört nicht zuletzt die Generation der „Millennials“. Viele Artikel attestie-

M. Schmitz (✉)

Center for Advanced Sustainability Management (CASM), CBS Cologne Business School GmbH, Köln, Deutschland

E-Mail: m.schmitz@cbs.de

ren ihnen ein fundamental anderes Bewusstsein und identifizieren sie sogar als Quelle der Veränderung, als sogenannte „change maker“. Neben den oben genannten Veränderungen hinsichtlich den Wünschen und Erwartungen verschiedenster Interessengruppen soll die folgende Liste als Anregung dienen, welche Geschäftspotenziale sich hinter einem integrativen Konzept der Nachhaltigkeit verbergen können:

- Steigerung finanzieller Performance (Clark et al. 2015)
- Laut einer KPMG-Studie betragen die ökologischen Schäden, die von 11 Schlüsselindustrien im Jahre 2010 verursacht wurden, 1 % von deren Vorsteuergewinnen (International KPMG 2012)
- Best Practices liefern Anhaltspunkte dafür, dass durch bessere Routenplanung, LKW-Beladung, Fahrertraining und verbesserte Technologienutzung die Benzin-effizienz um 87 % gesteigert werden kann, was zugleich eine Reduktion von 15.000 metrischen Tonnen CO₂-Emissionen und dadurch einer Kosteneinsparung von 11 Mio. USD führen kann; Einsparungen von 300 Mio. USD könnten über 2 Jahre eingespart werden, wenn der Wasserverbrauch und die Treibhausgase reduziert würden (Whelan und Fink 2016)
- 80 % der Konsumenten in Entwicklungsländern und 40 % der Konsumenten in Industrienationen fühlen sich verantwortlich, Produkte zu kaufen, die gut für Natur und Gesellschaft sind (Whelan und Fink 2016)
- Harvard Business School fand heraus, dass Unternehmen, die in materielle Nachhaltigkeit investieren, andere Unternehmen bei der risikoadjustierten Rendite übertrumpfen (Khan et al. 2016)

Zusätzlich zu diesen Argumenten ist die Wichtigkeit von Nachhaltigkeit im Verständnis von Unternehmen und Gesellschaft massiv in den Vordergrund gerückt:

- Laut der Accenture CEO Studie sagten 93 % der CEOs, dass Nachhaltigkeit entscheidend für den zukünftigen Erfolg ihrer Unternehmen sein wird (Hayward et al. 2013)
- 75 % der Menschen weltweit glauben, dass Unternehmen dazu fähig sind, profitabel zu wirtschaften und dabei soziale und ökologische Verhältnisse innerhalb des Operationsradius des Unternehmens verbessern können (Edelman Trust Barometer 2017)
- 62 % der Millenials (geboren in den Jahren 1981–1996) bevorzugen es, in einem Unternehmen zu arbeiten, welches einen positiven Einfluss/Impact auf die Gesellschaft hat; die Hälfte würde eine sinnvolle Beschäftigung einem hohen Gehalt vorziehen (Ernst & Young 2017)

Trotz dieser Argumente besteht immer noch das Problem, dass Nachhaltigkeit gerne in die Ecke der Sozialromantik gestellt wird. Das hängt oftmals damit zusammen, dass alte ökonomische Denkmuster eines Trade-offs zwischen Nachhaltigkeit und profitorientiertem Denken anscheinend immer noch weit verbreitet sind. Daher ist es besonders wichtig, alte Wirtschaftsparadigmen infrage zu stellen und dieses kritische Denken in die

Ausbildung zukünftiger Manager zu integrieren. Langfristig wird es nichts bringen, wenn Konzerne einzelne Nachhaltigkeitsmanager oder -abteilungen aufbauen – sie müssen sich einer größeren Herausforderung, einer nachhaltigen Unternehmenstransformation stellen. Nachhaltigkeit darf nicht als Zusatz verstanden werden, sondern muss in die DNA des Unternehmens, ins Kerngeschäft integriert und von allen Abteilungen und Mitarbeitern gleichsam getragen werden. Die Tatsache, dass Nachhaltigkeit oder CSR als Konzept recht breit gefächert ist und auf unterschiedliche Weise adressiert werden kann, hat viele Beratungen dazu veranlasst, neben den theoretischen Modellen, zum Beispiel dem Stakeholder-Ansatz, der Triple Bottom Line oder der CSR-Pyramide, Konzepte zu entwickeln, die praktische Anleitungen für Unternehmen darstellen und übergeordnete Ziele wie die SDGs für Unternehmen transparenter und umsetzbar machen wollen. Unter diesen Konzepten finden sich die aus dem Projektmanagement stammende IOOI Methode der Bertelsmann Stiftung (Bertelsmann Stiftung 2010), die Total Societal Impact (TSI) Methode der BCG (Douglas Beal et al. 2017), die True Value Methode von KPMG (KPMG 2014; KPMG International 2014) oder die Total Impact Measurement & Management Methode (TIMM) von PwC (PricewaterhouseCoopers 2013) (um hier nur ein paar zu nennen), die trotz ihrer unterschiedlichen Foci eine Verknüpfung von Strategie und Nachhaltigkeit anstreben; also nicht nach dem Minimalprinzip des „Fußabdruck-Verkleinerns“ agieren, sondern wirklichen Mehrwert schaffen. Diese Verknüpfung ist notwendig, damit Nachhaltigkeit nicht bloß ein weiterer Trend bleibt, den sich meist leider nur das Marketing vornimmt (zurecht sehr oft als „greenwashing“ abgestempelt) oder der „nur“ in sozialem Engagement endet, welches auch nicht ausreichend mit dem Kerngeschäft verbunden ist. Da diese Transformation ein langwieriger Prozess mit einem ungewissen Ausgang und Mehrwert sein kann, schreckt es viele ab, diesen überhaupt erst anzustoßen.

Dieser Sammelband gibt einen Überblick über das Bundesland Rheinland-Pfalz (RLP) und beleuchtet die unterschiedlichen CSR-Aktivitäten aus Wissenschaft, Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft, die sich den oben genannten Herausforderungen erfolgreich gestellt haben. Die enge Verzahnung dieser Akteure schafft einen besonderen Nährboden für CSR im Land Rheinland-Pfalz, was in diesem Buch in besonderem Maße zum Ausdruck kommt. Anhand unterschiedlicher Fallbeispiele und Anregungen liefert dieses Buch dem Leser einen Überblick über den Status quo, die aktuellen Herausforderungen sowie das Potenzial von CSR in RLP, welches hoffentlich weitere nationale Akteure zum Nachahmen anregt.

