
MASTERARBEIT

Felix Schott

**Nachhaltigkeits- und
Innovationsmanagement
in der Automobilindustrie**

2018

Fakultät: Medien

MASTERARBEIT

Nachhaltigkeits- und Innovationsmanagement in der Automobilindustrie

Autor:

Felix Schott

Studiengang:

Industrial Management

Seminargruppe:

AN16wS-ECF

Erstprüfer:

Prof. Dr. Eckehard Krah

Zweitprüferin:

Azadeh Fathi

Einreichung:

Mittweida, 13.07.2018

MASTER THESIS

Sustainability and innovation management in the automotive industry

author:

Felix Schott

course of studies:

Industrial Management

seminar group:

AN16wS-ECF

first examiner:

Prof. Dr. Eckehard Krah

second examiner:

Azadeh Fathi

submission:

Mittweida, 13.07.2018

Bibliografische Angaben

Schott, Felix Maximilian:

Nachhaltigkeits- und Innovationsmanagement in der Automobilindustrie

Sustainability and innovation management in the automotive industry

79 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Masterarbeit, 2018

Abstract

Die Masterarbeit setzt sich mit dem Thema Nachhaltigkeits- und Innovationsmanagement in der Automobilbranche auseinander. Zunächst wird ein Überblick über die Strukturdaten und Herausforderungen der Automobilbranche gegeben. Im Anschluss wird der Bereich der Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility dargestellt. Neben Definitionen der Begrifflichkeiten werden die Dimensionen der Nachhaltigkeit dargestellt und erläutert, wie diese in einer Nachhaltigkeitsstrategie umgesetzt werden können. Zudem wird auf die Gefahr von Greenwashing eingegangen. Das Kapitel Nachhaltigkeitsberichterstattung gibt einen Überblick, unter welchen Grundsätzen und Leitlinien die CSR-Aktivitäten des Unternehmens an ihre Stakeholder mittels Nachhaltigkeitsberichten kommuniziert werden. Kapitel 5 beschäftigt sich mit den Innovationsarten, -strategien und -modellen des Innovationsmanagements und widmet sich der Akzeptanzförderung von neuen Technologien. Anhand des Automobilherstellers BMW werden die theoretischen und fachlichen Erkenntnisse untersucht und kritisch dargestellt. Mit Experteninterviews werden die zukünftigen Entwicklungen der Branche von Experten empirisch untersucht. Ziel ist es, Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für ein erfolgreiches Nachhaltigkeits- und Innovationsmanagement in der Automobilindustrie aufzuzeigen.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	V
Abkürzungsverzeichnis.....	VII
Abbildungsverzeichnis.....	VIII
1 Einleitung	1
2 Automobilindustrie	4
2.1 Branchenüberblick.....	4
2.1.1 Wirtschaftliche Bedeutung	4
2.1.2 Aktuelle Strukturdaten.....	5
2.1.3 Akteursstruktur.....	6
2.1.4 Märkte	8
2.2 Issues.....	9
2.3 Herausforderungen	10
2.4 Trends.....	12
2.5 Automobilmarketing.....	14
3 Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility	16
3.1 Definition Nachhaltigkeit	17
3.2 Corporate Social Responsibility	18
3.2.1 Definition.....	18
3.2.2 Instrumente.....	20
3.3 Triple-Bottom-Line.....	20
3.4 Trends und Nachhaltigkeit	23
3.5 Strategische und operative Fragen.....	24
3.6 Greenwashing	26
3.7 Zukünftige Entwicklung.....	27
4 Nachhaltigkeitsberichterstattung	28
4.1 Definition	28
4.2 Aufgaben und Nutzen.....	29
4.3 Grundsätze der Nachhaltigkeitsberichterstattung	30
4.4 Aufbau eines Nachhaltigkeitsberichtes	30
4.5 Initiativen und Leitlinien zur Förderung von CSR	32
4.5.1 UN Global Compact.....	32
4.5.2 Global Reporting Initiative.....	33

4.6	Standards und Managementsysteme	34
4.6.1	Deutscher Nachhaltigkeitskodex	34
4.6.2	Eco-Management and Audit-Scheme	35
4.7	Kritische Würdigung	36
5	Innovationsmanagement	38
5.1	Definition und Abgrenzung	38
5.2	Innovationsarten	39
5.3	Innovationsmodelle	41
5.3.1	Closed-Innovation Modell	41
5.3.2	Open-Innovation Modell	42
5.4	Innovationsmanagement als Prozess	43
5.5	Innovationsstrategien	45
5.5.1	Push- / Pull-Strategie	46
5.5.2	Timingstrategien	47
5.6	Mass Customization	47
5.6.1	Konzept	48
5.6.2	Arten von Mass Customization	49
5.7	Akzeptanzförderung	50
6	Praxisbeispiel BMW Group	52
6.1	Unternehmensprofil	52
6.2	Nachhaltigkeit und CSR	53
6.3	Nachhaltigkeitsberichterstattung	55
6.4	Innovationsmanagement	56
6.5	Fazit / kritische Betrachtung	59
7	Empirische Analyse	61
7.1	Methodischer Ansatz und Vorgehen	61
7.2	Forschungsprozess und Forschungsdesign	62
7.2.1	Auswahl der Experten	62
7.2.2	Interviewleitfaden	63
7.2.3	Durchführung	63
7.3	Auswertung und Interpretation	64
8	Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen	65
	Literaturverzeichnis	IX
	Anlagen	XXI
	Eigenständigkeitserklärung	LXXXIX

Abkürzungsverzeichnis

BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
BMU	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit
BMUB	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
BMZE	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
CC	Corporate Citizenship
CG	Corporate Governance
CS	Corporate Sustainability
CSR	Corporate Social Responsibility
Destatis	Statistisches Bundesamt
DGCN	Deutsches Global Compact Netzwerk
DNK	Deutscher Nachhaltigkeitskodex
EMAS	Eco-Management and Audit Scheme
F&E	Forschung und Entwicklung
GC	UN Global Compact
GM	General Motors
GRI	Global Reporting Initiative
ILO	Internationale Arbeitsorganisation
KBA	Kraftfahrt-Bundesamt
NAFTA	Nordamerikanisches Freihandelsabkommen
NGOs	Nichtregierungsorganisationen
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
OEM	Original Equipment Manufacturer (Automobilhersteller)
OHSAS	Occupational Health- and Safety Assessment Series
PoS	Point of Sale
RNE	Rat für nachhaltige Entwicklung
RTTI	Real Time Traffic Information
SR	Social Responsibility
UBA	Umweltbundesamt
VDA	Verband der Automobilindustrie e.V.

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Der grafische Aufbau der Masterarbeit	XXI
Abb. 2:	Eckdaten der deutschen Automobilindustrie	XXII
Abb. 3:	Die zehn umsatzstärksten Automobilhersteller weltweit 2016.....	XXIII
Abb. 4:	Struktur der Automobilindustrie	XXIV
Abb. 5:	Entwicklung der PKW-Absatzzahlen weltweit	XXV
Abb. 6:	Produktion von PKWs nach Weltregionen	XXVI
Abb. 7:	Das Verhältnis von CSR und nachhaltiger Entwicklung	XXVII
Abb. 8:	Das Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit	XXVIII
Abb. 9:	Die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit	XXVIII
Abb. 10:	Nachhaltigkeitsportfolio und Normstrategien	XXIX
Abb. 11:	Nachhaltigkeitsstandards und Initiativen im Überblick	XXX
Abb. 12:	Der EMAS-Kreislauf	XXXV
Abb. 13:	Das Closed-Innovation Modell	XXXVI
Abb. 14:	Das Open-Innovation Modell	XXXVII
Abb. 15:	Die Phasen eines Innovationsprozesses	XXXVIII
Abb. 16:	Prinzipien der Mass Customization.....	XXXIX
Abb. 17:	Die Unternehmensmarken der BMW Group	XL
Abb. 18:	Die Unternehmensstandorte der BMW Group weltweit.....	XLI
Abb. 19:	Die wichtigsten Automobilmärkte für die BMW Group 2016.....	XLII
Abb. 20:	Die zentralen Nachhaltigkeitsziele der BMW Group	XLIII
Abb. 21:	Die Phasen bis zum autonomen Fahren.....	XLV
Abb. 22:	Ablauf der empirischen Untersuchung	XLVI
Abb. 23:	Auswahl der Interviewpartner (Experten).....	XLVII
Abb. 24:	Deckblatt des Interviewleitfadens	XLVIII
Abb. 25:	Der Interviewleitfaden.....	XLIX

1 Einleitung

➤ Problembeschreibung

„In den letzten 30 Jahren hat sich die weltweite Rohstoffentnahme auf rund 70 Milliarden Tonnen pro Jahr verdoppelt. Schon heute übersteigt dies die Regenerationsfähigkeit der Erde deutlich und gefährdet die Entwicklungsmöglichkeiten zukünftiger Generationen“ (UBA 2016). Dieses Zitat symbolisiert die Herausforderungen, mit denen sich die aktuelle, aber insbesondere die nachfolgenden Generationen auseinander setzen müssen. In diesem Kontext gewinnt der Begriff Nachhaltigkeit eine zentrale Bedeutung in unserer Zeit. Viele Unternehmen gehen der sozialen, ökologischen und gesellschaftlichen Verantwortung nach und betreiben, je nach Schwerpunkt des Unternehmens, ein effektives Nachhaltigkeitsmanagement.

Der fortschreitende Klimawandel und dessen gravierende Folgen, die Ressourcenverknappung, die Luftverschmutzung durch Emissionen und die unfairen Arbeits- und Lebensbedingungen in Entwicklungsländern sind Kernprobleme, die dazu geführt haben, dass sich Nachhaltigkeit zu einem der wichtigsten Themen von Gesellschaft, Wirtschaft und Politik entwickelt hat. Immer mehr Unternehmen sehen in der Nachhaltigkeit ein Differenzierungsmerkmal, um sich von Mitbewerbern am Markt abzugrenzen. Einige Unternehmen bekennen sich öffentlich zu nachhaltigen Themen und berichten über ihre sozialen und ökologischen Maßnahmen. Andere nutzen die Nachhaltigkeit, um mit falschen und beschönigten Aussagen ihr Unternehmensimage aufzubessern (Greenwashing).

Auch die Automobilindustrie wird geprägt von Nachhaltigkeitsaspekten. In der öffentlichen Diskussion stehen aktuell Fahrverbote für Autos, die mit einem zu hohen CO²-Ausstoß die Umwelt belasten und Durchfahrtsverbote in den Ballungszentren erhalten (vgl. Zeit Online 2018). Im Hinblick auf die Produktivitätszange (steigende F&E-Kosten gegenüber sinkenden Erlösen) können die Automobilhersteller mit nachhaltigen Innovationen in Zukunft wettbewerbsfähig bleiben, ihren Umsatz steigern und sich darüber hinaus für soziale und gesellschaftliche Themen, Projekte und Ziele einsetzen (vgl. Ili 2010, 277ff.).

Die Unternehmensverantwortung für die Umwelt und die Gesellschaft ist ein sehr komplexes und vielschichtiges Thema, welches es den Unternehmen nicht einfach macht, allen Anspruchsgruppen (Stakeholdern) und Anforderungen gerecht zu werden sowie gleichzeitig ökonomisch erfolgreich zu handeln. Für die strukturierte Umsetzung werden Managementansätze, wie z.B. die ISO Norm 14001, angewandt. Zudem greifen die Unternehmen

auf das Instrument der Nachhaltigkeitsberichterstattung zurück, die nach einer Vielzahl von freiwilligen und verpflichtenden Leitlinien bzw. Normen erstellt wird, um über ihre sozialen und ökologischen Aktivitäten an die Stakeholder und Kunden zu berichten.

➤ *Zielsetzung der Arbeit*

Ziel dieser Masterarbeit ist es, die Grundlagen im Bereich der Automobilindustrie, des Nachhaltigkeitsmanagements, der Nachhaltigkeitsberichterstattung und dem Innovationsmanagement herauszuarbeiten. Die theoretischen Grundlagen werden anhand des Praxisbeispiels BMW untersucht und mittels empirischer Experteninterviews gestützt.

Es gilt die Bedeutung der Nachhaltigkeit für Unternehmen zu überprüfen und mit welchen Maßnahmen diese effektiv in die Unternehmensstrategie und die gesamte Wertschöpfungskette integriert werden kann. Die vorangegangene Problemstellung wirft die Frage auf, welchen strategischen Nutzen bzw. Wettbewerbsvorteil die Unternehmen mit der sozialen und ökologischen Verantwortung erzielen können und mit welchen Instrumenten darüber berichtet werden kann. Auf Grund der Tatsache, dass viele Leitlinien und Normen existieren, soll beleuchtet werden, welche Möglichkeiten für Unternehmen bestehen und welcher Standard durch seine Anforderungen oder Spezifikationen für den Managementprozess der Unternehmen geeignet ist.

Ziel der Arbeit ist es außerdem, nicht nur die Herausforderungen im Bereich der Automobilindustrie sowie dem Nachhaltigkeits- und Innovationsmanagement aufzuzeigen, sondern auch auf zukünftige Entwicklungen einzugehen. Es sollen Maßnahmen und Strategien dargestellt werden, mit deren Hilfe die Unternehmen nachhaltig und innovativ agieren können. Zum Abschluss der Arbeit werden Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für ein erfolgreiches Nachhaltigkeits- und Innovationsmanagement in der Automobilbranche entwickelt.

➤ *Aufbau der Arbeit*

Der Aufbau der Masterarbeit wird in Abb. 1 exemplarisch dargestellt. Zur Beantwortung der vorangestellten Forschungsfragen erfolgt zunächst die Herleitung eines theoretischen Grundverständnisses. In Kapitel 2 werden die Grundlagen der Automobilindustrie mit einem Überblick über die aktuellen Strukturdaten betreffend Umsätze, Marken, Produktion, Neuzulassungen und Akteure der Automobilindustrie erläutert. Weiter werden die zentralen Issues und die daraus resultierenden Herausforderungen und Trends untersucht. Den Abschluss des Kapitels bilden die Besonderheiten des Automobilmarketings.

Kapitel 3 thematisiert die Nachhaltigkeit bzw. die Corporate Social Responsibility. Nach der Definition und Abgrenzung der zentralen Begriffe wird die Grundlage der Triple-Bottom-Line (Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit) beschrieben. Hierbei wird detailliert auf die drei Nachhaltigkeitsdimensionen (sozial, ökonomisch, ökologisch) eingegangen und beschrieben, wie diese in das Unternehmen integriert werden können. Dafür wird die Nachhaltigkeitsstrategie und deren Umsetzung erklärt. Neben den Trends und den Gefahren von Greenwashing wird ein Überblick über die zukünftigen Entwicklungen gegeben.

Die Mittel bzw. Instrumente, die ein Unternehmen verwenden kann, um die Nachhaltigkeitsthemen und -aktivitäten zu kommunizieren, werden in Kapitel 4 erläutert. Verständnis und Aufgaben einer Nachhaltigkeitsberichterstattung werden definiert. Darauf folgen die Grundsätze und Vorgaben, nach denen ein Bericht bzw. die Berichterstattung aufgebaut ist. Den zentralen Bereich des Kapitels umfasst die Darstellung und kritische Betrachtung einzelner Leitlinien, Initiativen und Managementmodelle.

Das Innovationsmanagement (Kapitel 5) beschäftigt sich mit der Unterscheidung der Innovationsarten, -modelle und -strategien, die ein Unternehmen nutzen kann, um Innovationen zu entwickeln und am Markt zu etablieren. Zudem wird der Innovationsprozess beschrieben und erläutert, in welchen Phasen die Konsumenten in den Prozess integriert werden können. Der Begriff Mass Customization wird anhand der Sichtweise von Piller dargestellt. Um Innovationen erfolgreich auf dem Markt zu etablieren, wird auf die Akzeptanzförderung von neuen bzw. bereits bestehenden Innovationen eingegangen.

Die theoretischen Rahmenbedingungen aus Kapitel 2-5 werden anhand des Praxisbeispiels der BMW Group überprüft. Es stellt sich die Frage, inwiefern der führende Premiumhersteller im Automobilsektor die Bereiche Nachhaltigkeit und Innovationen in seiner Geschäftsstrategie integriert und wie das Unternehmen mit innovativen Lösungen auf neue Anforderungen des Marktes bzw. der Kunden reagiert.

Der empirische Teil der Masterarbeit beinhaltet mehrere Experteninterviews (s. Kap. 7) mit qualifizierten Experten aus der Praxis zu den jeweiligen Themenkomplexen. Die zu erforschenden Fragen werden in einem Interviewleitfaden umgesetzt und die Aussagen der Teilnehmer ausgewertet, indem sie paraphrasiert, generalisiert, reduziert und interpretiert werden. Zentrale Fragestellung ist die Entwicklung eines geeigneten CSR- und Innovationsmanagements sowie die Integration der Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie.

Die abschließend zusammengestellten Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen in Kapitel 8 sollen aufzeigen, welche Maßnahmen eines Unternehmens erforderlich sind, um ein professionelles und erfolgreiches Nachhaltigkeits- und Innovationsmanagement in der Automobilindustrie aufzustellen.

