

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

Sascha Genders
Christian Seynstahl *Hrsg.*

CSR und Hidden Champions

Mit Unternehmensverantwortung zum
Weltmarktführer



Springer Gabler

Management-Reihe Corporate Social Responsibility

Reihe herausgegeben von

Prof. Dr. René Schmidpeter, M3TRIX, Köln, Deutschland

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

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

Sascha Genders · Christian Seynstahl
(Hrsg.)

CSR und Hidden Champions

Mit Unternehmensverantwortung zum
Weltmarktführer

Hrsg.
Sascha Genders
Würzburg, Deutschland

Christian Seynstahl
Würzburg, Deutschland

ISSN 2197-4322 ISSN 2197-4330 (electronic)
Management-Reihe Corporate Social Responsibility
ISBN 978-3-662-62815-7 ISBN 978-3-662-62816-4 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-62816-4>

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

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2021

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

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Einbandabbildung: Michael Bursik

Planung/Lektorat: Christine Sheppard

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

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

Vorwort: Hidden Champions – Pioniere des Nachhaltigen Managements?!



Bereits seit einigen Jahren befindet sich die Weltwirtschaft in einem fundamentalen Strukturwandel. Die immer dynamischeren Wirtschaftsräume in Asien, die durch die Digitalisierung ermöglichten Plattform-Ökonomien, sowie die durch Klimawandel und Ressourcenknappheit notwendigen Veränderungen unserer Geschäftsmodelle stellen die Unternehmen vor weitreichende Herausforderungen. Es ist der Übergang in eine neue Wirtschaftsepoche, welcher durch die gegenwärtige COVID-19-Krise noch beschleunigt wird. Deutschland ist sicher ein Wirtschaftsraum, der auch in der Vergangenheit immer wieder gezeigt hat, dass er mit grundlegenden Veränderungen umgehen kann.

Viele sogenannte Hidden Champions haben über die letzten Dekaden die globalen Entwicklungen für sich genutzt, indem sie ganz neue Märkte aufgebaut bzw. durch einen hohen Grad an Spezialisierung und Innovationsfähigkeit wichtige Weltmärkte mit ihren Produkten und Dienstleistungen anführen. Es ist interessant, sich diese Pioniere und Marktführer genau anzuschauen, und um zu analysieren, inwieweit sie sich bereits auf dem Weg in eine nachhaltige Wirtschaftstransformation befinden.

Der Erfolg in einer globalen Nachhaltigkeitstransformation spielt insbesondere für die Hidden Champions eine ganz besondere Rolle, wenn sie ihre Marktführerschaft

erhalten bzw. neue Märkte aufbauen wollen. Es zeigt sich, dass die Marktanteile der „alten“ Weltmärkte, nicht automatisch in einen Erfolg auf „neuen“ Märkten verwandeln. Es gilt vielmehr, die Notwendigkeiten einer nachhaltigen Weltwirtschaft konsequent in neue Geschäftsmodelle zu übersetzen. Dieses hohe Maß an Innovationsfähigkeit kann als Rückgrat der Hidden Champions bezeichnet werden.

Anders als so manche rein auf Effizienz und Gewinnmaximierung getrimmte Unternehmen agieren Hidden Champions oft im Verborgenen und sind oft in der breiten Öffentlichkeit wenig präsent. Somit ist ihr spezifisches Denken entlang von Innovation und Nachhaltigkeit kaum in Standardlehrbücher der BWL bzw. Wirtschaftswissenschaften zu finden. Das ist deshalb bedauerlich, da insbesondere in Zeiten des Wandels und der grundlegenden Transformation, man viel von diesen Unternehmen lernen kann. Denn es sind eben gerade diese oft unter dem Radar der Öffentlichkeit agierenden Unternehmen, die im besonderen Maße an den unternehmerischen Lösungen von Morgen arbeiten, indem sie konsequent ökologische und soziale Innovationen für die globalen Märkte der Zukunft entwickeln.

Um ihre hohe Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten, weisen Hidden Champions ein hohes Maß an Zukunftsorientierung, Resilienz und Agilität auf. Diese spezifischen Fähigkeiten, helfen ihnen dabei, sich auf immer neue Situationen einzustellen, neue Märkte proaktiv aufzubauen sowie neue internationale Geschäftsbeziehungen zu entwickeln.

Insbesondere diese Pioniere der deutschen Wirtschaft helfen auch anderen Partnern, Zulieferern und Kunden, die bevorstehenden weitreichenden Transformationen auf den Weltmärkten zu meistern. Insbesondere in der Bewältigung der COVID-19-Krise wird es daher entscheidend davon abhängen, ob wir es schaffen, weitere Hidden Champions zu entwickeln bzw. die bestehenden Vorreiter für die weitere Transformation der deutschen Wirtschaft konstruktiv zu nutzen.

Durch die Verbindung unternehmerischen Denkens und Eigenverantwortung mit Nachhaltiger Entwicklung entwickeln Hidden Champions derzeit neue Lösungen und somit auch hohen gesellschaftlichen Impact zur Weiterentwicklung der Marktwirtschaft. Diese über Jahrzehnte gesammelten Erfahrungen in Sachen Innovation und Agilität sind für Studierende, angehende Führungskräfte, aber auch für Manager und Entscheider in Konzernen von unschätzbarem Wert, um die eigenen Kompetenzen in der nachhaltigen Transformation konsequent und umfassend weiterzuentwickeln.

In der Management Reihe Corporate Social Responsibility fokussiert die nun vorliegende Publikation mit dem Titel „CSR und Hidden Champions“ auf diese in der Öffentlichkeit und Managementliteratur oft wenig beachteten Unternehmen und überwindet damit die oft einseitig auf öffentlichkeitswirksame Großunternehmen ausgerichtete Nachhaltigkeitsdiskussion.

Alle LeserInnen und insbesondere die UnternehmerInnen und ihre MitarbeiterInnen sind nunmehr herzlich eingeladen, die in der Publikation dargelegten Gedanken aufzugreifen und für die nachhaltige Entwicklung ihres eigenen Unternehmens zu nutzen. Ich

möchte mich last but not least sehr herzlich bei den Herausgebern Dr. Sascha Genders und Dr. Christian Seynstahl sowie bei allen AutorInnen für ihr großes Engagement, bei Christine Sheppard vom Springer Gabler Verlag und Madhipriya Kumaran für die gute Zusammenarbeit sowie bei allen Unterstützern der Reihe aufrichtig bedanken und wünsche Ihnen, werte Leserinnen und werter Leser, nun eine interessante Lektüre.

Prof. Dr. René Schmidpeter

Vorwort: Die Entwicklung nachhaltigen Wohlstands erfordert erfolgreiche Unternehmen, die ihre gesamtgesellschaftliche Rolle sehen



Quelle: ifo Institut

Der wirtschaftliche Einbruch im Rahmen der Corona-Krise hat zu einer Debatte über die Zukunft des wirtschaftlichen Wohlstands geführt. Kurzfristig haben staatliche Hilfen die Konjunktur stabilisiert. Nachhaltiger Wohlstand erfordert aber einen Aufschwung, der aus dem privaten Sektor kommt und vom Vertrauen von Konsumenten und Investoren getragen ist. Die künftige wirtschaftliche Entwicklung in Deutschland wird in hohem Maße davon abhängen, ob es gelingt, Unternehmen und Arbeitsplätze mit hoher Wertschöpfung in Deutschland zu halten. Kernbereiche der deutschen Industrie, vor allem die Autoindustrie, befinden sich derzeit in einem Strukturwandel, der sich durch die Corona-Krise weiter beschleunigt hat. Das gilt vor allem für die Digitalisierung. In der Krise haben digitale Techniken und digitale Geschäftsmodelle viele Unternehmen vor einem stärkeren Einbruch bewahrt. Auch weniger internetaffine Menschen haben auf Online-Shopping, Online-Banking und Arbeiten aus dem Homeoffice zurückgegriffen. Daraus ergibt sich ein Schub für die Digitalisierung, der Wirtschaft und Gesellschaft dauerhaft verändern wird.