2 Rheinland-Pfalz: Herausforderungen und Chancen

Ende Dezember 2017 lebten in Rheinland-Pfalz 4,07 Mio. Menschen auf einer Fläche von 19.858 km² (Statistisches Landesamt Rheinland-Pfalz 2018). Durch einen Zuwanderungsüberschuss von ca. 17.542 Menschen stieg das Bevölkerungswachstum gegenüber dem Vorjahr um 0,4 % leicht an (Staatskanzlei Rheinland-Pfalz 2019a).

Die wirtschaftlichen Potenziale und das Unternehmertum im Industrieland Rheinland-Pfalz, welches besonders durch den Mittelstand geprägt ist, sind enorm. Besonders

in den ländlichen Gebieten in Hunsrück, Pfalz, Westerwald und Eifel ist die starke Präsenz des Mittelstandes strukturpolitisch wichtig. 2016 gab es in Rheinland-Pfalz ca. 160.600 Unternehmen, ein Anstieg um 0,5 % zum Vorjahr. Das Bruttoinlandsprodukt stieg in Rheinland-Pfalz 2017 preisbereinigt um 2,5 %. Hierbei war der Zuwachs etwas höher als im Bundesdurchschnitt. Im gleichen Zeitraum stieg die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten um 1,3 % auf über 1,2 Mio. Die Zahl der Erwerbstätigen erreichte in Rheinland-Pfalz 2017 mit einem Jahresdurchschnitt von 2,02 Mio. Erwerbstätigen einen neuen Höchststand. Ein Viertel aller Beschäftigten arbeitet im Verarbeitenden Gewerbe (Statistisches Landesamt Rheinland-Pfalz 2018). Der Anteil des Verarbeitenden Gewerbes an der Bruttowertschöpfung liegt derzeit etwa bei 26 % – fast 4 % über dem Bundesdurchschnitt.

Fast die Hälfte der Unternehmen wird ausschließlich von Inhabenden geführt (47,6 %). Die wichtigste Branche ist die Chemie- und Pharmaindustrie, gefolgt von Maschinenbau und Fahrzeugindustrie (Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz 2018a). In RLP bildet die Industrie immer noch eine tragende Säule der Wirtschaft des Landes. Die meisten Industriearbeitsplätze gibt es dank der BASF in Ludwigshafen. Wörth/Germersheim (Fahrzeugbau), Ingelheim (Pharma), Mainz (Glas) sowie Koblenz (Automobilzulieferer) bilden weitere Industriezentren (Landeszentrale politische Bildung Rheinland-Pfalz 2019).

Die Dienstleistungsbranche ist der Jobmotor im Land. Über 70 % der Arbeitsplätze finden sich in dieser Branche. Die meisten Menschen arbeiten bei den öffentlichen Dienstleistern, im Bereich Erziehung und Gesundheit, gefolgt von Handel, Verkehr, Gastgewerbe, in Information und Kommunikation (Landeszentrale politische Bildung Rheinland-Pfalz 2019). Zusammen mit der IT sind die Medien ähnlich bedeutend wie die Chemische Industrie: Mainz mit dem ZDF als eine der größten Fernsehanstalten Europas, der Verlagsgruppe Rhein-Main und dem rheinland-pfälzischen Haupthaus des Südwest-Rundfunks, Ludwigshafen mit Radio RPR, Medien-Union Ludwigshafen und dem Mittelrhein-Verlag in Koblenz (Landeszentrale politische Bildung Rheinland-Pfalz 2019) – um neben den regionalen Radiosendern und Tageszeitungen nur einige zu nennen.

Trotz der nationalen und internationalen Herausforderungen scheint sich RLP in einer positiven Wirtschaftslage (IHK Pfalz 2019) zu befinden, die trotz allem in den folgenden Jahren einige Herausforderungen für das Land bereithält. Vor allem die Megatrends demografischer Wandel und Digitalisierung bieten genügend Diskussionsgrundlage – dies gilt selbstverständlich für alle Bundesländer gleichermaßen. Besonders wichtig für RLP ist die Attraktivität der starken lokalen Industrie, da diese den ländlichen Raum attraktiv gestalten und somit junge Talente gehalten und unterstützt werden können. Mit dem hohen Industrieanteil einher geht naturgemäß auch eine hohe Energieintensität – welches mit Blick auf Nachhaltigkeit im folgenden Kapitel nicht uninteressant ist, wenn man den entsprechenden Hebel der Unternehmen berücksichtigt.

Zusätzlich bietet die Digitalisierung sicherlich Möglichkeiten, Problemstellungen im ländlichen Raum zu lösen. Hierbei werden neue Technologien wie etwa Künstliche Intelligenz konsequent eingesetzt, um eventuelle Problemstellungen (wie etwa in der Gesundheitsversorgung) zu lösen (Staatskanzlei Rheinland-Pfalz 2019b). In diesem Kontext ist auch der von der Landesregierung systematisch vorangetriebene Breitbandausbau in der Fläche zu verstehen, der derzeit mindestens 50 Mbit/s bei über 80 % der rheinland-pfälzischen Haushalte beträgt (Welt 2019a), mehr als 60 % sind laut Ministerium gigabitfähig (Ministerium des Innern und für Sport Rheinland-Pfalz 2019). Hier wurde in nur zwei Jahren deutlich zugelegt (Rudl 2016). In diesem Kontext steht zum Beispiel auch das Projekt Digitale Dörfer des Fraunhofer-Institutes im vorliegenden Sammelwerk.

Neben den oben genannten Herausforderungen ergeben sich auch Chancen und Potenziale, die sich für Rheinland-Pfalz herausarbeiten lassen. Zuerst lässt sich sicherlich die starke Industrielandschaft mit zahlreichen traditionsreichen Handwerksbetrieben (Institut für Geschichtliche Landeskunde an der Universität Mainz e. V. 2019) und mittelständischen Unternehmen (von denen manche sogar als Hidden Champions weltweit bekannt sind) herausheben. Zudem kann RLP auch mit einigen globalen Playern aufwarten: BASF, Boehringer Ingelheim und die Schott AG (Landeszentrale politische Bildung Rheinland-Pfalz 2019). Dieses wirtschaftliche Potenzial gepaart mit einer starken Hochschullandschaft stellt zweifelsohne eine Kombination dar, die ein enormes wirtschaftliches und wissenschaftliches Potenzial birgt sowie die Attraktivität der Region Rheinland-Pfalz steigert (Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz 2015).

Um diese Problemstellungen und Möglichkeiten zu identifizieren, ist es besonders wichtig, einen Dialog mit allen Interessengruppen zu führen. Dabei helfen Veranstaltungen von Netzwerken, wie etwa von ZIRP (Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz) e. V., die die Themen Unternehmertum, Infrastruktur, Fachkräftesicherung, Gesundheitswirtschaft, Energiewende, Daseinsvorsorge, Bildung, Tourismus und Kultur in den Fokus stellen (Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz 2015) und bereits eine breite Unternehmensbasis repräsentieren (Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz 2017b). Ein Zusammenspiel des urbanen und ländlichen Kontextes spielt dabei eine übergeordnete Rolle.

