

Margit Meyer, Jan Waßmann

Strategische Corporate Social Responsibility

Konzeptionelle Entwicklung und Implementierung
in der Praxis am Beispiel „dm-drogerie markt“

Research Papers on Marketing Strategy
No. 3 / 2011

Herausgegeben von:

Prof. Dr. Margit Meyer
Lehrstuhl für BWL und Marketing,
Julius-Maximilians-Universität Würzburg

Margit Meyer, Jan Waßmann

Strategische Corporate Social Responsibility

Konzeptionelle Entwicklung und Implementierung
in der Praxis am Beispiel „dm-drogerie markt“

Research Papers on Marketing Strategy
No. 3 / 2011

Prof. Dr. Margit Meyer

E-Mail: margit.meyer@uni-wuerzburg.de

Dipl.-Kfm. Jan Waßmann

E-Mail: jan.wassmann@uni-wuerzburg.de

Lehrstuhl für BWL und Marketing,

Julius-Maximilians-Universität Würzburg

Josef-Stangl-Platz 2, 97070 Würzburg

ISBN 978-3-00-034363-6

ABSTRACT

Der Begriff der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen, auch Corporate Social Responsibility (CSR), genannt hat sich seit seiner frühen Konzeptionalisierung durch die Managementtheorie zu Beginn des 20. Jahrhunderts zu einem umfassenden Leitgedanken für die Wirtschaft, Politik und Wissenschaft entwickelt. In einer historischen Betrachtung zeigt der vorliegende Beitrag auf, wie sich die CSR von ihren Anfängen in den Managementtheorien von BARNARD und BOWEN bis zum heutigen Begriffsverständnis entwickelt hat. Hierbei wird deutlich, dass die soziale Verantwortung zunächst dem einzelnen Unternehmer bzw. Vorstandsvorsitzenden zugeordnet wurde. Erst im Laufe der Zeit entwickelte sich die CSR zu einem umfassenden Konzept für das gesamte Unternehmen. In einer weiteren Präzisierung des Begriffes systematisiert der Beitrag die heute existierende Vielfalt an unterschiedlichen Formen der CSR sowie inhaltlich verwandte Begriffe anhand der Dimensionen „Verhalten des Unternehmens“ und „Integration in das Geschäftsmodell“ und geht hierbei insbesondere auf die Bedeutung einer strategischen Ausrichtung des CSR-Ansatzes für das Unternehmen ein. Es wird deutlich, dass eine erfolgreiche Implementierung der CSR-Aktivitäten im Unternehmen nur gelingen kann, wenn diese einen direkten Bezug zur Wertkette und Umwelt des Unternehmens aufweisen. Hierbei ist es wichtig, dass CSR-Aktivitäten bezüglich ihrer Wirkung neben der traditionellen Inside-Out-Perspektive auch aus einer Outside-In-Perspektive heraus analysiert werden. Die Anwendung dieses Bezugsrahmens zur strategischen CSR-Implementierung wird im Anschluss an die konzeptionelle Darstellung am Praxisbeispiel des Drogeriehändlers dm-drogerie markt erläutert. Dabei wird deutlich, dass ein entscheidender Faktor für eine erfolgreiche Umsetzung das eigene Commitment des Unternehmers bzw. des Top-Managements ist.

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	V
1 Zur gegenwärtigen Diskussion des CSR-Begriffs	1
2 Historische Begriffsentwicklung und Definitionen	3
3 Formen der CSR	12
3.1 Nichtstrategische CSR	13
3.2 Strategische CSR	15
4 Strategische Implementierung einer CSR im Unternehmen	18
4.1 Verankerung in der Wertkette (Inside-Out-Perspektive)	18
4.2 Verankerung im Wettbewerbsumfeld (Outside-In-Perspektive)	22
5 Fallbeispiel: dm-drogerie markt – Philosophie und strategische CSR- Implementierung	25
5.1 Unternehmensgründung und nachhaltige Entwicklung	25
5.2 Nachhaltiges Wirtschaften mit dem Menschen im Mittelpunkt	26
5.3 Analyse der dm-Nachhaltigkeit mit Hilfe des strategischen CSR-Ansatzes ...	28
5.3.1 Inside-Out-Perspektive	28
5.3.2 Outside-In-Perspektive	35
5.4 Einfluss des Unternehmers Götz W. Werner auf die CSR von dm	38
6 Abschließende Handlungsempfehlungen für das strategische CSR- Management	40
Literaturverzeichnis	42

Abkürzungsverzeichnis

CC	Corporate Citizenship
CP	Corporate Philanthropy
CRM	Cause Related Marketing
CSP	Corporate Social Performance
CSR	Corporate Social Responsibility
CSR ₂	Corporate Social Responsiveness
d.h.	das heißt
engl.	englisch
EU	Europäische Union
ggü.	gegenüber
i.e.S.	im engeren Sinne
i.w.S.	im weitesten Sinne
NGO	Non Governmental Organization
TBL	Triple Bottom Line
vgl.	vergleiche
u.a.	unter anderem

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Terminologische Entwicklung des CSR-Begriffs	9
Abb. 2: Formen der CSR.....	12
Abb. 3: CSR Aktivitäten entlang der Wertkette.....	20
Abb. 4: Wettbewerbsvorteile durch CSR-Aktivitäten.....	21
Abb. 5: CSR-Engagement im Wettbewerbsumfeld	23
Abb. 6: Umsatzentwicklung dm-Konzern.....	25
Abb. 7: Nachhaltigkeitssiegel bei dm.....	30
Abb. 8: Einkaufsstättenwahl.....	31
Abb. 9: CSR-Aktivitäten innerhalb der Wertkette von dm.....	34

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Gegenwärtige CSR-Definitionen	10
Tab. 2: Auszüge aus den GOTS-Kriterien	30

1 Zur gegenwärtigen Diskussion des CSR-Begriffs

„Organizations endure, [...] in proportion to the breath of the morality by which they are governed.”¹ (Barnard, 1938)

Das Thema Corporate Social Responsibility (CSR) hat in den vergangenen Jahren in vielen Branchen zumindest in der Außendarstellung der Unternehmen an Bedeutung gewonnen. Nachhaltige Investoren und andere Anspruchsgruppen wie Kunden, Mitarbeiter und Nichtregierungsorganisationen fordern von den Unternehmen mit zunehmendem Nachdruck Beiträge zur nachhaltigen Entwicklung der Gesellschaft zu leisten. Vor diesem Hintergrund müssen sich Unternehmen immer stärker gegenüber diesen Anspruchsgruppen bezüglich sozialer und ökologischer Konsequenzen ihrer wirtschaftlichen Aktivitäten verantworten.² Viele stellen sich dieser Verantwortung freiwillig, da sie im Sinne des Zitats von BARNARD ein solches Verhalten für richtig erachten, um im Wettbewerb langfristig zu bestehen. Andere werden hingegen nur durch die Anschuldigungen Dritter kurzfristig gesellschaftlich tätig oder wenn aus dem Engagement ein unmittelbarer finanzieller Vorteil resultiert. In diesem Sinne wird die CSR in vielen Teilen der Praxis mittlerweile als Business Case gesehen, genauer als Erfolgsfaktor, der die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen stärkt und dem für die Zukunft eine steigende Relevanz beigemessen wird.³ Dennoch führt ein unzureichendes Verständnis des CSR-Begriffs häufig zu Problemen bei der praktischen Umsetzung dieses Managementkonzeptes. Der inflationäre Gebrauch des Begriffes in der Politik- und Management-Praxis führte in den letzten Jahrzehnten zu einem kontroversen Diskurs über die exakte inhaltliche Bestimmung des Terminus. So wird immer noch diskutiert, welche Dimensionen und Arten gesellschaftlicher Verantwortung unter diesem Begriff zu subsumieren sind.⁴

¹ Barnard (1968), S. 282.

² Vgl. Macharzina/Wolf (2005), S. 775.

³ Vgl. Hansen/Schrader (2005), S. 374.

⁴ Vgl. McWilliams/Siegel/Wright (2006), S. 8; Vaaland/Heide/Grønhaug (2008), S. 930.

Um dieser Begriffsunsicherheit zu begegnen, zeigt der folgende Beitrag die historische Entwicklung des CSR-Begriffs bis zum gegenwärtigen Verständnis auf. Anschließend erfolgt eine Systematisierung unterschiedlicher Formen von CSR, die in der Praxis zu beobachten sind. Auf diesen Erkenntnissen aufbauend wird ein Analyserahmen erläutert, mit dem das Management geeignete CSR-Aktivitäten identifizieren und im Unternehmen implementieren kann. Dieser Analyserahmen findet im nächsten Schritt seine Anwendung in einem Fallbeispiel. Anhand des Einzelhändlers dm-drogerie markt wird veranschaulicht wie Unternehmen die CSR systematisch nutzen können, um Wettbewerbsvorteile im Markt zu erzielen. In diesem Zusammenhang wird auch die spezielle Rolle des Unternehmers als Treiber für die Umsetzung einer CSR diskutiert. Der Beitrag schließt mit der Ableitung von Handlungsempfehlungen auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse aus der theoretischen Diskussion des CSR-Konzeptes und der praktischen Umsetzung im Falle dm-drogeriemarkt.

Als Grundlage für die weiterführende Untersuchung wird zunächst ein kurzer Überblick über die historische Begriffsentwicklung der CSR gegeben.

2 Historische Begriffsentwicklung und Definitionen

Die Anfänge des heutigen CSR-Verständnisses entwickeln sich bereits in den 30er Jahren. In seinem für die heutige Managementlehre fundamentalen Werk „The Functions of the Executive“ beschreibt BARNARD 1938 erstmals die Übernahme von Verantwortung in sozialen Systemen als eine zentrale Aufgabe des Managers.⁵ Ab der Mitte des 20. Jahrhunderts beginnt die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem CSR-Begriff. In den USA entsteht dabei bis heute der größte Teil der wissenschaftlichen Literatur über CSR. Diese Tatsache ist darauf zurückzuführen, dass sich für die Wohlfahrt der USA die Notwendigkeit eines CSR-Konzeptes aufgrund mangelnder sozialstaatlicher Sicherungssysteme früher ergab als in Europa.⁶ Wie BARNARD sehen die frühen Publikationen den Manager persönlich in der Verantwortung und verwenden zunächst den Begriff **Social Responsibility**. So legt BOWEN 1953 mit seinem Buch „Social Responsibilities of the Businessman“ den Grundstein für das moderne CSR-Verständnis von Unternehmen.⁷ In seinen Ausführungen macht er deutlich, dass Manager großer Unternehmen und Konzerne aufgrund ihrer Machtkonzentration innerhalb von Gesellschaftsstrukturen nicht nur die ökonomische sondern auch die soziale Verantwortung für ihre Entscheidungen übernehmen müssen. Ebenso folgert DRUCKER zu dieser Zeit bereits in seinem Werk „The Practice of Management“, dass Manager mit ihren Entscheidungen einen erheblichen Einfluss auf die Gesellschaft ausüben und daher neben der unternehmerischen eine soziale Verantwortung besitzen.⁸

In den 60er Jahren entstehen weitere Konzeptionalisierungen der gesellschaftlichen Verantwortung in der Ökonomie. DAVIS konkretisiert 1960 diese Verantwortung in einem immer noch personenbezogenen Management-Kontext als „*businessmen's decisions and actions taken for reasons at least partially beyond the firm's direct economic or technical interest*“.⁹ MCGUIRE nähert sich 1963 dem heutigen CSR-Begriff weiter an, indem er feststellt: „*The idea of social responsibilities supposes that the corporation has not only economic and legal obligations but also certain responsibilities to society which extend beyond these obligations.*“¹⁰ Damit weitete er

⁵ Vgl. Barnard (1968), S. 258-284.

⁶ Vgl. Backhaus-Maul (2008), S. 485 f.

⁷ Vgl. Bowen (1953).

⁸ Vgl. Drucker (1954), S. 382.

⁹ Davis (1960), S. 70.

¹⁰ McGuire (1963), S. 144.

erstmal das Verständnis von CSR über rechtliche und gesellschaftliche Mindestanforderungen hinaus aus. Des Weiteren verlagert MCGUIRE mit seiner Definition den Fokus der Verantwortung erstmals von der personenbezogenen Managerperspektive hin zur Unternehmung bzw. zur gesamten Organisation.¹¹ 1967 erscheint das erste Buch mit dem expliziten Titel „Corporate Social Responsibilities“, worin WALTON definiert: „*In short, the new concept of social responsibility recognizes the intimacy of the relationships between the corporation and society and realizes that such relationships must be kept in mind by top managers as the corporation and the related groups pursue their respective goals.*“¹² Die Definition beinhaltet, dass Unternehmen ihrer gesellschaftlichen Verantwortung freiwillig nachkommen.¹³

Ab den 70er Jahren entsteht innerhalb der wissenschaftlichen Community eine Vielfalt an unterschiedlichen Konzeptionen von CSR.¹⁴ Daneben gibt es aber auch fundamentale Kritik am CSR-Konzept. So betitelt der Ökonom FRIEDMAN seinen Artikel über die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen provozierend: „*The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits!*“¹⁵ Nach seiner Auffassung agieren Manager ausschließlich als Arbeitnehmer im Auftrag der Anteilseigner der Unternehmen (Shareholder). Sie tragen lediglich für die ihnen aufgetragenen Unternehmensaufgaben Verantwortung, während die Shareholder als eigentliche Unternehmer die gesellschaftliche Verantwortung besitzen. Manager bzw. Unternehmen haben daher lediglich eine ökonomische Verantwortung inne.¹⁶ Daher lehnt er den CSR-Begriff ab. FRIEDMANN übersieht dabei jedoch, dass mit der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung verschiedene Gruppen und Institutionen affektiert werden, die wiederum einen wichtigen Einfluss auf den ökonomischen Unternehmenserfolg haben.¹⁷ Wichtige Befürworter des CSR-Konzeptes sind in dieser Zeit EILBERT und PARKET, die weniger der damaligen verbalen Begriffsdiskussion folgen, sondern vielmehr der Frage nachgehen, inwieweit sich eine CSR in der Praxis äußert.¹⁸ In ihren ersten empirischen Forschungen identifizieren sie organisationale Variablen, die durch die CSR beeinflusst werden und entwickeln eine Konzeption für Unternehmen auf der Annahme, dass sich die praktische Umsetzung in einzelnen

¹¹ Vgl. Carroll (1999), S. 272.

¹² Walton (1967), S. 18.

¹³ Vgl. Carroll (1999), S. 272 f.

¹⁴ Vgl. Johnson (1971); Ackermann (1973); Eilbert/Parket (1973); Sethi (1975) sowie Fitch (1976).

¹⁵ Friedman (1970), S. 122.

¹⁶ Zur Kritik am CSR-Ansatz siehe auch Levitt (1958), S. 49 sowie Carr (1968), S. 149.

¹⁷ Vgl. Lantos (2001), S. 604.

¹⁸ Vgl. Eilbert/Parket (1973), S. 6.

Unternehmensaktivitäten (**CSR-Aktivitäten**¹⁹) wie etwa der Schutz der Umwelt oder die Vermeidung von Diskriminierung im Unternehmen widerspiegelt.²⁰ Parallel dazu entwickelt sich der Begriff der **Corporate Social Performance (CSP)**.²¹ Im Vergleich zum übergeordneten CSR-Ansatz versucht der CSP-Ansatz die Verantwortungsleistung eines Unternehmens anhand bestimmter Kriterien messbar und damit vergleichbar zu machen.²² Für die Messbarkeit unterteilt SETHI die CSR in drei Stufen.²³ Die erste Stufe, die sogenannte „social obligation“, bezeichnet soziale Verhaltensweisen des Unternehmens, die lediglich auf die ökonomischen Kräfte des Marktes und rechtliche Vorgaben zurückzuführen sind. Die zweite Stufe „social responsibility“ beschreibt Verhaltensweisen des Unternehmens, die über die erste Stufe hinaus versuchen, soziale Erwartungen, Werte und Normen in Einklang mit der eigenen Unternehmensleistung (Performance) zu bringen. In die dritte Stufe „social responsiveness“ ordnet er Verhaltensweisen ein, die langfristige negative externe Effekte²⁴ der eigenen Unternehmenstätigkeit auf die Umwelt frühzeitig antizipieren und damit für eine Kongruenz von Unternehmenstätigkeit und sozialen Erwartungen sorgen. Bereits anhand dieser Systematisierung wird das heutige weite Spektrum von unterschiedlichen CSR-Konzepten im Spannungsfeld von kurzfristiger und langfristiger Perspektive sowie reaktiven und proaktiven Verhaltensweisen erkennbar. Eine für den weiteren Diskurs wichtige CSR-Definition in dieser Zeit entwickelt CARROLL: „*The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time.*“²⁵ Wird die CSR bislang stets als Gegenpol zu einem ausschließlich profitorientierten Managementansatz gesehen, bemüht sich diese Definition um eine Integration der beiden Sichtweisen. Durch die Aufnahme der ökonomischen Komponente als gleichbedeutenden Bestandteil von CSR trifft CARROLL die Prämisse, dass die Gesellschaft neben der Einhaltung rechtlicher Vorgaben und ethischer Normen auch ein Gewinnstreben der Unternehmen erwartet. Demnach leistet die ökonomische Zuver-

¹⁹ Als CSR-Aktivität wird die Einbindung sozial-ökologischer Charakteristika in Produkte, Unternehmensprozesse und Stakeholder-Beziehungen verstanden (Vgl. McWilliams/Siegel/Wright (2006), S. 1)

²⁰ Vgl. Eilbert/Parket (1973), S. 7.

²¹ Vgl. Loew et al. (2004), S. 22.

²² Vgl. Münstermann (2007), S. 14; Kirstein (2009), S. 49.

²³ Vgl. hier und im Folgenden Sethi (1975).