Der deutschen Wirtschaft ist es in der Vergangenheit immer wieder gelungen, Strukturwandel erfolgreich zu bewältigen. Ein entscheidender Faktor dafür waren die Innovationskraft und die Anpassungsbereitschaft vieler Unternehmen, denen es

gelingen ist, sich trotz hoher Kosten am Standort Deutschland im internationalen Wettbewerb durchzusetzen. Die große Zahl der Hidden Champions ist Beleg dieses Erfolgs. Gerade von diesen Unternehmen kann man erwarten, dass sie auch künftige Veränderungen erfolgreich bewältigen. Es wäre allerdings leichtsinnig, das als selbstverständlich vorauszusetzen. Der mit dem demografischen Wandel verbundene Rückgang des Angebots an Arbeitskräften, hohe Kosten durch Sozialabgaben und Steuern, eine teilweise unzureichende öffentliche Infrastruktur, all das kann eine erfolgreiche Wirtschaftsentwicklung beeinträchtigen. Die Wirtschafts- und Finanzpolitik ist deshalb aufgerufen, die Rahmenbedingungen für unternehmerisches Handeln, für Investitionen und die Schaffung hochwertiger Arbeitsplätze in Deutschland zu verbessern. Dabei ist es wichtig, die richtige Balance zu finden zwischen staatlicher Förderung und Steuerung einerseits und dem Eröffnen von Freiräumen für unternehmerisches Handeln andererseits. Die Wirtschaftspolitik sollte Innovationen durch die Förderung von Grundlagenforschung und den Transfer von Forschungsergebnissen in die Praxis unterstützen. Politisches Handeln darf unternehmerische Entscheidungen und entsprechende Risikoübernahme aber nicht ersetzen. Um diese Balance zu finden, sind Dialog und Kooperation zwischen Wirtschaft, Politik und gesellschaftlichen Gruppen unabdingbar. Corporate Social Responsibility bedeutet unter anderem, dass Unternehmen sich an dieser Kooperation beteiligen und sie ihre zentrale Rolle für die nachhaltige Entwicklung des Wohlstands in Deutschland im gesamtgesellschaftlichen Kontext sehen. Dieses Buch enthält viele Praxisbeispiele für gelungene Kommunikations- und Nachhaltigkeitsstrategien. Ich wünsche ihm viele Leser und rechne damit, dass es fruchtbare Diskussionen auslöst.

Prof. Dr. h.c. Clemens Fuest
Präsident ifo Institut – Leibniz-Institut für
Wirtschaftsforschung an der Universität
München e. V.

Vorwort der Herausgeber



Quelle: privat



Quelle: privat

Liebe Leserinnen und Leser,

Unternehmensverantwortung oder Corporate Social Responsibility (CSR) ist mehr denn je ein Thema in Gesellschaft, Politik und Wirtschaft. Nicht zuletzt die massiven Folgen der Corona-Pandemie haben gezeigt, dass Wirtschaft neu gedacht werden sollte. Hierbei leistet CSR in seinen Handlungsfeldern Ökologie, Ökonomie, Arbeitsplatz und Gemeinwesen als strategischer Ansatz in den Unternehmen einen wichtigen Beitrag. Während

externe Treiber für CSR erkennbar sind, sei es der Markt, etwaige Kundennachfragen oder andere Wettbewerbsfaktoren, so steigt auch stetig die Anforderung in ordnungspolitischer Form durch den Gesetzgeber. Intern in den Betrieben ist es oftmals die eigene Überzeugung der Unternehmensführung, sich mit den Facetten unternehmerischer Verantwortungsübernahme zu beschäftigen. Dem Leitbild des ehrbaren Kaufmannes kommt hierbei eine besondere Funktion bei.

Der Wirtschaftsstandort Deutschland ist geprägt von starken Unternehmen, die oftmals über viele Dekaden hinweg Standorte, Regionen und letztlich Menschen prägen. Hierbei gibt es eine große Anzahl international erfolgreiche Betriebe, die je nach Branche oder Nische einen hohen Bekanntheitsgrad genießen. Hinzu kommen die zahlreichen kleinen Unternehmen, die gerade für eine hohe Resilienz des Standortes insgesamt sorgen. Deutschland ist eine erfolgreiche Mittelstandsregion.

In diesem Buch wollen wir den „Sonderfall“ der sogenannten Hidden Champions aufgreifen. Der Begriff Hidden Champions geht zurück auf eine Studie des Ökonomen Hermann Simon aus dem Jahr 1990 (Simon 1990). Definiert wird die Gruppe anhand der drei Kriterien (Simon 2012):

- Top 3 im Weltmarkt oder Top 1 auf dem Heimatkontinent,
- ein jährlicher Umsatz von über fünf Mrd. € sowie
- geringer Bekanntheitsgrad in der Öffentlichkeit.

Das Buch „CSR und Hidden Champions – Mit Unternehmensverantwortung zum Weltmarktführer“ gliedert sich in drei Themenblöcke:

Teil I „Hidden Champions und CSR – Einführung“ greift grundlegende Fragestellungen und definitorische Facetten der Themen CSR und Hidden Champions auf:

Dr. Susanne Veldung, Kantar GmbH, schafft die gedankliche Brücke zwischen CSR und Hidden Champions. Professor Dr. Nick Lin-Hi und Marlene Reimer, Universität Vechta, zeigen einführend den Stellenwert von CSR für das Kerngeschäft von Unternehmen auf. Professor Dr. Holger Petersen und Florian Andrews, Nordakademie gAG Hochschule der Wirtschaft Elmshorn, stellen anschließend Voraussetzungen für unternehmerische Markterfolge durch Nachhaltigkeit vor. Abschließend berichten Fabian Suwanprateep, Co-Impact, und Maximilian Grimm, KSB Health Innovation Hub, wie inklusive Geschäftsmodelle zum Erfolgsgarant für Unternehmen werden.

Teil II „CSR: Praxisberichte aus der Sicht von Hidden Champions“ bietet als Hauptteil des Buches einen Überblick an ausgewählten Best-Practice-Beispielen dahingehend, wie Hidden Champions sich in der Praxis mit den Themen CSR, Nachhaltigkeit und Verantwortung befassen. Hierbei wurde bei der Auswahl der Unternehmen darauf geachtet, ein umfassendes Bild nationaler Hidden Champions, beispielsweise mit Blick auf die regionale Ansässigkeit der Betriebe, auf deren Geschäftsmodell oder die Branche aufzuzeigen. Die vorliegende Auswahl an Praxisbeispielen ist hierbei keine abschließende Übersicht, sondern verfolgt das Ziel, schlaglichtartig einen Einstieg in die Thematik zu verschaffen.

