



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

Thomas Wunder *Hrsg.*

# CSR und Strategisches Management

Wie man mit Nachhaltigkeit  
langfristig im Wettbewerb gewinnt



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

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. Finanz, 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 dieser Reihe  
<http://www.springer.com/series/11764>

---

Thomas Wunder  
(Hrsg.)

# CSR und Strategisches Management

Wie man mit Nachhaltigkeit langfristig im Wettbewerb gewinnt



Springer Gabler

*Herausgeber*

Thomas Wunder

Fakultät für Wirtschaftswissenschaften

Hochschule für angewandte Wissenschaften

Neu-Ulm

Bayern

Deutschland

ISSN 2197-4322

ISSN 2197-4330 (electronic)

Management-Reihe Corporate Social Responsibility

ISBN 978-3-662-49456-1

ISBN 978-3-662-49457-8 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-662-49457-8

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 GmbH Deutschland 2017

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 dürfen. 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.

*Coverfoto:* Michael Bursik

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer-Verlag GmbH Germany

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

---

## Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

ein privatwirtschaftliches Unternehmen muss langfristig profitabel sein. Das ist unbestritten. Nur so kann es einen wichtigen Beitrag zum Wohlstand und Gedeihen von Wirtschaft und Gesellschaft leisten. Dabei muss es nicht nur die Strategien von heute wirkungsvoll umsetzen, sondern sich gleichzeitig auch mit den Wettbewerbsvorteilen von morgen befassen. Angesichts der gravierenden Herausforderungen unserer Zeit rücken bei der strategischen Ausrichtung von Unternehmen zunehmend ökologische und soziale Themen in den Mittelpunkt. Ein auf die Lösung gesellschaftlicher Probleme ausgerichtetes Kerngeschäft wird als unternehmerische Chance gesehen, mit der ein Unternehmen langfristig seine Wettbewerbsfähigkeit verbessern und Gewinne erwirtschaften kann. In diesem Verständnis von Corporate Social Responsibility (CSR) werden soziale und ökologische Belange nicht konträr zum wirtschaftlichen Handeln betrachtet, sondern vielmehr als Möglichkeit, den strategischen Handlungsspielraum zu erweitern.

Vor diesem Hintergrund richten Unternehmen zunehmend ihre Wertschöpfungsketten nachhaltig aus, differenzieren sich über veränderte Produkt- und Serviceangebote, entwickeln ihre Erfolgsmechanismen weiter und verändern ganze Märkte. Ob nachhaltige Geschäftsmodelle, soziale Innovationen, Shared-Value oder soziales Unternehmertum – im Kern haben alle diese neueren betriebswirtschaftlichen Konzepte den gleichen Grundgedanken: Gutes tun und langfristig erfolgreich damit sein. Unternehmen, die diesen betriebswirtschaftlichen Trend heute ignorieren, müssen sich die Frage stellen, inwieweit ihr Kerngeschäft auch in Zukunft noch wettbewerbsfähig sein kann.

Doch was heißt dieser sich abzeichnende Paradigmenwechsel im Umgang mit sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Fragestellungen nun konkret für die praktische Strategiearbeit? Welche Hilfestellung bieten Ansätze und Methoden des strategischen Managements für Unternehmen, damit sie nachhaltigkeitsorientierte Chancen oder Risiken im Wettbewerb frühzeitig erkennen können? Und wie können sie daraus erfolgversprechende Strategien ableiten und letztlich auch wirkungsvoll umsetzen? Was lässt sich von Unternehmen lernen, die den genannten Weg bereits eingeschlagen haben? Das vorliegende Buch versucht, hierauf Antworten zu liefern und Impulse für die Praxis zu geben.

Zunächst werden Anknüpfungspunkte für die Verbindung von Nachhaltigkeit und strategischem Management auf Basis verschiedener Strategieprinzipien dargestellt. Im ersten Teil des Buchs wird dann dezidiert auf die Relevanz nachhaltigkeitsorientierter Strategiearbeit eingegangen. Dabei stehen drei Fragen im Mittelpunkt: Wie wird das gesellschaftliche Umfeld eines Unternehmens vor dem Hintergrund relevanter Megatrends in Zukunft aussehen? Welche empirisch nachgewiesenen Zusammenhänge gibt es zwischen dem finanziellen Ergebnis und der sozialen und ökologischen Leistung eines Unternehmens? Welche konkreten ökonomischen Chancen bieten sich durch ein wirkungsvolles unternehmerisches Nachhaltigkeitsmanagement und was muss dabei beachtet werden, damit die angestrebten Effekte auch eintreten?

Der zweite Teil widmet sich wichtigen Themen nachhaltigkeitsorientierter Strategiearbeit. Hierbei wird mit dem Shared-Value-Konzept zunächst ein kritischer Blick auf einen der derzeit prominentesten Ansätze für die Verbindung von Nachhaltigkeit und Wettbewerbsstrategien geworfen. Die Beiträge zu den Themen Geschäftsmodellmanagement, soziale Innovationen, immaterielles Vermögen und Unternehmenswert, internationales Management sowie nachhaltiges Lieferkettenmanagement geben aus verschiedenen Perspektiven konkrete Impulse für die Entwicklung und Umsetzung von Strategien.

Der dritte Teil des Buchs ist der Unternehmenspraxis gewidmet. Das breite Spektrum an Beispielen zeigt auf, wie relevant und vielfältig das Thema Nachhaltigkeit für Geschäftsstrategien in Unternehmen unterschiedlicher Größen, Rechtsformen und Branchen sein kann. Die Praxisberichte reichen von Großkonzernen wie SAP und der Deutschen Bahn, mittelständischen Familienunternehmen wie Recaro und Scheplast, der öffentlich-rechtlichen Zürcher Kantonalbank bis hin zu landwirtschaftlichen Familienbetrieben aus der Schweiz. All diese Organisationen verbinden gesellschaftliche mit wirtschaftlicher Wertschöpfung, um langfristig ihren Erfolg bzw. ihre Zukunft zu sichern.

Doch ist die Idee einer Verknüpfung von gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Wertschöpfung im Kontext der heute vorherrschenden Wettbewerbslogik überhaupt ausreichend? Müssten sich Unternehmen angesichts der gravierenden gesellschaftlichen Probleme unserer Zeit strategisch nicht ganz andere Gedanken machen? Sind nicht eher transformative Ansätze für eine nachhaltige Unternehmens- und Marktentwicklung erforderlich, die die Wettbewerbsregeln grundlegend verändern? Diesen Fragen wird im vierten Teil des Buchs – dem Ausblick – mit Beiträgen und teils auch provokativen Thesen zu Postwachstumsökonomie, Wertestrategien sowie einem integrativen Managementansatz von CSR nachgegangen. Vielleicht aber brauchen wir gar keine radikal neuen Konzepte, sondern vielmehr eine Neuorientierung von bestehenden Fachdisziplinen und bewährten betriebswirtschaftlichen Instrumenten? Oft mangelt es nicht an Handwerkszeug, sondern an Denkweisen, Mut, Kreativität und einer entsprechenden Anwendungslogik, damit daraus wirkungsvolle Problemlösungen werden. Der letzte Beitrag widmet sich dieser Fragestellung und skizziert ein neues nachhaltigkeitsorientiertes BWL-Paradigma.

Für die Gesellschaft ist mit nachhaltigkeitsorientiertem strategischen Management eine Hoffnung und ein Appell verbunden: nämlich dass Unternehmen durch die enge Verknüp-

fung von wirtschaftlicher mit sozialer und ökologischer Wertschöpfung einen wesentlichen Beitrag zur Lösung der großen und dringenden Probleme unserer Zeit leisten können und werden. Denn unser aller Zukunftsfähigkeit hängt letztlich davon ab.

Prof. Dr. Thomas Wunder

---

## Vorwort von Jochen Zeitz

Liebe Leserinnen und Leser,

unsere Gesellschaft befindet sich an einem Scheideweg. Sie braucht dringend Lösungen für die gravierenden Nachhaltigkeitsprobleme unserer Zeit. Hier sind Unternehmer und Manager gefordert. Zweifelsohne sind Unternehmen ein Teil des Problems. Andererseits können sie aber auch wesentlich zur Lösung von sozialen und umweltbezogenen Missständen beitragen. Dies setzt voraus, dass Nachhaltigkeitsorientierung oder CSR nicht als philantropische Zusatzaktivität oder „schmückendes Beiwerk“ gesehen wird, sondern als strategisch relevante Managementaufgabe zur Zukunftssicherung des Unternehmens – und der Gesellschaft. Hierbei geht es um nichts Geringeres als ein neues Paradigma für erfolgreiches Wirtschaften. Umso wichtiger ist Ihre Entscheidung, sich anhand dieses Buchs mit dem Thema intensiver zu befassen.