²⁴ Bei negativen externen Effekten sind die insgesamt entstehenden sozialen Kosten höher als die privaten Kosten für das Unternehmen. (Vgl. Picot/Dietl/Franck (2005), S. 48.)

²⁵ Carroll (1979), S. 500.

lässigkeit von Unternehmen einen entscheidenden Beitrag zur Stabilität einer Gesellschaft.²⁶

In den 80er Jahren entwickelt DRUCKER ein ähnliches CSR-Verständnis. Nach seiner Auffassung sind Unternehmen am ehesten bestrebt ihrer gesellschaftlichen Verantwortung nachzukommen, wenn für sie darin ein zusätzlicher Gewinnanreiz besteht.²⁷ Im Gegensatz zum damaligen vorherrschenden CSR-Verständnis geht er wie zuvor CARROLL davon aus, dass die Gewinnerzielungsabsicht von Unternehmen mit der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung kompatibel ist.²⁸ Auf diese Weise sieht er im Gewinnstreben eine effiziente Möglichkeit zur Lösung gesellschaftlicher Probleme. Verglichen mit CARROLL's Definition hebt DRUCKER damit die ökonomische Komponente auf eine übergeordnete Stufe. Für ihn stellt der Gewinnanreiz eine notwendige Bedingung dar, damit Unternehmen sich gesellschaftlich verantwortlich verhalten und einen Beitrag zur sozialen Wohlfahrt leisten.²⁹ Auf dieser Basis entwickelt sich der CSR-Ansatz sukzessive von seinem normativen Anspruch zu einem Konzept der aktiven Einflussnahme des Unternehmens auf die Umwelt. Diese Sichtweise wird auch als **Corporate Social Responsiveness (CSR₂)** bezeichnet.³⁰ FREDERICK definiert CSR₂ als: „[...] *the capacity of a corporation to respond to social pressures.*“³¹ Danach sollen Unternehmen CSR nicht nur normativ verankern, sondern aktiv in dessen Rahmen handeln und auf einzelne Anspruchsgruppen innerhalb der Unternehmensumwelt zugehen.³² Im Vergleich zum bisherigen CSR-Ansatz erfüllt CSR₂ daher eher den Anspruch eines Managementansatzes zur Einbindung gesellschaftlicher Verantwortung in die Unternehmensaktivitäten.³³ Hierbei weist das CSR-Konzept deutliche Überschneidungen zum **Stakeholder-Ansatz** auf, der ebenfalls in dieser Zeit an Bedeutung gewinnt.³⁴ Der Stakeholder-Ansatz gilt als Gegenentwurf zu FRIEDMANS Shareholder-Ansatz. Danach unterhält ein Unternehmen als Agent nicht nur eine singuläre Beziehung mit seinem Prinzipal (Shareholder). Vielmehr muss es seinen Verpflichtungen in multiplen Beziehungen mit verschiedenen Anspruchsgruppen (Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Aktivisten, Staat, etc.) nachkommen, bei denen die ökonomischen Unternehmensaktivitäten zu unmittelbaren

²⁶ Vgl. Carroll (1999), S. 284.

²⁷ Vgl. Drucker (1984), S. 59.

²⁸ Vgl. Drucker (1984), S. 59.

²⁹ Vgl. Drucker (1984), S. 64.

³⁰ Vgl. Frederick (1978).

³¹ Frederick (1978), S. 154.

³² Vgl. Frederick (1978), S. 155. Siehe auch Porter/Kramer (2008b), S. 484.

³³ Vgl. Kirstein (2009), S. 46.

³⁴ Zum Stakeholder-Ansatz siehe Freeman (1984).

Vor- und Nachteilen führen.³⁵ Diese Verpflichtungen existieren, da die Stakeholder ähnlich wie die Shareholder eine Art Investition (engl. Stake) in das Unternehmen getätigt haben (z.B. Arbeitszeit der Mitarbeiter, Bereitstellung von Infrastruktur der Gemeinden, Bildungseinrichtungen und Steuererleichterungen). Im Vergleich zum vage formulierten CSR-Konzept personalisiert der Stakeholder-Ansatz die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Durch die Benennung einzelner Anspruchsgruppen gibt er konkrete Handlungsrichtungen für einzelne CSR-Aktivitäten vor.³⁶ Der Ansatz unterscheidet dabei zwischen unternehmensinternen und -externen Anspruchsgruppen und ordnet diese wiederum anhand der Art der Verflechtung mit dem Unternehmen in verschiedene Hierarchiestufen ein.³⁷

Die aufgezeigte CSR-Debatte beschränkt sich bislang auf die ökonomische und die soziale Dimension wirtschaftlichen Handelns. In den 90er Jahren werden diese Dimensionen insbesondere zur Operationalisierung und Messung der Corporate Social Performance um eine ökologische Dimension ergänzt.³⁸ Diese Dimension gesellschaftlicher Verantwortung entwickelt sich unabhängig von der bisherigen CSR-Diskussion bereits in den 70er Jahren.³⁹ Speziell in Europa wird die ökologische Dimension unter dem Begriff der **Nachhaltigkeit** (Sustainability) bzw. nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development) diskutiert.⁴⁰ Hervorzuheben sind dabei die Ausführungen der BRUNDTLANDT-KOMMISSION 1987, die ein unternehmerisches Verhalten als nachhaltig bezeichnet, wenn es „*die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass zukünftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können*“⁴¹. Die Erweiterung von CSR um ökologische Nachhaltigkeitsaspekte führt auch zum Aufkommen des Begriffs der **Triple-Bottom-Line (TBL)**, der in seinen Anfängen durch ELKINGTON geprägt wird.⁴² Danach muss ein Unternehmen neben seinen ökonomischen Zielen auch soziale und ökologische Zielsetzungen verfolgen.⁴³ Die allgemeine Unternehmenstätigkeit soll neben der ökonomischen Perspektive (z.B. durch den Jahresabschluss) auch aus sozial-ökologischer

³⁵ Vgl. Crane/Matten (2004), S. 50.

³⁶ Vgl. Carroll (1991), S. 43.

³⁷ Vgl. Freiling/Reckenfelderbäumer (2004), S. 217 f.

³⁸ Vgl. Münstermann (2007), S. 8 f.

³⁹ Vgl. Jonker/Witte (2006), S. 2 sowie Schranz (2007), S. 24.

⁴⁰ Vgl. Loew et al. (2004), S. 24; Schierenbeck/Wöhle (2008), S. 88; Kirstein (2009), S. 53 f.

⁴¹ Hauff (1987), S. 46.

⁴² Vgl. Elkington (1994).

⁴³ Vgl. Hansen/Schrader (2005), S. 375; Brown/Dillard (2006), S. 12.

Sicht dokumentiert und bewertet werden.⁴⁴ Hierbei sollte stets die Balance der drei Dimensionen gegeben sein.⁴⁵ Ebenso wie die Wissenschaft entwickeln die Wirtschaft und die Politik hierfür eine Vielfalt von unterschiedlichen Methoden zur Messung der einzelnen Zieldimensionen.⁴⁶ Vor diesem Hintergrund hat die TBL einen wichtigen Einfluss auf die Unternehmenspraxis, da Unternehmen deren Zieldimensionen (ökonomisch, ökologisch, sozial) zumindest in ihre Geschäftsberichterstattung aufnehmen.⁴⁷ Heute finden sich diese Dimensionen auch in praxisorientierten Management-Ansätzen unter den Bezeichnungen People (soziale Dimension), Planet (ökologische Dimension) und Profit (ökonomische Dimension) wieder.⁴⁸

Parallel zu der Entwicklung des CSR-Begriffs entsteht in dieser Zeit im angloamerikanischen Raum der Begriff der **Corporate Citizenship (CC)**, der aufgrund mangelnder Begriffsbestimmung in der Literatur zum Teil als Synonym für die CSR verwendet wird. Dies ist hier jedoch abzulehnen, da es sich bei der CC um ein ausschließlich nach außen gerichtetes Konzept handelt, welches die eigentliche Geschäftstätigkeit des Unternehmens nicht beinhaltet.⁴⁹ Eine CC bezeichnet vielmehr den „*Versuch, ein Unternehmen auf möglichst vielfältige Weise positiv mit dem Gemeinwesen zu verknüpfen, in dem es tätig ist*“.⁵⁰ Insofern ist die CC dem allgemeinen CSR-Konzept untergeordnet.⁵¹ Abbildung 1 fasst die wichtigsten theoretischen Ansätze der Vergangenheit zusammen, die zur Entstehung des heutigen CSR-Verständnisses beigetragen haben und stellt sie chronologisch gegenüber.

⁴⁴ In der Literatur finden sich auch Konzepte, die sich auf zwei Dimensionen (ökonomisch und nichtökonomisch) zur Bewertung des Unternehmenserfolgs beschränken. (Vgl. beispielsweise Lantos (2001), S. 601.)

⁴⁵ Vgl. Loew et al. (2004), S. 58 sowie Bergmans (2006), S. 117; Schierenbeck/Wöhle (2008), S. 76.

⁴⁶ Für einen Überblick siehe Brown/Dillard (2006), S. 5f.

⁴⁷ Vgl. Brown/Dillard (2006), S. 5.

⁴⁸ Vgl. hierzu beispielsweise das Complete Company FIT model von Bergmans (2006), S. 121.

⁴⁹ Vgl. Biedermann (2010), S. 356.

⁵⁰ Westebbe/Logan (1995), S. 13; Schierenbeck/Wöhle (2008), S. 77.

⁵¹ Vgl. Kirstein (2009), S. 58 f.

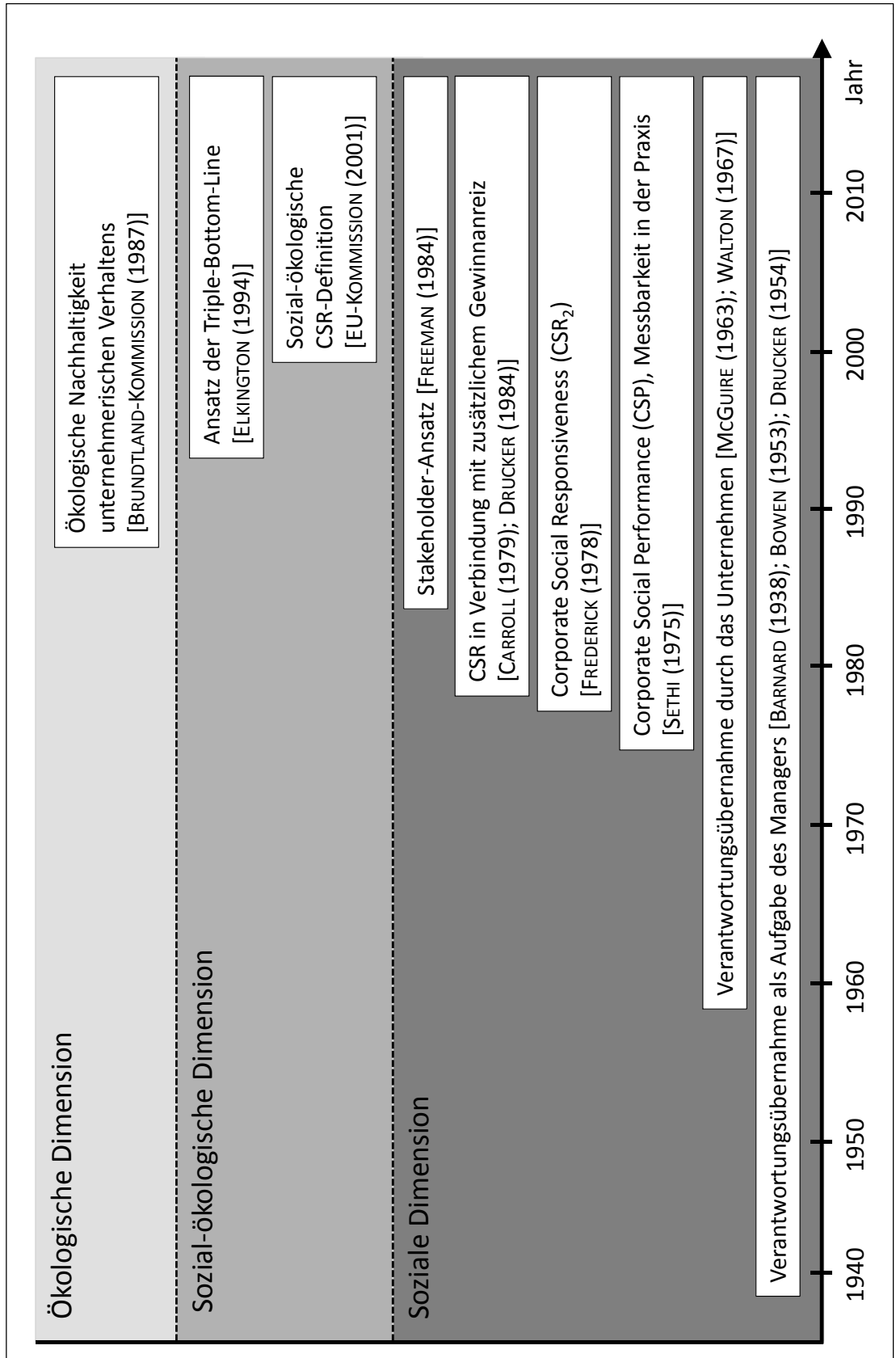


Abb. 1: Terminologische Entwicklung des CSR-Begriffs

Aufgrund seiner unterschiedlichen Entwicklungspfade und der inhaltlichen Überschneidung mit anderen Konzepten wie z.B. der CC ist der CSR-Begriff bis heute als ein schwach abgegrenzter Oberbegriff zu bewerten. Dies wird durch die Vielzahl an unterschiedlichsten Begriffsdefinitionen der Gegenwart deutlich. Tabelle 1 zeigt eine Auswahl aktueller Definitionen des CSR-Begriffs.

Verfasser	Definition
BDA/BDI	„CSR umfasst Aktivitäten im Bereich der sozialen und ökologischen Verantwortung sowie das ethische Engagement von Unternehmen. Sie gehen über gesetzliche Verpflichtungen hinaus, d.h. sie sind freiwilliger Natur und in eigener Verantwortung übernommen.“ ⁵²
MC WILLIAMS/SIEGEL/WRIGHT	„CSR [...] [are] situations where the firm goes beyond compliance and engages in ‘actions that appear to further some social good, beyond the interests of the firm and that which is required by law’.“ ⁵³
WIELAND	„CSR ist ein werte- und normengeleitetes Management zur Lösung sozialer und ökologischer Problemlagen. Die Definition dessen, was eine solche Lage auszeichnet, vollzieht sich über Stakeholder und gesellschaftliche Standards.“ ⁵⁴
WBCSD	„Corporate social responsibility is the commitment of business to contribute to sustainable economic development, working with employees, their families, the local community and society at large to improve their quality of life.“ ⁵⁵
MEFFERT/MÜNSTERMANN	„Corporate Social Responsibility bezeichnet ein integriertes Unternehmenskonzept, das ausgehend vom Wertegerüst und den Zielen des Unternehmens dessen Rolle in der Gesellschaft und der damit einhergehenden Verantwortung konkretisiert. Es umfasst die Gesamtheit aller sozialen, ökologischen und ökonomischen Beiträge eines Unternehmens zur freiwilligen Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung, die über die Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen hinausgehen. Die Integration dieses Engagements in inhaltlicher, zeitlicher und kommunikativer Hinsicht und die strukturell-prozessuale Implementierung in die Unternehmenstätigkeit sowie die Sicherstellung langfristiger Wechselbeziehungen mit den relevanten Anspruchsgruppen (Stakeholdern) sind zentrale Bestandteile des CSR-Konzeptes.“ ⁵⁶

Tab. 1: Gegenwärtige CSR-Definitionen

Die angeführten Definitionen weisen als Gemeinsamkeit einen Stakeholderbezug auf. Sie versuchen zum Teil sehr detailliert den CSR-Begriff zu bestimmen. Auf diese Weise beschränkt sich deren Anwendung auf spezifische Sachverhalte. Eine allgemeine und sehr gängige Abgrenzung des Begriffs nimmt 2001 die EU-KOMMISSION vor, die CSR in ihrem Grünbuch von 2001 wie folgt definiert:

⁵² Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) und Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) (2002), S. 2.

⁵³ McWilliams/Siegel/Wright (2006), S. 1.

⁵⁴ Wieland (2003), S.17.

⁵⁵ World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (2000), S. 10.

⁵⁶ Meffert/Münstermann (2005), S. 22.

„[Corporate Social Responsibility ist] [...] ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren.“⁵⁷

Nach LOEW ET AL. kommen bei dieser Definition folgende Elemente von CSR implizit zum Ausdruck:⁵⁸

- CSR umfasst die soziale und ökologische Dimension von Nachhaltigkeit.
- CSR soll einen Beitrag zu nachhaltiger Entwicklung leisten.
- CSR schließt die Einhaltung von Rechtsvorschriften mit ein (Compliance).
- CSR fokussiert auf unternehmerisches Engagement über Compliance hinaus.
- CSR ist weder Ersatz für bestehende Rechtsvorschriften noch Ersatz für die Entwicklung neuer Rechtsvorschriften.

Die CSR-Definition der EU-KOMMISSION erfährt sowohl in der Öffentlichkeit als auch in der Wissenschaft eine breite Akzeptanz.⁵⁹ Dennoch empfiehlt es sich das Konzept im Folgenden in weitere Teilbereiche zu gliedern, um unterschiedliche CSR-Ansätze in der Praxis besser systematisieren zu können.

⁵⁷ Vgl. EU-Kommission (2001), S. 7.

⁵⁸ Vgl. Loew et al. (2004), S. 48.

