



Corporate Social Responsibility und Nachhaltigkeit

Episode 2: CSR und Wettbewerbsfähigkeit

PD Dr. Andre Martinuzzi
Research Institute for Managing Sustainability,
Wirtschaftsuniversität Wien

 Universität Bremen

ZMML
Zentrum für Multimedia
in der Lehre

DBU 

Deutsche Bundesstiftung Umwelt





Übersicht der Lerneinheit

Episode 1:

Standards, Guidelines, Maturity

Episode 2:

CSR und Wettbewerbsfähigkeit

Episode 3:

Interview



Lernziele dieser Episode

Lernziel 1:

Sie können die Frage „Rentiert sich CSR“ eingehend diskutieren und kennen die wichtigsten Einflussfaktoren darauf.

Lernziel 2:

Sie können den Stellenwert nationaler CSR Politiken und branchenspezifischer Besonderheiten beurteilen und begründen, warum es keinen „one best way“ gibt.

Lernziel 3:

Sie können verschiedene Ansätze und Wettbewerbstheorien mit der Grundidee von CSR verbinden und die Vor- und Nachteile des jeweiligen Zugangs aufzeigen.



Ausgewählte wissenschaftliche Ergebnisse

“After 36 years, 167 studies, and 16 reviews of the relationship between CSR and financial performance, the answer to the debate about whether CSR is profitable is unambiguously clear: ...
(Raghubir et al. 2010, p. 69)



Ausgewählte wissenschaftliche Ergebnisse

“After 36 years, 167 studies, and 16 reviews of the relationship between CSR and financial performance, the answer to the debate about whether CSR is profitable is unambiguously clear: **it depends.**”
(Raghubir et al. 2010, p. 69)



Gliederung

1. Ausgewählte wissenschaftliche Ergebnisse
2. Die Bedeutung von nationalen CSR Politiken
3. Die Bedeutung sektoraler Besonderheiten
4. Weitere Einflussfaktoren auf CSR & Wettbewerbsfähigkeit
5. Ein Framework für CSR und Wettbewerbsfähigkeit



Ausgewählte wissenschaftliche Ergebnisse

- Margolis & Walsh (2003) analysierten 127 Studien zu Corporate Social Performance (CSP) und Corporate Financial Performance (CFP): **Positiver Zusammenhang häufiger** als ein negativer.
- Orlitzky/Schmidt/Rynes (2003) Meta-Analysis von 52 Studien zum CSP-CFP: **positive Rückkopplung für pro-aktive Unternehmen:** CSR trägt zu einem positiven **Unternehmensimage** bei, dies führt zu stärkerem **Goodwill** der Stakeholder und dies zu besserer CFP.
- Günther/Hoppe/Endrikat (2011) Meta-Analyse von 119 Studien: **ähnliche positive Rückkopplung** in Bezug auf Corporate Environmental Performance (CEP) und Corporate Financial Performance (CFP).
- Vilanova/Lozano/Arenas (2009) identifizierten auf Basis einer Literatur-Analyse **Organisationales Lernen und Innovation** als jene Faktoren die eine positive Rückkopplung von CSR and Wettbewerbsfähigkeit bewirken.



Die Bedeutung von nationalen CSR Politiken

- 1. Informational instruments ('sermons'):**
campaigns, guidelines, trainings
- 2. Partnering instruments ('ties'):**
agreements, networks, PPPs, dialogues
- 3. Financial instruments ('carrots'):**
subsidies, grants, prices, awards
- 4. Legal instruments ('sticks'):**
Laws, regulations, decrees
- 5. Hybrid instruments ('adhesives'):**
strategies, action plans, platform



“soft-law approach”

regulatory approach

Quelle: Fox T, Ward H, Howard B. 2002. Public Sector Roles in Strengthening CSR: A Baseline Study. Washington D.C.: World Bank (with modifications)



Die Bedeutung von nationalen CSR Politiken

1. **Informational instruments ('sermons')**:
campaigns, guidelines, trainings
2. **Partnering instruments ('ties')**:
agreements, networks, PPPs, dialogues
3. **Financial instruments ('carrots')**:
subsidies, grants, prizes, awards
4. **Legal instruments ('sticks')**:
Laws, regulations, decrees
5. **Hybrid instruments ('adhesives')**:
strategies, action plans, platform



Österreich: Partizipative Erstellung und Überarbeitung des CSR Leitbilds.



