Jens Clausen
Thomas Loew

CSR und Innovation: Literaturstudie und Befragung

Projektpartner:

future verantwortung unternehmen

Borderstep Institut für Innovation und Nachhaltigkeit

INSTITUTE 4 SUSTAINABILITY

Gefördert durch:

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit

Abstract

The project „CSR and Innovation“ analysed the links between CSR and innovation in general and in particular regarding innovations for sustainability. In a first step existing research findings on innovation management, innovations for sustainability and corporate culture were analysed. Based on this analysis, linkages between these topics and CSR were deduced. Subsequent to the literature research, in spring 2008 an e-mail survey addressing CSR staff in German companies was carried out in order to get a first insight on empirical correlations between certain characteristics of CSR-implementation and sustainability innovations. In order to get further empirical results twelve case studies based on interviews were carried out. These case studies, six from Germany and six from the US, show inter alia which approaches business has developed in order to consider environmental and social goals within their innovation management.

The projects main findings are:

- CSR promotes innovations in general and especially innovations for sustainability.
- Companies should adapt their innovation processes involving CSR or sustainability experts. (This does not necessarily mean that these experts should be involved in the innovation processes on a regular basis).
- Relevant approaches to promote innovations for sustainability with CSR are: adjustments of corporate strategies to sustainability megatrends, the composition of the innovation teams, clearly defined targets within innovation management, the use of the CSR-department as an information broker for sustainability issues.

Further English results of the project are published in Loew et al. (2009) CSR and Innovation. Case Studies: Examples from Germany and the U.S. (download at www.4sustainability.org)

Jens Clausen, Thomas Loew
CSR und Innovation: Literaturstudie und Befragung <CSR and Innovation: Literature based Study and Survey.> Berlin, Münster 2009.

PDF-Download unter www.4sustainability.org und www.future-ev.de

Institute 4 Sustainability
Lehrter Straße 46, D-10557 Berlin, Germany
phone: ++49/(0)30/747 52-233, mail: Loew @4sustainability.org
www.4sustainability.org

future e.V. – verantwortung unternehmen
Am Hof Schuldmann 63, 48163 Münster, Germany
phone: ++49/(0)89/202056 22, mail: muenchen @future-ev.de
www.future-ev.de

Borderstep Institut für Innovation und Nachhaltigkeit gGmbH
Hausmannstr. 9-10, 30159 Hannover, Germany
phone: ++49/(0)511/1640345 mail: clausen @borderstep.de
www.borderstep.de

Vorwort der Verfasser

In dem Vorhaben „Die Bedeutung von CSR für Innovationen und als integrativer Managementansatz“ konnten wir ein sehr spannendes und bislang kaum bearbeitetes Themenfeld erstmals explorieren. Wie so oft in der Wissenschaft konnten in dem Projekt sowohl Sachverhalte nachgewiesen werden, die wenig überraschend sind und somit rückblickend trivial erscheinen, als auch überraschende neue Erkenntnisse gewonnen werden. Dazu zwei Beispiele:

Für das Thema CSR ist der Bezug zu und die Bedeutung von Unternehmenskultur neu, wenngleich rückblickend trivial. Aber vieles, was man sich von CSR erhofft und wofür Handbücher geschrieben, Leitlinien erstellt oder auch neue Ansätze entwickelt werden, muss in den Unternehmen, die dies anwenden sollen, kulturell akzeptiert werden. Dies muss in Zukunft stärker berücksichtigt werden.

Überraschend war für uns zum Beispiel die Erkenntnis, dass eine Mehrheit von Unternehmensvertretern der Auffassung ist, dass es *nicht* sinnvoll sei, die CSR-Abteilungen regelmäßig aktiv in Innovationsprozesse einzubinden. Vielmehr gebe es zahlreiche Anzeichen dafür, dass es besser sei, in Zusammenarbeit mit den internen CSR-Experten die Abläufe im Innovationsmanagement gemeinsam dahingehend zu optimieren, dass verbindliche Nachhaltigkeitsziele gesetzt werden und einschlägige Kompetenzen in den Teams vertreten sind.

Wichtig ist uns, an dieser Stelle deutlich zu machen, dass zu der vorliegenden Studie eine große Zahl an Fachleuten beigetragen haben, denen wir ganz herzlich für Ihre Unterstützung danken möchten: Peter Franz (BMU), Dr. Florian Mayer (BMU), Dorothee Albrecht (UPJ), Uwe Bergmann (Henkel KGaA), Carolin Boßmeyer (econsense), Dr. Frank Ebinger (BUND), Martin Ertl (Bombardier), Dr. Ute Heinen (BMAS), Jörg Hartmann (GTZ), Cornelia Heydenreich (Germanwatch), Dr. Thomas Kaiser (Siemens AG), Uwe Kleinert (Coca-Cola GmbH), Daniel Kronen (Siemens AG), Ursula Mathar (Bayer AG), Dr. Lothar Meinzer (BASF AG), Dr. Hans-Peter Meurer (RWE AG), Klaus Milke (Germanwatch), Dr. Gerhard Prätorius (Volkswagen AG), Reinhard Peglau (Umweltbundesamt), Dr. Arndt Scheidgen (Henkel KGaA), Bernhard Schwager (Robert Bosch GmbH), Matthias Thorns (BDA), Karsten Zimmermann (Deutsche Telekom AG), Yvonne Zwick (Rat für Nachhaltige Entwicklung). Dr. Carolin Kranz (BASF), Dr. Ekkehard Laqua (Bosch Thermotechnik), Klaus Held (Daimler AG), Michael Kaminski-Nissen (HP Deutschland), Dr. Edwin Kiel (Lenze), Christian Merz (Osram), Ralf Pfitzner (Siemens AG), Johann Russinger (Siemens AG), Keith J. Miller (3M), Dawn Rittenhouse (DuPont), Georg Knoth (General Electric), Clay Nesler (Johnson Controls Inc.), Peter White (Procter & Gamble), Patricia Penman (SC Johnson), Sabine Braun (future), Dr. Udo Westermann (future), Molly Hall (US Expertin), PD Klaus Fichter (Borderstep), Dr. Lasse Loft (Institute 4 Sustainability), Daniela Kupke (vormals Institute 4 Sustainability, jetzt B.&S.U.) Auch den Unternehmensvertretern, die die schriftliche Befragung mit ihren Antworten unterstützt haben, danken wir herzlich.

Berlin, Hannover im Februar 2009

Jens Clausen, Thomas Loew

Inhaltsverzeichnis

1 EINLEITUNG 11

1.1 HERAUSFORDERUNGEN 11
1.2 POLITISCHER KONTEXT 11
1.3 DEFIZITE UND CHANCEN 12
1.4 PROJEKTZIELE UND PROJEKTDESIGN 13
1.5 AUFBAU DER STUDIE 14

2 CSR UND NACHHALTIGKEIT 16

2.1 NACHHALTIGE ENTWICKLUNG UND UNTERNEHMEN 16
2.2 CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) 18
2.3 CSR-HANDLUNGSFELDER 20

3 AUSGEWÄHLTE GRUNDLAGEN ZU UNTERNEHMENSKULTUR 24

3.1 BEGRIFF UND EBENEN 24
3.2 UNTERNEHMENSKULTUR, ENTSCHEIDUNGEN UND CSR 26
3.3 SYNTHESE: UNTERNEHMENSKULTUR, CSR UND INNOVATIONEN 32

4 AUSGEWÄHLTE GRUNDLAGEN DER INNOVATIONSLEHRE 32

4.1 BEGRIFF UND TYPEN 32
4.2 INNOVATIONSPROZESS 33
4.3 INNOVATIONSMANAGEMENT UND INNOVATIONSPROMOTOREN 38
4.4 ENTSTEHUNG VON INNOVATIONEN 39
4.5 BMBF-FÖRDERSCHWERPUNKT ZU INNOVATIONSFÖRDERLICHEN UNTERNEHMENSKULTUREN 42
4.5.1 Relevante Projekte 43
4.5.2 Zusammenfassende Betrachtung der Ergebnisse aus den BMBF geförderten Projekten 45
4.6 SYNTHESE: CSR ALS TREIBER VON INNOVATIONEN 46

5 ZUSAMMENHANG VON NACHHALTIGKEIT UND INNOVATION 48

5.1 ÜBERBLICK ZU DEN ENTWICKLUNGEN IN DER FORSCHUNG 48
5.2 INNOVATIONSTREIBER UND NACHHALTIGKEIT 50
5.2.1 Identifikation der Einflussfaktoren 50
5.2.2 Externe Einflussfaktoren 50
5.2.3 Systeminterne Einflussfaktoren 52
5.3 ENTSTEHUNGSPFADE VON NACHHALTIGKEITSINNOVATIONEN 55
5.4 EXKURS: DIE BEDEUTUNG VON NISCHENMÄRKTEN FÜR NACHHALTIGKEITSINNOVATIONEN 57
5.5 SYNTHESE: CSR ALS TREIBER VON NACHHALTIGKEITSINNOVATIONEN 60

6 SCHRIFTLICHE BEFRAGUNG DEUTSCHER UNTERNEHMEN 63

6.1 VORGEHEN UND STICHPROBE 63
6.2 EINZELERGEBNISSE 65
6.2.1 Innovativität der Unternehmen und Nachhaltigkeit im Innovationsprozess 65
6.2.2 Formale Verankerung von CSR in den Normen und Werten des Unternehmen 67
6.2.3 CSR-Organisation 68
6.2.4 CSR-Handeln 69
6.2.5 Problemdruck 71

6.2.6 Werthaltungen ... 72
6.2.7 Stakeholderdialog ... 74
6.2.8 Hemmnisse, Möglichkeiten der CSR-Abteilungen ... 75
6.3 KORRELATIONEN ... 75
6.4 KONSEQUENZEN AUS DER BEFRAGUNG ... 77

7 ERGEBNISSE DER 12 FALLSTUDIEN ... 77

7.1 VORGEHEN ... 77
7.2 ERGEBNISSE ... 78
7.2.1 Unternehmen mit einer breiten Produktpalette ... 78
7.2.2 Energieeffizienz als traditionelles F&E-Ziel ... 79
7.2.3 Fundamental neuartige Nachhaltigkeitsinnovationen ... 80

8 FAZIT ... 81

8.1 CSR FÖRDERT NACHHALTIGKEITSINNOVATIONEN ... 81
8.2 ANSATZPUNKTE FÜR DAS CSR MANAGEMENT ... 83

9 LITERATUR ... 85

10 ANHANG ... 93

10.1 DIE DISKUSSION ZU CSR UND INNOVATION IN DEN USA ... 93
10.2 FRAGEBOGEN ZU INNOVATION UND CSR ... 95

Abbildungen

Abbildung 1: Projektdesign 15
Abbildung 2: Die Zusammenhänge zwischen Gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen (CSR) und Nachhaltiger Entwicklung 19
Abbildung 3: Handlungsfelder von CSR 21
Abbildung 4: Ebenen der Unternehmenskultur 26
Abbildung 5: Einflüsse von CSR auf die Unternehmens- und Abteilungskultur 29
Abbildung 6: Dreiphasenmodell des Innovationsprozesses 34
Abbildung 7: Drei-Phasen-Trichter der Innovation 34
Abbildung 8: Prozessmodell von Brockhoff 35
Abbildung 9: Darstellung des Innovationsprozesses nach Haller 36
Abbildung 10: Typisches Stage-Gate-Prozessmodell 37
Abbildung 11: Value Proposition Cycle 37
Abbildung 12: Anforderungen an Ideenträger, -transformatoren und -umsetzer 41
Abbildung 13: Wirkungsweise der Gestaltungsparameter auf Verhaltensdeterminanten und somit auf Mitarbeiter 42
Abbildung 14: Systematik der Nutzeffekte laut DIVINKU-Projekt 44
Abbildung 15: Konstrukte externer Einflussfaktoren von Nachhaltigkeitsinnovationen 51
Abbildung 16: Multiimpulsmodell externer und interner Einflussfaktoren von Nachhaltigkeitsinnovationen 54
Abbildung 17: Entstehungspfade von Nachhaltigkeitsinnovationen 57
Abbildung 18: Zeitpunkte von Gründungen und Einstiegen in die Windenergie 58
Abbildung 19: Diffusion nachhaltiger Technologien 59
Abbildung 20: Handlungsfelder von CSR 61
Abbildung 21: Einfluss von CSR auf die systeminternen Einflussfaktoren von Nachhaltigkeitsinnovationen 62
Abbildung 22: Zusammensetzung der Unternehmen nach Branche und Mitarbeiteranzahl 64
Abbildung 23: Antwort gebende Abteilung 64
Abbildung 24: Produkt- und Prozessinnovation 66
Abbildung 25: Hemmnisse für Nachhaltigkeitsinnovation 66
Abbildung 26: Inhaltliche Charakterisierung der CSR-/ Nachhaltigkeitspolitik 68
Abbildung 27: Verankerung der Zuständigkeiten Umweltschutz und Nachhaltigkeit 68
Abbildung 28: Kommunikation von Nachhaltigkeitsaspekten durch die beiden oberen Führungsebenen 70
Abbildung 29: Einschätzung des Klimaproblems 72
Abbildung 30: Verankerung von CSR in den Abteilungen 73

Abbildung 31: CERAPUR MODUL SOLAR von Bosch Thermotechnik 79
Abbildung 32: Netzunabhängige Leuchte 80
Abbildung 33: Wirkungen von CSR auf den Innovationsprozess 82

Tabellen

Tabelle 1: Aspekte der Handlungsfelder in den Geschäftsprozessen 22
Tabelle 2: Phasen des Veränderungsprozesses 31
Tabelle 3: Gegenüberstellung innovationsförderliche Faktoren und CSR Anforderungen 47
Tabelle 4: Verankerung von CSR in den Unternehmensleitlinien 67
Tabelle 5: Größe der obersten Führungsebene 69
Tabelle 6: Systematische Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten 70
Tabelle 7: Relevanz von Umweltproblemtrends 71
Tabelle 8: Nutzen und Erfolg des Stakeholderdialogs 74
Tabelle 9: Hemmnisse für Nachhaltigkeitsinnovationen 75
Tabelle 10: Korrelationen in der schriftlichen Befragung zu CSR und Innovation 76

Abkürzungen

a.a.O.	am angeführten Ort
ADL	Arthur D. Little
BDA	Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände
BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BMU	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit
BUND	Bund für Umwelt und Naturschutz
BSCI	Business Social Compliance Initiative
B.&S.U.	Beratungs- und Service-Gesellschaft Umwelt mbH
CO_2	Kohlendioxid
CR	Corporate Responsibility
CSR	Corporate Social Responsibility
DAX	Deutscher Aktienindex
DIVINKU	Diversität als Innovationskultur
DNA	Desoxyribonukleinsäure
EMAS	Eco-Management and Audit Scheme
EU	Europäische Union
F.A.Z.	Frankfurter Allgemeine Zeitung
F&E	Forschung und Entwicklung
FTD	Financial Times Deutschland
G 8	Gruppe der Acht (Deutschland, Vereinigten Staaten von Amerika, Japan, Großbritannien, Kanada, Frankreich und Italien (G7) sowie Russland)
GESI	Global e-Sustainability Initiative
GfAH	Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH
GRI	Global Reporting Initiative
GTZ	Deutsche Gesellschaft für technische Zusammenarbeit mbH
Hrsg.	Herausgeber
IESE	Institute of Environmental Science and Engineering
ISO	International Standardisation Organisation
IUCN	International Union for Conservation of Nature
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KPI	Key Performance Indicators

MAVAKO	Management of Values and Corporate Citizenship
o.J.	ohne Jahresangabe
o.O.	ohne Ortsangabe
PPP	Public Private Partnership
R&D	Research and Development
RNE	Rat für nachhaltige Entwicklung
SR	Social Responsibility
TiM	Transfer innovativer Unternehmensmilieus
UN	United Nations
UNCED	United Nations Conference on Environment and Development (Konferenz der Vereinten Nationen über Umwelt und Entwicklung)
UNEP	United Nations Environment Programme
UPJ	Unternehmen Partner der Jugend e.V.
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development
WWF	World Wide Fund for Nature

"Innovation is just plain dumb luck."
J.J. Asongu

1 Einleitung

1.1 Herausforderungen

Energiesicherheit, Rohstoffreserven, Luftreinhaltung und die Verfügbarkeit von Trinkwasser werden in der Wirtschaft des 21. Jahrhunderts einen ganz neuen und zentralen Stellenwert haben. Die Entwicklung der Preise für Rohstoffe, Energie und Lebensmittel sind unmissverständliche Marktsignale für die bevorstehenden Veränderungen. Verzicht kann angesichts der vielen jungen und dynamisch wachsenden Volkswirtschaften aber nicht die Antwort sein auf Ressourcenknappheit, ökologische Gefährdung und soziale Risiken. Gefragt sind Technologien und Dienstleistungen, die eine Entkoppelung von wirtschaftlichem Wachstum und Ressourcenverbrauch ermöglichen.

Dies erfordert Unternehmensstrategien und Innovationen, die diesen globalen Herausforderungen begegnen. Für Unternehmen ist es nichts Neues, Trends zu berücksichtigen und Strategien neu auszurichten. Doch die Megatrends der Nachhaltigkeit wie

- Klimawandel und Energieverbrauch,
- Ressourcenverknappung,
- Demografischer Wandel und
- Süßwassermangel

werden bislang noch ungenügend anerkannt, denn sie sind oftmals unbequem und widersprechen kurzfristigen Zielsetzungen. Um einen für das Unternehmen wie für die Gesellschaft verträglichen Anpassungsprozess zu erreichen, gilt es also rechtzeitig - und das heißt umgehend - diese Megatrends anzuerkennen und in den Strategien zu berücksichtigen.

1.2 Politischer Kontext

Mit einem Memorandum für eine ökologische Industriepolitik machte das BMU (2006) deutlich, dass eine neue Ausrichtung des technischen Fortschritts notwendig ist, um den dramatisch wachsenden Umweltproblemen zu begegnen und gleichzeitig die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft trotz immer knapper und teurer werdender Rohstoffe zu erhalten. Dazu muss eine ökologische Industriepolitik nicht nur strategische Zukunftsindustrien stärken, sondern insbesondere auch nachhaltigkeitsorientierte Innovationen fördern, mit denen Unternehmen neue Märkte erschließen können.

Der beim G8 Gipfel 2007 vereinbarte Heiligendammprozess wird weitere Akzente setzen. Hier wurde u.a. ein Dialog zu CSR vereinbart, der zu konkreten Ergebnisse führen soll. Genau heißt es im Chair´s Summary: "The topics of this dialogue include issues relating to the freedom of investment and investment conditions, including corporate social responsibility; the promotion and protection of innovation; energy efficiency and technology cooperation; and development policy."

Die Europäische Kommission (2006) machte in der CSR-Mitteilung von Frühjahr 2006 erneut deutlich, dass sie die Wettbewerbsfähigkeit der europäischen Wirtschaft stärken will, um mehr Arbeitsplätze zu schaffen. Hier wird den Unternehmen aufgrund ihrer Innovationsfähigkeit eine Schlüsselrolle für eine nachhaltige Entwicklung zugemessen. Insbesondere über Innovationen

können Unternehmen besonders wirkungsvoll zu nachhaltiger Entwicklung beitragen. In der Mitteilung wird bereits auf Forschungsbedarf zu CSR und Innovation verwiesen.

Der Rat für nachhaltige Entwicklung (RNE) befasst sich seit 2004 mit CSR und hat 2006 Empfehlungen zu CSR veröffentlicht, die sich an Politik und Wirtschaft richten (RNE 2006). Dort zieht der Rat u. a. den Schluss, dass CSR zum Vorteil im globalen Standortwettbewerb wird, wenn CSR zu Innovationsanreizen führt. Die Politik wird u. a. aufgefordert, einen geeigneten Rahmen für CSR zu setzen.

Der Zusammenhang von CSR, Innovation und Nachhaltiger Entwicklung wird damit von der Politik auf allen Ebenen als wesentlich erkannt.

1.3 Defizite und Chancen

Parallel zu diesen Entwicklungen gewinnt die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in Wirtschaft, Politik und in den Medien weiter an Bedeutung. Inzwischen veröffentlichen fast alle DAX-30-Unternehmen Nachhaltigkeits- also CSR-Berichte. Betrachtet man die 150 größten Unternehmen in Deutschland dann veröffentlichen hier 67% einen Nachhaltigkeitsbericht oder integrieren diese Berichterstattung in ihre Geschäftsberichte[1]. Dennoch ist zu beklagen, dass viele CSR-Aktivitäten einen engen Bezug zu PR haben. Die Umsetzung von CSR im Kerngeschäft ist, wie auch in jüngster Zeit noch vielfältig empirisch gezeigt wurde, noch die Ausnahme. Die Nutzung des CSR-Instrumentariums, wie es z.B. in den Methoden der Stakeholderintegration besteht, zur Generierung von Innovationspfaden ist selten.

Dementsprechend gibt es zu CSR auch kritische Stimmen aus unterschiedlichen Lagern. Nichtregierungsorganisationen, die teilweise auch ein grundlegendes Misstrauen gegenüber multinationalen Unternehmen und internationaler Wirtschaftspolitik haben, kritisieren die fehlende Verbindlichkeit. CSR hänge stark von der wirtschaftlichen Lage ab und sobald diese sich verschlechtert, würden auch die CSR-Aktivitäten reduziert (vgl. Fauset 2006). Neoliberale Ökonomen sehen in CSR eine potenzielle Verletzung der Aktionärsrechte. Denn wenn CSR-Aktivitäten unnötige Kosten oder Ausgaben verursachen, reduziere sich der Gewinn und damit die ausgeschüttete Dividende. Häufig geht die Kritik implizit davon aus, dass durch CSR von Unternehmen auch Aktivitäten aufgegriffen werden, bei denen kein oder nur ein sehr schwacher Business Case zugrunde liegt.

Dennoch gibt es viele Beispiele, in denen Unternehmen ihre Produktionsprozesse, Abläufe in der Beschaffung, Produkte und ihre Organisation mit Blick auf CSR-Ziele verändern. Oft spielen im Hintergrund gesellschaftliche Sichtweisen auf bestimmte Problemfelder eine große Rolle. Unternehmen sehen hier die Notwendigkeit, grobe Missstände zu vermeiden. CSR wird dort als Ansatz zur Vermeidung von bestimmten Risiken, insbesondere für das Image, aber auch im Bereich der Vermeidung von Regulierung gesehen. Die potenzielle Bedeutung von CSR für Innovationen und zur Erschließung neuer Märkte wird jedoch bislang von Unternehmen nur in Ausnahmefällen erkannt.

Auch die Überlegung, CSR als einen Integrationsansatz zu verwenden, der unterschiedliche Bereiche und Perspektiven innerhalb wie außerhalb des Unternehmens zusammenführt (z.B.

[1] Im Ranking der Nachhaltigkeitsberichte 2007 wurden die 150 größten deutschen Unternehmen aus Industrie Dienstleistern (zusammen 100) Handel (20), Banken (15) und Versicherungen (15) angeschrieben. Von diesen 150 Unternehmen veröffentlichen 58 einen eigenständigen Nachhaltigkeitsbericht. 23 verfügen über einen Nachhaltigkeitsbericht der ausländischen Konzernmutter und 19 informieren ausführlicher im Geschäftsbericht. entspricht insgesamt 100 Unternehmen bzw, 67% der 150 größten Unternehmen in Industrie, Dienstleistung, Handel, Banken und Versicherung (Gebauer und Westermann 2007).

ökonomische, ökologische und soziale Informationen, Stakeholder-Einschätzungen etc.) und durch die Gesamtsicht bessere Entscheidungen fördert, wurde bislang nicht oft aufgeworfen.

1.4 Projektziele und Projektdesign

Vor diesem Hintergrund wurde das Vorhaben „Die Bedeutung von CSR für Innovationen und als integrativer Managementansatz“ initiiert. Das Projekt wurde vom Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU) gefördert. Die Bearbeitung erfolgte im Zeitraum November 2007 und Oktober 2008 durch Thomas Loew (Institute 4 Sustainability), Dr. Jens Clausen (Borderstep), Sabine Braun (future e.V.) sowie der amerikanischen CSR-Expertin Molly Hall.

In dem Vorhaben sollte untersucht werden, welches Potenzial CSR als Managementkonzept für Innovationen, insbesondere für Innovationen zu Klimaschutz und Ressourceneffizienz, hat und wie CSR im Innovationskontext genutzt wird. Ebenso galt es, diesbezügliche Hemmnisse sowie Möglichkeiten für deren Überwindung zu identifizieren.

Das Projekt durchlief folgende Arbeitschritte:

- Literaturstudie: Bestandsaufnahme zu CSR, Innovation und Unternehmenskultur
- Befragung: Schriftliche Befragung deutscher Unternehmen
- Fallstudien: Erarbeitung von Fallstudien aus dem deutschen sowie dem US-amerikanischen Wirtschaftsraum
- Workshop: Diskussion von Zwischenergebnissen und Praxiserfahrungen auf dem 8. Multistakeholderworkshop zu CSR mit dem Thema „CSR und Innovation“ am 2. September 2008 im Magnus Haus, Berlin.[2]

Die wissenschaftlichen Ergebnisse sind in der vorliegenden Studie dokumentiert. Die Fallstudien sind in der Publikation *Fallstudien zu CSR und Innovation. Praxisbeispiele aus Deutschland und den USA* (Loew, Clausen, Hall, Loft, Braun 2009) veröffentlicht[3].

Um die Erkenntnisse schnell und breit in der Wirtschaft bekannt zu machen, wurden die zentralen Ergebnisse und Empfehlungen in der BMU-Broschüre *CSR und Innovation. Die Zukunft Nachhaltig gestalten* (Bundesumweltministerium 2009) zusammen gefasst.[4]

[2] Siehe http://www.4sustainability.org/seiten/csr-multistakeholder-CSR_und_Innovation.htm.
[3] Download: www.future-ev.de, www.4sustainability.de oder www.borderstep.de.
[4] Bezug bmu @broschuerenversand.de.

1.5 Aufbau der Studie

Um sich dem Thema CSR und Innovation zu nähern, galt es zunächst folgende Grundlagen zu klären:

- **CSR-Verständnis**: Wenngleich seit 2004 eine gewisse Konvergenz in der Diskussion um CSR festzustellen ist, gibt es immer noch variierende Auffassungen und nach unserem Informationsstand kaum Versuche, die Themen etwas einzukreisen. Zudem gilt es Innovationsfachleuten, die mit CSR noch nicht vertraut sind, eine Informationsgrundlage zu schaffen (Kapitel 2).

- **Unternehmenskultur**: Unternehmenskultur gilt allgemein als wichtiger Erfolgsfaktor für Unternehmen als auch für Innovationen. Beispielsweise hat das BMBF einen gesamten Förderschwerpunkt der Fragestellung Unternehmenskultur und Innovation gewidmet. Gleichzeit steht CSR für neue Werthaltungen zu ökologischen und sozialen Fragestellung auch in Bezug auf Mitarbeiter und deren Interessen. Es zeigen sich hier mehrere Zusammenhänge zu dem CSR-Handlungsfeld Mitarbeiterinteressen. (Kapitel 3)

- **Innovationsforschung**: Für die Untersuchung mussten ausgewählte Grundlagen der Innovationsforschung wie z.B. typische Innovationsabläufe, allgemeine innovations-förderliche Faktoren und die Rolle von Unternehmenskultur für Innovationen aufgearbeitet werden. (Kapitel 4)

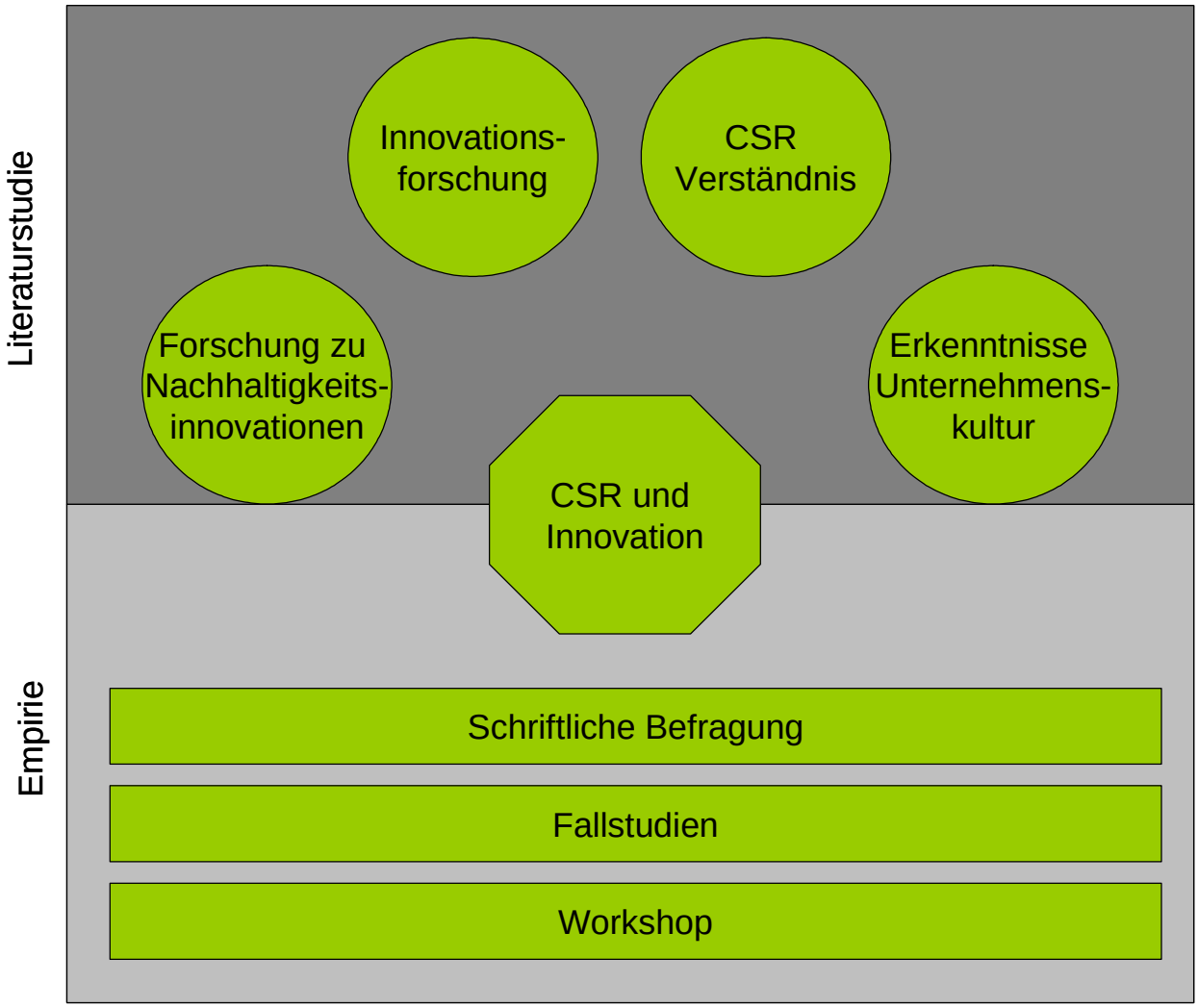
- **Nachhaltigkeitsinnovationen**: Bereits in den 1990er Jahren wurde die Bedeutung von Innovationen für eine nachhaltige Entwicklung erkannt und insbesondere zu Umweltinnovationen geforscht. In den vergangenen Jahren wurden Entstehung, Hemmnisse und fördernde Faktoren von Nachhaltigkeitsinnovationen, also Innovationen die einen Lösungsbeitrag zu Megatrends der Nachhaltigkeit wie Klimawandel, Demografischer Wandel, Ressourcenknappheit oder Süßwassermangel bieten, erforscht. Kapitel 5 fokussiert den Zusammenhang von CSR und der „Nachhaltigkeit“ der in Innovationsprojekten verfolgten Ziele bzw. entwickelten Produkte.

Nachdem diese Erkenntnisse aufgearbeitet waren, konnten die Fragen für die schriftliche Erhebung zusammengestellt werden. Die Ergebnisse der Befragung sind in Kapitel 6 dokumentiert.

Zur weiteren Vertiefung wurden schließlich zwölf Fallstudien in Deutschland und den USA erstellt. Für diese Fallstudien wurden jeweils ein Interview mit einem Innovations- oder Nachhaltigkeitsexperten der betrachteten Unternehmen durchgeführt und ergänzende Informationen wie z.B. Nachhaltigkeitsberichte genutzt. Die Fallstudien sind gesondert veröffentlicht (Loew, Clausen, Hall, Loft, Braun (2008): Fallstudien zu CSR und Innovation. Praxisbeispiele aus Deutschland und den USA. Das Resümee aus den Fallstudien findet sich in Kapitel 7.

Die wesentlichen Konsequenzen für die Umsetzung von CSR in Unternehmen sind in Kapitel 8 zusammengefasst. Es sei darauf hingewiesen, dass auch die BMU-Broschüre „CSR und Innovation“ Erkenntnisse aus der Untersuchung zusammenfasst.

Abbildung 1: Projektdesign



Quelle: eigene Darstellung

2 CSR und Nachhaltigkeit

2.1 Nachhaltige Entwicklung und Unternehmen

Dass Unternehmen ein wichtiger Akteur für eine nachhaltige Entwicklung sind, wurde bereits 1992 anlässlich der UNCED-Konferenz in Rio de Janeiro postuliert. Anfangs wurde insbesondere der Umweltschutz als Nachhaltigkeitsaufgabe der Unternehmen angesehen. Erst Ende der 1990er Jahre begann die Wirtschaft sich intensiver mit allen drei Nachhaltigkeitsdimensionen auseinanderzusetzen. Seit 2001 fasst die europäische Kommission alle freiwilligen ökologischen und sozialen Leistungen, die ein Unternehmen zur nachhaltigen Entwicklung beiträgt, mit dem Begriff Corporate Social Responsibility (CSR) zusammen (Europäische Kommission 2001a). Um das Verhältnis zwischen CSR und einer nachhaltigen Entwicklung vollständig nachzuvollziehen, ist es erforderlich, sich die Grundideen der beiden Ansätze genauer vor Augen zu führen.

Nachhaltige Entwicklung

Der moderne Nachhaltigkeitsbegriff wurde zu Beginn der 1980er Jahre in Anbetracht der sich verschärfenden Umweltprobleme in den Industrieländern entwickelt. In der „World Conservation Strategy“ (ICUN, WWF und UNEP 1980) wurde der Begriff Sustainable Development erstmals international eingeführt. Die Studie konzentrierte sich auf das Problem, dass ohne die Erhaltung der Funktionsfähigkeit der Ökosysteme eine ökonomische Entwicklung nicht möglich ist.

Das Verhältnis zwischen Umweltschutz und ökonomischer Entwicklung, wurde sowohl innerhalb der Industrieländer, als auch zwischen Industrie- und Entwicklungsländern diskutiert. Beispielsweise in Deutschland kritisierten in den 1970er Jahre nicht nur Wirtschaftsvertreter, sondern auch Gewerkschaftsvertreter negative Auswirkungen von Umweltschutzauflagen auf die Wettbewerbsfähigkeit und damit auch auf die Beschäftigung. Die Entwicklungsländer befürchteten, dass zunehmende Umweltschutzanforderungen ihre Volkswirtschaften zusätzlich behindern könnten. Gleichzeitig wurde deutlich, dass Armut in den Ländern des Südens zu erheblichen Umweltbeeinträchtigungen (z.B. durch Abholzung) führen kann und umgekehrt, dass Umweltbelastungen und schwache Volkswirtschaften soziale Nachteile für die betroffene Bevölkerung mit sich bringen.

Anbetracht dieser Wechselwirkungen wurde von der 1983 eingesetzten UN-Kommission für Umwelt und Entwicklung (Brundtland-Kommission) das nun allgemein bekannte Drei-Dimensionen-Modell geboren. Es verweist auf den langfristigen Zusammenhang zwischen ökonomischen, ökologischen und sozialen Zielsetzungen. Demnach ist es auf volkswirtschaftlicher Ebene auf Dauer nicht möglich, ausschließlich Ziele einer der drei Nachhaltigkeitsdimension zu verfolgen. Denn bei Vernachlässigung der jeweils anderen Dimensionen wirken sich die dort auftretenden Effekte negativ auf die ursprünglichen Ziele aus.

Da hinter den Diskussionen um angemessene Umweltschutzniveaus letztlich immer auch Verteilungsfragen stehen (dies ist auch wieder aktuell bei den Klimaschutzverhandlungen zu beobachten), wurde im Brundtland-Bericht auch intensiv auf soziale Gerechtigkeit und Verteilungsfragen eingegangen. Das Gremium definierte daher eine Entwicklung als nachhaltig, „wenn sie die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass zukünftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können“ (Hauff 1987:46).

Die Arbeiten der Brundtland-Kommission bildeten die Basis für die 1992 veranstaltete UNCED-Konferenz in Rio de Janeiro. Hier verpflichteten sich 179 Staaten dem Leitbild der Nachhaltigen

Entwicklung. An Rio knüpfen verschiedene Nachfolgeprozesse an. Zu den wichtigsten zählen sicherlich die Klimaschutzverhandlungen.

Obwohl das Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung bereits in den 1980er Jahren entwickelt wurde, dauerte es vergleichsweise lange, bis Vorschläge zu dessen Operationalisierung bereitgestellt wurden. In Deutschland entwickelte die Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt“ ökologische, soziale und ökonomische Regeln und Ziele einer Nachhaltigen Entwicklung (Enquete-Kommission 1998). Insbesondere die dort aufgestellten Regeln im Umgang mit der Natur, mithin die Formulierung der ökologischen Grundlinie sind auch heute von Bedeutung. Zum Beispiel wird gefordert:

> *„Die Abbaurate erneuerbarer Ressourcen soll deren Regenerationsrate nicht überschreiten. Dies entspricht der Forderung nach Aufrechterhaltung der ökologischen Leistungsfähigkeit, das heißt (mindestens) nach Erhaltung des von den Funktionen her definierten ökologischen Realkapitals.“*
>
> *„Nicht-erneuerbare Ressourcen sollen nur in dem Umfang genutzt werden, in dem ein physisch oder funktionell gleichwertiger Ersatz in Form erneuerbarer Ressourcen oder höherer Produktivität der erneuerbaren sowie der nicht-erneuerbaren Ressourcen geschaffen wird.“ (aaO. S. 46)*

Als weitere Konkretisierungen von Nachhaltigkeit auf politischer Ebene sind die Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung (2002) und die Nachhaltigkeitsstrategie der Europäischen Kommission (2001b) zu nennen. Für beide Dokumente gibt es Fortschrittsberichte (Bundesregierung o. J.)[5].

Übertragung des Nachhaltigkeitsleitbilds auf Unternehmen

Wie die Darstellungen zeigen, ist Nachhaltigkeit kein betriebswirtschaftliches Konzept, sondern beruht ursprünglich auf volkswirtschaftlichen und politischen Überlegungen.

Rückblickend zeigt sich, dass seit der UNCED-Konferenz in Rio de Janeiro Jahre vergingen, bis sich Unternehmen mit allen Dimensionen des Leitbilds auseinandergesetzt haben. Vor und nach der Konferenz befassten sich Unternehmen und die diesbezügliche Forschung primär mit Fragen des Umweltschutzes. Beispielhaft angeführt seien die Entwicklung der Umweltmanagementsysteme (EMAS, ISO ca. 1992-1996) und das Aufkommen der Umweltberichterstattung (seit 1988).

Die Berichterstattung führte dann zu einer intensiveren Auseinendersetzung mit allen drei Dimensionen. Die ersten Nachhaltigkeitsberichte wurden gegen Ende der 1990er Jahre veröffentlicht (Shell, Monsanto). Mittlerweile sind Nachhaltigkeitsberichte die Regel und Umweltberichte die Ausnahme. Zunehmend konvergieren die Anforderungen an die Inhalte von Nachhaltigkeitsberichten. International anerkannt sind die GRI-Guidelines zur Nachhaltigkeitsberichterstattung, deren dritte Version aus dem Jahr 2006 „G3“ genannt wird. In Deutschland werden von vielen berichtserstellenden Unternehmen die Kriterien des Rankings der Nachhaltigkeitsberichte berücksichtigt (Loew, Clausen 2005; IÖW und future 2007).

Beide Anforderungskataloge beruhen zum einen auf intensiven Analysen von Forderungen, bestehenden Konzepten und Leitlinien zum Umweltschutz und zu sozialen Aspekten. Zum anderen wurde bei deren Entwicklung intensiv die Meinungen von Experten, Wirtschafts- und Stakeholdervertretern einbezogen. Bislang gibt es keinen Standard oder Kriteriensatz, der direkt

[5] Nach Fortschrittsberichten 2004 und 2005 wird aktuell am Fortschrittsbericht für das Jahr 2008 gearbeitet der im Herbst 2008 erscheinen soll. Quelle: Bundesregierung (Hrsg.) (o.J.) Nationale Nachhaltigkeitsstrategie Konsultationspapier zum Fortschrittsbericht 2008, o.O.

Nachhaltigkeitsanforderungen an Unternehmen definiert und gleichzeitig derart intensiv und wiederholt unter Einbezug von Stakeholdern entwickelt wurde.[6] Damit lässt sich aus den Anforderungen an Nachhaltigkeitsberichte bislang wohl am besten ablesen, wie das Nachhaltigkeitsleitbild auf Unternehmen übertragen wird.

Da in unserer Studie CSR als Ausgangspunkt betrachtet wird, gilt es nun, zunächst den Hintergrund des CSR-Ansatzes zu beleuchten, um im Anschluss näher auf die Anforderungen an Unternehmen einzugehen.

2.2 Corporate Social Responsibility (CSR)

Die europäischen Wurzeln von CSR werden in den freiwilligen Leistungen gesehen, mit denen verantwortliche Unternehmer ab Ende des 19. Jahrhunderts auf soziale Missstände und die damit verbundenen Forderungen der Arbeiterbewegungen reagierten. So verbesserten sie beispielsweise durch den Bau von Wohnsiedlungen und Krankenhäusern die Lebensbedingungen ihrer Arbeitnehmer und erreichten damit eine Steigerung der Arbeitsmoral und eine sinkende Fluktuation.

Der Begriff Corporate Social Responsibility ist in den USA entstanden. Dort machten sich bereits in den fünfziger und sechziger Jahren des letzten Jahrhunderts einige Wissenschaftler intensive Gedanken über die Verantwortung von Unternehmen für die Gesellschaft, in der sie leben (Bowen 1953, Davis 1960)[7].