Zu den zu Wort kommenden Hidden Champions gehören (in alphabetischer Reihenfolge) Adva Optical Networking SE, Alfred Kärcher SE & Co. KG, Dräxlmaier Group, ElringKlinger AG, Unternehmensgruppe fischer, Fränkische Rohrwerke Gebr. Kirchner GmbH & Co. KG, Kion Group AG, Nemetschek Group, Neumarkter Lammsbräu Gebr. Ehrnsperger KG, Schaltbau Holding AG, Software AG, Symrise AG, va-Q-tec AG.

Den Abschluss bildet Teil III „CSR & Hidden Champions: Erfolgsfaktoren und Impulse“ mit dem Versuch, weiterführende Empfehlungen in Sachen Etablierung von CSR aufzuzeigen, einen Blick in die Zukunft des Stellenwertes unternehmerischer Verantwortung zu werfen und zugleich die guten Beispiele aus Kapitel II zu konsolidieren. Dr. Daniel Dettling, re:publik – Institut für Zukunftspolitik, wirft einen Blick in die Zukunft von Hidden Champions und CSR. Mirjam Gawellek, Sustainability Managerin, zeigt, wie ein Unternehmen mit CSR dauerhaft wettbewerbsfähig bleiben kann. Professor Dr. Ingo Rollwagen, Hochschule Fresenius/Fachbereich Design, AMD Akademie Mode & Design, erklärt, wie Hidden Champions auf die Dynamiken des nachhaltigkeitsorientierten Strukturwandels reagieren können. Professor Dr. Sabrina Scheidler, FH Dortmund, zeigt Erfolgsrezepte für CSR auf. Peter Heinrich, Heinrich GmbH Agentur für Kommunikation, versucht abschließend zu zeigen, wie Hidden Champions ihre guten Taten kommunikativ aufbereiten können. Der Beitrag von Dr. Sascha Genders und Dr. Christian Seynstahl greift abschließend die im Buch berücksichtigten Textbeiträge auf und schließt mit einem Blick auf wesentliche Gemeinsamkeiten der Praxisbeispiele den inhaltlichen Rahmen.

Bei der Lektüre wünschen wir viel Vergnügen!

Dr. Sascha Genders
Dr. Christian Seynstahl

Literatur

- Simon H (1990) „Hidden champions“: Speerspitze der deutschen Wirtschaft. Z Betriebswirt (ZfB) 9(60):875–890
- Simon H (2012) Hidden Champions-Aufbruch nach Globalia: die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer. Campus

Inhaltsverzeichnis

Hidden Champions und CSR – Einführung

Unternehmerische Verantwortung – Hidden Force of Hidden Champions!?. 3
Susanne Veldung

CSR als Investition in die Veränderungsbereitschaft von Mitarbeitenden 13
Nick Lin-Hi und Marlene Reimer

**Voraussetzungen für unternehmerisches Wachstum in einem ökologisch
konsistenten Kerngeschäft** 25
Holger Petersen und Florian Andrews

**Base-of-the-Pyramid in Europa – Inklusive Geschäftsmodelle für eine
neue gesellschaftliche Rolle von Unternehmen** 49
Fabian Suwanprateep und Maximilian Grimm

CSR: Praxisberichte aus der Sicht von Hidden Champions

Nachhaltigkeit in der Telekommunikation 69
Klaus Grobe

**Wasserreinigung mit natürlichen Methoden – ein Best-Practice-Beispiel
von Kärcher** 85
Marie Kristin Schmidt

**Premium Automobilinterieur, vom Feld bis ins Fahrzeug. Eine Betrachtung
der Lieferkette unter Nachhaltigkeitsaspekten** 93
Daniel Ostner und Tobias M. Nickel

**ElringKlinger als Automobilzulieferer – Nachhaltigkeit in einer
Branche im Wandel.** 101
Kathrin Graf und Jens Winter

Nachhaltigkeit als Ansporn und Motor für qualitatives Wachstum.	115
Gerhard Keck und Christian Ziegler	
Klimaretter Verdunstung – Intelligente Wiederherstellung des natürlichen Wasserhaushalts in der Stadt	127
Frauke Barnofsky und Michael Schütz	
KION Group: We are moved by Sustainability – Nachhaltigkeit in der Intralogistik	139
Holger Hoppe, Janine Oelze und Sofie Hausser	
Digitalisierung als Schlüssel für eine nachhaltigere Baubranche.	159
Axel Kaufmann und Ulrike Beringer	
Corporate Responsibility (CR) bei der Bio-Brauerei Neumarkter Lammsbräu Gebr. Ehrnsperger KG.	177
Simone Spangler und Johannes Ehrnsperger	
Effiziente ESG-Kommunikation aus institutionenökonomischer Sicht.	189
Kai Holtmann	
Erfahrungsbericht: Employee Volunteering in der Praxis	201
Janina Beck	
Rückwärtsintegration: In der Rohstoffproduktion vor Ort nachhaltig handeln	217
Christina Witter und Friedrich-Wilhelm Micus	
CSR bei va-Q-tec – Mehr als nur eine Unternehmensstrategie?	233
Joana Kraus	
CSR & Hidden Champions: Erfolgsfaktoren und Impulse	
Die Zukunft von Hidden Champions und CSR – Die neue Generation von Purpose-Unternehmen	247
Daniel Dettling	
Mit CSR beginnen und dauerhaft erfolgreich bleiben – Wie verantwortungsvolles Handeln zu nachhaltigem Wirtschaften führt	255
Mirjam Gawellek	
Dynamiken des Strukturwandels und die Zukunft von CSR – Nachhaltige digitale Transformation und wie Hidden Champions diese gestalten können	275
Ingo Rollwagen	
Haben Hidden Champions das Erfolgsrezept für CSR in ihrer DNA?	291
Sabrina Scheidler	

CSR – Kommunikation und Instrumente – Unternehmerische Verantwortung überzeugend vermitteln	309
Peter Heinrich	
Hidden Champions und Unternehmensverantwortung: Eine Bestandsaufnahme und Handlungsempfehlungen	337
Sascha Genders und Christian Seynstahl	

Teil I

Hidden Champions und CSR – Einführung



Unternehmerische Verantwortung – Hidden Force of Hidden Champions!?

Susanne Veldung

1 Einführung

Gesellschaftliche und ökologische Verantwortung rückt zunehmend auf die Agenda von kleinen, mittelständischen und großen Unternehmen. Dies erfolgt zum Teil als Reaktion auf Verpflichtungen, aber auch zum Teil als Aktion zur Erlangung eines Vorteils. Unternehmen müssen somit entscheiden, auf welche Art und Weise und in welchem Umfang sie Verantwortung integrieren. Da sich das Thema in der Praxis dynamisch weiterentwickelt, bedarf es auch auf wissenschaftlicher Seite einer Weiterentwicklung der Ansätze und Konzepte. Über einen historischen Rückblick, aktuelle Weiterentwicklungen und einen zukunftsgerichteten Ausblick im wissenschaftlichen Kontext sollen sich auch Implikationen für die Praxis ergeben. Dabei ist auch zu klären, ob die Integration von gesellschaftlicher und ökologischer Verantwortung und die damit verbundenen Vorteile insbesondere für mittelständische Unternehmen zutreffen.