Die Bedeutung von nationalen CSR Politiken

1. **Informational instruments ('sermons')**:
campaigns, guidelines, trainings
2. **Partnering instruments ('ties')**:
agreements, networks, PPPs, dialogues
3. **Financial instruments ('carrots')**:
subsidies, grants, prices, awards
4. **Legal instruments ('sticks')**:
Laws, regulations, decrees
5. **Hybrid instruments ('adhesives')**:
strategies, action plans, platform



Niederlande: Öffentliche Beschaffung berücksichtigt CSR.



Die Bedeutung von nationalen CSR Politiken

1. **Informational instruments ('sermons')**:
campaigns, guidelines, trainings
2. **Partnering instruments ('ties')**:
agreements, networks, PPPs, dialogues
3. **Financial instruments ('carrots')**:
subsidies, grants, prices, awards
4. **Legal instruments ('sticks')**:
Laws, regulations, decrees
5. **Hybrid instruments ('adhesives')**:
strategies, action plans, platform



Schweden: Öffentliche Pensionsfonds investieren nur in CSR-Unternehmen.



Die Bedeutung von nationalen CSR Politiken

1. **Informational instruments ('sermons')**:
campaigns, guidelines, trainings
2. **Partnering instruments ('ties')**:
agreements, networks, PPPs, dialogues
3. **Financial instruments ('carrots')**:
subsidies, grants, prices, awards
4. **Legal instruments ('sticks')**:
Laws, regulations, decrees
5. **Hybrid instruments ('adhesives')**:
strategies, action plans, platform



Italien: Reduzierte VAT für Unternehmen mit Umweltmanagementsystemen.



Die Bedeutung von nationalen CSR Politiken

1. **Informational instruments ('sermons')**:
campaigns, guidelines, trainings
2. **Partnering instruments ('ties')**:
agreements, networks, PPPs, dialogues
3. **Financial instruments ('carrots')**:
subsidies, grants, prices, awards
4. **Legal instruments ('sticks')**:
Laws, regulations, decrees
5. **Hybrid instruments ('adhesives')**:
strategies, action plans, platform



Frankreich: Börsennotierte Unternehmen müssen CSR Reports veröffentlichen.



Die Bedeutung von nationalen CSR Politiken

1. **Informational instruments ('sermons')**:
campaigns, guidelines, trainings
2. **Partnering instruments ('ties')**:
agreements, networks, PPPs, dialogues
3. **Financial instruments ('carrots')**:
subsidies, grants, prices, awards
4. **Legal instruments ('sticks')**:
Laws, regulations, decrees
5. **Hybrid instruments ('adhesives')**:
strategies, action plans, platform



Deutschland: Nationale CSR Strategie und Aktionsplan.



Die Bedeutung von nationalen CSR Politiken

- 1. Informational instruments ('sermons'):**
campaigns, guidelines, trainings
- 2. Partnering instruments ('ties'):**
agreements, networks, PPPs, dialogues
- 3. Financial instruments ('carrots'):**
subsidies, grants, prizes, awards
- 4. Legal instruments ('sticks'):**
Laws, regulations, decrees
- 5. Hybrid instruments ('adhesives'):**
strategies, action plans, platform

**“Starke” CSR policies
(SPP, SRI, Steuerreduktionen)
nützen Marktkräfte und
schaffen Wettbewerbsvorteile.**



Die Bedeutung sektoraler Besonderheiten

Chemische Industrie

- Wichtigste Wettbewerbsfaktoren sind Innovationen (von Produkten und Produktionsprozessen) sowie die sichere und billige Verfügbarkeit von Rohmaterialien und Energie. Der Wettbewerb findet v.a. zwischen europäischen Unternehmen der chemischen Industrie statt.
- Sicherheit, Gesundheit und Umweltschutz sind die wichtigsten gesellschaftlichen Anliegen an die chemische Industrie, da sie ressourcenintensiv ist, gefährliche Substanzen verarbeitet und Effekte auf die Gesundheit der Bevölkerung haben kann.
- Synergien von CSR und Wettbewerbsfähigkeit in folgenden Feldern:
 - Umwelttechnologien (Innovation und Umweltschutz)
 - HR management und Organisationskultur (Innovation durch Motivation)
 - Life Cycle Approach (Kreislaufwirtschaft, Chemikalien-Leasing)
- **Hohes Potenzial:** Innovation, Verfügbarkeit von Ressourcen, Vertrauen der Bevölkerung und die License to operate sind zentrale Voraussetzungen für ökonomischen Erfolg und daher unmittelbar wettbewerbsrelevant.