⁵⁹ Vgl. Hansen/Schrader (2005), S. 376; Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 872; Schierenbeck/Wöhle (2008), S. 77; Kirstein (2009), S. 53, Klein/Theis (2010), S. 11.

3 Formen der CSR

Aus der Perspektive eines Unternehmens heraus stellt sich die Frage, wie es sich konkret verhält und welche Aktivitäten notwendig sind, um seiner gesellschaftlichen Verantwortung in der Praxis effektiv und effizient Ausdruck zu verleihen.⁶⁰ Für eine sinnvolle Implementierung der CSR im Unternehmen ist es daher sinnvoll, zwischen einer nichtstrategischen und einer strategischen Corporate Social Responsibility zu differenzieren. Beide Formen unterscheiden sich durch einen niedrigen bzw. hohen Grad an **Integration in das Geschäftsmodell**. Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal für CSR-Aktivitäten stellt das **Verhalten des Unternehmens** dar. Ein Unternehmen kann entweder auf rechtliche Rahmenbedingungen und den Druck von Stakeholdern reagieren oder auf freiwilliger Basis CSR-Aktivitäten proaktiv durchführen. Aus den beiden Kriterien resultiert eine Vier-Felder-Matrix zur Systematisierung einzelner Arten und verwandter Konzepte der CSR (siehe Abbildung 2).

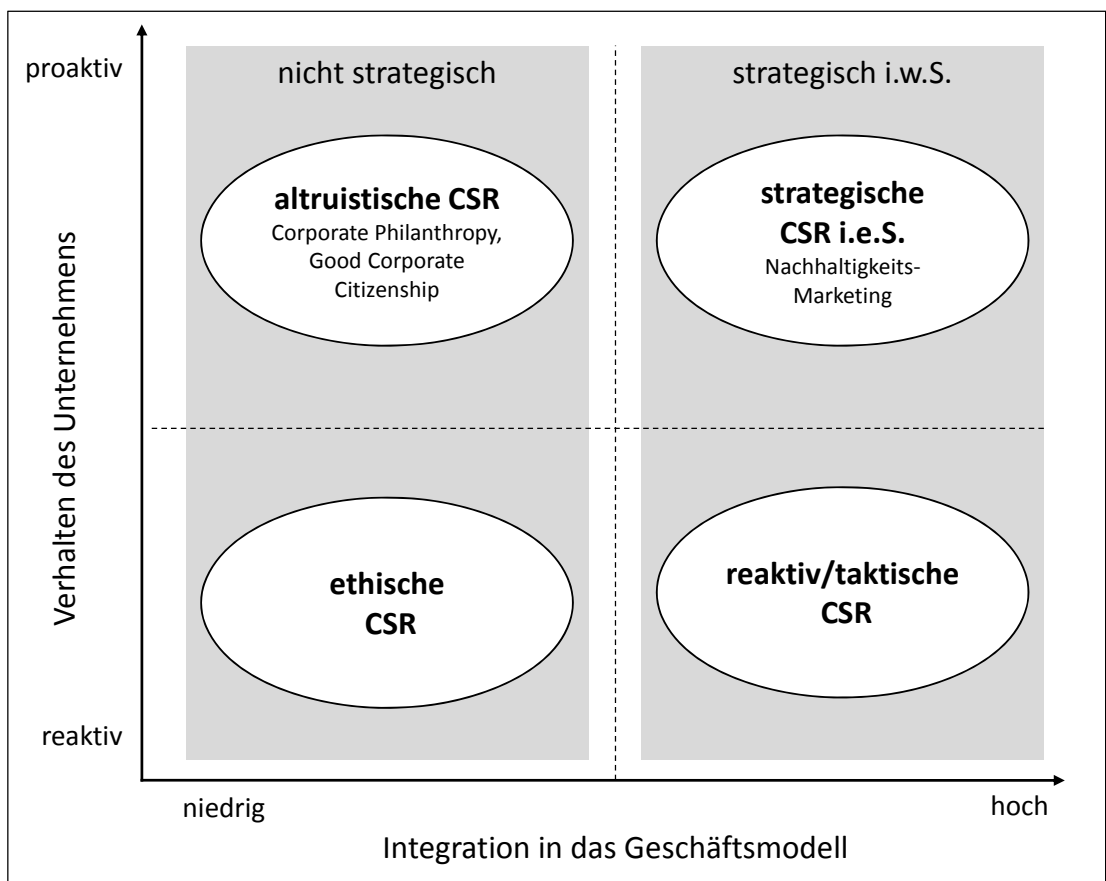


Abb. 2: Formen der CSR

⁶⁰ Vgl. Carroll (1991), S. 40; Lantos (2001), S. 605.

3.1 Nichtstrategische CSR

Eine nichtstrategische CSR ist grundsätzlich durch den fehlenden Bezug der CSR-Aktivitäten zum Geschäftsmodell charakterisiert. LANTOS unterscheidet bei dieser Form der CSR zwischen altruistischer (humanitärer, philanthropischer) CSR und ethischer CSR.⁶¹ Die **ethische CSR** bezeichnet die soziale Verantwortung eines Unternehmens gegenüber Stakeholdern, denen es durch seine unternehmerische Tätigkeit potentiell schadet (physisch, mental, ökonomisch, spirituell und emotional).⁶² Das Nachkommen einer ethischen CSR wird daher als Pflicht bzw. als sozialer Standard für Unternehmen betrachtet, auch wenn die Profitabilität von Unternehmen hierdurch eingeschränkt wird.⁶³ Dies wird durch einen sozialen Vertrag begründet, den das Unternehmen als Institution implizit mit der Gesellschaft geschlossen hat. Es verpflichtet sich ähnlich wie ein einzelner Bürger seine verursachten sozialen Kosten zu übernehmen. CARROLL definiert in seiner CSR-Pyramide in ähnlicher Weise die ethische CSR als Komponente des CSR-Ansatzes.⁶⁴ Das Einhalten von Gesetzen stellt dabei das Minimum an gesellschaftlicher Verantwortung dar. Darüber hinaus bezeichnet die ethische CSR ein verantwortungsvolles Unternehmensverhalten im Rahmen nicht kodifizierter gesellschaftlicher Normen und Werte.⁶⁵ Beispiele für ethische CSR-Aktivitäten sind Ausgaben für Produktsicherheit und die Vermeidung von selbstverursachter Umweltverschmutzung.

Eine **altruistische CSR** kennzeichnet Aktivitäten, die das Unternehmen über gesellschaftliche Normen hinaus als „Good Coporate Citizen“ durchführt.⁶⁶ Auch PORTER/KRAMER ordnen die Corporate Citizenship dem nichtstrategischen altruistischen CSR-Bereich zu.⁶⁷ Des Weiteren ist aufgrund der inhaltlichen Kongruenz die Corporate Philanthropy (CP) der altruistischen CSR zuzuordnen. Diese Einordnung wird in der Literatur teils kritisch gesehen. Einerseits gibt es Ansätze neuerer Zeit, welche die CP eher im Zusammenhang mit einer ethischen CSR sehen, da sie stets aus ethischer Motivation heraus entstehe.⁶⁸ Andererseits gibt es Ansätze die CP in einen strategischen Unternehmenskontext einzubinden.⁶⁹ Dennoch wird hier die CP unter der

⁶¹ Vgl. Lantos (2001), S. 605.

⁶² Vgl. Lantos (2001), S. 606.

⁶³ Vgl. Lantos (2001), S. 606; Mildenerger/Anshuman/Thiede (2008), S. 114.

⁶⁴ Vgl. Carroll (1991), S. 42.

⁶⁵ Vgl. Schwartz/Carroll (2003), S. 508.

⁶⁶ Vgl. Lantos (2001), S. 608 f.

⁶⁷ Vgl. Porter/Kramer (2008b), S. 491.

⁶⁸ Vgl. Schwartz/Carroll (2003), S. 508.

⁶⁹ Vgl. Porter/Kramer (2008a), S. 454.

nichtstrategisch altruistischen CSR subsumiert, da es sich hierbei um Aktivitäten handelt, die per se nicht von der Gesellschaft einer ethischen Norm entsprechend gefordert werden.⁷⁰ Ferner ist die CP in der Praxis nicht fest im Geschäftsmodell des Unternehmens integriert. Im Sinne einer altruistischen CSR verwenden Unternehmen einen Teil ihrer Fähigkeiten und Ressourcen, um gesellschaftliche Probleme auf freiwilliger Basis zu lösen.⁷¹ Beispiel hierfür sind Partnerschaften mit Bildungseinrichtungen oder Kultur-Sponsoring. Hierbei handelt es sich um Unternehmensaktivitäten, bei denen primär das Gemeinwohl im Vordergrund steht.⁷² Aus Unternehmenssicht besteht für eine altruistische CSR im Vergleich zur ethischen CSR keine unmittelbare moralische Pflicht zur Ausübung.⁷³ Aus diesem Grund reagiert das Unternehmen mit altruistischen CSR-Aktivitäten nicht auf den Druck einzelner Stakeholder, sondern betreibt sie proaktiv parallel zur eigentlichen Geschäftstätigkeit.⁷⁴ Demnach wird mit einer altruistischen CSR kein unmittelbares ökonomisches Unternehmensziel verfolgt.⁷⁵

Sowohl der ethischen CSR als auch der altruistischen CSR ist daher gemein, dass beide Formen keinen direkten Bezug zum Geschäftsmodell des Unternehmens aufweisen. Somit äußert sich der vielfach propagierte Konflikt zwischen CSR und Profitabilität gerade bei nichtstrategischen Aktivitäten in besonderem Maße.⁷⁶ Aus der Unternehmenssicht stellt die Umsetzung dieser CSR-Formen häufig einen zusätzlichen finanziellen Aufwand dar. Ferner sind nichtstrategische CSR-Aktivitäten inhaltlich nicht eindeutig bestimmt. Insgesamt bedeuten solche CSR-Aktivitäten in der Praxis eine ineffiziente Ressourcenallokation aus Unternehmenssicht, weshalb sie häufig sogar ganz unterbleiben.⁷⁷ Ohne Wertbeitrag wird eine CSR-Aktivität unternehmensintern als „Luxusgut“ wahrgenommen und läuft Gefahr konjunkturbedingt bei schlechter Wirtschaftslage wieder eingestellt zu werden.⁷⁸ Einzig die Sicherung der **gesellschaftlichen Betriebslizenz**⁷⁹ (license-to-operate) bzw. die Sicherung der sozialen Akzeptanz stellt in einer solchen kostenorientierten Perspektive ein pragma-

⁷⁰ Vgl. Carroll (1993), S. 33.

⁷¹ Vgl. Lantos (2001), S. 609 sowie Schwerk (2008), S. 122.

⁷² Vgl. Schranz (2007), S. 26.

⁷³ Vgl. Carroll (1991), S. 42.

⁷⁴ Vgl. Schranz (2007), S. 29.

⁷⁵ Vgl. Lantos (2001), S. 609.

⁷⁶ Vgl. Carroll (1991), S. 42.

⁷⁷ Vgl. Mildenerger/Anshuman/Thiede (2008), S.122.

⁷⁸ Vgl. Habisch (2006), S. 82.

⁷⁹ Ein Unternehmen besitzt eine gesellschaftliche Betriebslizenz, wenn es von der Öffentlichkeit bzw. allen relevanten Anspruchsgruppen gesellschaftlich akzeptiert wird (Vgl. Schaltegger/Sturm (2000), S. 11). Zum Begriff license-to-operate siehe auch Porter/Kramer (2008b), S. 484.

tisches Argument für das Unternehmen dar, die gesellschaftliche Verantwortung für sein Handeln auf freiwilliger Basis zu übernehmen.⁸⁰

3.2 Strategische CSR

Die aufgeführten Probleme, die sich bei einer Umsetzung von nichtstrategischen CSR-Aktivitäten häufig ergeben, versucht die strategische CSR Rechnung zu tragen. Sie zeichnet sich im Gegensatz zu den nichtstrategischen CSR-Formen als integraler Bestandteil von Differenzierungsstrategien auf Geschäftsbereichs- oder Unternehmensebene aus. Sie wird damit nicht primär als Kostenposition bewertet, sondern ist als langfristiges Investment zu sehen.⁸¹ Der strategische CSR-Ansatz wird insbesondere durch die Arbeit von BARON geprägt. Sein Konzept für eine strategische Nutzung der CSR basiert auf der Annahme, dass Unternehmen, die sich freiwillig gesellschaftlich engagieren, vom Markt z.B. durch eine erhöhte Nachfrage nach ihren Produkten belohnt werden.⁸² Ein Unternehmen, welches in CSR investiert, kann damit neben dem Nutzen für die Gesellschaft seinen eigenen Gewinn gleichzeitig steigern. Auf diese Weise leistet die CSR einen Beitrag zur Verbesserung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit. Dementsprechend folgt sie einer zum Teil auf eigennützigen Motiven beruhenden Gewinnmaximierungsstrategie.⁸³ BARON definiert die strategische CSR als: “[...] *redistribution to appeal to a stakeholder group for the purpose of increasing demand for its products or reducing its costs.*”⁸⁴ Charakteristisch bei dieser Form der CSR ist, dass neben einem Nutzen für die Gesellschaft auch die Chance zur Steigerung der Effektivität (“increasing demand for its products“) oder Effizienz (“reducing its costs“) eines Unternehmens besteht. Sie setzt sich die Verwirklichung der gesellschaftlichen Verantwortung auf eine Weise zum Ziel, bei der sowohl die Gesellschaft, insbesondere die relevanten Stakeholder, als auch das Unternehmen selbst von ihr profitieren.⁸⁵ CSR-Aktivitäten sind demnach im weitesten Sinne als strategisch zu charakterisieren, wenn sie neben einem Nutzen für die Gesellschaft auch einen Vorteil für das Unternehmen generieren (Win-Win-Situation).⁸⁶ Durch die Verknüpfung von gesellschaftlichem Nutzen mit ökonomischen Anreizen ver-

⁸⁰ Vgl. Dubielzig/Schaltegger (2005), S. 238; Porter/Kramer (2008b), S. 484.

⁸¹ Vgl. McWilliams/Siegel/Wright (2006), S. 4; Heugens/Dentchev (2007), S. 165.

⁸² Vgl. hier und im Folgenden Baron (2001), S. 8.

⁸³ Vgl. Baron (2001), S. 9.

⁸⁴ Baron (2001), S. 12.

⁸⁵ Vgl. Baron (2001), S. 12; Lantos (2001), S. 605; Porter/Kramer (2008b), S. 493.

⁸⁶ Vgl. Habisch (2006), S. 82.

sucht dieses CSR-Konzept den häufig angeführten Trade-Off zwischen Gewinnstreben und gesellschaftlicher Verantwortung zu überwinden.⁸⁷ Dabei kann sich das Unternehmen jedoch auch reaktiv oder taktisch verhalten. Dies ist der Fall, wenn es bestimmte CSR-Aktivitäten erst nach einem Fehlverhalten oder auf Druck der Stakeholder hin implementiert. Im Vergleich zu einer reaktiven CSR wird mit der strategischen CSR im engeren Sinne nicht auf Probleme reagiert, sondern proaktiv nach Gelegenheiten für ein Engagement gesucht, die von Beginn an einen direkten Bezug zur Wertschöpfungskette und zum Wettbewerbsumfeld besitzen.⁸⁸

Für eine praxisorientierte Unternehmensperspektive bietet es sich an, den CSR-Begriff für die weitere Diskussion um eine strategische Komponente zu erweitern. In Anlehnung an VAALAND/HEIDE/GRØNHAUG wird für die strategische CSR folgende Definition verwendet:

“Corporate social responsibility is management of stakeholder concern for responsible and irresponsible acts related to environmental, ethical and social phenomena in a way that creates corporate benefit.”⁸⁹

Verglichen mit der allgemeinen CSR-Definition stellt diese Sichtweise explizit heraus, dass Unternehmen ihrer Verantwortung gegenüber einzelnen Stakeholdern in ökonomischer, ökologischer und sozialer Hinsicht am besten nachkommen, wenn dies einen zusätzlichen Gewinn für das Unternehmen mit beinhaltet.

Aufgrund der angesprochenen Profitorientierung und dem damit verbundenen Einbezug egoistischer Motivationen wird dieser Ansatz in der Literatur auch kritisch bewertet. In einigen Fällen wird die strategische CSR sogar als kongruent mit den Auffassungen von FRIEDMAN und CARR gesehen, die den allgemeinen CSR-Ansatz gänzlich ablehnen.⁹⁰ Dem ist jedoch entgegenzusetzen, dass der strategische CSR-Ansatz im Vergleich zu einer reinen Umverteilung von Mitteln kein Nullsummenspiel ist. Er kann durch den Gewinnanreiz das Unternehmen motivieren zusätzlichen Wohlstand für die Gesellschaft zu generieren.⁹¹ Des Weiteren zielt das strategische

⁸⁷ Vgl. Kraft (1991), S. 488; Handelman/Arnold (1999), S. 33

⁸⁸ Vgl. Busch/Fuchs/Unger (2008), S. 954 f; Porter/Kramer (2008b), S. 500; Wagner/Lutz/Weitz (2009), S. 87.

⁸⁹ Vaaland/Heide/Grønhaug (2008), S. 931.

⁹⁰ Siehe hierzu Kapitel 2, S. 16.

⁹¹ Vgl. Lantos (2001), S. 619.

Verständnis von CSR auf eine langfristige Profitorientierung ab und nicht auf das Erreichen kurzfristiger Formalziele.