Dass diese Vorteile auch für die nachhaltige Entwicklung in Rheinland-Pfalz genutzt werden, zeigen verschiedenste Initiativen, wie zum Beispiel das Projekt „Klimaschutz in kleinen Kommunen durch ehrenamtliche Klimaschutzpaten“ (KlikK aktiv), das im letzten Jahr von der Energieagentur Rheinland-Pfalz ins Leben gerufen wurde (Energieagentur Rheinland-Pfalz GmbH 2019; Rheinland-Pfalz 2019). Alle diese Initiativen folgen dem politischen Planungsrahmen von RLP, der im nächsten Kapitel beschrieben wird.

3 CSR in RLP: nachhaltige Ausrichtung als Kern der Landes-DNA

2010 stellte die Bundesregierung die „Nationale Strategie zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen“ vor (Bundesregierung 2010), die 2017 in die Berichtspflicht mündete und somit schlussendlich in die Praxis überführt wurde (Bundesanzeiger Verlag 2017; Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz 2017). Trotz dieses klaren Bekenntnisses zum Thema CSR und dessen Mehrwert scheint dieser bürokratische Mehraufwand viele Unternehmen zu stören. Laut einer Umfrage der Deutschen Industrie- und Handelskammer von rund 2000 Unternehmen zum Thema unternehmerische Verantwortung ist ein Großteil der Unternehmen der Überzeugung, dass individuelle kreative und innovative Beiträge von Unternehmen zu diesem Thema von Regulierungen gehemmt und sogar durch Berichtspflicht konterkariert würden (Deutscher Industrie- und Handelskammertag|Berlin|Brüssel 2012).

Dass Nachhaltigkeit auch mehr sein muss als ein Papiertiger, zeigen die nationalen Entwicklungen in Rheinland-Pfalz, welches unter den Bundesländern eine Vorreiterrolle einnimmt. Wie wichtig in diesem Prozess ein kritischer und konstruktiver Umgang mit aktuellen Problemstellungen ist, zeigt Frau Ministerpräsidentin Malu Dreyer im Hinblick auf das Thema Stickstoffdioxid und Fahrverbote (Staatskanzlei Rheinland-Pfalz 2017b). Rheinland-Pfalz beschäftigt sich aber nicht erst seit Kurzem mit dem Thema, sondern bereits seit 2001, als die Landesregierung das damals noch unter dem Namen „Agenda 21“ laufende Programm vorlegte, welches 2008 in einem vierjährigen Turnus als Nachhaltigkeitsstrategie überarbeitet werden sollte (Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz 2018b, 2019). Die Kombination aus der Nachhaltigkeitsstrategie des Landes mit ausgewiesenen Indikatoren (Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz 2018b) und dem Wohlfahrtindex (Ministerium für Wirtschaft, Klimaschutz, Energie und Landesplanung Rheinland-Pfalz 2016) als dessen zusätzlichem strategischem Messinstrument zeigen Entwicklungspotenziale und Handlungsfelder auf, die gegebenenfalls auch angepasst werden können.

Zusätzlich zur Nachhaltigkeitsstrategie tragen auch andere Kernstrategien dazu bei, die globale Agenda 2030 umzusetzen: die Biodiversitätsstrategie, das Klimaschutzkonzept, die entwicklungspolitischen Leitlinien, die Strategie für Bildung für Nachhaltige Entwicklung (BNE) (Bildung für nachhaltige Entwicklung RLP 2019; Ministerium für Umwelt, Energie, Ernährung und Forsten 2015), die in RLP konsequent umgesetzt wird (Deutsche UNESCO-Kommission e. V. 2019; Landeszentrale für Umweltaufklärung Rheinland-Pfalz 2019), und die Digitalisierungsstrategie (Die Landesregierung Rheinland-Pfalz 2019). Hierbei schließt das Land auch drei SDGs aus, die nicht ganz zu den Kernkompetenzen des Landes passen (SDG 5, 14, 16) (Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz 2018b). Dass diese strategische Ausrichtung bereits praktisch gelebt wird, kann man zum Beispiel

anhand der ins Leben gerufenen Auszeichnung „green hospital Rheinland-Pfalz“ (Staatskanzlei Rheinland-Pfalz 2017a) und an der Auszeichnung der Großregion für deren Netzwerkaufbau „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ sehen (Staatskanzlei Rheinland-Pfalz 2018). Zudem wurde 2018 der Umwelt-Campus Birkenfeld der Hochschule Trier als Lernort der höchsten Stufe durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung und die Deutsche UNESCO-Kommission im Rahmen des Weltaktionsprogramms Bildung für Nachhaltige Entwicklung ausgezeichnet. Auf städtischer Ebene hat sich Trier ebenfalls einen Aktionsplan für Nachhaltigkeit auferlegt (Welt 2019b). Zudem legt der Kompass Nachhaltigkeit für die öffentliche Beschaffung nahe, dass das Thema auch auf kommunaler Ebene integriert gelebt wird (Kompass Nachhaltigkeit Öffentliche Beschaffung 2019).

Die Nachhaltigkeitsziele Rheinland-Pfalz der Fortschreibung 2015 werden in der Nachhaltigkeitsstrategie Rheinland-Pfalz, Indikatorenbericht 2017 detailliert vorgestellt und konzentrieren sich auf die nachfolgenden Agendapunkte (Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz 2018b, S. 15):

- Treibhausgasemissionen bis 2020 um 40 % gegenüber 1990 mindern
- Klimaneutralität bis 2050, mindestens jedoch eine Reduktion um 90 % gegenüber 1990 erreichen
- Klimaneutralität der Landesverwaltung bis 2030 erreichen
- Den Stromverbrauch bis zum Jahr 2030 bilanziell zu 100 % aus erneuerbaren Energien decken
- Den Anteil der Landwirtschaftsflächen mit hohem Naturwert erhöhen
- Den Anteil der vom Aussterben bedrohten und stark gefährdeten Arten bis 2025 verringern
- Die weitere Zerschneidung der Landschaft stoppen
- Den Anteil von Gewässern mit einem guten und sehr guten ökologischen Zustand bis 2027 erhöhen
- Naturparke zu nachhaltigen Modellregionen entwickeln
- Die Energieproduktivität steigern
- Die Ressourceneffizienz steigern
- Die tägliche Flächenneuanspruchnahme bei unter einem Hektar stabilisieren
- Die Schadstoffbelastung der Luft senken
- Den Anteil der FSC-zertifizierten Waldfläche erhöhen
- Die Anbaufläche des ökologischen Landbaus auf 20 % erhöhen
- Die Zahl der nach einheitlichen BNE-Kriterien zertifizierten Bildungsanbieter in Rheinland-Pfalz bis 2020 steigern
- Bis 2020 berücksichtigen 25 Kommunen in Rheinland-Pfalz bei ihrer Beschaffung soziale und ökologische Kriterien und erlassen einen diesbezüglichen Ratsbeschluss