Die Bedeutung sektoraler Besonderheiten

Bausektor

- Der Bausektor ist von temporalen Charakter der einzelnen Bauprojekte, der sehr langen Nutzungsdauer der Produkte und der bedeutenden Rolle der öffentlichen Hand (als Auftraggeber, in der Bauleitplanung, Flächenwidmung und Raumordnung) geprägt. Der Wettbewerb findet v.a. regional zwischen kleinen und mittleren Unternehmen (KMUs) statt und wird von intensivem Preiswettbewerb und hoher Arbeitsintensität geprägt.
- Synergien von CSR und Wettbewerbsfähigkeit in folgenden Feldern:
 - Nachhaltige Gebäude (Wärmedämmung, Recyclebarkeit)
 - Sicherheit und Gesundheitsschutz am Bau
 - Anti-Korruptions-Maßnahmen
- **Situatives Potenzial:** Drei Gruppen entscheiden über Kosten und Qualität: Immobilien-Entwicklung, Generalauftragnehmer und künftige(r) Nutzer. Wenn zumindest einer davon CSR einfordert, werden entsprechende Maßnahmen gesetzt (kein Maturity model in diesem Sektor!).



Die Bedeutung sektoraler Besonderheiten

Textilwirtschaft

- Die europäische Textilwirtschaft hat eine lange Periode des Abschwungs hinter sich, verursacht durch Billigimporte. Aufgrund geringerer Arbeitskosten und Umweltstandards in Asien musste sich die verbleibende Textilwirtschaft in Europa auf zwei Marktsegmente spezialisieren: High Tech-Industrietextilien und High End-Mode.
- **Segmentspezifisches Potenzial:** Die beiden Marktsegmente sind höchst unterschiedlich in Bezug auf CSR und Wettbewerbsfähigkeit:
 - Die Herstellung von Industrie-Textilien zeigt Ähnlichkeiten zur chemischen Industrie, da auch hier Innovation der zentrale Wettbewerbsfaktor ist, von dem auch verbesserte Umweltwirkungen erwartet werden.
 - Im Bereich der High End-Mode wird eine Nische für umweltfreundliche und faire Textilien gesehen, wobei die derzeitige Vielfalt an Labels das Vertrauen der Konsumenten gefährdet.