Gerade im Marketingkontext ist die CSR von besonders hoher Relevanz, da der Fokus der Gewinnerzielung auf der Beziehung mit einer wichtigen Stakeholder-Gruppe, den Kunden, liegt.⁹² Aus diesem Grund gibt es im Marketing bereits eine Vielzahl von Anwendungskonzepten für die strategische Verankerung einer CSR, wie etwa das Cause-Related-Marketing, das Corporate Sponsorship oder das Corporate-Societal-Marketing.⁹³ Im deutschen Sprachraum wird für die CSR-Diskussion im Marketingkontext auch der Begriff des **Nachhaltigkeits-Marketings** verwendet. Dieser Bereich des Marketings beschäftigt sich mit der Frage, welchen relevanten Beitrag die Unternehmen zu den sozial-ökologischen Problemen einer Gesellschaft leisten und dabei gleichzeitig einen Mehrwert für den Kunden generieren.⁹⁴ Das Nachhaltigkeits-Marketing ist demnach unter dem Konzept der strategischen CSR im engeren Sinne zu subsumieren, da es versucht sozial-ökologische Belange der Gesellschaft proaktiv in das Geschäftsmodell der Unternehmung zu integrieren, um langfristig erfolgreich zu sein.

Das strategische CSR-Konzept folgt somit einem betriebswirtschaftlich instrumentellen Ansatz.⁹⁵ Mit diesem Ansatz ist jedoch unmittelbar die Frage nach der richtigen Umsetzung verbunden. Diese wird im nächsten Kapitel in ihren Grundzügen erläutert.

⁹² Vgl. Vaaland/Heide/Grønhaug (2008), S. 931.

⁹³ Vgl. Hoeffler/Keller (2002).

⁹⁴ Vgl. Belz (2005), S. 19.

⁹⁵ Neben den instrumentellen kann innerhalb der Theorie zur CSR zwischen politischen, integrativen und ethischen Ansätzen unterschieden werden. Vgl. Garriga/Melé (2004), S. 52 f.

4 Strategische Implementierung einer CSR im Unternehmen

Damit eine CSR neben dem sozialen Nutzen gleichzeitig für das Unternehmen ökonomische Vorteile bietet, muss deren inhaltliche Ausgestaltung als integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie erfolgen. Vor diesem Hintergrund zeigen PORTER/KRAMER für das Management einen systematischen Analyserahmen zur Implementierung einer CSR auf.⁹⁶ Der Analyserahmen gliedert sich in zwei Schritte, die auf zwei unterschiedlichen Perspektiven basieren. Anhand des Wertkettenmodells werden im ersten Schritt zunächst bestehende Wertaktivitäten identifiziert, die bereits oder erst nach einer entsprechenden Modifikation einen positiven Effekt auf die sozial-ökologische Umwelt des Unternehmens ausüben. Hierbei liegt eine Inside-Out-Perspektive zugrunde. Durch eine strukturierte Betrachtung des Wettbewerbsumfeldes wird in einem weiteren Schritt aufgezeigt, wie ein Unternehmen durch seine aktive Gestaltung der Umwelt, von dieser wiederum profitieren kann. Der zweite Analyseschritt erfolgt damit aus einer Outside-In-Perspektive heraus. Diese zweiseitige Betrachtung ist für eine strategische Implementierung der CSR unumgänglich, damit spätere CSR-Aktivitäten sowohl im Geschäftsmodell als auch in der Umwelt verankert sind. Es zeigt sich, dass sowohl das Unternehmen als auch die Gesellschaft davon profitieren, wenn ihrer Wechselbeziehung ein hoher strategischer Stellenwert bei der Implementierung einer CSR beigelegt wird.⁹⁷ Beide Analyseschritte werden in den nächsten Abschnitten näher erläutert.

4.1 Verankerung in der Wertkette (Inside-Out-Perspektive)

Für die Außendarstellung bietet sich dem Unternehmen eine unüberschaubare Vielfalt an möglichen Aktivitäten, um seiner gesellschaftlichen Verantwortung Ausdruck zu verleihen. In der Praxis fallen die Auswahl und die Durchführung von CSR-Aktivitäten häufig in den Verantwortungsbereich der Unternehmenskommunikation. Die damit verbundene organisatorische Distanz zur eigentlichen Leistungserstellung führt dazu, dass die CSR-Aktivitäten nur selten direkt an die Geschäftsprozesse des Unternehmens gekoppelt sind. Dies widerspricht der Forderung nach einer Integration der sozialen, ökologischen und ökonomischen Zieldimension einer strategischen CSR. Soll das CSR-Engagement in Abstimmung mit den ökonomischen Unterneh-

⁹⁶ Vgl. Porter/Kramer (2008b).

⁹⁷ Vgl. Porter/Kramer (2008b), S. 488.

menszielen erfolgen, empfiehlt es sich die Auswahl der jeweiligen CSR-Aktivitäten auf Basis der eigenen Wertkette zu treffen. Dies begründet sich wie folgt:

- 1) Jede Aktivität der Wertkette eines Unternehmens berührt in positiver oder negativer Weise dessen soziale und ökologische Umwelt.⁹⁸ Das Management muss bereits bei seiner ökonomischen Analyse der Wettbewerbssituation gleichzeitig beide Dimensionen mitberücksichtigen.
- 2) Unternehmen können nicht für alle sozial-ökologischen Belange einer Gesellschaft die Verantwortung übernehmen. Vielmehr sollten sich ihre CSR-Aktivitäten auf Bereiche konzentrieren, in denen die vorhandenen Kernkompetenzen ihres Geschäftsmodells besonders effektiv und effizient einen zusätzlichen Nutzen für die Gesellschaft stiften.

Die Wertkette eines Unternehmens unterteilt PORTER in primäre und unterstützende Aktivitäten.⁹⁹ Die **primären Aktivitäten** (Interne Logistik, Innerbetriebliche Abläufe, Externe Logistik, Marketing & Vertrieb und Kundendienst) befassen sich mit der eigentlichen Wertschöpfung bzw. Leistungserstellung. Die **unterstützenden Aktivitäten** (Unternehmensinfrastruktur, Personalmanagement, Technologieentwicklung und Beschaffung) sorgen durch die Bereitstellung der notwendigen Ressourcen zur Leistungserstellung für die reibungslose Funktionsfähigkeit der primären Aktivitäten. Die Wertaktivitäten sind die Bausteine des Wettbewerbsvorteils. Sie sind entscheidend dafür, ob das Unternehmen im Vergleich zur Konkurrenz kostengünstiger arbeitet oder ob es die Nachfragebedürfnisse im Sinne eines Differenzierungsvorteils besser erfüllt. Entlang der Wertaktivitäten lassen sich passende CSR-Aktivitäten identifizieren, die entweder die Effizienz oder die Effektivität der Wertschöpfung erhöhen und gleichzeitig einen sozialen Nutzen generieren.

⁹⁸ Vgl. Porter/Kramer (2008b), S. 487.

⁹⁹ Vgl. Porter (2000), S. 69.



Abb. 3: CSR Aktivitäten entlang der Wertkette

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Porter/Kramer (2008b), S. 500.

In Abbildung 3 ist das prototypische Schema einer Wertkette mit einer Auswahl von PORTER/KRAMER identifizierten CSR-Aktivitäten dargestellt. Im Anwendungsfall muss dieses Schema für die individuelle Wertkette eines Unternehmens konkretisiert und modifiziert werden. Aus der Sicht des Managements gilt es, eine Reihe spezifischer Initiativen entlang der individuellen Wertkette zu starten, deren gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Nutzen bedeutend und unverwechselbar ist. Dementsprechend ist nicht jede der aufgeführten CSR-Aktivitäten für alle Branchen und jedes Unternehmen strategisch gleich bedeutend. Ferner sollte die Wertkettenanalyse stets standortabhängig erfolgen. Durch die Landeskultur und gesetzliche Rahmenbedingungen bedingt, kann dieselbe CSR-Aktivität an verschiedenen Standorten eine unterschiedliche Wirkung entfalten. Eine empirische Studie von Maignan belegt, dass Franzosen und Deutsche im Vergleich zu US-Amerikanern stärker bereit sind, sozial-ökologisch verantwortliche Unternehmen mit ihrem Kaufverhalten zu unterstützen. Weiterhin zeigen die Ergebnisse, dass bei den US-Amerikanern im Vergleich zu den Europäern die ökonomische Verantwortung eine größere Bedeutung hat als die sozial-ökologische.¹⁰⁰

¹⁰⁰ Vgl. Maignan (2001).

Dennoch gibt es bestimmte Kategorien an CSR-Maßnahmen, die über verschiedene Branchen hinweg erfolgsversprechend sind. Dies zeigt die Auswertung einer Befragung von 340 Unternehmensvertretern deutscher, österreichischer und schweizer Firmen.¹⁰¹ Hierbei werden sowohl in der sozialen als auch der ökologischen Dimension CSR-Aktivitäten mit unmittelbarem Bezug zur Wertkette identifiziert, die von den erfolgreichsten Unternehmen in einer Branche praktiziert werden. Die Maßnahmenbündel lassen sich jeweils der sozialen und ökologischen Dimension verantwortlichen Handelns zuordnen und sind in Abbildung 4 dargestellt.

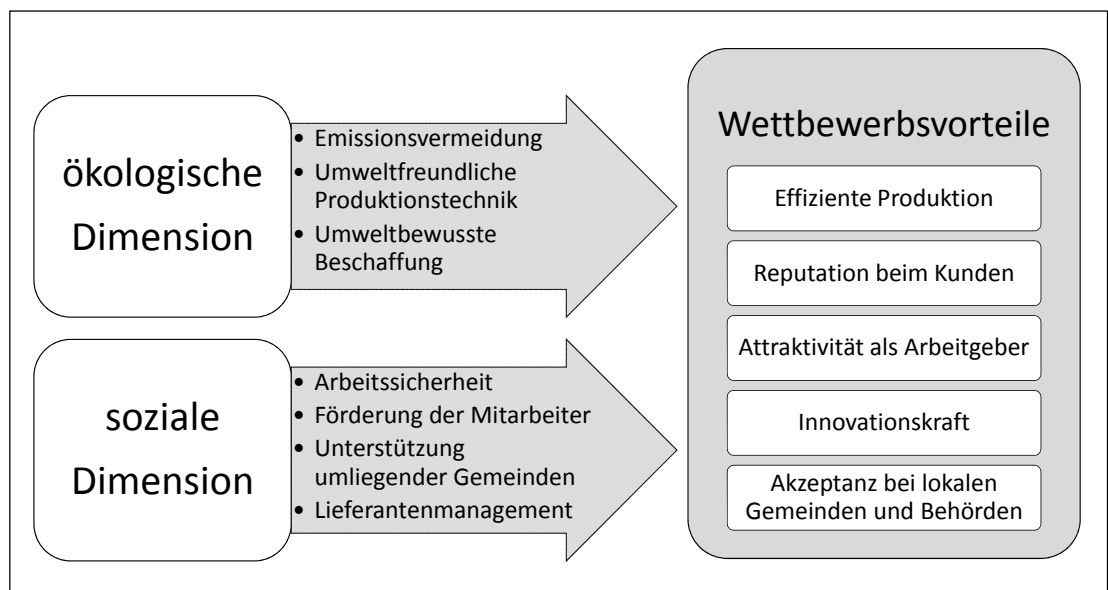


Abb. 4: Wettbewerbsvorteile durch CSR-Aktivitäten

Auf Basis der Befragung benennt die Studie konkrete Wettbewerbsvorteile, die aus diesen Betätigungsfeldern resultieren können. So zeigt sich anhand der Empirie, dass die erfolgreichsten Unternehmen innerhalb der Effizienzdimension Produktivitätsvorteile aufweisen. Daneben zeichnen sie sich in der Effektivitätsdimension durch eine höhere Innovationskraft, Attraktivität als Arbeitgeber, Reputation beim Kunden sowie eine bessere Akzeptanz bei lokalen Gemeinden und Behörden aus.

Eine Wertkettenanalyse grenzt somit zunächst die vielen möglichen CSR-Aktivitäten auf eine aus Unternehmenssicht sinnvolle Anzahl ein. Auf diese Weise löst sie die Auswahlproblematik für das CSR-Engagement, mit der das Management in der Praxis konfrontiert wird. Des Weiteren impliziert diese Vorgehensweise, dass sich die sozial-ökologischen Zielsetzungen stets in Einklang mit dem Geschäftsmodell befinden. Zusätzlich bietet sie die Basis für die Schaffung von Prozess- und Produktinno-

¹⁰¹ Vgl. hier und im Folgenden Kaufmann/Ehrgott/Reimann (2008).

vationen, die sowohl für die Gesellschaft als auch für eigene Wettbewerbsfähigkeit nutzenstiftend sind.¹⁰²

4.2 Verankerung im Wettbewerbsumfeld (Outside-In-Perspektive)

Neben der Inside-Out-Perspektive zeichnet sich die strategische Implementierung einer CSR zusätzlich durch die Berücksichtigung einer Outside-In-Perspektive aus.¹⁰³ Ob es dem Unternehmen gelingt Wettbewerbsvorteile durch seine CSR zu erlangen, hängt im hohen Maße von dessen Wettbewerbsumfeld ab.¹⁰⁴ Diese Perspektive wird von Unternehmen bei der Ausgestaltung ihrer CSR häufig vernachlässigt. Ziel der von außen nach innen gerichteten Betrachtung ist es, herauszufinden wie die vom Unternehmen durch CSR-Aktivitäten generierten positiven Effekte im Wettbewerbsumfeld wiederum gewinnbringend in dessen Wertkette internalisiert werden können. Hierbei greifen PORTER/KRAMER auf das von PORTER entwickelte Diamantmodell zurück. Das Diamantmodell gliedert das Wettbewerbsumfeld eines Unternehmens in vier interdependente Bereiche.¹⁰⁵ Es basiert auf der theoretischen Überlegung, dass ein Großteil des Wettbewerbsvorteils eines Unternehmens auf der Ausgestaltung der Faktoren in diesen Bereichen beruht. Demnach besitzen im Bereich **Strategie und Wettbewerb** die Regeln und Anreize für den Wettbewerb am Standort einen Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit. Zudem hängt die Wettbewerbsfähigkeit von der schnellen Verfügbarkeit und der Qualität der **Produktionsfaktoren** (Personal, natürliche Ressourcen, Kapital, technologische und administrative Infrastruktur) ab. Ferner haben die lokalen **unterstützenden Branchen** durch ihr Angebot an notwendigen Vor- und Komplementärprodukten einen wichtigen Einfluss. Die lokalen **Nachfragebedingungen** bilden den vierten Bereich. Hierbei ist die Qualität der Nachfrage für das Unternehmen entscheidend, um sich mit seinem Geschäftsmodell zu differenzieren, anstatt einen ruinösen Preiswettbewerb mit der Konkurrenz zu führen.

Bezogen auf die strategische Implementierung einer CSR kann das Diamantmodell genutzt werden, um unmittelbare Konsequenzen des eigenen Engagements im Wettbewerbsumfeld zu antizipieren und daraus zukünftige Vor- und Nachteile für die

¹⁰² Vgl. Porter/Kramer (2008b), S. 493.

¹⁰³ Vgl. Porter/Kramer (2008b), S. 493.

¹⁰⁴ Vgl. Porter (1999), S. 165.

¹⁰⁵ Vgl. hier und im Folgenden Porter (2008), S. 226-229.

eigene Wettbewerbsfähigkeit abzuleiten. Abbildung 5 zeigt die zu analysierenden Bereiche mit einer Auswahl an Faktoren, die sich durch das gesellschaftliche Engagement des Unternehmens beeinflussen lassen.

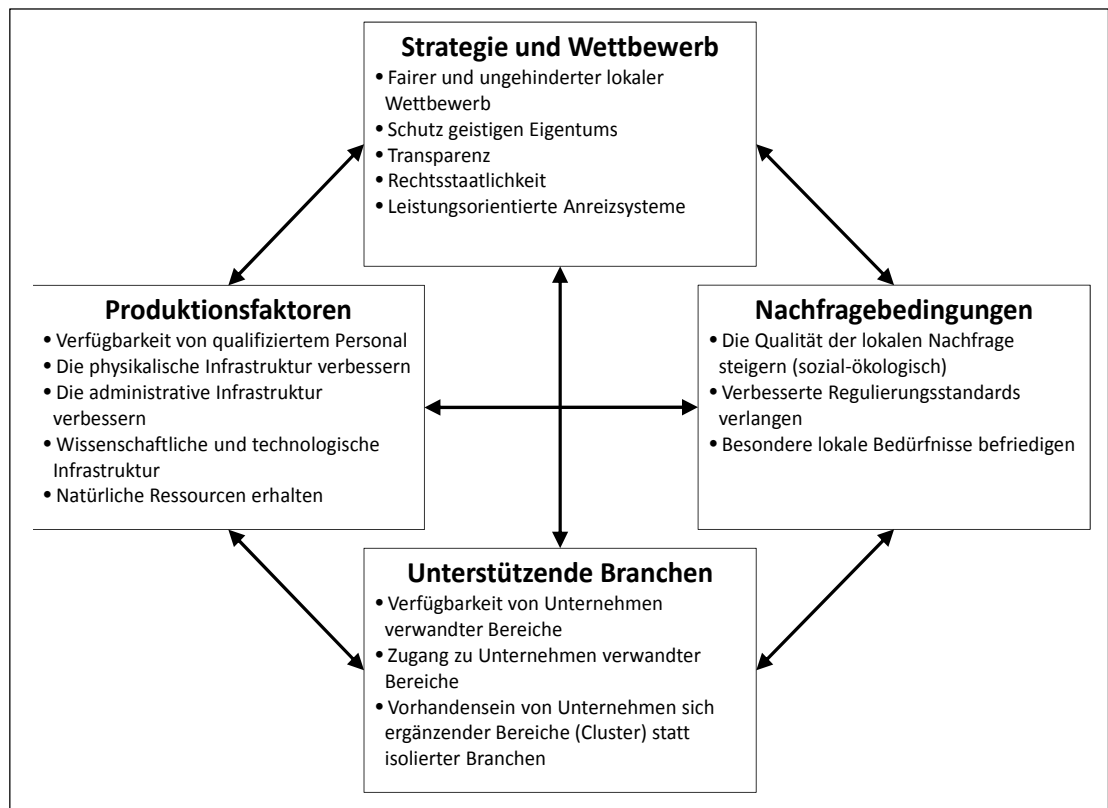


Abb. 5: CSR-Engagement im Wettbewerbsumfeld

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Porter/Kramer (2008b), S. 501.