2 Automobilindustrie

Die Automobilindustrie ist einer der wichtigsten Industriezweige in Deutschland und prägt in einigen Regionen maßgeblich deren Wirtschaftsstruktur (vgl. Barthel/Böhler/Bormann 2010, 6). In diesem einleitenden Kapitel soll die Bedeutung der Automobilindustrie im nationalen und internationalen Kontext herausgestellt werden, um dabei die Rahmenbedingungen hinsichtlich der Themen Nachhaltigkeit und Innovation im Laufe der Masterarbeit aufzustellen. Zentraler Fokus liegt dabei auf der deutschen Automobilindustrie.

2.1 Branchenüberblick

2.1.1 Wirtschaftliche Bedeutung

Seit Jahrzehnten bestimmt das Auto die individuellen Mobilitätsgewohnheiten der Menschen und hat gleichzeitig erheblichen Einfluss auf die allgemeine Verkehrsentwicklung. Der PKW zählt mit 58% aller zurückgelegten Wege als das wichtigste Verkehrsmittel (vgl. Barthel/Böhler/Bormann 2010, 10). Die Automobilindustrie zählt nicht nur zu den weltweit wichtigsten Wirtschaftszweigen, sondern leistet einen Beitrag zur volkswirtschaftlichen Produktion und Beschäftigung und hat zudem positive Effekte auf Steueraufkommen sowie Investitionen (vgl. Sukitsch 2014, 43). Neben Konzernen, mittelständischen Unternehmen, Automobilherstellern und -zulieferern sind auch Truck- und Bushersteller an der Branche beteiligt (vgl. VDA 2018a). Für die Wertschöpfung, die Beschäftigung in Deutschland, als auch in der europäischen Union, haben die Automobilhersteller und -zulieferer eine zentrale wirtschaftliche Bedeutung. Die Automobilindustrie kann als tragende Säule der deutschen Wirtschaft angesehen werden (vgl. Schade/Zanker/Kühn 2012, 5).

Die Anzahl der weltweit registrierten Kraftfahrzeuge im Jahr 2015 beläuft sich auf rund 1,3 Milliarden PKWs (vgl. Statista 2018a, 52). Im Jahre 2017 wurden weltweit etwa 73,5 Millionen Fahrzeuge neu produziert, wovon rund 3,44 Millionen Autos in Deutschland neu zugelassen wurden (vgl. Statista 2018a, 20; 39). Dies führt zu einem Gesamtfahrzeugstand von 63,7 Millionen zugelassener Fahrzeuge in Deutschland (vgl. KBA). Damit hat

die deutsche Automobilindustrie im Jahr 2017 ihren weltweit erzielten Umsatz auf 426 Milliarden Euro gesteigert und zählt neben China, Japan und der USA zu den größten Automobilproduzenten der Welt (vgl. Statista 2018b). „Die Automobilindustrie hat daher eine sehr hohe Bedeutung für Wohlstand und Beschäftigung in Deutschland“ (BMW i). Ein Drittel des Gesamtumsatzes (152,3 Milliarden Euro) wird durch die Automobilindustrie in Deutschland sowie rund zwei Drittel des Umsatzes (273,7 Milliarden Euro) im Ausland erwirtschaftet und zählt somit zur stärksten Exportbranche Deutschlands.

Neben dem Umsatz sind die Arbeitsplätze, die durch die Automobilindustrie geschaffen werden, von wirtschaftlicher Bedeutung. Alleine in Deutschland sind 2017 rund 819.996 Menschen bei Automobilherstellern beschäftigt (vgl. Statista 2018c, 15). Da die Automobilindustrie nicht nur aus den Automobilherstellern besteht, sondern von Zulieferern aus anderen Wirtschaftszweigen beliefert wird, wird die Dunkelziffer der direkt oder indirekt Beschäftigten jedoch auf ca. 1,8 Millionen Arbeitsplätze geschätzt (vgl. VDA 2018a).

Die Struktur der Automobilindustrie ist deutlich vielschichtiger, als es die dominierende öffentliche Wahrnehmung darlegt. Die Automobilindustrie umfasst nicht nur die bekannten Hersteller, Marken und Zulieferer, sondern ist auch im Bereich der Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen führend (vgl. Schade/Zanker/Kühn 2012, 38). Etwas mehr als ein Drittel (34,3 Milliarden Euro) der Aufwendungen für F&E in Deutschland fällt auf die Automobilindustrie zurück, was etwa 30% der industriellen Forschungs- und Entwicklungsbeschäftigten entspricht (vgl. Barthel/Böhler/Bormann 2010, 18; VDA 2016, 14).

Die Automobilindustrie hat eine herausragende wirtschaftliche Stellung für Deutschland eingenommen und ist mit seiner Innovationkraft zugleich wichtiger Impulsgeber für andere Wirtschaftszweige (vgl. Barthel/Böhler/Bormann 2010, 18). In Bezug auf die Bruttowertschöpfung lag der Anteil des Wirtschaftszweigs 2015 bei 19,6% (vgl. Destatis 2017). Abb. 2 gibt einen Überblick über die wichtigsten Eckdaten der deutschen Automobilindustrie.

2.1.2 Aktuelle Strukturdaten

Am Umsatz gemessen ist die Automobilindustrie die größte Industriebranche in Deutschland. 2008 bis 2017 hat sich der Umsatz der in Deutschland ansässigen Unternehmen von 331 auf 426 Milliarden Euro gesteigert. Der Umsatz der deutschen Zulieferindustrie stieg von 69 auf 75 Milliarden Euro an (vgl. KBA). Wie im vorherigen Kapitel beschrieben, ist neben dem Umsatz in Deutschland auch der Export einer der wichtigsten Treiber von Produktion und Absatz und erzielt knapp zwei Drittel des Umsatzes (vgl. Diez 2017, 185).

In Deutschland waren im Jahr 2017 insgesamt rund 63 Millionen PKW angemeldet, d.h. auf 1.000 Einwohner fallen ca. 630 PKWs. Davon wurden rund 3,44 Millionen Kraftfahrzeuge neu zugelassen (vgl. KBA). Im europäischen Vergleich steht Deutschland auf dem ersten Platz, gefolgt von England mit rund 2,6 Millionen und Frankreich mit rund 1,9 Millionen neu zugelassener Kraftfahrzeuge (vgl. VDA 2016, 19). Der Anteil von Elektro-, Hybrid- und Plug-in-Fahrzeugen ist gegenüber dem Vorjahr um 40% angestiegen und umfasst rund 330.000 Fahrzeuge. Die häufigsten Kraftstoffarten vertreten jedoch immer noch der Benzinmotor mit 57,7% und der Dieselmotor mit 38,8% (vgl. KBA).

Die Beschäftigung in der Automobilindustrie kann in direkte und indirekte Beschäftigte unterteilt werden. Im Jahr 2016 waren 808.491 direkt Beschäftigte in der Automobilindustrie tätig (vgl. Statista 2018c, 15). Unter den indirekt Beschäftigten werden die Mitarbeiter der deutschen Automobilzulieferer verstanden. Zu den Top 5 der Automobilzulieferer gemessen am weltweiten Umsatz zählen Bosch, Continental, Denso, Magna und ZF Friedrichshafen (vgl. Statista 2018c, 11). Die Beschäftigtenzahl lag 2016 bei rund 303.000 (vgl. Statista 2018c, 44). Insgesamt sind ca. 1,8 Millionen Menschen in der Automobilindustrie tätig bzw. beteiligt (vgl. Schade/Zanker/Kühn 2012, 34).

In der Automobilindustrie haben sich viele Automobilmarken etabliert, die sich auf verschiedene Segmente (Premium-/Massensegment) fokussieren. In Deutschland zählt die VW Gruppe, die Daimler AG und die BMW Group zu den größten Automobilherstellern gemessen an der Anzahl der produzierten Fahrzeuge (vgl. Statista 2018c, 52). Abb. 3 zeigt die zehn umsatzstärksten Automobilhersteller bzw. -marken weltweit im Jahr 2016.

2.1.3 Akteursstruktur

Die Automobilproduktion ist ein hochgradig komplexer und technologieintensiver Prozess, an dem eine Vielzahl von Akteurstypen beteiligt sind (vgl. Barthel/Böhler/Bormann 2010, 16). Die Struktur der beteiligten Akteure in der Automobilindustrie wird in der Literatur als Pyramidenstruktur der Branche beschrieben. Die Pyramide ist wie folgt aufgebaut: an der Spitze stehen die Automobilhersteller, darunter die Zulieferer und die Dienstleister (s. Abb. 4).

Die Spitze der Pyramide bilden die Automobilhersteller oder auch Original Equipment Manufacturer (OEM) genannt. Die Funktion der OEM ist es, „selbstgefertigte oder fremdbezogene Komponenten und Module zu kompletten Fahrzeugen zu kombinieren“ und diese an den Endverbraucher am Markt zu verkaufen (vgl. Wallentowitz/Freialdenhoven/Ol-

schewski 2009, 1). Sie steuern den gesamten Prozess, indem sie beispielsweise für die Fahrzeugarchitektur, Systemintegration, Endmontage und Vertrieb verantwortlich sind (vgl. Barthel/Böhler/Bormann 2010, 16). Schade/Zanker/Kühn (2012, 36) differenziert die Automobilhersteller weiter in Premiumhersteller, wie BMW und Mercedes, die in der oberen Mittel- und Premiumklasse angesiedelt sind und Volumenhersteller (VW, Opel, Ford), die in der Kompakt- und unteren Mittelklasse tätig sind. Hier steht nicht die Exklusivität im Mittelpunkt, sondern ein günstiges Preis-Leistungsverhältnis sowie ein ansprechendes Angebot für die breite Masse (vgl. Schade/Zanker/Kühn 2012, 36).

Als zweiter wichtiger Akteur am Markt werden die Zulieferer genannt. Die Zulieferer schließen alle wirtschaftlichen Einheiten ein, die „im Rahmen einer zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung für ein in der Wertschöpfungskette nachgelagertes Unternehmen“ individuelle Vorprodukte liefern oder Dienstleistungen erbringen (vgl. Wallentowitz/Freialdenhoven/Olschewski 2009, 1). Die Zulieferer können weiter differenziert werden. Einerseits in große Unternehmen (u.a. Bosch und Continental), die komplexe Systeme und Bauteilgruppen, wie z.B. Lenk- und Sitzsysteme fertigen. Andererseits in kleine Unternehmen, die hochspezialisierte Bauteile und Technologien produzieren (vgl. Schade/Zanker/Kühn 2012, 37; Barthel/Böhler/Bormann 2010, 17f.). Die Zulieferer können zudem nach der Form der Zusammenarbeit mit den OEM in Entwicklungs- und Produktionslieferanten oder in eine Kombination beider Formen sowie nach ihrer Position in der Wertschöpfungskette (Tier 1 - Tier 3) unterteilt werden (vgl. Wallentowitz/Freialdenhoven/Olschewski 2009, 1f.).

Einen eigenen Bereich der Pyramide bilden die Dienstleister, die ihre Leistungen für andere Akteure der Wertschöpfungs- bzw. Prozesskette bereitstellen. Sie unterstützen die OEM in der Prozesskettenplanung, rüsten die Produktionsstätten aus und optimieren den Herstellungsprozess. Die Dienstleister können in allen Prozessebenen eingebunden werden. Die Dienstleister unterscheiden sich zu den Zulieferern in ihrer kleinteiligen Struktur (vgl. Schade/Zanker/Kühn 2012, 38).

In der Automobilindustrie findet ein Wandel statt, in dem die Rollen der Akteure in Frage gestellt und erweitert werden. Es ist eine zunehmende Verlagerung von der Produktion auf die Seite der Zulieferer zu erkennen. Das bedeutet, dass mehr Forschungs- und Entwicklungsteile, die eigentlich von den Automobilherstellern stammen, von den Zulieferern übernommen werden (vgl. Schade/Zanker/Kühn 2012, 38). Damit versuchen die Unternehmen das Produktrisiko zu reduzieren und Einsparungsmaßnahmen durchzusetzen.

2.1.4 Märkte

Die Literatur nennt mehrere große Absatzmärkte. Neben dem nordamerikanischen Raum (NAFTA), dem westeuropäischen Raum (EU, Island, Norwegen und Schweiz) zählen auch China, Japan, Brasilien, Indien und Russland zu den größten Absatzmärkten (vgl. Schade/Zanker/Kühn 2012, 8). Insbesondere die Absatzmärkte in China, Indien und Brasilien sind stark am Wachsen und gewinnen an Bedeutung für die Automobilunternehmen.

Der gesamte PKW-Weltmarkt ist seit der Weltwirtschaftskrise 2009 kontinuierlich angestiegen und erreicht teilweise eine Wachstumssteigerung von über 4 Prozent pro Jahr (s. Abb. 5). Von 2015 (78,3 Millionen) bis 2016 (82,1 Millionen) erreicht der Automobilmarkt ein Produktions- bzw. Absatzwachstum von 4,9 Prozent (vgl. Dudenhöffer 2016). Im Jahr 2018 sollen rund 86 Millionen Fahrzeuge produziert werden. Der Absatzmarkt in Asien und Osteuropa gewinnt zunehmend an Bedeutung und soll in den folgenden Jahren über 6 Prozent Absatzwachstum verzeichnen (vgl. Wallentowitz/Freialdenhoven/Olschewski 2009, 23). Vor allem der chinesische Markt verzeichnet ein starkes Wachstum seit den Jahren 2009 und 2010. Im Jahre 2017 wurden insgesamt rund 24,2 Millionen Basic Cars, MPVs und SUVs verkauft. Der chinesische Markt erzielt somit so viel Absatz „wie kein anderer Einzelmarkt der Welt“ (vgl. VDA 2018b). Des Weiteren ist China führend in der Zulassung von Elektroautos und Plug-in-Hybriden und konnte den Anteil am Gesamtmarkt von 1,4 Prozent in 2016 auf 2,4 Prozent in 2017 steigern.

Der NAFTA-Markt ist der zweitgrößte Automobilmarkt der Welt und liegt bei der Produktion von PKWs und SUVs hinter China. Zur Automobilregion NAFTA zählen die nordamerikanischen Länder Kanada, Mexiko und die USA. 2009/2010 erfuhr der Markt einen krisenbedingten Einbruch durch die Insolvenz von General Motors sowie etlichen Werkschließungen (vgl. Funda 2014, 7f.). Der Markt erholte sich, jedoch konnten 2017 nach sieben starken Jahren des Wachstums leichte Sättigungstendenzen wahrgenommen werden. Zudem wurden aufgrund hoher Lager- und Händlerbeständen die Produktion in den US-amerikanischen Werken gedrosselt (vgl. VDA 2018b).

Im deutschen PKW-Markt setzt sich die positive Entwicklung der Vorjahre fort und erreicht 2017 das höchste Niveau des Marktvolumens in diesem Jahrzehnt mit 3,44 Millionen neu zugelassener Fahrzeuge (vgl. VDA 2018a). Der Standort Deutschland bietet für Automobilhersteller wirtschaftliche Chancen und wurde u.a. für BMW und Porsche zu einem rentablen Standort. Es werden jedoch Produktionsstandorte zunehmend ins Ausland verlegt und Vorleistungen ausgelagert (vgl. Wallentowitz/Freialdenhoven/Olschewski 2009, 69).

Insgesamt ist zu erkennen, dass die Märkte der Triadenländer zunehmend gesättigt sind. Einerseits ist dies an der PKW-Anzahl pro tausend Einwohner zu erkennen, die in den Ländern der Triade bei durchschnittlich 550 PKWs und den BRICS-Ländern bei 130 PKWs liegt (vgl. Schade/Zanker/Kühn 2012, 168). Auf der anderen Seite ist eine Konsolidierung unter den Automobilherstellern zu beobachten. Die starke Wettbewerbsintensität und der Zusammenschluss von Unternehmen führten dazu, dass sich die Zahl an Automobilherstellern von 30 (1970) auf 13 (2005) reduziert hat und mehrere Hersteller ihre Kenntnisse in einem Konzern bzw. einer Marke bündeln (vgl. Wallentowitz/Freialdenhoven/Olschewski 2009, 25).

In Abb. 6 wird die Entwicklung der Produktion von PKWs und leichten Nutzfahrzeugen nach den drei Weltregionen (China, Triadenländer und den restlichen Ländern) grafisch dargestellt. Es ist deutlich zu erkennen, dass der chinesische Markt seit 2008 rapide wächst (vgl. Funda 2014, 3). Die Fahrzeugproduktion der Triade (sowie schwach merklich auch in den restlichen Ländern) fällt in den Jahren der Weltwirtschaftskrise deutlich ab, hat aber aktuell wieder ein konstant hohes Niveau erreicht (vgl. Funda 2014, 3). Zusammengefasst kann gesagt werden, dass der Markt der Triadenländer gesättigt ist, der Markt in China sowie der restlichen Welt jedoch starkes Wachstumspotential aufweist.

2.2 Issues

Automobilhersteller werden mit verschiedenen Themenbereichen (Issues) aus ihrer Unternehmensumwelt konfrontiert, mit denen sie sich auseinandersetzen müssen und aus denen sich Herausforderungen für das Unternehmen ableiten lassen. Im Folgenden wird auf ausgewählte Issues kurz eingegangen. Als Vorreiter für das autonome Fahren kann die Marke Tesla genannt werden, die jedoch aktuell auf Grund von Problemen und Unfällen in der Kritik steht (vgl. Mattke 2018). Nichtsdestotrotz ist das autonome Fahren ein Thema, das sich in Zukunft durchsetzen wird. Durch die Unterstützung von digitalen Systemen wird das Fahrzeug automatisch bzw. autonom gesteuert und der Fahrer schneller, effizienter und entspannter an sein Wunschziel gebracht. Da sich der Fahrer nicht mehr auf den Verkehrsfluss konzentrieren muss, bietet der geschaffene Freiraum neue Möglichkeiten für Unterhaltung und Kommunikation (vgl. Malorny 2015).