Wettbewerbsrelevanz von CSR ist stark (sub-)sektor-spezifisch

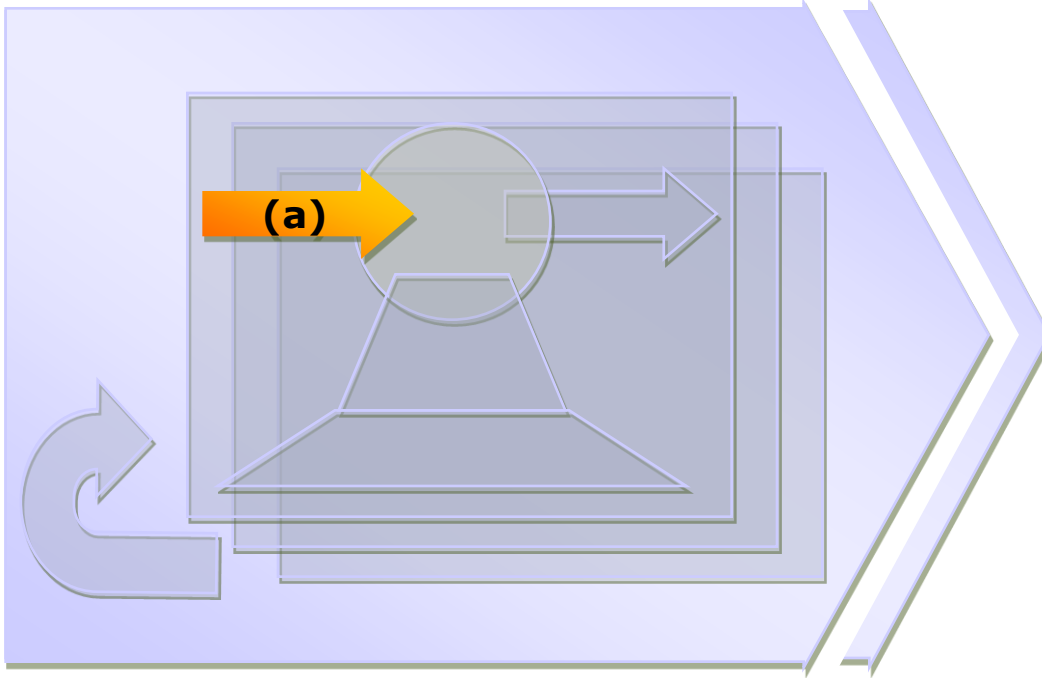


Weitere Einflussfaktoren auf CSR & Wettbewerbsfähigkeit

1. Nationale CSR Politiken
2. Sektoraler Besonderheiten
3. Maturity level (siehe Episode 1)
4. Größe des Unternehmens
5. Spezialisierungsgrad (Nische oder Massenmarkt)
6. Kultureller Hintergrund / gesellschaftliche Werte
7. Eigentümer (Familienbetrieb oder Kapitalgesellschaft)



Ein Framework für CSR und Wettbewerbsfähigkeit



(a) Inputseite

Wettbewerbsvorteil geringere Kosten (Preisführerschaft) ♦ Faktor-Theorie ♦ Öko-Effizienz ♦ Resource Based View ♦ Hohe Anschlußfähigkeit an die betriebliche Rationalität ♦ Amortisationszeiten essentiell ♦ Verfügbarkeit von Ressourcen als neues hochrelevantes Thema

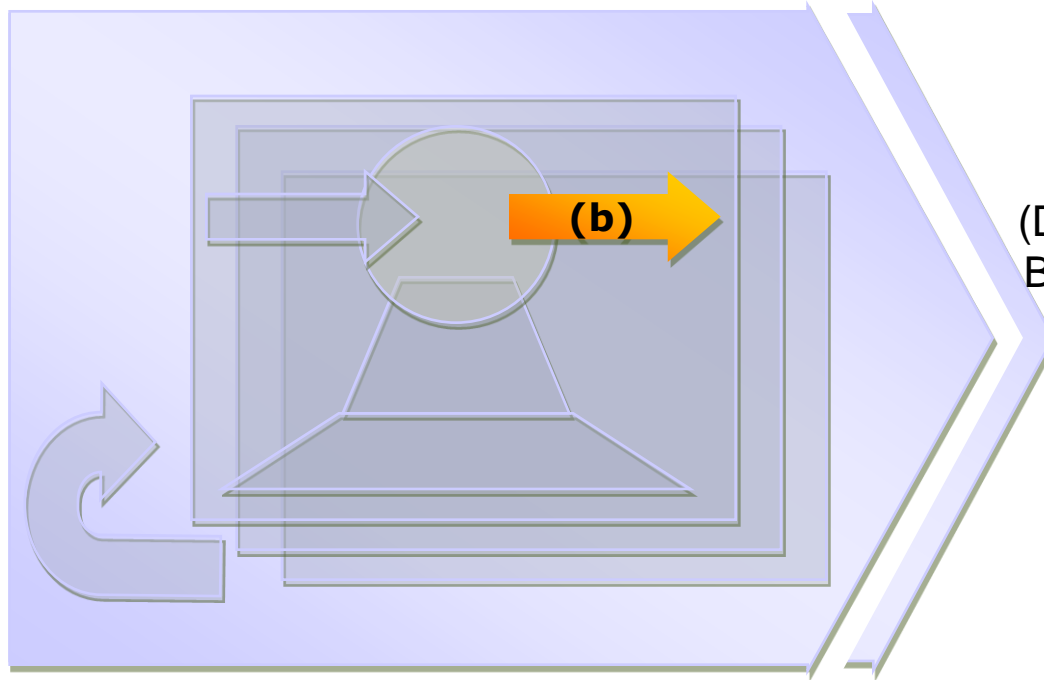
Hindernis: Externalitäten werden im Wettbewerb nicht freiwillig internalisiert