Inzwischen ist CSR in Europa im Wesentlichen aufgrund der europäischen Politik bekannt geworden. Die europäische Kommission verwendet den CSR-Begriff für einen Politikansatz. Weil sich eine Reihe von ökologischen und gesellschaftlichen Problemen nicht oder kaum effizient über staatliche Regulierung bewältigen lassen, sollen ergänzend auch die freiwilligen Maßnahmen von Unternehmen gezielt gefördert werden. CSR soll also Regulierung nicht ersetzen, sondern ergänzen.

Bezüge zwischen Corporate Social Responsibility, und Nachhaltiger Entwicklung

Für die europäische Kommission umfasst CSR alle freiwilligen Leistungen, mit denen die Unternehmen zu ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit beitragen. Dazu zählen vor allem freiwillige, über gesetzliche Vorgaben hinausgehende Aktivitäten im Bereich der Arbeitsbedingungen sowie des Umweltschutzes.

Hier lässt sich der größte Unterschied zu den Ansätzen bei der Übertragung des Leitbilds Nachhaltiger Entwicklung auf Unternehmen erkennen: Wenn von nachhaltiger Unternehmensführung gesprochen wird, dann wird auch die ökonomische Dimension in gleicher Form und gleichem Stellenwert miteinbezogen. Dies kommt beispielsweise in den GRI-Leitlinien durch die Forderung nach einer Wertschöpfungsrechung zum Ausdruck. Die CSR-Definition der Kommission umfasst jedoch nicht freiwillige Beiträge zu ökonomischer Nachhaltigkeit. Dies ist durchaus angemessen, denn bislang ist ungeklärt, wie ein Unternehmen gezielt seinen spezifischen Beitrag zu ökonomischer Nachhaltigkeit steigern kann: Durch Maximierung des

[6] Die Entwicklung der ISO 26000 sieht zwar auch einen breiten Einbezug von Stakeholdern vor. Dennoch bestehen mehrere relevante Unterschiede: Die Anforderungen von GRI und von dem deutschen Ranking wurden bereits mehrfach auch auf Basis von Anwendungserfahrungen optimiert, mithin liegt dort mehr Erfahrung vor. Weiterhin ist die Entwicklung von ISO – Normen ein Prozess politischer Natur, bei dem immer wieder auch Kompromisse geschlossen werden, die in manchen Fällen die ursprünglich intendierte Stringenz deutlich beeinträchtigen.

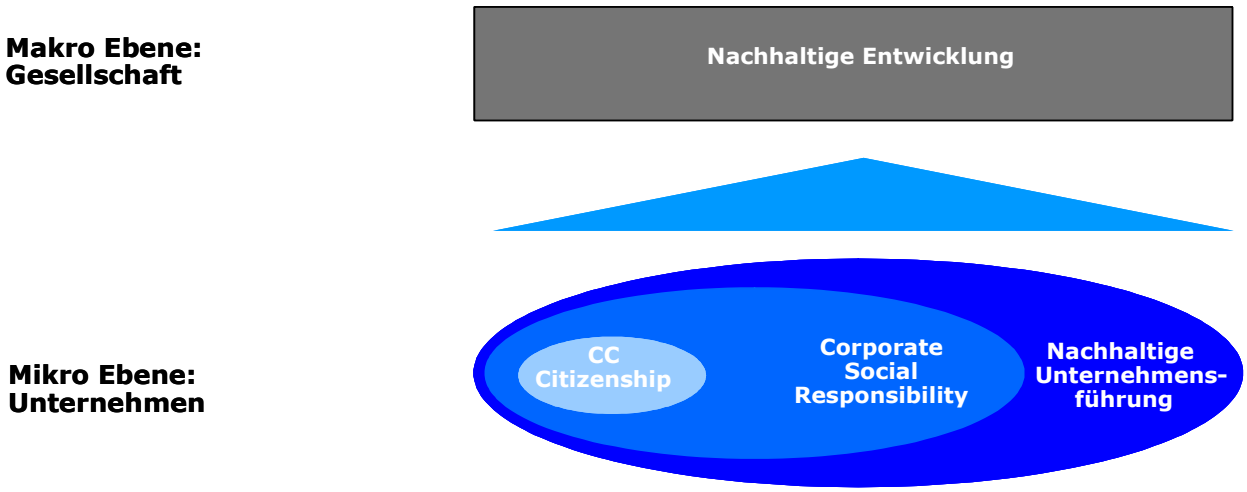
[7] Carroll (1999) weist zwar darauf hin, dass auch vor 1950 Ansätze zur Diskussion der Social Responsibility existierten – zum Beispiel von Chester Barnard (1938), J.M. Clark (1939) und Theodore Kreps (1940). Zur Konzeptualisierung genügt indessen die Konzentration auf die Publikationen nach 1950.

Gewinns? Durch überdurchschnittliche Löhne? Durch die Vermeidung von Steuern oder die Unterlassung von Steuertricks?

Wenngleich CSR also nicht von freiwilligen Beiträgen zu ökonomischer Nachhaltigkeit ausgeht, heißt das jedoch nicht, dass CSR keine ökonomische Komponente hat. Das Gegenteil ist der Fall. Die ökonomische Komponente von CSR besteht in der gezielten Entwicklung von ökologischen und sozialen Maßnahmen, die für das Unternehmen wirtschaftlich vorteilhaft sind. Mit CSR sollen diese Win-Win-Lösungen erschlossen werden, um sowohl die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu steigern als auch gleichzeitig zu einer nachhaltigen Entwicklung beizutragen.

Das sich so ergebende Verhältnis von CSR, Corporate Citizenship[8], Nachhaltiger Unternehmensführung und Nachhaltiger Entwicklung ist in Abbildung 2 dargestellt.

Abbildung 2: Die Zusammenhänge zwischen Gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen (CSR) und Nachhaltiger Entwicklung



Quelle: Loew et al (2004)

Für die Praxis stellt sich CSR letztlich als identisch mit einer nachhaltigen Unternehmensführung dar. Wissenschaft und Politik sehen neben dem oben dargestellten Unterschied bezüglich des Umgangs mit dem ökonomischen Beitrag auch noch weitere Unterschiede in Bezug auf die Maßnahmen zur Einhaltung bestehender Gesetze. CSR fokussiert nur auf die freiwilligen Leistungen, Gesetzestreue wird vorausgesetzt. Nachhaltige Unternehmensführung muss sich dagegen auch mit organisatorischen Maßnahmen zur Einhaltung von Gesetzen befassen. Für die Praxis macht das allerdings keinen Unterschied. Kein Unternehmen wird z.B. im Umweltschutz oder im Bereich des Personals freiwillige Maßnahmen organisatorisch getrennt von der Sicherstellung der Gesetzestreue managen und dazu ggf. getrennte Abteilungen einrichten.

Corporate Responsibility und Social Responsibility

Mittlerweile haben sich aus CSR zwei begriffliche Ableger entwickelt, nämlich Corporate Responsibility (CR) und Social Responsibility (SR). Corporate Responsibility ist entstanden, weil

[8] Corporate Citizenship im Sinne von Bürgerschaftlichem Engagement von Unternehmen umfasst alle karitativen, wohltätigen Beiträge von Unternehmen jenseits des Kerngeschäfts. Klassisch sind hier Spenden und Unternehmensstiftungen. Neue Ansätze sind die Freistellung von Mitarbeitern für soziales Engagement oder auch der zeitweise Austausch vom Mitarbeitern mit sozialen Einrichtungen.

Wirtschaftvertreter das „social“ bei CSR für irreführend hielten und gleichzeitig die Verantwortung auch gegenüber den Anteilseignern integriert werden sollte. CR-Berichte enthalten dementsprechend auch ausführlichere Darstellungen zu Corporate Governance, Risikomanagement, Compliance-Systemen und Antikorruption. Damit deckt CR alle Themen von CSR ab und ergänzt diese um Aspekte rund um Corporate Governance und Anlegerschutz.

Im Rahmen des internationalen ISO-Prozesses zur Erstellung der ISO 26000, eines Leitfadens zu „CSR“, fiel das C für „Corporate“ zum Opfer, denn die ISO-Managementnormen richten sich nicht nur an Unternehmen, sondern an Organisationen allgemein. Die geplante ISO 26000 hatte ihren Ausgangspunkt bei der Frage, wie soziale und ökologische Verantwortung bei den Lieferanten und den Herstellern in der Zulieferkette erreicht werden kann. Mittlerweile wurde das Spektrum der Themen deutlich ausgeweitet. Gemäß Working Draft 4.2 (ISO 2008) umfasst Social Responsibility folgende “SR Issues”: Organisational Governance, Environment, Human Rights, Labour Practices, Fair Operating Practices (Geschäftspraktiken), Consumer Issues, Community Involvement and Development. Der Standard ist als Leitfaden ohne Zertifizierung vorgesehen, wenngleich Forderungen nach einer Zertifizierbarkeit immer wieder vorgebracht werden. Die ISO 26000 soll nach jüngsten Meldungen der ISO 2010 veröffentlicht werden (ISO 2008a).

2.3 CSR-Handlungsfelder

Es gibt viele Aufstellungen, in denen Nachhaltigkeitsanforderungen an Unternehmen und ihre Nachhaltigkeitsberichte definiert wurden. Um trotz der Vielfalt an Einzelanforderungen eine Übersicht zu vermitteln wurden die Anforderungen in Handlungsfelder zusammengefasst (Loew und Braun 2005). Dabei werden im Sinne des EU-Verständnisses von CSR nur die Beiträge zu ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit betrachtet. Ökonomische Anforderungen wie z.B. die Erstellung einer Wertschöpfungsrechung finden hier also keine Berücksichtigung.

Unterscheidet man zwischen Produktion, Beschaffung und Absatz samt verkaufter Produkte, dann kann ein Unternehmen im Umweltschutz durch

- betrieblichen Umweltschutz,
- ökologische Produktentwicklung und die
- Berücksichtigung von Umweltanforderungen in der Beschaffung

zu ökologischer Nachhaltigkeit beitragen. Zum Teil, insbesondere im Bereich der Produktion, gibt es auch zahlreiche gesetzliche Vorgaben, die ein bestimmtes Umweltschutzniveau vorschreiben.

Diese Gliederung lässt sich analog auf die sozialen Beiträge eines Unternehmens anwenden. Es ergib sich dann

- die Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen (Produktion),
- den Verbraucherschutz (Absatz) und
- den fairen Umgang mit Lieferanten samt der Berücksichtigung der Arbeitsbedingungen bei internationalen Lieferbeziehungen (Beschaffung).

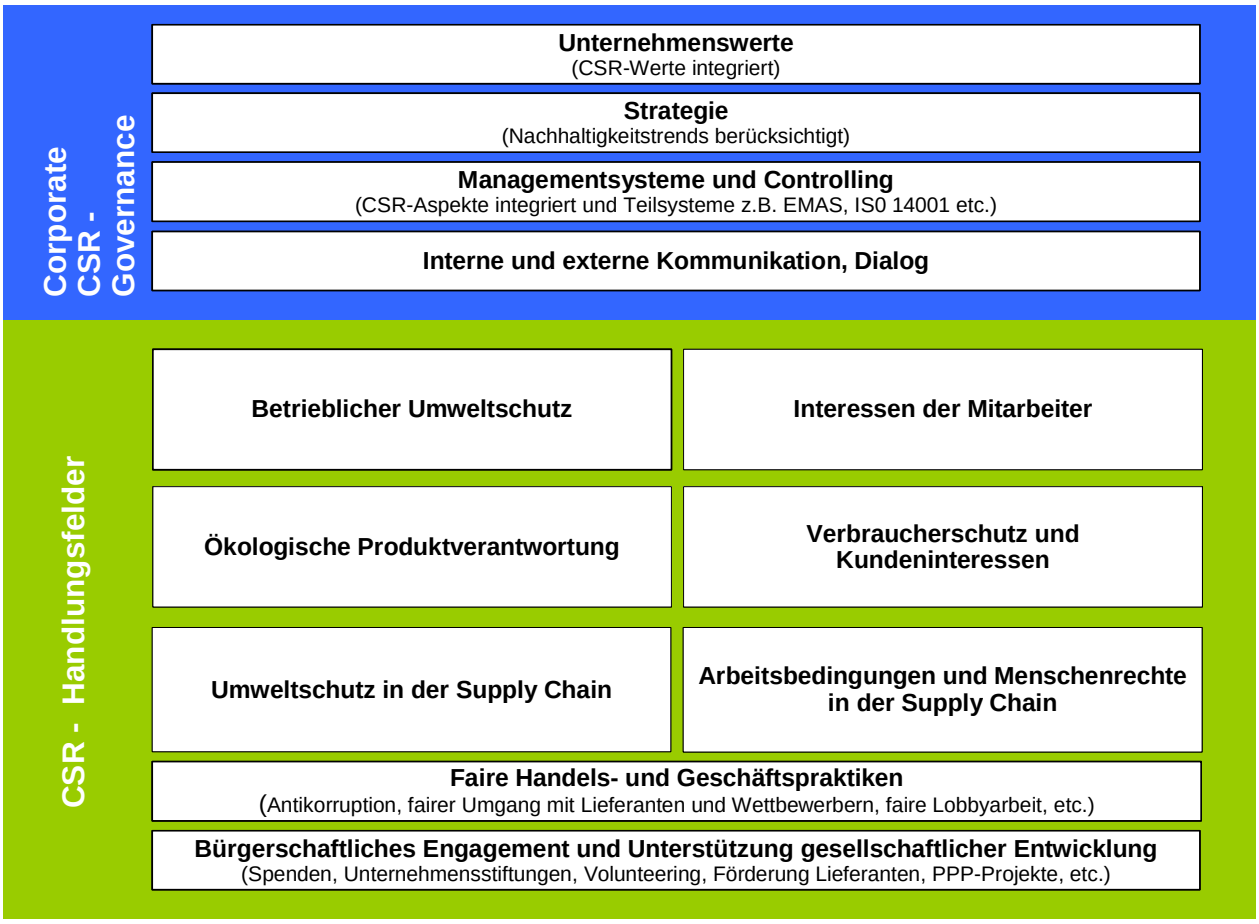
Somit spannt sich die in Abbildung 3 dargestellte Matrix zu den Handlungsfeldern in den zentralen Geschäftsprozessen auf.

Oft engagieren sich Unternehmen auch außerhalb ihres Kerngeschäfts für die Gesellschaft, übernehmen also Verantwortung für ihr Umfeld. Hierzu zählt zum einen das Bürgerschaftliche Engagement (=Corporate Citizenship); weiterhin zählt zur Umfeldverantwortung der konstruktive

Beitrag zur Entwicklung von Normen oder rechtlichen Regelungen oder Unterstützung von gesellschaftlichen Initiativen, z.B. gegen Ausländerfeindlichkeit (Handlungsfeld Verantwortung im Umfeld).

Schließlich müssen diese Aktivitäten in die Unternehmensstrategie integriert und systematisch gemanagt werden (Governance und Managementsysteme). Dabei empfiehlt es sich besonders für große Unternehmen, auch die Meinungen externer Akteure (Stakeholder) zu reflektieren. So ergibt sich das Modell in der Abbildung:

Abbildung 3: Handlungsfelder von CSR



Quelle: BMU (2006a), Loew und Braun (2009)

Die einzelnen Anforderungen in den Handlungsfeldern werden nun in zwei Schritten betrachtet. Zunächst werden die Anforderungen an die „Performance“ also die Ergebnisse des Unternehmensverhaltens umrissen. Dabei wird deutlich, dass die Anforderungen auf der ökologischen Seite symmetrischer sind als die sozialen Anforderungen. Ob auf betrieblicher Ebene, bei den Vorlieferanten oder bei einer Produktlebenszyklusbetrachtung: Die grundsätzlichen ökologischen Aspekte sind die gleichen (Tabelle 1). Dabei sind sowohl die Relevanz als auch die Einflussmöglichkeiten für das einzelne Unternehmen sehr unterschiedlich! Damit verbunden gibt es unterschiedliche organisatorische Ansätze, um die Performance zu überwachen und zu verbessern.

Die sozialen Anforderungen sind deutlich heterogener. Wenn es um die Interessen der Mitarbeiter geht, dann beruht die Diskussion in Deutschland und Europa auf einer völlig anderen

Ausgangsituation als in Schwellen- und Entwicklungsländern. Dies soll nicht heißen, dass hierzulande etwa überzogene Interessen gelten, vielmehr fällt der Unterschied der Diskussionsstränge auf, der aus den Ausgangsituationen resultiert. Dementsprechend werden im Handlungsfeld Interessen der Mitarbeiter andere Anforderungen formuliert als bei Arbeitsbedingungen und Menschenrechten in der Lieferkette.

Betrachtet man Absatz und Produkt, dann werden hier gänzlich andere Anforderungen wie Umgang mit Beschwerden, Transparenz in der Produktinformation oder Berücksichtigung der Verbraucherinteressen in der Produktentwicklung gestellt.

In der folgenden Tabelle 1 sind die wichtigsten Aspekte schlagwortartig angeführt.

Tabelle 1: Aspekte der Handlungsfelder in den Geschäftsprozessen

Betrieblicher Umweltschutz - Klimaschutz / Energieeffizienz - Luftreinhaltung - Ressourceneffizienz - Vermeidung Eintrag toxischer Stoffe - Boden- und Gewässerschutz - Abfallwirtschaft - Verkehr - Anlagen- und Transportsicherheit - Biodiversität	**Interessen der Mitarbeiter** - Beschäftigungssicherheit - Entlohnung samt Anreizsysteme und Beitrag zu Altersvorsorge - Flexible Arbeitszeitmodelle - Aus- und Weiterbildung - Vielfalt und Chancengleichheit - Gleichstellung - Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz
Umweltschutz in der Supply Chain Grundsätzlich gleiche ökologische Aspekte wie im betrieblichen Umweltschutz. (Allerdings andere Managementaufgaben.)	**Arbeitsbedingungen und Menschenrechte in der Supply Chain** Theoretisch die gleichen Aspekte wie bei Interessen der Mitarbeiter. Praktisch dreht sich die Diskussion hier aber um gravierende Verletzung elementarer Kernarbeitsbedingungen. (Zudem: andere Managementaufgaben.)
Ökologische Produktverantwortung Grundsätzlich gleiche ökologische Aspekte wie im betrieblichen Umweltschutz. (Allerdings andere Managementaufgaben.)	**Verbraucherschutz und Kundeninteresse** - Umgang mit Beschwerden - Ermittlung, Berücksichtigung von Kundenwünschen - Berücksichtigung besonderer Verbraucherbedürfnisse - Transparenz Produktinformationen - Nutzung von (anspruchsvollen) Produktlabel - Verbraucherschutzaspekte in der Produktentwicklung - Keine irreführende Werbung - Faire Verträge

Quelle: eigene Darstellung

Im Herangehen an Governance und Managementsysteme von CSR ist allgemein noch Unsicherheit festzustellen. Oft wird auch in den Nachhaltigkeitsberichten nicht dargestellt, wie hier übergreifend koordiniert und Zielkonflikte gelöst werden (Horst 2008). Rein sprachlich liegt es nahe, dass analog zum Umweltmanagementsystem nun ein CSR-Managementsystem diese Aufgabe lösen könnte. Die Entwicklung eines neuen Managementsystems beispielsweise analog zur ISO 14001 wäre aber nicht sinnvoll, da in wichtigen Handlungsfeldern schon etablierte Strukturen vorhanden sind:

- Handlungsfeld Umweltschutz: Für den Umweltschutz sind Umweltmanagementsysteme nach ISO 14001 oder EMAS eingeführt. Allein die ISO 14001 verzeichnete Anfang 2007 schon 129.000 Zertifizierungen.
- Handlungsfeld Interessen der Mitarbeiter: Für die Personalwirtschaft sind die Personalabteilungen und die Arbeitsdirektoren verantwortlich. Es bestehen je nach Unternehmensgröße unterschiedliche Gremien und Beauftragte, die die Interessen der Mitarbeiter vertreten. Die Gewerkschaften sind hier die ältesten Interessensvertretungen und haben im historischen Rückblick fundamentale Verbesserungen für Arbeitnehmerschaft erreichen können.
- Handlungsfeld Supply Chain: Für das Handlungsfeld Arbeitsbedingungen und Menschenrechte in der Zulieferkette liegen bislang noch am wenigsten Erfahrungen zur praktischen Umsetzung vor (Loew, Braun 2006), wenngleich in den vergangenen Jahren hier erhebliche Fortschritte festzustellen sind. Sofern das Thema überhaupt angegangen wird, wird bei vielen Unternehmen die Zuständigkeit beim Einkauf liegen. Ein Managementsystem wurde dafür noch nicht entwickelt, der in Entwicklung befindliche ISO Standart 26000 wird Leitlinien für ein gutes Management dieser Aufgabe aufstellen. Wichtig sind hier auch Branchen- und Gruppenlösungen wie z.B. von BCSI oder GESI, in denen die Managementaufgaben weitgehend outgesourced werden. Weiter ist zu berücksichtigen, dass Umweltschutzanforderungen an die Hersteller in der Zulieferkette gemeinsam mit Anforderungen an die Arbeitsbedingungen gestellt und gemanagt werden.
- Handlungsfeld Verbraucherschutz/Kundeninteressen: Für den Verbraucherschutz dürfte in der Regel das Marketing und der Verkauf zuständig sein.

Auf diesen bestehenden Managementsystemen kann aufgebaut werden. Es gibt allerdings gute Gründe, die Managementaufgaben in diesen Teilbereichen von CSR besser zu koordinieren. Insbesondere scheint eine Koordination bezüglich

- Dialog mit Stakeholdern,
- Bestimmung von Prioritäten, Zielen, Maßnahmen,
- Unterstützung von Strategiebildungsprozessen,
- externer Kommunikation und Berichterstattung sowie
- interner Kommunikation (u. a. zur Weiterentwicklung der Unternehmenskultur, zur Schaffung einer konzernweiten Verständigung bei multinationalen Unternehmen.)

sinnvoll. Einige Unternehmen wie z.B. BASF, RWE, Linde haben daher hochrangige Gremien (z.B. Sustainability Councils) eingerichtet, in denen die Themen zusammenfließen und Entscheidungen getroffen werden. Diese Gremien werden durch einen Stab unterstützt, der fachliche Fragen klärt, Projekte unterstützt, den Dialog mit den Stakeholdern führt oder unterstützt und schließlich oftmals auch für den Nachhaltigkeitsbericht operativ zuständig ist. Eine solche Koordination erscheint bei multinationalen Unternehmen praktikabel.

3 Ausgewählte Grundlagen zu Unternehmenskultur

„Das Wesentliche ist für die Augen unsichtbar."
Antoine de Saint-Exupéry

3.1 Begriff und Ebenen

Eine der ersten Definitionen des Begriffs der Unternehmenskultur stammt von Jaques (1951). Er bezeichnet die Kultur eines Unternehmens als „gewohnte und tradierte Weise des Denkens und Handelns, wie sie in mehr oder minder starkem Maße von allen Mitgliedern geteilt wird".

In die Betriebswirtschaftslehre fand der Begriff der Unternehmenskultur erst Anfang der 1980er Jahre Eingang, vor allem durch die angelsächsisch geprägten „new management thinkers" (Matthäi 2005). Erstmals wurde verstärkt der Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg untersucht. Die Ergebnisse von Studien zeigten, dass Firmen mit entsprechend ausgeprägter Unternehmenskultur ihren Umsatz, ihre Mitarbeiter, den Aktienwert und das Reineinkommen gegenüber Unternehmen mit anders ausgeprägter Kultur steigern konnten (Kotter und Heskett 1992).

Die Forschungen zur Unternehmenskultur werden von unterschiedlichen Fachdisziplinen wie den Wirtschaftswissenschaften, den Arbeitswissenschaften, der Arbeitspsychologie und -soziologie sowie von den Kulturwissenschaften betrieben. Hinzu kommt, dass der Begriff Kultur verschiedenartig verstanden wird und z. T. mit Begriffen wie Corporate Identity, Unternehmensphilosophie, Unternehmensethik oder Commitment gleichgesetzt wird (Looks et al. o.J.). Damit gibt es recht unterschiedliche Verständnisse und Definitionen zu Unternehmenskultur.

Trotz der Vielfalt gibt es offensichtlich dennoch Kernelemente, die immer wieder in den Definitionen auftauchen. Zusammengetragen wurden diese von Weßling (1992). Unternehmenskultur ist demnach:

- nicht direkt beobachtbar. Sie ist implizit vorhanden (Verhaltensweisen) und explizit vergegenständlicht (Leitbilder, Arbeitsräume, Architektur),
- ein System geteilter Werte, Normen und Einstellungen,
- das Ergebnis von Interaktionen zwischen Individuen und Gruppen, d.h. das Ergebnis von Sozialisations- und Lernprozessen,
- nicht statisch, sondern prinzipiell offen und wandlungsfähig,
- stark vergangenheitsorientiert (Weitergabe von Verhaltensweisen von Generationen auf Generationen), aber sie bestimmt auch entscheidend die Zukunft des Unternehmens mit,
- ein kollektives Phänomen, welches stark auf den Einzelnen wirkt,
- die konzeptionelle Denkwelt aller Unternehmensmitglieder.

Looks et al (o.J.) haben ca. 2004 einen Literaturüberblick zu verschiedenen Ansätze zu Unternehmenskultur erstellt. Sie fassen Unternehmenskultur zusammen als die „praktisch gelebten und von den Organisationsmitgliedern geteilten Grundannahmen, Werte und Normen, die die Wahrnehmung und Gestaltung von Strukturen [...], Technologien [...], Strategien [...] sowie die Arbeitsorganisation beeinflussen".

Wie tiefgreifend Unternehmenskultur wirkt, drückt eine Unternehmensberatung plastisch aus indem sie sie als die DNA eines Unternehmens bezeichnet (Bordia et al. 2005).

Ebenen der Unternehmenskultur

Kultur umfasst allgemein unmittelbar sichtbare Aspekte bis hin zu unbewussten Grundverständnissen und Werten. Dementsprechend wurden auch für Unternehmenskultur verschiedene Ebenen-Modelle entworfen. Martins et al. (2005) sehen das Drei-Ebenen-Modell von Schein (1995) als weit verbreitet und in der Forschung anerkannt an. Schein unterscheidet drei Ebenen der Unternehmenskultur:

- Artefakte als offensichtliche Elemente der Unternehmenskultur (Organisationsstruktur, Rituale, Redewendungen, Architektur der Firmengebäude oder sichtbare Verhaltensmuster),
- Werte der Organisation (was einer Organisation wichtig ist),
- Grundannahmen (unhinterfragte und nicht bewusst reflektierte Annahmen über die Natur des Menschen, der Umwelt, der Zeit oder der Wirklichkeit im Allgemeinen).

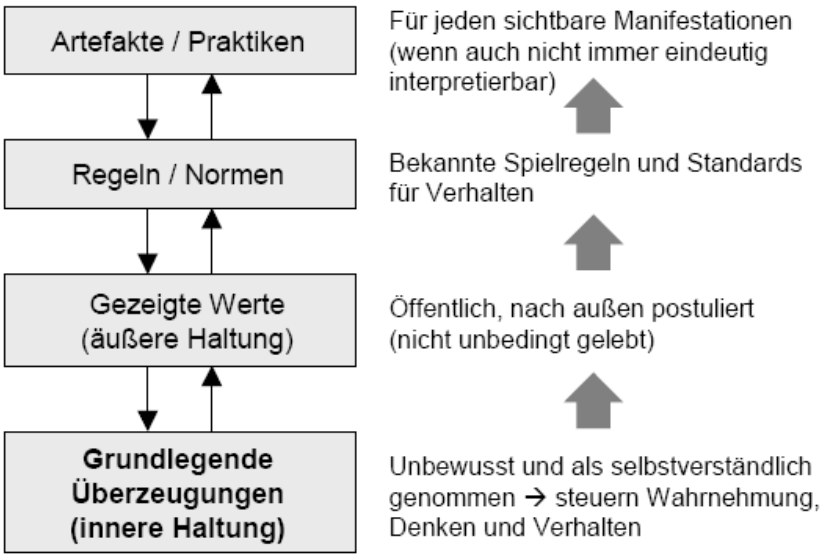
Schein betont, dass alle Ebenen analysiert werden müssen, wenn man die Unternehmenskultur eines Unternehmens verstehen oder gar verändern möchte. Die unausgesprochenen Grundannahmen bezeichnet er als „Motor“. Diese Ebene ist es, die man vor allem aufdecken und steuern muss. Diese Grundannahmen umfassen

- [Einstellungen zum] „Verhältnis Mensch / Natur,
- Annahmen über Realität und Wahrheit,
- Annahmen über das Wesen des Menschen,
- Annahmen über die menschlichen Beziehungen.“ (Schein 1999/2006)

Besonders die ersten zwei Punkte sind für Nachhaltige Unternehmensführung und Nachhaltigkeitsinnovationen äußerst relevant. Wenn in den Köpfen verankert ist, dass der Mensch der Natur überlegen ist, Energie ausreichend vorhanden und die Forschungsergebnisse zum Klimawandel ja möglicherweise doch nicht ganz so dramatisch sind, dann wirkt sich dies auf eine Vielzahl von Entscheidungen, auch auf die Innovationsprozesse, aus.

Zurück zum allgemeinen Sachstand: In der deutschen Forschung ist das Modell von Sackmann (2006b) bekannt. Es orientiert sich an Schein und führt zusätzlich die Ebene Regeln/Normen ein. Diese Ebene umfasst die bekannten „Spielregeln“ und Standards für das Verhalten. Sackmann verweist auch auf die gegenseitigen Wechselwirkungen zwischen den Ebenen. So kann man also durch Veränderungen bei den Regeln und den gezeigten Werten durchaus auf die unterste Ebene der Grundannahmen einwirken.

Abbildung 4: Ebenen der Unternehmenskultur



Quelle: Sackmann (2006b)

3.2 Unternehmenskultur, Entscheidungen und CSR

Bei der Betrachtung der unterschiedlichen Ebenen der Unternehmenskultur wurde bereits deutlich, dass unter anderem bei den nicht unmittelbar erkennbaren grundlegenden Werten Bezüge zu CSR und Nachhaltiger Unternehmensführung bestehen. Eine der Forschungsfragen unserer Studie ist, ob CSR in Unternehmen eine stärkere Integration von Umweltschutz, sozialen Aspekten und ökonomischen Zielsetzungen in Vorgehensweisen und Entscheidungen fördert. Die bisherigen Betrachtungen legen nahe, dass eine Verankerung von CSR in der Unternehmenskultur genau dies leisten würde. Daher wird im Folgenden zunächst an Beispielen deutlich gemacht, welche ausschlaggebende Rolle die Unternehmenskultur hat, um darauf aufbauend Überlegungen zur Verankerung von CSR in der Unternehmenskultur abzuleiten.

Praxisbeispiele zu Unternehmenskultur

Die langjährige Forschung zu Unternehmenskultur hat einen bedeutenden ökonomischen Hintergrund. Unternehmenskultur gilt als ein ausschlaggebender Faktor für den Unternehmenserfolg. Edgar Schein forscht und berät seit über 40 Jahren zu Unternehmenskultur und kann anhand zahlreicher Praxisbeispiele darstellen, wie die jeweilige Unternehmenskultur zum Erfolg oder zum Scheitern von einzelnen Projekten, Fusionen oder gar ganzen Unternehmen geführt hat (Schein 2006).

Er zeigt auf, dass Unternehmenskultur auf Erfahrungswerten basiert und damit letztlich eine Art gesammeltes Wissen darstellt. Die Mitarbeiter des Unternehmens haben sich zur Kultur gemacht, was in der Vergangenheit zu Erfolg geführt hat. Dass die Werte, die in der Vergangenheit zu Erfolg geführt haben, auch in der Zukunft zum Erfolg beitragen, ist jedoch nicht immer gegeben. Unternehmenskulturen müssen sich daher gegebenenfalls anpassen. Dies kann implizit geschehen oder aber explizit, indem man versucht, die Unternehmenskultur umfassend und zielgerichtet zu verändern. Schein, wie viele andere Autoren auch, weist darauf hin, dass es extrem schwierig sei, eine Unternehmenskultur zielgerichtet zu verändern. Dies

bedarf guter Kenntnis der herrschenden Unternehmenskultur sowie Kenntnisse über die Instrumente zur Veränderung. Nicht immer führt die Veränderung der Unternehmenskultur zum Erfolg. Manchmal gelingt die Veränderung nicht, obwohl den Entscheidern bewusst ist, dass eine Veränderung der Kultur erforderlich ist. Manchmal wird eine Veränderung angestoßen, die aber die Leistungsfähigkeit des Unternehmens nicht steigert, sondern im Gegenteil, reduziert. Beispielsweise herrschte bei dem Softwarehersteller ATARI in den Entwicklungsteams eine sehr starke Teamorientierung. Die Spiele wurden gemeinsam entwickelt; die Entwickler hatten ihre Freude daran, immer wieder kleine Verbesserungen zu ergänzen und so schließlich zu einem für die damalige Zeit guten Produkt zu kommen. In dieser Situation wurde ein neuer Vorstand berufen, der aus dem Marketing kam. Aus dem Marketing kannte er eine Kultur, die auf einem System individueller Anreize und Karrieremöglichkeiten basierte. Diese Kultur war in seinem bisherigen Tätigkeitsgebiet für die Steigerung des Absatzes erfolgreich. Also wurde bei ATARI durchgängig, mithin auch in der Entwicklungsabteilung, ein System klarer persönlicher Verantwortlichkeiten und ein individuelles, konkurrentes Belohnungssystem eingeführt. Das Ergebnis war fatal: Die Moral im Unternehmen sank auf einen Tiefpunkt und einige der besten Ingenieure kündigten (Schein 2006). Dieses und zahlreiche andere Beispiele zeigen, dass es nicht „die richtige“ Unternehmenskultur gibt, sondern dass Unternehmenskulturen zu den Aufgaben der Mitarbeiter, den Anforderungen der Märkte, den Technologien etc. passen müssen.

Schein stellt auch einen Zusammenhang zwischen Gründern und Unternehmenskultur fest. Zum Verständnis der Unternehmenskultur gilt es daher, sich mit der Gründungsgeschichte zu befassen. Die Kulturen von Start-ups und von etablierten Unternehmen haben unterschiedliche Charakteristika. Bei Start-ups, die von ihren Gründern geleitet werden, entspricht die Unternehmenskultur mehr oder weniger exakt den Werten des Gründers. Wächst das Unternehmen, werden vom Gründer quasi automatisch solche Mitarbeiter eingestellt, die eine ähnliche Wertestruktur aufweisen. Hat das Unternehmen weiter Erfolg, wird dies auf diese Werte zurückgeführt. Dies ist nicht unbedingt nur ein bewusster Prozess. Die Verfestigung der gemeinsam geteilten Grundannahmen erfolgt im wesentlichen unbewusst. Also prägen Gründer die Unternehmenskultur ihrer Unternehmen oft sehr lange, weshalb bei der Erhebung einer Unternehmenskultur auch die Unternehmensgeschichte und die Person des Gründers berücksichtigt werden sollte.

Die Tatsache, dass der Gründer die Unternehmenskultur maßgeblich prägt, hat sich die Firma Procter & Gamble bereits in den 1950er Jahren zu Nutzen gemacht. Es bestand die Notwendigkeit, die Produktivität durch eine grundlegende Neugestaltung der Organisation zu erhöhen. Ein Team entwickelte ein Produktionskonzept, das die Beteiligung der Mitarbeiter in den Mittelpunkt stellte, sowie ein Anreizsystem, das multiple Fertigkeiten belohnte, statt sich auf hierarchische Positionen oder die Zahl der untergebenen Mitarbeiter zu beziehen. Den Verantwortlichen war aber klar, dass dieses Konzept sowohl auf Widerstand bei der Gewerkschaft als auch bei den meisten Managern in den bestehenden Fabriken stoßen würde. Deswegen wurde eine neue Fabrik gebaut, um das Konzept dort beispielhaft einzuführen. Der Versuch gelang. Die neue Produktionsstätte war sehr schnell erfolgreich, denn sie hatte eine höhere Produktivität und konnte flexibler auf wechselnde Marktanforderungen reagieren. Zukünftige Manager von weiteren neuen Fabriken und später auch Manager von den alten Fabriken wurden in dieser Best-Practice-Fabrik temporär eingesetzt; sie mussten also eine Art Pflichtpraktikum absolvieren. Später wurden auch Manager aus der Modellfabrik in die alten Fabriken versetzt. Durch diesen Prozess wurde allmählich die angestrebte organisatorische Veränderung an allen Standorten umgesetzt. Ingesamt dauerte der Prozess 15 Jahre (Schein 2006). Dieses Beispiel belegt auch Empfehlungen (z.B. BMU 2008, Fichter und Arnold 2004), ggf. neue Tochterunternehmen zu gründen, wenn Innovationen gefördert werden sollen, deren

Technologien und Märkte stark von den denen abweichen, auf die das Unternehmen bisher fokussierte.

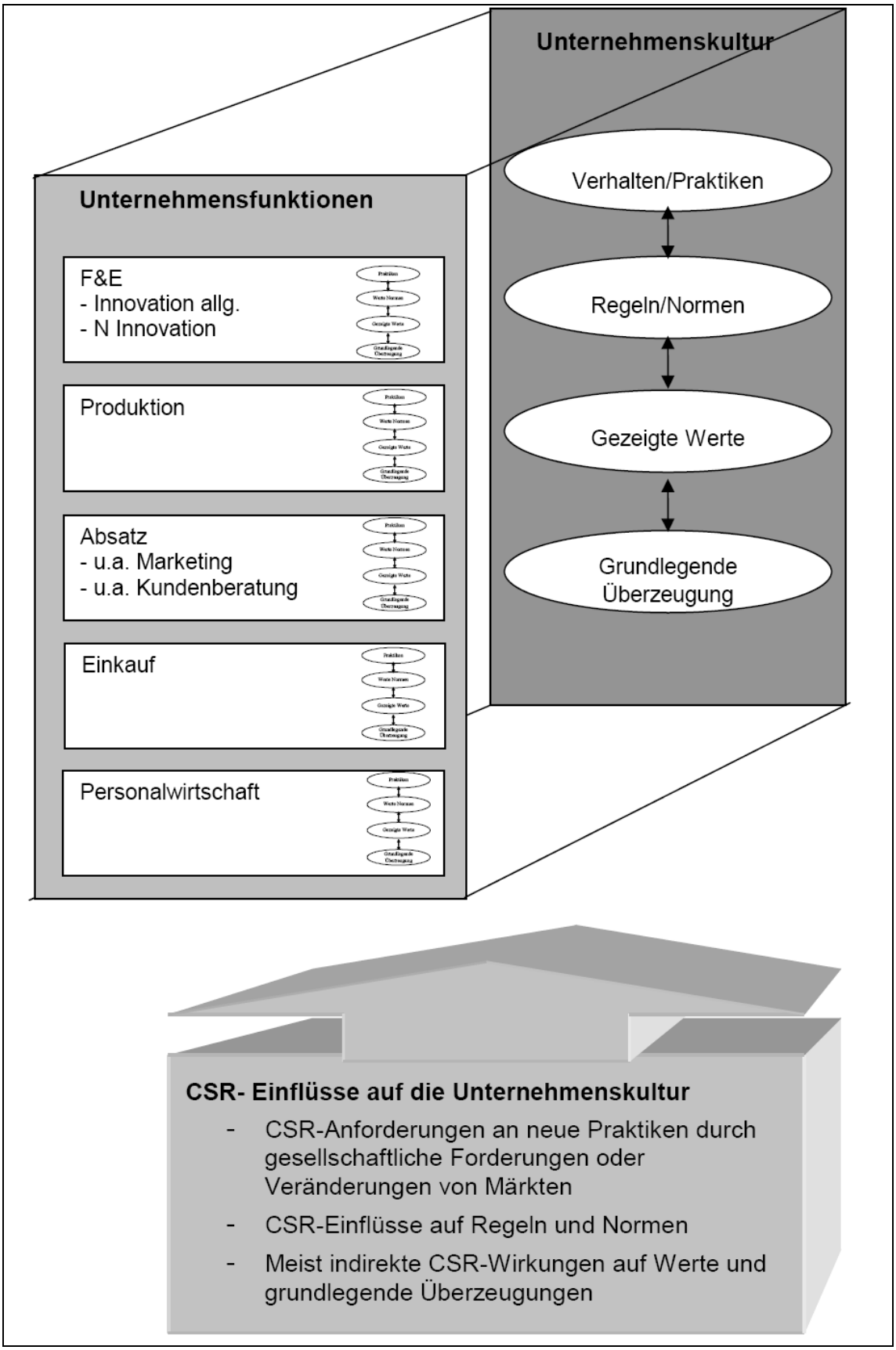
Wirkung auf Entscheidungen und Bezüge zu CSR

Die beiden Beispiele – ATARI und Procter & Gamble – machen deutlich, wie Unternehmenskulturen tiefgreifend auf Unternehmen wirken, mithin implizit kleine und große Entscheidungen maßgeblich beeinflussen.

Um sich ein realistisches Bild der Kultur eines Unternehmens machen zu können, empfiehlt Schein sowohl das Selbstverständnis bezüglich Mission, Strategie und Ziele zu erfragen, als auch die interne Integration mit Aspekten wie Sprachcode und Gruppengrenzen zu betrachten. Mit anderen Worten die Ebenen der Artefakte/Praktiken, der Regeln sowie der öffentlich postulierten Werte (Abbildung 4, Seite 26). Diese Ebenen stehen in Wechselwirkung mit den grundlegenden Überzeugungen (mit den Einstellungen zu Mensch und Natur, Annahmen über Realität und Wahrheit etc.).

Damit wird deutlich, dass es für eine breite Verankerung von Nachhaltigkeit und CSR in relevante Entscheidungen am wirksamsten wäre, die grundlegenden Annahmen, die nur teilweise bewusst sind (!) zu verändern. Solange die Annahmen zu Realität und Wahrheit sowie zum Verhältnis von Mensch und Natur grundsätzlichen Erkenntnissen zu Klimawandel, Ressourcenknappheit etc. widersprechen, wird im Unternehmen die Tendenz bestehen, die damit verbundenen Trends zu ignorieren. In der Praxis ist aber gerade die Veränderung dieser Ebene am schwersten und langwierigsten. Und der Weg muss über die sichtbaren und mithin greifbaren Ebenen führen. So kann durch die Veränderung von Normen und Standards und durch die Propagierung neuer Werte auf die grundlegenden Überzeugungen eingewirkt werden. Eine große Rolle spielt auch das vorbildliche Handeln von Führungskräften und die Konsistenz von Anreizsystemen mit den Werten. Auch die Zuweisung von Status für CSR-Funktionen ist relevant. Die folgende Abbildung 5 zeigt mögliche Einflüsse von CSR auf die Unternehmenskultur. Hier soll zudem deutlich gemacht werden, dass in den einzelnen Abteilungen eines Unternehmens unterschiedliche „Sub“-kulturen bestehen. Auch hier ist von Wechselwirkungen zwischen diesen Subkulturen über die verschiedenen Ebenen auszugehen.