Innerhalb des Bereichs Strategie und Wettbewerb muss das Unternehmen, wenn es seine CSR als Teil der Wettbewerbsstrategie versteht, sich vergewissern, dass der Wettbewerb nicht ausschließlich über ökonomische Parameter wie Absatzmengen oder Preise ausgetragen wird, sondern auch in der sozialen und ökologischen Dimension der Geschäftsmodelle stattfindet. Die Relevanz der beiden Dimensionen hängt daher unmittelbar von den existierenden Nachfragebedingungen im relevanten Markt ab. Ein sozial-ökologischer Wettbewerb der Unternehmen wird in der Regel durch einen entsprechenden Wandel des Nachfrageverhaltens in einem Markt hin zu einem nachhaltigen Konsum induziert. An dieser Stelle sollte ein gesellschaftlich verantwortliches Management mit entsprechenden Marketinganstrengungen ansetzen. Gelingt es durch Kommunikationsmaßnahmen die implementierten CSR-Aktivitäten der Wertkette für den Konsumenten transparent zu machen und sie als Einflussfaktoren bei seinen Kaufentscheidungen zu etablieren, kann sich die CSR als ein wesentliches Differenzierungsmerkmal auch im Wettbewerb herausbilden. Des Weiteren werden die positiven Effekte einer strategischen CSR auch in den anderen Bereichen

des Diamantmodells sichtbar. Die Förderung von lokalen Bildungs- und Forschungseinrichtungen kann auf lange Sicht zu einer Verbesserung der Verfügbarkeit von qualifiziertem Personal führen. Ferner bietet die Finanzierung von wissenschaftlichen Einrichtungen die Basis für die Entwicklung von Prozess- und Produktinnovationen, die das Unternehmen in seine Wertkette einbinden kann. Bei solchen Maßnahmen sollte jedoch stets beachtet werden, dass sie unternehmensspezifisch erfolgen, also eine spätere Kompatibilität lediglich für die eigene Wertkette gegeben ist. Auf diese Weise wird vermieden, dass Konkurrenten in gleichem Maße vom eigenen Engagement profitieren. Dies gilt in ähnlicher Weise auch für die unterstützenden Branchen. Gerade nachhaltige Geschäftsmodelle sind auf eine entsprechende Ausrichtung der Zulieferer und Partner angewiesen. Die sozial-ökologische Positionierung eines Lebensmitteleinzelhändlers kann zum Beispiel nur dann gelingen, wenn auch die Lebensmittelproduzenten glaubwürdig ihrer CSR innerhalb ihrer Wertkette nachkommen. Mit der CSR-Strategie sollte ein Unternehmen daher auch aktiv Einfluss auf die sozial-ökologische Ausgestaltung der Wertketten seiner Partner nehmen. Analog zur vorangegangenen Wertkettenanalyse muss auch hier das Management im Anwendungsfall entscheiden auf welche Faktoren im Wettbewerbsumfeld es konkret einwirkt. Wichtig ist dabei, dass es die einzelnen Bereiche nicht isoliert, sondern stets im Kontext der übrigen Komponenten des Diamantmodells und der Wertkette betrachtet.

Im nächsten Kapitel werden sowohl die Inside-Out- als auch die Outside-In-Perspektive angewandt, um die strategische Implementierung der CSR des Drogeriehändlers dm herauszuarbeiten.

5 Fallbeispiel: dm-drogerie markt – Philosophie und strategische CSR-Implementierung

5.1 Unternehmensgründung und nachhaltige Entwicklung

Der gelernte Drogist und bekennende Anthroposoph GÖTZ W. WERNER gründet 1973 seinen ersten dm-Drogeriemarkt in Karlsruhe. Er verfolgt dabei eine für damalige Verhältnisse neue Geschäftsidee in der Branche für Drogeriehandel und -herstellung, die auf dem heute allgegenwärtigen Discount-Prinzip beruht.

Das Discount-Prinzip revolutionierte die Branche. Das Unternehmen wuchs schnell. Bereits 1978 gab es mehr als 100 Filialen in Deutschland und Österreich. Daneben erfolgte eine weitere Ausdehnung der Geschäftsaktivitäten auf ausländische Märkte bereits früh. Die Internationalisierungsstrategie konzentriert sich auf mittel- und ost-europäische Ländermärkte und umfasst im Jahr 2010 neben Österreich auch Tschechien, Slowakei, Ungarn, Serbien, Kroatien, Bosnien-Herzegowina, Bulgarien und Rumänien. Im Geschäftsjahr 2009/10 erzielt der dm-Konzern mit seinen 32.224 Mitarbeitern und 2.403 Filialen insgesamt einen Umsatz von 5,647 Mrd. Euro.¹⁰⁶

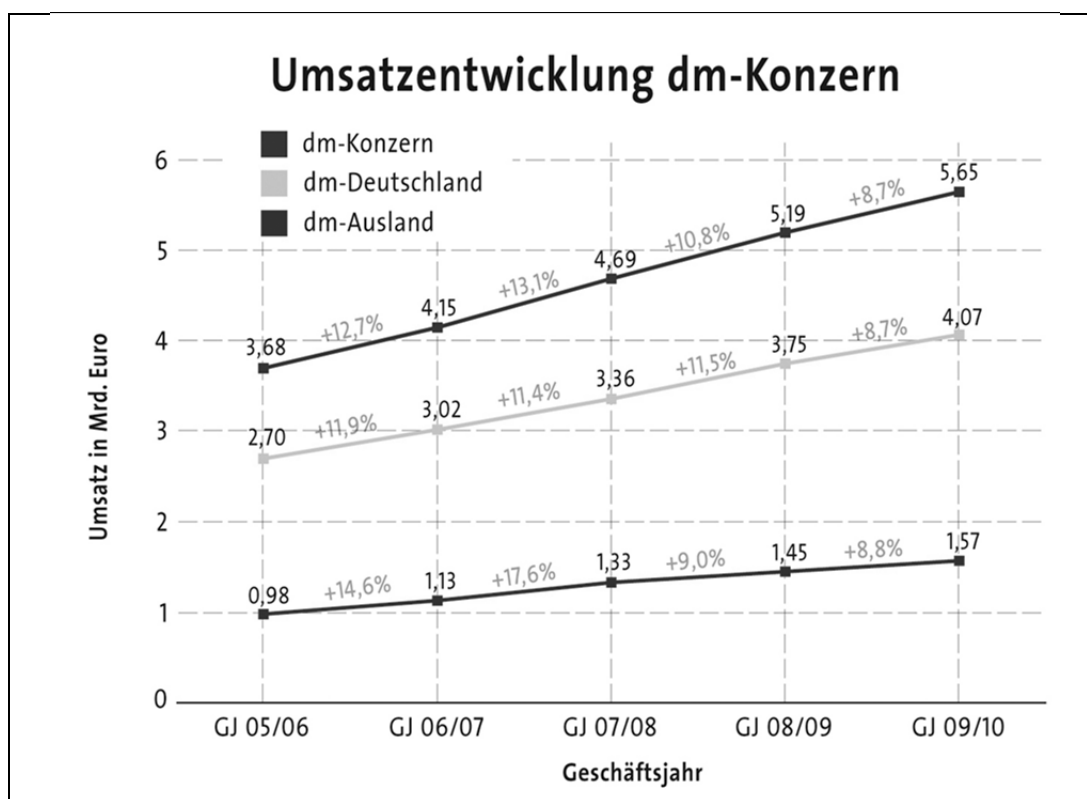


Abb. 6: Umsatzentwicklung dm-Konzern
Quelle: dm-drogerie markt (2011f)

¹⁰⁶ Vgl. dm-drogerie markt (2011c).

Seit der Gründung der ersten Filiale spielen, trotz des zunächst konträr erscheinenden Discount-Prinzips die Unternehmenswerte Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Verantwortung eine entscheidende Rolle im Prozess des Wirtschaftens. Dies ist auf die entwickelte Unternehmensphilosophie des bis 2008 amtierenden Geschäftsführer GÖTZ W. WERNER zurückzuführen. Sie basiert auf der Erkenntnis, dass der Mensch im Mittelpunkt des Wirtschaftens steht. Diese Philosophie und das damit einhergehende CSR-Verständnis des Unternehmens werden im Folgenden anhand der Unternehmensgrundsätze näher erläutert.

5.2 Nachhaltiges Wirtschaften mit dem Menschen im Mittelpunkt

Betrachtet man dm vor dem Hintergrund der vorangegangenen Diskussion des CSR-Begriffes, fällt zunächst auf, dass der Begriff in der internen und externen Kommunikation des Unternehmens nirgends explizit erwähnt wird. Viel mehr verwendet dm aufgrund der leichteren Vermittelbarkeit an Kunden und Stakeholder ausschließlich den Begriff der Nachhaltigkeit. Das Unternehmen legt hierbei ein eigens entwickeltes Begriffsverständnis zugrunde:

„Der Begriff Nachhaltigkeit beschreibt ein Konzept für die Zukunft: Nachhaltigkeit heißt, die Bedürfnisse der heute lebenden Menschen ernst zu nehmen, ohne kommenden Generationen die Chance auf ein gutes Leben zu nehmen. Um dies zu erreichen, müssen die drei Bereiche Wirtschaft, Umwelt und Soziales gleichermaßen berücksichtigt werden: Sie bilden das Dreieck der Nachhaltigkeit.“¹⁰⁷

Das dargelegte Verständnis weist eine hohe Kongruenz zu dem in Kapitel 2 beschriebenen CSR-Begriff auf. So kommen auch hier die drei Dimensionen der gesellschaftlichen Verantwortung gleichberechtigt zum Ausdruck, die das Unternehmen im Sinne der Triple-Bottom-Line als „Dreieck der Nachhaltigkeit“ bezeichnet. Für die weitere Diskussion des Fallbeispiels werden beide Begriffe daher fortan synonym verwendet. Der Nachhaltigkeitsbegriff steht bei dm in enger Verbindung mit der seit Gründung des Unternehmens bestehenden Auffassung, dass der Mensch stets im Mittelpunkt des Wirtschaftens steht. Konkret drückt dm dies mit eigenen Worten wie folgt aus: *„Auf eine Weise zu wirtschaften, die für Gesellschaft und Umwelt sinnvoll ist, ist für dm ein wichtiger Teil des Selbstverständnisses. Vom Umgang mit*

¹⁰⁷ Vgl. dm-drogerie markt (2011e).

*Ressourcen über das Miteinander am Arbeitsplatz bis hin zu weit reichenden Fort- und Ausbildungsmöglichkeiten - die vielfältigen und langfristigen Aktionen und Projekte von dm zeigen, dass Nachhaltigkeit für dm ein in allen Bereichen und durch die Initiative aller Mitarbeiter lebendiges Prinzip ist.*¹⁰⁸

Vergleichbare Bekenntnisse zur gesellschaftlichen Verantwortung finden sich auch bei direkten Wettbewerbern wie etwa dem Drogeriehändler Rossmann.¹⁰⁹ dm geht mit seinem öffentlichen Bekenntnis zur CSR jedoch einen Schritt weiter, in dem es die Nachhaltigkeit durch die Einbindung in seine Unternehmensgrundsätze weiter präzisiert. Auf diese Weise wird die CSR für die tägliche Anwendung durch die Mitarbeiter im operativen Geschäft praktikabel gemacht. Die nachhaltigen Grundsätze des Unternehmens werden dabei an den individuellen Stakeholder-Bedürfnissen ausgerichtet.¹¹⁰ Demnach möchte sich das Unternehmen in seinen Kundengrundsätzen so profilieren, dass es eine sozial-ökologisch bewusste Stammkundschaft gewinnt und sich die Probleme des Kunden zu eigen macht. In seinen Mitarbeitergrundsätzen verschreibt es sich einem verantwortungsvollen Umgang mit seinen Mitarbeitern, der durch Transparenz und Geradlinigkeit gekennzeichnet ist, aber auch durch Anerkennung der Individualität des Einzelnen. Dabei stellt das voneinander lernen ein entscheidendes Prinzip dar. Das Unternehmen verpflichtet sich für seine Mitarbeiter die Voraussetzungen zu schaffen, dass sie sich selbst erkennen und den eigenen Stärken entsprechend entwickeln können. Daneben manifestiert sich die nachhaltige Unternehmensphilosophie auch in den Grundsätzen zum Umgang mit Lieferanten und Herstellern. Diese werden explizit als Partner bezeichnet, mit denen eine langfristige, zuverlässige und faire Zusammenarbeit angestrebt wird.

Damit bringen die Grundsätze die dm-spezifische Interpretation der Beziehungen zu seinen Stakeholdern (Kunden, Mitarbeitern und Partnern) in Form von Werten und Motiven zum Ausdruck, von denen sich das Unternehmen in seiner Geschäftstätigkeit leiten lässt. Deutlich wird bei dieser Philosophie aber auch der hohe Anspruch an die Wettbewerbs- und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter und Partner, um gemeinsam wie es dm selbst bezeichnet, „die Kundenwünsche zu veredeln“. Die Prinzipien des dm-Konzerns entsprechen somit dem Ansatz der marktorientierten Unternehmensführung. Das Unternehmen betrachtet die Befriedigung der Bedürfnisse der

¹⁰⁸ Vgl. dm-drogerie markt (2011e)

¹⁰⁹ Vgl. Rossmann (2011).

¹¹⁰ Vgl. hier und im Folgenden dm-drogerie markt (2011d).

Kunden als die eigentliche unternehmerische Aufgabe im Wettbewerb.¹¹¹ Dies soll unter Berücksichtigung der Nachhaltigkeit erfolgen. Den Erfolg dieser Verbindung aus Nachhaltigkeit und marktorientierter Unternehmensführung belegen die vielen öffentlichen Auszeichnungen. So wird dm im Jahr 2010 z.B. als das nachhaltigste Unternehmen der letzten Jahre in Deutschland vom Utopia-Stiftungskuratorium ausgezeichnet, mit der Begründung: „*Die unternehmerische Entwicklung befindet sich im Einklang mit sozialen und ökologischen Belangen und der Mensch steht im Mittelpunkt.*“¹¹² Zu klären ist nun, wie es dm konkret erreicht seine CSR strategisch als Erfolgsfaktor im Wettbewerb einzusetzen. Dieser Frage wird im nächsten Abschnitt mit Hilfe des in Kapitel 4 erläuterten Bezugsrahmens von PORTER und KRAMER nachgegangen. Gegliedert anhand ausgewählter primärer und sekundärer Wertaktivitäten und der Betrachtung des Wettbewerbsumfeldes werden im Folgenden die aus der strategischen CSR-Implementierung resultierenden Komponenten des Wettbewerbsvorteils dargestellt.

5.3 Analyse der dm-Nachhaltigkeit mit Hilfe des strategischen CSR-Ansatzes

5.3.1 Inside-Out-Perspektive

Im Vergleich zur traditionell geringen Bedeutung von **Marketing** und **Vertrieb** für die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen bei Handelsunternehmen, spielt diese primäre Wertaktivität bei dm eine entscheidende Rolle für die CSR-Implementierung. Obwohl der stationäre Einzelhändler über keine originäre Herstellerkompetenz verfügt, legt das Unternehmen viel Wert auf eine eigene Produktmarkenführung. Neben konventionellen Markenartikeln ergänzt dm sein Sortiment durch ein breites Portfolio an Eigenmarken. Bei diesen sogenannten dm-Qualitätsmarken werden Nachhaltigkeitsaspekte entweder dominant oder aber zumindest flankierend als identitätsbildende Markenassoziationen verwendet, um den Kunden auf diese Weise einen Zusatznutzen im Vergleich zu herkömmlichen Handelsmarken der Konkurrenz zu vermitteln. Zu den populärsten dm-Qualitätsmarken, die über eine dominante Nachhaltigkeitspositionierung verfügen, gehören „alverde Naturkosmetik“ und die Marke „Alana“ für Babyartikel.

¹¹¹ Siehe zur eigentlichen unternehmerischen Aufgabe im Wettbewerb auch Meyer (1998).

¹¹² Utopia.de (2011).