CSR Politiken setzen an verfügbaren Technologien und Preissignalen an (z.B. Umweltförderungen und -steuern, Forschungsförderung, Beratungsförderung)

Fallbeispiele: Neue Umwelttechnologien in der chemischen Industrie, Öko-Innovationen bei Industrie-Textilien; Sicherheit und Gesundheitsprogramme in der Bauwirtschaft



Ein Framework für CSR und Wettbewerbsfähigkeit



(b) Outputseite

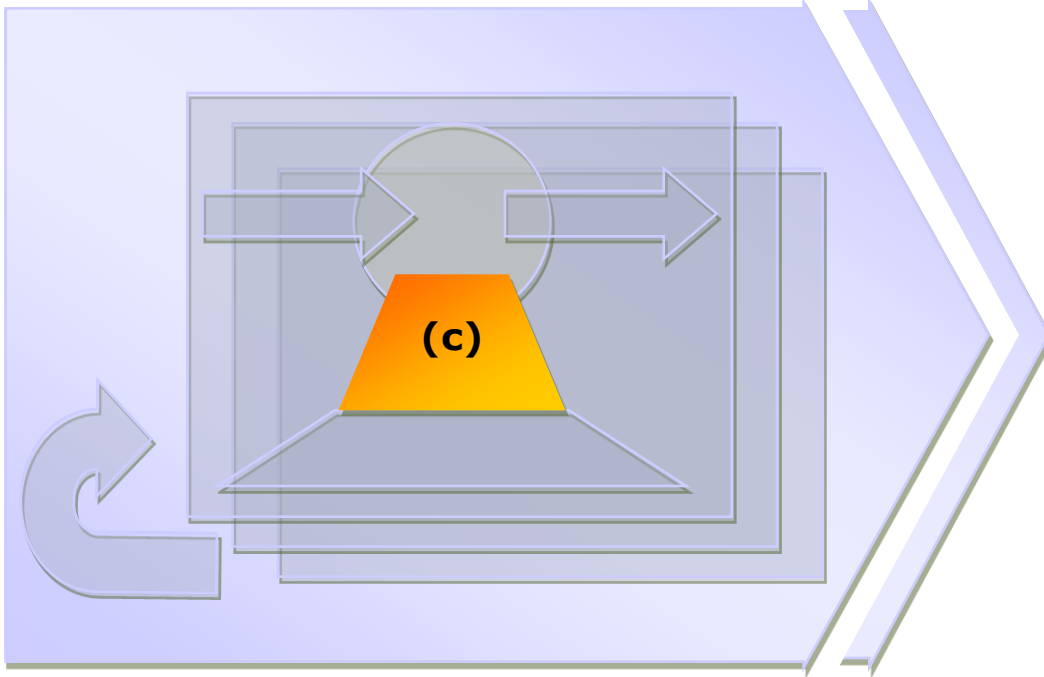
Wettbewerbsvorteil Qualität
(Differenzierung) ♦ Marketing und Market-
Based View ♦ Wettbewerbswirkung hängt
von Konsumentenscheidungen ab

Hindernisse: Vertrauensgut-Eigenschaft,
Complex Consumer,
Attitude-Behavior-Gap

CSR Politiken setzen an den Kaufentscheidungen der Konsumenten
(z.B. Eco-Labels, zertifizierte UMS) und bei Produktpreisen an
(z.B. Mineralölsteuern, VAT Reduktionen)

Beispiele: Öko-Labels für Textilien, Nachhaltiges Bauen und Wohnen

Ein Framework für CSR und Wettbewerbsfähigkeit



(c) Kapitalbasis

Wettbewerbsvorteil
Kapitalverfügbarkeit und -kosten ♦
Shareholder Value Ansatz ♦ Öko-Fonds
und -Zertifikate ♦ Diskussion über
Nachhaltigkeitskriterien
für Finanzmärkte ♦ Dow Jones
Sustainability Index ♦
Sustainability Ratings