Als landesweites Netzwerk aus Wirtschaft, Politik, Kultur und Wissenschaft, Impulsgeber und Standortinitiative ist es die Aufgabe der Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz,

diese Entwicklung zu begleiten (Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz 2017a). Zentraler Punkt dieses Netzwerks ist die Förderung des Austauschs von „Best Practices“ zwischen Unternehmen, der auch in zahlreichen Dokumentationen und Projektstudien festgehalten wird (Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz 2019a, b). Das Besondere dieser Initiative ist die Bandbreite an Unternehmen, Instituten und Verbänden, die sich dem Thema verschrieben (Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz 2019b) und daher auch an diesem Sammelband mitgewirkt haben. Zusammenfassend kann man RLP als engagierte Region beschreiben, in der Nachhaltigkeit von den Akteuren, die im Folgenden vorgestellt werden, aktiv und überzeugt vorangetrieben wird. Hierbei zeichnet sich das Land durch seine vielen Leuchtturmprojekte aus, die von einer besonders professionellen Netzwerkstruktur profitieren können. Dieser Band trägt an dieser Stelle dazu bei, dass die Vernetzung noch deutlicher zutage tritt, und soll so auch anderen Akteuren als Leitbild dienen, das Land bei dieser Aufgabe zu unterstützen.

4 Über den vorliegenden Sammelband

4.1 Impulse und Fallbeispiele aus der Wissenschaft

Frau Nicole Spanier-Baro führt in ihrem Artikel über Digitalisierung als Chance für ländlich geprägte Räume an, dass ein Ausgleich zwischen dem Lebensangebot Stadt vs. Land stattfinden muss, um eine wirklich ganzheitliche Lösung im Sinne der Nachhaltigkeit zu finden, und die Digitalisierung ist hier sicherlich ein Hilfsmittel, um Initiativen zu beschleunigen. Digitalisierung wird von Frau Anett Mehler-Bicher und Herrn Lothar Steiger sogar noch einen Schritt weitergetragen, da sie sich mit Augmented Reality beschäftigen, die laut Einschätzung der Autoren bald Einzug in viele Aspekte unseres täglichen Lebens Einzug halten wird, deren Grenzen und Anwendungsgebiete aber sicherlich auch unserer ethischen und moralischen Einschätzung bedürfen.

Die Schnittstelle zwischen Theorie und Praxis liefert Herr Klaus Zink in seinem Beitrag über CSR am Institut für Technologie und Arbeit e. V. der TU Kaiserslautern, der auch einige Anregungen für Rheinland-Pfalz mit einschließt. Allgemein ist die Hochschullandschaft in Rheinland-Pfalz stark geprägt durch das Thema CSR, was auch die hohe Zahl der Fallstudien in diesem Sektor widerspiegelt. Frau Katharina Spraul und Frau Julia Hufnagel schauen sich in ihrem Beitrag die Technische Universität Kaiserslautern näher an und kritisieren die deutsche Hochschullandschaft für ihren vorherrschenden „Top-down“-Ansatz, der weder den Nachhaltigkeitsthemen noch dem dynamischen Charakter dieser Organisationen gerecht würde und fordern mehr Vernetzung zwischen Abteilungen, Lehrenden, Forschenden, Studierenden und weiteren Stakeholdergruppen, die verantwortlich für die erfolgreiche Implementierung sind. Frau Claudia Hensel, die an der Uni Mainz praktiziert, schlägt einen ähnlichen Ton an und

fordert aufgrund wachsender wirtschaftlicher und sozialer Herausforderungen eine neue Ausrichtung der akademischen Ausbildung. Der Wirkungszusammenhang, den sie untersucht und erörtert, führt über Bildung hin zu wirtschaftlicher Entwicklung (Education – Empowerment – Employability – Economic Development). Ein weiteres Beispiel liefert der Umwelt-Campus Birkenfeld. Herr Klaus Helling erläutert, warum Hochschulen ein Nachhaltigkeitsleitbild entlang der Kriterien des Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK) entwickeln sollten, nämlich um daraus Implikationen für die Handlungsfelder Governance, Nachhaltigkeitsberichterstattung, Betrieb, Lehre, Forschung und Transfer zu gewinnen. Frau May-Britt Kallenrode, Herr Tobias Seibrich, Herr Björn Risch, Herr Jörg Rapp, Herr Jürgen Roth, Frau Marie Schehl und Herr Engelbert Niehaus widmen sich in ihrem Fallbeispiel der Universität Koblenz-Landau nicht nur der generellen Umsetzung von CSR an ihrer Hochschule, sondern auch der Frage, inwiefern dort auf das vierte Nachhaltigkeitsziel, die Bildungsteilhabe, eingezahlt wird. Im Kern dieser Betrachtung stehen die außerschulischen Lernstandorte sowie die Ansätze im Bereich frei zugänglicher Bildungsressourcen (Open Educational Resources, kurz: OER). Als Abschluss der Fallstudien zu CSR in der Hochschullandschaft zeigt die Universität Trier in dem Beitrag von Herrn Michael Jäckel und Herrn Daniel Bauerfeld einen Ausschnitt der Aktivitäten und Initiativen, die sicherlich auch dazu geführt haben, dass Mitte August 2018 der Universitätspräsident die Auszeichnung „Fairtrade University“ entgegennehmen durfte.

Herr Klaus Rick liefert ein Plädoyer, welches das aktuelle Image des Konzeptes Nachhaltigkeit umreißt; weg vom „soften“ Thema hin zu einem signifikanten strategischen Instrument, welches einen Beitrag zum Corporate Value zukunftsaktiver Unternehmen leisten kann – und das auf breiter Basis. Mehr Nachhaltigkeit wagen bedeutet nicht nur, individuelle Prosperität zu steigern, sondern zugleich einen Beitrag zur Entwicklung in der Region zu leisten. Die besondere Rolle, die Netzwerke als Beitrag zur Zukunftsfähigkeit von Regionen liefern können, schildert Frau Gabi Troeger-Weiß in ihrem Beitrag, der Herausforderungen und Trends für ländliche Räume und deren Entwicklungspotenziale aufzeigt sowie Instrumente zur Gestaltung des demografischen und sozioökonomischen Strukturwandels. Gerade in ländlichen Regionen wie Rheinland-Pfalz sollten sich Unternehmen CSR als Treiber der Mitarbeitergewinnung und -bindung zunutze machen. In diesem Artikel gibt Frau Susanne Rank Empfehlungen an das Personalmanagement, die auch berücksichtigen, dass die besonders stark umkämpften zukünftigen Mitarbeiter nach einer Arbeit mit Sinn suchen. Daran schließt sich das Thema der Mitarbeitermobilität an, dem sich Frau Svenja Richler, Herr Philipp Tachkov und Frau Arabella Gregor widmen, die besonders in städtischen Ballungsräumen ein wichtiges Handlungsgebiet im Hinblick auf das Ziel einer Reduktion der CO₂-Emissionen darstellen. Neben der naheliegenden Strategie der Vermeidung individueller Mobilitätslösungen werden klimafreundlichere Alternativen für Nutzer diskutiert.