Ein viel diskutiertes Themenfeld ist die Elektrifizierung von Fahrzeugen. Aktuell befindet sich die Marktentwicklung auf einem niedrigen Niveau, welches in Zukunft deutlich ansteigen wird (vgl. Diez 2017, 104). Es werden verschiedene Antriebstechniken, wie z.B. der Elektroantrieb, der Wasserstoffantrieb oder der Hybridantrieb als zukünftige Lösung ge-

genüber dem klassischen Benzinmotor entwickelt. Die Reduzierung der Umweltbelastung und Schadstoffemissionen sowie die Verbesserung der Batteriekapazität und Ladeinfrastruktur stehen im Vordergrund.

Die Digitalisierung treibt die Verknüpfung des Autos mit verschiedenen Schnittstellen voran. Das Auto wird zunehmend digitaler, indem viele Komponenten digitalisiert werden, wie z.B. die Rückfahrkamera und die Puls-Messung am Lenkrad (vgl. Schaeffer 2017, 98). Zudem verknüpft sich das Auto mit der Fahrzeugumwelt und kann beispielsweise auf die aktuelle Parkplatzsituation oder die kostengünstigste Tankstelle zugreifen. Im Marketing und Vertrieb wird verstärkt auf digitale Software zurückgegriffen.

Das Thema Sicherheit spielt eine entscheidende Rolle beim Autokauf. Verkehrsunfälle sind nach Krankheiten die zweithäufigste Ursache für Todesfälle (vgl. Malorny 2015). Käufer erwarten von den Herstellern Produkte, die den höchsten Sicherheits- und Qualitätsstandards entsprechen. Neben vorangeschrittenen technischen Entwicklungen in der Fahrzeugsicherheit kann das autonome Fahren die Sicherheit nochmals erhöhen, indem die Autos miteinander kommunizieren und frühzeitig auf Gefahren hinweisen können.

Als letztes Thema wird der Wunsch nach Luxus sowie die Intention zu PS-starken Motoren aufgegriffen. Für eine steigende Anzahl von Kunden spielt Luxus in Form von hochwertiger und kostspieliger Ausstattung eine große Rolle. Luxus wird bisher über die Status-Symbole Motorleistung und Dynamik definiert (vgl. Focus Online 2016). Die Automobilhersteller bedienen dieses Kundensegment mit Flaggschiffen wie z.B. dem Mercedes AMG oder den BMW M-Performance Modellen, die mit über 500 PS entwickelt werden.

2.3 Herausforderungen

Die Automobilindustrie bzw. die Automobilhersteller stehen vor verschiedenen Herausforderungen. Zum einen wird das Thema Nachhaltigkeit in Verbindung mit politischen Rahmenbedingungen zu einer Herausforderung. Zum anderen muss auf die Veränderungen des Marktes, die Globalisierung sowie die technologischen Veränderungen in Verbindung mit dem Thema Elektromobilität eingegangen und die Unternehmensstrategien dementsprechend ausgerichtet werden (vgl. Sukitsch 2014, 46; PWC 2018).

Eine der größten Herausforderung, die aktuell in der Öffentlichkeit kontrovers diskutiert wird, betrifft das Thema Nachhaltigkeit und die daraus resultierenden staatlichen Regulierungen aufgrund des Klimawandels und Abgasskandals der Automobilhersteller. Der Ge-

setzgeber kann mittels gesetzlicher Vorgaben Druck auf die Automobilhersteller ausüben (vgl. Wallentowitz/Freialdenhoven/Olschewski 2009, 20). Dies geschieht zum Beispiel im Bereich der Abgas- und Treibhausemissionswerte. Die europäische Kommission hat für Otto- und Dieselmotoren Abgasemissionsvorschriften für den europäischen Raum entwickelt, um die Emissionswerte in den nächsten Jahren drastisch zu senken. Der Verkehrsbereich ist Hauptverursacher mit „rund 22 Prozent der weltweiten und fast einem Fünftel der Treibhausgasemissionen der EU“ (vgl. Sukitsch 2014, 48). Das strategische Ziel der EU beläuft sich auf die Reduktion aller Treibhausgase bis zum Jahr 2050. Das Weißbuch der EU sieht eine Reduktion von mindestens 60 Prozent im Luft- und Landverkehr vor, um das Innovationstempo und die Koordination der Automobilindustrie zu erhöhen (vgl. Schade/Zanker/Kühn 2012, 41). Weitere staatliche Vorgaben betreffen den Bereich Sicherheit mit u.a. einem Fußgängerschutz.

Politische und gesetzliche Vorgaben definieren wichtige Rahmenbedingungen in der Automobilindustrie und steuern die Richtung der Innovationen und der Nachhaltigkeit (vgl. Schade/Zanker/Kühn 2012, 6). Durch diese Vorgaben entwickeln die Automobilhersteller effizientere Fahrzeuge, indem sie die Forschungsbereiche Elektromobilität und alternative Antriebe (z.B. die Wasserstofftechnik) vorantreiben. Die Herausforderung besteht darin, auf die gesetzlichen Vorgaben mit der geeigneten Technologie zu reagieren. Hierbei sollen nicht nur ökonomische Aspekte berücksichtigt werden, um eine langfristig orientierte Unternehmensführung zu gewährleisten (vgl. Sukitsch 2014, 52).

Im Zuge von Innovationen und Abgasemissionsvorschriften nimmt das Thema Elektrifizierung ein wichtiges strategisches Handlungsfeld bzw. Herausforderung für die Automobilindustrie ein. Der Elektroantrieb wird auf Dauer den Verbrennungsmotor als Standardtechnologie ablösen. Durch das steigende Umweltbewusstsein der Menschen wird das Angebot an umweltverträglichen und bezahlbaren Antriebskonzepten wachsen und weiter ausgebaut werden (vgl. Diez 2017, 104). Mit der Elektrifizierung kann eine starke Reduktion der CO²-Emissionen erzielt werden, die eine Reduzierung der Schadstoffbelastungen zur Folge hat. Die Herausforderung für die Automobilhersteller liegt darin, frühzeitig zu erkennen, welche Technologie sich durchsetzen und zur Serienreife gebracht wird sowie in Bezug auf den Nutzen für den Endverbraucher infrage kommt (vgl. Zeit Online). Seit Juli 2016 subventioniert der deutsche Staat die Käufer eines Elektrofahrzeuges.

Eine weitere Herausforderung liegt in der stark steigenden Anzahl von PKWs auf dem Automobilmarkt. Bis zum Jahre 2030 soll die Zahl der PKWs auf 500 Millionen Fahrzeuge ansteigen (vgl. Sukitsch 2014, 46). Die Automobilhersteller stecken in einer Produktivi-

tätszange. Durch den Druck des Wettbewerbs und die sinkende Preisbereitschaft der Kunden für Innovationen besteht die Herausforderung darin, die Innovationen zu finanzieren. Gleichzeitig werden auf Grund des Kostendrucks Prozesse optimiert und Einsparungen vorgenommen (vgl. Wallentowitz/Freialdenhoven/Olschewski 2009, 18). Dem sinkenden Produktumsatz muss mit entscheidenden Kaufimpulsen und Prozessinnovationen zur Senkung der F&E-Kosten entgegengewirkt werden (vgl. Ili 2010, 277).

Auch das Kunden- bzw. Kaufverhalten hat sich verändert und stellt die Automobilindustrie vor Herausforderungen. Bei einem Autokauf spielen zunehmend klimarelevante Aspekte und Effizienz eine Rolle. Bis 2020 wird ein neuer Mobilitätstyp u.a. in Nordamerika und Japan dominieren, der im Hinblick auf die Umwelt und die Lebensqualität das geeignete Verkehrsmittel wählt (vgl. Sukitsch 2014, 48). Für die Automobilhersteller ist es von zentraler Bedeutung, die stetigen Veränderungen im Kundenverhalten und der Kundenstruktur zu analysieren und entgegenzuwirken. Nur durch eine hohe Kundenzufriedenheit kann der Kunde langfristig an die Marke gebunden werden (vgl. Wallentowitz/Freialdenhoven/Olschewski 2009, 14).

Zu den aufgeführten Herausforderungen kann eine Vielzahl weiterer genannt werden, die aus Kapazitätsgründen zusammengefasst werden: die Globalisierung, die Verknappung der Ressourcen, die ansteigenden Kosten der Rohstoffgewinnung, die Nachfrageschwankungen, die Erweiterung des Produktportfolios mit neuen Fahrzeugkonzepten sowie die Vernetzung und Mobilität (vgl. Schade/Zanker/Kühn 2012, 11ff.; Sukitsch 2014, 49).

2.4 Trends

In der Automobilbranche können verschiedene Trends (Veränderungsbewegungen) beobachtet werden, die für die Hersteller und Kunden von Bedeutung sind und in Zukunft beachtet werden müssen. Als zentrales Massenphänomen kann die Mobilität angesehen werden. Sie ist Ursache und Folge des wirtschaftlichen Wohlstands, in dem die modernen Menschen mobil sein wollen und müssen (vgl. Diez 2017, 14). Der Grund hierfür liegt in der Differenzierung der verschiedenen Lebensbereiche. Wo es früher keine klare Trennung zwischen Wohnen und Arbeiten gab, ziehen mehr Menschen aufs Land, da das Einkommen steigt und dort mittlerweile Zugang zur Infrastruktur besteht. Die Schwellenländer China und Asien können als Treiber des Mobilitätswachstums angesehen werden, da in den nächsten Jahren eine zunehmende räumliche Ausdifferenzierung der Lebensbereiche und ein steigendes Einkommen zur Mobilisierung der Gesellschaft und letztendlich zum Wachstum des Automobilmarktes führen (vgl. Diez 2017, 15).

Neben der Mobilisierung steigt die Anzahl der Mobilitätsangebote. Da das Automobil für die unterschiedlichsten Einsatzgebiete genutzt wird (vom täglichen Pendeln über kurze Einkaufsfahrten), werden in Zukunft maßgeschneiderte Lösungen von den Automobilherstellern entwickelt. Ein Beispiel in diesem Kontext ist das sogenannte Carsharing-Angebot, durch den die Kunden kein eigenes Auto benötigen, sondern sich in ein Fahrzeug in ihrer Nähe einwählen, dieses für einen gewissen Zeitraum nutzen und im Nachgang eine Nutzungsgebühr entrichten (vgl. McKinsey 2017).

Im Zuge der politischen Einschränkungen und rechtlichen Emissionsvorschriften wächst der Trend der Elektromobilität enorm. Die Automobilhersteller forschen und entwickeln an verschiedenen Möglichkeiten, den Verbrennungsmotor mit alternativen Technologien zu ersetzen. Es geht dabei weniger um die technische Entwicklung und Umsetzbarkeit, „sondern um die regulatorischen Rahmenbedingungen in den einzelnen Märkten“ (vgl. Wyman 2017). Im Vergleich zu Deutschland treiben Länder wie Norwegen und China die Elektromobilität mit starken staatlichen Anreizsystemen deutlich schneller voran. Durch strengere Emissionsvorschriften, eine bessere Aufladeinfrastruktur und niedrige Batteriepreise wird der Verkauf von Elektrofahrzeugen weiter angekurbelt (vgl. McKinsey 2017). Um auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben, bedeutet das für die Automobilhersteller eine valide Geschäftsstrategie zu verfolgen, um im beherrschenden Marktumfeld des Verbrennungsmotors erfolgreich, aber gleichzeitig auf ein starkes Marktwachstum der Elektromotoren vorbereitet zu sein (vgl. Wyman 2017).

Ein weiterer Trend beläuft sich auf den Bereich der Vernetzung und Digitalisierung. Bei einem Autokauf werden zunehmend nicht mehr die klassischen Kriterien der Größe und Leistung bedacht, sondern viel mehr die digitalen Fähigkeiten und die Vernetzung des Autos (vgl. Ap-Verlag 2017). Laut einer Studie von McKinsey wären bereits 20 Prozent der Kunden bereit, die Automarke zu wechseln, wenn sie dadurch bessere Vernetzungsangebote bekommen. Mittels präziser digitaler Hard- und Softwarekomponenten werden effizientere Motoren oder digitale Lösungen entwickelt (vgl. Schaeffer 2017, 98). Klassische Komponenten, wie der Rückfahrsensor, werden durch digitale Komponenten (Rückfahrkamera) ersetzt. Für die Automobilhersteller bieten sich dadurch Chancen (Komfort), aber auch Risiken, wie die Einbindung von externen Entwicklern (vgl. Diez 2017, 123ff.).

Im Zuge der Vernetzung wird das autonome Fahren diskutiert. Die Marke Tesla ist früh in diesen Sektor eingestiegen und konnte sich Marktanteile sichern. Der Trend liegt auf der Entwicklung von autonomen Fahrzeugkonzepten, also intelligenten und selbstfahrenden Autos (vgl. Mattke 2018). Die Gesellschaft wird in den kommenden Jahren bzw. Jahr-

zehnten eine Kulturänderung von selbstfahrenden Autos bis hin zum automatisierten Fahren durchleben. In welcher Geschwindigkeit sich das autonome Fahren am Markt durchsetzt, ist von den Faktoren der technischen Entwicklung, der Gestaltung der rechtlichen Rahmenbedingungen und der individuellen Akzeptanz der Konsumenten abhängig (vgl. Diez 2017, 138). McKinsey führt an, dass heutzutage bereits viele Autofahrer der Technologie aufgeschlossen gegenüber stehen. Um die Konsumenten an die neue Technologie heranzuführen, werden Schritt für Schritt innovative Fahrassistenzsysteme in den Autos verbaut. Bis zum Jahre 2030 könnten bis zu 15 Prozent der Neufahrzeuge autonom fahren (vgl. McKinsey 2017).

Neben den zentralen Trends waren in den letzten Jahren die folgenden Themen von Bedeutung. Im Automobilstandort Deutschland sind zum einen Werksschließungen und die Reduktion deutscher Produktionskapazitäten sowie eine Verlagerung der Produktionsstätten nach Osteuropa zu beobachten (vgl. Wallentowitz/Freialdenhoven/Olschewski 2009, 77). Zum anderen geraten die Automobilhersteller durch die mangelnde Fahrzeugqualität in die Kritik. Die Zahl der Rückrufaktionen auf Grund von Qualitätsproblemen ist seit 1993 drastisch gestiegen, was auf den steigenden Elektronikanteil in den Autos zurückgeführt wird. Weiter ist zu erkennen, dass das Produktangebot der Hersteller deutlich ausgeweitet wird, indem neben den klassischen Segmenten, wie der Klein-, Mittel- und Oberklasse-Wagen zunehmend auch Nischensegmente ausgefüllt werden (vgl. Wallentowitz/Freialdenhoven/Olschewski 2009, 12). Der Hersteller Renault hat bspw. für den Renault Mégane sechs Modellvarianten entwickelt, um jedem Kundenwunsch gerecht zu werden.

2.5 Automobilmarketing

Um auf die Besonderheiten des Marketings im Automobilsektor eingehen zu können, wird für das allgemeine Verständnis zunächst die Grundlage des Marketings definiert. Das Marketing kann als Grundgedanke eines gesamten Unternehmens angesehen werden, der sich konsequent an den Bedürfnissen des Marktes ausrichtet (vgl. Bruhn 2015, 13). Marketing ist Teil der Kommunikationspolitik (Marketing-Mix) und wird als Unternehmensfunktion angesehen, mit der sich Unternehmen im hohen Wettbewerb und auf gesättigten Märkten behaupten können. Ziel dabei ist es, die Kunden für das Unternehmen bzw. ihre Produkte zu gewinnen und den Nutzen der Produkte / Marke im Gedächtnis zu verankern.

In der Literatur wird das Marketing als unternehmerische Denkhaltung definiert. Diese konkretisiert sich in der Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle sämtlicher interner und externer Unternehmensaktivitäten, „die durch eine Ausrichtung der Unternehmens-

leistung am Kundennutzen im Sinne einer konsequenten Kundenorientierung darauf abzielen, absatzmarktorientiert Unternehmensziele zu erreichen“ (Bruhn 2015, 14). Für die gezielte Durchführung müssen die Kunden- und Marktbedürfnisse detailliert analysiert und die Unternehmensaktivitäten am Kundennutzen ausgerichtet werden. Ziel ist es, international wettbewerbsfähig zu bleiben, d.h. die Produkte des Unternehmens auf dem Weltmarkt nachhaltig mit einem angemessenen Gewinn zu verkaufen (vgl. Diez 2015, 447). Zur Kommunikation der Marketingbotschaften wird auf verschiedene Kommunikationsmaßnahmen und Kommunikationskanäle zurückgegriffen.

Für eine Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit im internationalen Markt müssen verschiedene Faktoren berücksichtigt werden. Zum einen müssen standortbedingte Faktoren, wie politische Rahmenbedingungen, Infrastruktur, Standortkosten und Qualifikationen der Mitarbeiter beachtet werden (vgl. Diez 2015, 448). Zum anderen haben branchenspezifische Faktoren, wie die historische Entwicklung, die Innovationsorientierung, die Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Zulieferer sowie die Corporate Governance, Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit (vgl. Diez 2015, 448f.). Auch die unternehmensbezogenen Faktoren, wie das Produktverständnis, die Modellzyklen, die Globalisierung und das Markenimage, müssen berücksichtigt werden.