2 Corporate Social Responsibility – ein historischer Rückblick

Die Entstehung des *Corporate-Social-Responsibility*-Begriffs (CSR) geht auf den US-Amerikaner Howard R. Bowen und sein Werk *Social Responsibilities of the Businessman* aus dem Jahr 1953 zurück (Bowen 1953). Jedoch wird dieser Überbegriff für gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen durch eine Vielzahl an Autoren geprägt, was zu der globalen Ausbreitung des Konzepts beigetragen hat und weiterhin

S. Veldung (✉)
Kantar GmbH, Nürnberg, Deutschland

© Der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2021

S. Genders und C. Seynstahl (Hrsg.), *CSR und Hidden Champions*, Management-Reihe Corporate Social Responsibility, https://doi.org/10.1007/978-3-662-62816-4_1

beiträgt. Dazu zählen u. a. Autoren wie Archie B. Carroll mit der Unterteilung der CSR in eine vierstufige Pyramide (Carroll 1991) oder John Elkington mit der *Triple Bottom Line (TPL)* aus ökonomischen, sozialen und ökologischen Aspekten (Elkington 1998).

Michael E. Porter und Mark R. Kramer sind zwei weitere US-amerikanische Autoren, die sich ebenfalls intensiv mit dem Thema CSR auseinandersetzen (Porter und Kramer 2006, 2012). Als Übersetzung des CSR-Begriffs wählen die beiden Autoren die Bezeichnung *gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen* (Porter und Kramer 2012, S. 2). Diese Definition stimmt außerdem in weiten Teilen mit der der Europäischen Kommission, welche CSR als soziale Verantwortung der Unternehmen versteht, überein: *The responsibility of enterprises for their impacts on society* (Europäische Kommission 2011, S. 6). In der Konsequenz bedeutet dies für die Unternehmen, soziale, ökologische und ethische Aspekte sowie Menschenrechte und Bedenken von Konsumenten in die Kernstrategie und -tätigkeiten zu integrieren. In Kollaboration soll dadurch gemeinsamer Mehrwert für Shareholder, Stakeholder und die Gesellschaft geschaffen sowie negative Einflüsse vermieden werden (Europäische Kommission 2011).

Nichtsdestotrotz basiert praktizierte CSR häufig weiterhin auf dem klassischen Profitmaximierungsmodell und die gesellschaftliche Ausrichtung wird lediglich als Zusatz hinzugefügt. Daher wird CSR zumeist in der Marketing- oder PR-Abteilung angesiedelt oder ein eigenes CSR-Department gegründet, um eine positive Reputation aufzubauen oder Kritiken abzuwehren. Um diese Ziele zu erreichen, kommen im Rahmen der CSR beispielsweise Spenden an gemeinnützige Organisationen oder PR-Projekte zum Einsatz. Diese Programme sind jedoch selten im Kerngeschäft des Unternehmens verwurzelt, wodurch der Eindruck des *Greenwashings* aufkommen kann (Sisodia 2009; Mackey 2011; Budman 2013; Mackey und Sisodia 2013; Simpson et al. 2013). Porter und Kramer sprechen hier von *reaktiver CSR*, d. h. lediglich ein Verhalten als *Good Corporate Citizen* mit dem Ziel der Abmilderung von negativen Einflüssen (Porter und Kramer 2006). Damit sind jedoch auch die Reichweite bzw. der Einfluss dieser isolierten CSR-Aktivitäten beschränkt. Gleichzeitig trägt das Engagement auch nicht zwangsweise zur Steigerung des wirtschaftlichen Erfolgs bei. In der Folge beruht diese Art der CSR auf der grundsätzlichen Separation von gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Aktivitäten. Eine enge Verzahnung der beiden Bereiche ist nicht zwingend gegeben (Porter und Kramer 2006, 2011, 2012).

Jedoch ergeben sich durch den beschriebenen öffentlichen und politischen Fokus auf CSR nicht nur Verpflichtungen für die Unternehmen, sondern es bestehen aus Unternehmenssicht auch Argumente für eine Implementierung. Diese unterteilen Porter und Kramer in ihrem Artikel *Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility* in vier Hauptkategorien. Erstens liege eine moralische Verpflichtung gegenüber der Gesellschaft vor, zweitens müssen Unternehmen nachhaltig im Sinne der drei Säulen – ökonomisch, ökologisch und sozial – handeln, um erfolgreich zu sein. Drittens sollen die Unternehmen eine gesellschaftliche Betriebslizenz von den Kern-Stakeholder-Gruppen erlangen und viertens erweise es sich für die Unternehmen als elementar, auf ihre Reputation zu achten (Porter und Kramer 2006).

Ausgehend von diesem Verständnis sind die Unternehmen somit zwar einerseits angehalten, die sozialen und ökologischen Konsequenzen ihrer Aktivitäten zu tragen. Andererseits kann CSR im Idealfall aber auch als Quelle von Möglichkeiten und Innovationen verstanden werden. Damit diese Vorteile jedoch realisiert werden können, ist es notwendig, dass Unternehmen eine soziale und ökologische Perspektive zumindest mit dem ökonomischen Rahmenkonzept verbinden. Porter und Kramer plädieren in diesem Zuge sogar für eine strategische Verankerung im Geschäftsmodell (Porter und Kramer 2006, 2012), wofür die beiden Autoren den Begriff der *strategischen CSR* verwenden. Insbesondere diese strategisch fest verankerten CSR-Initiativen erweisen sich als wertvoll, da mithilfe dieser eine einzigartige Position zur Schaffung von *Shared Value* kreiert werden kann (Porter und Kramer 2006).

3 Creating Shared Value – eine Weiterentwicklung unternehmerischer Verantwortung

Jedoch entwickeln Porter und Kramer den CSR-Gedanken weiter, indem sie aufbauend auf den Begriffen strategische CSR und Shared Value ein eigenständiges Konzept mit dem Titel *Creating Shared Value (CSV)* formen. Ursprung dieses Konzepts verkörpert somit der bereits erwähnte Artikel *Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, in dem das Ziel einer neuartigen, interdependenten Sichtweise auf die Verbindung von Wirtschaft und Gesellschaft formuliert wird (Porter und Kramer 2006, 2012).

Porter und Kramer gehen darauf aufbauend in ihrem weiterführenden Artikel *Creating Shared Value: How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth* davon aus, dass ein Unternehmen durch die Befriedigung eines sozialen Bedürfnisses Innovationen schaffen und Wachstum erzeugen kann. D. h. es gelingt, neben dem ökonomischen Wert einen sozialen Mehrwert durch die Lösung von Herausforderungen in der Gesellschaft zu generieren. Verdeutlicht über den Ausdruck: *The purpose of business must be redefined as creating shared value* (Porter und Kramer 2011, S. 4). Hierfür ist es jedoch notwendig, dass die sozialen Belange als Kern der Unternehmens-tätigkeit verstanden werden und die Verbindung zwischen dem sozialen und dem ökonomischen Fortschritt identifiziert bzw. betont wird. Hierin liege – nach Auffassung der Autoren – der Unterschied zur von den unternehmerischen Tätigkeiten losgelösten, reaktiven CSR, u. a. im Sinne von reiner Philanthropie (Porter und Kramer 2011).

Ziel des CSV-Konzepts bildet somit die Schaffung von ökonomischem Wert durch die Schaffung von sozialem bzw. ökologischem Wert, wodurch auch effektiv und nachhaltig die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung verbessert wird. Dabei kann über drei verschiedene, aber miteinander verbundene Wege der angestrebte Shared Value erzeugt werden. Zum einen über die Neubewertung von Produkten und Märkten, zum anderen über eine Neubestimmung der Produktivität innerhalb der Wertschöpfungskette und schließlich über die Aktivierung der lokalen Clusterbildung (Porter und Kramer 2011).