4.2 Impulse, Stimmen und Fallbeispiele aus der Unternehmenspraxis

Den Auftakt des Unterkapitels aus der Unternehmenspraxis gibt Frau Christine Kübler ein Statement zum Verständnis der Mittelständler ab und hinterfragt implizit, ob die Nachhaltigkeitsberichte, -kommunikation und die Ernennung von Nachhaltigkeitsbeauftragten in der Großindustrie nicht hinter dem Verständnis der KMU hinterherhinkt, die sich scheinbar automatisch intensiver mit der Langlebigkeit, dem Wohlstand und der Beschäftigungssicherung auseinandersetzt. Herr Thomas Pensel und Frau Dagmar Schneider betrachten die CSR-Debatte darüber hinaus auch auf der makroökonomischen Ebene. Klimaschutz im Allgemeinen oder die Energiewende, die dazu nötig ist, findet in der CSR-Berichterstattung unter Bezugnahme der SDGs 2030 zentrale Beachtung. Der Beitrag beschäftigt sich mit der Energieagentur Rheinland-Pfalz und deren Lösungsansätzen, um Gesellschaft und Praxis zum Thema Energie zukunftsfähig machen zu können. Einen etwas engeren Fokus ziehen Frau Beatrix Ziegler und Herr Michael Dötsch und präsentieren in ihrem Kapitel das Innogy-Mitarbeiterprogramm „Aktiv vor Ort“, welches Kommunen, Kunden und besonders Mitarbeiter zusammenbringt und dadurch Projekte vor Ort in ehrenamtlicher Form umsetzen kann. Das Programm stellt exemplarisch dar, wie eine soziale Unternehmenskultur aussehen kann, sodass durch Volunteering wiederum Arbeitgeberattraktivität und Fachkräftesicherung verbessert werden kann. Am Beispiel von Partnerschaften und Austausch in einem Netzwerk für Nachhaltigkeit gibt Herr Reiner Pfuhl einen Überblick über die Nachhaltigkeitsinitiativen des international tätigen sowie lokal verbundenen Familienunternehmens Eckes-Granini. Das Stiftungsunternehmen SCHOTT trägt im Beitrag von Herrn Jürgen Steiner einen ganzheitlichen Ansatz vor, der alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit veranschaulicht und exemplarisch für dieses Unternehmen vorstellt. Dass Nachhaltigkeit auch in Branchen gelebt werden kann, die vielleicht nicht auf den ersten Blick automatisch mit diesem Begriff in Verbindung gebracht werden. „Verantwortung im Spiel: Warum die LÖWEN-Gruppe einen CR-Bericht hat“ ist ein Beitrag von Herrn Daniel Henzgen, Herrn Simon Obermeier und Herrn Willi Cornel, die sich mit der Frage der unternehmerischen Verantwortung im Glücksspiel, der Haltung, die hinter diesem Ansatz steht, und den Herausforderungen auseinandersetzen. Dass besonders die generelle Einstellung zum Thema CSR stimmen muss und über das reine Marketing hinausgehen sollte, wird am Beispiel der mitcaps GmbH deutlich. Frau Rebecca Helmdach und Herr Wilfried Röttgers beleuchten dieses Thema integriert und zeigen Potenziale auf, wenn man es als langfristige und nachhaltige Strategie beleuchtet. Arend hat bereits das geschafft, was andere Unternehmen noch verstehen müssen – Digitalisierung und Nachhaltigkeit müssen zusammen gedacht werden. Wie das aussehen kann, illustriert Frau Sara Hengel anhand des Themas Optimierung von Produktionsprozessen und -abläufen. Thematisch werden der Einsatz von Robotik-Technologie angesprochen, hochsichere Datensammlung sowie Gestaltung der Arbeitsplätze.

Nach diesem Mix an Unternehmen und Industrien beschäftigt sich ein weiterer Block im Praxisteil dieses Buches mit chemischen und pharmazeutischen Erzeugnissen. Sowohl in Familienunternehmen wie Zschimmer und Schwarz als auch bei BASF ist das Konzept fester Bestandteil der Firmen-DNA. Herr Christian Schwarz illustriert das Thema nachhaltige Unternehmensführung bzw. in diesem Falle „Family Business Governance“ und gibt so Anregung für andere Familienunternehmen, an diesem Thema weiterzudenken. BASF zeigt hingegen am Beispiel des Produktportfolios sowie Forschung und Produktionsverfahren, wie CSR angewandt werden kann. Herr Michael Heinz führt an, dass ein wichtiger Faktor für eine erfolgreiche Integration der intensive Austausch mit Kunden und anderen Stakeholdern sei, um deren Bedürfnisse nach Nachhaltigkeit noch besser verstehen und abbilden zu können. Herr Mathias Hevert, Frau Ivonne Atzler und Frau Marianne Sallinger machen den Auftakt für die Pharmaindustrie und stellen in den Kern ihrer Überzeugung von CSR die Wertekongruenz von KMUs und deren CSR-Aktivitäten am Beispiel von Hevert-Arzneimittel. Herr Harald Düster und Frau Laura Wiederhold stellen in ihrem Kapitel die Netzwerkarbeit der Sebapharma GmbH & Co. KG in den Mittelpunkt. Das Unternehmen engagiert sich verstärkt lokal und bemüht sich durch eben diese Netzwerkeffekte um eine Verbesserung der Lebens- und Wirtschaftsbedingungen für die Menschen in der Mittelrhein- und Rhein-Hunsrück-Region. Herr Stefan Rinn, Herr Martin Beck, Frau Andrea Freund-Kremer und Frau Alexandra Rehn zeigen einen Ausschnitt aus dem Familienunternehmen Boehringer Ingelheim, die ihr Verständnis unternehmerischer Gesellschaftsverantwortung an ausgewählten Projekten darlegen.