Ein erfolgreiches Marketing im Automobilmarkt muss die Besonderheiten der Branche erkennen und geeignet reagieren. In der Automobilindustrie ist zu erkennen, dass sich der gesamte Produktzyklus, von der Konzeption über die Produktion bis hin zum Vertrieb, verkürzt hat. Während im Jahr 1980 rund 10,6 Jahre für einen Zyklus benötigt werden, hat sich 2000 die Dauer auf 6 Jahre reduziert (vgl. Ili 2010, 278). Die Marketingabteilung muss in kürzeren Abständen neue Marketing- bzw. Vertriebskonzepte erstellen und mit geeigneten Kommunikationsmaßnahmen an den Kunden kommunizieren. Ein wichtiger Faktor für die Kommunikation in der Automobilbranche ist die Markenbindung bzw. das Markenimage. Die Markenbindung spielt beim Neuwagenkauf eine zentrale Rolle für den Konsumenten (vgl. N-tv 2011a). Der Konsument hat ein verankertes, verdichtetes und wertendes Vorstellungsbild der Marke, das seinen Vorstellungen entspricht und einen Nutzen für ihn aufweist (Burmann/Blinda/Nitschke 2003, 6). Sofern dieses Markenimage bei dem Kunden aufgebaut und gestärkt wird, wird er durch eine emotionale Bindung empfänglicher für die Marketingaktivitäten und Marketingbotschaften des Unternehmens.

Neben dem Markenimage ist der Prozess der Kaufentscheidung des Konsumenten für das Automobilmarketing entscheidend. Der Ablauf einer Automobilkaufentscheidung nach Diez (2015, 36ff.) kann in drei Bereiche unterteilt werden. Die Informationsphase, in der

der Kunde aktiv oder passiv Informationen aufnimmt. Gefolgt von der Kaufentscheidungsphase, in dem der Kunde Präferenzen bezüglich einer Marke, einem Modell und einer geeigneten Einkaufsstätte bildet. Die Nachkaufphase endet mit dem Kaufvollzug bzw. der Übergabe des Automobils durch das Autohaus an den Kunden sowie der Nutzungsphase des Autos (vgl. Diez 2015, 36). In jeder Phase können geeignete Marketingaktivitäten integriert werden, um die Marke im Gedächtnis des Konsumenten zu verankern.

Insgesamt folgt das Automobilmarketing den Bedingungen des Marketings, jedoch muss, wie in allen Branchen, die Besonderheiten des Marktes bzw. der Käufer beachtet werden. Durch das breitgefächerte Angebot an Marken und unzähligen Modellvarianten, liegt der Anspruch des Marketings im Aufbau einer starken Marke sowie einer emotionalen Marketingstrategie, die das Unternehmen von den Wettbewerben unterscheidet und den Kundennutzen der Produkte und Leistungen hervorhebt (vgl. Diez 2015, 451).

3 Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility

Das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung (sustainable development) hat sich zu einem zentralen Begriff für die Wirtschaft und Politik über die letzten 25 Jahre etabliert. Während sich der Nachhaltigkeitsgedanke seit dem 18. Jahrhundert weiterentwickelt, wird dem Begriff Corporate Social Responsibility (CSR) über die letzten 10 Jahre ein wachsender Bekanntheitsgrad zugesprochen (vgl. Grunwald/Kopfmüller 2012, 11). Heutzutage stehen auf jeder Unternehmensagenda die Begriffe CSR und Corporate Sustainability. Inwieweit der Verantwortung tatsächlich nachgegangen wird, hängt vom Unternehmen ab, denen dabei eine zentrale Umsetzungsrolle zugeschrieben wird. In der Theorie haben sich viele Ansätze für das Nachhaltigkeitsmanagement entwickelt, was es für Unternehmen schwierig macht, den Überblick zu behalten. Die Begriffe Nachhaltigkeit und CSR werden in der Praxis oftmals synonym verwendet.

Unternehmen verfolgen weder das Ziel noch den Zweck, eine verantwortungsbewusste Gesellschaft aufzubauen, sondern zielen auf einen hohen ökonomischen Gewinn ab. Jedoch sind sie „Teil der Gesellschaft und müssen sich mit den gestellten Anforderungen auseinander setzen“ (Colsman 2013, 11). Viele Unternehmen übernehmen bereits gesellschaftliche und ökologische Verantwortung und können im Hinblick auf die umweltpolitischen Probleme der Gesellschaft die Chance ergreifen, sich für nachfolgende Generationen einzusetzen. Verstärkt werden gesellschaftliche und ökologische Ziele verfolgt und die Verantwortung in das Handeln des Unternehmens integriert. So kann sich das Unter-

nehmen nicht nur für die Umwelt einsetzen, sondern gleichzeitig Vertrauen und Akzeptanz der Konsumenten für eine nachhaltige Unternehmensführung, eine nachhaltige Produktion, die Verwendung von umweltfreundlichen Rohstoffen oder eine nachhaltige Wertschöpfungskette gewinnen. Zentrale Herausforderung für Unternehmen ist es, die ökonomische, soziale und ökologische Nachhaltigkeitsdimension kombiniert zu betrachten und sich durch eine geeignete bzw. gleichzeitige Implementierung unter Berücksichtigung von Trends aktiv für die Nachhaltigkeit einzusetzen und wirtschaftliche Ziele zu erreichen.

3.1 Definition Nachhaltigkeit

Der Begriff Nachhaltigkeit wird im Duden als „anhaltend, dauernd, lange nachwirkend“ beschrieben und wird vor allem in Deutschland zunehmend bedeutsamer für Unternehmen sowie für den öffentlichen Sektor. Der historische Ursprung der Nachhaltigkeit reicht bis in die Forstwirtschaft des 18. Jahrhunderts zurück. Der Begriff wurde durch Herrn von Charlowitz (1645-1714) geprägt, indem der Abholzung des Waldes durch das Pflanzen von neuen Bäumen entgegengewirkt werden sollte (vgl. Glock 2013, 41). Die Bedeutung der Nachhaltigkeit stieg in den darauffolgenden Jahren weiter an. 1972 wurde die erste UN-Umweltkonferenz in Stockholm abgehalten, die eine grenzüberschreitende Zusammenarbeit im Umweltschutz zum Ziel hatte und 26 Prinzipien sowie 109 Handlungsempfehlungen für die Umwelt und Entwicklung aufgestellt hat (vgl. Wördenweber 2017, 3).

Der Begriff der Nachhaltigkeit wurde durch das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung erweitert. Die bekannteste und am häufigsten zitierte Definition der nachhaltigen Entwicklung wurde in der Literatur durch den Brundtland-Bericht 1987 der Vereinten Nationen geliefert. „Nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass zukünftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können“ (United Nations 1987, 51ff.). Ziel ist es, die Umwelt zu bewahren, die soziale Gerechtigkeit wiederherzustellen und die politische Teilhabe (intragenerationelle Gerechtigkeit) zu gewährleisten (vgl. Wördenweber 2017, 3).

Im Zuge der Nachhaltigkeitsdiskussion wurde 1992 die Konferenz der Vereinten Nationen über Umwelt und Entwicklung in Rio de Janeiro abgehalten, bei der zwei zentrale Ergebnisse festgehalten wurden. Zum einen die Rio-Deklaration, die das Recht auf nachhaltige und nachhaltigkeitsbezogene Entwicklung global verankert und zum anderen die Agenda 21, durch die ein weltweites Aktionsprogramm für Umwelt und Entwicklung ins Leben gerufen wurde (vgl. Mante 2012). Auf Grund der nicht befriedigten Durchsetzung der Leitbilder wurde 2002 ein weiterer Umweltgipfel abgehalten.

Das Thema Nachhaltigkeit hat sich in den letzten Jahren enorm entwickelt. In der Literatur versteht man unter Nachhaltigkeit „eine dauerhaft tragfähige Entwicklung in den Bereichen Ökonomie, Ökologie und Soziales [...], die die Bedürfnisse der heutigen Generation berücksichtigen, ohne künftigen Generationen der Möglichkeit zu berauben, ihre eigenen Wünsche zu erfüllen“ (Wördenweber 2017, 8). Die deutsche Bundesregierung bezeichnet mit der Nachhaltigkeit den „verantwortungsvollen Umgang mit Ressourcen“, bei der die natürliche Eigenschaft durch eine nachhaltige Nutzung erhalten bleibt und ein Nachwachsen möglich ist (vgl. Bundesregierung 2013).

Nachhaltigkeit im Unternehmen durchzusetzen, kann mittels des Nachhaltigkeitsmanagements geschehen, dabei wird das CSR-Management mit dem Nachhaltigkeitsmanagement gleichgesetzt. Das Nachhaltigkeitsmanagement umfasst die „Verwendung von geeigneten Verfahrensweisen sowie Durchführung von Projekten, die dazu führen, dass vom Unternehmen und seinen Aktivitäten negative Auswirkungen auf einzelne Menschen, die Gesellschaft und die Umwelt vermieden oder vermindert werden“ (Loew/Rohde 2013, 10). Das Nachhaltigkeitsmanagement dient dem Ziel der unternehmerischen Nachhaltigkeit und leistet einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft (vgl. Schaltegger/Herzig/Kleiber 2007, 10).

3.2 Corporate Social Responsibility

Um einen besseren Einblick in die Begriffsthematik zu erhalten, werden im Folgenden die Corporate Social Responsibility (CSR), die Corporate Governance (CG) und die Corporate Citizenship (CC) sowie die CSR-Instrumente dargestellt und erläutert. Die Begrifflichkeiten und die nachhaltige Entwicklung werden anhand Abb. 7 grafisch dargestellt.

3.2.1 Definition

➤ *Corporate Social Responsibility (CSR)*

In der Literatur existieren viele Definitionen der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen, dabei werden die Begriffe Corporate Responsibility und Corporate Social Responsibility gleichgesetzt. Wirtschaftsvertreter halten das "social" in Corporate Social Responsibility irreführend, da es sich bei CSR nicht nur um die soziale, sondern auch um die ökologische Verantwortung handelt. Zur Lösung entwickeln sie den Begriff Corporate Responsibility (vgl. Loew/Rohde 2013, 19). Seit der EU-Definition von 2011 ist klar, dass es im europäischen Verständnis keinen Unterschied zwischen den beiden Begriffen gibt.

CSR wird als die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen als Teil des nachhaltigen Wirtschaftens verstanden. Durch die Globalisierung beeinflusst das Kerngeschäft eines Unternehmens ökologische und soziale Zustände weltweit. Um den negativen Auswirkungen der Unternehmensaktivitäten auf die Unternehmensumwelt entgegenzuwirken und diese zu verbessern, nutzen Unternehmen die CSR und nehmen ihre Verantwortung mit verschiedenen CSR-Aktivitäten wahr (vgl. Lexikon der Nachhaltigkeit 2016).

Die Europäische Kommission sieht CSR als „ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihrer Tätigkeit und in ihre Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren“ (EU Kommission 2001, 366). 2011 wird eine neue Definition vorgelegt, die CSR als „Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft“ beschreibt (vgl. EU Kommission 2011, 7). CSR umfasst somit alle freiwilligen Leistungen, mit denen die Unternehmen in ihrem Kerngeschäft zu einer nachhaltigen Entwicklung beitragen.

Diese Definitionen zeigen, dass Unternehmen eine Verantwortung für die Auswirkungen ihrer Tätigkeit (sozial, ökologisch, ethisch) auf die Gesellschaft haben und diese wahrnehmen müssen. Mittels des CSR-Managements werden diverse Verfahren angewendet, um negative Auswirkungen aufzuzeigen, zu verhindern und zu reduzieren (vgl. Loew/Rohde 2013, 7). In diesem Kontext spielt die Politik eine bedeutende Rolle, deren Aufgabe es ist, die Unternehmen zu einer verstärkten sozialen Verantwortung zu ermutigen und einen Rahmen zu schaffen, indem umweltpolitische und soziale Überlegungen in die Wirtschaftsaktivitäten des Unternehmens integriert werden (vgl. EU Kommission 2001, 5).

➤ *Corporate Citizenship (CC)*

Unter Corporate Citizenship wird das bürgerliche und gesellschaftliche Engagement von Unternehmen verstanden, das „über die originäre Geschäftstätigkeit hinaus“ geht (vgl. Wördenweber 2017, 19). Dazu können an den Unternehmensstandorten die Bereiche Bildung, Wissenschaft, Soziales, Kunst, Kultur, Gesundheit und Umwelt unterstützt werden. Die Aktivitäten beziehen sich in erster Linie auf die Gesellschaft und fördern bestimmte Anspruchsgruppen in ihrem gesellschaftlichen Umfeld (vgl. Glock 2013, 46).

Das CC ist Teil der CSR und beinhaltet Spenden (Corporate Giving), Stiftungen (Corporate Foundations), die Freistellung von Mitarbeitern und Bereitstellung von Unternehmenskompetenzen (Corporate Volunteering) sowie Kooperationen zwischen Unternehmen, NGOs und dem Staat (Corporate Partnership). Die Unternehmen greifen in das Gemein-

wesen der Gesellschaft ein und fördern mit den genannten Maßnahmen verschiedene Anspruchsgruppen, die nicht Teil der Geschäftstätigkeit sind (vgl. Glock 2013, 46).

➤ *Corporate Governance (CG)*

Corporate Governance beinhaltet eine professionelle und transparente Unternehmensführung und soll die Rahmenbedingungen für die Leitung und Kontrolle des Unternehmens darstellen (vgl. Glock 2013, 44). Zentraler Aspekt ist dabei die Überprüfung der Entscheidungen und Handlungen der Unternehmensführung und „inwieweit sie von den verschiedenen Interessensgruppen zur Verantwortung gezogen werden“ (Brauweiler 2008, 308). Damit soll sichergestellt werden, dass die Manager nicht nur ihre eigenen Individualziele verfolgen, sondern die Gesamtziele des Unternehmens im Blick haben. 2002 wurde in Deutschland der Deutsche Corporate Governance Kodex erstellt, der die geltenden Regeln für die Unternehmensleitung und -überwachung für nationale wie internationale Investoren transparent macht, um das Vertrauen in die Unternehmensführungen zu stärken und Firmen vergleichbar zu machen (vgl. Lexikon der Nachhaltigkeit 2015a).

3.2.2 Instrumente

Um den Beitrag des Unternehmens in ökonomischer, ökologischer und sozialer Hinsicht an die Stakeholdergruppen zu kommunizieren, wird auf verschiedene Instrumente zurückgegriffen. Die Unternehmen nutzen die besten und sinnvollsten Instrumente auf freiwilliger Basis, um ihre gesellschaftliche Herausforderung wahrzunehmen und ihr Engagement laufend zu verbessern (vgl. CSR Germany 1). Mittels der Instrumente können die Unternehmen ihre Wettbewerbsfähigkeit sichern, die umwelt- und sozialpolitischen Herausforderungen der Zukunft erfolgreich angehen sowie ihre Verantwortung an die Stakeholder kommunizieren (vgl. CSR Germany 1). Eine Ausführung und Diskussion der ausgewählten CSR-Instrumente (Materialitätsanalyse, Stakeholderdialog und Nachhaltigkeitsberichterstattung) wird in Anhang 1 und Kapitel 4 thematisiert.

3.3 Triple-Bottom-Line

Die Grundlage für das Konzept der Corporate Social Responsibility ist das Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit (Triple-Bottom-Line, s. Abb 8). Es dient als Leitbild für die nachhaltige Entwicklung eines Unternehmens und basiert auf den drei Dimensionen der ökonomischen, ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit (vgl. Schaltegger/Herzig/Kleiber 2007, 14). Das Drei-Säulen-Modell ist mit dem Triple-Bottom-Line Ansatz gleichzusetzen,

der jedoch weniger in der Politik, sondern vorrangig in Unternehmen aus dem Finanzsektor verwendet wird (vgl. Lexikon der Nachhaltigkeit 2015b). In den 90er Jahren wurde die Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen primär auf ökologische Themen (z.B. den Umweltschutz) ausgerichtet. Im Laufe der Zeit wurde festgestellt, dass eine rein ökologische Sichtweise nicht ausreicht, sodass die soziale als auch ökonomische Sichtweise der Nachhaltigkeit ergänzt und berücksichtigt wurde (vgl. Bayazit 2017, 1). Die unternehmerische Verantwortung variiert von Unternehmen zu Unternehmen, da jeder einen anderen Fokus für seine Geschäftstätigkeiten setzt (vgl. Schaltegger/Herzig/Kleiber 2007, 53).

➤ *Ökologische Nachhaltigkeit*

Der Schwerpunkt der ökologischen Dimension basiert auf verschiedenen Aspekten des Umweltschutzes. Die Natur wird als zusammenhängendes Ökosystem verstanden, das man durch bestimmte Maßnahmen zur Regulierung und Erhaltung für zukünftige Generationen sicherstellt (vgl. Bayazit 2017, 2). Die durch ein Unternehmen erzeugten Umweltbelastungen können meist nicht vollständig vermieden werden. Jedoch ist die ökologische Nachhaltigkeitsherausforderung für die Unternehmen Maßnahmen zu entwickeln, um die verursachte Umweltbelastung der Unternehmensaktivitäten zu reduzieren und in Zukunft effektiv zu gestalten (vgl. Scholz/Pastors/Becker 2015, 7). Zentrale Themen bzw. Umweltprobleme belaufen sich auf die Luftverschmutzung, die hohe Belastung der Treibhausgasemissionen, der Übersäuerung von Böden und Gewässern sowie die Entsorgung von Wasser und Abfällen. Um die hohe Umweltbelastung (u.a. CO²-Ausstoß) zu verringern, müssen die Umwelteinwirkungen der Produktionsprozesse, Produkte und Dienstleistungen weiter reduziert werden (vgl. Schaltegger/Herzig/Kleiber 2007, 15).