Unternehmenslenker müssen sich heute mehr denn je die Frage nach der Sinnhaftigkeit ihres unternehmerischen Tuns („purpose of the business“) stellen. In den 18 Jahren als CEO von Puma habe ich selbst erlebt, wie eine nachhaltigkeitsorientierte strategische Neuausrichtung ein Unternehmen auf die Erfolgsspur bringen und *nachhaltig* verändern kann. Doch wie erreicht man diese Verankerung in der strategischen DNA des Unternehmens? Hierfür waren einerseits neue strategische Denk- und v. a. Handlungsweisen erforderlich. Andererseits ging es auch um die Frage, wie ein Unternehmen Gewinn und Verlust definiert und erfasst. Nachhaltige strategische Unternehmensführung setzt voraus, dass diese betriebswirtschaftliche Sichtweise nicht nur bei den Finanzen, sondern auch bei Natur und Gesellschaft zur Anwendung kommt. Hierzu haben wir damals mit der weltweit ersten Ökobilanz einen ersten Schritt gemacht, der aus heutiger Sicht die Weichen für eine sehr positive Entwicklung gestellt hat.

Bei der Verknüpfung von Nachhaltigkeit und Unternehmensstrategien geht es nicht um kurzlebige Erfolgsgeschichten, sondern darum, bei strategischen Entscheidungen auch zukünftige Generationen als relevanten Stakeholder zu berücksichtigen. Unabhängig davon, wie aufrichtig und tiefgreifend ein CSR-Programm ist, es darf keine Initiative auf Abteilungsebene sein. Die Verknüpfung von Nachhaltigkeit und strategischem Management ist ein gesamtunternehmerisches Thema der erfolgreichen Zukunftssicherung. Es reicht von Fragen des Selbstverständnisses und angestrebten Zukunftsbilds eines Unternehmens über

die Gestaltung des Kerngeschäfts bis hin zum Geschäftsmodell und dem Management der gesamten Wertschöpfungskette.

Im vorliegenden Buch geht es in diesem Kontext nicht um Moralpredigten, sondern vielmehr darum, wie Nachhaltigkeit ein integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie werden und dauerhaft bleiben kann. Sie werden eine Reihe von prominenten Beispielen aus der Wissenschaft und Unternehmenswelt finden, die den von mir gemeinten Paradigmenwechsel unterstreichen. Sie alle zeigen, dass unternehmerischer Erfolg und Nachhaltigkeit letztlich zwei Seiten der gleichen Medaille sind. Wer heute dauerhaft erfolgreich ein Unternehmen führen will, muss sich diesen neuen Denkweisen hingeben.

Während meiner Zeit als junger Unternehmenslenker hätte ich mir sicherlich ein Werk zum strategischen Management mit CSR-Bezug gewünscht. Umso zufriedener bin ich, dass die Thematik heute in der Unternehmenswelt bei immer mehr und immer größeren Akteuren Gehör findet. Ich persönlich hoffe, dass es eines Tages möglich sein wird, das CSR aus dem Titel derartiger Bücher streichen zu können. Dann ist Nachhaltigkeit zum integralen Bestandteil des strategischen Managements und anderer betriebswirtschaftlicher Fachdisziplinen geworden.

Für ein Unternehmen ist die wirksame Verknüpfung von Nachhaltigkeit und strategischem Management zweifelsohne eine große Herausforderung. Das ist mir als Manager durchaus bewusst. Gerade deshalb lege ich Ihnen dieses Buch ans Herz, weil auch ich als Manager in Bezug auf CSR eine wichtige Erfahrung machen musste: nicht die einfachen, sondern die schwierigen Wege mit vielen Hürden und Widerständen sind häufig die richtigen und dauerhaft erfolgreichen.

In diesem Sinn wünsche ich Ihnen beim Lesen und Reflektieren, aber hoffentlich auch beim Umsetzen der Inhalte dieses Buchs, viel Vergnügen.

Jochen Zeitz

Co-Founder and Executive Chair, The B Team  
Founder of Zeitz MOCAA, the Zeitz Foundation and The Long Run

---

## **Vorwort des Reihenherausgebers: Gesellschaftlicher Mehrwert als strategisches Unternehmensziel**

Unternehmen, ja ganze Branchen stehen derzeit vor gravierenden Veränderungen. Durch Globalisierung, Digitalisierung und gesellschaftliche Veränderungsprozesse sind ehemals erfolgreiche Unternehmensstrategien nicht mehr in der Lage, den von Markt und Gesellschaft geforderten Mehrwert für Unternehmen, Kunden und Mitarbeiter gleichermaßen zu schaffen. In Anbetracht der großen Veränderungsprozesse, zeigt sich dabei immer deutlicher, dass reine Formalziele – wie z. B. die strikte Ausrichtung an Umsatzsteigerung, Gewinnmaximierung, Erhöhung der Eigenkapitalrendite – nicht mehr hinreichend sind, um daraus eine erfolgreiche Unternehmensstrategie abzuleiten. Das alte Gegensatzdenken („trade off“) zwischen unternehmerischem Mehrwert und gesellschaftlicher Wirkung, führte in der Vergangenheit hierbei oft zu eindimensionalen Strategien, die unter den neuen Umständen nicht mehr in der Lage sind, innovative Lösungen für die Stakeholder (Kapitalgeber, Kunden, Mitarbeiter) zu generieren.

Massive Marktverwerfungen (Disruptionen) durch neue digitale Technologien und digitale Geschäftsmodelle sowie der steigende gesellschaftliche Druck und erhöhte Transparenz, lassen in der Vergangenheit bewährte Geschäftsmodelle in Zukunft immer unrentabler werden. Viele Unternehmenslenker erkennen bereits, dass der in den 90er-Jahren entwickelte Shareholder-Value-Ansatz nicht mehr zielführend für die Weiterentwicklung ihres Unternehmens ist und richten ihre Strategie basierend auf dem Stakeholder-Ansatz aus. Das hat zur Folge, dass auch die CSR-Diskussion nicht mehr als Gegensatz zwischen Gewinn und Moral geführt werden kann – wie bedauerlicherweise jahrelang in der deutschen Unternehmens- und Wirtschaftsethik geschehen. Vielmehr setzt sich in der Unternehmenswelt die Erkenntnis durch, dass es sich bei CSR um ein modernes betriebswirtschaftliches Konzept zur Integration sozialer, ökologischer und wirtschaftlicher Perspektiven in die unternehmerische Wertschöpfung handelt. Moderne CSR-Strategien schaffen konkrete Innovationsmöglichkeiten und neue Wettbewerbsvorteile für die Unternehmen, indem sie den gesellschaftlichen Mehrwert des unternehmerischen Handelns erhöhen.

Bestehende Strategien der unternehmerischen Wertschöpfung müssen vor diesem Hintergrund neu gedacht und organisiert werden. Nur wenn es Unternehmen schaffen, in ihrer Wertschöpfung sowohl den unternehmerischen als auch einen gesellschaftlichen Mehrwert zu generieren, haben sie ein nachhaltiges Geschäftsmodell, das auch für die

Zukunft gewappnet ist. Zur Entwicklung und Umsetzung dieser neuen CSR-orientierten Unternehmensstrategien können bewährte Managementtools und betriebswirtschaftliche Entscheidungsinstrumente weiterhin genutzt werden, jedoch müssen diese zuvor meist um die gesellschaftliche Dimension erweitert werden.

Damit schaffen ökonomisch fundierte CSR-Strategien eine Basis für neue Produkte und Märkte, erhöhen die Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells und steigern die Rentabilität von Unternehmen. Denn eine an den Interessen der Gesellschaft ausgerichtete Unternehmensstrategie hilft den vielen versteckten und oft unberechenbaren Kosten im Wertschöpfungsprozess konstruktiv zu begegnen. Viele Skandale, sinkende Mitarbeitermotivation, hausgemachte Risiken und Kosten der Intransparenz können durch die Integration der gesellschaftlichen Dimension des eigenen Handelns vermieden werden.

Bei den dargelegten Unternehmensbeispielen zeigt sich zudem, dass ökologische und soziale Kriterien für den ökonomischen Erfolg höchst relevant sind. Jene Unternehmen, die ökologische und soziale Verantwortung am besten mit den wirtschaftlichen Zielen in ihrem Geschäftsmodell verbinden, schaffen auch monetär die besten Ergebnisse. Unternehmen, die in ihrer Unternehmensstrategie weiterhin rein monetäre Ziele unter Ausblendung von gesellschaftlichen Interessen verfolgen, werden nunmehr auch vonseiten der Investoren als immer riskanter eingestuft und als Investment für viele Anleger damit immer uninteressanter. Es zeigt sich eine neue ökonomische Rationalität von Nachhaltigkeit und daraus abgeleitet eine hohe Sinnhaftigkeit darin, Nachhaltigkeitskriterien in die eigene Unternehmensstrategie zu integrieren.