Im ersten Fall findet eine Überprüfung der Bedürfnisbefriedigung durch die existierenden Produkte statt, wobei insbesondere die Nachfrage in benachteiligten Gesellschaftsschichten als Chance für neue Absatzmöglichkeiten begriffen werden kann. Als Instrument für die Identifizierung von Differenzierungs- und Positionierungsoptionen wird die permanente Analyse der sozialen Bedürfnisse angeführt. Unter Punkt zwei wird die Wertkette des Unternehmens beleuchtet, indem die Aus- und Einwirkungen auf diese untersucht werden. Dies ist Voraussetzung dafür, dass eine Konvergenz zwischen dem sozialen Fortschritt und den Produktivitätssteigerungen eintritt, woraus wiederum Synergien resultieren. Für diese Analyse und die sich anschließende Innovationstätigkeit bestehen verschiedene Ansatzpunkte in den Wertaktivitäten, u. a. bei Energieverbrauch, Logistik, Ressourcenverwendung, Beschaffung, Distribution, Mitarbeiterproduktivität und Standort. Der letzte Punkt leitet zu der dritten Möglichkeit zur Schaffung von Shared Value über, da hier die die Unternehmung umgebenden Cluster betrachtet werden. Durch die unterstützenden Unternehmen und die zur Verfügung stehende Infrastruktur werden nachhaltig die Produktivität und Innovationskraft beeinflusst, weil hierüber die Kooperationsfähigkeit gestärkt wird. Jedoch treten nicht nur die Unternehmen in einen aktiven und produktiven Dialog, sondern es werden ebenso die weiteren Sektoren – wie beispielsweise Regierungen, der private Sektor und NGOs – miteinbezogen. Hieran lässt sich die gegenseitige Beeinflussung von Unternehmung und Umfeld ablesen, welche es ermöglicht, Defizite in beiden Bereichen auszugleichen (Porter und Kramer 2011).

Somit wird im CSV verstärkt eine Integration von sozialer und ökologischer Verantwortung in das eigentliche Geschäftsmodell und die unternehmerischen Aktivitäten angestrebt. Dabei soll die wettbewerbsstrategische Position eines Unternehmens durch das gesellschaftliche Engagement in den lokalen Gemeinschaften oder die Lösung globaler sozialer Bedürfnisse verbessert werden (Sisodia 2011; Mackey und Sisodia 2013). In der Konsequenz wird durch den CSV die wechselseitige Verbindung zwischen Wirtschaft und Gesellschaft gestärkt.

4 Doing Well by Doing Good – eine Integration von Wirtschaft und Gesellschaft

Durch diese Weiterentwicklung des CSR-Gedankens hin zum CSV wird außerdem auch die Weiterentwicklung des insgesamt Forschungsfeldes zur unternehmerischen Verantwortung vorangetrieben und ersichtlich. In der Konsequenz behandeln verschiedene unternehmerische Konzepte eine Integration von Wirtschaft und Gesellschaft.

Diese Konzepte verfolgen somit im Kern, das Streben nach wirtschaftlichem Erfolg und das Streben nach gesellschaftlichem Wohlstand zu verbinden (Ellsworth 2002). Dabei soll sich der ökonomische Vorteil insbesondere durch die unternehmerische Lösung von sozialen und ökologischen Herausforderungen erzielt werden (Key und

Popkin 1998). Als übergeordnete Bezeichnung für diese Art von Ansätzen und den Wirkungszusammenhang kann daher der Ausdruck *Doing Well by Doing Good* verwendet werden (Key und Popkin 1998; Karnani 2011; Murray 2015).

Zu diesen Doing-Well-by-Doing-Good-Konzepten zählt neben dem bereits beschriebenen CSV-Ansatz von Porter und Kramer insbesondere auch die *Conscious-Capitalism-Philosophie (CC)* nach John P. Mackey und Rajendra S. Sisodia (Murray 2015). Die Ansätze stehen in enger Verbindung, da bei beiden der Beitrag des Wirtschaftssektors zur Lösung gesellschaftlicher Probleme hervorgehoben wird (George 2013). Jedoch weisen die Initiatoren des CC auch auf Unterschiede zum CSV hin (Mackey und Sisodia 2013) und halten fest, dass der CC nochmals weiter als der CSV greifen soll (Connor 2013; Denning 2013).

5 Conscious Capitalism – ein zukunftsorientierter Ausblick

Die Grundlage der CC-Bewegung bildet die Anerkennung der Leistungen durch den Wirtschaftssektor sowie dessen positive Auswirkungen sowohl auf den gesellschaftlichen als auch auf den persönlichen Bereich: *Business is good because it creates value, it is ethical because it is based on voluntary exchange, it is noble because it can elevate our existence, and it is heroic because it lifts people out of poverty and creates prosperity* (Veldung 2018).

Diese Auswirkungen entfalten sich zum einen in der Erreichung persönlicher Ziele und zum anderen in der Erfüllung der Geschäftstätigkeit. Damit kann es der Unternehmung gelingen, sowohl einen gesellschaftlichen Beitrag zu leisten als auch gleichzeitig zum eigenen Nutzen zu handeln. Hieraus erwächst die primäre Mission der Unternehmen *make the world a better place*. Hinter dieser Mission steht ein höherer sozialer Geschäftszweck (Higher Purpose), der über die reine Fokussierung von Gewinnen hinausgeht, sodass sogenannte *Conscious Businesses (CBs)* über den Purpose vertrauensvolle und beständige Beziehungen zu allen beteiligten Stakeholdergruppen aufbauen und pflegen können (Veldung 2018).

Nichtsdestotrotz erkennen Mackey und Sisodia die essenzielle Bedeutung von Gewinnen für die langfristige Überlebensfähigkeit von Organisationen an, da sie als Grundlage für Wachstumsoptionen fungieren. Bei einer zu engen Auslegung dieser Sichtweise werde jedoch die Profitgenerierung als ultimativer Unternehmenszweck erachtet, was nicht dem ursprünglichen Existenzgrund eines Unternehmens entspricht. Dieser liegt darin, Bedürfnisse zu erkennen und zu befriedigen, um somit Wert für die beteiligten Gruppen zu generieren. Dadurch stellt sich in der Folge eine Verbesserung der Lebensumstände für diese Gruppen ein. Aus der Erfüllung der Bedürfnisse ergeben sich im Umkehrschluss Gewinne für die Unternehmung. Am ehesten wird eine Optimierung der langfristigen Gewinne erzielt, indem Wert für das gesamte interdependente Unternehmen-Stakeholder-System generiert wird. Darauf basierend drückt

Sisodia die Zusammenhänge wie folgt aus: *Profit is seen as the natural outcome of doing the right things* (Veldung 2018).

Somit unterstützt der Geschäftszweck nicht nur dabei, den reinen Fokus auf Profitmaximierung zu überwinden, sondern auch dabei, die Interessen aller Stakeholdergruppen zu bedienen und zu vereinigen (Stakeholder Orientation). Im Zuge dessen werden die Verflechtungen zwischen den Gruppen sichtbar, wodurch sowohl Synergien entdeckt als auch Zielkonflikte umgangen werden können. Dieses neue Verständnis trägt den Grundgedanken in sich, alle mit der Unternehmung involvierten Personengruppen zu integrieren, um das langfristige Ziel einer verantwortungsbewussten Organisation zu erreichen. Dieses besteht darin, durch die Befriedigung der gesellschaftlichen Bedürfnisse simultan auch die eigenen Interessen wahrzunehmen. Mithilfe dieses Ansatzes sollen sich Unternehmen verstärkt auf ihren eigentlichen Unternehmenszweck konzentrieren, ihre Auswirkungen auf die Umwelt berücksichtigen und die Beziehung zu mit der Unternehmung verbundenen Personengruppen pflegen (Veldung 2018).