➤ *Ökonomische Nachhaltigkeit*

Die traditionelle ökonomische Herausforderung von Unternehmen zielt auf eine Steigerung der ökonomischen Leistungen ab. Das heißt, der Wert eines Unternehmens soll gesteigert sowie die Rentabilität der Produkte und Dienstleistungen erhöht werden. Ein Unternehmen oder Individuum soll dabei wirtschaftlich jedoch nicht über seine Verhältnisse leben. (vgl. Scholz/Pastors/Becker 2015, 7). Man spricht von nachhaltigem Handeln, wenn das vorhandene Geschäftsmodell dauerhaft betrieben werden kann.

Die ökonomische Nachhaltigkeitsherausforderung befasst sich mit der Frage, wie das Umweltmanagement und das Sozialengagement „kostengünstig, rentabilitäts- und unternehmenswertsteigernd umgesetzt werden kann“ (Schaltegger/Herzig/Kleiber 2007, 4). Hierbei geht es um die Steigerung der Öko- und Sozio-Effektivität und mit welchen Maß-

nahmen langfristig finanzieller Wertzuwachs erzielt werden kann (vgl. Colman 2013, 14). Das Unternehmen muss geeignete Umwelt- und Sozialmaßnahmen definieren, die kostengünstig und wertsteigernd eingesetzt werden. Oftmals bedeuten die Maßnahmen kurzzeitigen finanziellen Aufwand, der wiederum langfristig Profit abwirft. Managementansätze können zu einer Steigerung der Öko- bzw. Sozio-Effizienz beitragen, da diese das Verhältnis zwischen der Wertschöpfung zu der ökologischen Schadschöpfung oder zum sozialen Schaden verbessern können (vgl. Schaltegger/Herzig/Kleiber 2007, 12).

➤ *Soziale Nachhaltigkeit*

Unternehmen sind gesellschaftlich integriert und haben eine Verantwortung gegenüber der Gesellschaft, die sie in ihre unternehmerischen Entscheidungen miteinbeziehen (vgl. Bayazit 2017, 3). Die soziale Aufgabe des Managements umschließt den verantwortungsvollen Umgang sowie die Führung von Mitarbeitern, die an einem Prozess beteiligt sind (vgl. Scholz/Pastors/Becker 2015, 7). Die Herausforderung liegt darin, die Existenz und den Erfolg des Unternehmens „zu gewährleisten als auch die Vielfalt an gesellschaftlichen, kulturellen und individuellen sozialen Ansprüchen zu berücksichtigen“ (Schaltegger/Herzig/Kleiber 2007, 15). Spannungen und Konflikte, die zwischen dem Unternehmen und Anspruchsgruppen auftreten, müssen auf friedlichem Weg gelöst werden. Mittels der sozialen Themen, wie u.a. Gleichberechtigung, Kinderarbeit und Arbeitsbedingungen, werden geeignete Maßnahmen bzw. Aktivitäten geplant, koordiniert und durchgeführt, die die gesellschaftliche Akzeptanz des Unternehmens sowie die Legitimation der unternehmerischen Aktivitäten sichern (vgl. Schaltegger/Herzig/Kleiber 2007, 74). Die sozial unerwünschten Wirkungen, die von einem Unternehmen ausgehen, werden minimiert sowie gesellschaftliche Projekte unterstützt (vgl. Schaltegger/Herzig/Kleiber 2007, 4).

➤ *Integrationsherausforderung*

Die Integrationsherausforderung kann in zwei Bereiche unterteilt werden. Der inhaltliche Bereich besteht darin, die drei genannten Dimensionen der Nachhaltigkeit zusammenzufassen und gleichzeitig auf geeignete Art und Weise zu erfüllen (vgl. Schaltegger/Herzig/Kleiber 2007, 17f.). Der zweite Bereich definiert die instrumentelle Integrationsherausforderung. Die ökologischen und sozialen Aspekte werden in das konventionelle und vor allem ökonomisch ausgerichtete Management integriert, wodurch ein umfassendes Nachhaltigkeitsmanagement entsteht (vgl. Schaltegger/Herzig/Kleiber 2007, 17f.).

Die drei Dimensionen werden also häufig durch eine vierte Dimension erweitert, die die Nachhaltigkeit auf operativer Ebene verankert bzw. integriert. Gängige Darstellungen sind

Nachhaltigkeitsdreiecke, deren Aussagekraft jedoch umstritten ist (vgl. Lexikon der Nachhaltigkeit 2015b). Das klassische Drei-Säulen-Modell integriert die drei Säulen unter dem Überbegriff Nachhaltigkeit (s. Abb. 8). Im Zuge der Masterarbeit wird ein Kreismodell gewählt, indem die Kreise die Dimensionen bestimmen und der Überschneidungsbereich ein integriertes Nachhaltigkeitsmanagement darstellt, welches angestrebt werden sollte (s. Abb. 9). Die Voraussetzung für eine erfolgreiche Implementierung ist eine Bewusstseinsveränderung bei allen beteiligten Akteuren (vgl. Scholz/Pastors/Becker 2015, 8).

3.4 Trends und Nachhaltigkeit

Innerhalb der Gesellschaft wurde in den letzten Jahren ein Imagewandel in Richtung Nachhaltigkeit und nachhaltigkeitsorientiertem Handeln beobachtet. Aus diesem Grund sind Unternehmen, die sich mit dem Nachhaltigkeitsaspekt auseinandersetzen, in fast allen Wirtschaftszweigen vorhanden und es lässt sich ein allgemeiner Trend in Richtung Nachhaltigkeit erkennen (vgl. Henkel 2015). Im Bereich der Nachhaltigkeit lassen sich daher verschiedene Megatrends finden, die einerseits als Risiko für Unternehmen wahrgenommen werden können, aber sich daraus auf der anderen Seite Geschäftschancen ergeben, die erkannt und realisiert werden müssen (vgl. BMU 2008a, 5).

Insgesamt ist zu erkennen, dass Verantwortung für die heutigen, aber auch zukünftigen Generationen, übernommen werden muss (intergenerative Gerechtigkeit). Das heißt, dass die nachhaltige Entwicklung mit der Zukunftsverantwortung verbunden sein muss, um die begrenzte Belastbarkeit der natürlichen Umwelt des Planeten langfristig zu sichern und weiterzuentwickeln (vgl. Grunwald/Kopfmüller 2012, 31). Der Trend liegt in der Wahrnehmung der Verantwortung für die darauffolgenden Generationen und die Berücksichtigung von darüber hinaus gehenden Entwicklungen und langfristigen Folgen, wie z.B. die Kernenergie und der damit verbundenen Endlagerung des Atommülls.

Das veränderte Konsumverhalten der Endkonsumenten kann als ein Trend genannt werden. Eine steigende Anzahl von Konsumenten berücksichtigt beim Einkaufen das Thema Nachhaltigkeit. In einer Studie des Zukunftsinstituts lag diese Gruppe bei über 50 Prozent. Lediglich 2 Prozent der Befragten kaufen bewusst keine nachhaltigen Produkte (vgl. Henkel 2015). Als Beispiel kann die steigende Anzahl von Bio-Lebensmittel und Fair-Trade-Produkten sowie veganen und glutenfreien Lebensmitteln in den letzten Jahren angeführt werden, für die die Konsumenten eher bereit sind mehr Geld zu investieren.

Ein weiterer Trend zeigt sich im Bereich des Klimawandels bzw. des Umweltschutzes innerhalb der Nutzung von erneuerbaren und regenerativen Energien, wie z.B. Solar- oder Windenergie. Der CO²-Ausstoß und die damit verbundenen Treibhausgase sowie die hohen Stromkosten führen dazu, dass vermehrt im privaten Sektor, aber auch in der industriellen Produktion, alternative Energien eingesetzt werden (vgl. BMU 2008a, 7). In Bezug auf die Automobilindustrie wird an alternativen Energiekonzepten in Richtung Elektromobilität gearbeitet. Es wird ein beschleunigter Markthochlauf in den Jahren 2020 bis 2025 erwartet, sofern die Batteriekosten reduziert und dessen Kapazität bzw. Reichweite erhöht werden kann (vgl. Skrabania 2017).

Im politischen Kontext ist ein deutlicher Trend zum nachhaltigen Handeln zu erkennen. Die Politik kann die Unternehmen zu einer verstärkten sozialen Verantwortung ermutigen, in dem ein Rahmen für die Integration der umweltpolitischen und sozialen Überlegungen geschaffen wird (vgl. EU Kommission 2001, 5). Es handelt sich um Rahmenbedingungen (Standards bzw. Leitlinien) für eine einheitliche Umsetzung, die auch auf internationaler Ebene durch die Unternehmen integrierbar ist.

Als weitere Trends können die Globalisierung, die Ressourcenverknappung, die Verschmutzung der Ozeane und die Bedrohung der Artenvielfalt aufgeführt werden (vgl. BMU 2008, 7ff.). Die Auswirkung der ökologischen und sozialen Megatrends wird den Markt immer stärker prägen. Für die Unternehmen der verschiedenen Branchen ist es elementar, diese Trends zu erkennen, frühzeitig darauf zu reagieren und diese in ihre Unternehmensstrategien und -geschäfte zu integrieren (vgl. BMU 2008a, 14). Ein professionelles Nachhaltigkeitsmanagement und das Aufgreifen von Trends kann die Position im Wettbewerb gegenüber den anderen Mitbewerbern stärken. Das Thema Nachhaltigkeit ist in den letzten 30 Jahren massiv in die Gesellschaft eingewachsen und hat den Umweltschutz in den Köpfen der Menschen etabliert. Das reicht von Sorgen um den Zustand der Umwelt bis hin zur Vermeidung von umweltschädlichen Produkten (vgl. Zukunftsinstitut).

3.5 Strategische und operative Fragen

Viele Unternehmen geben jenen Nachhaltigkeitsthemen Bedeutung, die von ökonomischer Relevanz sind. Es ist weit verbreitet, dass die Nachhaltigkeitsstrategien der Unternehmen defensiv ausgerichtet sind und die Unternehmen auf die eintretenden Faktoren reagieren, anstatt eine proaktive Rolle einzunehmen (vgl. Colman 2013, 26). Marktorientierte Nachhaltigkeitsstrategien sind selten zu finden. Die strategischen CSR-Maßnahmen sollen nicht als „Reaktion auf Kritik oder als Vorbeugung zur Abwehr von Kritik durchge-

führt werden, sondern in das Kerngeschäft des Unternehmens integriert werden“ (Loew/Rohde 2013, 20). Durch die Integration in die Philosophie des Unternehmens kann ein Wandel im gesamten Unternehmen herbeigeführt und neue Geschäftsfelder erschlossen werden. CSR soll nicht nur als Imagepflege und Reputationsmanagement eingesetzt werden, sondern integriert die unternehmensspezifischen Werte (ökologisch, sozial und ökonomisch) verbindlich in die Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens (vgl. Colsmann 2013, 36ff.). Die Verankerung von CSR in die Nachhaltigkeitsstrategie und die Integration der Werte in das bestehende Unternehmensbild fordert eine intensive Diskussion bzw. Auseinandersetzung der Unternehmensmitglieder. In der Nachhaltigkeitsstrategie wird ein konkretes CSR-Programm mit Zielen und Maßnahmen formuliert, um einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu initiieren (vgl. Schaltegger/Herzig/Kleiber 2007, 71).

Der Ausgangspunkt der Nachhaltigkeitsstrategie ist die Unternehmensphilosophie, die die ökologischen, ökonomischen und sozialen Grundwerte berücksichtigt. In der Literatur existieren vier Nachhaltigkeitsstrategien, die davon abhängig sind, wie stark eine Nachhaltigkeitskompetenz vorhanden ist bzw. welche Relevanz das Thema Nachhaltigkeit für die Branche aufweist (vgl. Wördenweber 2017, 58). Die Nachhaltigkeitsstrategien können innerhalb eines Nachhaltigkeitsportfolios dargestellt werden, das in vier Felder aufgeteilt ist (s. Abb. 10). Je nach relativer Nachhaltigkeitskompetenz des Unternehmens und der Bedeutung der Nachhaltigkeit für die Branche wird die jeweilige Nachhaltigkeitsstrategie gewählt bzw. verfolgt (vgl. Wördenweber 2017, 58).

Damit die Nachhaltigkeitsstrategie erfolgreich implementiert, kommuniziert und im Kerngeschäft verankert werden kann, ist es wichtig, dass der Vorstand bzw. das Management die Nachhaltigkeit als wichtigen Erfolgsfaktor ansieht und genügend Kapazitäten im Unternehmen vorhanden sind bzw. bereit gestellt werden können (vgl. Loew/Rohde 2013, 17). Nur durch die Akzeptanz des Managements und der Mitarbeiter kann der Nachhaltigkeitsgedanke in die Strategie und in die Aufbauorganisation des Unternehmens verankert werden (vgl. BMU 2008b, 11). In vielen Unternehmen wird ein CSR-Beauftragter oder eine CSR-Abteilung ernannt und mit den Aufgaben der Leitung und Umsetzung betraut.

Die operativen Fragen beschäftigen sich mit geeigneten Maßnahmen, mit denen die Nachhaltigkeitsstrategie kommuniziert und für den Kunden transparent gemacht wird. Hierbei werden bei der Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie die Instrumente genutzt, die in Kap. 3.2.2 bereits detailliert beschrieben wurden und nachfolgend nur kurz angeführt werden.

Zentrales Instrument ist die Nachhaltigkeitsberichterstattung, die Akzeptanz und Glaubwürdigkeit in das unternehmerische Handeln bei den Konsumenten schafft sowie aktiv die Nachhaltigkeitsaktivitäten darstellt und kontrolliert (vgl. Schaltegger/ Herzig/Kleiber 2007, 33). Zudem ist es elementar, die Stakeholder, d.h. die Bezugsgruppen des Unternehmens, für die Nachhaltigkeitsstrategie zu sensibilisieren und in die Entscheidungsprozesse miteinzubinden. Colman nennt die systematische Pflege von Stakeholderbeziehungen einen wesentlichen Bestandteil unternehmerischer Nachhaltigkeit. Der Austausch ermöglicht es, Trends frühzeitig zu erkennen und die Nachhaltigkeitsstrategie dementsprechend anzupassen (vgl. Colman 2013, 28). Außerdem müssen Unternehmen über die gesamte Liefer- bzw. Wertschöpfungskette menschenwürdige Arbeitsbedingungen sicherstellen und gravierende Umweltbelastungen vermeiden. Mittels des Supply-Chain-Managements werden die Zulieferketten auf Schwachstellen untersucht, um Imagorisiken durch gezielte Umweltkampagnen zu vermeiden (vgl. BMU 2008b, 12).

Ziel ist nicht nur die Verantwortung zu kommunizieren, sondern eine Bindung bzw. Vertrauen zum Unternehmen aufzubauen. Ein ambitioniertes CSR-Programm ist ein Beleg für die Mitarbeiter, Anspruchsgruppen und Kunden, dass das Unternehmen die Verantwortung für Umwelt und Gesellschaft ernst nimmt (vgl. BMU 2008b, 11). Neben den Instrumenten und der Integration in die gesamte Wertschöpfungskette können sich die Unternehmen darüber hinaus nachhaltig beteiligen. Nachhaltige Produkte, die Unterstützung von sozialen Projekten und die nachhaltige Verwendung von Rohstoffen tragen u.a. als operative Maßnahmen dazu bei, die Nachhaltigkeitsstrategie umzusetzen.

3.6 Greenwashing

Der Begriff Greenwashing bedeutet wörtlich übersetzt „grünwaschen“ und umfasst die Gesamtheit aller werberelevanter Maßnahmen im Rahmen der PR-Kommunikation, die zum Ziel haben, einem Unternehmen ein umweltfreundliches und verantwortungsbewusstes Image zu verleihen (vgl. Weis 2013). Greenwashing ist ein international etablierter Begriff unter dem Unternehmen verstanden werden, die sich mit ökologischen und sozialen Leistungen brüsten, „die entweder nicht oder minimal im Verhältnis zu negativen Auswirkungen vorhanden sind“ (Scholz/Pastors/Becker 2015, 133). Es wird durch das Unternehmen zu Unrecht nachhaltiges Engagement in Anspruch genommen, obwohl es nach wie vor keine oder nur begrenzt nachhaltige Verantwortung übernimmt. Greenwashing ist vor allem eine Reaktion der Unternehmen auf den öffentlich wachsenden Druck, der durch verursachte Umweltbelastungen in der Vergangenheit entstanden ist und mittels Verantwortung der Unternehmen reduziert werden soll (vgl. Müller 2007, 2).

Das Greenwashing soll nicht nur den Kunden beeinflussen, sondern zielt auch auf die „subversivere Beeinflussung von Politikern, Gesetzesvorhaben und Emissionsregulierungen [...]“ ab (Müller 2009). Mit einer unwahren Tatsache, das sich ein Unternehmen für etwas einsetzt, was in Wirklichkeit nicht der Fall ist, soll auf politische Entscheidungsträger eingewirkt werden, um beispielsweise zukünftige verbindliche Umweltvorgaben zu schwächen oder ganz aufzuhalten.