Das abschließende Kapitel bildet der Finanzsektor und dessen CSR-Aktivitäten, in unserem Sammelwerk vertreten durch die Deutsche Bank, die Sparkassen, die Struktur- und Investitionsbank Rheinland-Pfalz und die KPMG als Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Herr Kai Giesel, Herr Fabian Schreiber und Herr Joshua Koch gehen auf die drei CSR-Kernthemen Bildung, Unternehmertum und Gemeinschaft ein, indem sie die Initiativen der Deutschen Bank umsetzen und sie an ihren Erfolgen messen. Frau Beate Läsch-Weber illustriert am Beispiel der „Sparkassen im Dienst der Bürgerinnen und Bürger“, anhand welcher Handlungsmaxime die Sparkassen ihr nachhaltiges und regional ausgerichtetes Geschäftsmodell leben. Hierzu werden drei wichtige Ausprägungen der Gemeinwohlorientierung diskutiert: Bürgerdividende, Digitalisierung und Teilhabe. Die Struktur- und Investitionsbank Rheinland-Pfalz knüpft die Entscheidung bezüglich ihrer Förderprogramm eng an die Bedingung, im Sinne der Nachhaltigkeit zu handeln. Herr Ulrich Dexheimer illustriert, wie dies gleichermaßen für Umweltprogramme, Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen und soziale Projekte wie die Förderung von bezahlbarem Wohnraum gilt. Für die CSR-Berichterstattung markiert der April 2017, also die Überführung der CSR-Richtlinie der Europäischen Kommission in deutsches Recht, einen bedeutenden Umbruch. Herr Alexander Glöckner erläutert im Namen der KPMG, dass insbesondere in der Berichterstattung und Prüfung zwischen den Börsensegmenten und Branchen der berichtspflichtigen Unternehmen unterschiedliche Ansätze erkennbar sind sowie zwischen kapitalmarktorientierten und berichtspflichtigen nicht kapitalmarktorientierten Unternehmen.

4.3 Impulse und Fallbeispiele von Netzwerkakteuren, Verbänden, Zivilgesellschaft und Politik

Frau Ministerpräsidentin Malu Dreyer gibt den Auftakt zum dritten Teil, Impulse aus Verbänden, Zivilgesellschaft und Politik, mit dem Kapitel „Rheinland-Pfalz: Die Landesregierung als nachhaltiger Akteur und Partner“. Die Ministerpräsidentin führt als einen zentralen Punkt an, dass die Landesregierung mit gutem Beispiel vorangehen muss. Als eines der ersten Bundesländer hat sich Rheinland-Pfalz im Jahre 2001 eine Nachhaltigkeitsstrategie gegeben, die stetig angepasst wird und als Kompass verstanden wird, Nachhaltigkeit in das Regierungshandeln zu integrieren.

Dass diese Strategie natürlich nicht ohne eine Vielzahl von Akteuren mit Leben gefüllt werden kann, zeigen Frau Heike Arend und Herr Timo Philippi mit ihrem Beitrag zur Vernetzung als Treiber. Der Ansatz der Regional Governance und seiner Anwendbarkeit auf Mechanismen der regionalen Förderung und Realisierung von CSR in Unternehmen wird hier diskutiert, insbesondere die Bedeutung und Rolle von Netzwerken in diesem Prozess. Abschließend wird die Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz (ZIRP) e. V. als Praxisbeispiel herangezogen. Als ein weiteres Institut, welches sich das Vernetzen von Unternehmen und Akteuren auf die Fahne geschrieben hat, versteht sich das ISSO (Institute for Social & Sustainable Oikonomics) als Brückenbauer und Impulsgeber für kulturelles Unternehmertum und somit für CSR. Frau Beatrix Sieben, Herr Martin Görnitz und Frau Elisabeth Brossette zeigen anhand verschiedener Projektausschnitte, welche Veranstaltungen und Aktivitäten initiiert und organisiert werden, um eben diesen Beitrag zu leisten. In einem der drei Beiträge der Handelskammern in Rheinland-Pfalz beschreibt Herr Mathias Schwalbach ebenfalls, wie regionale Schwerpunkte (in diesem Falle Trier) dabei helfen können, eine europäische Zukunftsregion zu gestalten. Herr Mathias Schwalbach spricht in diesem Falle von einer „Verantwortungspartner-Region“, die aus einem Zusammenschluss von Unternehmen aus der Region Trier, der Bertelsmann-Stiftung sowie dem Frankfurter Beratungsunternehmen :response im Jahr 2013 entstanden ist. Der Hintergrund dieser Aktion ist, dass die Unternehmen selbst aktiv werden sollen und ihr gesellschaftliches Umfeld selbst mitgestalten müssen, um auch die eigenen unternehmerischen Ziele besser erreichen zu können. Der Beitrag beschreibt einige dieser Projekte näher. Ein weiteres Netzwerkprojekt stellen Herr Klaus Helling und Herr Michael Matern in ihrem Beitrag über RENN.west vor. Dieses Netzwerk gilt als eine regionale Netzstelle für Nachhaltigkeitsstrategien in Rheinland-Pfalz, Nordrhein-Westfalen, dem Saarland und Hessen, wirkt also auch überregional und zählt somit auf eine deutschlandweite Strategie ein. Daher finden sich in diesem Kapitel auch Querverweise zur Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie aus dem Jahr 2016 und den jeweiligen Nachhaltigkeitsstrategien der Bundesländer, die sich insgesamt natürlich an globalen Rahmenwerken wie der Globalen Agenda 2030 und ihren 17 SDGs ausrichten. Das vom Rat für Nachhaltigkeit angeregte Netzwerk RENN (Regionale Netzstellen für Nachhaltigkeitsstrategien) unterstützt seit Beginn des Jahres 2017 diese Entwicklung durch Information, Vernetzung der Akteure und Politikberatung.

Ohne die einzelnen aktiven Akteure und Behörden, zum Beispiel die Stadtverwaltungen, Handwerkskammern etc., wären diese ganzen Netzwerkanstrengungen natürlich wenig effektiv. Daher soll im anschließenden Teil auch diese Zielgruppe zu Wort kommen. Die Stadtverwaltung Pirmasens hat das Thema CSR mit folgenden Schwerpunkten auf der Agenda, wie Herr Michael Schieler anschaulich beschreibt: Nachhaltigkeit des kommunalen Finanzwesens insbesondere in Bezug auf das Bürgerwohl mit seinen ökologischen, sozialen und partizipativen Facetten, was anhand ausgewählter konkreter Beispiele aufgezeigt wird. Diese Integration wird auch an anderen Stellen gelebt, wie Herr Jens Fiedermann anhand des Projektes „Migrations- und Flüchtlingscoach für betriebliche Ausbildung“, das sich der Integration von Geflüchteten im Handwerk widmet, anschaulich erklärt. In diesem Projekt werden Geflüchtete sowie Unternehmen bei der Einarbeitung und Integration unterstützt. Einen weiteren Beitrag zum Thema gelebte Nachhaltigkeit im Handwerk liefert Frau Lena Paulus in ihrer Skizze des Projektes „Handwerk attraktiv“. Hier werden Handwerksbetriebe dabei unterstützt, sich als attraktive Arbeitgeber zu präsentieren sowie an der Etablierung einer Arbeitgebermarke zu arbeiten. Die Landesärztekammer Rheinland-Pfalz setzt wiederum einen besonderen Fokus auf die Gesundheitsversorgung im ländlichen Raum, ein Thema, welches viele kleinere Gemeinden beschäftigt. Herr Günther Matheis diskutiert Herausforderungen wie den demografischen Wandel, Aktualisierungen bei der Arztausbildung sowie Möglichkeiten der Digitalisierung im ärztlichen Bereich. Ähnlich zu den Akteuren auf behördlicher Ebene bringen sich die Verbände in Rheinland-Pfalz in die Debatte ein. Die Initiative Chemie³ hat hierzu Nachhaltigkeit als Leitbild in der chemischen Industrie verankert. Herr Bernd Vogler erläutert, wie Unternehmen durch gezielten Informationsaustausch und Dialog die Möglichkeit haben, andere Perspektiven in die eigene Entscheidungsfindung einfließen zu lassen und gleichzeitig über das eigene Engagement zu berichten.