In der Management Reihe *Corporate Social Responsibility* überwindet die nun vorliegende Publikation mit dem Titel *CSR und Strategisches Management* die oft einseitig geführte Wirtschaftsethik- und Unternehmensethikdiskussion: Zum einen durch neueste Theorien zum Thema Unternehmensstrategie, zum anderen durch konkrete Praxisbeispiele aus dem strategischen Management. Das Buch stellt damit erstmals innovative Instrumente für das strategische Management unter Einbezug der aktuellen Nachhaltigkeits- und CSR-Diskussion zur Verfügung. Alle Leser 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 Prof. Dr. Thomas Wunder für sein großes Engagement, bei Michael Bursik und Janina Tschech vom Springer Gabler Verlag für die gute Zusammenarbeit sowie bei allen Unterstützern der Reihe aufrichtig bedanken und wünsche Ihnen nun, werte Leserinnen und werte Leser, eine interessante Lektüre.

Prof. Dr. René Schmidpeter

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Nachhaltiges Strategisches Management: Anknüpfungspunkte und Impulse für die praktische Strategiearbeit. ....</b>	<b>1</b>
Thomas Wunder	
<b>Teil I Relevanz nachhaltigkeitsorientierter Strategiearbeit</b>	
<b>Megatrends – Rahmenbedingungen für unternehmerische Nachhaltigkeit ...</b>	<b>45</b>
Christian Krys	
<b>Werttreiber Nachhaltigkeit: Einfluss der Corporate Sustainability Performance auf die Corporate Financial Performance .....</b>	<b>67</b>
Thomas Schulz	
<b>Lohnt sich Nachhaltigkeitsmanagement? Mindsets, „business cases“ und Strategie .....</b>	<b>81</b>
Stefan Schaltegger	
<b>Teil II Wichtige Themen nachhaltigkeitsorientierter Strategiearbeit</b>	
<b>Das Shared-Value-Konzept von Porter und Kramer – The Big Idea!?</b> .....	<b>95</b>
Maximilian J. L. Schormair und Dirk Ulrich Gilbert	
<b>Geschäftsmodelle für unternehmerische Nachhaltigkeit .....</b>	<b>111</b>
Florian Lüdeke-Freund	
<b>Corporate Social Innovation und Unternehmensstrategie .....</b>	<b>137</b>
Thomas H. Osburg	

<b>Corporate Social Responsibility und Unternehmenswert: Wirkungsmechanismen zwischen Strategie, Intangibles und Marktbewertung .....</b>	<b>153</b>
Thomas Schulz	
<b>Corporate-Social-Responsibility-Strategien im Rahmen der unternehmerischen Internationalisierung und Globalisierung .....</b>	<b>183</b>
Franziska Struve und Christopher Stehr	
<b>Strategische Bedeutung eines nachhaltigen Lieferkettenmanagements .....</b>	<b>199</b>
Marina Jentsch und Klaus J. Zink	
<b>Teil III Nachhaltigkeitsorientierte Strategiearbeit in der Unternehmenspraxis</b>	
<b>Eine nachhaltige Strategie bei SAP .....</b>	<b>219</b>
Will Ritzrau	
<b>Implementierung nachhaltiger Unternehmensstrategien – das Fallbeispiel DB2020 der Deutschen Bahn .....</b>	<b>239</b>
Jan Wehking und Markus Rometsch	
<b>RECARO goes green: Wettbewerbsvorteile durch Nachhaltigkeit.....</b>	<b>253</b>
Mirjam Bruhns, Michael Currle und Alfons Stachel	
<b>Nachhaltig mit Kunststoff. Scheplast – Natürlich Kunststoff .....</b>	<b>273</b>
Jens Schenk	
<b>Nachhaltigkeit als integriertes Geschäftsprinzip bei der Zürcher Kantonalbank .....</b>	<b>283</b>
Bettina Giménez	
<b>Corporate-Social-Responsibility-Perspektiven für Strategien in landwirtschaftlichen Unternehmen .....</b>	<b>303</b>
Bruno Durgiai, Thomas Blättler und Therese Haller	
<b>Teil IV Ausblick</b>	
<b>Wachstumsindifferenz: Generische Unternehmensstrategien für die Postwachstumsökonomie .....</b>	<b>325</b>
André Reichel	

<b>Strategien der Exzellenz. Wertestrategien zu den Wettbewerbsvorteilen von morgen .....</b>	<b>341</b>
Friedrich Glauner	
<b>Von der Gewinn- zur Nachhaltigkeitsmaximierung .....</b>	<b>365</b>
Thomas Walker	
<b>Corporate Social Responsibility – Neue Perspektiven für die Weiterentwicklung der Betriebswirtschaftslehre .....</b>	<b>381</b>
René Schmidpeter	

---

## Mitarbeiterverzeichnis

**Blättler, Thomas,** Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Hochschule für Agrar-, Forst- und Lebensmittelwissenschaften HAFL, Länggasse 85, 3052 Zollikofen, Schweiz, Thomas.Blaettler@bfh.ch

**Bruhns, Mirjam,** RECARO Aircraft Seating GmbH & Co. KG, Daimlerstraße 21, 74523 Schwäbisch Hall, Deutschland, mirjam.bruhns@recaro-as.com

**Currle, Michael, Dr.,** RECARO Holding GmbH Jahnstraße 1, 70597 Stuttgart, Deutschland, michael.currle@recaro.com

**Durgiai, Bruno, Prof. Dr.,** Berner Fachhochschule, Hochschule für Agrar-, Forst- und Lebensmittelwissenschaften HAFL, Länggasse 85, 3052 Zollikofen, Schweiz, bruno.durgiai@bfh.ch

**Gilbert, Dirk Ulrich, Prof. Dr.,** Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Fachbereich Sozialökonomie, Universität Hamburg, Von-Melle-Park 9, 20146 Hamburg, Deutschland, dirk.gilbert@wiso.uni-hamburg.de

**Giménez, Bettina,** Geschäftshaus City, Zürcher Kantonalbank, 8010, Zürich, Schweiz, cr@zkb.ch

**Glauner, Friedrich, Dr.,** Weltethos Institut, Universität Tübingen, Hintere Grabenstraße 26, 72070 Tübingen, Deutschland, friedrich.glauner@culturalimages.de

**Haller, Therese, Dr.,** agr. Agrarökonomische Analyse GmbH, Hofstrasse 87, 8620 Wetzikon, Schweiz, agraroeconomie@theresehaller.ch

**Jentsch, Marina,** Institut für Technologie und Arbeit e. V., Technische Universität Kaiserslautern, Trippstadter Straße 110, 67663 Kaiserslautern, Deutschland, marina.jentsch@ita-kl.de

**Krys, Christian, Dr.,** Roland Berger Holding GmbH, Dreischeibenhaus 1, 40211 Düsseldorf, Deutschland, christian.krys@rolandberger.com

**Lüdeke-Freund, Florian, Dr.,** Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Universität Hamburg, Von-Melle-Park 9, 20146 Hamburg, Deutschland, florian.luedeke-freund@wiso.uni-hamburg.de, Centre for Sustainability Management (CSM), Leuphana Universität, Lüneburg, Deutschland, florian.luedeke-freund@wiso.uni-hamburg.de

**Osburg, Thomas H., Dr.,** Sustainable Marketing & Leadership, Hochschule Fresenius, Infanteriestr. 11a, 80797 München, Deutschland, thomas@thomasosburg.com

**Reichel, André, Prof. Dr.,** Karlshochschule International University, Karlstraße 36–38, 76133 Karlsruhe, Deutschland, areichel@karlshochschule.de

**Ritzrau, Will, Dr.,** SAP SE, Dietmar-Hopp-Allee 16, 69190 Walldorf, Deutschland, will.ritzrau@sap.com

**Rometsch, Markus, Dr.,** Konzernstrategie – GES 2, Deutsche Bahn AG, Potsdamer Platz 2, 10785 Berlin, Deutschland, markus.rometsch@deutschebahn.com

**Schaltegger, Stefan, Prof. Dr.,** Centre for Sustainability Management (CSM), Leuphana Universität Lüneburg, Scharnhorststr. 1, 21335 Lüneburg, Deutschland, schaltegger@leuphana.de

**Schenk, Jens, Dipl.-Ing. (FH),** Kunststoff-Formteile, Scheplast GmbH, Stegwiesen 4, 88477 Schwendi, Deutschland, jens.schenk@scheplast.de

**Schmidpeter, René, Prof. Dr.,** Cologne Business School (CBS), Hardefuststraße 1, 50677 Köln, Deutschland, r.schmidpeter@cbs.de

**Schormair, Maximilian J.L.** Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Fachbereich Sozialökonomie, Universität Hamburg, Von-Melle-Park 9, 20146 Hamburg, Deutschland, maximilian.schormair@wiso.uni-hamburg.de

**Schulz, Thomas, Dr.,** BNU Beratung für Nachhaltige Unternehmensführung, c/o Ceros GmbH, Bockenheimer Landstr. 101, 60325 Frankfurt am Main, Deutschland, schulz@bfnu.de

**Stachel, Alfons,** RECARO Aircraft Seating GmbH & Co. KG, Daimlerstraße, 21, 74523 Schwäbisch Hall, Deutschland, alfons.stachel@recaro-as.com