Durch die Schaffung einer Win⁶-Situation für alle wichtigen Stakeholder (Kunden, Mitarbeiter, Partner, Investoren, Gesellschaft und Umwelt) und die Unternehmung selbst wird dieses Ziel realisiert. Dabei kann der geschaffene Wert zwischen den Stakeholdergruppen der Unternehmung divergieren: *Multiple kinds of value and well-being for all stakeholders: financial, intellectual, physical, ecological, social, cultural, emotional, ethical, and even spiritual*. Dies kommt der Schaffung eines mehrdimensionalen Wertes gleich und lässt die Unternehmung zu einem *virtuous cycle of multifaceted value creation* werden. Jedoch erzeugen die Unternehmen nicht nur durch die Wertgenerierung für die Stakeholdergruppen einen positiven Einfluss, sondern auch durch die mit der Philosophie in Einklang stehenden Produkte und Dienstleistungen (Veldung 2018).

Vor dem Hintergrund ergeben sich spezielle Führungsaufgaben und eine besondere Führungsverantwortung, die sich im Dienst für den höheren Geschäftszweck und alle relevanten Stakeholdergruppen inklusive Gesellschaft und Umwelt ausdrücken (Conscious Leadership). Ebenso erkennen diese verantwortungsbewussten Führungskräfte die integrale Bedeutung einer entsprechenden Unternehmenskultur und kultivieren absichtsvoll eine verantwortungsbewusste Kultur mit den Eckpfeilern Vertrauen und Fürsorge. In Kombination mit weiteren Werten fungiert diese authentische und innovative Kultur als energetisierende und verbindende Kraft für ein ko-kreierendes und wertschaffendes System (Conscious Culture). Darüber kann aber auch das persönliche und professionelle Wachstum der Beteiligten gesteigert werden, weil sie im Sinne von Selbstverantwortung und -verwirklichung agieren. Somit kommt das Unternehmen einem lebendigen Organismus gleich (Veldung 2018).

Die vier beschriebenen interdependenten und ineinandergreifenden Säulen – Higher Purpose, Stakeholder Orientation, Conscious Leadership und Conscious Culture – bilden somit das Fundament des CC-Ansatzes. Ein ganzheitliches und integratives Verständnis dieser vier Säulen ist für eine erfolgreiche Umsetzung des CC-Ansatzes und die Realisierung der unternehmensseitigen Vorteile elementar (Mackey und Sisodia 2013; Sisodia 2016). Die Entwickler des Konzeptes sehen im CC das dominierende

Geschäftsmodell des 21. Jahrhunderts, da die involvierten Unternehmen bedeutenden Erfolg mit der verfolgten Geschäftspraktik erzielen und rein profitorientierten Unternehmen langfristig überlegen sein würden (Veldung 2018).

Dies gelingt den Unternehmen laut Mackey und Sisodia durch die Realisierung einer *Effective Efficiency*, die sich in einem erhöhten Maß an Innovation, Kollaboration und Kooperation äußert. D. h. es stellen sich ein erhöhter Umsatzzuwachs (Effektivität) und eine verbesserte Effizienz ein, indem sowohl sinnvolle Investitionen gefördert als auch Kosteneinsparungen realisiert werden. Zusammen spiegelt sich dies wiederum in einer verbesserten finanziellen Leistungsfähigkeit wider. Auf Basis dessen zeichnen sich CBs durch eine gesteigerte Wachstumsgeschwindigkeit aus, und zwar aufgrund einer verbesserten Marktexpansion, der Gewinnung von Marktanteilen und der Erschließung von neuen Märkten. Dadurch reduzieren sich generell die Unternehmensrisiken. Diese Gedanken zur wettbewerbsstrategischen Überlegenheit können wie folgt zusammengefasst werden: *Purpose acts like an invisible manager to make the organization operate more efficiently and to help people do the right things* (Veldung 2018).

Nach Ansicht der Initiatoren kann das CC-Konzept daher als universal betrachtet werden – d. h. es findet keine Beschränkung auf eine bestimmte Branche statt. Somit besteht die Möglichkeit, eine Umsetzung sowohl in Märkten mit einem Preispremium als auch in höchst kompetitiven Märkten durchzuführen. Zudem postulieren Mackey und Sisodia, dass die vier CC-Säulen auf jede Unternehmensform angewendet werden können. Also können nicht nur neu gegründete Unternehmen die Ideen direkt in ihre DNA einbetten, sondern auch bereits bestehende Unternehmen das Geschäftsmodell im Sinne des CC transformieren. Diese Universalität wird durch folgende Aussage deutlich: *The conscious capitalist philosophy can be applied to all businesses, regardless of their size, focus or industry*. Daraus ergeben sich zahlreiche Ausgestaltungsmöglichkeiten für die Umsetzung sowie unterschiedliche Integrationsgrade der CC-Philosophie. Das bedeutet, CBs existieren in einem Kontinuum, in dem einige Unternehmen ausschließlich die Pflichtdimensionen erfüllen, wohingegen andere die Prinzipien eindrucksvoll veranschaulichen und aktiv mitgestalten. Wenn Unternehmen diese verantwortungsbewusste Sichtweise in das Geschäftsmodell integrieren und erfolgreich umsetzen, können sie dazu beitragen, nicht nur einen Veränderungsprozess in der Branche, sondern auch darüber hinaus voranzutreiben (Veldung 2018).

Dabei beschränkt sich das Konzept nicht nur auf Unternehmen und Branchen, sondern die Initiatoren erhoffen sich, mit ihrer neuen, komplexeren und reichhaltigeren Superstruktur für den Wirtschaftssektor einen evolutionären Entwicklungsprozess in Gang zu setzen. Dafür sollen die Gedanken des CC zu einem verankerten, inklusiven und holistischen Ansatz zusammengefasst werden, welcher von einer umfassenden Systemperspektive geprägt ist. Damit geht einher, dass eine generelle Tendenz zu verantwortlichem Handeln und Wirtschaften zu erkennen ist, was den Zulauf für die CC-Initiative erhöht. Sodass bei dem CC nicht nur von einer wirtschaftlichen, sondern auch von einer sozialen und kulturellen Entwicklung gesprochen werden kann, da sich hierüber Wirtschaft und Gesellschaft verzahnen (Veldung 2018).

Laut der CC-Initiatoren handelt bereits eine Reihe von Unternehmen im Sinne des CC, auch wenn sie sich nicht eigenständig als CB bezeichnen würden bzw. sich nicht bewusst sind, dass sie die Prinzipien des CC umsetzen. Insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen orientieren sich stark an den Grundpfeilern des CC und besitzen die Fähigkeiten diese adäquat zu verwirklichen. Dennoch besteht – nachdem einige organisationale Barrieren (z. B. Trägheit) überwunden wurden – ebenso für große Unternehmen die Möglichkeit, als CB aufzutreten (Veldung 2018).

6 Fazit

Zum Abschluss gilt jedoch die Frage zu klären, welche Eigenschaften kleine und mittelständische Unternehmen für die erfolgreiche Umsetzung des CC mitbringen.