Abschließend wirft Herr Thomas Bellut einen kritischen Blick auf Nachhaltigkeit und soziales Engagement im ZDF, dessen Eckpfeiler Qualität, Nachhaltigkeit und gesellschaftliches Engagement der Unternehmensentwicklung sind. Das Engagement bei Initiativen und Projekten findet zugunsten der Gesellschaft, Medienbranche und des eigenen Unternehmens statt. Als erster und bislang einziger deutscher Fernsehsender unterzieht sich das ZDF dem standardisierten Prüfverfahren des Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK).

Die vorliegenden Perspektiven ergeben einen vielfältigen Mix an CSR-Aktivitäten in RLP. Dabei zeichnet sich Rheinland-Pfalz durch einen systematischen und professionellen Umgang mit dem Thema aus, welcher nicht zuletzt durch eine gelungene Kombination von Unternehmertum im Industriestandort RLP sowie dem Verständnis des ländlichen Raumes geprägt ist. Diese Struktur eröffnet bei näherem Hinsehen einen stark kooperativen Ansatz, der national und international immer mehr in den Fokus rückt, da viele der heutigen Probleme nicht mehr alleine bewältigt werden können.

Der Netzwerkgedanke ist sicherlich einer der Treiber, der CSR oder Nachhaltigkeit im Allgemeinen in dieser Region weiter voranbringen wird. Was viele Unternehmen

anhand von Stakeholder-Dialogen versuchen, aktiv zu gestalten, scheint in Rheinland-Pfalz bereits in der DNA verankert zu sein. Dies birgt große Potenziale, um Unternehmen, Zivilgesellschaft, Politik, Wissenschaft und Bildung in Einklang zu bringen. Dieser Sammelband soll daher einen Ausschnitt der gelebten CSR in dieser Region darstellen, der anderen Bundesländern als Vorbild dienen kann, eine Zusammenarbeit aller Akteure weiter voranzutreiben.

Literatur

- Beal D, Eccles R, Hansell G, Lesser R, Unnikrishnan S, Woods W, Young D (2017) Total Societal Impact. A new lens for strategy. Boston Consulting Group, Boston
- Bertelsmann Stiftung (2010) Corporate Citizenship planen und messen mit der iooi-Methode. Ein Leitfaden für das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh
- Bildung für nachhaltige Entwicklung RLP (2019) Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE). Bildungsserver Rheinland-Pfalz. <https://nachhaltigkeit.bildung-rp.de/>. Zugegriffen: 27. März 2019
- Bundesanzeiger Verlag (2017). Beschlussempfehlung und Bericht. des Ausschusses für Recht und Verbraucherschutz (6. Ausschuss). <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/18/114/1811450.pdf>
- Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (2017) Gesetzentwurf der Bundesregierung. Entwurf eines Gesetzes zur Stärkung der nichtfinanziellen Berichterstattung der Unternehmen in ihren Lage- und Konzernlageberichten (CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz). http://www.bmjv.de/SharedDocs/Gesetzgebungsverfahren/Dokumente/RegE_CSR-Richtlinie.pdf?__blob=publicationFile&v=1
- Bundesregierung (2010) Nationale Strategie zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (Corporate Social Responsibility – CSR). – Aktionsplan CSR – der Bundesregierung
- Clark GL, Feiner A, Viehs M (2015) From the stockholder to the stakeholder: how sustainability can drive financial outperformance. Working paper, University of Oxford and Arabesque Asset management. http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2508281
- Deutsche UNESCO-Kommission e. V. (2019) UNESCO-Weltaktionsprogramm: Bildung für nachhaltige Entwicklung. Wie setzt Rheinland-Pfalz Bildung für nachhaltige Entwicklung um? <https://www.bne-portal.de/de/node/2787>. Zugegriffen: 27. März 2019
- Deutscher Industrie- und Handelskammertag (2012) Gesellschaft gewinnt durch unternehmerische Verantwortung. Ergebnisse des IHK-Unternehmensbarometers 2012. Brüssel, Berlin
- Die Landesregierung Rheinland-Pfalz (2019) Wirtschaft – Strategie für das Digitale Leben. <https://www.digital.rlp.de/digitales-leben/wirtschaft/>. Zugegriffen: 27. März 2019
- Edelman Trust Barometer (2017) 2017 Edelman trust barometer. Global report. <https://www.edelman.com/research/2017-edelman-trust-barometer>. Zugegriffen: 14. Febr. 2019
- Energieagentur Rheinland-Pfalz GmbH (2019) Erstes Treffen von ehrenamtlichen Klimaschutzpaten aus drei Regionen in Rheinland-Pfalz. <https://www.presseportal.de/pm/129182/4228371>. Zugegriffen: 27. März 2019
- Ernst & Young. (2017) Purpose-led brands. Ready to deliver on their value-creation promise