Bei „alverde Naturkosmetik“ handelt es sich um die bekannteste dm-Qualitätsmarke. Sie wurde sowohl 2009 als auch 2010 als eine der drei nachhaltigsten Marken Deutschlands prämiert. „alverde Naturkosmetik“ ist die erste ökologisch ausgerichtete Handelsmarke auf dem deutschen Kosmetikmarkt, die bereits vor 20 Jahren eingeführt wurde und heute laut Angaben der GfK die am meisten verkaufte Marke im Bereich zertifizierte Naturkosmetik ist. Der Nachhaltigkeitspreis würdigt neben dem Erfolg der Marke beim Kunden vor allem auch die gemäß den Prinzipien der Nachhaltigkeit ausgestalteten Beschaffungsprozesse.¹¹³

Das Beispiel macht deutlich worin sich die Strategie von dm im Bereich Marketing und Vertrieb gegenüber anderen Herstellern unterscheidet. Durch die nachhaltige Markenführung konkurriert die einstige Handelsmarke mit den Markenartikeln der traditionellen Hersteller. Unterstützt durch zusätzliche Kommunikationsmittel wie der gleichnamigen Kundenzeitschrift verfügt „alverde“ über eine hohe Markenbekanntheit. Des Weiteren führt der exklusive Vertrieb über die dm-Filialen zu einer hohen Kundenloyalität. Dies erhöht somit den relativen Kundenvorteil des Unternehmens. Eine besondere Bedeutung im Marketing kommt auch der Produktmarke ALANA zu, unter der dm Öko-Mode für Babys und Kleinkinder aus Bio-Baumwolle anbietet. Für viele Eltern stellen ALANA-Produkte ein wichtiges Argument dar, dm als Einkaufsstätte zu präferieren. Zudem verfassen sie Erfahrungsberichte, die für die Reputation der Marke förderlich sind.¹¹⁴ Die Marke selbst zeichnet sich durch die Einhaltung besonders strenger Nachhaltigkeitskriterien bei der Herstellung der Produkte aus. So sind die meisten ALANA-Artikel mit dem Global-Organic-Textile-Standards-Siegel (GOTS) ausgezeichnet. GOTS garantiert, dass die damit gekennzeichneten Textilien beste, schadstoffarme Öko-Qualität beinhalten und unter sozialen und fairen Bedingungen hergestellt werden. Dies wird in der gesamten Produktionskette sichergestellt. Hinter dem GOTS-Siegel steht die International Working Group on Global Organic Textile Standard: ein Zusammenschluss von nationalen Naturtextilien-Verbänden, welche die Kriterien gemeinsam festgelegt haben.¹¹⁵ Zur Erlangung des Siegels müssen Unternehmen unter anderem die in Tabelle 2 dargestellten Kriterien erfüllen.

¹¹³ Vgl. Deutscher Nachhaltigkeitspreis (2010).

¹¹⁴ Vgl. bspw. Ciao.de (2011).

¹¹⁵ Vgl. International Working Group on Global Organic Textile Standard (2011).

<ul style="list-style-type: none"> • GOTS-Produkte müssen zu mindestens 90 Prozent aus Naturfasern bestehen. Davon haben mindestens 70 Prozent von Pflanzen oder Tieren aus kontrolliert biologischem Anbau beziehungsweise kontrolliert biologischer Tierzucht zu sein.
<ul style="list-style-type: none"> • Gentechnisch manipulierte Baumwolle ist nicht erlaubt. Zum Einsatz kommen nur natürliche Düngemittel.
<ul style="list-style-type: none"> • Bei der Herstellung der Textilien und deren Verpackungen sind gesundheitlich bedenkliche oder umweltschädigende Stoffe ausgeschlossen. Ammoniak oder Chlor als Bleichmittel verboten. Eine Aufhellung der Fasern darf nur mit Sauerstoff erfolgen. Grundsätzlich soll der Einsatz von Farben, die Allergien auslösen könnten vermieden werden.
<ul style="list-style-type: none"> • Das Siegel steht nicht nur für gesundheitlich unbedenkliche, sondern auch für umweltfreundliche Produkte: Der Wasser- und Energieverbrauch soll bei den Produktionsprozessen auf ein Mindestmaß reduziert werden.
<ul style="list-style-type: none"> • Nach der Produktion erfolgt eine Prüfung der hergestellten Textilien auf gesundheitsgefährdende und umweltbelastende Stoffe.
<ul style="list-style-type: none"> • Es gelten die Sozialstandards der ILO (Internationale Arbeitsorganisation) als Mindeststandard: Verbot von Zwangsarbeit, Kinderarbeit, wöchentliche Arbeitsbegrenzung, Misshandlung oder Diskriminierung. Garantie auf gerechte Löhne, Arbeits- und Gesundheitsschutz und Vereinigungsfreiheit.
<ul style="list-style-type: none"> • Mindestens einmal jährlich werden die Herstellerbetriebe auf die Einhaltung der GOTS-Standards überprüft.

Tab. 2: Auszüge aus den GOTS-Kriterien

Zertifikate wie das GOTS-Siegel signalisieren die Ansprüche des Unternehmens an die Fairness gegenüber den Menschen und der Natur. Auf Basis dieser Gütesiegel kann den Kunden somit der Zusatznutzen von nachhaltigen Produkten am deutlichsten vermittelt werden. Das GOTS-Siegel ist nur ein Beispiel von vielen, mit denen das dm-Sortiment ausgezeichnet ist. Bei allen dm-Qualitätsmarken kommt der Verwendung von Gütesiegeln eine besondere Bedeutung zu. dm gilt dabei als Pionier der Branche, welcher als erstes begann den Wettbewerb um die Gunst des Kunden über ein Portfolio an Siegeln und Zertifikaten von Verbänden auszutragen. Sie dokumentieren die Fortschritte im Transformationsprozess hin zu mehr Nachhaltigkeit. Eine Auswahl zeigt Abbildung 7.



Abb. 7: Nachhaltigkeitssiegel bei dm

Wie Abbildung 8 zeigt, trägt die dominante Positionierung der dm-Qualitätsmarken in der CSR-Dimension u.a. dazu bei, dass dm-Drogeriemärkte die mit Abstand größte Kundenpräferenz als Einkaufsstätte aufweisen und dies sogar unter der Prämisse einer gleich guten Erreichbarkeit von Wettbewerbern wie Rossmann, Schlecker oder Müller.¹¹⁶

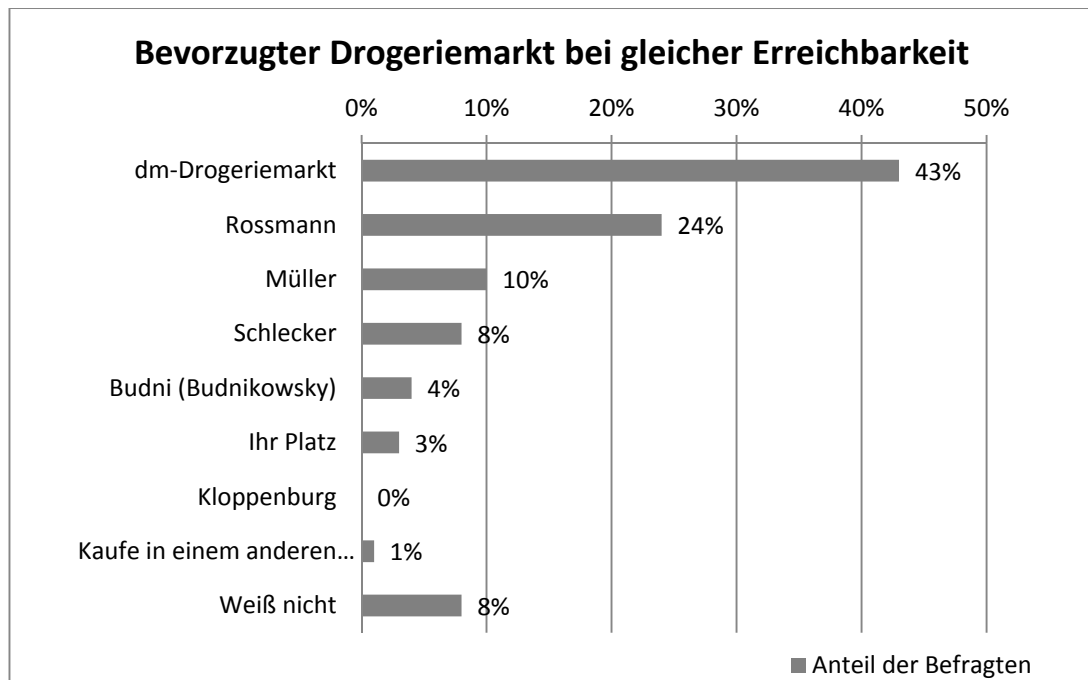


Abb. 8: Einkaufsstättenwahl
Quelle: Dialego (2010).

Für einen Drogeriehändler und -hersteller mit über 12.500 Artikeln im Sortiment gehören **interne, externe Logistik** und **innerbetriebliche Abläufe** zu den wichtigsten Kernkompetenzen. Diese werden bei dm konsequent auf sozial-ökologisch verantwortungsvolle Weise ausgebaut. Mit dem dm-Verteilzentrum in Weilerswist bei Köln entstand kürzlich eines der modernsten Logistikzentren Europas mit einem Investitionsvolumen von mehr als 140 Mio. Euro. Das Verteilzentrum beliefert alle Drogerien in Deutschland mit Kartonwaren. Der Energiebedarf wird durch eine Biomasseanlage und Photovoltaikanlagen gedeckt. Zusätzlich kommen energieeffiziente Fördermotoren zum Einsatz.¹¹⁷ Zum Ressort Logistik gehört bei dm auch der Bereich Umwelt und Ressourcen. Die Aufgaben des Ressorts liegen in der Reduktion von Umweltbelastungen und einer schonenden Behandlung von Ressourcen. Es ist verantwortlich für Energiemanagement, Verpackungsverordnung, Lebensmittelhygiene sowie Abfallentsorgung und Schädlingsbekämpfung.

¹¹⁶ Vgl. Dialego (2010).

¹¹⁷ Vgl. dm-drogerie markt (2011a).

Ein hoher Anteil der dm-Qualitätsmarken wird in Deutschland und Europa produziert. Auch auf diese Weise hält dm die Transportwege gering und schont die Umwelt. Gemeinsam mit anderen Unternehmen engagiert sich dm für das Pilotprojekt Product Carbon Footprint (PCF).¹¹⁸ Alle Treibhausgas-Emissionen, die ein Produkt über den gesamten Produktlebenszyklus verursacht, werden ermittelt, von der Gewinnung der Rohstoffe über die Produktion bis hin zur Distribution und Entsorgung. So zeigte sich bei der Bestimmung des PCF der Marke „Sanft & Sicher“, dass während der Produktion die höchsten CO₂-Emissionen auftreten und hier die größten Potentiale zur Senkung der Treibhausgase liegen. Neben den positiven Effekten für die soziale Umwelt steigert dm mit diesen CSR-Aktivitäten auch die wirtschaftliche Effizienz seiner innerbetrieblichen Prozesse. Die Schonung von Ressourcen resultiert daher unmittelbar in Kosteneinsparungen, die den Anbietervorteil des Unternehmens stärken. Hier wird besonders deutlich, wie die Nachhaltigkeit zu einer Antriebskraft für neue Technologien und Innovationen werden kann, welche wiederum die Wettbewerbsfähigkeit erhöhen können.

Ferner bildet das Unternehmen strategische Netzwerke mit seinen Zulieferern für die **Beschaffung** der einzelnen Inputs der primären Wertaktivitäten. Mit dem Kooperationsansatz stellt dm sicher, dass die Nachhaltigkeit integraler Bestandteil über die gesamte Wertschöpfung eines Produktes ist. Im Mittelpunkt steht die bewusste Auswahl und Förderung von Lieferanten, die Nachhaltigkeitsstandards einhalten sowie zu einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit bereit und fähig sind. Dazu gehören ethisches Verhalten, Achtung der Menschenrechte, sozialverträgliche Arbeitsbedingungen, Erfüllung von Umweltstandards und Einsatz von entsprechenden Management- und Controllingsystemen.¹¹⁹ Beispielhaft hierfür sind die Kooperationen mit dem Lebensmittelhersteller Alnatura seit 1986 und mit dem Waschmittelhersteller Henkel seit 2010. Letzterer nutzt den CSR-Ansatz ebenfalls strategisch und bezeichnet sein umgesetztes Konzept als „Performance based on Sustainability“.¹²⁰

Ein Erfolgsfaktor der strategischen CSR ist deren Einbindung in die **Unternehmensinfrastruktur**. Die starke Expansionsstrategie führte bei dm in den 80er Jahren zu schwerfälligen hierarchischen Strukturen gekennzeichnet durch Zentralisierung und Bürokratie, so dass das Unternehmen ab 1990 schrittweise die interne Organisation

¹¹⁸ Vgl. pcf-projekt.de (2011).

¹¹⁹ Vgl. Mostberger (2005).

¹²⁰ Für eine ausführliche Erläuterung des „Performance based on Sustainability“ Konzeptes siehe Swoboda/Löwenberg (2010) S. 59-79.

veränderte. Seither wird eine Dezentralisierung von Entscheidungen sowie eine Verlagerung der unternehmerischen Verantwortung bis hin zu den einzelnen Mitarbeitern in den Filialen vor Ort angestrebt. In der Geschäftsleitung sind neben dem Vorsitzenden der Geschäftsführung die Ressort-Verantwortlichen der Bereiche Logistik, Mitarbeiter, Produktmanagement, IT, Finanzen/Controlling, Marketing/Beschaffung und Expansion vertreten. Jeder Ressortleiter ist zusätzlich verantwortlich für das Filialgeschäft einer Region. Diese Restrukturierung trägt dazu bei, die formale Organisation und Hierarchie flach zu halten und die unternehmerische Verantwortung bei allen Managern und Mitarbeitern im Unternehmen zu stärken.

Charakteristisch für die heutige dezentrale dm-Organisation sind die vielfältigen Aktivitäten in Form von Initiativen und Projekten, ob es sich dabei um eigene Geschäftsaktivitäten oder um Aktivitäten im weiteren gesellschaftlichen Umfeld handelt. Auf diese Weise wird nachhaltiges unternehmerisches Denken und Handeln ständig gefördert und gefordert. Zusätzlich verleiht die Förderung von Eigenverantwortung dem Unternehmen Flexibilität. Eine weitere Besonderheit der Unternehmensinfrastruktur liegt im dm-spezifischen Kostenrechnungssystem. Es verkörpert eine Steuerungs- und Unternehmensphilosophie, die den Grundsatz des unternehmerischen Denkens und Handelns konsequent in alle Bereiche des Unternehmens einfließen lässt. Die soziale Verantwortung des Unternehmens wird durch die Bezeichnung der Komponenten besonders plakativ deutlich. So trägt das Kostenrechnungssystem den Namen **Wertbildungsrechnung (WBR)**. Es handelt sich um eine monatliche Ergebnisrechnung für das ganze Unternehmen, die für Regionen, Gebiete, Filialen und einzelne Ressorts der Zentrale ausdifferenziert wird. Der Fokus liegt nicht auf der Einsparung von Kosten, sondern darauf Transparenz zu schaffen. Innerhalb der WBR werden Personalkosten als WBR-Mitarbeitereinkommen bezeichnet, umso die Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern besser zu kommunizieren. Für den Unternehmensgründer WERNER ist dieses Vorgehen ein Teil der Beantwortung der Frage: *„Sehe ich den Mitarbeiter nur als Kostenfaktor – bezahle ich seine Leistung mit einem Lohn - oder ermögliche ich ihm mit der Bezahlung seinen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten?“*¹²¹

Im **Personalmanagement** fördert das Unternehmen mit einem holistischen Ausbildungskonzept die soziale Kompetenz seiner Mitarbeiter. Im Rahmen der Initiative „Abenteuer Kultur und Theater“ werden z.B. in achttägigen Theater-Workshops Be-

¹²¹ Werner (2004), S. 12.

wegung, Gestik, Sprache, Gesang und Tanz mit Hilfe von professionellen Künstlern geübt. Auf diese Weise stärkt dm die eigene Unternehmenskultur und trägt gleichzeitig zur allgemeinen Kultur fruchtbar bei.¹²² Des Weiteren spielt die Integration der Nachhaltigkeit eine wichtige Rolle bei der fachlichen Ausbildung. Die angehenden Drogisten, lernen, was ökologische, ökonomische und soziale sowie kulturelle Verantwortung bedeutet, indem sie Projektideen gemeinsam in Gruppen diskutieren und später eigenständig in dm-Märkten umsetzen.

Abbildung 9 fasst die CSR-Aktivitäten von dm mit Bezug zur eigenen Wertkette zusammen.

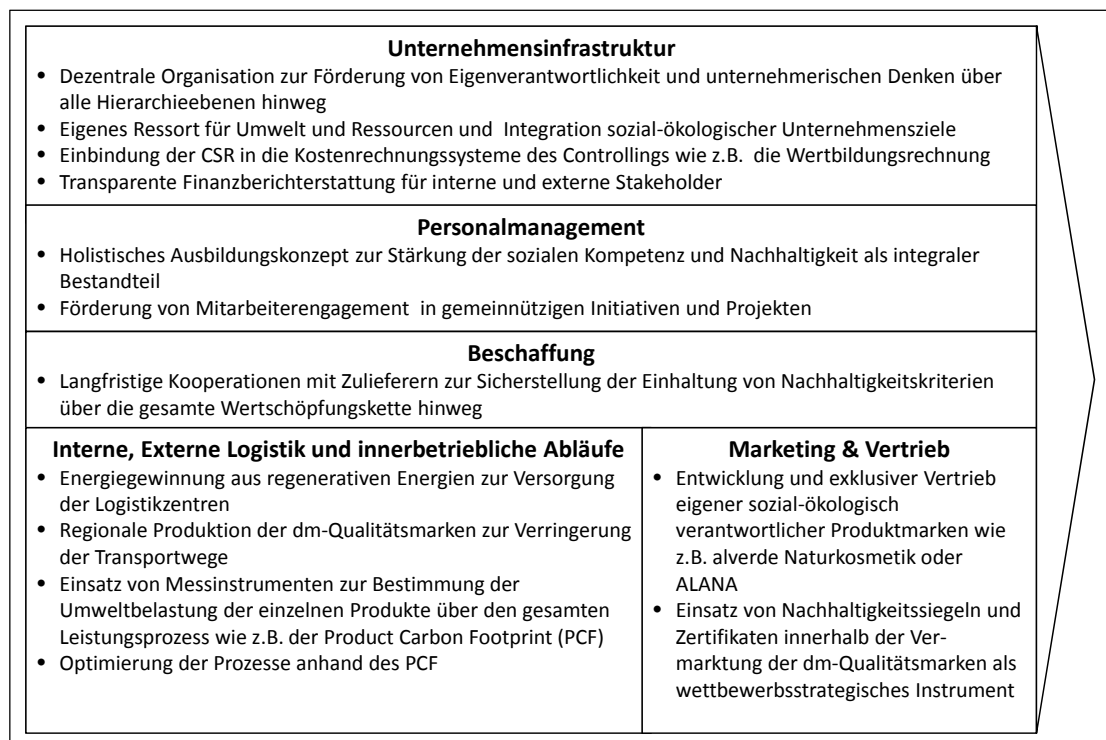


Abb. 9: CSR-Aktivitäten innerhalb der Wertkette von dm

Zusammenfassend zeigt die Inside-Out-Perspektive, dass die CSR als ein integraler Bestandteil in allen Wertaktivitäten von dm existiert. Eine besondere Bedeutung kommt dabei vor allem der Primäraktivität Marketing und Vertrieb zu. Mit Hilfe von eigenen nachhaltigen Produktmarken differenziert sich der Drogeriehändler gegenüber der Konkurrenz. In den Identitäten der einzelnen Marken spielt die CSR-Dimension eine dominante Rolle.¹²³

¹²² Vgl. Werner (2004), S. 12.