Organisationale sind kleine und mittelständische Unternehmen zumeist stark mit der unmittelbaren Gesellschaft, in der sie agieren oder die sie direkt und indirekt beeinflussen, verbunden. Diese soziale Eingebundenheit zeigt sich zumeist in einem vielfältigen Engagement vor Ort und einer Verantwortungsübernahme für negative Auswirkungen. Zudem können Anpassungen und eine zukunftsorientierte Ausrichtung auf aktuelle Themen und Anlässe tendenziell effizienter und effektiver umgesetzt werden, denn die Notwendigkeit der Verantwortungsübernahme wird unmittelbar sichtbar. Flache Hierarchien ermöglichen zudem eine zeitnahe Realisierung ohne umfangreiche administrative und organisationale Barrieren.

Auch der Zusammenhalt innerhalb des Unternehmens auf personeller Ebene ist zumeist intensiver vorhanden, da vielfältige Verbindungen bestehen und vollkommene Anonymität selten vorhanden sind. Auch können persönliche Anliegen und Interessen der Unternehmensmitglieder eingebracht werden. Hinzu kommt die Präsenz des Unternehmensgründers bzw. -leiters, der im Fokus der internen und externen Öffentlichkeit steht, Verantwortung für den Unternehmenszweck übernimmt und eine Vorbildfunktion einnimmt. Durch diese unmittelbare und tiefgreifende Handlungsfähigkeit leistet die Unternehmensleitung einen maßgeblichen Beitrag zur verantwortungsbewussten Weiterentwicklung des Unternehmens. Gleichzeitig ist damit eine authentische und glaubwürdige Vermittlung des unternehmerischen Engagements sowohl auf lokaler als auch globaler Ebene möglich.

Somit stellt der Conscious Capitalism auch für kleine und mittelständische Unternehmen eine Orientierung und einen Leitfaden dar, um das Prinzip Doing Well by Doing Good zu realisieren. In der Konsequenz können sich die Unternehmen über den Conscious Capitalism proaktiv, erfolgreich und zukunftsorientiert aufstellen.

Literatur

- Bowen HR (1953) Social responsibilities of the businessman. Harper, New York
- Budman M (2013) A Higher consciousness. *Conf Board Rev* 50(1):14–22
- Carroll AB (1991) The Pyramid of Corporate Social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Bus Horiz* 34(4):39–48
- Connor M (2013) John Mackey's 'Conscious capitalism': 'Simply a better way to do business'. <https://business-ethics.com/2013/01/27/1154-john-mackeys-conscious-capitalism-simply-a-better-way-to-do-business/>. Zugegriffen: 5. Juni 2020
- Denning S (2013) The new management paradigm & John Mackey's whole foods. <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2013/01/05/the-new-management-paradigm-john-mackeys-whole-foods/>. Zugegriffen: 5. Juni 2020
- Elkington J (1998) *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. New Society, Oxford
- Ellsworth RR (2002) *Leading with Purpose – the new corporate realities*. Stanford Business Books, Stanford
- George B (2013) Getting capitalism back on track. In: Mackey J P, Sisodia R S (Hrsg) *Conscious Capitalism – Liberating the Heroic Spirit of Business*. Harvard Business Review Press, Boston, S ix–xiv
- Karnani A (2011) „Doing well by doing good“: the grand illusion. *Calif Manage Rev* 53(2):69–86
- Key S, Popkin SJ (1998) Integrating ethics into the strategic management process: doing well by doing good. *Manag Decis* 36(5):331–338
- Kommission E (2011–2014) *Eine neue EU-Strategie (2011–2014) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR)*. Europäische Kommission, Brüssel
- Mackey JP (2011) What conscious capitalism really is. *Calif Manage Rev* 53(3):83–90
- Mackey JP, Sisodia RS (2013) *Conscious capitalism – liberating the heroic spirit of business*. Harvard Business Review Press, Boston
- Murray A (2015) Introducing fortune's change the world list: companies that are doing well by doing good. <https://fortune.com/2015/08/20/introducing-change-the-world-list/>. Zugegriffen: 4. Juni 2020
- Porter ME, Kramer MR (2006) Strategy & society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harv Bus Rev* 84(12):78–92
- Porter ME, Kramer MR (2011) Creative shared value. *Harv Bus Rev* 89(1/2):62–77
- Porter ME, Kramer MR (2012) Shared Value: Die Brücke von Corporate Social Responsibility zu Corporate Strategy. In: Schneider A, Schmidpeter R (Hrsg) *Corporate Social Responsibility: verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis*. Springer, Berlin, S 137–153
- Simpson S, Fischer BD, Rohde M (2013) The conscious capitalism philosophy pay off: a qualitative and financial analysis of conscious capitalism corporations. *J Leadersh, Accountability & Ethics* 10(4):19–29
- Sisodia RS (2009) Doing business in the age of conscious capitalism. *J Indian Bus Res* 1(2/3):188–192
- Sisodia RS (2011) Conscious capitalism: a better way to win. *Calif Manage Rev* 53(3):98–109
- Sisodia RS (2016) Four tenets to fix capitalism & unlock your business's potential. *IESE Insight* 8(31):46–53
- Veldung S (2018) *Conscious Capitalism – Verantwortungsbewusste Unternehmens- und Markenführung. Eine konzeptionelle, praktische, theoretische und empirische Untersuchung*. Verlag Dr. Kovač, Hamburg



Quelle Porträtfoto: Robert
Gross Photography

Dr. Susanne Veldung hat ihre Dissertation mit dem Titel *Conscious Capitalism – Verantwortungsbewusste Unternehmens- und Markenführung. Eine konzeptionelle, praktische, theoretische und empirische Untersuchung* am Lehrstuhl für BWL und Marketing der Julius-Maximilians-Universität Würzburg verfasst. Für ihre Arbeit wurde sie mit dem 3. Preis des Roman Herzog Forschungspreises für Soziale Marktwirtschaft ausgezeichnet. Seit 2018 ist die Autorin als Senior Consultant bei der strategischen Markenberatung Kantar in Nürnberg tätig. Hier berät sie sowohl deutsche als auch globale Marken aus diversen Branchen (z. B. FMCG, B2B, Automotive) zu vielfältigen Aspekten rund um das Thema Markenführung.



CSR als Investition in die Veränderungsbereitschaft von Mitarbeitenden

Nick Lin-Hi und Marlene Reimer

1 Einleitung

Es gehört zur Natur der Sache, dass Hidden Champions den meisten Menschen nicht bekannt sind. Dies bedingt es, dass sie eher wenig im Fokus der allgemeinen Öffentlichkeit stehen und sich damit auch teilweise gesellschaftlichen Erwartungen entziehen können. Wenn man nun bedenkt, dass eben diese Erwartungen auch die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung beeinflussen (vgl. Coombs und Holladay 2012), so könnte man zu der Sichtweise kommen, dass CSR für Hidden Champions weniger wichtig sei als für die großen bekannten Weltmarktführer. Bei näherer Betrachtung zeigt sich jedoch, dass eine solche Sichtweise bereits deswegen verkürzt ist, da es für Unternehmen – egal ob groß oder klein, bekannt oder unbekannt – gute Gründe gibt, sich mit CSR zu beschäftigen. Der wohl wichtigste Grund hierfür ist, dass Unternehmen durch die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung in ihren langfristigen Erfolg investieren.