**Stehr, Christopher, Prof. Dr.,** German Graduate School of Management & Law (GGS), Bildungscampus 2, 74076 Heilbronn, Deutschland, christopher.stehr@ggs.de

**Struve, Franziska,** German Graduate School of Management & Law (GGS), Bildungscampus 2, 74076 Heilbronn, Deutschland, franziska.struve@ggs.de

**Walker, Thomas,** Institute for sustainable solutions, Horngach 21a, 6352 Ellmau, Österreich, thomas.walker@walk-on.co.at

**Wehking, Jan,** Konzernstrategie – GES 2, Deutsche Bahn AG, Potsdamer Platz 2, 10785 Berlin, Deutschland, jan.wehking@deutschebahn.com

**Wunder, Thomas, Prof. Dr.,** Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm, Wileystr. 1, 89231 Neu-Ulm, Deutschland, thomas.wunder@hs-neu-ulm.de

**Zink, Klaus J., Prof. Dr.,** Institut für Technologie und Arbeit e. V., Technische Universität Kaiserslautern, Trippstadter Straße 110, 67663, Kaiserslautern, Deutschland, klaus.j.zink@ita-kl.de

---

# Nachhaltiges Strategisches Management: Anknüpfungspunkte und Impulse für die praktische Strategiearbeit

Thomas Wunder

---

## 1 Einführung: „Doing Well by Doing Good“

Ob nachhaltige Geschäftsmodelle (Boons und Lüdeke-Freund 2013), soziale Innovation (Osburg und Schmidpeter 2013), Shared-Value (Porter und Kramer 2011) oder soziales Unternehmertum (Pirson 2012) – im Kern haben alle diese neueren betriebswirtschaftlichen Konzepte eine Schlüsselbotschaft: Ein Unternehmen kann seine Wettbewerbsfähigkeit verbessern und langfristig wirtschaftlich erfolgreich sein, indem es mit seinem Kerngeschäft Gutes für die Gesellschaft tut („doing well by doing good“). Die von Unternehmen typischerweise angestrebte Schaffung von Wert für Kunden („Customer-Value“) und für die Anteilseigner („Shareholder-Value“) soll in einem positiven Wirkungsgefüge kombiniert werden mit der Schaffung von Wert für weitere Stakeholdergruppen, einschließlich der Gesellschaft als Ganzes sowie zukünftiger Generationen („Society-Value“). Dieses Verständnis kommt im Rahmen der Unternehmensführung durch eine integrative Betrachtung von ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Gesichtspunkten – dem Triple-bottom-line-Ansatz<sup>1</sup> (Elkington 1997; Norman und MacDonald 2004) – zum Ausdruck. Es findet sich wieder in einer modernen Sichtweise von gesellschaftlicher Verantwortung

---

<sup>1</sup> Im Leitgedanken des Triple-bottom-line-Ansatzes werden wirtschaftliche (Profit), ökologische (Planet) und soziale (People) Zielsetzung integriert betrachtet. Der Begriff lehnt sich an das englische „profit and loss statement“ (Gewinn-und-Verlust-Rechnung) an, unter dessen Schlussstrich („bottom line“) traditionell der Profit steht. Die finanzielle Ergebnissichtweise soll entsprechend des Triple-bottom-line-Gedankens um soziale und ökologische Ergebnisgrößen ergänzt werden.

---

T. Wunder (✉)

Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Hochschule für angewandte  
Wissenschaften Neu-Ulm, Wileystr. 1, 89231 Neu-Ulm, Deutschland  
E-Mail: Thomas.Wunder@hs-neu-ulm.de

bzw. Corporate Social Responsibility oder CSR (Carroll und Shabana 2010; Garriga und Melé 2004; Lee 2008; Schmidpeter 2015; Schwartz und Carroll 2003) oder dem Konzept der unternehmerischen Nachhaltigkeit bzw. Corporate Sustainability (Dyllick und Hockerts 2002; Schaltegger und Burrit 2005; Searcy 2012).<sup>2</sup>

„Doing well by doing good“ ist zwischenzeitlich zu einem öffentlichkeitswirksamen Slogan avanciert, wie er auch in populären Wirtschaftspublikationen wie beispielsweise der US-amerikanischen Zeitschrift „Fortune“ zu finden ist. Bekannt für seine jährlichen Ranglisten der umsatzstärksten Unternehmen (z. B. Fortune 100), hat das Magazin im September 2015 erstmals eine Change-the-World-Liste mit nachhaltigkeitsorientierten Unternehmensbeispielen veröffentlicht. Zielsetzung dieser Liste ist es nach eigenen Angaben nicht, soziale Verantwortung als Ganzes zu bewerten, sondern Unternehmen durch die ausgewählten Firmen- bzw. Projektbeispiele zu stärker nachhaltigkeitsorientiertem Handeln zu ermuntern. Die Entwicklung der Change-the-World-Liste ist stark geprägt von den Entwicklern des Shared-Value-Konzepts<sup>3</sup>, Mark Kramer und Harvard Professor Michael Porter (Porter und Kramer 2006, 2011, 2012), sowie der mit ihnen verbundenen Beratungsgesellschaft FSG ([www.fsg.org](http://www.fsg.org)) (Murray 2015).

Die Kampagne der Zeitschrift „Fortune“ zeigt, welchen Stellenwert unternehmerische Nachhaltigkeit zwischenzeitlich auch in der traditionell eher durch Shareholder-Value und Finanzmanagement geprägten US-amerikanischen Wirtschaft (The Economist 2011) zu haben scheint. Sie signalisiert eine Sichtweise, in der die Lösung sozialer und ökologischer Probleme unserer Gesellschaft als unternehmerische Chance gesehen wird, die von Unternehmen mit innovativen Ansätzen als Basis für den eigenen Geschäftserfolg genutzt werden kann. Ein zentrales Motiv für nachhaltigkeitsorientiertes Handeln ist der damit verbundene ökonomische Nutzen für die Unternehmen (Bonini und Görner 2011; Dyllick 2006; Loew und Clausen 2010; McWilliams und Siegel 2001; Porter und Kramer 2012; Schmidpeter 2015; Schreck 2012). In dieser Sichtweise ist freiwilliges ökologisches und soziales Engagement eines Unternehmens demnach nicht altruistisch motiviert, wie dies teilweise bei Unternehmenspraktikern im Zusammenhang mit einem veralteten CSR-Begriff vermutet wird. Es geht dabei weder um einschränkende Maßnahmen, durch die gewinnorientiertes unternehmerisches Handeln auf Basis ethisch-moralischer Gesichtspunkte bewertet und korrigiert wird, noch um eine philanthropisch geprägte Kompensation für durch Unternehmen verursachte ökologische und soziale Missstände im Sinn des „giving back to society“. Zentrale Idee ist vielmehr die Erweiterung des strategischen Handlungsspielraums durch einen nachhaltigkeitsorientierten Denkrahmen, in dem angestrebt wird, unternehmerischen und gesellschaftlichen Mehrwert intelligent zu verknüpfen; kurzum: „Doing well by doing good“ (Murray 2015).

---

<sup>2</sup> Zur Beziehung zwischen CSR und Corporate Sustainability s. Schaltegger (2012).

<sup>3</sup> Für eine kritische Betrachtung des Shared-Value-Konzepts s. Beschorner (2013) sowie den Beitrag von Schormair und Gilbert in diesem Buch.

## 2 Relevanz von Nachhaltigkeitsorientierung für die Strategie

„Alter Wein in neuen Schläuchen“ ist bezüglich der aktuellen Popularität von CSR bzw. Nachhaltigkeit insbesondere aus akademischen Fachkreisen zu vernehmen. Demnach gehen entsprechende Denktraditionen unternehmerischer Gemeinwohlorientierung sowie auch deren Verknüpfung mit dem wirtschaftlichen Erfolg bis in die Mitte des letzten Jahrhunderts zurück. Aus praktischer Sicht stellt sich dabei die Frage, warum bisherige Ansätze nicht die Breitenwirkung und Popularität erfahren haben, wie dies bei neueren Konzepten der Fall ist. Ein Grund für den heutigen Zeitgeist zum Thema Nachhaltigkeit und der Renaissance von CSR ist sicherlich die aktuelle und für die Zukunft prognostizierte globale Problemlage. Gravierende ökologische und soziale Missstände, scheinbar unkontrollierbare Turbulenzen auf den Finanzmärkten sowie immer wieder neue Unternehmensskandale machen deutlich, dass Nachhaltigkeit keine vorübergehende Modescheinung darstellt, sondern als Begriff für die großen, ernsten Probleme dieser Welt steht, die dringend gelöst werden müssen. Auf gesellschaftlicher Ebene sind mit unternehmerischer Nachhaltigkeit die Hoffnung und der Appell verbunden, dass Unternehmen einen wesentlichen Beitrag zur Lösung ökologischer und sozialer Probleme leisten können und werden. Demnach sind sie – wie häufig zu hören – nicht nur mitverantwortlich für die Entstehung globaler gesellschaftlicher Missstände, sondern können mit ihren finanziellen Ressourcen, Managementkapazitäten und Problemlösungsansätzen wie kaum ein anderer Wirtschaftsteilnehmer auch einen wirkungsvollen Beitrag zu deren Lösung sowie zur Zukunftssicherung unserer Gesellschaft liefern (Elkington und Zeitz 2014).<sup>4</sup> Zahlreiche Unternehmensbeispiele zeigen auf, dass dieser unternehmerische Weg für eine nachhaltigere Gesellschaft mit innovativen Lösungen möglich ist (Clinton und Whisnant 2014; Jenkins et al. 2011; Lüdeke-Freund 2013; Osburg und Schmidpeter 2013).