¹²³ Sie können daher auch als „Sustainable Brand“ bezeichnet werden. Vgl. Meffert/Rauch/Lepp (2010).

Sie wird genutzt, um den Kunden einen Zusatznutzen zu bieten. Der exklusive Vertrieb der Produkte über die eigenen Filialen unterstützt die hohe Kundenpräferenz bei der Einkaufsstättenwahl und die Loyalität zu dm. Daneben zeigt das Fallbeispiel auch wie die Nachhaltigkeit zur Optimierung der Prozesse genutzt werden kann und somit die Effizienz des Unternehmens steigert.

5.3.2 Outside-In-Perspektive

Wie das Kapitel 4.2 verdeutlicht, kann eine aktive Einflussnahme auf die Bestimmungsfaktoren des Wettbewerbsumfeldes mittels CSR-Aktivitäten dem Unternehmen langfristig zusätzliche Vorteile verschaffen. Vor diesem Hintergrund lassen sich bei dm anhand des Diamantmodells von PORTER in allen vier Dimensionen (Produktionsfaktoren, unterstützende Branchen, Nachfragebedingungen sowie Strategie und Wettbewerb) CSR-Aktivitäten identifizieren, mit denen der Händler sein Wettbewerbsumfeld verändert.

Das Unternehmen ist bestrebt sich durch unterschiedliche Initiativen in seinem regionalen Umfeld als verantwortungsvoller Bürger (Corporate Citizen) zu präsentieren. Die Unterstützung von lokalen sozialen und kulturellen Initiativen in der Nähe der dm-Märkte sind dabei wichtige Bausteine. Mit den Worten des amtierenden Vorstandsvorsitzenden Harsch drückt sich die dahinterliegende Philosophie wie folgt aus: *„Als Händler fühlen wir uns der Gesellschaft über die kaufmännische Höchstleistung hinaus verpflichtet und deshalb investieren wir einige Mittel lieber in gesellschaftlich sinnvolle Initiativen, statt den Gewinn zu maximieren.“*¹²⁴ Von gesellschaftlichen Initiativen profitiert dm auf lange Sicht. Sie tragen u.a. zu einer Erhöhung der Quantität und Qualität des verfügbaren Arbeitsangebotes im regionalen Umfeld der Märkte bei. Das Arbeitsangebot stellt für einen Händler wie dm den wichtigsten **Produktionsfaktor** dar. Seine aktive Beeinflussung führt zu einer besseren Qualifikation und zu einer frühen emotionalen Bindung potentieller Mitarbeiter an dm als Arbeitgeber.

¹²⁴ Harsch (2010).

Nicht nur in unmittelbarer Nähe seiner Standorte nimmt das Unternehmen Einfluss auf das Umfeld sondern auch in den **unterstützenden Branchen**, aus denen es seine Handelswaren bezieht. Die Aktivitäten in diesem Bereich sind eng verbunden mit dem in Kapitel 5.3.1 erläuterten kooperativen Ansatz im Umgang mit seinen Zulieferern. Dabei fördert das Unternehmen mit seinen wertkettenübergreifenden Aktivitäten die nachhaltige Entwicklung seiner Zulieferer-Cluster in Ländern, in denen die Rohstoffe für die dm-Qualitätsmarken angebaut werden. So unterstützt das Unternehmen mit seinen Projekten in Ägypten und Indien den Anbau von Bio-Baumwolle. In Kooperation mit dem SEKEM-Projekt in Ägypten etwa hilft dm sowohl finanziell als auch mit Know-How den Bauern vor Ort beim Anbau von Bio-Baumwolle nach den ökologischen Standards des Demeter-Verbandes.¹²⁵ Die nachhaltig angebauten Rohstoffe benötigt dm für die Herstellung seiner ALANA-Produkte. Das SEKEM-Projekt bietet Zukunftsperspektiven für die arme Landbevölkerung. Die 2.000 einheimischen Mitarbeiter verdienen ohne Zwischenhändler unmittelbar an jedem verkauften ALANA-Artikel und können somit ihren Familien soziale Sicherheit und medizinische Versorgung bieten. In der SEKEM-Schule mit Kindergarten und Berufsbildungszentrum können 600 Kinder und Jugendliche den Unterricht besuchen. Die Mitarbeiter bekommen zusätzlich die Möglichkeit, sich regelmäßig weiterzubilden. Neben den positiven Effekten für die Bevölkerung vor Ort profitiert auch das Geschäftsmodell von dm von diesem Engagement. Es stellt die Einhaltung der hohen Qualitätsstandards seiner ALANA-Artikel sicher. Ferner können die Produkte glaubwürdig als sozial-ökologisch vermarktet werden. Zudem werden die Zulieferer exklusiv an das Unternehmen gebunden.

Des Weiteren trägt der Drogeriehändler mit der transparenten und öffentlichkeitswirksamen Kommunikation seiner CSR-Aktivitäten dazu bei, dass sich die **Nachfragebedingungen** innerhalb der Branche strukturell ändern. Die Betonung der sozial-ökologischen Verantwortung für Produkte und Geschäftsaktivitäten führt zu einer Sensibilisierung der Verbraucher für das Thema. Bei ihren Kaufentscheidungen gewinnen sozial-ökologische Aspekte wie auch bei anderen Konsumgütern an Relevanz. Eine repräsentative Studie belegt, dass 26% der Deutschen mittlerweile „häufig“ Produkte kaufen, die sozial-ökologisch verantwortlich hergestellt sind.¹²⁶

¹²⁵ Vgl. hier und im Folgenden dm-drogerie markt (2011b).

¹²⁶ Vgl. Otto Group (2009), S. 46.

Diese Änderung im Kaufverhalten wirkt sich unmittelbar auf den Faktor **Strategie und Wettbewerb** des Diamantmodells aus. Die CSR gewinnt als Wettbewerbsdimension zunehmend an Bedeutung im Drogeriehandel. Findet sie innerhalb der Wettbewerbsstrategie dennoch wenig Berücksichtigung, kann dies negative Folgen für den Anbieter haben, wie das Beispiel des größten dm-Konkurrenten Schlecker zeigt. Als Konsequenz auf die schlechten Arbeitsbedingungen und die daraus resultierende schlechte CSR-Wahrnehmung des Marktführers boykottierten nach Angaben des Handelsblatts schätzungsweise 12% der deutschen Bevölkerung dessen Filialen.¹²⁷ Um dies zu vermeiden, ist ein Transformationsprozess in der gesamten Branche hin zu mehr Nachhaltigkeit erkennbar. Die CSR entwickelt sich somit zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor der Wettbewerbsstrategie. In der veränderten Wettbewerbssituation um die Gunst der Kunden, verfügt dm als Pionier über einen First-Mover-Advantage. Es setzt mit seinem verantwortungsvollen Verhalten die Maßstäbe für die Konkurrenz, die nun gezwungen ist, ihr Geschäftsmodell an die neuen Marktverhältnisse anzupassen.

Die dargelegten Beispiele zeigen wie dm im Rahmen seiner CSR-Aktivitäten alle Faktoren des Diamantmodells von PORTER systematisch zu seinen Gunsten beeinflusst. Beginnend bei den Produktionsfaktoren über die unterstützenden Branchen und Nachfragebedingungen bis hin zur Strategie und Wettbewerb kann der Händler sein Wettbewerbsumfeld für sich selbst vorteilhaft mitgestalten und gleichzeitig positive externe Effekte für die Gesellschaft generieren.

Ein entscheidender Treiber für den frühen Transformationsprozess des Geschäftsmodells von dm in Richtung Nachhaltigkeit war der einstige Unternehmensgründer GÖTZ W. WERNER. Seine spezielle Rolle als Unternehmer bei der erfolgreichen strategischen CSR-Implementierung wird im nächsten Abschnitt erläutert.

¹²⁷ Vgl. o.V. (2011).

5.4 Einfluss des Unternehmers Götz W. Werner auf die CSR von dm

Das unternehmerische Selbstverständnis von WERNER bestimmte in der Vergangenheit maßgeblich die Transformationsprozesse bei dm. Der bekennende Anthroposoph hat den Nachhaltigkeitsgedanken in der Geschäftsphilosophie seit der Gründung des Unternehmens geprägt. Als Unternehmer nimmt er mit seinen Prinzipien der Unternehmensführung eine klare Gegenposition zum Shareholder-Value-Ansatz ein. Für ihn steht das Wohl aller Stakeholder des Unternehmens im Vordergrund. Seine Unternehmerphilosophie basiert auf dem Prinzip des Füreinander-Leistens, welches auf den Begründer der Anthroposophie RUDOLF STEINER zurückgeht: *„Das Heil einer Gesamtheit von zusammenarbeitenden Menschen ist umso größer, je weniger der einzelne die Erträgnisse seiner Leistung für sich beansprucht, das heißt, je mehr er von diesen Erträgnissen an seine Mitarbeiter abgibt, und je mehr seine eigenen Bedürfnisse nicht aus seinen Leistungen, sondern aus den Leistungen der anderen befriedigt werden.“*¹²⁸ Ausgehend von diesem Grundprinzip kommt – so argumentiert WERNER – dem Unternehmer die Initialkraft zur Weiterentwicklung der Wirtschaft zu. Er verbindet dies unmittelbar mit der Forderung nach Kundenorientierung als die eigentliche unternehmerische Aufgabe.¹²⁹

Vor diesem Hintergrund sieht er seine Aufgabe als Unternehmer darin, den Mitarbeitern eine Einsicht in die Gesamtzusammenhänge des Unternehmens sowie eigenverantwortliches Handeln im Miteinander zu ermöglichen. Hierbei soll nicht die Anweisung die Koordination bewirken sondern der Dialog.¹³⁰ Die Verankerung dieser Grundsätze in der Unternehmensführung und insbesondere in der Person des Gründers stellt einen zentralen Erfolgsfaktor der CSR-Strategie von dm dar. Die dialogische Führung auf der Basis anthroposophischer Prinzipien und WERNERS Maxime des Füreinander-Leistens tragen dazu bei, dass die Grundsätze gesellschaftlicher Verantwortung in allen Unternehmensbereichen als integraler Bestandteil existieren. Auf diese Weise wird die CSR des Unternehmens nach innen und nach außen durch seine Mitglieder gelebt.

¹²⁸ Steiner (1905), S. 213.

¹²⁹ Vgl. Werner (2004), S. 7.

¹³⁰ Vgl. Werner (2004), S. 12 f.

Des Weiteren übernimmt WERNER eine Vorbildfunktion als verantwortungsvoller Unternehmer, indem er nach Beendigung seiner Tätigkeit als Geschäftsführer 2010 seine Unternehmensanteile an die dm-Werner-Stiftung überträgt. Die gemeinnützige Stiftung hat kein Interesse an kurzfristigen Profiten, sondern ist an einem langfristigen Unternehmenserfolg des dm-Konzerns interessiert. Aus den Mittelzuflüssen sollen Initiativen in den Bereichen Bildung, Erziehung und Forschung finanziert werden. Neben den positiven Effekten für die Gesellschaft wird durch die Bündelung der Unternehmensanteile in einer Stiftung zusätzlich eine für die strategische CSR erforderliche langfristige Zielorientierung sichergestellt. Das Unternehmen kann weitgehend unabhängig von kurzfristigen Interessen des Kapitalmarktes agieren, da es mehrheitlich durch die Stiftung kontrolliert wird.

Am Beispiel der Unternehmerperson WERNERS wird die Relevanz des Top-Managements bei der strategischen CSR-Implementierung deutlich. Eine erfolgreiche Implementierung hängt primär von den Entscheidungen und dem Verhalten der Unternehmensspitze ab. Es muss bei der strategischen Planung CSR-Aspekte im Sinne der Triple-Bottom-Line von Beginn an mitberücksichtigen. Gerade in Kapitalgesellschaften, deren Vorstandsvorsitzende nur über kurz- bis mittelfristige Verträge verfügen, ist dies jedoch häufig nicht der Fall. Es mangelt an materiellen und immateriellen Anreizen zur Berücksichtigung der sozialen und ökologischen Dimension wirtschaftlichen Handelns und einer langfristigen Zielorientierung. Damit sind wichtige Grundlagen für die Implementierung einer CSR nicht vorhanden. Finden sich im Top-Management hingegen Unternehmerpersönlichkeiten wie WERNER, die ihre eigenen Wertvorstellungen auf die Unternehmensphilosophie kongruent übertragen, wird auch der ökonomische Erfolg einer CSR wahrscheinlicher.

In Kapitel 6 werden abschließend die zentralen Ergebnisse der theoretischen Diskussion des CSR-Ansatzes zusammengefasst und anhand des Fallbeispiels Handlungsempfehlungen für die Management-Praxis im Umgang mit der CSR abgeleitet.

6 Abschließende Handlungsempfehlungen für das strategische CSR-Management

Wie die eingangs dargestellte terminologische Entwicklung deutlich macht, hat sich der CSR-Begriff von einem anfangs sehr engen Begriffsverständnis zu einem umfassenden Management-Konzept entwickelt, welches die bisherigen Formalziele einer Unternehmung um eine soziale und eine ökologische Dimension erweitert. Heute existieren viele unterschiedliche Begriffsbestimmungen der CSR, von denen die Definition der EU-Kommission gegenwärtig eine breite Akzeptanz erfährt. Sie eignet sich jedoch nur bedingt für eine erfolgreiche Anwendung des CSR-Konzeptes in der Unternehmenspraxis. Die erfolgte Differenzierung des Begriffes in diesem Beitrag zeigt, dass das Konzept der strategischen CSR i.e.S. für eine Umsetzung besser geeignet ist. Demnach sollte die gesellschaftliche Verantwortung vor allem durch proaktive CSR-Aktivitäten zum Ausdruck gebracht werden, die sich durch einen hohen Integrationsgrad in das eigene Geschäftsmodell auszeichnen. Für die Identifikation strategischer CSR-Aktivitäten kann in der Praxis, wie im Fallbeispiel dm-drogerie markt geschehen, der Analyserahmen von PORTER/KRAMER verwendet werden. Hierbei ergeben sich folgende Handlungsempfehlungen für das CSR-Management.

Nachhaltiges Wirtschaften im Sinne des strategischen CSR-Ansatzes beginnt mit der klaren Formulierung einer Unternehmensvision und Mission in Form von Prinzipien, Werten und Motiven mit einem Fokus auf soziale und ökologische Ziele, bei der die Ansprüche aller relevanten Stakeholder berücksichtigt werden. Zur Umsetzung der Vision muss das Topmanagement im Sinne eines verantwortungsvollen Unternehmers eine Vorbildfunktion für alle Mitglieder der Organisation übernehmen. Die CSR muss sowohl nach außen getragen als auch nach innen gelebt werden sowie in der informalen und formalen Organisation des Unternehmens zum Ausdruck kommen. Insbesondere die Mitarbeiter müssen durch Eigenverantwortung motiviert werden, nachhaltiges Denken und Handeln in die täglichen Geschäftsaktivitäten zu integrieren. Hierzu muss die Unternehmensführung durch materielle und immaterielle Nutzen-Vorteile individuelle Anreiz-Beitrags-Gleichgewichte erzeugen, welche sich im Einklang mit Mensch, Gesellschaft und Natur befinden.

Der Wettbewerb um nachhaltige Geschäftsmodelle wird zunehmend gerade im Handel mit Hilfe von Zertifikaten und Gütesiegeln ausgetragen. Die Zertifikate besitzen standardisierte Anforderungen an die Nachhaltigkeit von Produkten oder Unterneh-

mensprozessen und stellen somit einen objektiven Indikator für die Bewertung der Nachhaltigkeit eines Unternehmens aus Stakeholder- und insbesondere aus Kundensicht dar. Das Unternehmen sollte sich daher um die Zertifizierung seiner Leistungen durch Verbände und NGOs bemühen. Durch die Zertifikate von Dritten kann die CSR glaubwürdig an die Stakeholder kommuniziert werden.

Die technische bzw. prozessorientierte Implementierung der CSR orientiert sich am Wertkettenmodell. Es zeigt Schnittmengen der ökonomischen Unternehmenssphäre mit der sozial-ökologischen Umwelt auf. Innerhalb dieser Schnittmengen sollte das Unternehmen im Rahmen seiner CSR agieren. Hier können mittels nachhaltiger Produkt- und Prozessinnovationen einerseits bestehende Konflikte mit der Umwelt gelöst und andererseits die eigene Wettbewerbsfähigkeit hinsichtlich der Effektivität oder Effizienz verbessert werden. Auf diese Weise kann der Trade-Off zwischen den sonst konfligierenden sozialen und ökologischen Zielen und der ökonomischen Dimension überwunden werden. Ferner erhöht eine langfristige Implementierung der CSR die Glaubwürdigkeit des Unternehmens. Dies wirkt wiederum positiv auf die Unternehmensreputation.