Der vorliegende Beitrag beschäftigt sich mit der Relevanz von CSR für Veränderungsprozesse in Unternehmen. Obgleich die Zukunft offen ist, so ist bereits jetzt abzusehen, dass neue Technologien in nahezu allen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bereichen gravierende Veränderungen bedingen werden. Die exponentiell voranschreitende digitale Transformation bringt fortlaufend disruptive Innovationen hervor, welche altbekannte Strukturen und Maßstäbe aufheben und selbst für heute hoch erfolgreiche Unternehmen eine große Herausforderung darstellen (vgl. Schwab 2016; Skog et al. 2018). Entsprechend gilt heute mehr denn je, dass Unternehmen nur dann

N. Lin-Hi (✉) · M. Reimer

Professur für Wirtschaft und Ethik, Universität Vechta, Vechta, Deutschland

E-Mail: nick.lin-hi@uni-vechta.de

langfristig erfolgreich sein können, wenn sie in der Lage sind, sich permanent an neue Bedingungen und digitale Erfordernisse anzupassen (vgl. Teece et al. 1997).

Aus soziotechnischer Perspektive (s. hierzu etwa Mumford 2006) ist die Fähigkeit zur Anpassung nicht nur eine technische, sondern ebenso eine soziale Herausforderung. Letztere konkretisiert sich in der Wirtschaft insbesondere darin, dass Unternehmen Wege finden müssen, ihre Mitarbeitenden bei Veränderungsprozessen mitzunehmen. Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund, dass interne Widerstände typischerweise zu den zentralen Faktoren zählen, warum Veränderungsprozesse in der Praxis scheitern (vgl. Del Val und Fuentes 2003). Anders formuliert steigt die Erfolgswahrscheinlichkeit von Veränderungsprozessen mit zunehmender Veränderungsbereitschaft von Mitarbeitenden. An dieser Stelle setzt der vorliegende Beitrag an, welcher zeigt, dass CSR die Veränderungsbereitschaft in der Belegschaft steigern kann.

Für die Entfaltung des Zusammenhangs zwischen CSR und der Veränderungsbereitschaft von Mitarbeitenden wird im nächsten Abschnitt das Konstrukt „CSR-Image“ eingeführt. Das CSR-Image ist die subjektiv wahrgenommene Verantwortlichkeit eines Unternehmens und ist entscheidend für Stakeholder-Reaktionen. Letztere stehen im Mittelpunkt des dritten Abschnitts, in dem herausarbeitet wird, wie das CSR-Image Einstellungen und Verhaltensweisen von Mitarbeitenden beeinflusst. Basierend hierauf wird dann im vierten Abschnitt der Link zwischen CSR-Image und interner Veränderungsbereitschaft in den Blick genommen. Der Beitrag schließt mit einer kurzen Schlussbemerkung.

2 CSR-Image

Grundsätzlich handelt es sich bei CSR um ein offenes Konzept, welches sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis ganz unterschiedlich interpretiert und mit verschiedenen Inhalten gefüllt wird. Auf allgemeiner Ebene transportiert CSR die Idee, dass Unternehmen zum Wohlergehen ihrer Anspruchsgruppen und der Gesellschaft beitragen, indem sie die positiven Effekte ihrer Geschäftstätigkeit maximieren und die negativen Effekte minimieren (vgl. Mohr und Webb 2005). Zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen zählen damit sowohl das regionale Nachbarschaftsengagement als auch die Entwicklung von umweltfreundlichen Produktionstechnologien.

Während früher vor allem unternehmerische Wohltaten wie Spenden und Sponsoring mit CSR assoziiert wurden, besteht heute weitgehend Einigkeit darüber, dass es bei CSR vor allem um die verantwortliche Organisation von Wertschöpfungsaktivitäten geht. An dieser Stelle sei betont, dass die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen nicht am Werkstor endet, sondern sich auf die gesamte Lieferkette bezieht (vgl. Andersen und Skojett-Larsen 2009). Unternehmen haben hier insbesondere die Verantwortung, darauf hinzuwirken, dass ihre Lieferanten grundlegende Arbeits-, Sozial- und Umweltstandards einhalten (vgl. Lin-Hi und Blumberg 2018).

Die Bereitschaft von Unternehmen, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen, ist eng mit den positiven Effekten von CSR für die eigene Wettbewerbsfähig-

keit verbunden (vgl. Blumberg und Lin-Hi 2015). Ein zentraler Mehrwert von CSR liegt dabei darin, dass Unternehmen durch die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung ihre Beziehungen zu Kapitalgebern, Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern und weiteren Stakeholdern verbessern können (vgl. Branco und Rodrigues 2006). Grundsätzlich gilt in einer funktionierenden Marktwirtschaft, dass Unternehmen nur dann erfolgreich im Wettbewerb bestehen können, wenn sie in der Lage sind, Stakeholder für sich zu gewinnen und mit ihnen wertschaffende Partnerschaften einzugehen (vgl. Freeman 1984). Üblicherweise ziehen es Stakeholder vor, mit solchen Unternehmen zu kooperieren, die dafür bekannt sind, nicht nur die eigenen Interessen im Blick zu haben, sondern Win-win-Situationen zu schaffen.

Die jüngere Literatur zum „Business Case“ der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung macht deutlich, dass wesentliche Vorteile von CSR in Form von positiven Stakeholder-Einstellungen und Verhaltensweisen anfallen (vgl. De Roeck und Maon 2018). Einstellungen spiegeln dabei wider, wie gut oder schlecht ein Unternehmen von einem Akteur gesehen wird (vgl. Olson und Maio 2003), was es wiederum beeinflusst, wie sich dieser gegenüber einem Unternehmen verhält (vgl. Ajzen 1991). Wenn beispielsweise Kunden ein Unternehmen als vertrauenswürdig wahrnehmen, haben sie weniger Sorgen, dass sie bei Problemen mit dem Produkt alleingelassen werden und sind entsprechend eher bereit, mit diesem Unternehmen eine Geschäftsbeziehung einzugehen. Insofern ist die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung vor allem dann für Unternehmen wertschaffend, wenn hierdurch positive Einstellungen und Verhaltensweisen bei ihren Stakeholdern befördert werden.

Einstellungen und Verhaltensweisen werden jedoch nicht durch die objektive Realität bedingt, sondern sind Konsequenzen von individuellen Wahrnehmungs- und Interpretationsprozessen (vgl. Fiske und Taylor 1984; Lange und Washburn 2012). Entsprechend gilt es, zwischen objektiven CSR-Aktivitäten auf der einen Seite und ihrer Wahrnehmung durch Stakeholder auf der anderen Seite zu unterscheiden. Anders formuliert besteht ein Unterschied zwischen der objektiven CSR-Leistung und der subjektiven CSR-Leistung – letztere wird auch als „CSR-Image“ bezeichnet (s. hierzu auch Lin-Hi und Blumberg 2020). Die objektive CSR-Leistung speist sich aus den von einem Unternehmen durchgeführten CSR-Aktivitäten und lässt sich in Form von messbaren Größen wie etwa dem Anteil der erneuerbaren Energien am genutzten Energiemix, dem Budget für Investitionen in umweltfreundliche Technologien oder der Zahl an Arbeitsunfällen je 1000 Mitarbeitenden messen. Beim CSR-Image handelt es sich hingegen um ein psychologisches Konstrukt, welches die Wahrnehmung von Stakeholdern widerspiegelt, wie verantwortlich ein Unternehmen in ihren Augen ist; die Erhebung des CSR-Images erfolgt dabei über Befragung von Stakeholdern (s. hierzu auch Lin-Hi 2019). Da subjektive Wahrnehmungen und Interpretationen entscheidend für Einstellungen und Verhaltensweisen sind, gilt, dass das CSR-Image für Unternehmen die entscheidende Größe im Hinblick auf die Realisierung des Business Case von CSR ist.