Abbildung 5: Einflüsse von CSR auf die Unternehmens- und Abteilungskultur



Quelle: eigene Darstellung

Die Befunde der Forschung zu Unternehmenskultur zeigen also, dass signifikante Veränderungen im Gesamtverhalten die Berücksichtigung aller Ebenen der Unternehmenskultur erfordern und insbesondere Änderungen auf der Ebene der Grundannahmen angestrebt werden müssen. Bei unseren Recherchen konnten wir keine Studien identifizieren, die sich systematisch mit der Veränderung von Unternehmenskultur in Bezug auf CSR und Nachhaltigkeit befassen.

Allerdings wurden einige mit Unternehmenskultur korrespondierende Aspekte bereits in den Arbeiten zu Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement erkannt. Dort wird immer wieder auf die zentrale Rolle von relevanten Leitungspersonen sowie Dokumenten zu Unternehmenszielen und Werten betont. So schrieb schon Georg Winter (1987): „Umweltorientierte Unternehmensführung kann nur mit dem Führungsteam, nicht gegen dieses durchgesetzt werden. Haben Mitglieder des Führungsteams noch nicht die Notwendigkeit umweltorientierter Unternehmensführung erkannt, so müssen sie überzeugt werden. Im Falle einer Aktiengesellschaft ist Überzeugungsarbeit auch in Richtung des Aufsichtsrates und der Hauptversammlung zu leisten.“ Dieser Sichtweise dürfte wohl auch heute niemand widersprechen und sie ist direkt auf Nachhaltigkeit übertragbar.

Organisational Imprinting

Es sei aber an dieser Stelle deutlich gemacht, dass die Veränderung etablierter Unternehmenskulturen von diversen Autoren als äußerst schwierig beschrieben wird. Immer wieder betont auch Schein, dass die Änderung von Unternehmenskulturen erheblichen Hemmnissen gegenübersteht. Besonders in der Ebene der „grundlegenden Überzeugungen“ wird für Schein Kultur fast unveränderlich und man findet innerhalb der kulturellen Gruppe kaum noch Variationen. „In fact, if a basic assumption is strongly held in a group, members would find behavior based on any other premise inconceivable“ (Schein 1985: 14). Entsprechend schwer wird die Veränderung von Grundwerten. Wenn zudem eine Diskrepanzen zwischen schriftlich niedergelegten Visionen und Zielen und dem konkreten Handeln des Managements bestehen, dann dürfte es kaum zur Veränderung der Grundwerte kommen. Denn „… the operating cultural assumptions will always be manifested first in what the leaders demonstrate, not in what is written down or inferred from designs and procedures“ (Schein 1985: 237).

Auch Charles Perrow sieht mit der Institutionalisierung von Organisationen eine Reihe von Resilienzeffekten verbunden: „They take on a distinctive character; they become prized in and of themselves, not merely for the goods or services they grind out. People build their lives around them, identify with them, become dependent on them“ (Perrow 1986: 167). Barbara Kellermann (1984) sah hier das Risiko, dass sich die Aufrechterhaltung der Organisation zu einem wichtigeren Ziel als die Funktionserfüllung entwickeln könnte. Auch Richard Scott beschreibt diese Effekte ähnlich, aber bei Scott entwickelt sich die Existenz der Organisation zum Selbstzweck und die Organisation bekommt einen wertkonservativen Charakter: „As organizations become infused with value, they are no longer expendable tools; they develop a concern for self-maintenance. By taking on a distinctive set of values, the organization acquires a character structure, an identity. Maintaining the organization is no longer simply an instrumental matter of survival, but becomes a struggle to preserve a set of unique values“ (Scott 1995: 18 f.). Diese Feststellung über den wertkonservativen Charakter von Unternehmen und der Rolle des Gründers führte zur Theorie des Organizational Imprinting. Sie zieht die Schlussfolgerung, dass eine einmal in der Gründungsphase entwickelte Unternehmenskultur kaum noch veränderbar und in Einzelfällen noch nach hundert Jahren beobachtbar ist (siehe Clausen 2004: 92 für eine Zusammenfassung).

Change Management

Auch die Vertreter des Veränderungsmanagements (Change Management) berücksichtigen, dass die grundlegenden Werte nur schwer veränderbar sind. Aber beim Change Management liegt das Augenmerk auf der Überwindung der Hemmnisse, um Veränderungen in der Organisation herbeizuführen. Der Ursprung des Veränderungsmanagements geht auf Forschungen zu Organisationsentwicklung in den USA in den 1930er Jahren zurück. Roethlisberger und Mayo führten im Rahmen von Projekten zur Leistungssteigerung Experimente in den Werken der Western Electric durch. Sie entdeckten, dass die beobachtete Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter stärker von der Aufmerksamkeit für die Mitarbeiter beeinflusst wurde, als durch Änderungen der Arbeitsbedingungen.

Um gezielte Veränderungen in Unternehmen zu erreichen, wird der Veränderungsprozess in Phasen unterteilt (Tabelle 2).

Tabelle 2: Phasen des Veränderungsprozesses

*Auftauphase (*Unfreezing*)*
Ausgangspunkt der ersten Phase ist die Einsicht, dass die Erwartungen nicht mehr der Realität entsprechen. Die Notwendigkeit einer Veränderung tritt langsam als Möglichkeit ins Bewusstsein und altes Verhalten wird in Frage gestellt. Kommt nun die nötige Flexibilität dazu, kann die Bereitschaft für Veränderungen entstehen. Das generelle Ziel dieser Phase besteht darin, die nach Veränderung strebenden Kräfte zu stärken und zu unterstützen und so ein Veränderungsbewusstsein zu induzieren. Unfreezing steht dabei bildlich für das Auftauen des bestehenden (= eingefrorenen) Gleichgewichts.
Bewegungsphase (Moving)
In der zweiten Phase, der Moving- oder Veränderungsphase, werden Lösungen generiert, neue Verhaltensweisen ausprobiert und das Problem in Teilprojekten gelöst. Der Status-quo wird verlassen und es wird eine verändernde Bewegung zu einem neuen Gleichgewicht vollzogen.
Einfrierphase (Refreezing)
Ziel der dritten Phase, dem Wieder-Einfrieren, ist die Implementierung der gefundenen Problemlösungen und damit der zumindest vorläufige Abschluss des Veränderungsprozesses. Nach dem Episodenschema von Lewin bedürfen durchgeführte Veränderungen der Stabilisierung und müssen zur dauerhaften Integration in das Gesamtsystem wieder eingefroren werden. Der neue Gleichgewichtszustand soll so vor der Macht der Gewohnheit geschützt und stabilisiert werden. Fazit: Aus Neu mach Alt im positiven Sinne des Bekannten, Vertrauten und Funktionierenden.

Quelle: Wikipedia (o.J.)

Vergleicht man diese Phasen mit den Ebenen von Schein und Sackmann, dann sind die gegenseitigen Bezüge offensichtlich. Änderungen der Unternehmenskultur können also durchaus gezielt herbeigeführt werden. Als Konsequenz aus Erkenntnissen zu Organisational Imprinting leiten wir aber ab, dass die Resilienzeffekte, die mit der Veränderung der dominanten Logik verbunden sind, nicht unterschätzt werden sollten.

Weiterhin muss davon ausgegangen werden, dass die konsequente Veränderung von schriftlich dargelegten Werten und Normen sowie praktischem Handeln eine erhebliche Zeit durchgehalten werden muss, um letztlich auch auf der Ebene der dominanten Logik zu Veränderungen zu führen. Eine direkte Änderungsmöglichkeit dieser Logiken ist – wie z.B. Schein deutlich macht – nicht möglich.

3.3 Synthese: Unternehmenskultur, CSR und Innovationen

Die Bedeutung der Themas Unternehmenskultur im Kontext des Projekts liegt in der Frage der Unternehmenswerte. CSR steht für neue Werthaltungen der Nachhaltigkeit, die Bedeutung für das Unternehmen erlangt haben. Die Unternehmenskulturforschung stellt gerade die Werthaltungen ins Zentrum ihrer Arbeiten. Dabei verweist sie die Werthaltungen und innere Haltungen oft in den Bereich der nur schwer veränderbaren „grundlegenden Überzeugungen". Sie liefert dabei eine Reihe Erklärungen dafür, warum die Änderung der Unternehmenswerte durch CSR oft zäh verläuft, aber sie trägt mit dem Konzept des Change Management auch einen Ansatz zur Veränderung bei.

4 Ausgewählte Grundlagen der Innovationslehre

4.1 Begriff und Typen

Innovationen werden allgemein als zentraler Erfolgsfaktor für Unternehmen wie ganze Volkswirtschaften angesehen. Sie gelten als eine der wichtigsten Grundlagen, um im Wettbewerb erfolgreich bestehen zu können. Neben dieser ökonomischen Komponente sei auch auf die gesellschaftliche Wirkung hingewiesen: Produktinnovationen prägen unser Leben. Beispielhaft seien hier das elektrische Licht, Transportmittel, sowie Computer und Handy angeführt.

Aus Sicht von Unternehmen bedeuten Innovationen neue Wege der Wertschöpfung, oft in Reaktion auf veränderte Märkte, Gesellschaften und Anforderungen der Umwelt (ADL 2007). Die oben genannten Beispiele stehen dagegen für Innovationen, die neue Märkte geschaffen haben. Derartige grundlegende und das Leben prägende Innovationen sind wohl der Grund, weshalb bei Innovationen in der Regel an Produktinnovationen gedacht wird. Die Innovationsforschung unterscheidet jedoch verschiedene Typen, Gegenstände (Produkte, Prozesse) und Grade der Innovation. Zunächst sei der begriffliche Unterschied zwischen Innovation, Invention und Erfindung vorgestellt.

Eine Erfindung (=Invention) ist der technische Teil der Problemlösung. Je nach Grad der Neuerung können Erfindungen patentiert werden. Dementsprechend versteht auch das Patentrecht Erfindungen als „Lehren zum technischen Handeln" (Struck 1998), die ein eindeutiges und naturwissenschaftlich erklärbares Verfahren beschreiben. Die Erfindung wird aber nur zur Innovation, wenn sie derart zusätzlichen Nutzen schafft, dass sie am Markt absetzbar ist oder in anderer Form mehrfache Anwendung erfährt.

Der ökonomische Erfolg und die soziale Akzeptanz sind wesentlicher Bestandteil des Verständnisses von Innovationen: „Innovation ist die Durchsetzung neuer Kombinationen (vgl. Schumpeter 1997/1934: 100). Dabei handelt es sich um „diskontinuierliche technische oder soziale Neuerungen, die durch Anschlussfähigkeit, soziale Akzeptanz und die kollektive Attribuierung von Neuheit einen ökonomischen Erfolg für das sie hervorbringende System zu generieren in der Lage sind" (Heideloff 1998: 171). Mit Blick auf die Unternehmung kann Innovation damit verstanden werden als „... die Durchsetzung technischer, organisationaler, geschäftsfeldbezogener oder institutioneller Problemlösungen, die als grundlegend neu wahrgenommen, von relevanten Anwendern und Stakeholdern akzeptiert und von der Unternehmung in Erwartung eines unternehmerischen Erfolgs betrieben wird" (Fichter 2005: 155).

Innovationsgrad

Hübner (2002:13) differenziert bezüglich des Innovationsgrads von Innovationen weiter nach „objektiver Neuheit“, Verbesserungsinnovationen sowie Imitationen, bei denen höchstens eine subjektiv empfundene Neuheit vorliegt.

Gegenstand der Innovation (Innovationstypen)

Der Gegenstand der Innovation wird auch als Innovationstyp bezeichnet. Nach Horstmann (2003) stellt die Unterscheidung von Produkt-, Struktur- und Prozessinnovation die gängige Differenzierung in der Innovationsforschung dar.

Im Rahmen der Forschung zu Umweltinnovationen wurden Variationen zu dieser Grundstruktur entwickelt. Für die empirische Untersuchung des Innovationsbeitrags von EMAS unterscheiden Bradford et al. (2000) vereinfachend zwischen technischen und organisatorischen Innovationen.[9]

In der Arbeit von Konrad und Nill (2001:23) werden technisch-ökonomische Innovationen, institutionelle und soziale Innovationen unterschieden. Zusätzlich entwickeln sie den Begriff der Systeminnovation, die sowohl radikale Änderungen von Produktion oder Technologie wie auch deutliche Änderungen der Markt- und Akteursbedingungen impliziert. Sie sehen eine deutliche Tendenz dahin, dass insbesondere wirkungsvolle Innovationen zur Nachhaltigkeit eine sowohl technisch als auch sozial höhere Komplexität mit sich bringen.

Fichter (2005:98ff.) unterscheidet Verfahrensinnovationen, Produktinnovationen, Serviceinnovationen, Systeminnovationen, organisationale Innovationen und institutionelle Innovationen. Seine Arbeit zu „Nachhaltigkeitsinnovationen in interaktiven Perspektiven eines vernetzenden Unternehmertums“ baut auf der „interaktiven Innovationsforschung“ auf und nimmt eine interaktionsökonomische Fundierung von nachhaltigkeitsbezogenen Innovationsprozessen vor.

Generell ist zu erkennen, dass unter dem Gesichtspunkt der Nachhaltigkeit von Innovationen eine Verschiebung in Richtung komplexer Innovationen zu beobachten ist. Innovationsziele sind in vielfältiger Hinsicht mit ökologischen wie gesellschaftlichen Rahmenbedingungen in Einklang zu bringen. Dieser Anspruch kann eher im Zusammenwirken von Akteuren der gesamten Wertschöpfungskette realisiert werden.

4.2 Innovationsprozess

Bis eine Idee oder Erfindung tatsächlich an den Markt gebracht oder im Unternehmen umgesetzt wird, sind mehrere Entwicklungsschritte erforderlich. Man spricht hier vom Innovationsprozess. Dieser Innovationsprozess gestaltet sich je nach Art der Innovation (z.B.

[9] Sie analysierten den Einfluss von EMAS auf die Innovationsaktivitäten in Unternehmen in Italien, Großbritannien und Deutschland mit dem Ergebnis, dass EMAS das Bewusstsein für die Notwendigkeit von Innovationen gehoben hat. Auch die Innovationskapazität sei besser geworden, da das UMS zu klareren Verantwortlichkeiten und höheren Qualifikationen in Umweltfragen geführt hätte. "The growth of tacit understanding both of production processes and of improvement options appeared to be particularly important in this respect." (Bradford et al. 2000: 64). Die meisten befragten Unternehmen wiesen allerdings darauf hin, dass organisatorische Veränderungen und low-tech Innovationen das Gros der EMAS-Wirkungen darstellen würden. Das italienische Forscherteam ist in diesem Kontext aber optimistisch, dass auf mittlere und lange Sicht auch Innovationen höherer Reichweite zu erwarten sind (Bradford et al. 2000: 21). Auch Ankele et al. (2002:48) argumentieren ähnlich. Sie erwarten im Zeitablauf eine größere Innovationstiefe. Besonders Innovationen, die durch Kooperation in der Produktlinie möglich werden, könnten durch infolge von EMAS verbesserter Information und Kommunikation in der Produktlinie stimuliert werden.

Produkt-, Struktur-, Prozessinnovation) unterschiedlich. Zudem wurden inzwischen unzählige Prozessmodelle entwickelt. Eine Zusammenstellung relevanter Modelle liegt von Verworn und Herstatt (2000) vor. Sie weisen zwar darauf hin, dass es kein Standardmodell gibt, jedoch stellen sie fest, dass das Prozessmodell von Thom (1992) in der deutschen Fachliteratur am häufigsten zitiert wird. Thoms Modell stellt die Idee in den Mittelpunkt und gliedert sich in die 3 Hauptphasen Ideengenerierung, Ideenakzeptierung und Ideenrealisierung (siehe Abbildung 6).

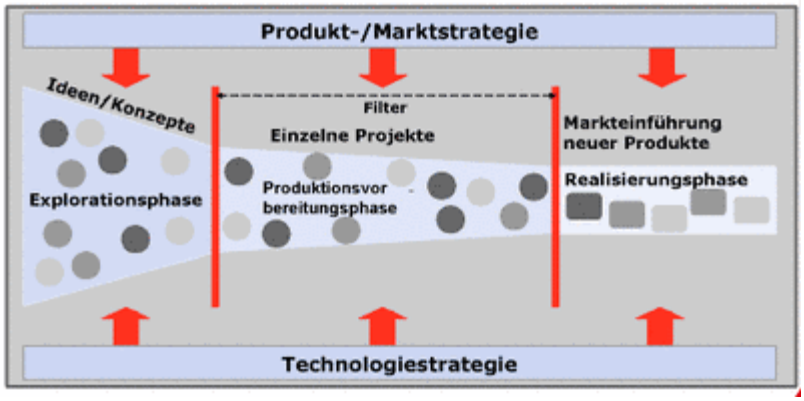
Abbildung 6: Dreiphasenmodell des Innovationsprozesses

Phasen von Innovationsprozessen		
Hauptphasen		
1 Ideen-generierung	2 Ideen-akzeptierung	3 Ideen-realisierung
Spezifizierung der Hauptphasen		
1.1 Suchfeldbestimmung	2.1 Prüfung der Ideen	3.1 Konkrete Verwirklichung der neuen Idee
1.2 Ideenfindung	2.2 Erstellen von Realisierungsplänen	3.2 Absatz der neuen Idee an Adressat
1.3 Ideenvorschlag	2.3 Entscheidung für einen zu realisierenden Plan	3.3 Akzeptanzkontrolle

Quelle: Thom (1992:9)

Nur wenige Ideen führen zu einer Innovation, denn viele lassen sich nicht praktisch umsetzen oder es wird keine ausreichende Nachfrage oder Zahlungsbereitschaft erwartet. Im Innovationsprozess finden somit regelmäßig Überprüfungen und Auswahlentscheidungen statt. Dies wird in dem Drei-Phasen-Trichter dargestellt (siehe Abbildung 7). Diese Darstellung ist im Gegensatz zu Thoms Modell nicht allgemein gehalten, sondern bezieht sich direkt auf Produktinnovationen. Weiterhin wird der Bezug zu Strategien des Unternehmens hergestellt.

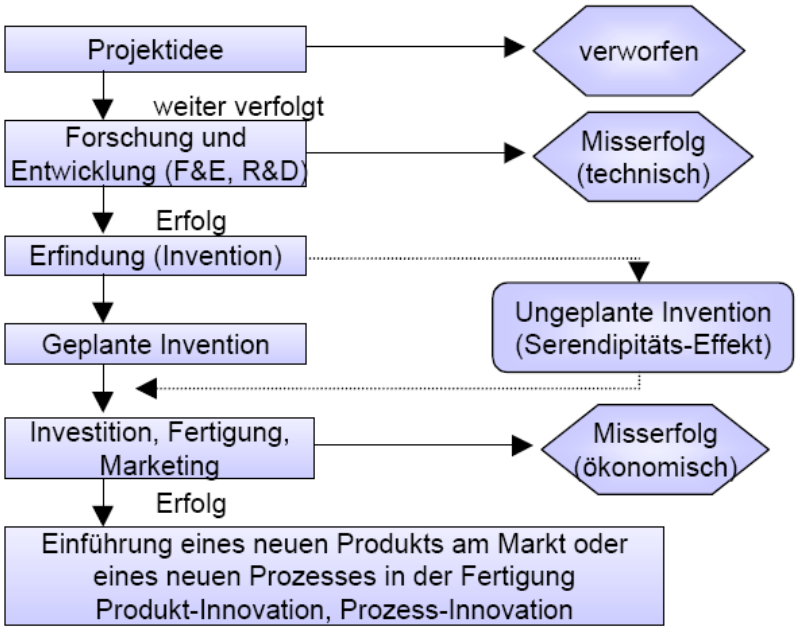
Abbildung 7: Drei-Phasen-Trichter der Innovation



Quelle: Iltis (o.J.)

Komplexere Prozessmodelle verfügen über bis zu acht Phasen und heben wie z.B. Brockhoff (1999:36) stärker auf den Prozessablauf ab. Bei Ebert et al. (1992) steht die Verwendung von Lasten- und Pflichtenheften im Mittelpunkt, die im produzierenden Gewerbe sehr verbreitet sind.

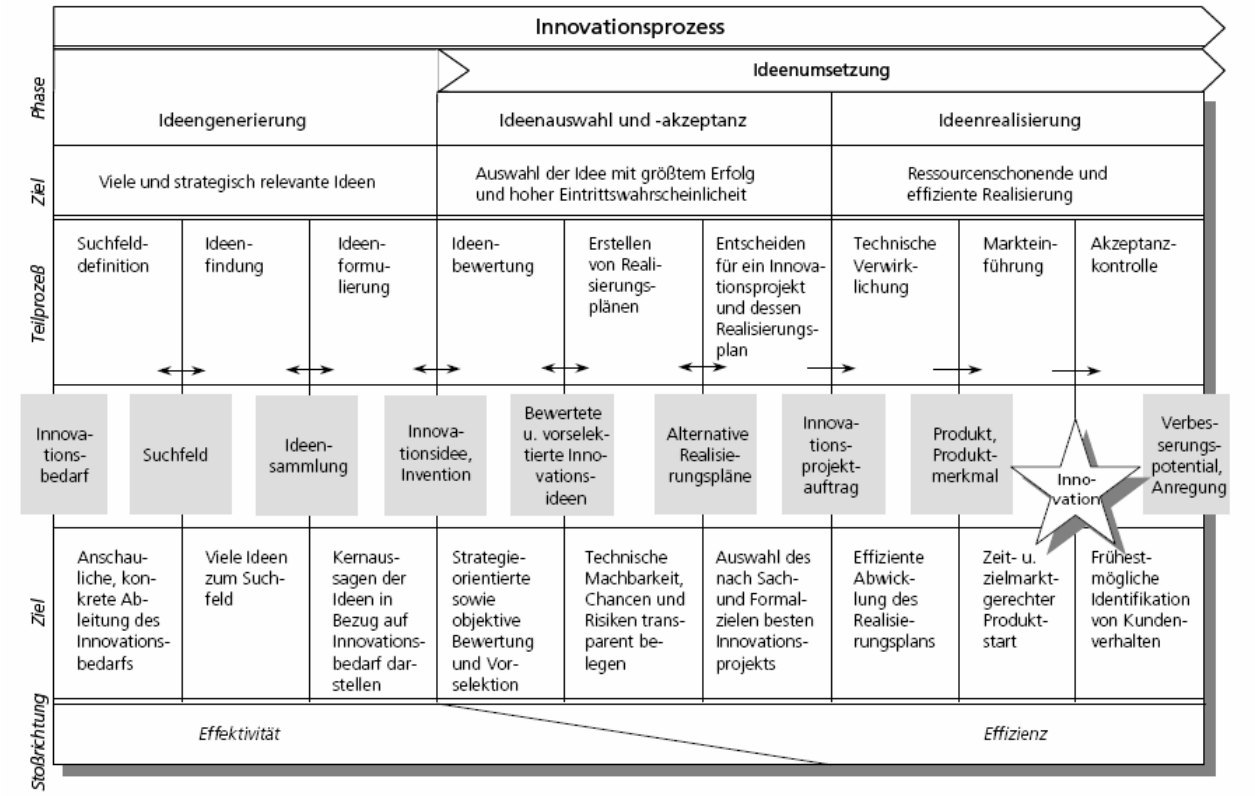
Abbildung 8: Prozessmodell von Brockhoff



Quelle: Brockhoff (1992)

Schließlich sei noch die Darstellung des Innovationsprozesses nach Christine Haller (2003) vorgestellt, deren verhaltenstheoretische Betrachtung deutliche Bezüge zu CSR aufweist. Haller untergliedert die Thom´schen Hauptphasen von der Generierung der Idee über Auswahl bis zur Realisierung in jeweils drei Teilprozesse. Zu diesen Teilprozessen stellt sie die jeweiligen Ziele vor. Damit vermittelt die Darstellung zwischen den abstrakteren Hauptphasen von Thom und den betrieblichen Abläufen. Auch hier wird wieder von einer Produktinnovation ausgegangen.

Abbildung 9: Darstellung des Innovationsprozesses nach Haller

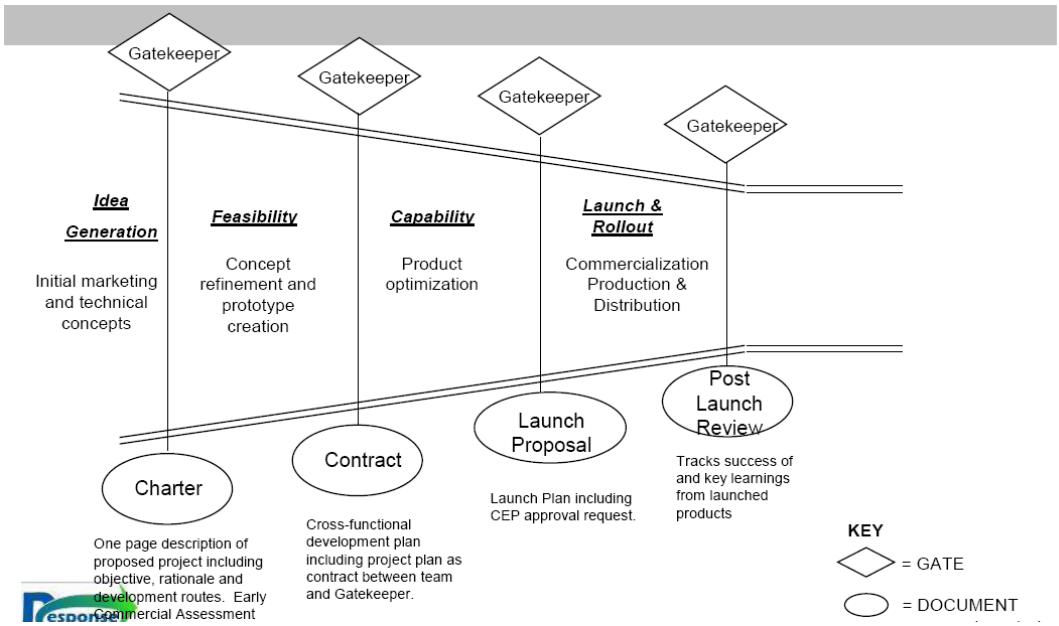


Quelle: Haller (2003:86)

Einer der Ausgangspunkte von Haller ist die Feststellung, dass Ideen zunächst „einfache“ Einfälle und Gedanken sind. Ideen kommen durch die Kombination von Information, Wissen und Kreativität zustande. Der nächste Schritt ist die „Innovationsidee“. Hierbei wird der Beitrag der Idee zur Deckung des Innovationsbedarfs konkretisiert. Denkbar sind also zwei Wege: Eine Idee kann entstehen, ohne dass ein Innovationsbedarf vorher postuliert wurde. Dann gilt es nachträglich zu prüfen, ob ein solcher Bedarf besteht. Oder der Innovationsbedarf wird zu Beginn möglichst gut konkretisiert auch unter Verwendung von „Suchfeldern“, um dann z.B. im Brainstorming Ideen zu Lösung zu entwickeln.

Im englischsprachigen Forschungsraum sind die Prozessmodelle von Cooper et al. (z.B. 1996) geprägt. Sie werden als Stage-Gate-Prozessmodelle bezeichnet und in großen Unternehmen als Managementtool eingesetzt. Der Stage-Gate-Prozess ist interdisziplinär und integriert alle beteiligten Funktionen wie z.B. Marketing und Produktion. An so genannten „Gates“ werden Entscheidungen funktionsübergreifend anhand definierter „Go/Kill“-Kriterien getroffen (Cooper et al. 1996).

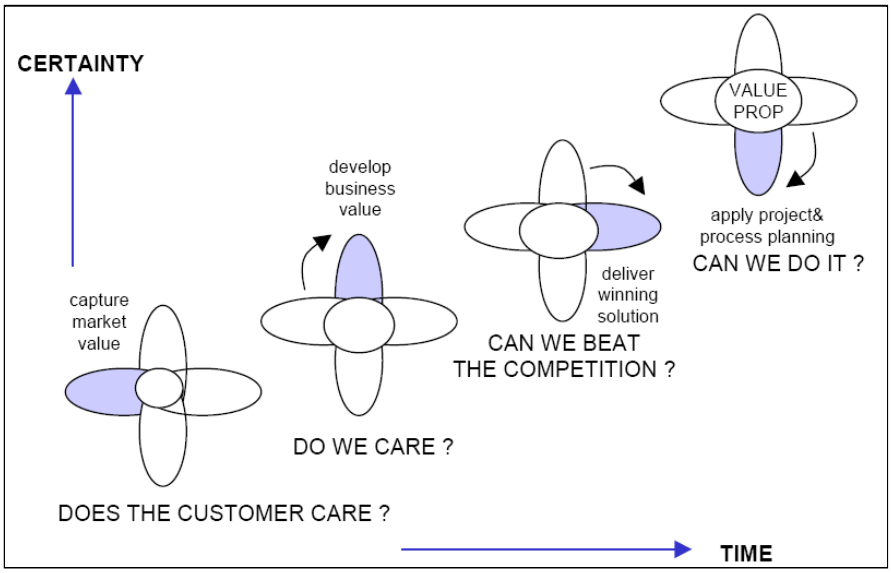
Abbildung 10: Typisches Stage-Gate-Prozessmodell



Quelle: unbekannt, entnommen von IESE (2007)

In den 1990er Jahren konnten sich neben diesen bekannten Modellen weitere Modelle in der Praxis durchsetzen, v.a. der so genannte „Value Proposition Cycle“ (siehe Abbildung 11). Der „Value Proposition Cycle“ besteht aus vier Schleifen (Loops) in denen jeweils der erwartete allgemeine Marktwert, der spezifische Geschäftswert für das Unternehmen, die Chance, die Konkurrenz auszustechen, und schließlich die interne Machbarkeit untersucht werden. Der zunehmende Wert der Idee beim Durchlaufen dieser Fragestellungen wird durch die zunehmende Fläche der Ellipse im Zentrum dargestellt. Das kontinuierliche Durchlaufen der Loops soll ständiges Lernen fördern und eine schnelle Reaktion auf Marktänderungen garantieren (Hughes et al. 1996).

Abbildung 11: Value Proposition Cycle



Quelle: Hughes et al. (1996:93)

4.3 Innovationsmanagement und Innovationspromotoren

Aufgabe des Innovationsmanagements ist die Steuerung des Innovationsprozesses (Hauschildt 1997). Als eine besondere Herausforderung wird die Erschließung von Ideen angesehen, die Gefahr laufen, nicht erkannt zu werden und denen im Innovationsprozess Widerstände begegnen.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht sollen durch das Innovationsmanagement Zahl und Qualität der technologieorientierten Innovation gesteigert und der Wertschöpfungsprozess möglichst effizient gestaltet werden. Aber um diese technischen Innovationen zu fördern, ggf. auch um sie erfolgreich umzusetzen, sind oft organisatorische Veränderungen hilfreich. Deswegen sollten auch organisatorische Innovationen, die sich auf Mitarbeiter und deren Beziehungsgefüge richten, bewusst zur Förderung von technologieorientierten Innovationen eingesetzt werden.

Das größte Potenzial zur Verbesserung der Effektivität des Innovationsmanagements wird von Unternehmen wie von Wissenschaftlern in der Konzentration auf den Faktor Mensch gesehen. Haller (2003) geht davon aus, dass 70 bis 80% des Erfolgs von Innovationsprojekten von weichen, kulturellen Faktoren abhängen. Denn die Mitarbeiter sind die Quelle von Ideen und Umsetzer von Innovationen. Wichtig ist dabei, Klarheit über die jeweilige Rolle einzelner Personen im Innovationsprozess zu schaffen.

Ein prominentes Modell, das sich mit den Merkmalen und Funktionen von Akteuren im Rahmen von Innovationsprozessen beschäftigt, ist das auf Witte (1973) zurückgehende Promotorenmodell. Das Promotorenmodell ist mittlerweile differenziert ausgearbeitet und empirisch umfangreich untersucht (Hauschildt/Gemünden 1999). Seine Bekanntheit in der Literatur zum Innovationsmanagement ist dem Umstand geschuldet, dass dieser Ansatz gleich zwei Kernfragen adressiert:

- Wer sind die Initiatoren und Schlüsselakteure des Innovationsprozesses?
- Auf welche Hindernisse stoßen Innovationsinitiativen und -projekte und wie können sie durch die Gestaltung der Zuständigkeiten überwunden werden?

Unter Promotoren werden „solche Personen verstanden, die den Innovationsprozess aktiv mitgestalten und seine Durchführung durch die Überwindung von Widerständen unterstützen“ (Vahs/Burmeister 1999, 341). Promotoren sind also Schlüsselpersonen des Innovationsprozesses. Dabei wird zwischen dem Macht-, Fach-, Prozess- und Beziehungspromotor unterschieden:

- Der Machtpromotor unterstützt das Innovationsvorhaben und verfügt über die Kompetenz, die nötigen Personal- und Finanzmittel bereit zu stellen. Wo nötig, setzt er das Vorhaben gegenüber Gegnern durch.
- Der Fachpromotor steuert das nötige Fachwissen bei und treibt den Innovationsprozess inhaltlich voran.
- Der Prozesspromotor sorgt mit diplomatischem Geschick für die effiziente Durchführung des Innovationsprozesses und räumt organisatorische Hindernisse aus dem Weg.
- Der Beziehungspromotor stellt durch geschicktes, ggf. organisationsübergreifendes Networking die nötigen Kontakte her.

Die Promotoren tragen so jeweils zur Überwindung unterschiedlicher Arten von Innovationsbarrieren bei. Solche Barrieren können u.a. darin bestehen:

- dass eine gute Idee gar nicht als solche erkannt und das Innovationsvorhaben so gar nicht begonnen wird,

- dass eine Idee, die der dominanten Logik des Unternehmens widerspricht, zu viel Widerspruch erfährt,
- dass ein begonnenes Vorhaben den Interessen anderer Personen oder Abteilungen zuwiderläuft und notwendige Ressourcen für den Schritt aus der Forschungs- in die meist aufwendigere Erprobungsphase nicht beschafft werden können,
- dass der Mut fehlt, eine erfolgreich erprobte Idee mit nunmehr noch weit größeren Mitteln serienreif zu machen und in den Markt einzuführen.

Im Promotorenmodell wird davon ausgegangen, dass diese Funktionen in der Regel von unterschiedlichen Personen wahrgenommen werden, auch wenn in Einzelfällen eine Personalunion möglich ist. Mit dem Theorem der Arbeitsteiligkeit unterscheidet sich das im deutschsprachigen Raum vorherrschenden Promotorenmodell von der in der angelsächsischen Literatur vorherrschenden „Great-Man-Theory“, nach der es in der Regel starke Einzelpersönlichkeiten sind, die Innovationen initiieren und durchsetzen (Krygier 2005). Dies soll allerdings nicht bedeuten, dass nicht innerhalb einer Promotorengruppe jeweils einzelne Personen diejenigen sind, die als „innovative Champions“ die eigentlichen Quellen der Motivation der anderen darstellen.

Aus dem Promotorenmodell leitet sich unmittelbar – letztlich aber nur idealtypisch – eine Führungsaufgabe ab. Bei der Zusammenstellung von Teams und der Klärung der Zuständigkeiten für Innovationsprozesse ist darauf zu achten, dass alle Promotorenfunktionen mit dafür jeweils geeigneten Personen besetzt werden. Will man speziell Nachhaltigkeitsinnovationen fördern, gilt es zusätzlich zu berücksichtigen, dass beispielsweise der Machtpromotor dem Nachhaltigkeitsgedanken aufgeschlossen gegenüber steht, der Fachpromotor überausreichend fundiertes Wissen zu den betreffenden Nachhaltigkeitsaspekten verfügt und der Beziehungspromotor sowohl mit den engagierten Akteuren in der Nachhaltigkeitsszene „kann“ als auch in der Lage ist, konventionell orientierte Akteure (z.B. Behördenvertreter) zu überzeugen. Idealtypisch ist diese Sichtweise allerdings insofern, als die Promotorenrollen oft nicht bewusst fallspezifisch definiert werden, sondern sich aufgrund der Funktionen im Unternehmen quasi automatisch ergeben. Fehlt also z.B. in der Hierarchie ein geeigneter bzw. interessierter Machtpromotor, wird das Vorhaben u.U. daran scheitern.

4.4 Entstehung von Innovationen

Ursprung von innovativen Ideen – Personen als Träger von Ideen

Robert C. Cauthorn (1989) verfolgt in seinem Theoriebeitrag zur Frage, woher innovative Ideen kommen, einen interdisziplinären Ansatz. Er stützt sich im Wesentlichen auf die Arbeiten Schumpeters und Talcott Parsons, wobei er die bei Schumpeter letztlich offen bleibende Frage, woher denn die Idee des Unternehmers eigentlich kommt, mit der funktionellen Differenzierung des Sozialsystems erklärt, wie sie von Talcott Parson (1956) entwickelt wurde. Parson geht dabei von der Einbettung der Unternehmer in das ökonomische System und weiter in das Sozialsystem aus. In gewisser Weise trivial folgt daraus, dass auch neue Ideen ihren Ursprung in der Gesellschaft und den in ihr stattfindenden Prozessen haben müssen. Auch der Anthropologe Harry G. Barnett (1953) sieht eine solche Einbettung. „Barnett is concerned with innovation as a mental process occurring in individual human beings who are inevitably rooted in a particular cultural setting and who must rely on the resources of their own and other cultures for raw materials to be used in the innovation process” (Cauthorn 1989: 87). Als Ursprung von Ideen dient daher letztlich immer die Gesellschaft bzw. das soziale Umfeld. Träger der Ideen sind grundsätzlich Personen, die immer auch gleichzeitig Kulturträger sind.

Im Kontext der Innovationsforschung betont auch Andrew van de Ven (1986) die herausragende Bedeutung der Person als Ideenträger und weist gleichzeitig auf die große Rolle der Umfeldeinflüsse hin.

> *"It is often said that an innovative idea without a champion gets nowhere. People develop, carry, react to, and modify ideas. People apply different skills, energy levels and frames of reference (interpretative schemas) to ideas as a result of their backgrounds, experiences, and activities that occupy their attention. People become attached to ideas over time through a social-political process of pushing and riding their ideas into good currency" (van de Ven 1986: 592).*

Da Personen sowohl Quelle von Ideen sind und andererseits ihr Verhalten gegenüber anderen Personen in- und außerhalb des Unternehmens ausschlaggebend für Ideen, Erfindungen und schließlich Innovationen ist, knüpfen viele Betrachtungen zur Förderung von Innovationen direkt an den Mitarbeitern an. Themen sind hier Diversity, Kommunikation, Kooperation, Unternehmenskultur und andere mehr.

Fördernde Faktoren im Kontext Mitarbeiter

Nach Susanne Horstmann (2003) gedeihen Innovationen vor allem in einem Klima von Leistungs- und Risikobereitschaft. Als Erfolgsfaktoren für eine innovative Unternehmenskultur nennt sie Freiräume für Mitarbeiter und bei Budgets, flache Hierarchien, Fehlertoleranz und offene Kommunikation, denn dadurch werde Neugierde und Experimentierfreude gefördert. Auch leistungsbezogene Vergütung und Karriereentwicklung hält sie für unverzichtbar. Ein professionelles Wissensmanagement beschleunigt darüber hinaus die Innovationsprozesse und verbessert deren Produktivität und Output. Dafür sei es auch wichtig, lokal und global mit Universitäten, Forschungseinrichtungen, Unternehmen und anderen Inventoren und Innovatoren zu kooperieren. Weiterhin sei es wichtig, Bestehendes immer wieder in Frage zu stellen. Auch Haller (2003) sieht in der von offener Informationspolitik, informeller und direkter Kommunikation geprägten Unternehmenskultur den Schlüssel zur Innovationsfähigkeit. Sie benennt Sensibilität, Offenheit und Kreativität als Schlüsselfaktoren für eine innovationsförderliche Unternehmenskultur.

Stanford-Professor Sutton (2005) betrachtet als wesentlich, dass es im Unternehmen eine gute Durchmischung des Personals und damit einen großen Variantenreichtum gibt. „Um Neues zu schaffen, muss man sich von tief verwurzelten Überzeugungen und Verhaltensweisen lösen, sonst behindert man sich selbst in der Suche nach Innovationen" (a.a.O.: Sutton 2005). Er schlägt daher vor, Querdenker ins Unternehmen zu holen, Menschen, die an andere Dinge glauben, über anderes Wissen und Fähigkeiten verfügen als die meisten Insider im Unternehmen. Dies stimuliere Innovationen. Auch Gabriele Schöler (2007) von der Bertelsmann-Stiftung verweist auf die positive Wirkung von Diversity, allerdings im internationalen Sinne: Innovationen entwickeln sich vor allem in „cross-border teams", nicht durch den Alleingang eines Einzelnen. Neben der Konzentration auf interne Faktoren hält sie auch Kooperationen außerhalb des Unternehmens für wichtig für die Innovationsfähigkeit.

Asongu (2007) sieht Unternehmenskulturen, die durch CSR geprägt sind, als innovationsförderlich an. Der CSR-Prozess diene als Rahmen, in dem Innovationen identifiziert werden können (verbesserte Umweltleistung, Effizienz, Dialog mit Umfeld etc.). Außerdem sieht er durch CSR eine verbesserte Kommunikation mit Behörden, der Presse oder der Öffentlichkeit allgemein – dies stimuliere Innovationen.

Lehren aus der Verhaltenstheorie

Die Erkenntnis, dass der Mensch Quelle und Umsetzer von Innovationen ist, stellt auch bei Christine Haller (2003) den Ausgangspunkt der Suche nach Ansatzpunkten zur Innovationsförderung dar. Vor diesem Hintergrund kritisiert sie, das die betriebswirtschaftliche Forschung zur Innovationsförderung zu sehr den technischen und rein organisatorischen Voraussetzungen Aufmerksamkeit schenkt und bislang die psychologischen und sozialen Bedingungen innovativen Verhaltens vernachlässigt. In der Konsequenz leitet sie einen verhaltenswissenschaftlichen Ansatz aus den Erkenntnissen der Motivationspsychologie und teilweise der Sozialpsychologie ab.

Mit einer deutlichen Nähe zum Promotorenmodell stellt Haller zunächst fest, dass für die Entstehung von Innovationen Ideenträger, Ideentransformatoren und Ideenumsetzer erforderlich sind. Ideenträger sind die Personen, die Ideen haben und sie äußern müssen. Ideentransformatoren müssen die Ideen akzeptieren und so konkretisieren, dass sie kommunizierbar und umsetzbar werden. Schließlich bedarf es der Ideenumsetzer, die aus den Ideen marktfähige Produkt entwickeln. Um diese Aufgaben zu erfüllen, sind unterschiedliche Ausprägungen der von Haller als Schlüsselfaktoren angesehnen Sensibilität, Offenheit, Wissen und Kreativität notwendig.