Zudem sollte das Unternehmen mit seinen CSR-Aktivitäten auch im Wettbewerbsumfeld aktiv werden. Hervorzuheben sind u.a. die wertkettenübergreifenden Kooperationen mit Geschäftspartnern. Investitionen in langfristige strategische Partnerschaften mit Zulieferern sind notwendig, um gemeinsam die nachhaltige Strategie umzusetzen. Hierbei sollte das Unternehmen mit den relevanten Clustern in den unterstützenden Branchen zur Steigerung der Produktivität und Innovationsfähigkeit kooperieren, um auf diese Weise ein schwer zu imitierendes nachhaltiges Wertschöpfungssystem zu erschaffen.

Gelingt es dem Unternehmen die CSR strategisch in seine Geschäftsprozesse zu integrieren und die Trade-Offs zwischen den einzelnen Zieldimensionen der Triple-Bottom-Line zu überwinden, generiert es langfristig einen „Shared Value“, von dem sowohl das Unternehmen als auch die Gesellschaft profitieren. Nach der Auffassung von PORTER/KRAMER wird dieser „Shared Value“ Gedanke als Treiber von Innovation und Produktivität die zukünftige Weltwirtschaft maßgeblich beeinflussen.¹³¹

¹³¹ Vgl. Porter/Kramer (2011), S. 4.

Literaturverzeichnis

- Ackermann, R. W. (1973):** How Companies Respond to social Demands, Harvard Business Review, 51. Jg. (4), S. 88-98.
- Backhaus-Maul, H. (2008):** USA, in: Handbuch Corporate Citizenship, S. 485-492.
- Barnard, C. I. (1968):** The Functions of the Executive, Harvard University Press, Cambridge et al.
- Baron, D. P. (2001):** Private Politics, Corporate Social Responsibility, and Integrated Strategy, Journal of Economics & Management Strategy, 10. Jg., S. 7-45.
- Belz, F.-M. (2005):** Nachhaltigkeits-Marketing: Konzeptionelle Grundlagen und empirische Ergebnisse, in: Belz, F.-M.; Bilharz, M. (Hrsg.): Nachhaltigkeits-Marketing in Theorie und Praxis, DUV, Wiesbaden, S. 19-39.
- Bergmans, F. (2006):** Integrating People, Planet and Profit, in: Jonker, J.; De Witte, M. (Hrsg.): Management Models for Corporate Social Responsibility, Springer, Berlin, Heidelberg, S. 117-125.
- Biedermann, C. (2010):** Corporate Citizenship in der Unternehmenskommunikation, in: Backhaus-Maul, H.; Biedermann, C.; Nährlich, S.; Polterauer, J. (Hrsg.): Corporate Citizenship in Deutschland, 2. Aufl., VS Verlag, Wiesbaden, S. 353-370.
- Bowen, H. R. (1953):** Social responsibilities of the businessman, Harper&Row, New York.
- Brown, D.; Dillard, J. (2006):** Triple Bottom Line: A business metaphor for a social construct, Portland State University, Portland.
- Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) und Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) (2002):** Positionspapier zur Mitteilung der Europäischen Kommission betreffend die soziale Verantwortung der Unternehmen: Ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung, [http://www.csrgermany.de/www/csrcms.nsf/id/6C7AFC81CAE6BD64C1256F2B003333CA/\\$file/Stn_Soziale_Verantwortung_von_Unternehmen.pdf](http://www.csrgermany.de/www/csrcms.nsf/id/6C7AFC81CAE6BD64C1256F2B003333CA/$file/Stn_Soziale_Verantwortung_von_Unternehmen.pdf), Abruf: 16.05.2010.
- Busch, R.; Fuchs, W.; Unger, F. (2008):** Integriertes Marketing, 4. Aufl., Gabler, Wiesbaden.
- Carr, A. Z. (1968):** Is business bluffing ethical?, Harvard Business Review, 46. Jg., S. 143-153.
- Carroll, A. B. (1979):** A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, Academy of Management Review, 4. Jg., S. 497-505.

Carroll, A. B. (1991): The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, *Business Horizons*, S. 39-48.

Carroll, A. B. (1993): *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, 2. Aufl., South-Western College Publishing, Cincinnati.

Carroll, A. B. (1999): Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct, *Business & Society*, 38. Jg. (3), S. 268-295.

Ciao.de (2011): Erfahrungsbericht über Alana Öko-Premium-Windeln, http://www.ciao.de/Alana_Oko_Premium_Windeln_Test_8449534, Abruf: 07.03.2011.

Crane, A.; Matten, D. (2004): *Business Ethics: A European Perspective. Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*, Oxford University Press, Oxford.

Davis, K. (1960): Can business afford ignore social responsibilities?, *California Management Review*, 2. Jg., S. 70-76.

Deutscher Nachhaltigkeitspreis (2010): alverde NATURKOSMETIK (dm-drogerie GmbH + Co. KG), http://www.deutscher-nachhaltigkeitspreis.de/files/kurzbegruendung_alverde_final.pdf, Abruf: 03.03.2011.

Dialego (2010): *Drogeriemärkte - Eine Befragung der Dialego AG*, Dialego AG, Aachen.

dm-drogerie markt (2011a): Die dm-Verteilzentren in Deutschland, http://www.dm-drogeriemarkt.de/dmDHomepage/generator/dmD/Homepage/Unternehmen/Portrait/Die_nationalen_Verteilzentren.html, Abruf: 08.03.2011.

dm-drogerie markt (2011b): Die SEKEM Farm, http://www.dm-drogeriemarkt.de/dmDHomepage/generator/dmD/Homepage/Sortiment/Baby_Kind/marke_dm/alana_markenbeitrag/sekem_farm.html, Abruf: 15.03.2011.

dm-drogerie markt (2011c): dm in Zahlen, http://www.dm-drogeriemarkt.de/dmDHomepage/generator/dmD/Homepage/Unternehmen/Portrait/dm_in_Zahlen/dm_in_Zahlen.html, Abruf: 01.03.2011.

dm-drogerie markt (2011d): Grundsätze des Unternehmens, http://www.dm-drogeriemarkt.de/dmDHomepage/generator/dmD/Homepage/Unternehmen/Portrait/Grundsätze_des_Unternehmens/Grundsätze_des_Unternehmens.html, Abruf: 02.03.2011.

dm-drogerie markt (2011e): Nachhaltigkeit, <http://www.dm-drogeriemarkt.de/dmDHomepage/generator/dmD/Homepage/Unternehmen/Nachhaltigkeit/Nachhaltigkeit.html>, Abruf: 02.03.2011.

dm-drogerie markt (2011f): Umsatzentwicklung dm-Konzern, http://www.dm-drogeriemarkt.de/dmDHomepage/generator/dmD/Gemeinsame_20Bilddatenbank/Homepage/Unternehmen_Bilder/Jahres-

[Pressekonferenz/2010/Grafiken_Download/umsatzentwicklung_download.property=Image.jpg](#), Abruf: 03.03.2011.

Drucker, P. F. (1954): The Practice of Management, Harper & Row, New York.

Drucker, P. F. (1984): The New Meaning of Corporate Social Responsibility, California Management Review, 26. Jg., S. 53-63.

Dubielzig, F.; Schaltegger, S. (2005): Corporate Citizenship, in: Althaus, M.; Geffken, M.; Rawe, S. (Hrsg.): Handlexikon Public Affairs, Lit Verlag, Münster, S. 235-238.

Eilbert, H.; Parket, I. R. (1973): The current status of corporate social responsibility, Business Horizons, 16. Jg., S. 5.

Elkington, J. (1994): Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development, California Management Review, 36. Jg. (2), S. 90-100.

EU-Kommission (2001): Grünbuch - Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen, Brüssel.

Fitch, H. G. (1976): Achieving corporate social responsibility, Academy of Management Review, 1. Jg., S. 38-46.

Frederick, W. C. (1978): From CSR1 to CSR2: The Maturing of Business-and-Society Thought, Business Society, 33. Jg. (2), S. 150-164.

Freeman, R. E. (1984): Strategic Management - A Stakeholder Approach, Pitman, Boston.

Freiling, J.; Reckenfelderbäumer, M. (2004): Markt und Unternehmung - Eine marktorientierte Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Gabler, Wiesbaden.

Friedman, M. (1970): The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, New York Times Magazine, (13.09.1970), S. 122-126.

Garriga, E.; Melé, D. (2004): Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory, Journal of Business Ethics, 53. Jg. (1), S. 51-71.

Habisch, A. (2006): Gesellschaftliches Engagement als Win-Win-Szenario, in: Gazdar, K.; Habisch, A.; Kirchhoff, K.; Vaseghi, S. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Verantwortung - Corporate Social Responsibility professionell managen, Springer, Berlin, Heidelberg, S. 81-97.

Handelman, J. M.; Arnold, S. J. (1999): The Role of Marketing Actions with a Social Dimension: Appeals to the Institutional Environment, Journal of Marketing, 63. Jg., S. 33-48.

Hansen, U.; Schrader, U. (2005): Corporate Social Responsibility als aktuelles Thema der Betriebswirtschaftslehre, Die Betriebswirtschaft, 65. Jg. (4), S. 373-395.

Harsch, E. (2010): Geisteshaltung führt zum Erfolg, http://www.dm-drogeriemarkt.de/dmDHomepage/generator/dmD/Homepage/Unternehmen/Jahrespressekonzferenz/2010-Rede_E-Harsch,templateId=renderPrint.html, Abruf: 10.03.2011.

Hauff, V. (1987): Unsere gemeinsame Zukunft - Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung, Eggenkamp, Greven.

Heugens, P.; Dentchev, N. (2007): Taming Trojan Horses: Identifying and Mitigating Corporate Social Responsibility Risks, *Journal of Business Ethics*, 75. Jg. (2), S. 151-170.

International Working Group on Global Organic Textile Standard (2011): Global Organic Textile Standard (GOTS) Version 3.0, o.O.

Johnson, H. L. (1971): Business in Contemporary Society: Framework and Issues, Wadsworth, Belmont.

Jonker, J.; Witte, M. (2006): Finally in Business: Organising Corporate Social Responsibility in Five, in: *Management Models for Corporate Social Responsibility*, S. 1-7.

Kaufmann, L.; Ehr Gott, M.; Reimann, F. (2008): Der Nutzen anständigen Wirtschaftens, *Harvard Business Manager*, (1), S. 6-12.

Kirstein, S. (2009): Unternehmensreputation - Corporate Social Responsibility als strategische Option für deutsche Automobilhersteller, Gabler, Wiesbaden.

Klein, S.; Theis, F. (2010): CSR als Bildungsaufgabe, in: Theis, F.; Klein, S. (Hrsg.): *CSR-Bildung*, VS Verlag, Wiesbaden, S. 11-19.

Kraft, K. L. (1991): The relative importance of social responsibility in determining organizational effectiveness: Managers from two service industries, *Journal of Business Ethics*, 10. Jg. (7), S. 485-491.

Lantos, G. P. (2001): The boundaries of strategic corporate social responsibility, *Journal of Consumer Marketing*, 18. Jg. (7), S. 595-630.

Levitt, T. (1958): The Dangers of Social Responsibility, *Harvard Business Review*, 36. Jg. (5), S. 41-50.

Loew, T.; Ankele, K.; Braun, S.; Clausen, J. (2004): Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung, Münster.

Macharzina, K.; Wolf, J. (2005): Unternehmensführung - Das internationale Managementwissen, Gabler, Wiesbaden.

Maignan, I. (2001): Consumers' Perceptions of Corporate Social Responsibilities: A Cross-Cultural Comparison, *Journal of Business Ethics*, 30. Jg. (1), S. 57-72.

McGuire, J. W. (1963): Business and society, McGraw-Hill, New York.

McWilliams, A.; Siegel, D. S.; Wright, P. M. (2006): Corporate Social Responsibility: Strategic Implications, Journal of Management Studies, 43. Jg., S. 1-18.

Meffert, H.; Burmann, C.; Kirchgeorg, M. (2008): Marketing - Grundlagen der marktorientierten Unternehmensführung, 10. Aufl., Gabler, Wiesbaden.

Meffert, H.; Münstermann, M. (2005): Corporate Social Responsibility in Wissenschaft und Praxis – eine Bestandsaufnahme, Münster.

Meffert, H.; Rauch, C.; Lepp, H. (2010): Sustainable Branding — mehr als ein neues Schlagwort?!, Marketing Review St. Gallen, 27. Jg. (5), S. 28-35.

Meyer, M. (1998): Wettbewerbsprozessentheorie, Unternehmertum und Marketing, WiST - Zeitschrift für Ausbildung und Hochschulkontakt, 27. Jg. (2), S. 71-75.

Mildenberger, U.; Anshuman, K.; Thiede, C. (2008): Corporate Social Responsibility – Theoriekonzepte und Praxisansätze, in: Himpel, F.; Kaluza, B.; Wittmann, J. H. (Hrsg.): Spektrum des Produktions- und Innovationsmanagements - Komplexität und Dynamik im Kontext von Interdependenz und Kooperation, Gabler, Wiesbaden, S. 107-146.

Mostberger, P. (2005): Kooperationscontrolling bei dm-drogerie markt, in: Schäffer, U.; Weber, H. (Hrsg.): Bereichscontrolling - funktionspezifische Anwendungsfelder, Methoden und Instrumente, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S. 505-513.

Münstermann, M. (2007): Corporate Social Responsibility - Ausgestaltung und Steuerung von CSR-Aktivitäten, Gabler, Wiesbaden.

o.V. (2011): Nach Skandalen boykottierte Unternehmen, erschienen in: Handelsblatt vom 01.02.2011, S. 26.

Otto Group (2009): Otto Group Trendstudie 2009: Die Zukunft des ethischen Konsums, Otto Group, Hamburg.

pcf-projekt.de (2011): Unternehmenspartner, <http://www.pcf-projekt.de/main/corporate-partners/overview/>, Abruf: 08.03.2011.

Picot, A.; Dietl, H.; Franck, E. (2005): Organisation - Eine ökonomische Perspektive, 4. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart.

Porter, M. E. (1999): Nationale Wettbewerbsvorteile, in: Porter, M. E. (Hrsg.): Wettbewerb und Strategie, Econ, München, S. 165-206.

Porter, M. E. (2000): Wettbewerbsvorteile - Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 6. Aufl., Campus, Frankfurt, New York.

Porter, M. E. (2008): Clusters and Competition - New Agendas for Companies, Governments and Institutions, in: Porter, M. E. (Hrsg.): On Competition, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston, S. 213-287.

Porter, M. E.; Kramer, M. (2011): Creating Shared Value - How to reinvent capitalism - and unleash a wave of innovation and growth, Harvard Business Manager, (January-February), S. 1-17.

Porter, M. E.; Kramer, M. R. (2008a): The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy, in: Porter, M. E. (Hrsg.): On Competition, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston, S. 451-477.

Porter, M. E.; Kramer, M. R. (2008b): Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, in: Porter, M. E. (Hrsg.): On Competition, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston, S. 479-503.

Rossmann (2011): Umwelt & Nachhaltigkeit,
<http://www.rossmann.de/unternehmen/verantwortung/umwelt-nachhaltigkeit.html>,
Abruf: 02.03.2011.

Schaltegger, S.; Sturm, A. (2000): Ökologieorientierte Entscheidungen in Unternehmen, 3. Aufl., Internet-Ausgabe, Basel.

Schierenbeck, H.; Wöhle, C. (2008): Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 17. Aufl., Oldenbourg Verlag, München.

Schranz, M. (2007): Wirtschaft zwischen Profit und Moral - Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen im Rahmen der öffentlichen Kommunikation VS Verlag, Wiesbaden.

Schwartz, M. S.; Carroll, A. B. (2003): CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: A THREE-DOMAIN APPROACH, Business Ethics Quarterly, 13. Jg., S. 503-530.

Schwerk, A. (2008): Strategisches gesellschaftliches Engagement und gute Corporate Governance, in: Corporate Citizenship in Deutschland, S. 121-145.

Sethi, S. P. (1975): Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework, California Management Review, 17. Jg., S. 58-64.

Steiner, R. (1905): Geisteswissenschaft und soziale Fragen, Lucifer-Gnosis, (34), S. 191-221.

Swoboda, B.; Löwenberg, M. (2010): Die weltweite Nachhaltigkeitsinitiative "Qualität und Verantwortung" und das Konzept "Performance based on Sustainability" - Das Beispiel Henkel, Henkel, Düsseldorf.

Utopia.de (2011): Die Preisträger stehen fest!,
<http://www.utopia.de/magazin/utopia-awards-2010-preistraeger-berlin-malzfabrik-vorbilder-produkte-unternehmen-organisationen?all>, Abruf: 02.03.2011.

Vaaland, T. I.; Heide, M.; Grønhaug, K. (2008): Corporate social responsibility: investigating theory and research in the marketing context, European Journal of Marketing, 42. Jg., S. 927-953.

Wagner, T.; Lutz, R. J.; Weitz, B. A. (2009): Corporate Hypocrisy: Overcoming the Threat of Inconsistent Corporate Social Responsibility Perceptions, *Journal of Marketing*, 73. Jg., S. 77-91.

Walton, C. C. (1967): Corporate social responsibilities, Wadsworth, Belmont.

Werner, G. W. (2004): Wirtschaft - das Füreinander-Leisten, Universitätsverlag Karlsruhe, Karlsruhe.

Westebbe, A.; Logan, D. (1995): Corporate Citizenship - Unternehmen im gesellschaftlichen Dialog, Gabler, Wiesbaden.

Wieland, J. (2003): Corporate Citizenship, in: Behrent, M.; Wieland, J. (Hrsg.): Corporate Citizenship und strategische Unternehmenskommunikation in der Praxis, Hampp, München Mering, S. 13-20.

World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (2000): Corporate social responsibility: making good business sense, WBCSD, London.

ISBN 978-3-00-034363-6