Unternehmen, die Greenwashing betreiben, können auf verschiedene Strategien zurückgreifen. Verbreitet ist die Methode der versteckten Zielkonflikte, indem das Produkt als umweltfreundlich beworben wird, obwohl das Kerngeschäft des Unternehmens oder einige Produkteigenschaften in Wirklichkeit umweltschädlich sind (vgl. Scholz/Pastors/Becker 2015, 134). Eine weitere Möglichkeit sind Aussagen, die nicht verifiziert bzw. nicht durch Studien belegt sind und nicht nachgeprüft werden können. Zudem können falsche oder nicht verifizierte Labels an das Produkt angebracht werden oder vage Aussagen getroffen werden, damit leicht Missverständnisse bei den Konsumenten entstehen.

Im Anhang 2 werden zwei Beispielunternehmen aus der Wirtschaft aufgeführt, die nachweislich Greenwashing betreiben bzw. in der Vergangenheit betrieben haben. Anhand dieser Beispiele werden zudem die möglichen Folgen, in Form von Image- und finanziellen Schäden, aufgezeigt.

3.7 Zukünftige Entwicklung

„CSR ist inzwischen zu einem Thema geworden, das Unternehmen mit konkreten Daten und Fakten einen Wettbewerbsvorteil bringen kann“ (Haufe Online 2015). Einige weltweit agierenden Unternehmen haben bereits eine Vorreiterposition eingenommen, indem sie die Unternehmensstrategie nachhaltig ausgerichtet haben und sich somit erfolgreich am Markt positionieren konnten. In Zukunft werden sich auch eine steigende Anzahl an klein- und mittelständischen Unternehmen nachhaltig ausrichten und Sozial- sowie Umweltprojekte unterstützen (vgl. Haufe Online 2015).

Eine deutliche Entwicklung wird im Bereich der nachhaltigen Rohstoffverwendung bzw. des effizienteren Produktkreislaufes erkennbar. Nicht nur die effiziente Rohstoffverwendung, sondern die effiziente Nutzung über einen Lebenszyklus hinaus soll mittels einer Kreislaufwirtschaft die Umwelt schonen und neue Einkommensquellen erschließen (vgl. RNE 2017b). Die Branchen Automobilindustrie und Baustoffindustrie haben weitaus großes Potential, vor allem im Bereich des Recyclings und der Wiederaufbereitung.

Eine weitere Entwicklung wird innerhalb der Nachhaltigkeitsberichterstattung erkennbar. Die Berichte bzw. Angaben zur Nachhaltigkeit werden zukünftig als Standardvorgehen angesehen. Diese Angaben (CO²-Verbrauch, Wasser- und Energieverbrauch) werden detaillierter und vergleichbarer (vgl. Haufe Online 2015). Neben der Nachhaltigkeitsberichterstattung werden sich auch die Umweltmanagementsysteme weiter entwickeln. Diese Systeme sollen die Unternehmen bei der umweltorientierten Unternehmensführung und der Erfassung bzw. Bewertung der betrieblichen Umwelteinwirkungen unterstützen (vgl. Schaltegger/Herzig/Kleiber 2007, 140).

Der Umweltschutz, also die Reduzierung der Treibhausgasemissionen, wird sich auf internationaler Ebene in den nächsten Jahren weiterentwickeln. Mit dem Weltgipfel in Rio de Janeiro 2012 verpflichteten sich die UN-Mitgliedsstaaten das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung in Bildung und Forschung zu integrieren (vgl. Zeit Online). Mit weiteren Weltumweltkonferenzen und Klimatreffen sollen die Ziele und Maßnahmen verfolgt, kontrolliert und ggf. neu ausgerichtet werden. Die EU-Kommission legt eigene Vorschriften bzw. Verordnungen zur Emissionsminderung vor und setzt Klimaziele fest. In Zukunft werden diese Verordnungen verschärft, um dem Klimawandel entgegen zu treten (vgl. UBA 2017a).

4 Nachhaltigkeitsberichterstattung

4.1 Definition

„Die Nachhaltigkeitsberichterstattung ist für viele Unternehmen ein zentrales Instrument, um den gestiegenen Transparenzanforderungen und Informationsbedürfnissen verschiedener Stakeholder aktiv zu entsprechen“ (Hoffmann/Dietsche/Westermann 2016, 5). Sie trägt zur Umsetzung einer gesellschaftlich verantwortlichen Unternehmensstrategie bei und zeigt gegenüber den externen Stakeholdern, wie das Unternehmen mit ökologischen, sozialen und ökonomischen Herausforderungen umgeht (vgl. BMU 2009, 5).

Die Nachhaltigkeitsberichterstattung stellt eine Erweiterung der klassischen Umweltberichterstattung dar und kommuniziert die wesentlichen Themen des Unternehmens intern und extern mittels eines Nachhaltigkeitsberichts. Auf freiwilliger Basis können die Unternehmen ihr gesellschaftliches und umweltpolitisches Engagement mitteilen, wobei verschiedene Berichterstattungsstandards eingehalten werden müssen bzw. können (vgl. BMUB 2014, 16).

4.2 Aufgaben und Nutzen

Bei der Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichtes sollen festgelegte bzw. anerkannte Richtlinien eingehalten und die ökonomische, ökologische und soziale Verantwortung bzw. Herausforderung für die Stakeholder aufgezeigt werden. Die Aufgabe der Berichterstatte liegt darin, Megatrends und Rahmenbedingungen der Nachhaltigkeit für die Unternehmenstätigkeit zu erläutern und daraus die Schwerpunkte der Nachhaltigkeitsstrategie sowie konkrete Maßnahmen und Ziele abzuleiten (vgl. Hoffmann/Dietsche/Westermann 2016, 25). Auch die strukturelle Verankerung der Nachhaltigkeitsbemühungen wird umfassend dargelegt. Der Nachhaltigkeitsbericht bietet nicht nur „die Chance einer verständlichen und lebensnahen Schilderung des Unternehmens“ (Clausen/Loew/Klaffke 2001, 9), d.h. der Darstellung der Leistungen und Herausforderungen des Unternehmens, sondern beinhaltet außerdem die aktuelle Verantwortung in Form von Maßnahmen, Projekten und Ergebnissen des Unternehmens sowie der zukünftigen Kommunikation der Verantwortung (vgl. Wild 2001, 5).

Die Grundlage für den Inhalt des Nachhaltigkeitsberichtes ist die Glaubwürdigkeit. „Je glaubwürdiger ein Nachhaltigkeitsbericht ist, desto mehr wird dieser die Motivation mit dem Unternehmen steigern“ und die Einrichtung eines wirkungsvollen CSR-Managements fördern können (BMU 2009, 5). Die Prüfung eines Nachhaltigkeitsberichts durch einen externen Wirtschaftsprüfer verbessert bei den externen Anspruchsgruppen nicht nur die Glaubwürdigkeit der Informationen, sondern bescheinigt darüber hinaus die ordnungsgemäße Ermittlung der Daten (vgl. Wild 2001, 6). Auch die Akzeptanz in der Gesellschaft für die Unternehmensaktivitäten soll durch den Nachhaltigkeitsbericht gesteigert werden. Durch die Darstellung der gesellschaftlichen Verantwortung gegenüber der Öffentlichkeit wird die Akzeptanz des wirtschaftlichen Handelns (licence to operate) gesichert, die zur Reputation des Unternehmens beiträgt (vgl. BMU 2009, 5).

Zusammenfassend ist die Nachhaltigkeitsberichterstattung mittels freiwilligen Nachhaltigkeitsberichten ein zentrales Element einer konsequenten Unternehmensstrategie zur Umsetzung von gesellschaftlicher Verantwortung und fördert die notwendigen Veränderungsprozesse im Unternehmen (vgl. BMU 2009, 5). Eine umfassende und transparente Berichterstattung bietet keine Garantie gegen schlechte Arbeitsbedingungen und Umweltschäden, sondern kann aufzeigen, auf welchem Weg derartige Risiken minimiert und verbessert werden können (vgl. Hoffmann/Dietsche/Westermann 2016, 5).

4.3 Grundsätze der Nachhaltigkeitsberichterstattung

Das Bilanzrechtsreformgesetz aus dem Jahre 2004 fordert von Unternehmen die Darstellung von Nachhaltigkeitsaspekten in den Geschäfts- bzw. Nachhaltigkeitsberichten. Die Informationen werden vor allem durch die Finanzmärkte eingefordert, um die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen zu bewerten und zu beurteilen (vgl. BMU 2009, 5). Investoren erhalten durch einen qualitativ hochwertigen Nachhaltigkeitsbericht alle notwendigen Informationen, um den Wert und die wirtschaftliche Zukunft einschätzen zu können.

Ähnlich wie bei einem Geschäftsbericht müssen bei der Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts verschiedene Grundsätze eingehalten werden. Die Nachhaltigkeitsberichte sollen ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Organisation liefern und basieren auf den Grundsätzen der Sachlichkeit, Glaubwürdigkeit und Wesentlichkeit (vgl. Clausen/Loew/Klaffke 2001, 18). Die getroffenen Aussagen sollen der Wahrheit entsprechen und positive sowie negative Sachverhalte ausgewogen dargestellt werden. Zudem soll der Bericht alle relevanten Informationen über die wichtigsten Nachhaltigkeitsaspekte beinhalten, vermutete Risiken basierend auf wissenschaftlichen Kenntnissen erwähnen und das Fehlen von branchenüblichen Informationen erklären (vgl. BMU 2009, 6).

Die Berichte bzw. die behandelten Themen sollen eindeutig und verständlich dargestellt werden. Die Sachverhalte werden in einer sinnvollen Reihenfolge gegliedert und aufgeführt, d.h. dass Fremdwörter und komplizierte Formulierungen vermieden bzw. erläutert werden sollen. Sofern Kennzahlen angegeben werden, sollen sich diese an bekannten Definitionen orientieren, um eine Stetigkeit und Vergleichbarkeit der Berichte zu garantieren (vgl. Clausen/Loew/Klaffke 2001, 19). Letztendlich müssen die Berichte noch der breiten Öffentlichkeit (in Papier- oder elektronischer Form) zugänglich gemacht werden.

4.4 Aufbau eines Nachhaltigkeitsberichtes

Die Basis für die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichtes sind die Grundsätze Wahrheit, Wesentlichkeit, Eindeutigkeit und Verständlichkeit, wie im vorherigen Kapitel beschrieben. Um die Leistungen des Unternehmens an die wichtigen Adressen zu vermitteln, müssen die Zielgruppen vorab definiert und differenziert werden (vgl. Clausen/Loew/Klaffke 2001, 13). Es muss festgelegt werden, für welche Zielgruppe der Bericht vorrangig erstellt werden soll. Typische Stakeholder sind hierbei Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter, Anteilseigner und Behörden. Es gilt zu bestimmen, welche Inhalte für die Stakeholder von Relevanz sind und unbedingt im Bericht bearbeitet werden sollen. Der Bericht soll sich auf Inhalte

konzentrieren, die für die Zielgruppen von Bedeutung sind (vgl. Clausen/Loew/Klaffke 2001, 14).

Die Inhalte des Nachhaltigkeitsberichtes sind von der Branche und den Interessen der Zielgruppen abhängig. Im Folgenden wird auf die Bereiche eingegangen, die generell enthalten sein sollten. Ähnlich wie in einem Geschäftsbericht, werden zu Beginn des Berichtes die wichtigsten Kennzahlen zur Nachhaltigkeit dargestellt, um den Lesern eine schnelle Orientierung zu ermöglichen (vgl. BMU 2009, 8). Nach den Kennzahlen wird das Profil des Unternehmens dargestellt. Es werden unter anderem der Name, die Produkte, die Absatzmärkte, die Kunden und die Standorte des Unternehmens aufgeführt (vgl. Tremmel 2012, 6). Es folgt eine Vorstellung des Unternehmens, in der die Strategie und die Vision des Unternehmens erläutert wird. Innerhalb der Vision kann überprüft werden, inwieweit das Unternehmen soziale und ökologische Verantwortung bis zum Zeitpunkt der Berichterstellung geleistet hat und welche Ziele in Zukunft noch angestrebt werden (vgl. Tremmel 2012, 4).

Neben der Erläuterung des Stellenwertes der Nachhaltigkeit für das jeweilige Unternehmen soll zudem auf die wichtigsten Herausforderungen „im Zusammenhang mit der ökonomischen, ökologischen und sozialen Leistung“ eingegangen werden (vgl. GRI 2015, 24). In Bezug darauf werden die Auswirkungen, Chancen und Risiken analysiert und bewertet. Das Unternehmen „sollte seine langfristigen Absichten und Grundsätze zur nachhaltigen Entwicklung in der Unternehmenspolitik festschreiben und diese im Bericht ungekürzt abdrucken“ (vgl. Clausen/Loew/Klaffke 2001, 21). Sofern das Unternehmen Maßnahmen im Umweltschutz, in der Sozialpolitik oder in freiwilligen Initiativen verfolgt, sollten diese in den Bericht einfließen. Des Weiteren soll die Steuerung der Nachhaltigkeitsdimensionen dargestellt und definiert werden, welche Abteilung Verantwortlichkeiten übernimmt und welche Anforderungen an das Umweltmanagementsystem gestellt werden.

Das zentrale Kapitel beinhaltet die Darstellung der Unternehmensleistung und baut auf den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit auf. Ziel ist es, offen und ehrlich Informationen über die Stärken und Schwächen des Unternehmens anzuführen (vgl. Tremmel 2012, 7). Es werden die aktuellen Leistungsdaten und Ergebnisse angegeben, um die Unternehmensleistung für externe Zielgruppen darzustellen. Mit der Darstellung der Stärken des Unternehmens wird das Image gestärkt, wohingegen die Offenlegung der Schwächen Vertrauen der Interessensgruppen erzeugt (vgl. Tremmel 2012, 7). Die soziale, ökologische und ökonomische Leistung wird dargestellt, in dem die relevanten Themen erörtert und wie diese in das Unternehmen integriert werden können.

Nicht nur die Inhalte des Nachhaltigkeitsberichtes sind wichtig, sondern auch die Art der Darstellung. Zum Abschluss des Berichtes muss geklärt werden, in welcher medialen Form der Bericht veröffentlicht werden soll (Papierform oder medial). Eine attraktive Methode ist die Veröffentlichung im Internet, da Druckkosten gespart werden und die Kunden weltweiten Zugriff darauf haben (vgl. Clausen/Loew/Klauffke 2001, 42). Auch der Umfang des Berichts muss festgelegt werden. Einerseits soll ein Bericht alle relevanten Themen und Kennzahlen abdecken, andererseits sollen die Informationen nicht zu komplex verfasst sein, damit er gelesen und verstanden wird. Um die Aufmerksamkeit der Leser auf das Wesentliche zu beschränken, sollte er so kurz wie möglich, aber so lang wie notwendig gehalten werden (vgl. RNE 2017a, 32). Zudem muss der Berichtszyklus definiert werden. Viele Organisationen bedienen sich eines Ein-Jahres-Rhythmus, um regelmäßig über die Entwicklung von Maßnahmen oder Zielen zu berichten (vgl. GRI 2015, 30).

4.5 Initiativen und Leitlinien zur Förderung von CSR

In Kapitel 4.5 und 4.6 werden zwei ausgewählte Initiativen (Global Compact und GRI) und zwei Standards (DNK und ISO) zur Nachhaltigkeitsberichterstattung aufgeführt und erläutert. Die Ausführung weiterer Standards, Initiativen und Managementsysteme (OECD, ISO 14001 und ISO 26000, ILO, EMAS) sowie ein Gesamtüberblick wird in Abb. 11 gegeben.

4.5.1 UN Global Compact

Der United Nations Global Compact „ist die weltweit größte und wichtigste Initiative für verantwortungsvolle Unternehmensführung“ (UN Global Compact 2014, 7). Die Grundlage des GC bilden zehn universelle Prinzipien und die Sustainable Development Goals, die die Vision einer inklusiven und nachhaltigen Weltwirtschaft zum Nutzen aller Menschen, Gemeinschaften und Märkte in der heutigen Zeit, aber auch in Zukunft, verfolgen (vgl. UN Global Compact 2014, 8). An der weltweit größten Initiative nehmen über 12.900 Unternehmen aus über 160 Ländern teil, darunter sind über 8.000 Unternehmen und 4.000 nicht kommerzielle Organisationen. Die Teilnehmer repräsentieren fast alle Unternehmensgrößen und Unternehmensbereiche und haben ihren Unternehmensstandort in mindestens einem Industrie- oder Schwellenland. Das verantwortungsvolle Handeln soll mittels des GC auf allen Kontinenten verwurzelt werden (vgl. UN Global Compact).

Der Global Compact ist ein Aufruf an Unternehmen weltweit, freiwillig ihre Geschäftstätigkeiten und -strategien an den zehn universell anerkannten Prinzipien aus den vier folgenden Bereichen auszurichten (vgl. BMUB 2014, 21): Menschenrechte (§1-2), Arbeitsnor-

men (§3-6), Umwelt und Klima (§7-9) sowie Korruptionsprävention (§10). Das nachhaltige wirtschaften von Unternehmen beginnt mit dem Wertesystem und den Prinzipien des Unternehmens, wobei die vier genannten grundlegenden Verantwortungsbereiche erfüllt werden sollen. Mittels der Einhaltung der Prinzipien des GC und der Integration in ihre Strategien, Werte und Prozesse „kommen Unternehmen nicht nur ihren wesentlichen Verantwortlichkeiten gegenüber den Menschen und dem Planeten nach, sondern legen zugleich die Basis für ihren langfristigen Erfolg“ (UN Global Compact).