Abbildung 12: Anforderungen an Ideenträger, -transformatoren und -umsetzer

Verhaltens-element / Rolle	Sensibilität	Offenheit	Wissen	Kreativität
Ideenträger: Ideen haben und äußern	▪ Sehr hohe Bedeutung der Sensibilität gegenüber Veränderungen inner- und außerhalb des Unternehmens	▪ Sehr hohe Bedeutung der „open mindedness" ▪ Unvoreingenommene Aufnahme aller Art von Veränderungen ▪ Offenheit für Informationsdetails u. Nuancen	▪ Sachwissen, nicht spezialisiert ▪ Erwerb impliziten (techn.) Wissens potentieller Kunden	▪ Sehr hohe Bedeutung phantasievoller Kreativität mit Intuition und hoher Eigendynamik
Ideentransformator: Ideen akzeptieren und konkretisieren	▪ Hohe Bedeutung der Sensibilität für Verhaltensänderungen, vor allem im Unternehmen	▪ Sehr hohe Bedeutung der „open mindedness ▪ Unvoreingenommen gegenüber anders denkenden Menschen und realitätsfernen Ideen anderer ▪ Offenheit für soziale Aspekte einer Situation	▪ Sehr hohe Bedeutung von Verfügungswissen, wie z.B. Methodenwissen, Erfahrungswissen und soziales Wissen ▪ Mindestmaß an Sachwissen	▪ Optimierende Kreativität, analytisch-systematisch ausgeprägt, ohne Eigendynamik
Ideenumsetzer: Ideen annehmen und umsetzen	▪ Hohe Bedeutung der Sensibilität gegenüber Veränderungen inner- und außerhalb des Unternehmens	▪ Geringe Bedeutung „open mindedness" ▪ Unvoreingenommene Aufnahme Idee andere ▪ Offenheit für analytische Problemlösungen	▪ Sehr hohe Bedeutung von spezialisiertem Sachwissen, ▪ Verfügungswissen, als Methodenwissen ▪ Erwerb impliziten (techn.) Wissens potentieller Kunden	▪ Hohe Bedeutung umsetzungsorientierte Kreativität, analytisch-systematisch ausgeprägt mit Eigendynamik

Vor allem sachbezogene Sensibilität und Offenheit; Geringe Bedeutung von Wissen (nur im Zusammenhang mit Kreativität); Kreativität ist frei und explosiv

Vor allem personenbezogene Sensibilität und Offenheit; Hohe Bedeutung von Verfügungswissen; Kreativität ist optimierend

Sachbezogene Sensibilität und personenbezogene Offenheit; Sehr hohe Bedeutung von spezialisiertem Sach- und Methodenwissen; Kreativität ist umsetzungsorientiert

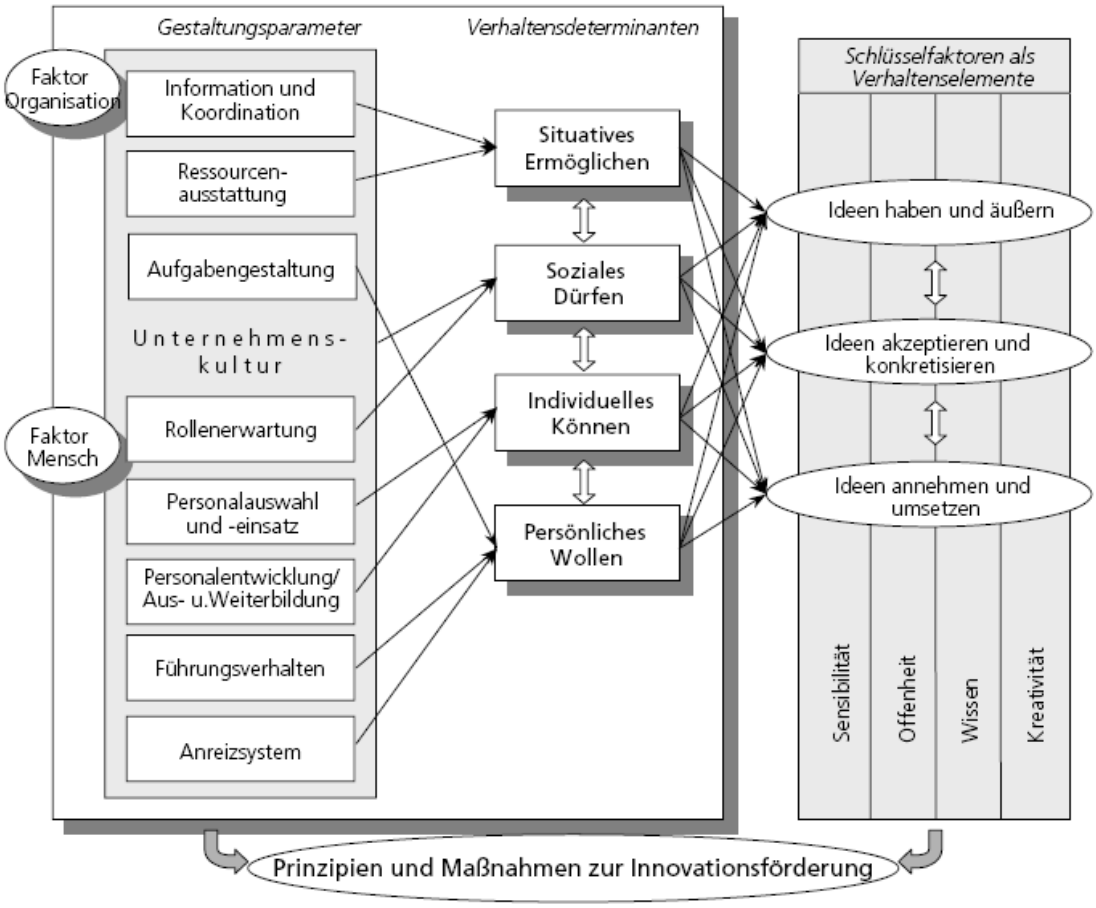
Zahl möglicher Rollenträger

Quelle: Haller (2003)

Will man Innovationsprozesse fördern, gilt es aus Sicht der Motivationspsychologie an den Verhaltensdeterminanten anzusetzen. Diese sind:

- Situatives Ermöglichen (z.B. durch Information und Koordination),
- Soziales Dürfen (hier wirkt die Unternehmenskultur),
- Individuelles Können (z.B. sicherzustellen durch Personalauswahl, Personalentwicklung),
- Persönliches Wollen (z.B. zu Förderern durch Anreizsysteme, Führungsverhalten, Aufgabengestaltung).

Abbildung 13: Wirkungsweise der Gestaltungsparameter auf Verhaltensdeterminanten und somit auf Mitarbeiter



Quelle: Haller (2003)

Auch die Arbeit von Haller weist somit Überschneidungen zu den Aspekten im CSR-Handlungsfeld Interessen der Mitarbeiter auf. Wenngleich sich nur die Personalentwicklung direkt mit der CSR-Anforderung Qualifikation der Mitarbeiter überschneidet, so wird bei der Betrachtung der Verhaltensdeterminanten unmittelbar deutlich, dass sich eine ungenügende Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen negativ auf die Motivation und somit auf die Innovationsleistung auswirkt. Mit Blick auf die Förderung von Nachhaltigkeitsinnovationen stellen die Verhaltensdeterminanten zentrale Ansatzpunkte dar. Umweltschutz muss „von oben“ gewollt sein (Soziales Dürfen), es bedarf für entsprechende Projekte ausreichender Ressourcen und Informationen (Situatives Ermöglichen), die zuständigen Mitarbeiter müssen ausreichend qualifiziert sein (Individuelles Können) und es gilt ihr persönliches Wollen beispielsweise durch Zielvereinbarungen oder das Führungsverhalten zu fördern.

4.5 BMBF-Förderschwerpunkt zu innovationsförderlichen Unternehmenskulturen

Im Zeitraum 2003 bis 2006 hat das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) in dem Forschungsschwerpunkt „Auf- und Ausbau innovationsförderlicher Unternehmenskulturen und -milieus“ 16 Projektverbünde mit 83 Teilprojekten gefördert. Ausgangsüberlegung für diesen Förderschwerpunkt war der Wandel der Wettbewerbsbedingungen für die deutsche Wirtschaft. Während in der Vergangenheit eher Innovationen zur Kostensenkung und zur Verbesserung der Produktqualität im Mittelpunkt standen, wird heute die Notwendigkeit

gesehen, neue Produkt- und Dienstleistungsbereiche zu erschließen, um im internationalen Wettbewerb bestehen zu können. Der Förderschwerpunkt fokussierte daher auf Ansatzpunkte für einen betrieblichen Kulturwandel hin zu einer innovationsförderlicheren Unternehmenskultur (Riegler und Zettel 2007).

Die Projektverbünde hatten u. a. Schwerpunkte auf interkulturelle Kompetenzentwicklung, KMUs, Branchen und themenspezifische Subkulturen (Gegenstand Diversität, Corporate Citizenship, Lernkultur, Leitbilder) gelegt.

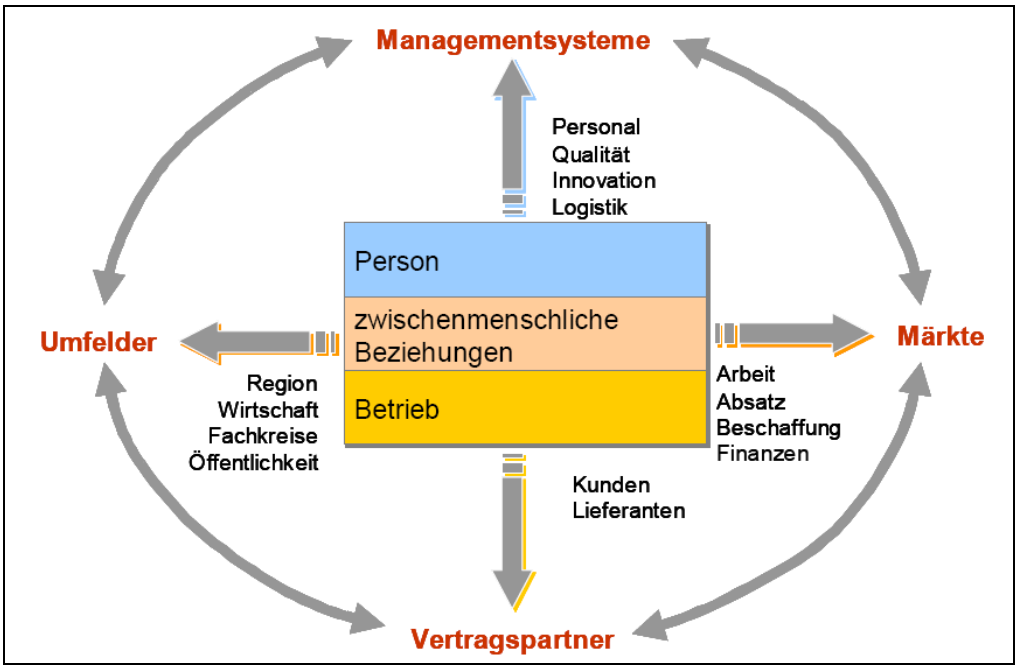
4.5.1 Relevante Projekte

Einige der Vorhaben mit potenziellen Bezügen zu unserer Fragestellung seien kurz vorgestellt. Das Vorhaben MAVACO (Management of Values und Corporate Citizenship – Bedingungen innovationsförderlicher Unternehmenskulturen in der Zivilgesellschaft) betrachtete die zivilgesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen als mögliche Funktion der Unternehmenskultur. Es wurde zwar auch der Begriff CSR verwendet, jedoch nur bürgerschaftliches Engagement betrachtet. Leider wurde nicht die Auswirkung auf die Innovationsfähigkeit im Kerngeschäft untersucht, sondern nur die Frage, ob soziale Innovationen durch die Kooperation zwischen Unternehmen und Non-Profit-Organisationen entstehen. Darüber hinaus wurde bürgerschaftliches Engagement als Katalysator von Veränderungsprozessen zur Fortentwicklung von Werten und Unternehmenskulturen betrachtet (Stark 2007, OrgLab 2007).

In dem Vorhaben DIVINKU (Diversity als Innovationskultur) wurde untersucht, wie mit der zunehmenden Vielfalt in den Belegschaftsstrukturen am besten umzugehen ist, um daraus Innovationspotenziale zu erschließen. Ausgangspunkt war die Hypothese, dass Antidiskriminierung und Diversity Management das soziale Klima wesentlich prägen. Das Vorhaben kam jedoch auch zu dem Ergebnis, dass die Gegensätze zwischen Kaufleuten und Technikern, Akademikern und Nicht-Akademikern sowie zwischen Vorgesetzten und Nicht-Vorgesetzen ein deutlich größeres Konfliktpotenzial aufweisen. Um dem zu begegnen, wird Wertschätzung für erforderlich gehalten. Wertschätzung bedeutet, dass alle Personen, auch „Querköpfe“ oder Beschäftigte aus anderen Kulturkreisen in ihren besonderen Stärken erkannt, geschätzt und entsprechend eingesetzt werden (GfAH 2007).

Wertschätzung im Unternehmen findet auf unterschiedlichen Ebenen wie z.B. zwischen Unternehmen und Beschäftigten, zwischen Führungskräften, zwischen Mitarbeitern und zwischen Führungskräften und Mitarbeitern statt. Für die Mitarbeiter resultiert die erlebte Wertschätzung sowohl aus der Unternehmenskommunikation und dem Führungsstil, als auch aus den objektiven Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen. Zu diesen zählen u.a. Weiterbildung, Personalentwicklung, Möglichkeiten zur persönlichen Weiterentwicklung und Fairness, aber auch Transparenz in verschiedenen Bereichen wie z.B. Zielvereinbarungen, Prämiensysteme oder im betrieblichen Vorschlagswesen. Abbildung 14 lässt erkennen, dass das Vorhaben die zwischenmenschlichen Beziehungen bei seinen Betrachtungen in den Mittelpunkt stellt.

Abbildung 14: Systematik der Nutzeffekte laut DIVINKU-Projekt



Quelle: GfAH 2007

Das Projektteam DIVINKU kommt zu dem Ergebnis, dass sich von Diversity und Wertschätzung qualitative Vorteile ableiten lassen. Dies sei auch bei anderen Studien festgestellt worden. Quantitative Effekte hingegen wie z.B. die Erhöhung der Anzahl der Verbesserungsvorschläge oder kürzere Durchlaufzeiten bei Projekten sind nur sehr schwer nachzuweisen (PT-DLR 2007).

Die Entwicklung von Ansätzen für den Aufbau und den Erhalt beteiligungsorientierter Unternehmenskulturen wurde im Vorhaben TiM (Transfer innovativer Unternehmensmilieus) in neun Praxisunternehmen, darunter auch beim mittelständischen Büromöbelhersteller Wilkhahn, dem Frankfurter Flughafen und der Edelstahlwerke Südwestfalen GmbH untersucht. Dieses Vorhaben geht der zentralen Forschungsfrage nach dem Zusammenhang zwischen Beteiligungskultur und innovativen Prozessen nach. Es geht von den permanenten Veränderungen des Unternehmensumfelds und den daraus resultierenden Anpassungserfordernissen aus. Dies löst so genannte „Transitsituationen“, also Veränderungsprozesse aus, die nur mit qualifizierten Mitarbeitern bewältigt werden können, die bereit sind diese Veränderungsprozesse mitzutragen. Die Hypothese war, dass dafür gelebte Wertvorstellungen und gemeinsame Verhaltensweisen, mithin also eine innovationsförderliche Unternehmenskultur erforderlich ist. Diese innovationsförderliche Unternehmenskultur wiederum wird, so die Hypothese, als eng verbunden mit einem beteiligungsoffenen Milieu, also in Verbindung mit attraktiven und innovativen Arbeitsformen, angesehen. Daher sollte die Gestaltung der Kultur als Management- und Führungsaufgabe betrachtet werden (Nerdinger und Horsmann 2007).

Im Rahmen des TiM-Projekts wurden auch empirischen Methoden zur Erfassung von Unternehmenskultur untersucht und ein Leitfaden zur Erfassung der beteiligungsorientierten Unternehmenskultur entwickelt (Nerdinger 2007). Als Ergebnis der Erhebung mit insgesamt 45 Interviews konnten Pundt und Nerdinger (2006) hinsichtlich der Beteiligungsorientierung in den Unternehmen drei Typen unterscheiden:

- eine mitarbeitergetragene Beteiligungsorientierung, bei der die Initiative zur Beteiligung hauptsächlich von den Mitarbeitern selbst ausgeht, d. h. dass diese die Beteiligung selbst einfordern,

- eine führungsgetragene Beteiligungsorientierung, bei der die Führungskräfte die Mitarbeiter zur Beteiligung motivieren,
- eine institutionsgetragene Beteiligungsorientierung, bei der es ein festes System aus Regeln und Gremien (auch Gewerkschaften) gibt, die für die Beteiligung der Mitarbeiter sorgen.

Die Arbeit des Projektverbunds OSTWIND zielte darauf, die Kultur von kleinen und mittelständischen Unternehmen zu analysieren und innovationsförderlich zu gestalten. Dazu wurde die Unternehmenskultur über Fremd- und Selbstwahrnehmung reflektiv analysiert. Hierdurch erfolgte eine Sensibilisierung der Akteure. Im Ergebnis des Projekts wurden in den teilnehmenden Unternehmen unter anderem:

- Werte als Grundlage für eine innovationsförderliche Unternehmenskultur erkannt,
- das Qualitätsverständnis der jeweiligen Unternehmen entwickelt sowie
- Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit als Quelle von Innovation gesehen (Denisow et al 2007).

Im ProKul-Projekt (Entwicklung produktzentrierter, ganzheitlicher Innovationskompetenzen und innovativer Unternehmenskulturen in KMU und KMU-Netzwerken) stellten Looks et al. (o. J.) fest, dass vor allem eine flache Organisationsstruktur, eine erhöhte Partizipation und ein kooperativer Führungsstil innovationsförderlich wirken. Des weiteren sind „prägende Persönlichkeiten“ von großer Bedeutung für eine innovationsförderliche Kultur. Zusammenfassend gelten folgende Merkmale einer Unternehmenskultur als innovationsförderlich: Offenheit gegenüber Neuem, Experimentierfreude, keine Angst vor Veränderungen, Risikobereitschaft, Motivation/Unterstützung und Vorbildfunktion des Managements.

4.5.2 Zusammenfassende Betrachtung der Ergebnisse aus den BMBF geförderten Projekten

Für eine zusammenfassende Betrachtung der Fragestellungen rund um innovationsförderliche Unternehmenskultur wäre es hilfreich zu wissen, welche Ausprägungen innovationsfreundlicher Unternehmenskultur in den Einzelprojekten gefunden wurden und was diese jeweils auszeichnet und charakterisiert sowie darüber hinaus, welche Maßnahmen und Ansätze zur Entwicklung einer innovationsfreundlichen Unternehmenskultur vorgeschlagen wurden. Dafür liegt aber derzeit keine systematische Querschnittsauswertung aus dem BMBF-Förderschwerpunkt vor. In einer knappen übergreifenden Betrachtung der Vorhaben benennen Riegler und Zettel (2007) folgende Ausprägungen der Unternehmenskultur als innovationsfreundlich:

- Führung: transparent und zielorientiert
- Organisationsstruktur: menschen- und aufgabengerecht
- Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen: Stabilität des Beschäftigungsverhältnisses, Anerkennung, Beteiligung und Kompetenzförderung
- Vermittlung: Abstimmung der unterschiedlichen Wertvorstellungen und Verhaltensweisen im Unternehmen
- Kommunikation: vertrauensvolle Kommunikation und Kooperation aller Akteure und Beschäftigten

Dabei unterscheiden die Verfasser nicht explizit zwischen dem Zustand der innovationsförderlichen Unternehmenskultur und den Methoden ihrer Förderung. Vielmehr

betrachten sie, wie Unternehmenskultur auf die Motivation und die Kompetenzen der Mitarbeiter wirkt:

> *„Das Zusammenspiel von transparenter Kommunikation, Wertschätzung und Beteiligungsmöglichkeiten, Motivation und Einsatzbereitschaft fördert betriebliche und persönliche Kompetenzen. Immer wichtiger wird auch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Eine Unternehmenskultur, die diese Faktoren berücksichtigt, setzt auf Nachhaltigkeit. Die Integration sozialer Verantwortung in die Unternehmensziele und die Fähigkeit, nachhaltige Konzepte für das Zusammenspiel von Unternehmensleitung und Belegschaften zu etablieren, spielen eine zentrale Rolle. Eine innovationsförderliche Unternehmenskultur wird nur dann langfristig erfolgreich sein, wenn die betroffene Zielgruppe – die Gesamtheit aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Unternehmens – in Veränderungsaktivitäten einbezogen und vor allem dazu motiviert wird. Über den einfachen Wissenstransfer hinaus ist es notwendig, dass die Zielgruppe sich aktiv in den Prozess einbringt, gemeinsam eine Kultur entwickelt und sich auf Dauer mit dieser identifiziert.“ (Riegler und Zettel 2007:8)*

Riegler und Zettel fokussieren die Projektergebnisse sehr stark auf die mitarbeiterbezogenen Faktoren. Es ist unbestritten, dass in der Beteiligung und Motivation der Mitarbeiter ein wesentlicher Faktor für die Förderung von Innovation zu finden ist. Die Ergebnisse der Projekte weisen aber in Ansätzen darüber hinaus. So beleuchtet das Vorhaben MAVACO die Bedeutung externer Kontakte und das ProKul-Projekt erkennt die Bedeutung „prägender Persönlichkeiten“. Diese Aspekte sollen im folgenden Abschnitt näher beleuchtet werden.

4.6 Synthese: CSR als Treiber von Innovationen

Bezüge zwischen CSR und innovationsförderlicher Unternehmenskultur

Als Säulen einer innovationsfördernden Unternehmenskultur kristallisieren sich drei Aspekte heraus, die für die weiteren Überlegungen zu CSR und Innovation eine hohe Bedeutung haben:

- ein mitarbeiterbezogener Faktor, der die Beteiligung an und Motivation für Innovationen auf Seiten der Beschäftigten zum Ziel hat,
- ein umfeldbezogener Faktor, der die Offenheit des Unternehmens für Impulse von außen erfordert und zum Ziel hat, den Fluss von Impulsen aus der Gesellschaft in das Unternehmen zu fördern, sowie
- ein unternehmerischer Faktor, welcher auf die Aktivierung von „Innovation Champions“, „Intrapreneuren“ oder „prägenden Persönlichkeiten“ setzt, über deren persönliches Engagement Erfindungen und auf ihnen aufbauende Innovationen vorangetrieben werden können.

Ein Bezug zu CSR ist bei den ersten beiden Punkten offensichtlich, aber auch beim dritten Punkt gegeben. So hat das mitarbeiterbezogene Handlungsfeld von CSR die Beteiligung und Motivation der Beschäftigten direkt zum Ziel und dürfte damit direkt innovationsfördernd wirken.

Tabelle 3: Gegenüberstellung innovationsförderliche Faktoren und CSR Anforderungen

Innovationsförderliche Faktoren in Bezug auf Beteiligung und Motivation	**CSR Anforderungen im Handlungsfeld Interessen der Mitarbeiter** *(vgl. Tabelle 1, Seite 22)*
- offene Informationspolitik, informelle und direkte Kommunikation (Haller 2003) - Diversity (Schöler 2007, Sutton 2005) - Fehlertoleranz (Horstmann 2003) - leistungsbezogene Vergütung (Horstmann 2003) - Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen: Stabilität des Beschäftigungsverhältnisses, Anerkennung, Beteiligung und Kompetenzförderung (Riegler und Zettel 2007) - Wertschätzung (GfAH 2007) - beteiligungsoffenes Milieu	- Beschäftigungssicherheit - Entlohnung samt Anreizsysteme und Beitrag zu Altersvorsorge - Flexible Arbeitszeitmodelle - Aus- und Weiterbildung - Vielfalt und Chancengleichheit - Gleichstellung - Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz
Innovationsförderlicher Faktor Außenorientierung	**Berücksichtigung von Stakeholderinteressen**
- Kooperationen außerhalb des Unternehmens sind wichtig (Schöler 2007) - Kooperationen außerhalb des Unternehmens wichtig (Asungo 2007) - offene Informationspolitik (Haller 2003)	- Stakeholderdialog - Nachhaltigkeitsberichterstattung - Andere Formen der Nachhaltigkeitskommunikation

Quelle: eigene Darstellung

Weiter kommt einem der wesentlichen Instrumente von CSR eine wichtige Rolle zu: dem Stakeholderdialog, der – richtig betrieben – den Fluss von (Nachhaltigkeits-)Impulsen in das Unternehmen fördern kann. Sei es, dass dieser Dialog zu einem besseren Verständnis von Nachhaltigkeitsproblemen bei (entscheidenden) Akteuren innerhalb des Unternehmens führt, oder, dass er das Unternehmen direkt mit Menschen in Kontakt bringt, die bereits Ideen zur Problemlösung haben. Der Stakeholderdialog kann so zu einem wichtigen Instrument werden, um Wissen und Erfahrung außerhalb des Unternehmens für Innovationsprozesse zu erschließen.

Aber auch der Faktor „Unternehmertum“ ist nicht unabhängig von CSR. Nachhaltigkeitsprobleme setzen bei vielen Einzelpersonen Engagement und damit Kraft zur Problemlösung frei, die sie unternehmerisch werden lässt und die auch von der Unternehmensseite her aktivierbar sind.

Ansatzpunkte Innovationsprozess und Promotoren

Die umfänglichen Arbeiten zu Abläufen und Innovationsprozessen (vgl. *4.3 Innovationsmanagement und Innovationspromotoren*) erleichtern das Verständnis dafür, wann und in welchen Prozessen CSR ansetzen muss, um Innovationsprozesse zu beeinflussen. Die verschiedenen Akteurstypen, die die Innovationsforschung benennt, schaffen ein Verständnis dafür, welche Rollen es in diesem Prozess gibt und wer sie ausfüllen kann.

5 Zusammenhang von Nachhaltigkeit und Innovation

Das vorhergehende Kapitel hat sich mit Innovationen im Allgemeinen und ihrer Förderung befasst, um die möglichen Anknüpfungspunkte zu CSR zu ermitteln. Denn bislang gibt es nach unseren Recherchen nahezu keine Untersuchungen, die sich mit der Wirkung von CSR auf die Innovationsfähigkeit und Innovationsfreudigkeit von Unternehmen befassen (Ausnahmen im Anschluss).

In diesem Kapitel werden relevante Arbeiten zu Umwelt- und Nachhaltigkeitsinnovationen betrachtet. Im Mittelpunkt dieser Arbeiten steht die Frage, welche Faktoren die Entstehung von Nachhaltigkeitsinnovationen fördern. Unter Nachhaltigkeitsinnovationen werden hier Innovationen verstanden, die einen Beitrag zur Lösung von Umweltschutzfragen oder zur Lösung von sozialen Herausforderungen, wie z.B. dem demografischen Wandel leisten oder zumindest ökologische oder soziale Aspekte im Sinne der Nachhaltigkeit substantiell berücksichtigen. Mit Blick auf die Megatrends der Nachhaltigkeit (vgl. BMU 2008) wie Klimawandel, Ressourcenverknappung, Wasserknappheit demografischer Wandel sind Nachhaltigkeitsinnovationen Innovationen, die an den Ursachen ansetzen oder den Umgang mit den Folgen verbessern. Da der Begriff der Nachhaltigkeitsinnovationen bereits eingeführt ist, halten wir es nicht für sinnvoll an dieser Stelle von CSR-Innovationen zu sprechen.

5.1 Überblick zu den Entwicklungen in der Forschung

Von der Forschung zu Umweltinnovationen hin zu Nachhaltigkeitsinnovation

Die Ausrichtung der Unternehmenstätigkeit am Leitbild eines nachhaltigen Wirtschaftens wird mindestens seit der Konferenz zu Umwelt und Entwicklung 1992 gefordert. Zunächst sah man hier in erster Linie Restriktionen erwachsen. Erst allmählich wurde die Chance gesehen, durch Umweltschutz und Nachhaltigkeit Innovationen anzuregen und Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Neben der Effizienzsteigerung bei der Nutzung von Stoffen und Energien werden auch verwandte industrielle Leitbilder wie die Schließung von Stoffkreisläufen oder eine ganzheitliche Produktpolitik und Produktnutzung als „Ideenlieferanten ökologischer Innovationen“ (Meyer-Krahmer/Jochem 1997, 76 ff) betrachtet. Die Einschätzung, dass eine nachhaltige Entwicklung Innovationen auslöst und treibt und hieraus Geschäftschancen für innovative Unternehmen entstehen, ist außerdem in zahlreichen Arbeiten der betriebswirtschaftlichen Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagementforschung zu finden (vgl. Hockerts 2003, 45), findet sich aber auch in Statements des Top-Managements einschlägig aktiver Unternehmen[10].

Umweltinnovationen werden als Quelle „umweltverträglichen Wachstums“ (Dyllick 1994, 60), als „breakthrough discipline for innovation“ (Fussler 1996), als „source of creative destruction“ (Hart/Milstein 1999, 23) und als der Beginn der nächsten „industrial revolution“ (Braungart/McDonough 1998, 82; Lovins et al. 1999, 1; Senge/Carstedt 2001, 24) charakterisiert. Auch führende Unternehmen aus dem Kreis des World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) betonen die Chance, dass alternative Weltsichten und nachhaltigkeitsorientierte Kreativitätstechniken zusätzliche Innovationsideen befördern (WBCSD 2002, 16). Auffallend ist, dass diese chancenorientierte Position zum Verhältnis von Nachhaltigkeit und Innovation zwar in der Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagementforschung, bis dato aber nicht in der betriebswirtschaftlichen Innovationsliteratur zu finden ist. Dabei sprechen eine Vielzahl von Argumenten für eine chancenorientierte Sichtweise, von denen

[10] Ein Beispiel hierfür ist das Interview von Henkel Chef Ulrich Lehner in der FTD vom 7.12.2007.

insbesondere drei hervorzuheben sind:

- Nachhaltigkeitsorientierte Visionen und Denkweisen sind Inspirationsquelle für neue und zusätzliche Innovationsideen.
- Sensibilität in ökologischen und sozialen Fragen verbessert die strategische Früherkennung und ermöglicht es Unternehmen, Bedarfe und neue Geschäftsfelder früher zu erkennen als Wettbewerber, die diese Fragen nicht auf ihrem „Radar“ haben.
- Die (zusätzliche) Nutzung von Fördermitteln aus nachhaltigkeitsorientierten Förderprogrammen verbessert die Ressourcenausstattung im Innovationsmanagement und erhöht die Richtungs- und Planungssicherheit.

Forschung zu CSR und Innovation

Weiter fällt auf, dass die These des förderlichen Zusammenhangs von Nachhaltigkeit und Innovation in einer größeren Zahl von Arbeiten zu eben diesem Thema „Nachhaltigkeit und Innovation“ publiziert wurde, das Thema „CSR und Innovation“ aber demgegenüber kaum explizit bearbeitet wurde. Beiträge zu CSR widmen sich nach wie vor meist dem prozessbezogenen Kontext des Ausräumens von Schwachstellen aus der Wertschöpfungskette einerseits und den mehr oder weniger karitativen Zusatzleistungen außerhalb des Kerngeschäfts andererseits. Auch in empirischen Arbeiten zu CSR wird weitgehend nur hierzu geforscht (Bertelsmann Stiftung 2006, DGB 2005, Hauser-Ditz und Wilke 2004). Dies gilt auch international: “… the evidence also suggests, that the true extent of opportunities presented by adopting greener practices is still largely untapped” schreibt ARUP (2007) in einer Befragung von 304 britischen Unternehmen, in denen zwar wiederum die Kunden als wichtigste Stakeholdergruppe benannt werden, Wettbewerb und Innovation aber letztlich unter „ferner liefen“ rangieren.

Die Unternehmensbefragung von URS et al. (2006: 32f) fragt zwar nach dem Faktor Innovation als mögliche Motivation, verfolgt das Thema aber nicht weiter. Auch der CSR-Leitfaden von Dresewski (2007) erwähnt den Faktor „Markt“ nur im defensiven Sinne.

Der lerntheoretische Ansatz von Siebenhüner und Arnold (2006: 333) weist in die richtige Richtung, wenn gesagt wird,

> *„dass Unternehmen vor allem dann nachhaltigkeitsbezogene Lern- und Innovationsprozesse initiieren und durchlaufen, wenn nachhaltigkeitsbezogene Anforderungen über personelle und kulturelle Gegebenheiten im Unternehmen verankert sind.“*

Erst seit kurzem widmen sich Forschungsvorhaben explizit dem Thema CSR und Innovation. Das Projekt „Response – Responsible and Sustainable Innovation for European SMEs“ (Universitat de Girona et al O.J.) befasste sich von 2005 bis 2007 in Schottland und Spanien mit dem Zusammenhang zwischen CSR und Innovation. In dem Vorhaben wurde ein Modell entwickelt, das kleine und mittlere Unternehmen zur eigenständigen Analyse und Optimierung ihres Unternehmens anwenden sollen (Response o.J.). Allerdings erscheint uns das Modell zu komplex für die Zielgruppe KMU. Im Projekt „CSR-driven innovation – Combining design and business in a profitable and sustainable way“ (Danish Centre for CSR o.J.) beginnt ein skandinavisches Konsortium gegenwärtig mit Arbeiten mit ähnlicher Zielstellung und fokussiert dabei u.a. stark auf Innovationspotenziale, die mit Bezug auf Entwicklungsländer von Belang sind. Aus diesem Projekt liegen noch keine Veröffentlichungen vor (Stand 4/2008).

5.2 Innovationstreiber und Nachhaltigkeit[11]

5.2.1 Identifikation der Einflussfaktoren

In der volkswirtschaftlichen und politikwissenschaftlichen Umweltinnovationsforschung konnten seit Mitte der 1990er Jahre wichtige Erkenntnisse über die unternehmensexternen Einflussfaktoren von Umweltinnovationen generiert werden (vgl. Blazejczak et al. 1999; Cleff/Rennings 1999; Klemmer/Lehr/Löbbe 1999, 63ff). Cleff/Rennings (1999: 361) verweisen darauf, dass in der allgemeinen Innovationsforschung vor allem Marktnachfrage (market pull) und neue Technologien (technology push) als Triebfedern von Innovationsprozessen gelten, bei Umweltinnovationen aber zusätzlich die staatliche Regulierung (regulatory push) eine bedeutende Rolle spielt. So wird die bisherige Umweltinnovationsforschung auch weitgehend von der Untersuchung staatlicher Regulationsinstrumente und Regulierungsmuster auf die Entstehung, Adaption und Diffusion umweltentlastender Innovationen dominiert (vgl. Klemmer 1999; Horbach/Huber/Schulz 2003). Ahrens et al. (2003) arbeiten in einer Untersuchung zur Substitution von Gefahrstoffen heraus, dass neben marktlichen, technologischen und staatlichen Einflüssen auch zivilgesellschaftliche Akteure eine wesentliche Rolle spielen. Für den spezifischen Fall der Gefahrstoffsubstitution können sie zeigen, „dass eine kritische Öffentlichkeit kombiniert mit (ebenso auf öffentliche Skandalisierungen reagierender) staatlicher Regulation bislang die stärksten Veränderungsimpulse und die raschesten Substitutionsprozesse auslöst“ (Ahrens et al. 2003: 6) Vor diesem Hintergrund entwickeln sie aufbauend auf Hemmelskamp (1999) ein Modell des Innovationssystems, welches die Akteurskonstellation mit ihren jeweiligen Rahmenbedingungen und Einflussmöglichkeiten abbildet.

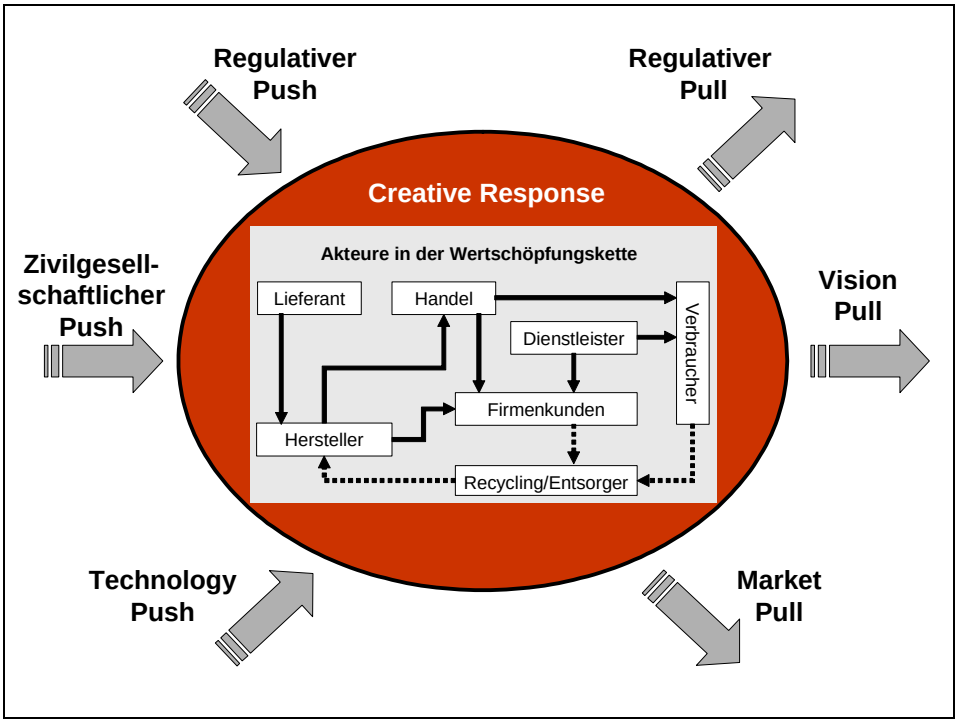
Bei der Bestimmung der Einflussfaktoren von Nachhaltigkeitsinnovationen können mit Blick auf den hier im Mittelpunkt stehenden Innovationsakteur, die Unternehmung, unternehmensexterne und unternehmensinterne Einflussfaktoren unterschieden werden. Die simultane Betrachtung unternehmensinterner und unternehmensexterner Einflussfaktoren fußt auf der von Schumpeter entwickelten Idee des Creative Response (Schumpeter 1991/1946), wonach innovative Tätigkeiten eine Antwort auf sich verändernde Umfeldbedingungen sind. Dabei handelt es sich jedoch nicht um einen quasi mechanistischen Anpassungsprozess, sondern um Impulse, die von einem Innovator eigendynamisch verarbeitet werden. Somit lässt sich Innovation nicht bereits aus den Daten der Situation deduzieren, sondern bezieht die kreative Leistung eines Akteurs ein. Die Konzeption hier geht von einer wechselseitigen Bedingtheit von Institutionen, d.h. Umfeld- und Rahmenbedingungen und dem Handeln verschiedener Akteure aus. Institutionen und Strukturen leiten dabei Handeln an, lassen aber immer auch Entscheidungsspielräume, die von verschiedenen Akteuren unterschiedlich genutzt werden.

5.2.2 Externe Einflussfaktoren

Aufbauend auf das von Fichter (2005, 132) in Anlehnung an Ahrens et al. (2002, 15) entwickelte „Schildkrötenmodell“[12] lassen sich die maßgeblichen externen Impulse und Einflüsse des Innovationsgeschehens mit Hilfe der folgenden sechs Konstrukte beschreiben.

[11] Dieser Abschnitt wurde der Publikation „Entstehungspfade von Nachhaltigkeitsinnovationen“ von Fichter et al. (2007) entnommen und leicht aktualisiert. Den Autoren Klaus Fichter, Severin Beucker, Torsten Noack und Stefanie Springer sei freundlich für die Genehmigung gedankt.

Abbildung 15: Konstrukte externer Einflussfaktoren von Nachhaltigkeitsinnovationen



Quelle: Fichter (2005a)

Technology Push: Zu den zentralen Treibern im Innovationsgeschehen zählen Basisinnovationen (Pleschak/Sabisch 1996, 4). Durch die Anwendung von Schrittmacher- und Schlüsseltechnologien wie z. B. der Mikroelektronik, Lasertechnik oder Biotechnologie lassen sich neue Wirkprinzipien und Anwendungsmöglichkeiten in verschiedenen Branchen nutzen. Diese lösen im Innovationswettbewerb einen technologischen Veränderungsschub aus.

Unter dem Begriff des Market Pull können alle Nachfrageveränderungen zusammengefasst werden, die ein Unternehmen zu Innovationsbemühungen veranlassen. Dazu zählen z. B. der Rückgang der Nachfrage für ein bestimmtes Produkt, ein sich verschärfender Kostenwettbewerb mit sinkenden Gewinnmargen als auch die Veränderung umwelt- und gesundheitsbezogener Kundenanforderungen.

Unter regulativem Push werden hier alle staatlichen und suprastaatlichen Regulatierungen gefasst, die einen Veränderungsdruck auf die Akteure einer Wertschöpfungskette ausüben. Der Druck kann dabei sowohl durch die politische Debatte, die Ankündigung von Regelungen als auch durch das tatsächliche Verabschieden und In-Kraft-Treten entsprechender Gesetze, Verordnungen oder Richtlinien entstehen. Auf die zentrale Bedeutung vor-regulativer Signale weisen insbesondere Ahrens et al. (2003, 6) hin. Klemmer/Lehr/Löbbe (1999, 81) unterstreichen, dass das Ordnungsrecht seine wesentliche Wirkung über Ankündigungseffekte entfaltet.

Unter dem Begriff regulativer Pull werden zwei Arten staatlicher Anreize für Neuerungen zusammengefasst. Zum einen sind dies gesetzliche Regelungen, die keinen direkten, sondern eher einen indirekten Veränderungsanreiz schaffen. So können gesetzliche Regelungen zum anlagen- oder arbeitsplatzbezogenen Umwelt- und Gesundheitsschutz z.B. indirekt

[12] Die Bezeichnung „Schildkrötenmodell“ entstand aus der Tatsache, dass die entwickelte Darstellung von Akteurssystem (ovaler Körper) und der Einflussfaktoren (Kopf, Beine, Schwanz) einer von oben betrachteten Schildkröte ähnelt.

Gefahrstoffsubstitutionen auslösen. Zum anderen fallen darunter alle staatlichen Förder- und Forschungsprogramme, die einen Anreiz für die Marktakteure zur Entwicklung oder Einführung neuer umweltschonender Technologien oder Produktnutzungen schaffen. Ein Beispiel hierfür ist das Erneuerbare-Energien-Gesetz, welches die Abnahme und Vergütung von Strom aus regenerativen Energiequellen regelt und die Marktdurchdringung entsprechender Technologien fördern soll.