Unternehmer und Führungskräfte müssen sich angesichts der makroökonomischen Entwicklungen<sup>5</sup> und des sich abzeichnenden Paradigmenwechsels im Management<sup>6</sup> heute fragen, inwieweit sie ihr Kerngeschäft von morgen mit sozialen und ökologischen Aspekten verknüpfen müssen, um auch in Zukunft noch wettbewerbsfähig und wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Typische Fragen können sein:

<sup>4</sup> Ein Beispiel für die Rolle der Wirtschaft zur Lösung gesellschaftlicher Probleme hat sich bei der 21. UN-Klimakonferenz vom 30. November bis 12. Dezember 2015 in Paris gezeigt. In der sog. „Breakthrough Coalition“ haben sich knapp 30 Privatunternehmer gemeinsam mit 20 Staaten verpflichtet, saubere Energie in Entwicklungsländern zu fördern. In der Initiative gegen den Klimawandel werden sowohl privatwirtschaftliche als auch staatliche finanzielle Mittel zur Unterstützung von Grundlagenforschung bereitgestellt. Die resultierenden Lösungen für saubere Energieversorgung sollen anschließend vom Privatsektor mit wirtschaftlichen Geschäftsmodellen angeboten werden (Mission Innovation 2015).

<sup>5</sup> Eine systematische Darstellung relevanter Megatrends als Rahmenbedingungen für unternehmerische Nachhaltigkeit liefert der Beitrag von Krys in diesem Buch.

<sup>6</sup> CSR-basierte Perspektiven für die Weiterentwicklung der Betriebswirtschaftslehre und den damit verbundenen Paradigmenwechsel skizziert Schmidpeter in seinem Beitrag im vorliegenden Buch.

- Wie verändern sich **Anforderungen relevanter Stakeholdergruppen** des Unternehmens vor dem Hintergrund der sich verschärfenden gesellschaftlichen Herausforderungen? Welche Wertvorstellungen der Stakeholder liegen diesen Anforderungen zugrunde? Wie werden diese Entwicklungen das Unternehmen in Zukunft beeinflussen?
- Wie **zeitgemäß ist das aktuelle strategische Leitbild** eines Unternehmens im Zeitalter der Nachhaltigkeit? Inwieweit müssen Elemente wie die Vision (Zukunfts bild), die Mission (Selbstverständnis) und die festgeschriebenen Unternehmenswerte grundsätzlich hinterfragt und gegebenenfalls überarbeitet werden?
- Wie **beständig sind traditionelle Wettbewerbsvorteile** in Unternehmen vor dem Hintergrund relevanter Stakeholderentwicklungen in einer sich verändernden Welt? Sind die im Unternehmen bisher genutzten Quellen von Wettbewerbsvorteilen im Einklang mit fundamentalen ökologischen und sozialen Anforderungen der Gesellschaft oder konfliktär?
- Welche **neuen nachhaltigkeitsorientierten Quellen für Wettbewerbsvorteile** können sich aus ökologischen und sozialen Betrachtungen ergeben (z. B. bessere Margen durch Differenzierung oder Kostenreduktion, Erhöhung des Markenwerts, Verbesserung der Reputation)? Wie leicht können sie von anderen Unternehmen nachgeahmt werden?
- Wie groß ist die **Gefahr von Wettbewerbsnachteilen**, wenn die Konkurrenz die sich ergebenden Chancen schneller ergreift und sich darüber im Markt differenziert? Was passiert, wenn nachhaltig agierende Wettbewerber ökologische bzw. soziale Standards im Markt erhöhen, auf die das eigene Unternehmen nicht vorbereitet ist?
- Lassen sich mit nachhaltigen Geschäftsstrategien **existierende Märkte stärker durchdringen oder in Richtung Nachhaltigkeit transformieren** bzw. ganz neue Märkte schaffen? Welche Ressourcen und Fähigkeiten sowie damit verbundene Innovationen im Geschäftsmodell sind hierfür erforderlich?

Die Festlegung und Umsetzung der grundsätzlichen strategischen Ausrichtung eines Unternehmens, um auf Basis von Wettbewerbsvorteilen langfristig den Erfolg sicherzustellen, ist eine wesentliche Zielsetzung des strategischen Managements (Hungenberg 2014; Rot haermel 2016). Vor diesem Hintergrund ist die Auseinandersetzung mit Themen, wie sie in den oben genannten Fragestellungen zum Ausdruck kommen, geradezu charakteristisch für die praktische Strategiearbeit. Wenn die Unternehmensführung – beispielsweise ermuntert durch Praxisberichte, Stakeholderanforderungen oder empirische Studien<sup>7</sup> – annimmt, dass ein auf die Lösung sozialer und ökologischer Gesellschaftsprobleme ausgerichtetes Kerngeschäft langfristig den Geschäftserfolg und damit auch die Zukunft des Unternehmens positiv beeinflusst, dann wird sie sich auch mit diesen Fragestellungen in ihrem Strategieprozess befassen. Dies kann sowohl den normativen strategischen Rahmen (z. B. Festlegung des Selbstverständnisses eines Unternehmens als gesellschaftlicher Ak-

---

<sup>7</sup> Zum Zusammenhang von Corporate Sustainability Performance und Corporate Financial Performance s. den Beitrag von Schulz in diesem Buch.

teur und seiner fundamentalen Werte) als auch konkrete Strategien auf unterschiedlichen organisatorischen Ebenen (z. B. Gesamtunternehmen, Geschäftsbereiche, Funktionsbereiche, Regionen und Länder, Produktlinien) betreffen. Die nachfolgenden Ausführungen sollen hierfür wichtige Fragestellungen aufzeigen, Impulse geben und auf Basis praktikabler Heuristiken Unternehmen eine Hilfestellung für ihre Strategiearbeit liefern. Dabei geht es sowohl um Anforderungen und Fragen, die sich aus einer nachhaltigkeitsorientierten Perspektive für die *Strategieinhalte* ergeben, als auch darum, auf was Unternehmen in ihrem *Strategieprozess* achten müssen, damit sie systematisch nachhaltigkeitsorientierte Chancen und Risiken erkennen, daraus effektive Strategien formulieren und diese letztlich auch wirkungsvoll umsetzen können.

---

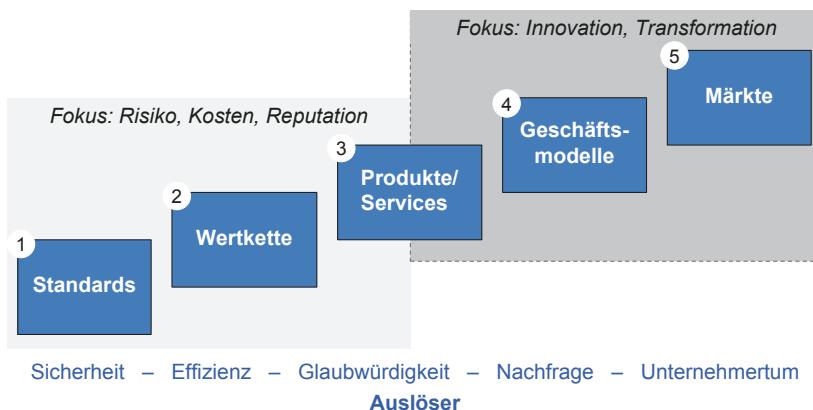
### 3 Unternehmerische Nachhaltigkeit und strategisches Management

Sowohl die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen als auch gesellschaftlich motiviertes Unternehmertum sind für Unternehmenspraktiker keine neuen Themen. Viele Unternehmer praktizieren dies seit Langem, ohne dass sie es explizit als Managementkonzept darstellen. Auch die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Aspekten im strategischen Management hat eine lange Tradition. So weist beispielsweise bereits das in den 1970er-Jahren entwickelte erste geschlossene Konzept des strategischen Managements, das sog. LCAG-Schema der Harvard Business School, gesellschaftliche Verantwortung als integralen Bestandteil in der Phase der Strategieformulierung aus (Christensen et al. 1982, S. 99). Neu ist in diesem Zusammenhang die proaktive strategische Auseinandersetzung mit Fragen der unternehmerischen Nachhaltigkeit als Denkfigur entlang des gesamten Strategieprozesses. Heute wird gesellschaftliche Verantwortung nicht mehr als Randbedingung, sondern entsprechend der skizzierten Symbiose aus wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Leistung als möglicher Kern von Geschäftsstrategien betrachtet.<sup>8</sup>