Die Prinzipien der Menschenrechte beinhalten den Schutz der internationalen Menschenrechte sowie die Sicherstellung des Unternehmens, dass dieses sich nicht an Menschenrechtsverletzungen mitschuldig macht. Der Bereich Arbeitsnormen bezieht sich u.a. auf die Beseitigung aller Formen von Zwangsarbeit, Kinderarbeit und Diskriminierungen bei einer Anstellung oder Beschäftigung. In Bezug auf den Umweltschutz sollen die Unternehmen mit einem vorsorgenden Ansatz voran gehen sowie Initiativen und die Entwicklung von umweltfreundlichen Technologien fördern. Mit der Korruptionsprävention sollen die Unternehmen „gegen alle Arten der Korruption eintreten“, eingeschlossen der Erpressung und Bestechung (vgl. UN Global Compact 2014, 11; vgl. UN Global Compact).

Mithilfe des Global Compact veröffentlichen die Unternehmen ihre Fortschritte nach den zehn Prinzipien bzw. vier Themenbereichen und stellen die Informationen dem Stakeholder-Netzwerk zur Verfügung. Es wird eine jährliche Veröffentlichung des Berichts gefordert, jedoch ist eine Zertifizierung nicht verpflichtend (vgl. BMUB 2014, 22). Ziel ist es, neben dem Aufbau einer langfristigen Rentabilität durch die Lösung von wirtschaftlichen und sozialen Problemen, die Unternehmen zu aktivieren und zu unterstützen sowie sich gemeinsam für gesellschaftliche Ziele einzusetzen (vgl. UN Global Compact 2014, 28).

4.5.2 Global Reporting Initiative

Die Global Reporting Initiative (GRI) ist eine 1997 gegründete, internationale und gemeinnützig tätige Organisation, die unter aktiver Beteiligung von Unternehmen, Menschenrechts-, Umwelt- und Arbeitsorganisationen sowie weiteren Anspruchsgruppen Richtlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung heraus gibt (vgl. Hirschi/Rutishauser 2016, 690). Die GRI ist der bekannteste Kriterienkatalog für die Nachhaltigkeitsberichterstattung, da neben Standardangaben und Grundsätzen zur Berichterstattung zudem eine Umsetzungsanleitung zur Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten geboten wird (vgl. GRI 2015, 5).

Die Standardangaben und Berichterstattungsgrundsätze stellen Kriterien zur Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichtes in Übereinstimmung mit den Leitlinien auf und definieren die wichtigsten Begriffe (vgl. GRI 2015, 7). Die Umsetzungsanleitung umfasst Erklärungen zur Umsetzung und wie offenzulegende Informationen sowie Quellenverweise aufbereitet und angegeben werden müssen (vgl. GRI 2015, 7). Der Berichtsleitfaden enthält u.a. einen Katalog mit Angaben, die für die Managementansätze erforderlich sind und Indikatorenangaben zu den zentralen Handlungsfeldern.

Bei der Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichtes nach den GRI-Leitlinien kann zwischen zwei Optionen gewählt werden, die unabhängig von der Größe und Branche des Unternehmens getroffen werden können (vgl. GRI 2015, 11). Die Kern-Option umfasst die wesentlichen Elemente eines Nachhaltigkeitsberichtes und beinhaltet mindestens einen Indikator. Die umfassende Option baut auf der Kern-Option auf, gibt zusätzliche Standardangaben zur Strategie und Analyse und umfasst alle Indikatoren, die im Zusammenhang mit den wesentlich ermittelten Aspekten stehen. Dabei müssen die Grundsätze zur Bestimmung der Berichtsinhalte (G4-G18) und der Berichtsqualität eingehalten werden.

„Als ergebnisorientierter Standard zielt der Leitfaden darauf ab, sowohl die Transparenz und Vergleichbarkeit der Nachhaltigkeitsberichterstattung als auch die Qualität der einzelnen Nachhaltigkeitsberichte zu erhöhen“ (BMUB 2014, 19). Den Stakeholdern soll eine regelmäßige, akkurate, verlässliche und vergleichbare Berichterstattung vorgelegt werden. Eine externe Validierung wird auf freiwilliger Basis empfohlen und im Bericht vermerkt (vgl. BMUB 2014, 19). 2015 wurden die G3-Richtlinien zu den G4-Richtlinien weiterentwickelt. Die GRI-Richtlinie, mit dem hohen Themenspektrum sowie einer hohen Anzahl von Indikatoren, gilt als Leitstandard für die Nachhaltigkeitsberichterstattung, nach dessen Richtlinie mehr als 13.600 Nachhaltigkeitsberichte weltweit veröffentlicht wurden.

4.6 Standards und Managementsysteme

4.6.1 Deutscher Nachhaltigkeitskodex

Im Dialog mit der Wirtschaft bzw. Stakeholdern und der Unterstützung des deutschen Rates für nachhaltige Entwicklung (RNE) wurde der deutsche Nachhaltigkeitskodex erarbeitet, getestet und an neue Begebenheiten bzw. Entwicklungen angepasst (vgl. RNE 2017a, 4). Der DNK soll ein Standard für die Transparenz von Nachhaltigkeitsmanagementsystemen schaffen, mit dem man die unternehmerische Verantwortung (Nachhaltigkeitsbestreben und -leistungen) vergleichbar darstellen kann (vgl. Colman 2013, 21). Er

umfasst 20 Kriterien sowie eine wesentliche Erklärung über die Maßnahmen zu ökologischen, sozialen und ökonomischen Nachhaltigkeitsdimensionen. Die Kriterien und die Entsprechungserklärung liefern qualitative Angaben und quantitative Leistungsindikatoren, die zur Erhöhung der Vergleichbarkeit genutzt werden (vgl. BMU 2014, 26f.).

Der deutsche Nachhaltigkeitskodex ist in vier Themenbereiche unterteilt (vgl. Colman 2013, 21; RNE 2017a, 11ff.). Der strategische Teil (Kriterien 1-4) trifft Aussagen über die Chancen und Risiken der Unternehmensaktivitäten, der Wesentlichkeit und der Definition der Nachhaltigkeitsziele. Darauf folgen Kriterien 5-10, die sich mit dem Prozessmanagement beschäftigen. Es soll offengelegt werden, durch welche Regeln und Prozesse die Nachhaltigkeitsstrategie integriert wird, wie die Anspruchsgruppen beteiligt und welche Leistungsindikatoren für die Kontrolle genutzt werden. Kriterien 11-13 beziehen sich auf die Umwelt bzw. auf den Einsatz von effizienten Ressourcen, erneuerbaren Energien und der Steigerung der Rohstoffproduktivität. Im letzten Themenbereich der Gesellschaft (Kriterien 14-20) wird die „Achtung von Arbeitnehmerrechten im gesamten Einflussbereich anhand anerkannter Standards und die Förderung der Mitarbeiterbeteiligung“ offengelegt und herausgestellt (vgl. Colman 2013, 23).

In Ergänzung zu den Kriterien muss dem Deutschen Nachhaltigkeitskodex eine Entsprechungserklärung beigefügt werden, die sich aus einem textlich beschreibenden Teil und der zahlenmäßigen Belegung der Leistungsindikatoren zusammensetzt. Die Entsprechungserklärung folgt dem Prinzip „comply or explain“, d.h. die Unternehmen berichten über die notwendigen Daten oder erklären plausibel, aus welchen Gründen fehlende Daten nicht erhoben wurden (vgl. RNE 2017a, 19). Die Erklärung soll auf das Wesentliche beschränkt sein und so lang wie nötig, aber so kurz wie möglich, gehalten werden.

Der DNK soll als übersichtliches Rahmenwerk auf einem anspruchsvollen Niveau einen Nutzen für Unternehmen generieren. Der Bericht soll kompatibel mit der EU-Berichtspflicht und Diversität sein und als möglicher Standard fungieren (vgl. BMUB 2014, 26). Die Entsprechungserklärung sollte alle zwei Jahre erneuert werden. Ein Zertifikat kann durch eine externe Wirtschaftsprüfung erworben werden.

4.6.2 Eco-Management and Audit-Scheme

Das Eco-Management and Audit-Scheme (EMAS) wurde 1993 von der EU für Unternehmen entwickelt, die ihre Umweltleistungen verbessern wollen (vgl. Glock 2013, 260; BMUB 2014, 17). EMAS ist das weltweit anspruchsvollste System für nachhaltiges Um-

weltmanagement und zeichnet Organisationen jeder Art mit einem EU-Label aus, sofern sie die strengen Anforderungen der EMAS-Verordnung erfüllen (vgl. EMAS).

EMAS zielt darauf ab, private und öffentliche Organisationen zu motivieren, ihre Umweltleistung freiwillig, stetig und systematisch zu verbessern. Das Instrument geht über alle Anforderungen der internationalen Norm ISO 14001 hinaus und erweitert diese (vgl. Umweltgutachterausschuss 2014). Die Weiterentwicklung zur dritten Version von EMAS ist durch jede Organisation weltweit anwendbar. Die teilnehmenden Unternehmen verpflichten sich für den Aufbau eines Managements sowie zu einem öffentlichen Bericht, d.h. das Unternehmen muss eine Umwelterklärung erstellen. Weiter sollen die Rechtsvorschriften eingehalten sowie die Umweltleistung des Unternehmens gesichert werden (vgl. Glock 2013, 260). Die registrierten Organisationen betreiben also ein standardisiertes Management und „stellen sich in regelmäßigen Abständen einer Prüfung durch unabhängige EMAS-Umweltgutachter“ (BMUB 2014, 17).

Für die Darstellung der Umweltleistung stehen den Unternehmen sechs Schlüsselbereiche zur Verfügung: Energie- und Materialeffizienz, Abwasser, Abfall, Biodiversität und Emissionen (vgl. BMUB 2014, 17). Nach erfolgreicher Prüfung durch extern validierte Prüfstellen werden die Organisationen in ein öffentlich zugängliches Register aufgenommen und dürfen das offizielle EMAS-Logo verwenden (vgl. Umweltgutachterausschuss 2014). Die Zertifizierung nach EMAS erfolgt in 10 Schritten (s. Abb. 12). Mittlerweile gibt es in der EU rund 4.250 registrierte Organisationen an rund 10.826 Standorten, die einen glaubwürdigen und transparenten Beitrag zum nachhaltigen Wirtschaften leisten.

4.7 Kritische Würdigung

Durch die Globalisierung gewinnen vor allem große international tätige Unternehmen an wirtschaftlichem Wert und gesellschaftlichen Einflussmöglichkeiten. In Folge dessen erwartet die Gesellschaft von den Unternehmen Transparenz im wirtschaftlichen Handeln, welches mit aussagekräftigen Nachhaltigkeitsberichten über die ökologischen, sozialen und volkswirtschaftlichen Auswirkungen dargestellt wird (vgl. BMU 2009, 14). Die mitunter fehlenden Validierungsverfahren der Leitlinien bzw. Berichterstattungsstandards werfen die Kritik auf, ob die Berichterstattung eher als Imagebroschüre oder als glaubwürdiges Berichtsinstrument fungiere (vgl. Rödel & Partner 2016).

Ein kritischer Faktor ist dabei die freiwillige Basis der Berichterstattung. Fast alle Standards und Richtlinien basieren auf der freiwilligen Verwendung. Die Hauptmotivation der

Unternehmen, Nachhaltigkeitsaktivitäten öffentlich darzustellen, beläuft sich auf die Informationsbedürfnisse der Stakeholder (vgl. Ernst & Young 2014). Zur Verbesserung der Transparenz hat die Europäische Kommission eine verpflichtende Berichterstattung über Nachhaltigkeitsthemen eingeführt. Ab 500 Mitarbeitern sollen die Unternehmen relevante und wesentliche Fakten zu ökologischen und sozialen Aspekten verpflichtend offenlegen.

Die Glaubwürdigkeit der Nachhaltigkeitsberichterstattung kann als kritischer Faktor betrachtet werden. Um die Glaubwürdigkeit zu erhöhen, können beispielsweise international etablierte und anerkannte Rahmenkonzepte (GRI) verwendet werden. Mit den genau definierten Mindestangaben gewährleistet dies eine „ausgewogene, überprüfbare und vergleichbare Nachhaltigkeitsberichterstattung“ (Rödel & Partner 2016). Zusätzlich kann eine externe Prüfung durch eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft vorgenommen werden. Ein weiterer Kritikpunkt ist die Vergleichbarkeit der Berichterstattung. Unternehmen können in der Berichterstattung auf nationale, europäische- oder internationale Leitlinien zurückgreifen, was die Frage aufwirft, wie die Vergleichbarkeit der Berichte gewährleistet werden kann. Vor allem die Investoren und Experten treffen ihre Entscheidungen auf Grundlage der Berichterstattung, die sie zwischen Unternehmen vergleichen (vgl. Otto 2017). Da die Unternehmen auf freiwilliger Basis entscheiden, anhand welcher der aufgeführten Standards oder Leitlinien die Nachhaltigkeitsberichterstattung ausgerichtet wird, können die Berichte nur bedingt miteinander verglichen werden. Viele der Standards überschneiden sich, wie z.B. die ISO 14001, die durch das EMAS-System erweitert wird.

Es fehlen klare vergleichbare Standards und Anforderungen an die Unternehmen, um eine einheitliche Wettbewerbsbedingung zu schaffen (vgl. Hoffmann/Dietsche/Westermann 2016, 28). Es sollte ein einheitlicher Standard angestrebt werden, indem die Kernthemen der bestehenden Standards in eine einheitliche Vorgabe integriert werden. Von befragten deutschen Unternehmen wenden maximal 20% ein solches Rahmenwerk an. Dabei führend ist die GRI-Leitlinie, der deutsche Nachhaltigkeitskodex und der UN Global Compact (vgl. Ernst & Young 2014). Die GRI-Leitlinie hat sich als obligatorischer Berichtsstandard etabliert, jedoch stehen den Unternehmen verschiedene Möglichkeiten und Leitlinien für eine Nachhaltigkeitsberichterstattung zur Verfügung. Zentrale Kritikpunkte sind hierbei die Vergleichbarkeit und die Glaubwürdigkeit der Berichterstattung. Unternehmen, die neu in die Berichterstattung einsteigen, weisen überwiegend lückenhafte und wenig aussagekräftige Berichte vor (vgl. Hoffmann/Dietsche/Westermann 2016, 33). Die Glaubwürdigkeit muss gestärkt werden, indem ein Zusammenhang mit der Geschäftsstrategie hergestellt und ein transparenter Stakeholderdialog angestrebt wird.

Auf Grund der freiwilligen Anwendung der meisten Richtlinien und der fehlenden Kontrolle müssen die Berichte und Zertifikate kritisch hinterfragt werden (vgl. Otto 2017). Zudem werden im Hinblick auf das Greenwashing die Motivation und Beweggründe der Unternehmen intensiver untersucht. In Zukunft wird die Anwendung etablierter und verifizierbarer Rahmenwerke für die Nachhaltigkeitskommunikation und -berichterstattung sowie die Anzahl an teilnehmenden Unternehmen zunehmen (vgl. Ernst & Young 2014). Auch der Umfang und die Tiefe der Nachhaltigkeitsberichte steigt an.

5 Innovationsmanagement

5.1 Definition und Abgrenzung

Innovation wird als wichtigster Motor wirtschaftlichen Handelns und als wichtiger Erfolgsfaktor im intensiverem Wettbewerb angesehen, indem sich das Innovationstempo weiter beschleunigen wird (vgl. Seeger 2007, 111). Um als Unternehmen langfristig erfolgreich zu sein, müssen neue Produkte (Innovationen) kreiert und die dadurch entstehenden Wettbewerbsvorteile genutzt werden (vgl. Disselkamp 2012, 11). Der Begriff Innovation wird in der Literatur als schillerndes Modewort der öffentlichen Diskussion beschrieben, da der Begriff in allen Bereichen der Gesellschaft, Politik und Wirtschaft präsent ist und benutzt wird. Innovation stammt von dem lateinischen Wort „novus“ ab und steht übersetzt für eine Neuerung, Erneuerung oder Erfindung (vgl. Seeger 2007, 112).

Innovation kann definiert werden als „zielgerichtete Durchsetzung von neuen technischen, wirtschaftlichen, organisatorischen und sozialen Problemlösungen, die darauf ausgerichtet sind, die Unternehmensziele auf eine neuartige Weise zu erreichen“ (Vahs/Brem 2015, 20). Die Innovationen müssen nicht immer die Einführung einer Neuerung bzw. vollkommen neue Ideen betreffen, sondern können auch eine spürbare Verbesserung bzw. Weiterentwicklung eines Produktes für den Anwender sein (vgl. Disselkamp 2012, 13). Hauschildt führt verschiedene Dimensionen der Innovation an. Die inhaltliche Dimension (was neu ist), die subjektive Dimension (für wen ist etwas neu), die prozessuale Dimension (wo eine Neuerung beginnt und endet) und die normative Dimension, ob die Neuheit gleichzeitig erfolgreich sein kann (vgl. Hauschildt/Salomo/Schultz 2016, 7).