Auch der zivilgesellschaftliche Push kann in bestimmten Branchen und Situationen eine bedeutende Rolle bei der Initiierung und Durchsetzung von Nachhaltigkeitsinnovationen spielen. Umwelt-, Menschenrechts- oder Verbraucherschutzorganisationen, aber auch wissenschaftliche Einrichtungen, können im Zusammenspiel mit den Medien durch eine öffentliche Skandalisierung von Stoffen, Verfahren oder Produkten enormen Einfluss auf das Innovationsgeschehen nehmen. „Es lohnt sich also, sich dieser Akteursgruppe und ihren Einflussmöglichkeiten genauer zu widmen“ (Ahrens et al. 2002, 14).

Unter dem Begriff des Vision Pull werden hier unternehmensübergreifende Visionen, Leitbilder, Szenarien, Strategien oder Handlungsgrundsätze zusammengefasst, die die Akteure in der Wertschöpfungskette zu Innovationsinitiativen stimulieren oder die Ausrichtung des Innovationsgeschehens maßgeblich beeinflussen. Dabei kann es sich um nationale Zielsetzungen und Nachhaltigkeitsleitbilder[13] oder um branchenbezogene oder branchenübergreifende Codes of Conduct[14] und Roadmapping-Initiativen (vgl. Behrendt 2002) handeln.

Bei dem skizzierten Modell unternehmensexterner Einflussfaktoren wird der Multi-Impuls-Hypothese gefolgt. Diese besagt, dass Innovationen nicht einzelnen, sondern immer mehreren Einflussfaktoren unterliegen. Die Multi-Impuls-Hypothese konnte durch die bisherigen Studien durchgehend bestätigt werden (Fichter 2005a, 129). Dabei hat sich auch erwiesen, dass die Impulse je nach Sektor oder Branche durchaus unterschiedlich sein können. Damit lässt sich keine Impuls-Kombination isolieren, die auf alle Anwendungsfälle übertragbar ist. „Somit lautet die Konsequenz aus den untersuchten Fällen bestehender Regulierungsmuster und Anreizsysteme, dass anspruchsvolle Umweltinnovationsziele politisch nur durch eine akteursspezifisch differenzierte und auch an den Einzelhemmnissen ansetzende Multi-Impuls-Strategie erreichbar ist.“ (Klemmer/Lehr/Löbbe 1999, 80).

5.2.3 Systeminterne Einflussfaktoren

Bei den Einflussfaktoren innerhalb des Innovations- bzw. Wertschöpfungssystems können drei Ebenen unterschiedenen werden:

1. Schlüsselpersonen, die einen maßgeblichen Einfluss auf die Initiierung und den Verlauf eines Innovationsprozesses haben,
2. der Unternehmenskontext, in dem diese agieren, sowie
3. F&E- bzw. Innovationsnetzwerke, die sich in Unternehmen, aber auch unternehmensübergreifend bilden bzw. genutzt werden, um Innovationsvorhaben zu initiieren, zu entwickeln und durchzusetzen.

[13] Ein Beispiel ist die nationale Chemiestrategie in Schweden oder den Niederlanden. Vgl. Ahrens et al. 2003, 4.

[14] „Codes of Conduct“ sind freiwillige Selbstverpflichtungen, mit denen sich Unternehmen einem bestimmten System von Verhaltenskodizes unterwerfen. Dazu zählt z. B. der von der UNO initiierte „Global Compact“ (www.unglobalcom-pact.org, Referenz vom 22.02.04).

Schlüsselpersonen

Zahlreiche empirische Ergebnisse verweisen auf die Bedeutung von Schlüsselpersonen im Innovationsprozess (Fichter/Noack/Beucker/Bierter/ Springer 2006). Die Rolle und Bedeutung von Schlüsselpersonen lässt sich anhand des Promotorenmodells (Gemünden/Hauschildt 1999) (Siehe auch Abschnitt 4.3 S.38ff.) oder auch mit Hilfe des Interpreneurship-Konzeptes (Fichter 2005a) beschreiben. Bei der Identifizierung von Einflussfaktoren in Bezug auf Schlüsselpersonen kann auf Erkenntnisse der Innovations- und Entrepreneurshipforschung zurückgegriffen werden. Dabei zeigt sich, dass die individuellen Werte, Ziele und Interpretationsmuster eine zentrale Rolle spielen (vgl. Clausen 2004). Diese Aspekte lassen sich im Konstrukt der mentalen Orientierung zusammenfassen. Mit Blick auf die Wertschätzung und Wahrnehmung von Nachhaltigkeitszielsetzungen und -anforderungen kommt also dem Grad der Nachhaltigkeitsorientierung von Schlüsselakteuren eine bedeutende Rolle zu.

Ergänzend zur Nachhaltigkeitsorientierung von Schlüsselpersonen hebt Fichter (2005, 373) in seinem Konzept des Interpreneurship hervor, dass Innovatoren (unternehmerische Personen und Gruppen) über Annahmen, Vorwissen und Wertschätzungen verfügen müssen, die es erlauben, die unternehmerischen Nachhaltigkeitschancen früher zu erkennen als andere. Damit wird nicht nur auf die Wertestruktur, sondern auch auf Vorerfahrungen und Vorwissen mit nachhaltigkeitsrelevanten Fragestellungen verwiesen. Als zweiter personaler Einflussfaktor von Nachhaltigkeitsinnovationen lassen sich damit die Vorerfahrung und das Vorwissen von involvierten Unternehmern und Innovationspromotoren mit Nachhaltigkeitsanforderungen nennen.

Auf Basis der bisherigen Ausführungen können also zwei wesentliche personelle Einflussfaktoren von Nachhaltigkeitsinnovationen genannt werden:

1. Nachhaltigkeitsorientierung von Innovationspromotoren und Schlüsselpersonen des Innovationsprozesses
2. Vorerfahrungen und Vorwissen von Innovationspromotoren in Nachhaltigkeitsfragen (Umweltschutz, CSR etc.).

Unternehmenskontext

Bezüglich des Einflusses des Unternehmenskontextes auf Umwelt- und Nachhaltigkeitsinnovationen liegen bis dato nur wenige Erkenntnisse vor. Für die in der volkswirtschaftlichen und politikwissenschaftlichen Forschung bislang diskutierten unternehmensspezifischen Bestimmungsfaktoren von Umweltinnovationen wie z.B. der Betriebsgröße lassen sich in empirischen Untersuchungen bislang keine eindeutigen Belege finden. So konnte Wagner (2006) zwar einen positiven Einfluss der Firmengröße auf die Wahrscheinlichkeit des Einsatzes produktionsintegrierter umweltorientierter Technologien ermitteln, dagegen aber keinen signifikanten Einfluss auf eine umweltorientierte Produktgestaltung feststellen. Auf die in der Innovationsforschung vielfach verwendeten unternehmensbezogenen Variablen wie Unternehmensgröße, Umfang der F&E-Aktivitäten oder Ressourcenausstattung soll hier daher nicht zurückgegriffen werden.

Mehr Aufschluss ergibt sich mit Blick auf andere, speziell auf Nachhaltigkeit bezogene Variablen wie die organisationsstrukturelle Verankerung von Umwelt- und Nachhaltigkeitsanforderungen, z.B. in Form von Umweltmanagementsystemen (Rennings et al. 2003, Wagner 2006), oder die mentale Orientierung von Entscheidungsträgern (Sharma 2000, Fichter/Arnold 2004). Mit Bezug auf die Ergebnisse von Sharma (2000) kann die Bedeutung unternehmenskultureller Aspekte für Nachhaltigkeitsinnovationen auf die vorherrschende dominante Logik eines Unternehmens (Prahalad/Bettis 1986, 1995) und dabei auf die Frage fokussiert werden, ob Umwelt- und

Nachhaltigkeitsanforderungen von Innovationsverantwortlichen und Entscheidungsträgern im Unternehmen als Chance oder Bedrohung begriffen werden. Vor diesem Hintergrund können zwei wesentliche institutionelle Einflussfaktoren für Nachhaltigkeitsinnovationen abgegrenzt werden, die den Unternehmenskontext bestimmen, in dem Innovationsakteure handeln:

1. Unternehmenspolitische und organisationsstrukturelle Verankerung von Nachhaltigkeitsanforderungen.
2. Unternehmenskultur: Die mit Blick auf Nachhaltigkeitsanforderungen im Unternehmen vorherrschende dominante Logik

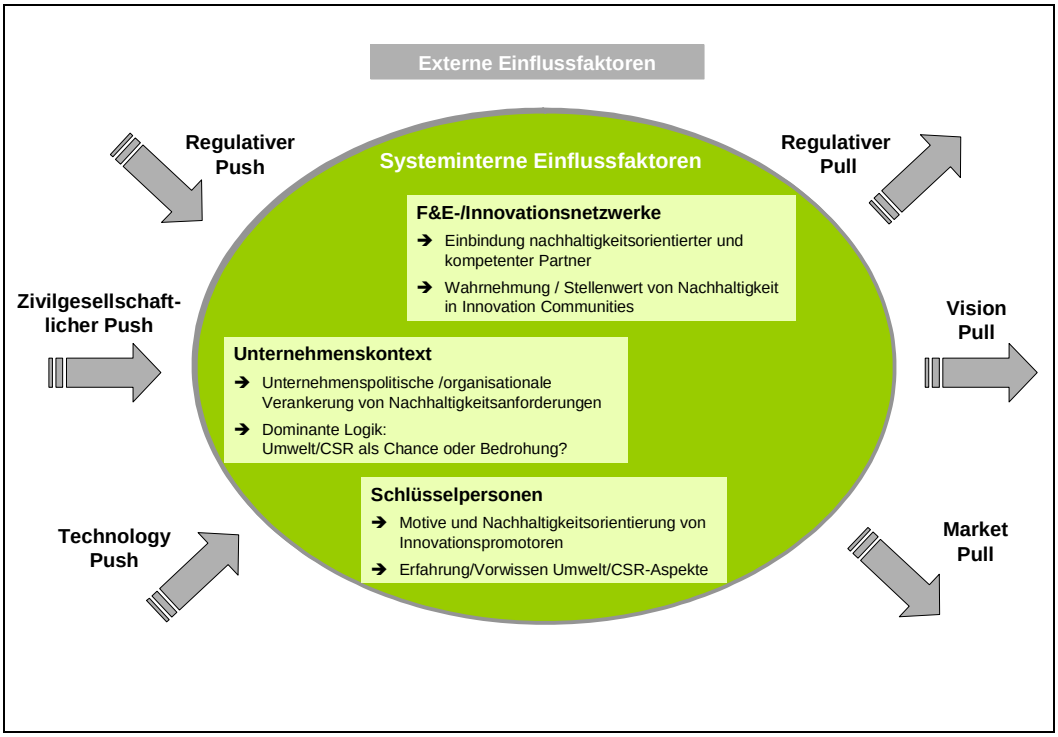
Innovationsnetzwerke

Eine dritte wesentliche Dimension für systeminterne Einflussfaktoren stellen die Netzwerke von Innovationsakteuren dar. Dabei spielen die persönlichen informellen Beziehungen von Schlüsselpersonen ebenso eine zentrale Rolle wie Netzwerke von Promotoren bzw. Innovation Communities. Mit Blick auf die Berücksichtigung oder Nicht-Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsfragen und Nachhaltigkeitsanforderungen können damit zwei zentrale Einflussfaktoren identifiziert werden:

1. Einbindung nachhaltigkeitsorientierter und nachhaltigkeitskompetenter Partner in Innovationsnetzwerken
2. Die Wahrnehmung und der Stellenwert von Nachhaltigkeit in Innovation Communities

Im Überblick lassen sich interne und externe Einflussfaktoren wie folgt darstellen:

Abbildung 16: Multiimpulsmodell externer und interner Einflussfaktoren von Nachhaltigkeitsinnovationen



Quelle: Fichter (2005a)

Bei der Betrachtung der externen Einflussfaktoren wurde deutlich, dass Nachhaltigkeitsinnovationen oftmals erst durch eine Kombination mehrere externer gleichgerichteter Einflüsse ausgelöst werden und dabei durch die internen Faktoren verstärkt

oder behindert werden können. Um dies zu verdeutlichen wurde der Begriff Multiimpulsmodell geprägt.

5.3 Entstehungspfade von Nachhaltigkeitsinnovationen[15]

Für das Ziel einer nachhaltigen Entwicklung steht bei der Betrachtung von Innovationen die Frage im Vordergrund, ob diese ein hohes Nachhaltigkeitspotenzial aufweisen bzw. ob sie im Zuge ihrer Realisierung und Diffusion einen tatsächlichen Nachhaltigkeitsbeitrag leisten. Inwieweit ein positiver Nachhaltigkeitseffekt beabsichtigt war und ob die Initiatoren und Promotoren mit der Innovation explizite Nachhaltigkeitsziele verfolgten, ist zunächst sekundär. Für das Verständnis und die Gestaltung von Nachhaltigkeitsinnovationen und damit auch in Bezug auf die Frage, inwieweit CSR Nachhaltigkeitsinnovationen fördern kann, spielen diese Aspekte jedoch eine bedeutende Rolle. Sind explizite Nachhaltigkeitszielsetzungen seitens des innovationsgenerierenden Systems (Unternehmen, Netzwerk etc.) also eine notwendige Voraussetzung für Nachhaltigkeitsinnovationen oder kommt es auf die „richtigen" Rahmenbedingungen an, so dass Innovatoren ohne Reflektion von Nachhaltigkeitsaspekten lediglich Marktchancen erkennen und nutzen müssen?

Die im Rahmen des Forschungsvorhabens SUMMER (Fichter/Paech/Pfriem 2005) untersuchten 68 Praxisbeispiele zeigen, dass beide Positionen zugleich richtig und falsch sind (Fichter/Arnold 2004). Richtig sind sie, weil sie für bestimmte Entstehungswege von Nachhaltigkeits-innovationen zutreffen. Falsch sind sie insofern, als sie eben nur für bestimmte und nicht für alle der in der Praxis beobachtbaren Entstehungswege Geltung beanspruchen können. Die Ergebnisse unterstreichen: Viele Wege führen nach Rom. Mit Blick auf die Rolle expliziter Nachhaltigkeitszielsetzungen und einer reflexiven Nachhaltigkeitssteuerung seitens der Innovatoren können folgende sechs Entstehungswege von Nachhaltigkeitsinnovationen unterschieden werden:

1. **Nachhaltigkeit als dominantes Ausgangsziel des Innovationsprozesse**s: Ausgangspunkt dieses Entstehungsweges sind Bedarfe und Missstände, die zumeist von Nicht-Regierungsorganisationen oder visionären Unternehmern als dringende Nachhaltigkeitsprobleme eingestuft werden. Die Deckung von Bedarfen oder die Beseitigung von Missständen als expliziter Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung bilden das dominante Ausgangsziel des Innovationsprozesses und prägen diesen über die gesamte Dauer der Realisierung.
2. **Nachhaltigkeit als integrales Unternehmensziel und strategischer Erfolgsfaktor:** Nachhaltigkeit bildet hier nicht eine dominante und alles überragende Zielsetzung, sondern ist bei den involvierten Unternehmen als ein wichtiges und formal gleichrangiges Element in ein unternehmenspolitisches Zielbündel – z.B. im CSR-Kontext – integriert. Die unternehmenspolitische Verankerung geht dem Innovationsprozess voraus. Nachhaltigkeit wird von relevanten Machtpromotoren als strategischer Erfolgsfaktor betrachtet, bildet eine normative Vorgabe und wird im Verlauf des Innovationsprozesses durch verschiedene Methoden und Instrumente geprüft und reflektiert.
3. **Nachhaltigkeitspotenzial als „zufällige" Entdeckung im laufenden Entwicklungsprozess:** Nachhaltigkeitserwägungen kommen hier erst im Laufe des

[15] Dieser Abschnitt wurde der Publikation „Entstehungspfade von Nachhaltigkeitsinnovationen" von Fichter et al. (2007) entnommen und leicht aktualisiert. Klaus Fichter, Severin Beucker, Torsten Noack und Stefanie Springer als Autoren sei freundlich für die Genehmigung gedankt.

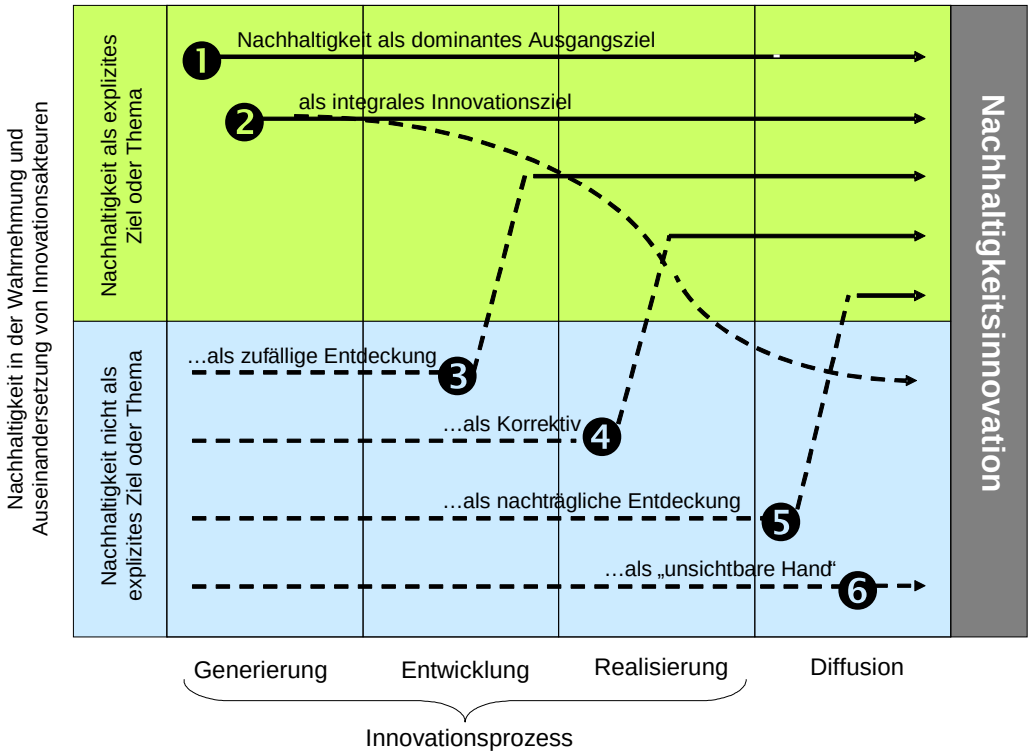
Entwicklungsprozesses zum Tragen. Im Verlauf eines Entwicklungsprozesses wird von den Beteiligten – z.B. von der CSR-Abteilung oder einschlägig interessierten Mitarbeitern – „entdeckt“ bzw. realisiert, dass die angestrebte Lösung einen erkennbaren Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung haben würde. Die Erkennung eines Nachhaltigkeitspotenzials setzt bei den beteiligten Akteuren ein gewisses Maß an Sensibilisierung und Kenntnis der Nachhaltigkeitsdiskussion voraus. Sie hat Konsequenzen auf die Kommunikation und Vermarktung der Innovation.

4. **Nachhaltigkeitsanforderungen als mögliches Korrektiv im laufenden Innovationsprozess:** Nachhaltigkeitsaspekte rücken auch hier erst im Verlauf des Innovationsprozesses ins Bewusstsein der innovierenden Akteure. Anders als bei der „zufälligen“ Entdeckung eines positiven Nachhaltigkeitspotenzials rücken hier allerdings Nachhaltigkeitsanforderungen aufgrund mangelnder Durchsetzbarkeit und öffentlicher Kritik in eine prominente und erfolgsrelevante Rolle. Wesentliche Erkenntnisse können z.B. aus Stakeholderdialogen hervorgegangen oder durch die CSR-Abteilung gewonnen worden sein.

5. **Nachträgliche Attributierung von Nachhaltigkeit und Nutzung als Verkaufsargument:** Hier geht es um Nachhaltigkeitsinnovationen, in deren Verlauf Nachhaltigkeitsanforderungen- oder -zielsetzungen keine nennenswerte Rolle gespielt haben. In diesen Fällen wird erst nachträglich, also bei der Markteinführung oder sogar erst im Zuge der Diffusion realisiert, dass die Produkt- oder Serviceinnovation auch Vorteile für die Umwelt oder die Gesellschaft hat. Auch eine solche, wiederum für Kommunikation und Vermarktung der Innovation wesentliche Erkenntnis, wird mit dem durch CSR geförderten Wissen und der Zahl der involvierten Personen im Unternehmen wahrscheinlicher.

6. **Nachhaltigkeit als „unsichtbare Hand“:** Nachhaltigkeitsaspekte spielen hier weder vor, während, noch nach dem Innovationsprozess eine nennenswerte Rolle im Bewusstsein der innovierenden Akteure. Ein Nachhaltigkeitsbeitrag scheint durch die „unsichtbare Hand“ der gegebenen gesetzlichen und technologischen Rahmenbedingungen geschaffen zu werden. Ein Nachhaltigkeitspotenzial oder ein realisierter Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung wird nur von außen stehenden Beobachtern (Wissenschaftlern etc.) wahrgenommen.

Abbildung 17: Entstehungspfade von Nachhaltigkeitsinnovationen



Quelle: Fichter et al. 2007

Bedeutung der Entstehungspfade für das Vorhaben

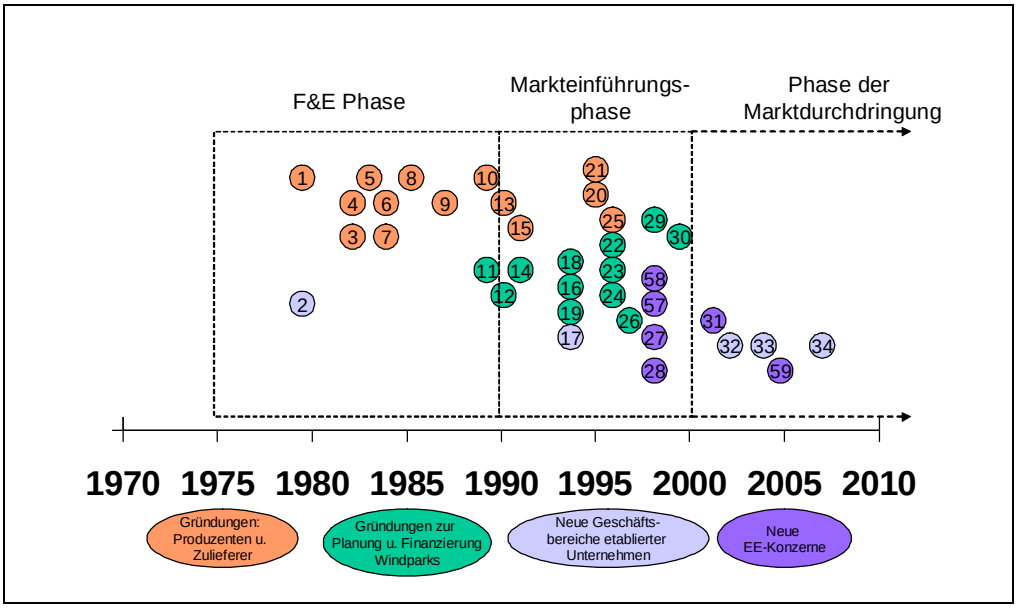
In gewisser Weise spiegeln die „Entstehungspfade" die Phasen der Etablierung von CSR im Unternehmen und in der Unternehmenskultur wider. Es gibt also mehrere Innovationspfade, an denen CSR ansetzen kann, mithin gibt es auch mehrere Wege, wie CSR Nachhaltigkeitsinnovationen fördern kann. Die einzige Konstante ist der prinzipielle Zusammenhang zwischen mitarbeiterorientierter CSR, guter Personalführung und Innovationsfähigkeit, der in Kapitel 5 ermittelt wurde. Ansonsten kann CSR in der Praxis zeitlich parallel an einer Vielfalt von Innovationsprozessen in jeweils unterschiedlichen Phasen ansetzen. In diesen sind wiederum Mitarbeiter aktiv, deren CSR-Engagement starke Unterschiede aufweisen dürfte. Die Konsequenz ist, dass sich CSR in einer Vielfalt von Wirkungswegen auf die Inhalte von Innovationsaktivitäten auswirken kann – mit unterschiedlichem Erfolg.

5.4 Exkurs: Die Bedeutung von Nischenmärkten für Nachhaltigkeitsinnovationen

Viele grundsätzliche Nachhaltigkeitsinnovationen sind bislang in Nischenmärkten entstanden, in denen grün ausgerichtete Gründungsunternehmen technische Innovationen vorangetrieben haben. Hier handelte es sich im Sinne der oben dargestellten Entstehungspfade also um Innovationen mit Nachhaltigkeit als dominantem Ausgangsziel. Im Folgenden wird jedoch eine makroökonomische Perspektive eingenommen. Ein gutes Beispiel, das die Bedeutung von Nischenmärkten für Nachhaltigkeitsinnovationen verdeutlicht, ist die Windenergie-Branche, in

die nach einer langen Startphase erst seit Mitte der 1990er Jahre etablierte Unternehmen eingestiegen sind (Abbildung 18).

Abbildung 18: Zeitpunkte von Gründungen und Einstiegen in die Windenergie

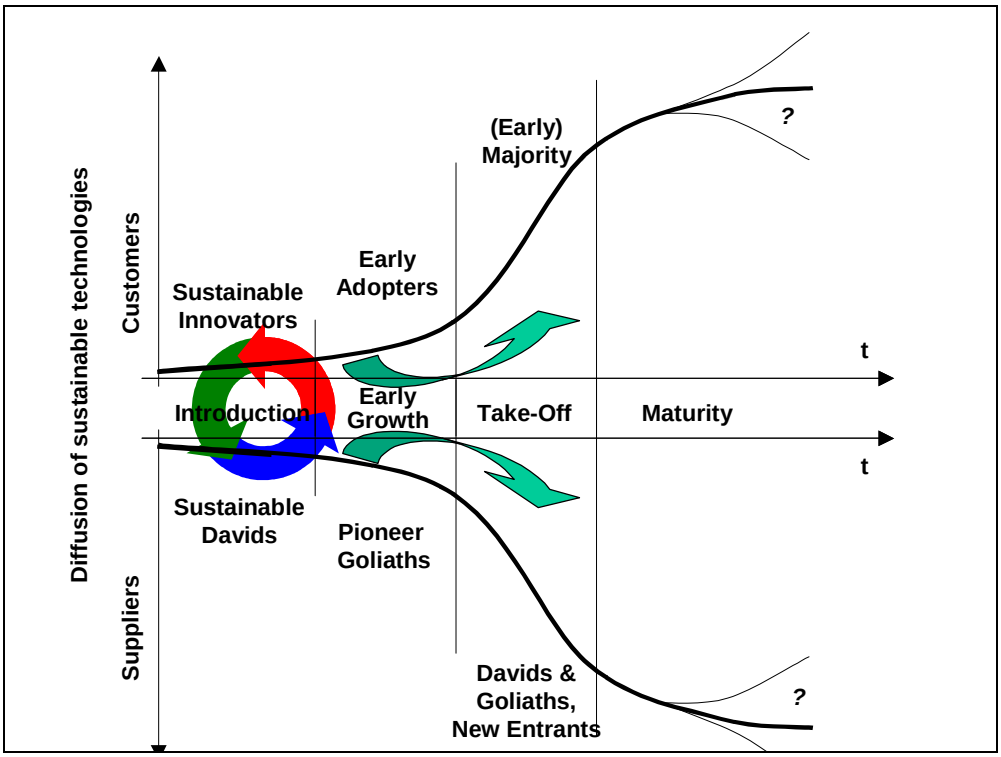


Quelle: Borderstep

Wie Jan Oelker (2005) in seinem Band zur Geschichte der Windkraft deutlich macht, standen die technischen Entwickler und Produzenten in den 1980er Jahren in engem Austausch mit ähnlichen Visionären, die als Erstkunden, Politiker, Zulieferer und Behördenmitarbeiter die Nutzung der Windkraft engagiert unterstützt haben. Windkraft war in der Entstehungsphase ganz klar eine visionär getriebene Technologie.

Generell gilt im Kontext von Nachhaltigkeit und Innovation, dass nur die gemeinsame Betrachtung von Gesellschaft und Unternehmen es ermöglicht, das Zustandekommen von Innovationen und ihre Diffusion zu verstehen. Robert Ellis (2007) macht dies in der folgenden Grafik klar, in der er die sukzessive Diffusion neuer Ideen durch die Anbieter- und Kundenmärkte in enge Beziehung setzt.

Abbildung 19: Diffusion nachhaltiger Technologien



Quelle: Ellis (2007)

Die eigentlich neuen Ideen für nachhaltige Technologien sieht Ellis in engem Austausch zwischen den „Sustainable Innovators“ als erste interessierte Kunden- bzw. Konsumentengruppe auf der einen Seite und den „Sustainable Davids“ als erste hierfür offene Produzenten und Anbieter auf der anderen Seite entstehen. Ausgehend von diesen erfolgt ein symmetrischer Diffusionsprozess, der auf Anbieter- wie Nachfragerseite immer mehr Akteure umfasst. Beispielhaft sei darauf hingewiesen, dass die Produktion ökologisch hergestellter Nahrungsmittel letztlich durch die soziale (Umwelt-)Bewegung der 1970er und 1980er Jahre entscheidend vorangebracht wurde. In ihr fanden sich einschlägig aktive Landwirte, Pflanzenzüchter, Lebensmittelhersteller, Bäcker, Großhändler und Einzelhändler (hier: Bioladner) zusammen. Aber auch die erste Kundengeneration gehörte dieser Bewegung an (Clausen 2004). In den Folgejahren stiegen dann zunächst die Qualitätseinzelhändler ein, und heute liegt die Ökoware auch bei den Discountern im Regal. Gleichzeitig wurde diese Ware damit für immer größere Konsumentengruppen zugänglich, die sie auch zunehmend abnahmen.

Diese Sichtweise lässt sich aus der Forschung zu „grünen“ Gründungen für die ökologische Biotechnologie (Sigle 2004) und das Carsharing (Byzio et al. 2002) einerseits und aus der Forschung zu innovativen Leitkunden andererseits (Oelker 2005, Fichter 2005a) bestätigen. Sie macht einen Bezug zwischen nachhaltigen Nischenmärkten, den in ihnen existierenden Netzwerken und Unternehmenskultur deutlich. Es wird klar, dass gerade die wichtigen Nachhaltigkeitsinnovationen oft in einer „kulturellen Petrischale“ zustande gekommen sind, in der die Werte und Visionen der Nachhaltigkeit für Kunden wie Anbieter eine große Rolle spielen und gerade das Teilen dieser Vision eine Grundlage der Kommunikation darstellt.

Etwas anders sieht es aus, wenn nicht explizit neue Märkte entstehen, sondern Innovationen im Kontext von Energie- oder Ressourceneffizienz angestrebt werden; also existente Produkte in existenten Märkten verbessert werden. In solchen Fällen ist zwar auch oft eine enge

Kooperation in der Wertschöpfungskette hilfreich, die „kulturelle Nische“, in der sich Anbieter und Kunden befinden ist aber u.U. deutlich größer.

Bedeutung der Erkenntnisse für etablierte Unternehmen

Betrachtet man die Frage von CSR und Nachhaltigkeitsinnovation nicht nur in der Form: „Wie kann das Unternehmen aus sich heraus innovativ werden?“ sondern auch in der Variante: „Welche wesentlichen Nachhaltigkeitsinnovationen gibt es und welche davon sollte das Unternehmen sich erschließen?“ so eröffnen die durch Initiative von Start-Ups entstehenden Nischenmärkte ein Feld für „Sustainable Venturing“. Es stellt sich hier also die Frage, ob ggf. durch Fusionen und Übernahmen das Produktspektrum erweitert und nachhaltige Produktmärkte erschlossen werden sollen. Wiederum stellt allerdings ein beginnender Wandel von Strategie und (nachhaltiger) Unternehmenskultur den Ausgangspunkt dar, ohne die auch dieser Weg kaum gangbar sein dürfte.

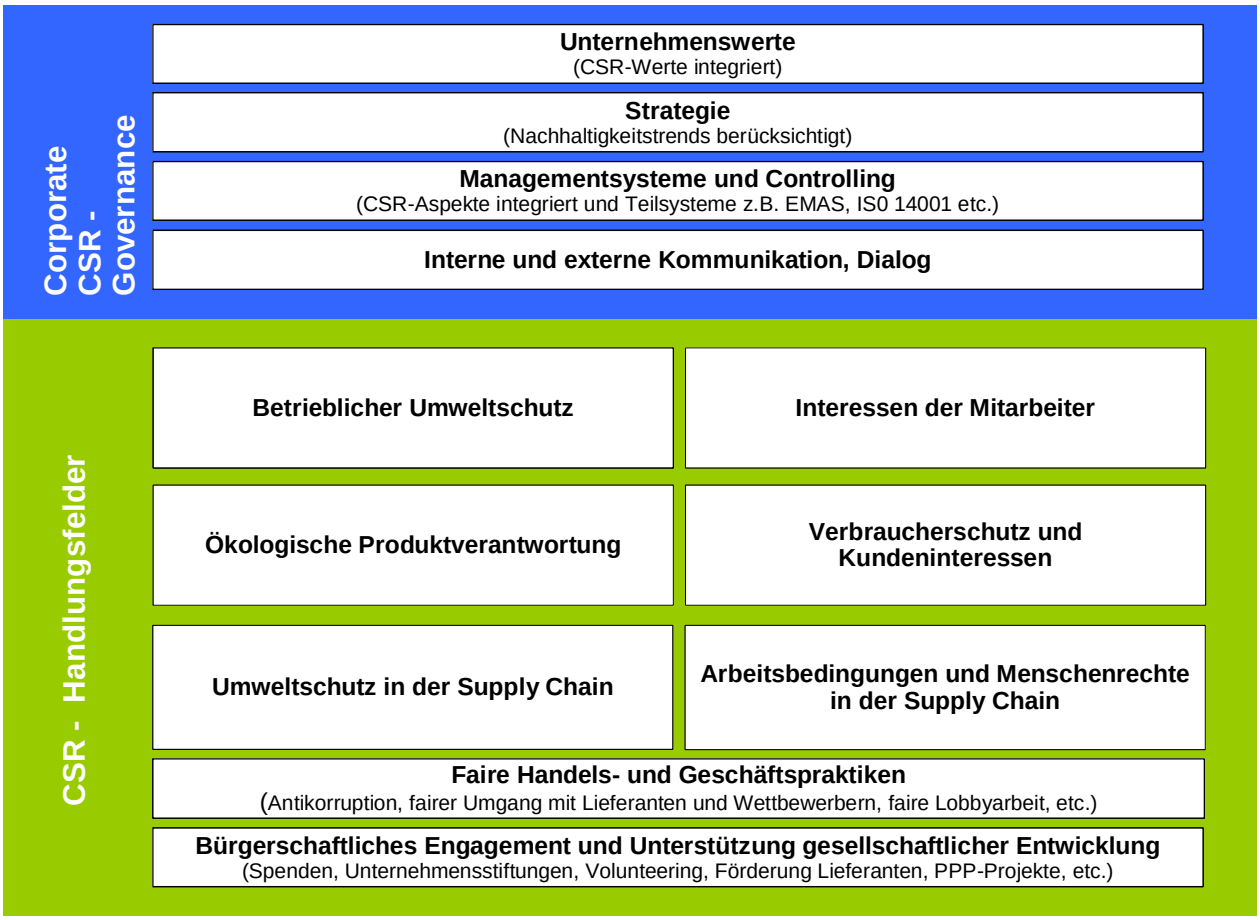
Noch aus einer anderen Perspektive sind nachhaltige Nischenmärkte für innovative Nachhaltigkeitsstrategien von Bedeutung. Letztlich stellt das Wachsen dieser Märkte die etablierten Akteure in den zugehörigen Massenmärkten vor die Frage, wann sie mit entsprechenden Produkten in den neuen, wachsenden Nachhaltigkeitsmarkt einsteigen. Es ist zu klären, wie eine in großen Mengen vermarktbare Variante des nachhaltigen Nischenprodukts genau aussehen kann. Denn die direkte Übertragung von Nischenprodukten für innovative Leitkunden auf den Massenmarkt dürfte nur selten möglich sein. Innovation muss hier sehr bewusst nicht nur als „technische Invention“ verstanden werden, sondern als Anpassung bestimmter Nachhaltigkeitsprodukte für neue Kundengruppen. Hierzu aber sind die „Sustainable Davids“ oft nicht in der Lage. Sei es, dass ihnen der Zugang zu diesen Kundengruppen fehlt, sei es der pure Mangel an Kapital zur Finanzierung des Wachstums.

Im Kontext von CSR und Innovation sind diese Zusammenhänge insoweit von Bedeutung, als sie einen neuen Blick auf das Marktumfeld ermöglichen. Der durch CSR geförderte Kontakt zu nachhaltigkeitsorientierten Stakeholdern mag dabei auch den Kontakt in entstehende Nischenmärkte hinein fördern. Und gerade der Fluss von marktbezogenen Impulsen und Informationen kann geeignet sein, auf die Innovationsanstrengungen des Unternehmens besonders motivierend zu wirken.

5.5 Synthese: CSR als Treiber von Nachhaltigkeitsinnovationen

Das oben dargestellte Multiimpulsmodel von Fichter et al. (siehe Abbildung 16, S. 54) unterscheidet zwischen internen und externen Einflussfaktoren. Im Unternehmen wird CSR vornehmlich auf die internen Einflussfaktoren wirken. Eine Möglichkeit die Zusammenhänge auszuarbeiten, besteht darin, sich zunächst die wesentlichen Veränderungen vor Augen zu führen, die bei der systematischen Einführung von CSR in einem Unternehmen vorgenommen werden. Hier seien noch mal die in Abschnitt 2.3 vorgestellten CSR Handlungsfelder in Erinnerung gebracht (Abbildung 20).

Abbildung 20: Handlungsfelder von CSR



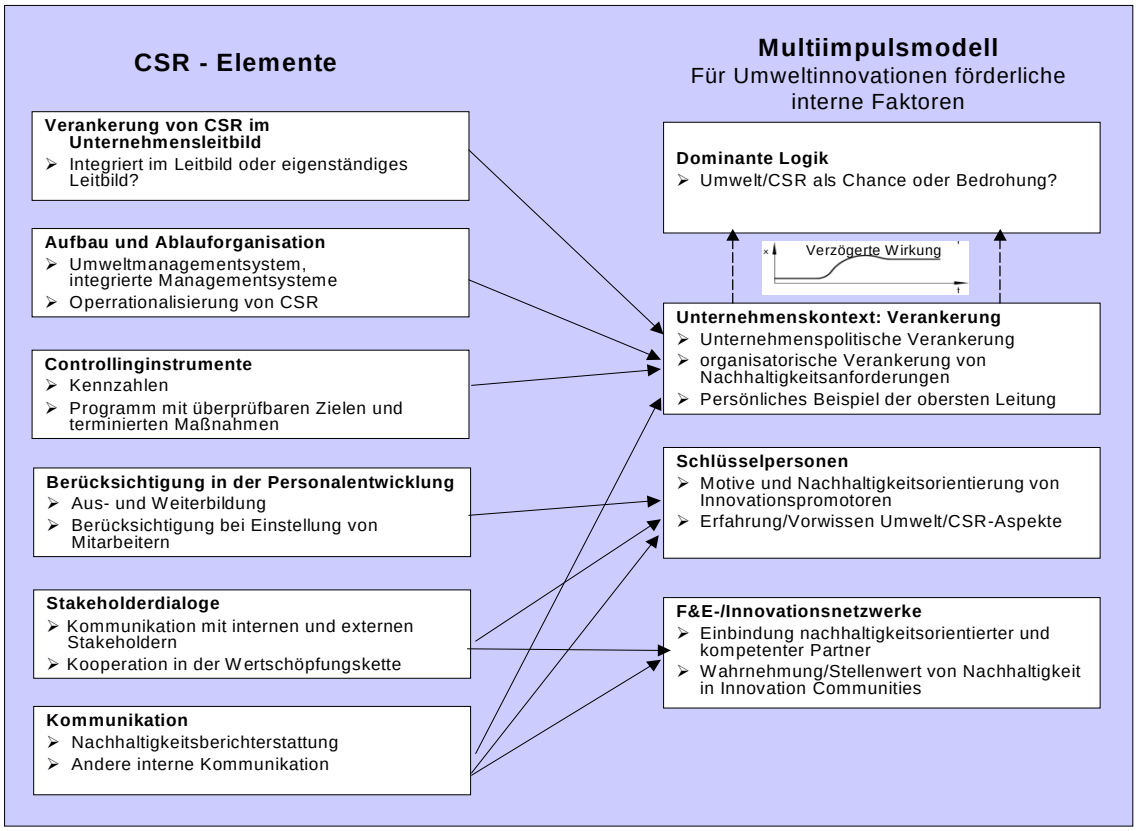
Quelle: BMU (2006a) Loew und Braun (2009)

Bei der Einführung von CSR in einem Unternehmen wird oftmals auf einem bereits vorhandenen Umweltmanagement aufgebaut und mit der Anpassung der Governance und Management-systeme begonnen. Beispielsweise können Umweltleitlinien zu Nachhaltigkeitsleitlinien erweitert werden. Die Verantwortlichkeiten und Informationsflüsse werden so angepasst, dass die Nachhaltigkeitsherausforderungen, die sich dem Unternehmen stellen, erkannt und nicht nur im Risikomanagement, sondern auch in der Strategieentwicklung berücksichtigt werden. Weiterhin wird CSR auch in der Unternehmenskommunikation berücksichtigt.

Ohne das Commitment der obersten Leitung wird dies kaum geschehen können. Aber es ist auch nötig, motivierte und auf Nachhaltigkeit orientierte Personen zu identifizieren oder anzuwerben, denen organisatorisch entsprechende Fachaufgaben zugewiesen und die durch die Personalentwicklung in ihrer Kompetenz gefördert werden. Die Förderung von Außenkontakten durch Offenheit und ggf. durch speziell eingeleitete Dialoge wird dabei sowohl der Kenntnis des Unternehmens über Forderungen von außen zu gute kommen als auch den Kontaktaufbau generell fördern. Nachhaltigkeitsindikatoren im Controllingsystem und sachliche Nachhaltigkeitskommunikation stellen dabei wichtige Feedbackmechanismen dar.

In der folgenden Abbildung 21 sind die Bezüge zwischen CSR und den internen Einflussfaktoren des Multiimpulsmodell skizzenhaft dargestellt.