In der Unternehmenspraxis ist dies keine Selbstverständlichkeit und bisweilen auch mit großer Skepsis verbunden. Dies liegt u. a. daran, dass Manager unterschiedliche persönliche Überzeugungen hinsichtlich der Frage haben, wie freiwillige Umwelt- und Sozialmaßnahmen in ihrem Unternehmen und Wettbewerbsumfeld auf den Erfolg wirken. Das Spektrum reicht von Sichtweisen, in denen ökologische und soziale Aspekte lediglich als lästige Kostentreiber gesehen werden, über die Betrachtung als Standards im operativen Geschäft, die es im Sinne einer ordentlichen Geschäftstätigkeit einzuhalten gilt („business as usual“), bis hin zu Sichtweisen unternehmerischer Nachhaltigkeit als eine Möglichkeit für die Reputationsverbesserung oder als unternehmerische Marktchance, die pro-

---

<sup>8</sup> Dementsprechend ist das Thema Nachhaltigkeit heute sowohl in speziellen strategieorientierten Fachbüchern adressiert (Stead und Stead 2014; Chandler und Werther 2014) als auch in etablierten Lehrbüchern zum strategischen Management integriert (Rothaermel 2016; Wheelen et al. 2015).



**Abb. 1** Fünf Stufen zum strategischen Umgang mit Nachhaltigkeit. (Quelle: in Anlehnung an Wunder 2016, S. 246)

aktiv ergriffen werden kann (Schaltegger und Burritt 2015).<sup>9</sup> Diese Überzeugungen der Geschäftsführung kommen dann darin zum Ausdruck, wie strategisch das Unternehmen mit sozialen und ökologischen Fragestellungen umgeht.

Abbildung 1 zeigt fünf Stufen zum strategischen Umgang mit Nachhaltigkeit (Nidumolu et al. 2009; Esty und Winston 2006).<sup>10</sup> Sie stellen unterschiedliche Motivationslagen dar und reflektieren Beweggründe bzw. Auslöser für ökologisches und soziales Engagement eines Unternehmens, wie beispielsweise Sicherheitsdenken, Effizienzanforderungen, Erhalt oder Verbesserung der Glaubwürdigkeit, Nachfrageentwicklungen oder Unternehmergeist. Entsprechend können sich je nach Stufe verschiedene Strategietypen ergeben, die eher auf Risiko, Kosten und Reputation oder auf Innovation und Transformation abzielen.<sup>11</sup>

In den Stufen 1, 2 und teilweise auch 3 wird Nachhaltigkeit primär als ein Thema des Risikomanagements bzw. der Compliance sowie als Hebel für Effizienzsteigerungen und als Möglichkeit zur Reputationsverbesserung gesehen. So gilt es beispielsweise in Stufe 1, soziale und ökologische *Standards* zu erfüllen oder zu übertreffen, damit das Risiko für selbst verschuldete, ergebniswirksame ökologische und soziale Probleme möglichst gering ist. Dabei kann es sich sowohl um die Einhaltung von gesetzlich verpflichtenden Regularien als auch um selbstverpflichtende De-facto-Standards handeln, die Kunden, Mitarbeiter oder andere Stakeholder in einer bestimmten Industrie heute erwarten. Unter-

<sup>9</sup> S. hierzu auch den Beitrag von Schaltegger in diesem Buch.

<sup>10</sup> Für eine Darstellung des Modells speziell in Bezug auf ökologische Nachhaltigkeit s. Wunder (2013b, S. 72 f.) und Internationaler Controller Verein (2011, S. 4).

<sup>11</sup> Zur Strategietypologisierung in sicher (Risikoverminderung/-beherrschung), glaubwürdig (Verbesserung von Image und Reputation), effizient (Verbesserung von Produktivität und Effizienz), innovativ (Differenzierung im Markt) und transformativ (Entwicklung von Märkten) s. Dyllick (2003).

nehmen, die Nachhaltigkeitsorientierung über die eigenen Unternehmensgrenzen hinaus ausweiten, betrachten ökologische und soziale Bedingungen entlang ihrer gesamten internationalen *Wertkette* (Stufe 2). Diese beeinflusst in hohem Maß die Umwelt- und Sozialbilanz der eigenen Produkte (Hengstmann und Seidel 2014).<sup>12</sup>

Die nachhaltigkeitsorientierte Ausgestaltung von Produkten mit dem Ziel, in Herstellung, Konsum oder Entsorgung möglichst wenig negative Auswirkungen zu haben, steht im Mittelpunkt von Stufe 3. Dies kann beispielsweise durch neue Kundenanforderungen ausgelöst sein und ist dann primär nachfragegetrieben. Je nachdem, ob es sich dabei um Basis-, Leistungs-, oder Begeisterungsanforderungen handelt (Kano et al. 1984; Seidenschwarz 1997), führt die Erfüllung dieser Anforderung in unterschiedlichem Maß zu einer Verbesserung der Kundenzufriedenheit und kann damit mehr oder weniger wettbewerbsrelevant sein (Liebl 2011, S. 310 f.). Es ist auch denkbar, dass Unternehmen die nachhaltigkeitsorientierte Ausgestaltung von Produkten primär als Reputationschance sehen. In diesem Fall werden ausgewählte nachhaltige Produkte im Portfolio ergänzt und öffentlichkeitswirksam im Markt platziert. Im Extremfall wird dies dazu genutzt, von einem nicht nachhaltigen Kerngeschäft abzulenken, was dann eine Form des „greenwashing“ darstellt.

In den Stufen 4 und 5 gehen Unternehmen über das partielle Aufgreifen von Anforderungen einzelner Stakeholder und das Reagieren mit teilweise isolierten Nachhaltigkeitsmaßnahmen hinaus. Soziale und ökologische Problemstellungen werden hier primär als unternehmerische Chance gesehen, die man mit entsprechend innovativen Lösungen und unter Einbezug relevanter Stakeholdergruppen ergreifen kann. Im Mittelpunkt steht die nachhaltigkeitsorientierte Ausgestaltung des Geschäftsmodells, in dem ein Lösungsbeitrag des Unternehmens zu gesellschaftlichen Problemen in den Mittelpunkt der gewinnorientierten Geschäftslogik rückt. Ökologische und soziale Probleme werden dann nicht nur peripher, sondern mit dem Kerngeschäft adressiert (Stufe 4). Ein Beispiel ist das auf Outdoorbekleidung spezialisierte Unternehmen Patagonia ([www.patagonia.com](http://www.patagonia.com)), das mit seinem auf Recycling und Wiederverwendung basierenden Geschäftsmodell wirtschaftlich sehr erfolgreich ist. Noch einen Schritt weiter gehen Unternehmen in Stufe 5. Hier haben nachhaltigkeitsorientierte Unternehmensstrategien einen transformativen Charakter, da sie nicht nur existierende Marktchancen ergreifen, sondern zur Neuentwicklung bzw. Transformation ganzer Märkte beitragen. So hat beispielsweise die US-amerikanische Biosupermarktkette Whole Foods Market ([www.wholefoodsmarket.com](http://www.wholefoodsmarket.com)) den Konsum von Lebensmitteln natürlicher Herkunft in den USA erst im großen Stil marktfähig gemacht. Dies hat wiederum Wettbewerber dazu bewegt, ihr Produktprogramm auch stärker in diese Richtung zu erweitern (Mackey und Sisodia 2014).

Das skizzierte Fünf-Stufen-Modell liefert einen pragmatischen Orientierungsrahmen, mit dem ein Unternehmen systematisch seine strategische Positionierung hinsichtlich ökologischer und sozialer Aspekte klären und weiterentwickeln kann. Die fünf Stufen sind dabei nicht als Entwicklungsstufen hin zu einem nachhaltigen Unternehmen zu verstehen.<sup>13</sup> Sie

<sup>12</sup> S. hierzu den Beitrag von Jentsch und Zink in diesem Buch.