- Hayward H, Lee J, Keeble J, McNamara R, Hall C, Cruse S, Gupta P, Robinson E (2013) The UN Global compact-accnture CEO study on sustainability. Architects of a better world. UN Global Compact Reports 5(3):1–60. <https://doi.org/10.5848/ungc.5720.2014.0015>
- IHK Pfalz (2019) Standortpolitik. Konjunkturbericht Pfalz Jahresbeginn 2019. <https://www.pfalz.ihk24.de/standortpolitik/wirtschaftspolitik/konjunkturberichte/1272616>. Zugegriffen: 27. März 2019
- Institut für Geschichtliche Landeskunde an der Universität Mainz e. V. (2019) Wirtschaftsgeschichte in Rheinland-Pfalz. <http://www.wirtschaftsgeschichte-rlp.de/startseite.html>. Zugegriffen: 27. März 2019
- International KPMG (2012) Expect the unexpected: building business value in a changing world. International KPMG, Zurich
- Khan M, Serafeim G, Yoon A (2016) Corporate sustainability: first evidence on materiality. *Acc Rev* 91(6):1697–1724
- Kompass Nachhaltigkeit Öffentliche Beschaffung (2019) Rheinland-Pfalz: Kompass Nachhaltigkeit. Kommunalen Kompass Rheinland-Pfalz. <https://www.kompass-nachhaltigkeit.de/kommunaler-kompass/rheinland-pfalz/>. Zugegriffen: 27. März 2019
- KPMG (2014) Introducing KPMG true value. A tool to connect corporate and societal value creation
- KPMG International (2014) A new vision of value. Connecting corporate and societal value creation
- Landeszentrale für Umweltaufklärung Rheinland-Pfalz (2019) Umwelt braucht Bildung. <https://umdenken.rlp.de/de/ueber-uns/bildung-fuer-nachhaltige-entwicklung/>. Zugegriffen: 27. März 2019
- Landeszentrale politische Bildung Rheinland-Pfalz (2019) Rheinland-Pfalz. 100 Seiten und mehr. Wirtschaft und Arbeit. Von Windrädern und Weinbau, Chemie und Medien. <http://www.rlp100seiten.de/wirtschaft-und-arbeit/index.html>. Zugegriffen: 27. März 2019
- Ministerium des Innern und für Sport Rheinland-Pfalz (2019) 5,2Millionen Euro für ersten Gigabit-Kreis im Land. <https://breitband.rlp.de/de/aktuelles/detail/news/detail/News/52-millionen-euro-fuer-ersten-gigabit-kreis-im-land-1/>. Zugegriffen: 7. Apr. 2019
- Ministerium für Umwelt, Energie, Ernährung und Forsten (2015) Zukunftskonzeption. Bildung für Nachhaltige Entwicklung in Rheinland-Pfalz 2015+. <https://mueef.rlp.de/de/themen/naturschutz/bildung-fuer-nachhaltigkeit/>. Zugegriffen: 27. März 2019
- Ministerium für Wirtschaft, Klimaschutz, Energie und Landesplanung Rheinland-Pfalz (2016) Regionaler Wohlfahrtsindex Rheinland Pfalz 2015
- Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz (2018a) Industriekompass 2017/18. Rheinland-Pfalz
- Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz (2018b) Nachhaltigkeitsstrategie Rheinland-Pfalz. Indikatorenbericht 2017
- Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz (2019) Nachhaltigkeit Rheinland-Pfalz. <https://mwvfw.rlp.de/de/themen/wirtschafts-und-innovationspolitik/nachhaltigkeit/>. Zugegriffen: 27. März 2019
- PricewaterhouseCoopers (2013). Measuring and managing total impact: a new language for business decisions
- Rheinland-Pfalz E (2019) KlickK aktiv. Klimaschutz in kleinen Kommunen durch ehrenamtliche Klimaschutzpaten. <https://www.energieagentur.rlp.de/projekte/drittmittelprojekte/klickk-aktiv/>. Zugegriffen: 27. März 2019

- Rudl T (2016) Breitbandausbau: Rheinland-Pfalz setzt auf Glasfaser. <https://netzpolitik.org/2016/breitbandausbau-rheinland-pfalz-setzt-auf-glasfaser/>. Zugegriffen: 7. Apr. 2019
- Staatskanzlei Rheinland-Pfalz (2017a) Dreyer, Höfken und Bätzing-Lichtenthäler starten Auszeichnung „green hospital Rheinland-Pfalz“. <https://www.rlp.de/de/service/pressemeldungen/einzelansicht/news/detail/News/dreyer-hoefken-und-baetzing-lichtenthaeler-starten-auszeichnung-green-hospital-rheinland-pfalz/>. Zugegriffen: 30. Jan. 2019
- Staatskanzlei Rheinland-Pfalz (2017b) Ministerpräsidentin Malu Dreyer mahnt nachhaltige Lösung des Stickstoffdioxidproblems an. <https://www.rlp.de/de/service/pressemeldungen/einzelansicht/news/detail/News/ministerpraesidentin-malu-dreyer-mahnt-nachhaltige-loesung-des-stickstoffdioxidproblems-an/>. Zugegriffen: 30. Jan. 2019
- Staatskanzlei Rheinland-Pfalz (2018) Großregion ist Vorbild für nachhaltige Entwicklung. Ministerpräsidentin Malu Dreyer und Umweltministerin Ulrike Höfken haben der Großregion zur Auszeichnung für ihre herausragende BNE-Bildungsinitiative gratuliert. Deren Netzwerk „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ wurde heute in Bonn vom Bundesministerium für Bildung und Forschung sowie der Deutschen UNESCO Kommission prämiert. <https://www.rlp.de/de/pressemittelungen/einzelansicht/news/detail/News/dreyer-und-hoefken-grossregion-ist-vorbild-fuer-nachhaltige-entwicklung-1/>. Zugegriffen: 30. Jan. 2019
- Staatskanzlei Rheinland-Pfalz (2019a) Basisdaten Land. <https://www.statistik.rlp.de/de/gesellschaft-staat/bevoelkerung-und-gebiet/basisdaten-land/>. Zugegriffen: 20. März 2019
- Staatskanzlei Rheinland-Pfalz (2019b) Neues Gremium zur Künstlichen Intelligenz -Gesundheitsversorgung im Mittelpunkt. <https://www.rlp.de/de/aktuelles/einzelansicht/news/detail/News/neues-gremium-zur-kuenstlichen-intelligenz-gesundheitsversorgung-im-mittelpunkt/>. Zugegriffen: 27. März 2019
- Statistisches Landesamt Rheinland-Pfalz (2018) Statistisches Jahrbuch Rheinland-Pfalz 2018
- Welt (2019a) Rhein-Pfalz-Kreis Vorreiter bei Breitbandausbau. <https://www.welt.de/regionales/rheinland-pfalz-saarland/article190798529/Rhein-Pfalz-Kreis-Vorreiter-bei-Breitbandausbau.html>. Zugegriffen: 7. Apr. 2019
- Welt (2019b) Trier gibt sich Aktionsplan zur Nachhaltigkeit. <https://www.welt.de/regionales/rheinland-pfalz-saarland/article190584369/Trier-gibt-sich-Aktionsplan-zur-Nachhaltigkeit.html>. Zugegriffen: 27. März 2019
- Whelan T, Fink C (2016) The comprehensive business case for sustainability. Harv Bus Rev. <https://hbr.org/2016/10/the-comprehensive-business-case-for-sustainability>. Zugegriffen: 31. Jan. 2019
- Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz (2015) Starke Wirtschaft – Starke Regionen. Gute Aussichten für das Land
- Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz (2017a) Netzwerk mit Zukunft
- Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz (2017b) Zukunft Unternehmen. Soziale Nachhaltigkeit in Rheinland-Pfalz
- Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz (2019a) Dokumentationen. <https://www.zirp.de/publikationen/dokumentationen>. Zugegriffen: 14. Jan. 2019
- Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz (2019b) Projektstudien. <https://www.zirp.de/publikationen/studien>. Zugegriffen: 14. Jan. 2019