Abbildung 21: Einfluss von CSR auf die systeminternen Einflussfaktoren von Nachhaltigkeitsinnovationen



Quelle: eigene Darstellung

Der Erfolgsfaktor „Dominante Logik“ nimmt eine besondere Rolle ein. Dieser korrespondiert mit der Ebene der grundlegenden Überzeugungen (innere Haltung) in der Unternehmenskultur. Diese werden unbewusst und als selbstverständlich genommen und sind nur sehr schwer zu ändern. Der Einfluss auf den Erfolgsfaktor dominante Logik erfolgt u. E. durch CSR nur indirekt. Deswegen wurde er in der Abbildung 21 von der unternehmenspolitischen und organisationalen Verankerung abgetrennt und besonders hervorgehoben.

Die Einflussfaktoren weisen auch deutliche Zusammenhänge mit den von Haller benannten, für Innovationsprozesse bedeutenden Verhaltensdeterminanten (situatives Ermöglichen, soziales Dürfen, individuelles Können, persönliches Wollen) (siehe Abbildung 13 Seite 42) auf, womit die Ausgangsthese des Vorhabens, CSR als einen Treiber von Nachhaltigkeitsinnovationen zu nutzen, auch aus Sicht der Verhaltenstheorie plausibel ist.

Was können Unternehmen tun? Die Verankerung von CSR im Unternehmenskontext, Fachwissen und Motivation von Schlüsselpersonen und die Bildung von geeigneten F&E-Netzwerken können aktiv gefördert werden. Die dominante Logik die einen wesentlichen Teil der Unternehmenskultur darstellt, verändert sich dagegen nur langsam, und der Veränderungsprozess ist schwieriger zu steuern. Unternehmenskultur und dominante Logik folgen letztlich der Veränderung der Handlungssphäre mit einer erheblichen zeitlichen Verzögerung und können kaum direkt beeinflusst werden.

6 Schriftliche Befragung deutscher Unternehmen

6.1 Vorgehen und Stichprobe

Die Befragung wurde im Februar und März 2008 durchgeführt. Der verwendete Fragebogen ist im Anhang dokumentiert. Angeschrieben wurden die 180 größten deutschen Unternehmen aus allen Branchen sowie die 100 überwiegend mittelständischen Mitgliedsunternehmen des Unternehmensverbands future e.V – verantwortung unternehmen. Zur Bestimmung der 180 größten Unternehmen wurden die Statistiken der F.A.Z zugrunde gelegt. Im Einzelnen wurden angeschrieben:

- Industrie und Dienstleister (Messgröße Umsatz, 130 Unternehmen)
- Handel (Messgröße Umsatz, 20 Unternehmen)
- Banken und Versicherungen (Messgrößen Bilanzsumme bzw. Prämienvolumen, jeweils 15 Unternehmen)

Die Befragung erfolgte per E-mail. Um eine ausreichend große Stichprobe zu erhalten, musste mehrfach nachgefasst werden. Der erste Versand erfolgte am 13. Februar 2008, der letzte Fragebogen ging am 17. März ein.

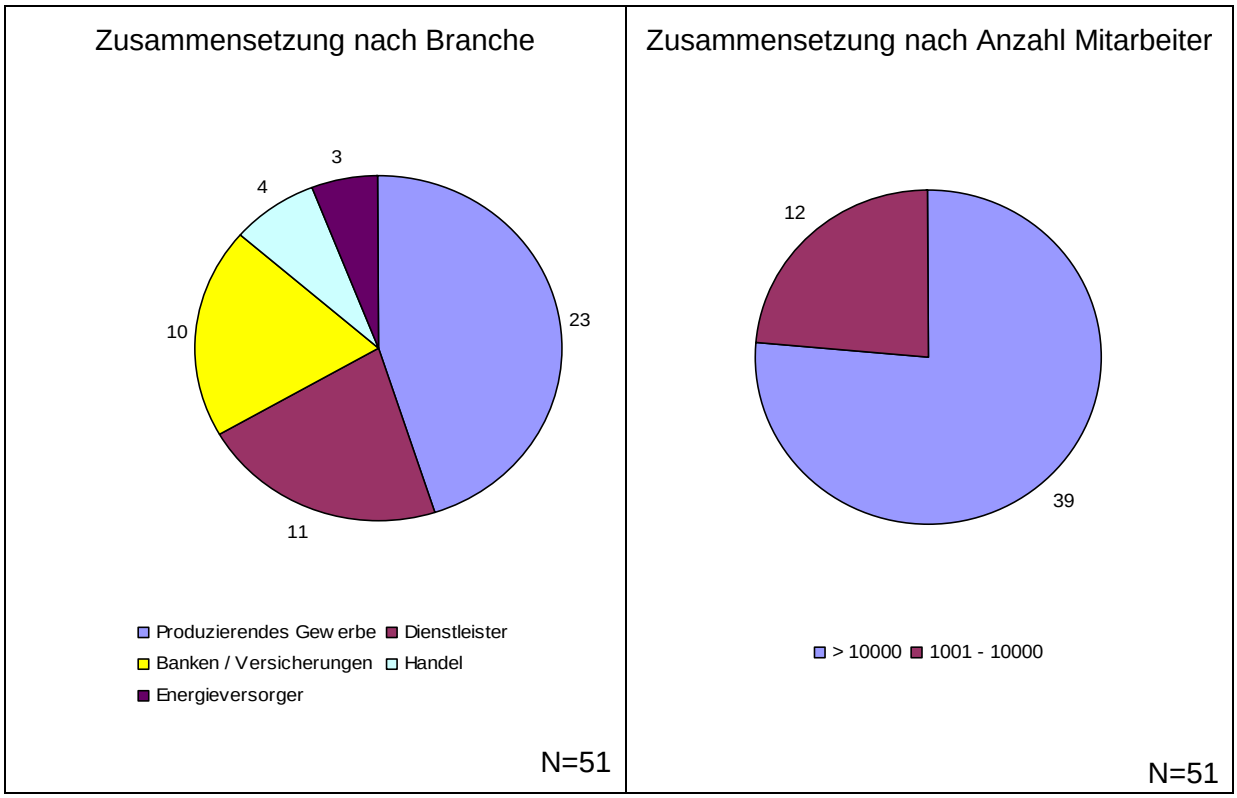
Der Rücklauf an Fragebögen von beiden Gruppen (Großunternehmen, future-Mitglieder) war extrem unterschiedlich. Während von den 180 Großunternehmen 47 die Fragebögen beantwortet haben, erfolgten nur zehn Antworten aus der Gruppe der future-Mitgliedsunternehmen. Damit zerschlug sich die Möglichkeit, die mittelständischen Unternehmen mit den Großunternehmen zu vergleichen.

Von den zehn Antworten der future-Mitgliedsunternehmen stammen vier von Unternehmen mit über 1.000 Mitarbeitern. Diese wurden in die Auswertung einbezogen, da auch andere der 180 größten deutschen Unternehmen vergleichbare Mitarbeitergrößen aufweisen.

Die vorgenommene Auswertung umfasst somit die Antworten von 51 Großunternehmen, von denen 39 Unternehmen mehr als 10.000 Beschäftigte und zwölf zwischen 1.000 und 10.000 Beschäftigte haben. 23 Antworten kamen von produzierenden Unternehmen, elf von Dienstleistern, zehn von Banken und Versicherungen, vier vom Handel und drei von Energieversorgern. Von den DAX-30-Unternehmen haben 16 den Fragebogen beantwortet. Von der Gesamtheit der Unternehmen, die den Fragebogen beantwortet haben, veröffentlichten 31 im Jahr 2007 einen Nachhaltigkeitsbericht.

Diese Zahlen machen deutlich, dass vorwiegend Antworten von sehr großen Unternehmen vorliegen, die Erfahrung mit Umweltmanagement und CSR haben. Damit ist die Stichprobe nicht repräsentativ für die 180 angeschriebenen Großunternehmen. Vielmehr spiegelt sie insbesondere die Situation von Unternehmen wider, die Erfahrung mit CSR haben. Allerdings gibt es auch einige Antworten von Unternehmen, die bislang wenig oder auch gar nicht im Kontext von CSR aufgefallen sind. Insgesamt kann die Befragung als repräsentativ für große deutsche Unternehmen mit CSR-Erfahrung angesehen werden.

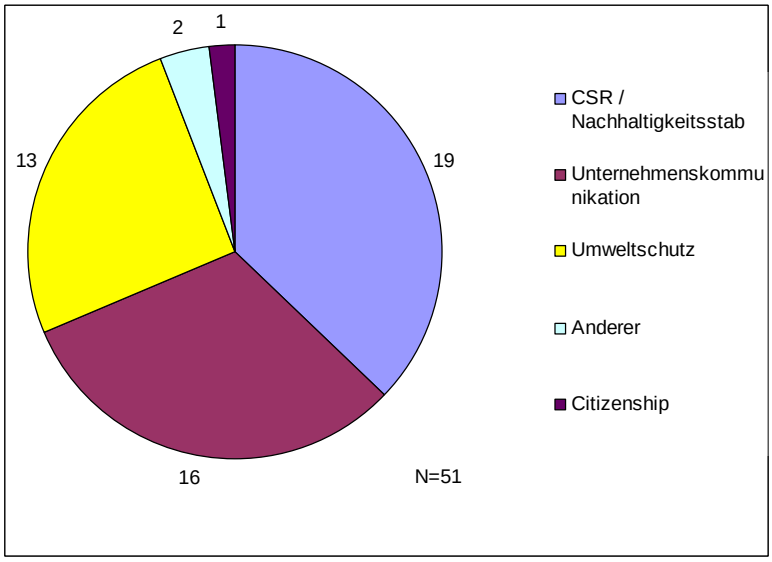
Abbildung 22: Zusammensetzung der Unternehmen nach Branche und Mitarbeiteranzahl



Quelle: eigene Darstellung

Wesentliche Aufgabe der Befragung war jedoch nicht, repräsentative Aussagen zu treffen, sondern Zusammenhänge zwischen CSR und Innovation zu identifizieren. Die Größe der Stichprobe erscheint hierfür ausreichend. Wie die Auswertung ergab, unterscheiden sich die Unternehmen hinsichtlich verschiedener Aspekte wie z.B. ihrer Betroffenheit von CSR, ihren CSR-Herausforderungen oder auch der Art und Weise, wie sie CSR implementieren.

Abbildung 23: Antwort gebende Abteilung



Quelle: eigene Darstellung

Beantwortet wurde der Fragebogen mehrheitlich von Beschäftigten aus dem CSR- oder Nachhaltigkeitsstab (19 Antworten), der Kommunikationsabteilung (16 Antworten) und der Umweltabteilung (13 Antworten). Bemerkenswert ist, dass keine Antwort aus einer Personalabteilung stammt. Auf Nachfrage, ob unser Fragebogen beantwortet würde, teilten uns einige Ansprechpartner mit, dass sie zur Beantwortung der Fragen auch andere Abteilungen einbezogen hätten, was die Rückmeldezeit erhöhte. Andere wiederum haben den Fragebogen alleine beantwortet. Schließlich wurde deutlich, dass in einigen Unternehmen die Beantwortung zwingend von der Kommunikationsabteilung freigegeben werden musste, während in anderen Unternehmen die CSR-Fachleute die Möglichkeit hatten. eigenständig zu antworten. Genauere Angaben dazu liegen uns nicht vor, da diese nicht im Fragebogen erfragt wurden.

Um Korrelationen, also Zusammenhänge zwischen den Themen zu untersuchen, wurden mehrere Antworten zu themenbezogenen Variablen zusammengefasst. Für diese Antworten wurden jeweils Indizes gebildet, mit denen die Stärke bzw. Intensität der Ausprägung abgebildet wurde. Für jede Frage wurde die maximal starke Ausprägung mit dem Indexwert 100 angesetzt die minimale Ausprägung mit null. Bei Variablen mit mehreren Fragen wurden die Indizes nicht gewichtet, das heißt, es wurden einfache Durchschnitte gebildet, um den Indexwert für die jeweilige Variable zu erhalten. Themenbezogene Variablen wurden gebildet für:

- Innovations-Aktivität allgemein
- Nachhaltigkeit der Innovationen
- CSR-Politik (Schriftliche Verankerung in Leitlinien)
- CSR-Handeln
- Werthaltung zu CSR und Problemlagen der Nachhaltigkeit
- Stakeholder-Kommunikation
- Problemdruck durch Nachhaltigkeitstrends

Im Folgenden werden zunächst die Befragungsergebnisse zu diesen Themenkomplexen vorgestellt und die Bildung der einzelnen Variablen erläutert. Die Korrelationen zwischen den Variablen sind anschließend in Abschnitt 6.3 dokumentiert.

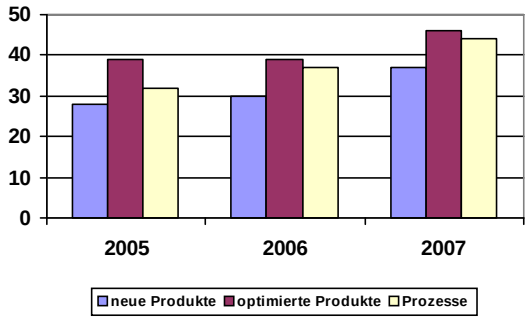
6.2 Einzelergebnisse

6.2.1 Innovativität der Unternehmen und Nachhaltigkeit im Innovationsprozess

Aus der Sicht der Antwortenden ist in den letzten Jahren die Innovationstätigkeit der Unternehmen gestiegen.

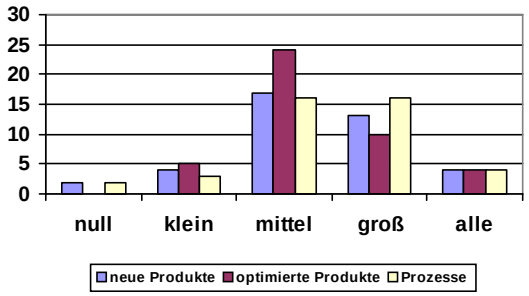
Abbildung 24: Produkt- und Prozessinnovation

Hat Ihr Unternehmen in den vergangenen drei Jahren (2005-2007) Produkt- und/oder Prozessinnovationen eingeführt? (Mehrfachantworten)



N=48

Wie groß ist in dem benannten Zeitraum der Anteil der Innovationen, in denen wesentliche Fortschritte in Nachhaltigkeitsfragen erzielt wurden? (Mehrfachantworten)



N=44

Quelle: eigene Darstellung

Zwei Unternehmen gaben im erfragten Zeitraum keine Innovation an, ein Unternehmen beantwortete die Frage nicht. Von den 44 Unternehmen, die über Fortschritte in Nachhaltigkeitsfragen berichteten, war die Ausprägung dieser Fortschritte bei Produktoptimierungen am größten, gefolgt von Prozessinnovationen.

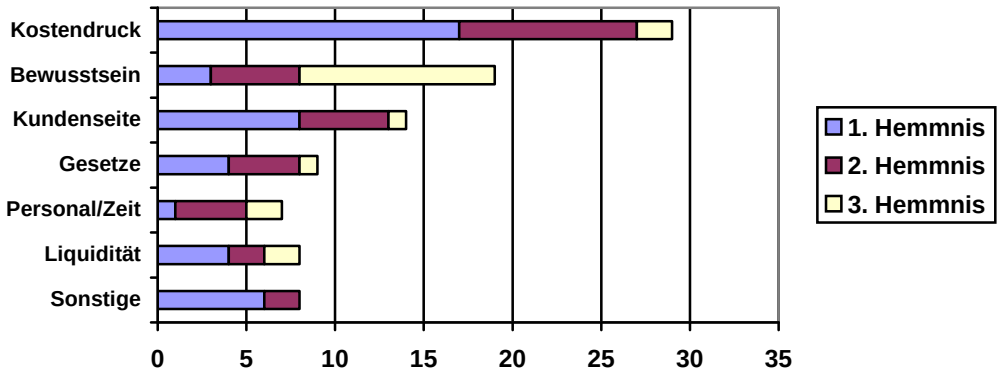
Die **Variable „Innovations-Aktivität allgemein“** ergibt sich aus der Zahl der in 2005 bis 2007 angegebenen Innovationsfälle, maximal 9.

Die **Variable „Nachhaltigkeit der Innovationen“** ergibt sich aus der Addition der jeweiligen Ausprägung von deren Nachhaltigkeit.

Hemmnisse für Nachhaltigkeitsinnovationen

Die Frage „Welches sind Ihrer Meinung nach die größten Hemmnisse, die Nachhaltigkeitsinnovationen be- oder verhindern?“ wurde von 43 Unternehmen beantwortet. Dabei lassen sich die Hemmnisse folgenden Problemfeldern zuordnen:

Abbildung 25: Hemmnisse für Nachhaltigkeitsinnovation



Quelle: eigene Darstellung

Dominierend scheint immer noch die Furcht vor hohen Kosten – und damit schwierig zugänglichen Märkten – für nachhaltige Produkte.

Interessant ist aber, dass bei der dritten Nennung (3. Hemmnis), Themen im Kontext von Bewusstseinbildung, Rückendeckung durch den Vorstand, häufige Paradigmenwechsel, Zurückhaltung bei Verantwortlichen und das fehlende Interesse an unkonventionellen Ideen angesprochen wurden. Im Hintergrund der anscheinend im Unternehmen „anerkannten" Sichtweise, nachhaltige Produkte seien aufwendig und teuer, schlummert wohl auch die Sichtweise, ein Richtungswechsel zur Nachhaltigkeit sei letztlich nicht gewollt. Die Antworten zum dritten Hemmnis stützen damit die Annahme, dass die Fähigkeit des Unternehmens zu Nachhaltigkeitsinnovationen auch stark unternehmenskulturell bedingt ist.

6.2.2 Formale Verankerung von CSR in den Normen und Werten des Unternehmen

Verankerung in Leitlinien

Unternehmen definieren ihre Grundsätze zu CSR und Nachhaltigkeit oftmals in eigenständigen Leitlinien oder integrieren diese in übergreifenden Leitlinien. Zudem existieren Leitlinien zu Teilaspekten wie z.B. Antikorruption.

Tabelle 4: Verankerung von CSR in den Unternehmensleitlinien

Wie ist die Nachhaltigkeitspolitik (Grundsätze zu Umweltschutz und sozialen Aspekten) schriftlich verankert? (Mehrfachantworten möglich).	***Nennungen***
Umweltschutz ist Teil der Unternehmensleitlinien, des Mission-Statements o.ä.	36
soziale Aspekte sind Teil der Unternehmensleitlinien, des Mission-Statements o.ä.	34
eigenständige CSR/Nachhaltigkeitsleitlinien	28
eigenständige Umweltleitlinien	25
andere Leitlinien zu Teilaspekten (z.B. Antikorruption, Gleichbehandlung, Verbraucherschutz)	33
Gar nicht	0

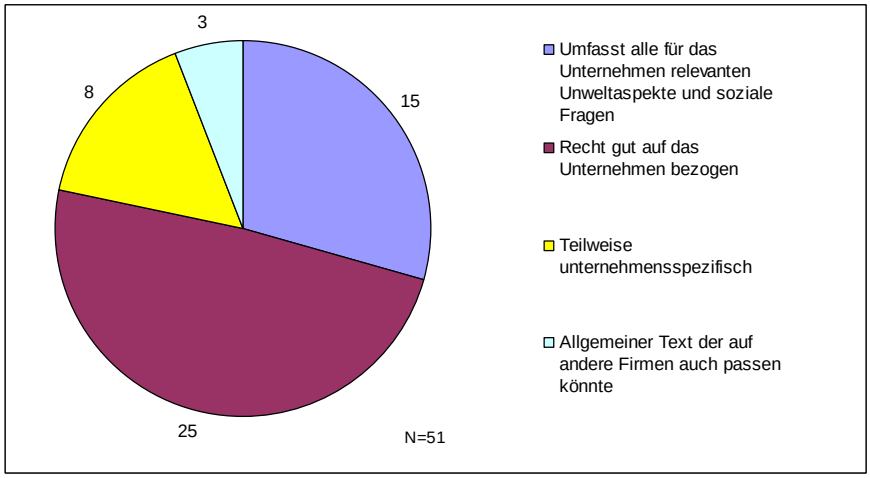
Quelle: eigene Darstellung

Alle antwortenden Unternehmen haben in schriftlicher Form CSR-Grundsätze definiert. Bei sechs der Unternehmen wird dazu nur eine Leitlinie genutzt. Bei der großen Mehrheit der Unternehmen sind CSR-Grundsätze in mehreren Leitlinien verankert: In 17 Fällen in zwei Leitlinien, in elf Fällen in drei und in nochmals 17 Fällen sogar in vier der Leitlinientypen.

Charakter der CSR-/Nachhaltigkeitspolitik

Ob in Unternehmensleitlinien integriert oder eigenständig – ökologische und soziale Grundsätze (also die CSR Politik) können sehr allgemein gehalten sein oder sie können sich speziell auf die Gegebenheiten des Unternehmens beziehen. In den Antworten auf die Frage „Wie würden Sie Ihre Nachhaltigkeitspolitik (bzw. Leitlinien) inhaltlich charakterisieren?" wird die Nachhaltigkeitspolitik meist als recht unternehmensspezifisch charakterisiert. Nur drei Unternehmensvertreter sehen sie als „allgemeinen Text, der auf andere Firmen auch passen könnte", achtmal wird sie als „teilweise unternehmensspezifisch" eingeschätzt, 25 mal als „recht gut auf das Unternehmen bezogen" charakterisiert und 15 Unternehmensvertreter denken, dass ihre Nachhaltigkeitspolitik „alle für das Unternehmen relevanten Umweltaspekte und soziale Fragen" umfasst.

Abbildung 26: Inhaltliche Charakterisierung der CSR-/ Nachhaltigkeitspolitik



Quelle: eigene Darstellung

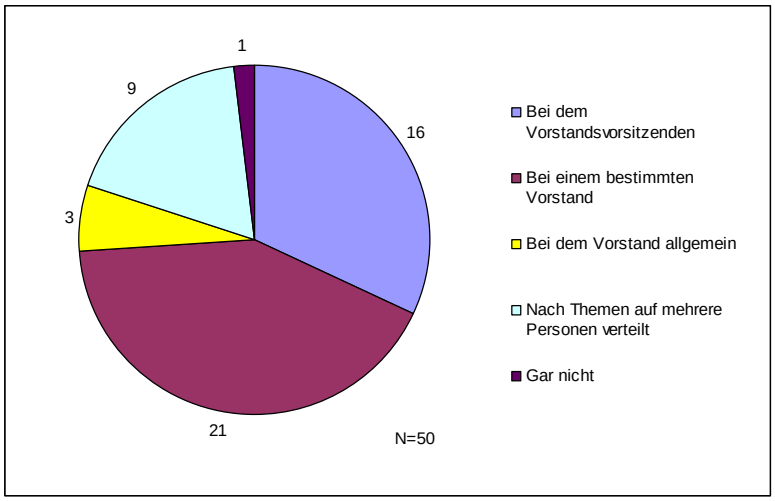
Für die **Variable „CSR-Politik (Schriftliche Verankerung in Leitlinien)“** wurde positiv gewertet, je häufiger CSR-Grundsätze in schriftlichen Leitlinien dargestellt sind. Weiterhin wurde positiv gewertet, je spezifischer diese Grundsätze auf das Unternehmen bezogen sind.

6.2.3 CSR-Organisation

Verankerung in der obersten Führungsebene

Es wurde gefragt, „Wie sind Zuständigkeiten für Umweltschutz und Nachhaltigkeit auf der obersten Führungsebene verankert?“. In 16 Unternehmen liegt die oberste Verantwortung für CSR beim Vorstandsvorsitzenden bzw. beim Vorsitzenden der Geschäftsführung. 21 Unternehmen haben diese Verantwortung einem bestimmten Vorstand oder Geschäftsführungsmitglied zugeordnet. In neun Unternehmen ist die CSR-Verantwortung auf verschiedene Personen verteilt und dreimal liegt sie nur bei Geschäftsführung oder Vorstand allgemein.

Abbildung 27: Verankerung der Zuständigkeiten Umweltschutz und Nachhaltigkeit



Quelle: eigene Darstellung

Die Frage nach der „Größe der obersten Führungsebene“ ergab, dass Geschäftsführung oder der Vorstand dabei aus drei bis 23 Personen bestehen:

Tabelle 5: Größe der obersten Führungsebene

Größe der Führungsebene	Häufigkeit
3	2
4	8
5	6
6	11
7	7
8	4
9	4
10	2
15 oder mehr	4

Quelle: eigene Darstellung

Die drei Unternehmen, bei denen die CSR-Verantwortung bei Geschäftsführung oder Vorstand allgemein liegt, haben jeweils sieben, neun und zehn Mitglieder der Geschäftsleitung. Ob hier eine CSR-Verantwortung wirksam wahrgenommen wird, ist letztlich zu bezweifeln.

CSR-Koordinationsgremien

Um zu ermitteln, ob es Organisationseinheiten gibt, die die CSR-Aufgaben im Unternehmen koordinieren und unterstützen, wurde mit einer offenen Formulierung nach den CSR-Koordinationsgremien gefragt („Welche CSR Koordinationsgremien gibt es?“).

In 19 Unternehmen gibt es ein CSR-Gremium (diese wurden z.B. „CSR-Lenkungskreis“, „CR-Committee“, „Sustainability Council“ oder „Nachhaltigkeitskomitee“ genannt), 13 Befragte geben an, eine CSR-Abteilung eingerichtet zu haben (diese wurden u.a. „Abteilung Corporate Responsibility“, „Stabsbereich CR“ oder CSR-Koordinationsstelle genannt). Vier Unternehmen verfügen sowohl über ein CSR-Gremium als auch über einen CSR-Stab.

In drei Unternehmen werden Aufgaben zur Unterstützung und Koordinierung von Umweltabteilungen übernommen, zehn Befragte nennen zum Teil neben den bestehenden Stellen weitere sonstige Organisationseinheiten (so beispielsweise „CSR-Projektteam“, „dezentrale CSR-Beauftragte“, „Umweltbevollmächtigter und Reputational Risk Group“, „CR-Champions-Netzwerk“).

Immerhin 20 der befragten Unternehmen haben bis heute keine Organisationseinheit geschaffen, die CSR-Aufgaben koordiniert und unterstützt. Während drei dieser 20 Unternehmen angeben eine solche Einheit befinde sich derzeit im Aufbau, integrieren fünf Befragte die Aufgaben in andere Bereiche. Keinerlei Angaben machten fünf Unternehmen. Sieben Befragte geben explizit an, dass es bei ihnen keine CSR-Organisationseinheit gibt.

6.2.4 CSR-Handeln

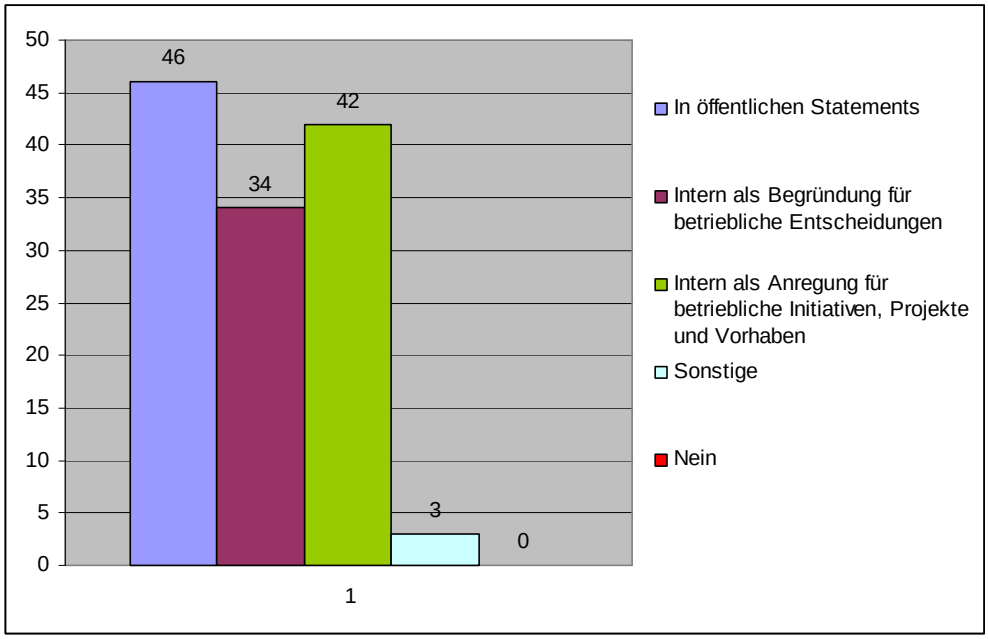
Aktives Kommunizieren durch die oberen Führungsebenen

Die Unternehmen wurden gefragt, ob Nachhaltigkeitsaspekte aktiv von den oberen Führungsebenen (Vorstand/Geschäftsführung und Ebene darunter) kommuniziert werden.

Die beiden oberen Führungsebenen kommunizieren ihre Nachhaltigkeitssichtweisen fast alle „in öffentlichen Statements“ (46 Nennungen), oft aber auch „intern als Anregung für betriebliche

Initiativen, Projekte und Vorhaben“ (42 Nennungen) und etwas weniger häufig „intern als Begründung für betriebliche Entscheidungen“ (34 Nennungen). Im Rahmen des Pretest wies eine Mitarbeiterin aus einem DAX-30-Unternehmen darauf hin, dass Vorstandsbeschlüsse oftmals auf Grundlage von Beschlussvorlagen erfolgen und daher keine gesonderten Begründung des Vorstands bekannt gegeben werden. Weiter ist zu berücksichtigen, dass die Diskussionen des Vorstands bei der Entscheidungsfindung in der Regel nicht publik gemacht werden.

Abbildung 28: Kommunikation von Nachhaltigkeitsaspekten durch die beiden oberen Führungsebenen



Quelle: eigene Darstellung

Systematische Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten in Entscheidungen

Auf die Frage, inwiefern bei Entscheidungen Nachhaltigkeitsaspekte systematisch berücksichtigt werden, antworteten die Unternehmen wie folgt:

Tabelle 6: Systematische Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten

Wie werden bei Entscheidungen Nachhaltigkeitsaspekte systematisch berücksichtigt?				
	nie	teilweise	Oft	immer
Mit Hilfe von Checklisten	7	22	14	5
Durch die Zusammensetzung des Entscheidungsgremiums	1	18	23	5
Automatisch, durch das vorhandene Verantwortungsgefühl	0	19	22	4
Anders	0	1	5	2

Quelle: eigene Darstellung

Einige Nennungen unter „sonstige Methoden“ benannten die Bedeutung von Policies, Richtlinien, Betriebsanweisungen, Umweltmanagementsystem u.ä.

Es dominieren aber die „impliziten“ Methoden, Nachhaltigkeit über Interessenvertreter (z.B. den Umweltbeauftragten) oder gar das „automatisch vorhandene Verantwortungsgefühl“ zu

berücksichtigen. Wenn denn ein solches vorhanden ist, könnte diese Methode Erfolg versprechen. In vielen Unternehmen wird aber die Rezeption des Themas Nachhaltigkeit im Unternehmen durch die Personen, die unseren Fragebogen beantwortet haben, noch bezweifelt (vgl. Abschnitt Werthaltungen).

Letztlich führt das CSR-Handeln dazu, dass 34 Befragte meinen, dass „Ihres Erachtens Umweltschutzfragen, Mitarbeiterinteressen und andere soziale Aspekte bei wichtigen Entscheidungen wie Investitionen oder F&E-Projekten ausreichend berücksichtigt werden“. Zwölf Befragte meinen dies nicht, fünf beantworteten diese Frage nicht.

In die Bildung der **Variable „CSR-Handeln“** floss die Breite der Kommunikation von Nachhaltigkeitsaspekten durch die obere Führungsebene ein (Maximal 4 Punkte) sowie die Häufigkeit der systematischen Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten bei Entscheidungen.

6.2.5 Problemdruck

Da davon auszugehen ist, dass die aktuellen ökologischen und sozialen Problemlagen für die Unternehmen mit Blick auf Produktion, Produkte, etc. unterschiedlich relevant sind, und dies sich wiederum auf viele in der Befragung erhobenen Aspekte auswirkt, wurde nach dem entsprechenden Problemdruck gefragt.

Tabelle 7: Relevanz von Umweltproblemtrends

Frage: Wie relevant ihr Unternehmen (Produktion, Produkte, etc.) folgende Trends?					
	sehr relevant	relevant	etwas relevant	kaum relevant	gar nicht relevant
Energieknappheit und Klimawandel (→ Preissteigerungen, Regulierung)	38	9	4	0	0
Zunehmende Ressourcenknappheit (→ Preissteigerungen, Versorgung)	25	19	7	0	0
Demografischer Wandel in Westeuropa (→ alternde Belegschaft)	11	26	9	5	0
Drohender Süßwassermangel (z.B. im Mittelmeerraum, Gebieten in Asien)	2	4	17	17	10
Weitere	7	1	2	1	0

Quelle: eigene Darstellung

Die höchste Bedeutung wird ohne Zweifel dem Klimawandel zugeschrieben, gefolgt von der Ressourcenknappheit. Auch der demografische Wandel ist wichtig. Weniger Druck folgt zumindest für die deutschen Unternehmen aus dem eher in ariden Weltregionen zu erwartenden Süßwassermangel.

Darüber hinaus wurden Armut und Krankheit sowie Biodiversität als wesentliche Nachhaltigkeitstrends vereinzelt benannt. Weitere „sonstige“ Nennungen bezogen sich eher auf gesellschaftliche Problemfelder wie Jugendschutz, Sicherheit oder Gentechnologie, die jedoch aus unserer Sicht keine Nachhaltigkeitstrends darstellen.

Die **Variable „Problemdruck durch Nachhaltigkeitstrends“** ergibt sich durch Kumulierung der Relevanz der Nachhaltigkeitsprobleme.

6.2.6 Werthaltungen

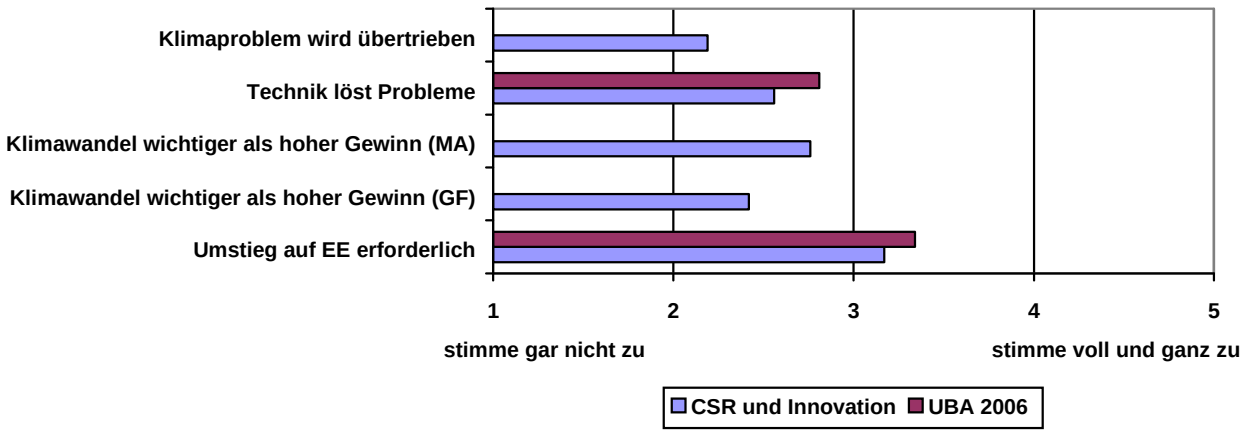
Einschätzungen in Bezug auf das Klimaproblem

Um Hinweise zu den Werthaltungen der Beschäftigten in Bezug auf das Klimaproblem zu erhalten, wurden die Befragten gebeten, zu einer Reihe an Aussagen Einschätzungen abzugeben. Diese Aussagen beziehen sich wiederum auf Einschätzungen der Mitarbeiter zum Klimaproblem. Im Rahmen des Pretest hat eine Unternehmensvertreterin diese Frage nicht beantwortet und darauf hingewiesen, dass sie unmöglich Aussagen über die gesamte Belegschaft treffen könne, da in einem multinationalen Unternehmen sehr unterschiedliche Haltungen unter den Mitarbeitern existieren. Trotz dieser Einwände wurde die Frage nicht aus dem Fragebogen genommen. Die Antworten spiegeln unseres Erachtens durchaus eine plausible Einschätzung wider. Sie sollten jedoch immer nur mit dem Verweis, dass es sich um eine Einschätzung Dritter zur Haltung der Belegschaft handelt, verwendet werden.

Im Einzelnen galt es zu folgenden Aussagen mitzuteilen, in welchem Grad („stimme voll und ganz zu“ bis „stimme gar nicht zu“) man zustimmt:

1. Nach Einschätzung der meisten Mitarbeiter in unserem Unternehmen wird das Klimaproblem von vielen Umweltschützern stark übertrieben.
2. Wissenschaft und Technik werden nach Einschätzung der meisten Mitarbeiter in unserem Unternehmen die erforderlichen Fortschritte erreichen, ohne dass wir unsere Lebensweise ändern müssen.
3. Nach Einschätzung der meisten Mitarbeiter in unserem Unternehmen ist die Bekämpfung des Klimawandels wichtiger als ein hoher Jahresgewinn.
4. Nach Einschätzung der obersten Leitung unseres Unternehmens ist die Bekämpfung des Klimawandels wichtiger als ein hoher Jahresgewinn.
5. Nach Einschätzung der meisten Mitarbeiter in unserem Unternehmen brauchen wir einen konsequenten Umstieg auf erneuerbare Energien.

Abbildung 29: Einschätzung des Klimaproblems



Quelle: eigene Darstellung

Im Vergleich zu den Ergebnissen der Repräsentativbefragung „Umweltbewusstsein in Deutschland“[16] scheinen die Belegschaften in den Unternehmen nicht so sehr davon auszugehen, dass die Probleme durch Technik gelöst werden können. Auch weisen die Belegschaften eine etwas geringere Überzeugung hinsichtlich des Umstiegs auf erneuerbare Energien auf[17].

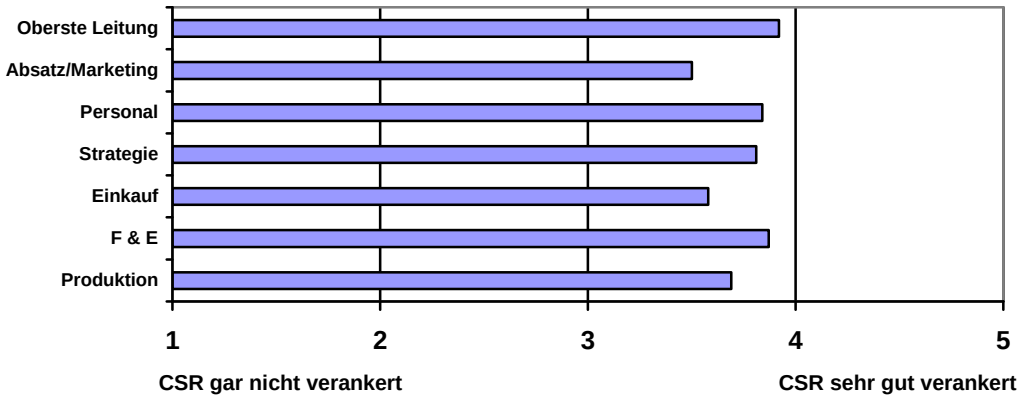
Die Befragten gehen davon aus, dass die Aussage „Klimaproblem wird übertrieben“ durch die Beschäftigten mehrheitlich abgelehnt würde. Mit Blick auf die Aussage „Technik löst die Probleme“ wird bei den Beschäftigten diesbezüglich eine erhebliche Skepsis angenommen. Vielmehr wird davon ausgegangen, dass die Belegschaften zunehmend meinen, es, es müsse zu Änderungen der Lebensweise kommen. Die Priorisierung eines hohen Jahresgewinns gegenüber der Bekämpfung des Klimawandels wird eher der Geschäftsleitung als den Mitarbeitern zugesprochen, wobei bei beiden Gruppen der hohe Jahresgewinn letztlich wichtiger erscheint.

Schließlich wird von den Befragten die Einschätzung getroffen, dass die Mitarbeiter einen konsequenten Umstieg auf erneuerbare Energien eher für notwendig halten.

CSR im Denken der Abteilungen

Die Frage „Wie gut ist Ihrer persönlichen Meinung nach CSR im Denken folgender Abteilungen verankert?“ führte zu einer wenig differenzierten Bewertung der einzelnen Abteilungen:

Abbildung 30: Verankerung von CSR in den Abteilungen



Quelle: eigene Darstellung

Allen Abteilungen und allen voran der obersten Leitung wird eine Verankerung des CSR-Gedankens zwischen teils/teils und gut unterstellt. Das Schlusslicht bildet Marketing/Absatz.

Die **Variable „Werthaltung zu CSR und Problemlagen der Nachhaltigkeit“** wurde aus dem Ausmaß der Verankerung von CSR in den jeweils vorhandenen Abteilungen sowie aus der Zustimmung bzw. Ablehnung von Aussagen abgeleitet.

[16] Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU 2006): Umweltbewusstsein in Deutschland 2006. Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsumfrage. Berlin.

[17] Gegenüber der BMU-Befragung wurden die Fragen leicht abgewandelt. Das BMU hatte folgende Thesen aufgestellt: „Wissenschaft und Technik werden viele Umweltprobleme lösen, ohne dass wir unsere Lebensweise ändern müssen.“ Sowie „Wir brauchen wir einen konsequenten Umstieg auf erneuerbare Energien.“

6.2.7 Stakeholderdialog

Rolle des Dialogs mit Stakeholdern

Hinsichtlich der Frage „Welche Rolle spielt der Dialog mit Stakeholdern im Allgemeinen (also nicht nur auf Innovationen bezogen)?“ gaben nur zwei Unternehmen an, keinen Stakeholderdialog zu führen.

Die höchste Bedeutung weisen die Unternehmen dem Stakeholderdialog für das Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement zu (48 Nennungen), gefolgt vom Risikomanagement (32 Nennungen) und der Forschung und Entwicklung (25 Nennungen). In 18 Unternehmen wird auch eine Bedeutung für andere Bereiche gesehen.

Instrumente der Stakeholderkommunikation

Als Antwort auf die Frage „Welche Instrumente der Stakeholderkommunikation nutzen Sie?“ wurden in erster Linie verschiedene Formen kleiner Meetings (Runde Tische, Treffen, Gespräche) angeführt (42 Nennungen). Mit weitem Abstand folgt die Kommunikation über das Internet (14 Nennungen), die Veröffentlichung von Berichten (13 Nennungen), Befragungen (elf Nennungen) und Einzelgespräche (sieben Nennungen). Des weiteren spielen verschiedene Printmedien (fünf Nennungen), Lobbying (fünf Nennungen), große Meetings wie Konferenzen (vier Nennungen) und die Nachhaltigkeitsberichterstattung im Lagebericht (drei Nennungen) eine Rolle.