<sup>13</sup> Die Frage, was genau unter einem nachhaltigen Unternehmen im Sinn eines anzustrebenden Endzustands zu verstehen ist, lässt sich aufgrund der Vielschichtigkeit und Komplexität des Themas aus

signalisieren vielmehr, wie strategisch ein Unternehmen mit dem Thema Nachhaltigkeit umgeht. Unternehmen in Stufe 1 und 2 können eine große ökologische und soziale Wirkung entfalten, wogegen Aktivitäten in Stufe 4 und 5 zwar sehr strategisch im Sinn einer unternehmerischen Marktorientierung zu bewerten sind, aber nicht zwingend auch einen im Vergleich zu niedrigeren Stufen größeren Lösungsbeitrag für gesellschaftliche Probleme darstellen müssen. Höhere Stufen sind also nicht notwendigerweise auch mit einer größeren Nachhaltigkeitsperformance verbunden, obgleich dies im Einzelfall durchaus der Fall sein kann. So hat beispielsweise ein Softwarehersteller über seine Produkte und deren Anwendung beim Kunden evtl. einen größeren Hebel für die Lösung sozialer und ökologischer Probleme, als durch die nachhaltigkeitsorientierte Gestaltung der eigenen Wertschöpfungsprozesse.<sup>14</sup> Für ein Unternehmen aus der Mineralöl-, Chemie- oder Metallindustrie stellt sich dies wiederum ganz anders dar. Auch ist zu beachten, dass ein Unternehmen i. d. R. in mehreren Stufen gleichzeitig Nachhaltigkeitsinitiativen verfolgen kann und demnach das Tätigwerden in einer höheren Stufe nicht voraussetzt, dass niedrigere Stufen bereits abgearbeitet sind. Vielmehr bietet das Modell einen Rahmen, mit dem im Sinn eines ganzheitlichen Nachhaltigkeitsmanagements Initiativen in mehreren Stufen gleichzeitig verfolgt und gesteuert werden können (Internationaler Controller Verein 2011; Gänßlen et al. 2011, S. 461).

Aus strategischer Sicht sind insbesondere die Stufen 4 und 5 des dargestellten Modells interessant, da sie ein hohes Potenzial für neue oder andersartige Geschäftsmöglichkeiten aufzeigen. Dabei ist allerdings zu beachten, dass es zwischen nachhaltigem Engagement eines Unternehmens bzw. CSR und der Verbesserung des Unternehmenserfolgs keinen Automatismus gibt, wie dies mitunter suggeriert wird. Erstens gibt es nicht einen, sondern vielfältige „business cases“ für Nachhaltigkeit in einem Unternehmen. Diese gilt es zu identifizieren und bei der strategischen Wahl und der damit verbundenen Ressourcenallokation untereinander sowie mit anderen „business cases“, die ggf. keinen sozialen und ökologischen Lösungsbeitrag aufweisen, abzuwägen. Zweitens können freiwillige ökologische und soziale Maßnahmen durchaus auch zu Wettbewerbsnachteilen führen, wenn sie vom Management nicht intelligent entwickelt und umgesetzt werden.<sup>15</sup> So gibt es eine Reihe von Paradoxien und Fallstricken in der Verbindung von Nachhaltigkeit und strategischem Management, die es zu berücksichtigen gilt (Liebl 2011). Die freiwillige Orientierung an sozialen und ökologischen Problemstellungen kann den strategischen Handlungsspielraum eines Unternehmens nicht nur erweitern, sondern auch einschränken. So kann sie beispielsweise im Lauf der Zeit zu unfreiwilligen Verpflichtungen aufgrund veränderter Erwartungshal-

---

heutiger Sicht nicht allgemeingültig beantworten. Orientierung hierfür liefern beispielsweise die am 25. September 2015 von der UN verabschiedeten 17 internationalen Ziele der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung ([www.un.org](http://www.un.org)) oder die 22 „Future-Fit“ Ziele der Future-Fit Foundation ([www.futurefitbusiness.org](http://www.futurefitbusiness.org)).

<sup>14</sup> S. hierzu den Beitrag von Ritzrau (SAP) in diesem Buch.

<sup>15</sup> Die Vielschichtigkeit von unternehmerischer Nachhaltigkeit zeigt Schaltegger in seinem Buchbeitrag („Lohnt sich Nachhaltigkeitsmanagement?“).

**Abb. 2** Sechs Strategieprinzipien. (Quelle: Wunder 2016, S. 8, angepasst)



tungen von Stakeholdern oder zu einer unerwünschten Exponiertheit der Geschäftsaktivitäten des Unternehmens in der Öffentlichkeit führen (Liebl 2011, S. 311 f.; Ghemawat 1991).

Die eingangs skizzierte Relevanz sowie die dargestellte Vielschichtigkeit unternehmerischer Nachhaltigkeit zeigt, wie wichtig eine systematische Auseinandersetzung mit den strategischen Möglichkeiten und Grenzen des Themas für ein Unternehmen sein kann (Chandler und Werther 2014; Stead und Stead 2014). Aufgrund der Tragweite und schweren Revidierbarkeit von strategischen Entscheidungen erscheint dabei gerade beim Thema Nachhaltigkeit eine besonders sorgfältige und rationale Vorgehensweise im Strategieprozess angebracht. Die nachfolgenden Ausführungen sollen hierfür inhaltliche und prozessuale Impulse liefern. Als Orientierungsrahmen dienen sechs Strategieprinzipien, die als Anknüpfungspunkte für Nachhaltigkeit herangezogen werden. Dabei wird auf eine klassisch-rationale Sichtweise des strategischen Managements zurückgegriffen, wie sie heute in unterschiedlichen Ausprägungen an vielen Business-Schools gelehrt wird und in der Unternehmenspraxis anzutreffen ist.<sup>16</sup>

#### 4 Sechs Strategieprinzipien als Anknüpfungspunkte für Nachhaltigkeit

Unter einem nachhaltigen strategischen Management wird im Folgenden ein Ansatz verstanden, der sich bei der Entwicklung und Umsetzung von Strategien zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen systematisch an dem Konzept der unternehmerischen Nachhaltigkeit im Sinn einer Symbiose aus wirtschaftlicher und gesellschaftlicher (d. h. sozialer und ökologischer) Wertschöpfung orientiert. Abbildung 2 zeigt sechs Strategieprinzipien, wie sie im Allgemeinen für das strategische Management charakteristisch sind (Wunder 2016, S. 8–26). Sie reflektieren das diesem Beitrag zugrunde liegende Strategieverständnis und

<sup>16</sup> Eher radikale Alternativkonzepte, die das klassisch-rationale Paradigma des strategischen Managements grundsätzlich infrage stellen und beispielsweise stärker auf den Umgang mit Komplexität oder andere Aspekte fokussieren (z. B. Brunsson 1989; Grimm 1996), werden im Rahmen des vorliegenden Beitrags nicht thematisiert. Zu einem Überblick der verschiedenen Paradigmen des strategischen Managements s. Ungerich (2012) und Wunder (2016, S. 52–56).

dienen als Bezugsrahmen für die Verknüpfung von unternehmerischer Nachhaltigkeit und strategischem Management. Die verschiedenen Anknüpfungspunkte decken dabei keinesfalls das gesamte strategische Handlungsfeld von unternehmerischer Nachhaltigkeit ab. Sie zeigen aber exemplarisch, welche wichtigen Fragestellungen sich daraus für die praktische Strategiearbeit in einem Unternehmen entsprechend einer dort typischerweise anzutreffenden strategischen Planungslogik ergeben können.

## 4.1 Schaffen und Erneuern von Wettbewerbsvorteilen

Viele Bereiche des gesellschaftlichen Lebens wie Sport, Politik oder Wirtschaft sind durch Wettbewerbssituationen geprägt. In einem Wettbewerb hat die richtige Strategie im Allgemeinen einen entscheidenden Einfluss darauf, wer gewinnt oder verliert. Im Geschäftsleben verfolgen Unternehmen Strategien, damit sie Vorteile gegenüber ihren Wettbewerbern schaffen, erhalten oder erneuern können (Rothaermel 2016; Wunder 2016).

Um einen Wettbewerbsvorteil zu generieren, muss ein Unternehmen in der Lage sein, mit seinen Ressourcen und Fähigkeiten unter Beachtung der Wettbewerbskräfte einen höheren Wert für seine Kunden zu schaffen als dies ein anderes Unternehmen im jeweils relevanten Markt könnte (Collis und Rukstad 2008; Ohmae 1982). Dies kommt dann beispielsweise darin zum Ausdruck, dass das Angebot des Unternehmens (z. B. Produkte, Services, Marken) aus Sicht des Kunden aufgrund von Qualität, Preis, Image oder Schnelligkeit im Vergleich zum Angebot anderer Unternehmen einen höheren Wert für die Befriedigung der eigenen Bedürfnisse und Wünsche darstellt. Je nachdem, wie lange die erzielten Vorteile in einer Wettbewerbsarena Bestand haben, unterscheidet man temporäre und langfristige Wettbewerbsvorteile (Porter 1985).<sup>17</sup> Die Logik, dass Unternehmen auf Basis von markt- oder ressourcenorientierten Strategien Wettbewerbsvorteile schaffen und damit eine im Vergleich zu den Wettbewerbern herausragende Performance erzielen, gehört zu den Grundprinzipien im traditionellen strategischen Management (vgl. Abb. 2).