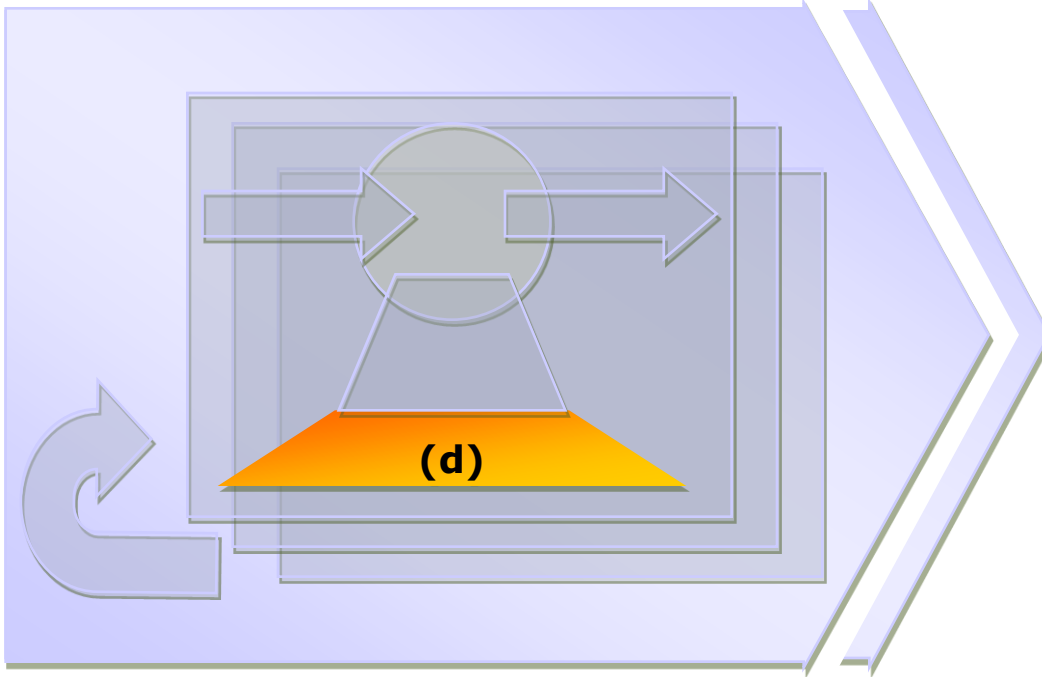
Hindernisse: Falsche Anreize auf den
Kapitalmärkten, bisher kein Nachweis
der besseren Performance

CSR Politiken nutzen die Kraft der Finanzmärkte
und/oder modifizieren deren Spielregeln

*Beispiele: Öko-Fonds, Zertifikate, Lebensversicherungen, Sparbücher,
Socially Responsible Investment von Pensionsfonds*



Ein Framework für CSR und Wettbewerbsfähigkeit



(d) License to operate

Wettbewerbsvorteil gesellschaftliche
Akzeptanz ♦ Stakeholder
approach ♦ Network-based View ♦
Absicherungsstrategien (Produkte,
Standorte, Technologien)

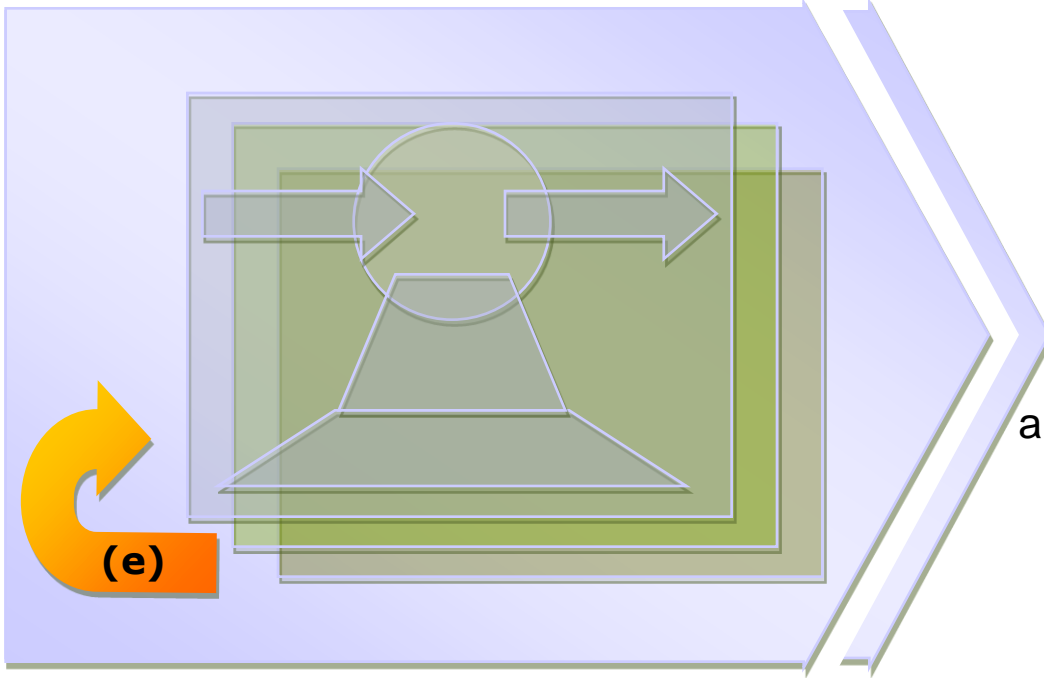
Hindernis: Hohe Vielfältigkeit,
Komplexität und Ambiguität der
Anforderungen verschiedener
Stakeholder