Nutzen und Erfolg des Stakeholderdialogs

Der Erfolg der Stakeholderkommunikation wird recht positiv beurteilt.

Tabelle 8: Nutzen und Erfolg des Stakeholderdialogs

Frage: Welchen Nutzen oder Erfolg schreiben Sie den Stakeholderdialog zu?					
	stimme voll und ganz zu	stimme eher zu	teils / teils	stimme eher nicht zu	stimme überhaupt nicht zu
Reine Imagewirkung	1	8	11	18	11
Wichtige Quelle guter Ideen	16	18	12	2	1
Wesentliche Impulse für Entscheidungen	4	16	26	1	2

Quelle: eigene Darstellung

Dabei ist der Stakeholderdialog als Quelle guter Ideen deutlich wichtiger denn als Impuls für Entscheidungen. Nur wenige Unternehmen sehen die Stakeholder als entscheidungsrelevante Instanz an. Aber auch nur wenige reduzieren den Stakeholderdialog auf die reine Imagewirkung.

Unter sonstigen Nutzen und Erfolg des Stakeholderdialogs gab es einige Nennungen, die auch auf die Veränderung von Sichtweisen auf Seiten der Stakeholder sowie auf die Bedeutung im Kontext von Konflikten zielen. Weiter wird in einigen Antworten die Bedeutung als vertrauensbildende Maßnahme deutlich.

Die **Variable „Stakeholder-Kommunikation“** wurde auf Basis der Anzahl der eingesetzten Kommunikationsinstrumente, der Bedeutung für einzelne Abteilungen sowie der Nutzeneinschätzung bebildet

6.2.8 Hemmnisse, Möglichkeiten der CSR-Abteilungen

Hemmnisse für Nachhaltigkeitsinnovationen

Die Frage „Was verhindert die ausreichend integrative Berücksichtigung von technischen Aspekten, Kosten, Umweltschutzfragen, Mitarbeiterinteressen und anderen sozialen Aspekten bei Entscheidungen?“ wurde wie folgt beantwortet:

Tabelle 9: Hemmnisse für Nachhaltigkeitsinnovationen

Erwartete Mehrkosten	32
Forderung nach kurzen Amortisationszeiten	28
Allgemeiner Zeitdruck	25
Mangelnder Handlungswillen im Management	16
Eine zu schwache Umwelt- oder Nachhaltigkeitsabteilung	9
Eine zu schwache Mitarbeitervertretung	2

Quelle: eigene Darstellung

Auch in dieser Frage nach Hemmnissen werden Kostengründe und die Notwendigkeit für kurze Amortisationzeiten am häufigsten genannt. Das in Anbetracht der guten Verankerung des CSR-Denkens gerade bei der obersten Leitung (vgl. Abschnitt „Werthaltungen“) dennoch oft zu wenig Geld, Zeit und Handlungswillen da ist, stimmt zweifelhaft. In einer zu schwachen Umwelt- oder Nachhaltigkeitsabteilung sehen die Personen, die den Fragebogen beantwortet haben, den Grund allerdings selten. Auch der Mitarbeitervertretung wird die mangelnde Umsetzung des CSR-Gedankens nicht angelastet.

Auf den Faktor kurze Amortisationsdauer sei besonders hingewiesen. Hier schlägt der Druck der Kapitalmärkte auf hohe Rentabilität durch. Die Frage wurde aufgrund einer Anregung im Pretest aufgenommen. Um das Working Capital niedrig zu halten, werden in manchen Unternehmen auch rentable Umweltschutzinvestitionen nicht getätigt – wenn die Rentabilität unter dem geforderten Niveau liegt.

Möglichkeiten der CSR-Abteilungen zur Förderung von CSR Innovationen

Von einer Reihe der Befragten werden Möglichkeiten gesehen, Nachhaltigkeitsinnovationen durch die CSR-Abteilung zu fördern. Hierbei spielt die Beratung und Überzeugung von Entscheidern für sieben Befragte eine wichtige Rolle, die Querschnittsfunktion und das Herstellen von Kontakten ist für sechs Befragte von Bedeutung. Als Ideensucher und Ideen(weiter)geber wird die CSR-Abteilung von weiteren sechs Befragten gesehen. Drei Befragte sehen die Möglichkeit, durch Beeinflussung der Produktentwicklung und des Marketing Beiträge zu leisten. Deutlich wird, dass die Querschnittsfunktion der CSR-Abteilung mit ihrem fachübergreifenden Wissen und ihren Kontakten zu verschiedensten Akteuren von einiger Bedeutung für Nachhaltigkeitsinnovationen sein kann. Dies kann allerdings nur dann der Fall sein, wenn Forschungs- und Entwicklungsfragen oder Fragen der Marktentwicklung im CSR-Kontext überhaupt thematisiert werden.

6.3 Korrelationen

Wie oben bereits dargestellt, wurden aus den Antworten themenbezogene Variablen abgeleitet. Teilweise basieren die Variablen auf einzelnen Fragen, teils wurden Variablen auf Basis

mehrerer Fragen gebildet. Zwischen diesen Variablen wurden bivariante Korrelationen errechnet. Dabei wurde die ursprünglich 51 Fragebögen umfassende Stichprobe um jene reduziert, bei denen die in die Indizes einfließenden Antworten nicht vollständig vorhanden waren. Es blieben 34 vollständige Fälle.

Tabelle 10: Korrelationen in der schriftlichen Befragung zu CSR und Innovation

		Innovations-Aktivität allgemein	Nachhaltigkeits-Innovationen	CSR-Politik (Schriftliche Verankerung in Leitlinien)	CSR-Handeln	Werthaltung zu CSR u. Problemlagen der Nachhaltigkeit	Stakeholder-Kommunikation
Nachhaltigkeits-Innovationen	Korrelation	**,543****					
	Signifikanz (2-seitig)	**,001**					
CSR-Politik (Schriftliche Verankerung in Leitlinien)	Korrelation	,254	,239				
	Signifikanz (2-seitig)	,148	,173				
CSR-Handeln	Korrelation	,257	**,352***	,165			
	Signifikanz (2-seitig)	,143	**,041**	,352			
Werthaltung zu CSR u. Problemlagen der Nachhaltigkeit	Korrelation	,216	**,343***	-,100	,245		
	Signifikanz (2-seitig)	,219	**,047**	,576	,163		
Stakeholder-Kommunikation	Korrelation	**,455****	,149	,106	,075	,304	
	Signifikanz (2-seitig)	**,007**	,401	,550	,673	,080	
Problemdruck NH-Trends	Korrelation	,065	,057	-,144	,092	**,338***	**,363***
	Signifikanz (2-seitig)	,716	,751	,416	,606	**,050**	**,035**

** Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.
* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

Quelle: eigene Darstellung

Stakeholderkommunikation korreliert stark mit Innovationsaktivität

Zunächst ist festzuhalten, dass ein hochsignifikanter Zusammenhang zwischen der Aktivität zur Stakeholderkommunikation und der allgemeinen Innovationsaktivität besteht. Kein signifikanter Zusammenhang besteht jedoch zwischen der Aktivität zur Stakeholderkommunikation und den Fortschritten zur Nachhaltigkeit, die den Innovationen zugeschrieben werden. Stakeholder-kommunikation wird also durch diejenigen Firmen betrieben, die besonders innovativ sind. Dies fällt aber nicht zusammen mit Nachhaltigkeitsinnovationen.

Allgemeine Innovationsaktivität korreliert deutlich mit Nachhaltigkeitsinnovationen

Ein weiterer hochsignifikanter Zusammenhang besteht zwischen der Menge der Innovationen und der Nachhaltigkeit, die den Innovationen zugeschrieben wird.

Problemdruck korreliert mit Wertehaltung und Stakeholderkommunikation

Weitere Korrelationen auf dem 0,05-Niveau bestehen zwischen dem empfundenen Problemdruck und der Wertehaltung zu CSR. Ebenso korrelieren der Problemdruck und die Stakeholderkommunikation. In Unternehmen, die von Nachhaltigkeitsproblemen stärker betroffen sind, ist also die Wahrscheinlichkeit, dass sich dies auf die Wertehaltung in der

Belegschaft auswirkt, größer und es herrscht ebenso eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass über die Probleme ein Austausch mit den Stakeholdern stattfindet.

Nachhaltigkeitsinnovationen korrelieren mit Wertehaltung und Handeln

Die Nachhaltigkeit, die den Innovationen zugeschrieben wird, korreliert weiter auf dem 0,05-Niveau mit der Wertehaltung zu CSR. Ebenso korrelieren Nachhaltigkeitsinnovationen mit der Ausprägung des CSR-bezogenen Handelns. Interessant ist, dass es keine Korrelationen zwischen der formalen Verankerung von CSR-Werten in Leitlinien und Nachhaltigkeitsinnovationen festzustellen sind. Überhaupt weist die formale Verankerung von CSR keine Korrelationen zu den betrachteten Variablen auf.

6.4 Konsequenzen aus der Befragung

Zwar darf die Aussagekraft der Korrelationsanalyse in Anbetracht der geringen Fallzahl von 34 Unternehmen nicht überbewertet werden, dennoch unterstützt sie den aus der Literaturstudie bekannten Gedanken, dass Werte und Unternehmenskultur eine wesentliche Variable darstellen. Besonders mit Blick auf langfristige Entwicklungen darf daher der Information über Nachhaltigkeitsproblemlagen und –lösungen sowie der Entwicklung eines Wertesystems der Nachhaltigkeit eine hohe Bedeutung für die Unternehmenszukunft zugeschrieben werden.

7 Ergebnisse der 12 Fallstudien

7.1 Vorgehen

Für die Fallstudien wurden jeweils sechs Unternehmen aus Deutschland und den USA betrachtet. Es wurden Unternehmen ausgewählt, die einerseits nennenswerte CSR-Aktivitäten aufweisen und bei denen andererseits zu erkennen war, dass sie Nachhaltigkeitsinnovationen auf den Markt gebracht haben. Es wurden überwiegend große Unternehmen, meist multinationale Konzerne untersucht, da hier der Informationsumfang größer ist. Weiterhin wurde gezielt ein mittelständisches Unternehmen einbezogen, um zumindest einen Eindruck zur Situation von Unternehmen dieser Größenordnung zu bekommen.

Aus den Fallstudien lassen sich also überwiegend Erfahrungen und Ansätze aus großen Unternehmen entnehmen. Da die Fallstudien einen Einblick vermitteln und Möglichkeiten, Ansätze, Instrumente sowie Treiber und Hemmnisse aufzeigen sollen, wird die Zusammensetzung der Fallstudien als geeignet angesehen. Es wird davon ausgegangen, dass sich manches auf größere mittelständische Unternehmen übertragen lässt, eine Anregung kann es allenthalben sein.

Die zwölf Fallstudien samt einer ausführlicheren Darstellung der Vorgehensweise sind in der Publikation *Fallstudien zu CSR und Innovation. Praxisbeispiele aus Deutschland und den USA* (Loew, Clausen, Hall, Loft, Braun 2009) veröffentlicht.[18]

[18] Download: www.future-ev.de, www.4sustainability.de oder www.borderstep.de.

7.2 Ergebnisse

Bei Auswertung der Fallstudien ließen sich folgende Sachverhalte erkennen:

1. Eine Reihe von Unternehmen, besonders jene mit einer breiten heterogenen Produktpalette, strebt an, diese hohe Anzahl von Produkten nach und nach nachhaltiger zu machen.
2. Bei einigen Unternehmen werden Produkte im Bereich der Energietechnik oder Energiewandlung hergestellt. Hier ist Energieeffizienz Teil der zentralen Produkteigenschaften, die am Markt nachgefragt werden und daher traditionell ein Entwicklungsziel.
3. In einigen Unternehmen wurden Nachhaltigkeitsinnovationen mit hochinnovativem Charakter entwickelt.

Anhand dieser Sachverhalte ergeben sich recht unterschiedliche Probleme und Lösungsmöglichkeiten, die im Folgenden kurz charakterisiert werden.

7.2.1 Unternehmen mit einer breiten Produktpalette

Für Unternehmen mit einer breiten Produktpalette sind die folgende Problemlagen typisch: Erstens muss sich eine große Zahl von Menschen mit Nachhaltigkeitszielen auseinandersetzen und diese in eine Vielzahl unterschiedlichster F&E-Projekte einbringen und wirksam machen. Zweitens gibt eine große Variation in Detailproblemen und Detaillösungsmöglichkeiten. Fortschritte der F&E scheinen hier besser erreicht zu werden, wenn

- Klarheit über die Strategie und die strategischen Ziele herrscht und dort auch Nachhaltigkeitsziele integriert sind,
- aus diesen detaillierte Entwicklungsziele auch (aber nicht nur) mit Nachhaltigkeitsbezug abgeleitet werden,
- Kenntnisse über Nachhaltigkeitsprobleme und deren Lösungsmöglichkeiten bei einer großen Zahl von F&E-Mitarbeitern vorhanden sind,
- Themenspezialisten bei Bedarf zur Hilfe hinzugezogen werden können,
- der Erfolg der F&E-Anstrengungen einem Controlling unterliegt,
- in der Unternehmenskultur eine positive, befürwortende Haltung zur Berücksichtigung von ökologischen und sozialen Aspekten besteht.

Fast alle betrachteten Unternehmen haben standardisierte Innovationsprozesse entwickelt, nach denen vorgegangen werden muss und in die Nachhaltigkeitsfragen integriert sind. In vielen dieser Unternehmen werden im Rahmen der Innovationsprozesse spezifische Analyseinstrumente wie Ökobilanzen, Ökoeffizienzanalysen u.a.m. eingesetzt, um Zielerreichungsgrade zu messen und Innovationspotenziale abzuschätzen. Das Vorantreiben von Nachhaltigkeitsinnovationen ist in diesen Fällen ein mehr oder weniger systematischer Optimierungsprozess. Meist ist Ökoeffizienz für die Art der Erfolge charakteristisch.

In manchen dieser Fälle haben Umwelt- bzw. CSR-Abteilungen an der Gestaltung der Prozesse und Instrumente im Innovationsmanagement mitgearbeitet. Fallbeispiele der Gruppe von Unternehmen mit einer breiten Produktpalette sind u. a. Henkel, Siemens und Procter & Gamble.

Angewandte Instrumente und Ansätze

In diesen Fallbeispielen wurden eine Reihe an Instrumenten und Ansätzen angetroffen, die im Innovationsmanagement angewandt werden, um die Berücksichtigung von umweltbezogenen oder sozialen Zielsetzungen bei den Innovationsprojekten zu fördern. Dies sind:

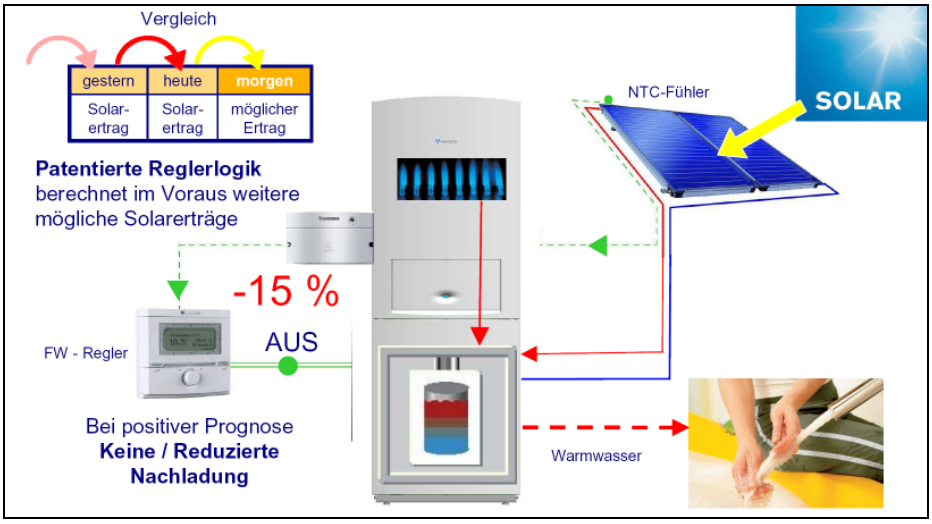
- Klare ökologische und/oder soziale Zielvorgaben für Innovationsprojekte: z.B. Siemens, Henkel, Bosch Thermotechnik, General Electrics, SC Johnson
- Ökologische, energetische und ökonomische Produktlebenszyklusanalysen: z.B. Henkel, Siemens, Bosch Thermotechnik, Procter & Gamble.
- Interne Wettbewerbe zur Auslobung, Hervorhebung von Innovationen mit besonderem Umweltschutzbeitrag: z.B. Siemens, SC Johnson.
- Zusammensetzung der Innovationsteams so, dass sich in jedem Innovationsprojekt ein Mitarbeiter in Nachhaltigkeitsthemengebieten auskennt und die entsprechenden Zielsetzungen einbringt: z.B. Henkel, Siemens.
- Gezielte Förderung einer innovativen Unternehmenskultur, die ökologischen und sozialen Themen offen gegenübersteht: z.B. Henkel, 3 M.

7.2.2 Energieeffizienz als traditionelles F&E-Ziel

In der Bosch-Fallstudie wurde der Geschäftsbereich Thermotechnik betrachtet, der Gebäudeheizsysteme herstellt. Energieeffizienz ist traditionell Entwicklungsziel, nur die Bedeutung des Ziels zu anderen Produktqualitäten hat sich im historischen Zeitverlauf immer wieder geändert. Neu hinzugekommen ist die Betrachtung der CO_2-Effizienz. Ähnlich gelagert ist die Situation im Sektor Energie von Siemens oder auch allgemein bei Lenze und Osram.

Bei allen Fällen, bei denen Energieeffizienz traditionell am Markt bei der Kaufentscheidung mitberücksichtigt wird und somit immer auch zu den F&E-Zielen gehört, spielten Umwelt- oder CSR-Abteilungen keine tragende Rolle bei der Entwicklung von Ansätzen und Instrumenten zur Berücksichtigung von Energieeffizienz oder CO_2-Aspekten in der Produktentwicklung. Dennoch sind auch hier interessante Optimierungen der F&E-Prozesse zu beobachten.

Abbildung 31: CERAPUR MODUL SOLAR von Bosch Thermotechnik



Quelle: Präsentation Bosch (2008)

7.2.3 Fundamental neuartige Nachhaltigkeitsinnovationen

Ein völlig anderer Typ von Nachhaltigkeitsinnovation wird am Beispiel Osram exemplarisch deutlich. Osram erkannte folgenden Sachverhalt: Ungefähr 1,6 Milliarden Menschen auf der ganzen Welt haben keinen Zugang zum öffentlichen Stromnetz und sind von Lampen abhängig, die mit fossilen Brennstoffen – meist Kerosin – betrieben werden. 77 Milliarden Liter Kerosin werden so direkt zur Lichtgewinnung verbrannt. Dabei werden 190 Millionen Tonnen CO_2 ausgestoßen. Diese Lampen sind nicht nur extrem ineffiziente, unwirtschaftliche und gefährliche Lichtquellen, sie stellen auch eine Bedrohung für die Gesundheit der Benutzer dar. Aber Kerosin hat den Vorteil, dass es auch in kleinen Mengen erworben werden kann, und es sich somit auch Menschen mit geringen und unregelmäßigen Einkommen – wenn Geld dafür da ist – leisten können. Auch sind die Kerosinleuchten nicht teuer.

Abbildung 32: Netzunabhängige Leuchte

Quelle: Osram (2008)

Ausgehend von dieser Analyse wurde in den letzten Jahren bei Osram ein Entwicklungsprojekt vorangetrieben, in dessen Rahmen eine komplexe Systeminnovation entstand, deren technisches Zentrum aber wiederum letztlich nur als „low tech“ charakterisiert werden kann. Die wesentlichen Elemente sind:

- das technische Produkt: eine transportable Leuchte mit Akku,
- das Serviceprodukt: eine Batterieladestation mit Solardach zum netzunabhängigen Laden der Akkus,
- das Finanzprodukt: ein Mikrokredit zum Erwerb der Leuchte.

All dies fand weit außerhalb der üblichen Innovationsprozesse statt. Das Ergebnis ist ein völlig neues Geschäftsmodell, mit dem auch Menschen zu Kunden des Lampenherstellers Osram werden können, die bisher überhaupt keinen Zugang zu Elektrizität hatten.

Fälle wie dieser machen klar, dass der geplante und standardisierte Innovationsprozess mit integrierter Nachhaltigkeitszielsetzung nicht alles sein kann. Mit Blick auf Nachhaltigkeitsprobleme braucht die Gesellschaft neben der Optimierung des Bestehenden auch das völlig Neue, bisher Undenkbare. Hier wird deutlich, dass Kreativität, Ideenreichtum und Netzwerke zwischen Problemträgern und Problemlösern wichtig sein können.

8 Fazit

8.1 CSR fördert Nachhaltigkeitsinnovationen

Die Ausgangsthese, dass CSR Nachhaltigkeitsinnovationen fördert, konnte sowohl im Rahmen der Literaturstudie als auch in den empirischen Untersuchungen (schriftliche Befragung, Fallstudien, CSR-Workshop) belegt werden.

Um den Zusammenhang zwischen CSR und Innovation zu verstehen, muss man den typischen Innovationsprozess in Unternehmen genauer betrachten. Innovationsprozesse durchlaufen mehrere Stufen, bis aus einer guten Idee ein marktfähiges Produkt geworden ist. Mittlerweile haben viele Unternehmen die Entwicklungsschritte und die dazwischen liegenden Hürden klar definiert, man spricht auch von einem Stage-Gate-Prozess (siehe Abb.). An den Gates finden die Auswahlentscheidungen statt: Welche Ideen sollen weiterverfolgt werden? In welche Konzepte soll investiert werden? In welchen Märkten sollen die Produkte zuerst eingeführt werden?

Einfluss von CSR auf die Unternehmenskultur und die Wahrnehmung von Rahmenbedingungen

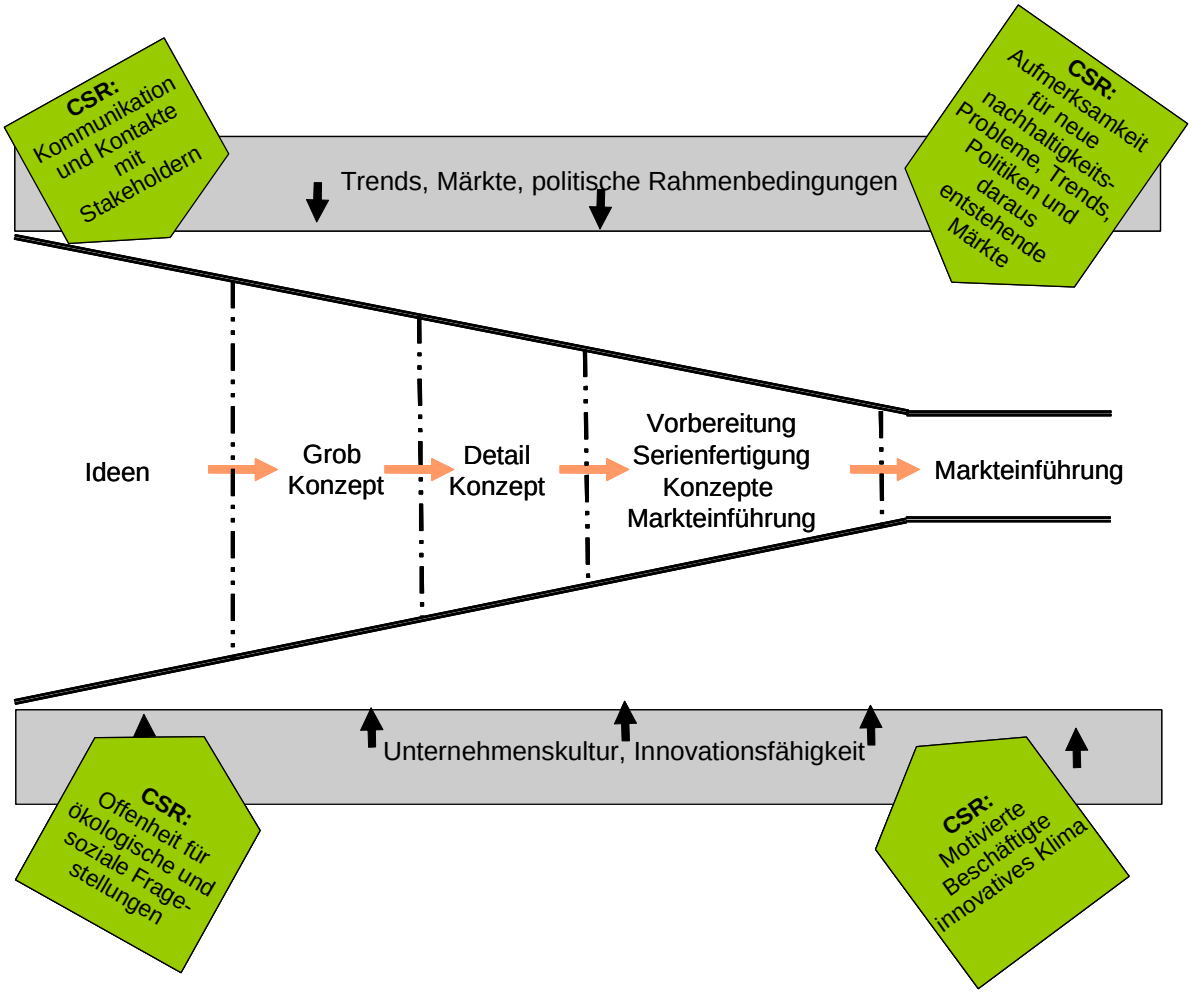
Diese Entscheidungen und die Arbeiten in den Zwischenschritten werden von den externen und unternehmensinternen Gegebenheiten beeinflusst. Extern wirken sich Trends, die Entwicklungen in den Märkten und die politischen Rahmenbedingungen aus, intern ist die Unternehmenskultur, also die Werte sowie die unternehmensüblichen Einschätzungen und Verhaltensweisen, ausschlaggebend.

An folgenden Faktoren setzt der Einfluss von CSR auf Innovationen an:

1. CSR-Management befasst sich mit den Interessen der Mitarbeiter und steht für moderne Arbeitsbedingungen und gute Arbeit. Die zugehörigen Anforderungen wie z.B. Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Antidiskriminierung oder lebenslanges Lernen wirken sich motivierend aus und tragen bei den Beschäftigten allgemein zur Offenheit z.B. für technische Neuerungen bei.
2. In einem Unternehmen mit aktivem CSR-Management wird der Umgang mit sozialen und ökologischen Fragestellungen zur Normalität. Deren Einbezug in Entscheidungen oder darauf ausgerichtete Verbesserungsvorschlägen stehen dann weniger unternehmenskulturelle Hemmnisse gegenüber.
3. Weiterhin sorgt CSR-Management dafür, dass nachhaltigkeitsbezogene Probleme, Trends und politische Entwicklungen frühzeitig erkannt und an den betroffenen Stellen berücksichtigt werden können.
4. Schließlich trägt CSR zur Entstehung von Ideen bei. Diese entstehen meist nicht im geschlossen Raum, sondern im Gespräch sowie durch die Kombination von Bekanntem mit Neuem. Oft sind Gespräche mit Externen zentrale Impulsgeber für neue Ideen. CSR sorgt dafür, dass der Austausch mit Externen zu ökologischen oder sozialen Themen stattfindet. Dies erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass neue Ideen zu diesen Themen dem Unternehmen bekannt werden oder sogar neu entstehen.

Diese Wirkungsmechanismen zeigen: CSR wirkt als positiver Verstärker auf die Innovationsfähigkeit und auf die Berücksichtigung der Megatrends der Nachhaltigkeit.

Abbildung 33: Wirkungen von CSR auf den Innovationsprozess



Quelle: eigene Darstellung

CSR kann die Gestaltung des Innovationsprozesses unterstützen

Die Fallstudien haben gezeigt, dass CSR sich nicht nur positiv auf die Unternehmenskultur und die Innovationsfähigkeit auswirkt, sondern dass bereits eine ganze Reihe an Unternehmen ihre Innovationsprozesse unter Einbezug von CSR- bzw. Umweltexperten angepasst haben. Somit hat in diesen Unternehmen das CSR-Management direkt auf die Zielvorgaben, Entscheidungskriterien und Analyseinstrumenten eingewirkt.

Im Einzelnen wurden angetroffen:

- Klare ökologische oder/und soziale Zielvorgaben für Innovationsprojekte,
- Ökologische, energetische und ökonomische Produktlebenszyklusanalysen,
- Interne Wettbewerbe zur Auslobung und Hervorhebung von Innovationen mit besonderem Umweltschutzbeitrag,
- Zusammensetzung der Innovationsteams so, dass sich in jedem Innovationsprojekt ein Mitarbeiter in den Nachhaltigkeitsthemengebieten auskennt und die entsprechenden Zielsetzungen einbringt.

8.2 Ansatzpunkte für das CSR Management

Für Unternehmen stellt sich die Frage wo das CSR- oder das Umweltmanagement konkret ansetzen kann um die Nachhaltigkeit von Produkt- und Prozessinnovationen zu fördern? Hierfür wurden Vorschläge ausgearbeitet und im Rahmen des 8. BMU Workshops[19] zu CSR mit Experten aus Unternehmen, Politik und NGO intensiv diskutiert. Resultat sind die nachfolgend dargestellten acht Erfolgsfaktoren:

1. Erfolgsfaktor Strategie: CSR als Katalysator der Transformation

Um Nachhaltigkeitsinnovationen realisieren zu können, müssen sie mit dem Strategiemodell des Unternehmens vereinbar sein. Häufig jedoch geraten neue Märkte oder Lösungen gar nicht erst ins Visier des Unternehmens, weil es sich auf seine angestammten Fähigkeiten und Produkte konzentriert. Eine sachliche und vernünftige Analyse der Herausforderungen und Chancen findet vielfach nicht statt. CSR leistet hier einen wichtigen Beitrag. Als Radar für Trends und Entwicklungen thematisiert CSR die Herausforderungen und unterstützt den Strategieprozess dahingehend, dass neu entstehende Märkte erkannt werden.

2. Erfolgsfaktor Mensch: CSR-Promotoren sind wichtig

Klare Ziele und eine gute Organisation sind wichtig. Aber gerade in Innovationsprozessen spielen Promotoren, die von den Zielen überzeugt und in der Lage sind, Widerstände zu überwinden, eine wichtige Rolle. Deshalb gilt es, Ideen- und Wissensträger im Nachhaltigkeitskontext zu erkennen und zu vernetzen und so ihren Einfluss auf Innovationen zu fördern. Genauso wichtig ist die Qualifizierung der Mitarbeiter in den Innovationsteams zu den Themen Nachhaltigkeit und CSR. Manchmal werden auch die Umwelt- und CSR-Fachleute zumindest phasenweise in den Innovationsprozess einbezogen.

3. Erfolgsfaktor Prozesse: CSR dauerhaft integrieren

Auch wenn Promotoren, sprich einzelne Personen, für den Start von Innovationsprozessen im Allgemeinen sowie für die Nachhaltigkeitsorientierung im Besonderen eine wichtige Rolle spielen, ist die prozessuale Verankerung doch ungleich bedeutender. Ausschlaggebend ist folglich nicht, ob CSR-Experten in den Entscheidungsgremien beteiligt sind, sondern dass CSR-Aspekte geeignet und umfassend in Prozesse und Entscheidungsabläufe integriert sind. So ist es ein Kennzeichen „reifer CSR“, dass sie sich nicht auf einzelne Personen stützt, sondern zuverlässig in allen Unternehmensabläufen verankert ist.

4. Erfolgsfaktor Ziele: CSR als permanente Folgenabschätzung

Innovationsprozesse sind komplex. Damit Ziele über den gesamten Verlauf hinweg nicht in Vergessenheit geraten, müssen jedem Innovationsprojekt klare Einzelziele und zugehörige Key Performance Indicators (KPI) zugeordnet werden. Im Rahmen von Stage-Gate-Prozessen wird der Beitrag zu diesen Zielen dann regelmäßig überprüft. Dergestalt im Innovationsprozess verankert ist CSR ein erweitertes Risikomanagement.

5. Erfolgsfaktor Wissen: CSR wirkt als Informationsbroker

Nachhaltigkeitsinnovationen sind häufig nicht nur eine eindimensionale Optimierung der Technologie, sie verändern gleichzeitig auch das Produkt, die Vertriebsstrukturen und

[19] Weitere Informationen (u. a. gezeigte Präsentation) zu dem Workshop unter http://www.4sustainability.org/seiten/csr-multistakeholder-CSR_und_Innovation.htm oder unter www.future-ev.de. Die Deutschen Multistakeholderworkshops zu CSR des Bundesumweltministeriums werden seit 2004 regelmäßig durchgeführt.

womöglich auch die Nutzungsgewohnheiten. Um dies erfolgreich umzusetzen, ist umfassendes Wissen über Nachhaltigkeitsprobleme, bereits entwickelte Lösungen, mögliche Geschäftsmodelle, bestehende Kritik etc. nötig. Dieses Wissen sammelt sich aber nicht automatisch und frühzeitig genug an den richtigen Stellen. Deshalb erreichen die Umwelt- oder CSR-Abteilungen zunehmend konkrete Nachfragen zu Fachthemen aus verschiedensten Unternehmensabteilungen. Die Umwelt- und CSR-Fachleute sollten sich daher künftig vor allem auch als Informationsbroker verstehen, die Informationen von außen rasch aufnehmen, bewerten und innerhalb des Unternehmens an die richtigen Stellen weiterleiten.

6. Erfolgsfaktor Dialog: Mit CSR die Interaktionskompetenz stärken

Die Vertreter der Idee von „Open Innovation“ sind überzeugt, dass der Ideenfluss ins Unternehmen hinein eine kritische Variable der Innovationsaktivität darstellt. Selbst im größten Unternehmen können nicht so viele Ideen entstehen wie bei den Gruppen, die von dem Problem betroffen sind. Als besonders wichtig gelten deshalb Kunden und hier wiederum Pilotkunden in Leitmärkten. Auch das gesellschaftliche Umfeld bietet ein Potenzial von Ideen: Gerade Nachhaltigkeitsprobleme werden oft von NGOs aufgegriffen, um Öffentlichkeit zu schaffen und auf Lösungen hinzuwirken, wie es beispielsweise Greenpeace mit der Entwicklung des FCKW- und FKW-freien Kühlschranks getan hat. Der Dialog mit den externen Stakeholdern – Kunden, Wissenschaft, NGOs etc. –, der im Rahmen von CSR-Prozessen in vielen Unternehmen geführt wird, bietet damit vielfältige Impulse für Innovationen.

7. Erfolgsfaktor Partnerschaft: CSR unterstützt strategische Kooperationen

Natürlich kann der Austausch mit Kunden, anderen Unternehmen, NGOs oder Wissenschaftlern auch gezielt zur Erarbeitung einer bestimmten Lösung angestoßen werden und gegebenenfalls in eine strategische Kooperation münden. Ein Beispiel: Viele Unternehmen machen sich zurzeit Gedanken über die Markterschließung in Entwicklungsländern (Bottom of the Pyramid). Über das dafür notwendige Fachwissen verfügen vor allem entwicklungspolitisch engagierte NGOs, deren Mitglieder mit den dortigen Problemlagen vertraut sind. Den Kontakt mit ihnen pflegen in der Regel die CSR-Verantwortlichen. Sie kennen das gesellschaftliche Umfeld des Unternehmens und die wichtigen Akteure meist am besten und können abschätzen, welche Kontakte die Umsetzung von nachhaltigkeitsorientierten Vorhaben wirksam fördern können. Indem sie solche Kontakte in die Fachabteilungen vermitteln, können sie Kooperationen oder strategische Partnerschaften anstoßen, die für den Start und den Erfolg komplexer Innovationsvorhaben entscheiden sind.

8. Erfolgsfaktor Kontinuität: CSR in der Unternehmenskultur verankern

Vor allem in großen Unternehmen kommt es immer wieder zu Änderungen beziehungsweise Anpassungen der strategischen Orientierung und der Managementschwerpunkte. Den Mitarbeitern ist deshalb klar zu vermitteln, dass bestimmte Ziele langfristigen Charakter haben und auch nach einem Vorstandswechsel wichtig bleiben. Sie müssen wissen, dass CSR und Nachhaltigkeit zunehmend in Innovationsprozessen verankert werden und bei Entscheidungen eine wichtige Rolle spielen. Ein geeignetes Instrument dafür ist die stete Erfolgskontrolle in Bezug auf Nachhaltigkeitszielsetzungen und Programme, wie sie beispielsweise im Rahmen des Umweltmanagements durchgeführt wird. Ebenfalls wichtig ist die regelmäßige Thematisierung in CSR- und Nachhaltigkeitsberichten sowie durch die interne Kommunikation. So lässt sich langfristig erreichen, dass Werte und Ziele im Bewusstsein aller Beschäftigten verankert werden.

9 Literatur

Ahrens, A.; Braun, A.; Effinger, A, von Gleich, A.; Heitmann, K.; Lißner, L; Weiß, M. (2002): Forschungsverbundprojekt: SubChem „Gestaltungsoptionen für handlungsfähige Innovationssysteme zur erfolgreichen Substitution gefährlicher Stoffe“, Zweiter Zwischenbericht (Berichtsjahr 2002), Bremen, Hamburg

Ahrens, A.; Braun, A.; Effinger, A, von Gleich, A.; Heitmann, K.; Lißner, L; Weiß, M.; Wölk, C. (2003): SubChem – Gestaltungsoptionen für handlungsfähige Innovationssysteme zur erfolgreichen Substitution gefährlicher Stoffe – Ergebnisse, Hypothesen, Definitionen, Bremen, Hamburg

Alvesson, Mats (1992): Cultural Perspectives on Organisations. Cambridge University Press. Cambridge.

Angle, H.L. (1989): Psychology and Organizational Innovation. In: Van de Ven, A.H., Angle, H.L. and Poole, M.S., (Eds.) Research on the Management of Innovation: the Minnesota Studies, New York 1989.

Arthur D. Little (Hrsg.) (2005): The Innovation High Ground.

Arthur D. Little (ADL) (Hrsg.) (2007): Integrity + Innovation = Sustainable Performance. The Sustainability Value Formula, 2007.

ARUP (2007): Sustainable Manufacturing – A Study into UK manufacturers’ perceptions. Report. London.

Asongu, J.J. (2007): Innovation as an Argument for Corporate Social Responsibility, Journal of Business and Public Policy, Volume 1, Nr. 3.

Bartlett, Christopher A., Ghoshal, Sumantra (1989): Managing across borders. The transnational solution. Hitchinson Business Books. London.

BASF AG (Hrsg.) (2007) Zukunft gestalten. Unternehmensbericht 2006, Ludwigshafen.

Behrendt, S. (2002): Roadmap für nachhaltige Informations- und Kommunikationstechnik, in: UmweltWirtschaftsForum, 10 Jg., Heft 3, September 2002, S. 36 - 39

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2005): Unternehmenskultur, Magazin Forum 4/2005, Güterloh 2005.

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2006). Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Detailauswertung. Dokumentation der Ergebnisse einer Unternehmensbefragung der Bertelsmann Stiftung. Gütersloh.

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2006): Messen, werten, optimieren - Erfolg durch Unternehmenskultur. Ein Leitfaden für die Praxis., Gütersloh 2006.

Bickmann, R. (1999): Chance: Identität. In: Berlin et al. 1999, S.14-125.

Blazejczak, J.; Edler, D.; Hemmelskamp, J.; Jänicke, M. (1999): Umweltpolitik und Innovation: Politikmuster und Innovationswirkungen im internationalen Vergleich, in: Klemmer, P. (Hrsg.): Innovationen und Umwelt, Berlin, S. 9 – 33

Bordia, Rakesh; Kronenberg, Eric; Neely, David (BoozAllenHamilton/Hrsg.) (2005): Innovation’s OrgDNA, New York, 2005.

Bowen, H. (1953): Social responsibilities of the businessman; with a commentary. New York (zitiert nach Carroll 2006)

Bradford, Diana; Gouldson, Andrew; Hemmelskamp, Jens; Kottmann, Heinz; Marsanich, Andrea (2000): The Impact of the Eco-Audit Regulation on Innovation in Europe. Seville.

Braungart, M.; McDonough, W. (1998): The Next Industrial Revolution, in: The Academic Monthly, October 1998, S. 82 – 92

Brockhoff, K. (1999): Forschung und Entwicklung: Planung und Kontrolle, 5. Aufl., München et al.: Oldenbourg, 1999. zitiert in: Verworn und Herstatt 2000.

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU) (Hrsg.) (2006) Ökologische Industriepolitik. Memorandum für einen „New Deal“ von Wirtschaft, Umwelt und Beschäftigung, Berlin.

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU) (Hrsg.) (2006a) Corporate Social Responsibility. Eine Orientierung aus Umweltsicht, Berlin.

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU) (2007) (Hrsg.): Nachhaltigkeitsberichterstattung. Empfehlungen für eine gute Unternehmenspraxis, Berlin.

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorischerheit (BMU) (Hrsg.) (2008) Megatrends der Nachhaltigkeit – Unternehmensstrategie neu denken, Berlin.

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU) (2009) (Hrsg.): CSR und Innovation. Die Zukunft Nachhaltig gestalten, Berlin.

Bundsregierung (Hrsg.) (2002): Perspektiven für Deutschland. Unsere Strategie für eine nachhaltige Entwicklung, Berlin. Online verfügbar unter www.bundesregierung.de/Anlage585668/pdf_datei.pdf.

Die Bundesregierung (Hrsg.) (o.J.) Nationale Nachhaltigkeitsstrategie Konsultationspapier zum Fortschrittsbericht 2008, o.O.

Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V. (BITKOM) (2005): Leitfaden zur Patentierung computerimplementierter Erfindungen, Berlin, 2005.

Byzio, Andreas et al. (2002): Zwischen Solidarhandeln und Marktorientierung. Ökologische Innovation in selbstorganisierten Projekten – autorfreies Wohnen, Car Sharing und Windenergienutzung. SOFI-Berichte. Göttingen.

Carroll, Archie (2006): History of CSR. In: The Accountable Corporation (Epstein & Hanson, eds.) Praeger Perspectives. Westport, Connecticut.

Cauthorn, Robert C. (1989): Contributions to a Theory of Entrepreneurship. Garland Publishing, Inc. New York & London.

Child, John (1987): Managerial strategies, new technology, and the labor process. In Pennings, J.M.; Buitendam, A. (Hrsg.): New technology as organization innovation. Ballinger Publishing Company. Cambridge, MA.

Clausen, Jens (2004): Umsteuern oder Neugründen? Die Realisierung ökologischer Produktpolitik in Unternehmen. Norderstedt.

