
Management-Reihe Corporate Social Responsibility

Reihenherausgeber

René Schmidpeter

Dr. Jürgen Meyer Stiftungsprofessur für
Internationale Wirtschaftsethik und CSR

Cologne Business School (CBS)

Köln, Deutschland

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

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

Thomas Wunder
(Hrsg.)

CSR und Strategisches Management

Wie man mit Nachhaltigkeit
langfristig im Wettbewerb gewinnt

Herausgeber
Thomas Wunder
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
Hochschule für angewandte Wissenschaften
Neu-Ulm
Bayern
Deutschland

ISSN 2197-4322 ISSN 2197-4330 (electronic)
Management-Reihe Corporate Social Responsibility
ISBN 978-3-662-49456-1 ISBN 978-3-662-49457-8 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-662-49457-8

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

Springer Gabler

© Springer-Verlag GmbH Deutschland 2017

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

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Coverfoto: Michael Bursik

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature
Die eingetragene Gesellschaft ist Springer-Verlag GmbH Germany
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Prof. Dr. Thomas Wunder

Vorwort von Jochen Zeitz

Liebe Leserinnen und Leser,

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Vorwort des Reihenherausgebers: Gesellschaftlicher Mehrwert als strategisches Unternehmensziel

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

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

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

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

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

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

In der Management Reihe Corporate Social Responsibility überwindet die nun vorliegende Publikation mit dem Titel *CSR und Strategisches Management* die oft einseitig geführte Wirtschaftsethik- und Unternehmensethikdiskussion: Zum einem durch neueste Theorien zum Thema Unternehmensstrategie, zum anderen durch konkrete Praxisbeispiele aus dem strategischen Management. Das Buch stellt damit erstmals innovative Instrumente für das strategische Management unter Einbezug der aktuellen Nachhaltigkeits- und CSR-Diskussion zur Verfügung. Alle Leser sind damit herzlich eingeladen, die in der Reihe dargelegten Gedanken aufzugreifen und für die eigenen beruflichen Herausforderungen zu nutzen sowie mit den Herausgebern, Autoren und Unterstützern dieser Reihe intensiv zu diskutieren. Ich möchte mich last, but not least sehr herzlich bei Prof. Dr. Thomas Wunder für sein großes Engagement, bei Michael Bursik und Janina Tschech vom Springer Gabler Verlag für die gute Zusammenarbeit sowie bei allen Unterstützern der Reihe aufrichtig bedanken und wünsche Ihnen nun, werte Leserinnen und werte Leser, eine interessante Lektüre.

Prof. Dr. René Schmidpeter

Inhaltsverzeichnis

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

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

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

Mitarbeiterverzeichnis

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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