CSR Politiken im engeren Sinne orientieren sich an einzelnen Gruppen von Stakeholdern; im weiteren Sinne sind alle freiwilligen Maßnahmen als Vorwegnahme von Ge- und Verboten in dieser Kategorie zu sehen.

Beispiele: Chemische Industrie in den 1980ern (Bophal, Seveso), Atom-Ausstieg in Deutschland, Gentechnik-Debatte in Österreich, Finanzmarkt-Innovationen.



Ein Framework für CSR und Wettbewerbsfähigkeit



(e) Einzigartigkeit

Wettbewerbsvorteile durch Markteintrittsbarrieren und Verhandlungsstärke ♦ Porter's five forces als strategische Umkehr der Verhinderung von Monopole ♦ Für Unternehmen gut anwendbar, für Branchen schwer (Wer ist der Wettbewerber?)

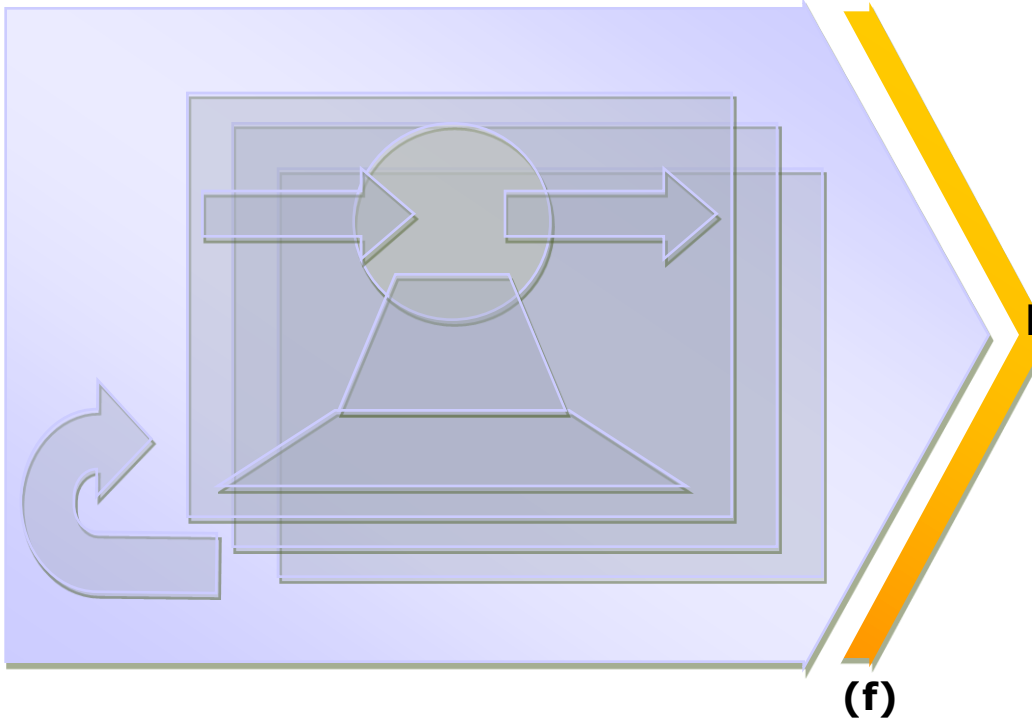
Hindernis: Porter's Five Forces zielt auf Schutz vor Imitation, Nachhaltigkeit auf rasche Verbreitung von Innovationen.