Clausen, Jens; Ankele, Kathrin; Petschow, Ulrich (2005): The Role of Voluntary Initiatives in Sustainable Corporate Governance. In: Petschow, Ulrich; Rosenau, James, Weizsäcker, Ernst v. (Hrsg.): Governance and Sustainability – New Challenges for States, Companies and Civil Society. Greenleaf Publishing. Sheffield. S. 176 – 185.

Cleff, T.; Rennings, K. (1999): Besonderheiten und Determinanten von Umweltinnovationen, in: Klemmer, P. (Hrsg.): Innovationen und Umwelt, Berlin, S. 361 - 382

Continental AG (2007): Vision der Unternehmensbasics (online) www.conti-online.com (21.11.2007).

Cooper, R. G. (1996): Overhauling the new product process, in: Industrial Marketing Management, Jg. 25 (6), S. 465-482., zitiert in: Verworn und Herstatt 2000.

Coupar, William (2007): Employee participation, corporate cultures and innovation. Review and case study from the Health Care Sector. Country Report from the United Kingdom. In: Kluge, Norbert; Kollewe, Kathleen; Wilke, Peter: Innovation, Participation and Corporate Culture. A European Perspective. Universität Rostock, 2007.

Danish Centre for CSR (Hrsg.) (o.J.) CSR-driven innovation - Combining design and business in a profitable and sustainable way (online) http://www.csrinnovation.dk/web/ (22.01.08)

Davis, Keith (1960): Can business afford to ignore social responsibilities?, in: California Management Review, (2), S. 70-76 (zitiert nach Carroll 1999).

Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982). Corporate Cultures. The rites and rituals of corporate life. Reading, Mass.: Addison-Wesley. zitiert in: Pundt und Nerdinger 2006.

Denisow, Karin; Jasper, Gerda; Haber, Isabel; Schindler, Matthias (2007) Ostwind Bausteine innovationsförderlicher Unternehmenskultur in ostdeutschen Unternehmen Berlin.

DGB (Hrsg.) (2005): Corporate Social Responsibility – Neue Handlungsfeldern für Arbeitnehmervertretungen. Dokumentation des CSR-Workshops vom 25.1.2005 in Berlin.

Donkers, Robert (2006): U.S. Changed Course and EU Surged Ahead. In: Environmental Forum (March/April 2006) 49.

Dr. Kleinfeld CEC (Hrsg.) (o.j.) Change Management (Corporate Change) (online) http://www.kleinfeld-cec.com/html/de/page.asp?pageID=117 (29.01.08).

Dresewski, Felix (2007): Verantwortliche Unternehmensführung - Corporate Social Responsibility im Mittelstand. UPJ-Bundesinitiative Berlin.

Dyllick, T. (1994): Umweltverträgliches Wachstum durch Innovation, in: Politische Studien, 45 (3), S. 60 – 69.

Ellis, Robert (2007): Why sustainable building technology start-ups fail: brokering a solution. Sustainable Innovation Conference,. Farnham 29.-30.10.2007.

Enquete-Kommission (Hrsg.) (1998): Konzept Nachhaltigkeit. Vom Leitbild zur Umsetzung. Bonn.

Epstein, Marc J. & Hanson, Kirk O. (2006): The Accountable Corporation. Praeger Perspectives. Westport, Connecticut.

Ernst & Young (2007): Mit Verantwortung zum Erfolg. Corporate Citizenship Strategien im deutschen Mittelstand. Stuttgart und Frankfurt.

Esty, Daniel C. & Winston, Andrew S. (2006): From Green to Gold. Yale University Press. New Haven, Connecticut.

Europäische Kommission (Hrsg.) (2001a): Green Paper: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility, European Commission. Brüssel.

Europäische Kommission (Hrsg.) (2001b): Mitteilung der Kommission. Nachhaltige Entwicklung in Europa für eine bessere Welt. Strategie der Europäischen Union für die nachhaltige Entwicklung, Brüssel.

Europäische Kommission (Hrsg.) (2006) MITTEILUNG DER KOMMISSION AN DAS EUROPÄISCHE PARLAMENT, DEN RAT UND DEN EUROPÄISCHEN WIRTSCHAFTS- UND SOZIALAUSSCHUSS. UMSETZUNG DER PARTNERSCHAFT FÜR WACHSTUM UND BESCHÄFTIGUNG: EUROPA SOLL AUF DEM GEBIET DER SOZIALEN VERANTWORTUNG DER UNTERNEHMEN FÜHREND WERDEN, Brüssel.

Fauset, Claire (2006): What's wrong with CSR? Corporate Watch Report.

Fichter, K. (2005): Interpreneurship. Nachhaltigkeitsinnovationen in interaktiven Perspektiven unternehmerischen Handelns, Marburg

Fichter, K. (2005a): Nachhaltige Nutzerintegration im Innovationsprozess, in: Fichter, K; Paech, N.; Pfriem, R. (2005): Nachhaltige Zukunftsmärkte. Orientierungen für unternehmerische Innovationsprozesse im 21. Jahrhundert, Marburg, S. 351 - 370

Fichter, K.; Arnold, M. (2004): Nachhaltigkeitsinnovationen. Nachhaltigkeit als strategischer Faktor. Schriftenreihe am Lehrstuhl für BWL, Unternehmensführung und Betriebliche Umweltpolitik, Nr. 38/2004, Carl von Ossietzky Universität, Oldenburg

Fichter, K.; Beucker, S. (2005): Wandel der Innovationsbedingungen in der Internetökonomie, Erklärungsbedürftige Phänomene im Themenfeld Innovation und Internetökonomie, nova-net-Arbeitspapier, Stuttgart.

Fichter, K.; Beucker, S.; Noack, T.; Springer, S. (2007): Entstehungspfade von Nachhaltigkeitsinnovationen, nova-net Werkstattreihe, Stuttgart.

Fichter, K.; Noack, T.; Beucker, S.; Bierter, W. Springer, S. (2006): Nachhaltigkeitskonzepte für Innovationsprozesse, Fraunhofer IRB Verlag, Stuttgart.

Frankfurter Allgemeiner Zeitung (June 26, 2007): Neuer Spendenrekord in Amerika, 11.

Fussler, C. (1996): Driving Eco-Innovation, A Breakthrough Discipline for Innovation and Sustainability, London

Gebauer, Jana; Westermann Udo (2007): Ranking der Nachhaltigkeitsberichte 2007. Präsentation der Ergebnisse.

Gerrard, Michael (2007): Global Climate Change and U.S. Law. American Bar Association Section of Environment, Energy and Resources. Washington, D.C.

Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH – GfAH (2007): Diversity als Innovationskultur, 2007. (online) http://www.diversity-innovation.de/index.php?si=157&li=1&lang=de&css=css/standard (12.12.2007).

Goffee, R. & Jones, G. (1998). The character of a corporation. How your company's culture can make or break your business. New York: Harper Business. Zitiert in: Pundt Nerdinger 2006.

Goodwin Procter (2007): Assessing SEC Disclosure Requirements After Kyoto. In: Environmental Law Advisory (February 3, 2007).

Gtz AgenZ (2006): Zukunftsfaktor nachhaltiges Wirtschaften. Ergebnisse einer Studie zur Umsetzung des nachhaltigen Wirtschaftens in international tätigen Unternehmen. Frankfurt.

Hall, Molly E. (2008): CSR in the United States and Europe. Working Manuscript.

Haller, Christine (2003): Verhaltenstheoretischer Ansatz für ein Management von Innovationsprozessen, Dissertation, Universität Stuttgart 2003.

Hamel, Gary (2006): The Why, What, and How of Management Innovation. In: Harvard Business Review. Cambridge, Mass.

Harland, Peter E. (2002): Kooperationsmanagement - Der Aufbau von Kooperationskompetenz für das Innovationsmanagement, 1. Aufl., Fischbachtal 2002.

Hart, S.L.; Milstein, M.B. (1999): Global Sustainability and the Creative Destruction of Industries, in: Sloan Management Review, 41 (1), S. 23 – 33

Hart, Stuart (2005): Capitalism at the Crossroads. Wharton School Publishing. Upper Saddle River, New Jersey.

Hauff, Volker (1987): Unsere gemeinsame Zukunft – DerBrundtland Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung. Greven.

Hauschildt, J.; Gemünden, H.G. (Hrsg.) (1999): Promotoren, Champions der Innovation, 2. erw. Auflage, Wiesbaden

Hauschildt, Jürgen (1997): Innovationsmanagement, 2. Aufl., München 1997.

Hauser-Ditz, Axel; Wilke, Peter (2004): Corporate Social Responsibility – Soziale und ökologische Verantwortung von Unternehmen – eine Betriebsrätebefragung zu den Handlungsfeldern der Arbeitnehmervertretungen. Hamburg.

Heideloff, F. (1998): Komplexität und Handlungsfähigkeit – ein Planspiel als Instrumentenangebot, in: Heideloff, F.; Radel, T. (Hrsg.) (1998): Organisation von Innovation, Strukturen, Prozesse, Interventionen, München, Mering, S. 167 – 183.

Hemmelskamp, J. (1999): Umweltpolitik und technischer Fortschritt. Eine theoretische und empirische Untersuchung der Determinanten von Umweltinnovationen, Berlin, Heidelberg

Henkel kG aA (2008): Vision und Werte. (Online) www.henkel.de/cps/rde/xchg/henkel_de/hs.xsl/10015_DED_HTML.htm (28.1.2008).

Hessisches Landesamt für Umwelt (HLUG) (Hrsg.) (2005): Monitoring von Umweltleistung und Umweltmanagementsystemen. Endbericht. Wiesbaden.

Hockerts, K.N. (2003): Sustainability Innovations. Ecological and Social Entrepreneurship and the Management of Antagonistic Assets, Dissertation Nr. 2750 der Universität St. Gallen, Bamberg

Horbach, J.; Huber, J.; Schulz, T. (2003) (Hrsg.): Nachhaltigkeit und Innovation, Rahmenbedingungen für Umweltinnovationen, München

Horstmann, Susanne (2003): Bessere Rahmenbedingungen für Innovationen. (online) http://www.innovations-report.de/html/berichte/wirtschaft_finanzen/bericht-19465.html (28.11.2007).

Hübner, Heinz (2002): Integratives Innovationsmanagement. Nachhaltigkeit als Herausforderung für ganzheitliche Erneuerungsprozesse. Berlin.

IESE (Hrsg.) (o.J.) Teaching Slides Response Projekt, ohne Ort.

Iltis GmbH (o.J.): Innovationsmanagement (online) http://www.4managers.de/themen/innovationsmanagement/ (17.12.2006).

International Organisation for Standardization (ISO) (Hrsg.) (2008) Guidance on Social Responsibility DRAFT ISO 26000 WD4.2 Genf.

International Organisation for Standardization (ISO) (Hrsg.) (2008a) Stakeholder consensus enables ISO 26000 on social responsibility to move up in development status (online) http://www.iso.org/iso/pressrelease.htm?refid=Ref1158 (14.10.2008)

IÖW, future (2007): Nachhaltigkeitsberichterstattung in Deutschland. Ergebnisse und Trends im Ranking 2007. Berlin, Münster. IUCN, UNEP and WWF (1980): World Conservation Strategy: Living Resource Conservation for Sustainable Development. International Union for Conservation of Nature and Natural Resources, Gland.

Jänicke, Martin (2007): Umweltinnovation als Megatrend. Zur ökologischen Modernisierung von Wirtschaft und Staat. In: Ökologisches Wirtschaften 4/2007 S. 35-38.

Jaques, E. (1951): The changing culture of o factory. London: Routledge and Kegan Paul. Zitiert in Pundt und Nerdinger 2006.

Kellerman, Barbara (1984): Leadership: Multidisciplinary perspectives. Prentice-Hall. Englewood Cliffs.

Kepa Mendibil, Jose Hernandez, Xavier Espinach, Elisabet Garriga, Steven Macgregor (o.J.) How Can CSR Practices Lead to Successful Innovation in SMES? O.O.

Klemmer, P. (Hrsg.) (1999): Innovation und Umwelt, Analytica-Verlag, Berlin.

Klemmer, P.; Lehr, U.; Löbbe, K. (1999): Umweltinnovationen, Anreize und Hemmnisse, Analytica-Verlag, Berlin.

Kolk, Ans (2000): Economics of environmental management. Harlow.

König, M. und Völker, R. (2001): Forschungsbericht zum Forschungsprojekt „Verbesserung der Innovationsfähigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) in Rheinland-Pfalz“. Schriftenreihe des Kompetenzzentrums Innovation und Marktorientierte Unternehmensführung, 9, Ludwigshafen.

Zitiert in: Stracke, Stefan (2006): Betriebsräte und Innovation. Empirische Befunde, Beschäftigungsorientierung und mögliche Aufgabenfelder. Arbeitspapiere, Nr. 3, Universität Rostock, 2006.

Konrad, Wilfried; Nill, Jan (2001): Innovationen für Nachhaltigkeit. Ein interdisziplinärer Beitrag zur konzeptionellen Klärung aus wirtschafts- und sozialwissenschaftlicher Perspektive. Schriftenreihe des IÖW 157/01. Berlin.

Kotter, J.P. und Heskett, J.L. (1992): Corporate Culture and Performance. New York, NY. Free Press. Zitiert in Sackmann 2006b.

KPMG (Hrsg.) (2005): International Survey of Corporate Social Responsibility Reporting.

Kriegesmann, B., Kerka, F. & Kley, T. (2006). Fehlerkulturen und Innovationserfolg: Eine vergleichende empirische Analyse. Zeitschrift für Personalforschung, 20, 141-159. Zitiert in Pundt und Nerdinger 2006.

Krygier, Chris (2005): Great Men in Theory and Practice: A Study of Three Great Dons.

Lang-von Wins, T. (2000). Perspektiven der Potentialbeurteilung in Unternehmen: Probleme und Chancen. In L. v. Rosenstiel & T. Lang-von Wins (Hrsg.) Perspektiven der Potentialbeurteilung (S. 155-179). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie. Zitiert in Pundt und Nerdinger 2006.

Loew, Thomas; Ankele, Kathrin; Braun Sabine; Clausen, Jens (2004): Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung Endbericht an das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, Berlin.

Loew, Thomas; Braun, Sabine (2006): Organisatorische Umsetzung von CSR: Vom Umweltmanagement zur Sustainable Corporate Governance? Berlin.

Loew, Thomas; Braun, Sabine (2009): CSR Handlungsfelder - Die Vielfalt verstehen. Ein Vergleich der Handlungsfelder aus den Perspektiven Unternehmen, Politik, GRI und ISO 26000, Berlin und München.

Loew, Thomas; Clausen, Jens (2005): Ranking der deutschen Nachhaltigkeitsberichte: Kriterien und Bewertungsskala zur Beurteilung von Nachhaltigkeitsberichten, Berlin und Münster.

Loew, Thomas; Clausen, Jens; Hall, Molly; Loft, Lasse; Braun, Sabine (2009): Fallstudien zu CSR und Innovation. Praxisbeispiele aus Deutschland und den USA. Berlin und Münster .

Looks, Peggy; Melzer, Marlen; Hacker, Winfried (o.J.): Innovation und Unternehmenskultur - ein internationaler Literaturüberblick, Forschungsprojekt Prokul, Projektberichte, Heft 37.

Lovins, A.B.; Lovins, L.H.; Hawken, P. (1999): Natural Capitalism: Creating the Next Industrial Revolution, Little Brown.

Maignan, Isabelle & Ralston, David (2002): Corporate Social Responsibility in Europe and the United States. In: Journal of International Business Studies, 33(3) 497-512.

March, James G. (Hrsg.): Handbook of Organizations. Rand McNally & Co. Chicago.

Martins, Erko; Pundt, Alexander; Nerdinger, Friedemann W. (2005): Mitarbeiterbeteiligung und Unternehmenskultur. Zum Konzept der Beteiligungsorientierung in Organisationen. Arbeitspapiere aus dem Projekt TiM, Nr. 1, Universität Rostock.

Matthäi, Ingrid (2005): Unternehmenskultur - Annäherung an ein Organisationsphänomen, Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft (iso) Saarbrücken.

McGregor, Steven (2007): The emerging theme of CSR and Innovation. Response Final Conference, Barcelona 19.9.2007.

Meyer-Krahmer, F.; Jochem, E. (1997): Perspektiven ökologischer Innovationen aus technologischer Sicht, in: Gleich v., A.; Leinkauf, S.; Zundel, S. (Hrsg.): Surfen auf der Modernisierungswelle? Ziele, Blockaden und Bedingungen ökologischer Innovationen, Marburg, S. 71 – 91

Nash, Roderick & Davidson, Martha (2003): The New Environmentalism. In: Inventing for the Environment. (Molella, Arthur & Bedi, Joyce Eds.). MIT Press. Cambridge, Massachusetts.

Nerdinger, Friedemann W. (2007) (Hrsg.): Ansätze zur Messung von Unternehmenskultur. Möglichkeiten, Einordnung und Konsequenzen für ein neues Instrument. Mit Beiträgen von Friedemann W. Nerdinger, Sonja A. Sackmann, Judith Beile und Erko Martins, Arbeitspapiere, Nr. 7, Universität Rostock, 2007.

Nerdinger, Friedemann W.; Horsmann, Claes (2007): Forschungsansatz TiM (online) http://www.projekt-tim.org/tim04.htm (12.12.2007).

New Internationalist (2007): The big debate: reform or revolution. In. New Internationalist 12 (2007) S. 14 – 16.

Oelker, Jan (2005): Windgesichter. Aufbruch der Windenergie in Deutschland. Sonnebuch Verlag Dresden.

OrgLab – Labor für Organisationsentwicklung (Hrsg.) (2007): Management of Values & Corporate Citizenship Mavaco (online) http://www.mavaco.de/ (10.12.2007).

Painter, Charles N. (2002): Early leader Effects on the Process of Institutionalization through cultural Embedding. The Cases of William J. Donovan, Allen W. Dulles, and J. Edgar Hoover. Dissertation Virginia State University. Charlottesville.

Perrow, Charles (1986): Complex organizations. A critical essay (3rd Ed.). Random House. New York.

Pleschak, F.; Sabisch, H. (1996): Innovationsmanagement, Stuttgart

Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2006). Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility," Harvard Business Review, December.

Prahalad, C.K.; Bettis, R.A. (1986): The Dominant Logic: a New Linkage Between Diversity and Performance, in: Strategic Management Journal, Vol. 7, S. 485 - 501

PT-DLR (Hrsg.) (2007): Themenheft Entwicklungsfaktoren für den Auf- und Ausbau innovationsförderlicher Unternehmenskulturen und –milieus. Erstellt aus den Jahresberichten 2006. Bonn.

Pundt, Alexander; Nerdinger, Friedemann W. (2006): Typologie der Beteiligungsorientierung in Organisationen. Hintergrund, Entwicklung und erste empirische Befunde., Arbeitspapiere, Nr. 8, Universität Rostock, 2006.

Radermacher, F. J. (1995): Innovationsmanagement: Management of Change, in: IBM Nachrichten,45 (1995) 321, S. 56-65. Zitiert in: Haller 2003.

Rare Partners (Hrsg.) (2007): Rhetoric and Reality: Corporate Social Responsibility in Europe. Research on the Impact of CSR on Sustainability.

Rat für nachaltige Entwicklung (RNE) (Hrsg.) (2006) Unternehmerische Verantwortung in einer globalisierten Welt – Ein deutsches Profil der Corporate Social Responsibility Empfehlungen des Rates für Nachhaltige Entwicklung

Rennings, K.; Ziegler, A.; Ankele, K.; Hoffmann, E.; Nill, J. (2003): The Influence of the EU Environmental Management and Auditing Scheme on Environmental Innovations and Competitiveness in Germany: An Analysis on the Basis of Case Studies and a Large-Scale Survey, Discussion Paper No. 03-14 des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung, Mannheim

Response (Hrsg.) (o.J.) SME Training Workbook, ohne Ort.

Riegler, Claudius H., Zettel, Claudio (2007): Entwicklungsfaktoren für den Auf- und Ausbau von innovationsförderlichen Unternehmenskulturen und –milieus. Eine Einleitung. In: PT-DLR (Hrsg.) (2007): Themenheft Entwicklungsfaktoren für den Auf- und Ausbau innovationsförderlicher Unternehmenskulturen und –milieus. Bonn.

Röpke, Jochen (1977): Die Strategie der Innovation, Tübingen, 1977.

Sackmann, Sonja (2006a): Messen, werten, optimieren – Erfolg durch Unternehmenskultur, Gütersloh 2006. Zitiert in: Bertelsmann Stiftung 2006.

Sackmann, Sonja (2006b): Betriebsvergleich Unternehmenskultur - Welche kulturellen Faktoren beeinflussen den Unternehmenserfolg?. Universität der Bundeswehr München, Neubiberg 2006.

Schaper & Partner (o.J.) Change Management und Organisationsentwicklung (online) http://www.houseofsolutions.de/taetigkeitsfelder_anlaesse_org.html#01 (29.01.08)

Schein, Edgar (1985): Organizational culture and leadership. Jossey-Bass. San Francisco.

Schein, Edgar (1995): Ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt am Main: Campus. Zitiert in: Schein (2006).

Schein, Edgar (1999): Process Consultation Revisited. Reading. Zitiert in: Schein (2006).

Schein, Edgar (2006): Organisationskultur: The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide. 2. Auflage, Bergisch Gladbach, 2006.

Schmeisser, Wilhelm; Schmettler, Peggy (2006): Innovationsmanagement.

Schöler, Gabriele (2007): The German national innovation debate with special focus on employee participation and co-determination. Country Report from Germany. In: Kluge, Norbert; Kollewe, Kathleen; Wilke, Peter: Innovation, Participation and Corporate Culture. A European Perspective. Universität Rostock, 2007.

Schumpeter, Joseph A. (1991/1946): Comments on a Plan for the Study of Entrepreneurship, in: ders.: The Economics and Sociology of Capitalism, hrsg. von Richard Swedberg, Princeton, S. 406 – 428

Schumpeter, Joseph A. (1997/1934): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzykls. Neunte Auflage. Duncker & Humblot. Berlin.

Scott, W. Richard (1995): Institutions and organizations. Sage. Thousand Oaks. C.A.

Selznick, Philip (1957): Leadership in administration. Row, Peterson, and Co. Evanston, IL.

Senge, P.; Carstedt, G. (2001): Innovating Our Way to the Next Industrial Revolution, in: Sloan Management Review, 42 (2), S. 24 - 39

Sharma, S. (2000): Managerial Interpretations and Organizational Context as Predictors of Corporate Choice of Environmental Strategy, in: Academy of Management Journal, 2000, Vol. 43, No. 4, S. 681 – 697

Sigle, Marc Andre (2004): Nachhaltigkeit als Gründungsmotivation. Untersuchung deutscher Biotech-Gründungen und Öko-Gründungen im Kontext nachhaltiger Netzwerke in den Bereichen Pflanzenzucht und Lebensmittelverarbeitung. Diplomarbeit. Universität Hannover.

Stark, Wolfgang (2007): Innovationspotenziale durch Konzepte gesellschaftlicher Verantwortung?, in: Streich, Deryk; Wahl, Dorothee (Hrsg.) (2007): Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt. Personalentwicklung – Organisationsentwicklung – Kompetenzentwicklung. Beiträge der Tagung des BMBF, Frankfurt a. M., 2007.

Struck, Norbert (1998): Erfindung. Eine Begriffsdefinition der Patentanwaltskanzlei (online) http://www.patentgesetz.de/kommentar/erfindung.htm (17.12.2007).

Sutton, Robert I. (2005): Stellen Sie Leute ein, die Sie nicht brauchen! in: Forum, das Magazin der Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 2005.

Thom, N. (1992): Innovationsmanagement, Bern: Schweizerische Volksbank. Zitiert in: Verworn und Herstatt 2000.

Universitat de Girona, IESE Business School, University of Strathclyde, Politecnico Innovazione (Hrsg.) (ohne Jahr) RESPONSE Responsible & Sustainable Innovation for European SMEs.

URS; Freshfield Bruckhaus Derringer (Hrsg.) (2006): Nachhaltigkeit und Unternehmensführung. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung im deutschsprachigen Raum. Köln und Frankfurt.

Vahs, D.; Burmeister, R. (1999): Innovationsmanagement, Von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung, Stuttgart

Ven, Andrew H. van de (1986): Central Problems in the Management of Innovation. In: Management Science 32 (1986) Nr.5 S. 590-607.

Verworn, Birgit; Herstatt, Cornelius (2000): Modelle des Innovationsprozesses, Arbeitspapier Nr. 6, o.O., 2000.

Vogel, David (2005): The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility. Brookings Institute. Washington, D.C.

Wagner, M. (2006): Der Einfluss von Umweltmanagementsystemen auf Umweltinnovationsaktivitäten in Unternehmen: empirische Evidenz und Schlussfolgerungen für Managementinstrumente, in: Pfriem, R.; Antes, R.; Fichter, K.; Müller, M.; Paech, N.; Seuring, S.; Siebenhüner, B. (Hrsg.): Innovationen für Nachhaltige Entwicklung, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden.

WBCSD – World Business Council for Sustainable Development (Hrsg.) (2002): Innovation, technology, sustainability & society, Geneva.

WBCSD – World Business Council for Sustainable Development (Hrsg.) (2006): From Challenge to Opportunity. The role of business in tomorrow's society. A paper from the Tomorrow's Leaders group of the World Business Council for Sustainable Development. Geneva.

Weßling, M. (1992): Unternehmensethik und Unternehmenskultur: kritische Analyse ausgewählter unternehmensethischer Modelle und Unternehmenskultureller Ansätze sowie Diskussion exemplarischer Probleme und Lösungsmöglichkeiten einer ethischkulturellen Integration. Waxmann. Zitiert in: Looks et al. o.J.

Wheeler, David; Ng, Michelle (2004): Organizational Innovation as an opportunity for sustainable enterprise: standardization as a possible constraint. In: Stakeholders, the Environment & Society (Sharma, Sanjay & Starik Mark, Eds.) Edward Elgar Publishing. Cheltenham, UK.

Wikipedia (Hrsg.): Veränderungsmanagement. (Online) http://de.wikipedia.org/wiki/Ver%C3%A4nderungsmanagement (02.01.2009).

Winter, Georg (1990): Das umweltbewusste Unternehmen. 4. unveränderte Auflage (1. Auflage 1987). C.H. Beck. München.

Witte, E. (1973): Organisation für Innovationsentscheidungen – Das Promotoren-Modell, Göttingen

10 Anhang

10.1 Die Diskussion zu CSR und Innovation in den USA[20]

The following examines the American approach to CSR and climate protection, and the different approaches that American and European firms take to CSR. Additionally, the section looks at the leading scholarly literature on CSR, sustainability, and innovation.

CSR in the United States

Historically, CSR within the United States has been dominated by attempts to showcase the company's "good works," while CSR for European firms typically involved incorporating the principles of CSR into the firm's fundamental operations (Maignan & Ralston 2002). While there is not one standard definition of CSR in the United States (Carroll 2005), American corporations traditionally have viewed CSR as activities outside the company's core business areas (Hall 2008). These corporate activities include charitable donations or volunteer projects within the community. The strengths of the American approach to CSR have included generous corporate philanthropy (*Frankfurter Allgemeine Zeitung* 2007: 11) active volunteerism, and the active role of businesses and business leaders in the community (Maignan & Ralston 2002).

While CSR may have Anglo-American roots, Europeans are moving ahead in certain aspects of CSR during the last decade (Hall 2008). A greater percentage of firms in a number of European countries complete CSR reports than do American firms (KPMG 2005), and a greater number of European firms adhere to internationally recognized guidelines for CSR reporting such as GRI (KPMG 2005??). Additionally, the European Union has taken a more active leadership role in promoting corporate transparency and accountability (Robert Donkers 2006:49) than has the U.S. government.

Today, with increased interest from stakeholders including the community, firm shareholders, NGOs, and regulatory agencies, some American corporations have attempted to provide more transparency and accountability in their CSR and in their CSR publications (Esty & Winston 2006). As American companies have begun to respond to public concern about global warming, they have begun to include more specific information on the company's ecological footprint in their CSR reports. Indeed, shareholders now require many companies to address greenhouse gas emissions in their annual reports or other disclosures. Between 2000 and 2003, half of the socially-oriented proxy resolutions received by Exxon Mobil focused on environmental and global climate change issues (Vogel 2005). During 2005, shareholders of over 31 companies filed GHG-related shareholder resolutions, seeking greater disclosure on how those companies are responding to regulatory pressures (Goodwin Procter 2007). KPMG reported that 85% of the 1600 CSR reports their 2005 survey reviewed addressed climate change, including a large percentage of the American CSR reports (KPMG Study 2005).

Despite federal commitment to international environmental agreements regarding climate change, a number of corporations have banded together to call for Greenhouse Gas emissions limits (Gerrard 2007).

CSR and Innovation in the United States

Meanwhile, limited energy and resources have pushed companies to incorporate sustainability principles and practices into their core operations (Esty & Winston 2006).

[20] Dieser Abschnitt wurde Anfang 2008 von der amerikanischen Expertin Molly Hall erstellt.

An increase in innovation is often touted as a positive result of CSR by scholars attempting to argue the business case for CSR (Esty & Winston 2006: 285). Esty & Winston note that firms that promote environmental thinking ("Waveriders") use "difficult targets that inspire innovation and a broad reexamination of how they do things." After surveying dozens of companies, Esty & Winston found four foundational elements of corporate Waveriders: an eco-Advantage mindset, eco-tracking, redesign culture and environment-driven innovation.

Considering the elements that business scholar Gary Hamel believes to be part of innovation, it makes sense that corporate attempts at increased social responsibility or sustainability would result in innovation. Hamel found that the essential ingredient of innovation was a problem that required fresh thinking, novel principles, and a deconstruction of management orthodoxies. "A new generation of consumers that is hype resistant and deeply cynical about big business demands innovation." (Hamel 2006). While Hamel's essay does not address the limitations of global warming, it does not take much imagination to see Hamel's innovation elements in the corporate paradigm change brought about by resource and energy restraints. Roderick Nash and Martha Davidson talk about environmentalism as a paradigm change that "is linked to the human capacity to imagine, invent, innovate and shape the future." (Nash & Davidson 2003: 383).

In his chapter on "Accelerating Innovation and Repositioning Through Clean Technology," Cornell Business Professor Stuart Hart notes that clean technology is not the incremental improvement associated with pollution prevention, but "innovations that leapfrog standard routines and knowledge." Hart lists a number of firms that have begun to develop the next generation of clean technologies to drive future economic growth including BP and Shell (for their investments in solar, wind and renewable technologies), Toyota and Honda (for hybrid power systems), GE, Honeywell and United Technologies (for investments in the development of small-scale, widely distributed energy systems) and Cargill and Dow (for exploring biologically based polymers to enable renewable feedstocks such as corn to replace petrochemical inputs in the manufacturing of plastics) (Hart 2005:69-70). Hart also points to Dupont as a company that has been able to transform itself, in part by investing more than $15 billion in biotechnology. Additionally, Dupont has set bold goals for reducing its GHG emissions by two-thirds by 2010 by "seeding internal ventures focused on sustainable technology development and innovations aimed at the developing world" (Hart 2005:91).

In their essay on "Organizational Innovation," David Wheeler & Michelle Ng make the theoretical argument based on complexity theory that innovation and corporate transformation may be linked directly by the possession of the requisite organizational resources, routines and capabilities that permit the navigation and of uncertain external environments (Wheeler & Ng 2003: 200). Wheeler & Ng maintain that firms' ability to develop multiple relationships with key stakeholders: workers, suppliers, business partners in value-based generative relationships over time and across changing contexts (what I would consider to be a key component of CSR) may be central to corporate transformation to more sustainable strategies and operations (Wheeler & Ng 200). Note that in their 2006 book, Esty & Winston posit this same argument on the importance of building relationships with stakeholders for both corporate transformation and corporate sustainability (Esty & Winston 2006:266-68).

As Jay Benvorado, EPA's Director of National Center for Environmental Innovation noted, the literature on CSR, sustainability and innovation is neither numerous nor deep, and the empirical studies linking the two are even sparser. Despite the lack of studies on the connection between sustainability, CSR and innovation, the connection is clear. Sustainability pushes organizations to address a new set of challenges and to look at their situations with a new perspective.

10.2 Fragebogen zu Innovation und CSR

Das Projekt „Die Bedeutung von CSR für Innovationen und integratives Management“ wird vom Bundesumweltministerium (BMU) gefördert. Mit dem Fragebogen soll der Zusammenhang zwischen CSR und Innovation in der Praxis untersucht werden.

Im Mittelpunkt von CSR steht die nachhaltige Unternehmensführung, die Umweltschutz und soziale Fragen umfasst. Wenngleich es in der Theorie einzelne Unterschiede zwischen CSR und Nachhaltiger Unternehmensführung gibt, wird in der Praxis und daher auch in dem Fragebogen kein Unterschied gemacht.

Wir bitten Sie höflich, uns durch Ihre Mitarbeit zu unterstützen. Das Ausfüllen des Fragebogens dauert ca. 10 Minuten.

1. Angaben zum Unternehmen

a) Branche _____

b) Mitarbeiter (samt Töchter, ohne Finanzbeteiligungen)

<= 50	<= 250	<= 1.000	<= 10.000	> 10.000
☐	☐	☐	☐	☐

c) Größe der obersten Führungsebene (=Vorstand, Geschäftsführung): _____Personen

2. Wie sind Zuständigkeiten für Umweltschutz und Nachhaltigkeit auf der obersten Führungsebene verankert? (Eine Antwort)

beim Vorstandsvorsitzenden / Vorsitzenden der Geschäftsführung	bei einem bestimmten Geschäftsführer / Vorstand	beim Vorstand / der Geschäftsführung allgemein	nach Themen auf mehrere Personen verteilt)	gar nicht
☐	☐	☐	☐	☐

3. Wie ist die Nachhaltigkeitspolitik (Grundsätze zu Umweltschutz und sozialen Aspekten) schriftlich verankert? (Mehrfachantworten möglich)

gar nicht schriftlich verankert	☐
Umweltschutz ist Teil der Unternehmensleitlinien, des Mission-Statements o.ä.	☐
soziale Aspekte sind Teil der Unternehmensleitlinien, des Mission-Statements o.ä.	☐
eigenständige Umweltleitlinien	☐
eigenständige CSR/Nachhaltigkeitsleitlinien	☐
andere Leitlinien zu Teilaspekten (z.B. Antikorruption, Gleichbehandlung, Verbraucherschutz)	☐

4. Wie würden Sie Ihre Nachhaltigkeitspolitik (bzw. Leitlinien) inhaltlich charakterisieren? (Eine Antwort)

es gibt keine schriftlich niedergelegten Nachhaltigkeits-Leitlinen	allgemeiner Text, der auf andere Firmen auch passen könnte	teilweise unternehmens-spezifisch	recht gut auf das Unternehmen bezogen	umfasst alle für das Unternehmen relevanten Umweltaspekte und soziale Fragen
☐	☐	☐	☐	☐

5. Werden Nachhaltigkeitsaspekte aktiv von den oberen Führungsebenen (Vorstand/ Geschäftsführung und Ebene darunter) kommuniziert? (Mehrfachantworten möglich)

Ja, in öffentlichen Statements.	☐
Ja, intern als Begründung für betriebliche Entscheidungen.	☐
Ja, intern als Anregung für betriebliche Initiativen, Projekte und Vorhaben.	☐
Ja, sonstiges (bitte nennen):	☐
Nein. Begründung (falls möglich):	☐

6. Welche CSR-Koordinationsgremien gibt es?

_____

7. Wie relevant sind für Ihr Unternehmen (Produktion, Produkte, etc.) folgende Trends?

	sehr relevant	relevant	etwas relevant	kaum relevant	gar nicht relevant
a) Energieknappheit und Klimawandel (→ Preissteigerungen, Regulierung)	☐	☐	☐	☐	☐
b) Zunehmende Ressourcenknappheit (→ Preissteigerungen, Versorgung)	☐	☐	☐	☐	☐
c) Demografischer Wandel in Westeuropa (→ alternde Belegschaft)	☐	☐	☐	☐	☐
d) Drohender Süsswassermangel (z.B. im Mittelmeerraum, Gebieten in Asien)	☐	☐	☐	☐	☐
e) Weitere? (ggf. bitte nennen):	☐	☐	☐	☐	☐

8. Würden Sie ganz persönlich den folgenden Aussagen zustimmen?

	stimme voll und ganz zu	stimme eher zu	teils/ teils	stimme eher nicht zu	stimme gar nicht zu
a) Nach Einschätzung der meisten Mitarbeiter in unserem Unternehmen wird das Klimaproblem von vielen Umweltschützern stark übertrieben.	☐	☐	☐	☐	☐
b) Wissenschaft und Technik werden nach Einschätzung der meisten Mitarbeiter in unserem Unternehmen die erforderlichen Fortschritte erreichen, ohne dass wir unsere Lebensweise ändern müssen.	☐	☐	☐	☐	☐
c) Nach Einschätzung der meisten Mitarbeiter in unserem Unternehmen ist die Bekämpfung des Klimawandels wichtiger als ein hoher Jahresgewinn.	☐	☐	☐	☐	☐
d) Nach Einschätzung der meisten Mitarbeiter in unserem Unternehmen brauchen wir einen konsequenten Umstieg auf erneuerbare Energien.	☐	☐	☐	☐	☐
e) Nach Einschätzung der obersten Leitung unseres Unternehmens ist die Bekämpfung des Klimawandels wichtiger als ein hoher Jahresgewinn.	☐	☐	☐	☐	☐

9. Wie werden bei Entscheidungen Nachhaltigkeitsaspekte systematisch berücksichtigt?

	nie	teilweise	oft	immer
a) Mit Hilfe von Checklisten	☐	☐	☐	☐
b) Durch die Zusammensetzung des Entscheidungsgremiums	☐	☐	☐	☐
c) Automatisch, durch das vorhandene Verantwortungsgefühl	☐	☐	☐	☐
d) Anders / Wie? _____	☐	☐	☐	☐

10. Wie gut ist Ihrer persönlichen Meinung nach CSR im Denken folgender Abteilungen verankert?

	Abt. nicht vorhanden	gar nicht	ein wenig	teils/teils	gut	sehr gut
Produktion	☐	☐	☐	☐	☐	☐
F & E	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Einkauf	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Strategie	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Personal	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Absatz/Marketing	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Oberste Leitung	☐	☐	☐	☐	☐	☐

11. Worin sehen Sie persönlich am ehesten das Potenzial der CSR-Zuständigen zur Förderung von Nachhaltigkeitsinnovationen?

_____

12. Hat Ihr Unternehmen in den vergangenen drei Jahren (2005-2007) Produkt- und/oder Prozessinnovationen eingeführt?

	a) Gab es in diesen Jahren jeweils solche Innovationen? (Mehrfachantworten möglich)			b) Wie groß ist in dem benannten Zeitraum der Anteil der Innovationen, in denen wesentliche Fortschritte in Nachhaltigkeitsfragen erzielt wurden (Eine Antwort je Zeile)				
	2005	2006	2007	null	klein	mittel	groß	durch-gängig
Gänzlich neue Produkte	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Produktoptimierungen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Prozessinnovation(en)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

13. Welches sind Ihrer Meinung nach die größten Hemmnisse, die Nachhaltigkeitsinnovationen be- oder verhindern? (Meint Innovationen, die z.B. Beitrag zum Klimaschutz, Ressourcenknappheit leisten oder z.B. auf Bedürfnisse von Randgruppen besonders berücksichtigen)

1) _____

2) _____

3) _____

14. Welche Rolle spielt der Dialog mit Stakeholdern im Allgemeinen (also nicht nur auf Innovationen bezogen)?

Wir führen keinen Stakeholderdialog	Wichtig für Umwelt-/ Nachhaltigkeits-management	Wichtig für das Risikomanagement	Wichtig für Forschung und Entwicklung	Wichtig für andere Bereiche
☐	☐	☐	☐	☐

15. Welche Instrumente der Stakeholderkommunikation nutzen Sie?

1) _____

2) _____

3) _____

16. Welche Nutzen oder Erfolg schreiben Sie dem Stakeholderdialog zu?

	stimme voll und ganz zu	stimme eher zu	teils / teils	stimme eher nicht zu	stimme überhaupt nicht zu
a) Reine Imagewirkung	☐	☐	☐	☐	☐
b) Wichtige Quelle guter Ideen	☐	☐	☐	☐	☐
c) Wesentliche Impulse für Entscheidungen	☐	☐	☐	☐	☐
d) Sonstiges (bitte nennen):	☐	☐	☐	☐	☐
e) Sonstiges (bitte nennen):	☐	☐	☐	☐	☐

17. Werden Ihres Erachtens Umweltschutzfragen, Mitarbeiterinteressen und andere soziale Aspekte bei wichtigen Entscheidungen wie Investitionen oder F&E-Projekten ausreichend berücksichtigt?

Ja ☐

Nein ☐

18. Was verhindert die ausreichend integrative Berücksichtigung von technischen Aspekten, Kosten, Umweltschutzfragen, Mitarbeiterinteressen und anderen sozialen Aspekten bei Entscheidungen?

a) eine zu schwache Umwelt- oder Nachhaltigkeitsabteilung	☐
b) eine zu schwache Mitarbeitervertretung	☐
c) mangelnder Handlungswillen im Management	☐
d) allgemeiner Zeitdruck	☐
e) erwartete Mehrkosten	☐
f) Forderung nach kurzen Amortisationszeiten	☐
g) sonstiges (bitte nennen):	☐

19. In welchem Unternehmensbereich sind Sie tätig?

Unternehmens-kommunikation	Umweltschutz	Personal	CSR / Nachhaltigkeits-stab	Citizenship (Spenden, Sponsoring etc.)	Anderer
☐	☐	☐	☐	☐	☐

Vielen Dank! Sie haben dem Vorhaben mit Ihren Antworten sehr geholfen und tragen so zur Förderung von Nachhaltiger Entwicklung bei.

Bitte senden Sie den Fragebogen zurück

Per mail: Loew.@4sustainability.org oder

Per Fax: 030/747 52-120 oder an

Institute 4 Sustainability
Thomas Loew
Lehrter Straße 46
D-10557 Berlin

Ansprechpartner:

Borderstep Institut Hannover
Dr. Jens Clausen
Hausmannstraße 9–10
DE-30159 Hannover
Tel.: +49 (0)511 1 64 03 45
Fax: +49 (0)511 1 64 03 91
clausen@borderstep.de
www.borderstep.de

Institute 4 Sustainability
Thomas Loew
Lehrter Straße 46
DE-10557 Berlin
Tel.: +49 (0)30 74 75 22 33
Fax: +49 (0)30 74 75 21 20
loew@4sustainability.org
www.4sustainability.de