Woran erkennt man aber nun konkret, ob ein Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil hat? Die Beantwortung dieser Frage ist in der Wirtschaft nicht ganz so einfach wie im Sport, wo man am Ende einer Saison oder eines Wettkampfs sieht, wer auf Platz 1 bzw. den vorderen Rängen steht und somit ganz offensichtlich einen Wettbewerbsvorteil gegenüber den Mannschaften auf den hinteren Rängen realisieren konnte.<sup>18</sup> Im privatwirtschaftlichen Bereich können die Erfolgsmaßstäbe, was unter herausragender Leistung zu verstehen ist, je nach Betrachtung unterschiedlich sein. Folgende wesentliche Sichtweisen sind dabei denkbar (Rothaermel 2016; Wunder 2016, S. 26–37):

<sup>17</sup> Im Englischen wird ein langfristiger Wettbewerbsvorteil als „sustainable competitive advantage“ (Porter 1985, S. 11) bezeichnet. Mit dem Begriff „sustainable“ ist damit allerdings nicht auf „nachhaltig“ im Sinn von sozial, ökologisch und wirtschaftlich referenziert, sondern auf die Dauerhaftigkeit bzw. Halbwertzeit des Wettbewerbsvorteils. Um terminologische Unklarheiten zu vermeiden, wird im vorliegenden Beitrag auf den Begriff der sog. nachhaltigen Wettbewerbsvorteile verzichtet.

<sup>18</sup> Für die Analogie des Konzepts der Wettbewerbsvorteile mit dem Sport s. Wunder (2016, S. 11).

- Wertschöpfungsbeitrag: Ein Unternehmen hat einen Wettbewerbsvorteil, wenn es mit seinem Angebot mehr Wert für seine Kunden generieren und realisieren kann als seine Wettbewerber mit ihren Angeboten.
- Buchhalterische Ergebnisgrößen: Ein Unternehmen hat einen Wettbewerbsvorteil, wenn seine buchhalterische Profitabilität (z. B. Kapital- oder Umsatzrendite) höher ist als der Durchschnitt in der Industrie bzw. dem relevanten Markt.
- Shareholder-Value: Unternehmen, deren Gewinn die Kosten für das eingesetzte Kapital (z. B. „weighted average cost of capital“) übersteigt, erzielen eine überdurchschnittliche Performance und haben daher einen Wettbewerbsvorteil.<sup>19</sup>
- Unternehmerische Nachhaltigkeitsperformance: Ein Unternehmen hat einen Wettbewerbsvorteil, wenn seine integrierte wirtschaftliche, ökologische und soziale Leistung („triple bottom line“) größer ist als die seiner Wettbewerber.

Die ersten drei Ansätze – insbesondere die Profitabilitätskennzahlen – stellen im strategischen Management etablierte Ansätze zur Messung von Wettbewerbsvorteilen dar. Neu dagegen ist die Verwendung von Indikatoren der unternehmerischen Nachhaltigkeitsperformance (Corporate Sustainability Performance)<sup>20</sup> zur Beurteilung, ob ein Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil hat oder nicht. Sie basiert auf einer veränderten Perspektive des Erfolgsbegriffs, ist in der praktischen Umsetzung allerdings mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden. Probleme bestehen insbesondere bei der integrierten Messung und Konsolidierung der verschiedenen Nachhaltigkeitsdimensionen zu einer Gesamtperformance eines Unternehmens, wie dies beispielsweise mit Ansätzen wie Total Impact Measurement and Management (TIMM; PricewaterhouseCoopers LLC 2015) oder Social Return on Investment (SROI; Social Value UK 2015) versucht wird.<sup>21</sup> Das Environmental-Profit-and-Loss-Account (EP&L) von Puma SE ist ein Beispiel aus der Praxis, wie ein Unternehmen seine wirtschaftliche und ökologische Leistung integriert. Demnach haben sich die externalisierten Umweltkosten bei Puma im Geschäftsjahr 2010 auf rund 50 % des Gewinns [„earnings before interest and taxes“ (EBIT)] belaufen (Hengstmann und Seidel

<sup>19</sup> Zum Zusammenhang von Nachhaltigkeitsengagement und Unternehmenswert s. auch den Beitrag von Schulz (CSR und Unternehmenswert) in diesem Buch.

<sup>20</sup> Mit diesem Begriff ist im vorliegenden Beitrag die integrierte Betrachtung und Zusammenführung von finanziellen (Profit), ökologischen (Planet) und sozialen (People) Leistungsindikatoren gemeint. Die resultierende Nachhaltigkeitsperformance beinhaltet demnach alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit und nicht nur ökologische und soziale Aspekte, wie dies mit dem Begriff teilweise verbunden wird.

<sup>21</sup> Wesentlich etablierter sind dagegen eine Reihe von standardisierten Reporting-Guidelines für Nachhaltigkeit bzw. CSR wie beispielsweise die Global Reporting Initiative (GRI G4 2015), die Commission on ESG Environmental, Social and Governance Issues (EFFAS CESG 2015) oder die „International Organization for Standardization ISO 26000:2010 guidance on social responsibility (ISO 2015) mit ihren Indikatoren für unterschiedliche Nachhaltigkeitsdimensionen (Kleinfeld und Martens 2014). Solchen Richtlinien folgend haben eine Reihe von Unternehmen heute ihre externe Finanz- und Nachhaltigkeitsberichterstattung in einem Geschäftsbericht integriert (Eccles und Krzus 2010; Frank 2014).

2014). Einer ähnlichen Logik folgt das Social-Profit-and-Loss-Account (SP&L) zur Erfassung externalisierter sozialer Kosten eines Unternehmens, was allerdings in der Praxis zu einer noch größeren Komplexität im Hinblick auf eine verlässliche Messung führt, als dies im ökologischen Bereich der Fall ist.

Es liegt auf der Hand, dass die Sichtweise der unternehmerischen Nachhaltigkeitsperformance eine völlig neue Perspektive auf die Beurteilung von Wettbewerbsvorteilen liefert. Würden alle Unternehmen auf Basis eines objektiven und vergleichbaren Standards erfassen, welche negativen und positiven ökologischen und sozialen Auswirkungen ihre Geschäftstätigkeit für die Gesellschaft – und nicht nur für die Kunden und Mitarbeiter – hat, und dies zusammen mit ihrem wirtschaftlichen Ergebnis im Sinn einer Gesamtperformance bewerten, so würden sich dadurch eine Reihe von aktuellen Unternehmensrankings grundlegend verändern. Die zentrale Frage zur Beurteilung von Wettbewerbsvorteilen wäre dann nicht mehr nur, ob ein Unternehmen profitabler ist als seine Wettbewerber, sondern auch, mit welchen ökologischen und sozialen Kosten dies im jeweiligen Fall erreicht wurde. Derartige Überlegungen sind in den heutigen internationalen Accounting-Standards jedoch nicht enthalten (Elkington und Zeitz 2014, S. 71–85).

Was heißt dies nun für die praktische Strategiearbeit? Unternehmen müssen vor dem Hintergrund unterschiedlicher Stakeholderanforderungen und der eigenen Werte zunächst einmal ihre ganz spezifischen Performance- bzw. Erfolgsmaßstäbe klären. Die inhaltliche Ausgestaltung der Strategie als Weg zum Ziel hängt dann maßgeblich von diesen definierten Erfolgsmaßstäben ab. Mit Blick auf die drei Nachhaltigkeitsdimensionen stellt sich dabei u. a. die Frage, wie diese untereinander gewichtet bzw. integriert werden sollen.<sup>22</sup> Dabei gibt es folgende grundlegenden Optionen:

- In der ersten Sichtweise werden die Profitabilität oder der Shareholder-Value als ultimative Leistungsindikatoren beibehalten. Ökologische und soziale Indikatoren sind dem zwar untergeordnet, aber idealerweise in ein positives Wirkungsgefüge zur wirtschaftlichen Performance zu stellen, um damit einen „business case“ für Nachhaltigkeit zu schaffen. In diesem Fall gilt es zu prüfen, mit welchen Produkten oder Geschäftsmodellen ökologische und soziale Beiträge des Unternehmens auch zu einer Verbesserung seiner wirtschaftlichen Indikatoren und letztlich zu einem Vorteil im Wettbewerb führen. Diese Sichtweise findet sich in vielen aktuellen Konzepten zur Verknüpfung von wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Leistung wieder, wie dies am Anfang des Beitrags bereits ausgeführt wurde.<sup>23</sup> Sehr stark kommt dies beispielsweise im Shared-Value-Ansatz von Porter und Kramer zum Ausdruck, wonach Unternehmen Strate-

<sup>22</sup> Es gibt diesbezüglich eine Reihe von Weiterentwicklungen des Triple-bottom-line-Verständnisses, wie beispielsweise das sog. gewichtete Säulenmodell der nachhaltigen Entwicklung. In dieser Sichtweise kommt es zu einer Aufwertung der ökologischen Perspektive, die nun nicht mehr gleichgewichtig neben den anderen Nachhaltigkeitsdimensionen steht, sondern als Fundament für die anderen relevanten Säulen (z. B. soziale, kulturelle und ökonomische Aspekte) fungiert. Vgl. hierzu Stahlmann (2008, S. 61) oder auch Grober (2010, S. 129).

<sup>23</sup> Zum Zusammenhang von ökologischer und sozialer Performance mit dem Unternehmenswert s. den Beitrag von Schulz („CSR und Unternehmenswert“) in diesem Buch.