CSR Politiken versuchen den eigenen Wirtschaftsraum zu schützen und CSR als globales Differenzierungsmerkmal zu promoten.

Beispiele: von DG Enterprise kofinanzierte Brancheninitiativen; European Competitiveness Report 2008, Außenwirtschaftsleitbild Österreichs 2009



Ein Framework für CSR und Wettbewerbsfähigkeit



(f) Entwicklungsfähigkeit

Wettbewerbsvorteil Dialog- und Lernfähigkeit ♦ Hypercompetition aufgrund von Globalisierung und Dynamisierung der Märkte ♦ Systemisch-evolutionäres Management ♦ Organisationsentwicklung ♦ stellt alle anderen Konzepte in eine zeitliche Perspektive

Hindernis: Erfolgsfaktoren verlieren sich auf immer höheren Meta-Ebenen

CSR Politiken nützen hybride Instrumente; unterstützen Transparenz, organisationales Lernen und Capacity Building.

Beispiele: Multi-stakeholder-Dialoge, Public Private Partnerships, Personaltausch zwischen Unternehmen und NGOs.



Zusammenfassung

1. CSR Politiken schaffen die Rahmenbedingungen, damit sich aus CSR auch Wettbewerbsvorteile (oder zumindest keine Nachteile) ergeben – es sind daher parallele Innovationen auf der Ebene von Politik und Unternehmen erforderlich.
2. Die spezifische Wettbewerbssituation einer Branche und die Strategie des einzelnen Unternehmens bestimmen die strategischen Chancen und Risiken von CSR.
3. Die hinter den Begriffen CSR und Wettbewerbsfähigkeit stehenden Orientierungen sind nicht voll kompatibel.



Aufgaben für das Selbststudium

1. Verschaffen Sie sich einen europaweiten Überblick zu CSR Politiken anhand des Quaterly Report 1/2012 des European Sustainable Development Network (www.sd-network.eu) und des aktuellen CSR Compendiums "Corporate Social Responsibility - National Public Policies in the European Union" (Knopf, Kahlenborn et al, 2011).
2. Analysieren Sie die 3-5 selbst ausgewählten CSR Reports aus Episode 1 in Bezug auf die darin getätigten Aussagen zu den aus CSR und Nachhaltigkeit resultierenden Wettbewerbsvorteilen.
3. Vergleichen Sie die Aussagen aus Günther/Hoppe/Endrikat 2011 und Vilanova/Lozano/Arenas 2009 und stellen Sie den Vergleich als Mind Map dar. Ergänzen Sie das Mind Map mit den Aussagen zu CSR und Wettbewerbsfähigkeit des European Competitiveness Report 2008.



Literatur und weiterführende Quellen

- Carroll, A.; Shabana, K. (2010): The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice, in: International Journal of Management Reviews, Vol. 12, Issue 1, pp. 85-105.
- Martinuzzi, A. (2011): "Responsible Competitiveness – Linking CSR and Competitive Advantage in three European Industrial Sectors", in: Zeitschrift für Umweltpolitik und Umweltrecht, Vol. 3/2011, pp. 297-337.
- Günther, E.; Hoppe, H.; Endrikat, J. (2011): Corporate financial performance and corporate environmental performance: A perfect match?, in: Zeitschrift für Umweltpolitik und Umweltrecht, Vol. 3/2011, pp. 279-297.
- Vilanova, M.; Lozano, J.M.; Arenas, D. (2009): Exploring the Nature of the Relationship Between CSR and Competitiveness, in: Journal of Business Ethics, Vol. 87, pp. 57-69.
- Steurer, R.; Martinuzzi, A.; Margula, S. (2012): Public policies on CSR in Europe: Themes, instruments, and regional differences, in: Corporate Social Responsibility and Environmental Management (forthcoming, online early view available).

Anmerkung zu den rechtlichen Grundlagen: Die Rechte der Bilder und Graphiken liegen, sofern nicht anders angegeben, beim Verfasser der Folien. Die Folientexte beziehen sich, wenn nicht anders angegeben, auf eigene Forschungs-, Lehr- und Praxistransfer-Tätigkeiten und sind deshalb bei deren Verwendung zu zitieren.