Innovationen sind für Unternehmen entscheidend, da eine regelmäßige Entwicklung der Produkte und Verfahren zur Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens beiträgt. Innovationen treiben Marktveränderungen an und erzeugen einen Innovationsbedarf. Die Haupt-

faktoren der Innovationstreiber sind der technologische Fortschritt, die veränderten Kunden und Bedürfnisse, die Verschärfung des Wettbewerbs sowie das dynamische Geschäftsumfeld (vgl. Golfin/Herstatt/Mitchell 2013, 19). Unternehmen müssen den Markt beobachten und mit geeigneten Neuerungen auf die Veränderungen reagieren.

Abgegrenzt werden die Invention und die Innovation. Innovationen sind, wie bereits beschrieben, qualitativ neuartige Produkte oder Verfahren, die sich gegenüber dem vorangegangenen Zustand merklich unterscheiden, d.h. erstmalig wirtschaftlich umgesetzt werden (vgl. Hauschildt/Salomo/Schultz 2016, 6). Eine Invention ist eine notwendige Vorstufe der Innovation und beschränkt sich auf den Prozess der Ideengenerierung und der erstmaligen Umsetzung einer neuen Idee (vgl. Vahs/Brem 2015, 21). Die Invention kann geplant werden oder erfolgt zufällig.

Grundlage für neue Ideen ist die interne Forschungs- und Entwicklungsabteilung. Hier werden neue Ideen entwickelt und erforscht sowie neues Wissen generiert und in Produkte integriert. Der Bereich Forschung und Entwicklung (F&E) umfasst „die Gesamtheit der unternehmerischen Aktivitäten für die Generierung von Wissen und die Entwicklung von neuen Anwendungen“ (Dörr/Müller-Prothmann 2014, 7) sowie die funktionalen Unternehmenseinheiten, wie die Forschungs- und Entwicklungsabteilung. Die Forschung kann in Grundlagenforschung, d.h. akademischer Forschung und in anwendungsorientierte Forschung, also der Forschung im Unternehmen oder in externen Forschungseinrichtungen, aufgeteilt werden (vgl. Dörr/Müller-Prothmann 2014, 7).

Der gesamte Innovationsprozess wird von der Generierung bis zur Umsetzung von neuen Ideen mit Hilfe des Innovationsmanagements systematisch unterstützt und gesteuert. Das Innovationsmanagement beinhaltet die systematische Planung, Durchführung, Steuerung und Kontrolle der Innovationstätigkeit und gilt als „unabdingbare Voraussetzung für die effektive und effiziente Ideenrealisation und die Weiterentwicklung des Unternehmens in einem dynamischen Markt- und Wettbewerbsumfeld“ (Vahs/Brem 2015, 21).

5.2 Innovationsarten

In der Literatur und Praxis werden die Innovationen nach Gegenstandsbereichen kategorisiert und nach Innovationsarten unterschieden. Neben der klassischen Unterscheidung in Produkt- und Prozessinnovationen, die den Kernbereich der Innovationstätigkeit der Unternehmen darstellen, wird in diesem Kapitel zusätzlich auf die organisatorischen Innovationen (Geschäftsmodellinnovationen) eingegangen.

➤ *Produktinnovationen*

Produktinnovationen sind neuartige Produkte, die durch die Forschungs- und Entwicklungsabteilung entwickelt und in das Produktportfolio des Unternehmens aufgenommen werden. Unter Produktinnovationen werden Produkte bzw. materielle und immaterielle Leistungen verstanden, die von Unternehmen auf dem Markt angeboten werden und durch ihre spezifischen Funktionen und Eigenschaften dafür geeignet sind, die tatsächlichen oder potentiellen Kundenbedürfnisse zu befriedigen (vgl. Vahs/Brem 2015, 73). Es handelt sich also um neue, verbesserte Produkte, die vom Kunden als nützlich angesehen und gekauft werden. Wichtig ist, dass es sich nicht ausschließlich um Produkte, sondern auch um Dienstleistungen und Konzepte handeln kann (vgl. Disselkamp 2012, 21). Diese können in bestehenden oder neuen Märkten vertrieben werden. Entscheidend ist nicht die Neuheit der Produktinnovation, sondern der Nutzen für die Anwendergruppe.

Das grundlegende Ziel der Produktinnovationen ist es, die Wettbewerbsposition eines Unternehmens mit der Einführung neuer Produkte zu verteidigen bzw. auszubauen und somit die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens langfristig zu sichern. Eine Produktinnovation kann durch verschiedene Maßnahmen entwickelt werden (vgl. Vahs/Brem 2015, 54f.). Mittels der Produktdifferenzierung werden vorhandene Produkte an die veränderten Anforderungen des Marktes angepasst. Die Produktvariation verbessert nicht die Leistung des Produktes, sondern positioniert das Produkt im Markt bzw. gegenüber der Konkurrenz neu, indem einzelne oder mehrere Merkmale des Produktes variiert werden. In der Produktvereinheitlichung werden leistungsfähige Baukastensysteme entwickelt.

➤ *Prozessinnovationen*

Prozessinnovationen zielen auf eine Verbesserung des Leistungserbringungsprozesses ab (vgl. Golfín/Herstatt/Mitchell 2013, 31). In bestehenden Verfahren sollen die Schwächen durch Verbesserungen und Neugestaltung der Unternehmensprozesse erkannt und ersetzt werden. Die gesamten Unternehmensprozesse sowie die Produktionsprozesse werden überprüft und durch Innovationen weiterentwickelt.

Im Mittelpunkt der Prozessinnovationen steht die Arbeitsproduktivität. Das Verhältnis zwischen dem erzielten Prozessergebnis und der dafür benötigten Zeit soll verbessert werden. Die zentrale Zielsetzung sind qualitativ hochwertige Produkte, die durch effiziente Prozesse mit kurzen Durchlaufzeiten bei niedrigen Kosten realisiert werden können (vgl. Vahs/Brem 2015, 57). Dabei sollen nicht nur die Prozesse innerhalb eines Unternehmens, sondern auch außerhalb der Unternehmensgrenzen verbessert werden. Beispiele hierfür

sind die kooperative Planung zwischen Händlern und Lieferanten oder die Einführung von Scannerkassen, um den Kaufprozess zu beschleunigen und zu automatisieren (vgl. Disselkamp 2012, 25). Prozesse sollen effektiv und zielorientiert verbessert werden.

Die Kombination von Produkt- und Prozessinnovationen ist der Kernbereich der Innovationsfähigkeit eines Unternehmens. Sie müssen auf vielfältige Art und Weise miteinander verknüpft werden, da sie sich oft gegenseitig bedingen. Dies erkennt man daran, dass eine hohe Produktqualität nicht ohne eine entsprechende Qualität der Prozesse möglich ist (vgl. Vahs/Brem 2015, 58). Mittels der Prozessinnovationen sollen die internen Forschungs- und Entwicklungskosten reduziert werden, während die Produktinnovationen entscheidende Kaufimpulse bei den Kunden auslösen sollen (vgl. Ili 2010, 279).

➤ *Organisationsinnovationen*

Die Organisationsinnovationen beziehen sich auf die innerbetrieblichen Strukturen des Unternehmens und werden als neuartige Veränderungen und Verbesserungen in der Aufbau- und Ablauforganisation eines Unternehmens definiert, die bisher nicht umgesetzt wurden (vgl. Vahs/Brem 2015, 61). Sie umfassen die Optimierung von internen Strukturprozessen und dienen der Mitarbeitermotivation, der Rationalisierung von betrieblichen Abläufen sowie der Steigerung der Produktivität (vgl. Ifo Institut). Beispiele sind Arbeitsplatzmodelle oder spezielle Verfahren in der Personalpolitik (vgl. Disselkamp 2012, 27f.).

Mit Hilfe der Organisationsinnovationen soll die Funktionalität in einer Arbeitsstruktur sowie die Vertriebs-, Marketing- oder Logistikstruktur verbessert werden. Eine Unterscheidung zwischen Organisations- und Prozessinnovationen ist schwierig, da beide zur Kostensenkung und Effizienzsteigerung eingesetzt werden (vgl. Ifo Institut). Primär beinhalten Organisationsinnovationen die Organisation von Menschen, wohingegen die Prozessinnovationen neue Techniken oder Betriebsmittel umfassen. Neben den bereits genannten Innovationsarten existieren die Sozial- und die Marketinginnovationen, auf die hier nicht weiter eingegangen wird (vgl. Golfin/Herstatt/Mitchell 2013, 31; Vahs/Brem 2015, 59ff.).

5.3 Innovationsmodelle

5.3.1 Closed-Innovation Modell

Das Closed-Innovation Modell wird anhand Abb. 13 erläutert. Der geschlossene Innovationsprozess ist ein klassisches Geschäftsmodell, in dem das Unternehmen Produktideen

und Innovationen selbst generiert (vgl. Ili 2010, 284). Das Unternehmen vertraut der eigenen Kompetenz und forscht in der eigenen Forschungs- und Entwicklungsabteilung an neuen Projekten. Nach der Selektion werden ausgewählte Projekte bis zur Marktreife entwickelt, produziert und schließlich durch eigene Vertriebskanäle verkauft (vgl. Bley 2010, 301). Die Ideen fließen traditionell auf der einen Seite rein und nach einem internen Entwicklungsprozess auf der Marktseite wieder heraus. Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg ist hierbei ein kontinuierlicher Innovationsprozess und die Einbeziehung von Mitarbeitern aus allen wichtigen Unternehmensbereichen. Das Management muss den gesellschaftlichen Veränderungsprozess frühzeitig erkennen und den Mut besitzen, neue Wege zu gehen (vgl. Scholz/Pastoors/Becker 2015, 34). Zudem muss das Know-how vorliegen, die Ideen bis zur Marktreife ohne externen Input zu entwickeln.

Das Closed-Innovation Modell ist nicht für jede Branche bzw. jedes Unternehmen geeignet, da spezielle Rahmenbedingungen beachtet und das Innovationsmodell auf die Branche bzw. das Unternehmen angepasst werden muss. Da das interne Wissen die Kernkompetenz des Unternehmens darstellt, muss das geistige Eigentum gegen Einblicke der Konkurrenz geschützt werden (vgl. Ili 2010, 284f.). Einige Unternehmen verfolgen in der Praxis ein erfolgreiches Closed-Innovation Modell (z.B. Apple), jedoch ist insgesamt ein klarer Trend der Unternehmen zum Open-Innovation Modell zu erkennen.

5.3.2 Open-Innovation Modell

Neben dem Closed-Innovation Modell passen viele Unternehmen ihr Geschäftsmodell an die heutigen Trends und Herausforderungen des Marktes an und verfolgen einen offenen Innovationsprozess, das Open-Innovation Modell (s. Abb. 14). Open Innovation bedeutet, nicht nur auf das interne Wissen eines Unternehmens bzw. der Forschungs- und Entwicklungsabteilung zurückzugreifen, sondern die Innovationsprozesse für neue Ideen von außen zu öffnen und Innovationen extern zu verwerten (vgl. Ili 2010, 283).

„Open Innovation sieht den Innovationsprozess als einen vielschichtigen, offenen Such- und Lösungsprozess, der zwischen mehreren Akteuren über die Unternehmensgrenzen hinweg verläuft“ (Piller/Möslein/Ihl 2017, 49). Der Innovationsprozess wird für externen Input geöffnet, der nicht in der eigenen Forschungs- und Entwicklungsabteilung entsteht. Es wird angestrebt, über die Industriegrenzen hinaus Lösungsansätze zu definieren und umzusetzen. Zahlreiche empirische Belege zeigen, dass viele Innovationen nicht durch die eigene Entwicklungsleistung, sondern durch die Kreativität von Nutzern und Kunden entstanden sind (vgl. Piller/Möslein/Ihl 2017, 49). Zudem können nicht nur externe Ideen

und Kenntnisse in den Innovationsprozess integriert, sondern Technologien mittels einer intelligenten Patentstrategie am Markt verwertet werden, sofern sie nicht in das gegenwärtige Produktportfolio des Unternehmens passen (vgl. Möslin/Neyer 2009, 89).

In Abb. 14 wird das Open-Innovation Modell grafisch dargestellt. Im Vergleich zu dem Closed-Innovation Modell ist zu erkennen, dass die Unternehmensgrenzen nach außen geöffnet wurden, sodass externe Expertise in das Unternehmen einfließen kann und externe Technologien in den Innovationsprozess integriert werden können. Zudem können eigene Ideen und Technologien außerhalb des eigenen Geschäftsbereichs als Spin-offs oder Lizenzierungen verwertet werden (vgl. Ili 2010, 283). Scholz (2015, 39f.) teilt den offenen Innovationsprozess in drei Bereiche. „Outside-in“ integriert das externe Wissen bzw. Ideen in den Innovationsprozess und kann die Qualität sowie Geschwindigkeit des eigenen Prozesses erhöhen. „Inside-out“ bezeichnet die Externalisierung von internem Wissen, d.h. das Wissen wird nicht in dem Unternehmen genutzt, sondern z.B. in Form von Start-ups ausgegliedert oder als Patent verkauft. Zudem wird eine Mischform aus dem Outside- und Insideprozess aufgeführt (der Cooperative-Prozess). Um die Prozesse zu optimieren, wird externes Wissen integriert sowie internes Wissen externalisiert (vgl. Scholz/Pastors/Becker 2015, 39).

Die Grundvoraussetzung für die Umsetzung und Nutzung des offenen Innovationsprozesses ist die Bereitschaft der Forschungs- und Entwicklungsabteilung bzw. der Mitarbeiter, für die Ideen anderer offen zu sein und ihr Wissen mit anderen zu teilen (vgl. Scholz/Pastors/Becker 2015, 41). Durch einen offenen Innovationsprozess eröffnen sich für die Unternehmen zahlreiche Vorteile bzw. Chancen aber auch Risiken (s. Abb. 14).

5.4 Innovationsmanagement als Prozess

Das Innovationsmanagement ist als Prozess anzusehen und dient als Rahmen für die Entwicklung von neuen Innovationen. Der Innovationsprozess umfasst alle Phasen von der Ideenentwicklung bis zur Produktumsetzung. Mit dem Prozess soll die Idee mit verfügbaren Ressourcen zeitgerecht in ein marktfähiges Produkt umgesetzt werden (vgl. Vahs/Brem 2015, 26). In Literatur und Praxis existieren verschiedene Modelle, von denen keins als Standardmodell angesehen werden kann. Die Legitimation und Anerkennung der Modelle hat sich auf Grund unterschiedlicher Zielsetzungen und Schwerpunkte in der Literatur durchgesetzt (vgl. Scholz/Pastors/Becker 2015, 38). Die bekanntesten Innovationsprozessmodelle stammen von Thom (1992), Witt (1996), Cooper (2001), Wildemann (2003) und Herrmann (2006).

Um eine Innovation kommerziell zu verwenden, muss sie mehrere Phasen im Unternehmen durchlaufen. Der Innovationsprozess eines Unternehmens ist in unterschiedliche Phasen aufgeteilt und variiert im Detailgrad, je nach Unternehmensbedürfnissen. Folgende Phasen bzw. Aktivitäten soll ein Innovationsprozess abdecken (vgl. Hengsberger 2017; Vahs/Brem 2015, 230): Innovationsanstoß, Ideengewinnung und -generierung, Ideenbewertung, Konzeptentwicklung und Prototyp, Umsetzung in der Produktion und Markteinführung. Im Folgenden wird der Innovationsprozess nach Vahs/Brem (2015, 230ff.) und Piller/Möslein/Ihl (2017, 50f.) anhand Abb. 15 erläutert und dargestellt.

Zu Beginn des Innovationsprozesses steht der Ideenanstoß bzw. die Ideengenerierung und -sammlung (vgl. Golfín/Herstatt/Mitchell 2013, 42). Ziel ist es, mittels Situationsanalysen Probleme und unbefriedigte Bedürfnisse des Kunden zu erkennen und auf dessen Basis Ideen zu generieren. Der Ideenvorrat eines Unternehmens soll weiter aufgebaut und vergrößert werden, um neuartige Produkte zu entwickeln oder bestehende Produkte zu verbessern (vgl. Piller/Möslein/Ihl 2017, 51). Für eine größtmögliche Akzeptanz sollen Zulieferer, Kunden und Nutzer in den Prozess der Ideengenerierung, z.B. mit einem Innovationswettbewerb und die darauf folgende Bewertung, mit eingebunden werden. Alle Ideen des Unternehmens werden in einem Wissens- bzw. Ideenspeicher gesammelt (vgl. Hengsberger 2017; Vahs/Brem 2015, 232).

Nach der Ideensammlung werden diese bewertet und selektiert. Da nicht alle umgesetzt werden können, werden diejenigen identifiziert, die das größte Potential besitzen. Hierbei werden erfolgreiche und potentiell erfolgreiche Ideen herausgefiltert, um keine Kapazitäten an Ideen zu verschwenden, die nicht in das Portfolio des Unternehmens passen (vgl. Vahs/Brem 2015, 233). Nach positiver Bewertung wird für die geeigneten Ideen ein Konzept entwickelt. Es wird u.a. spezifiziert, auf welcher Grundlage die Forschung und Entwicklung stattfindet, ob die Idee realisierbar ist und wie hoch das geschätzte Marktpotential ist bzw. in Zukunft ansteigen kann (vgl. Piller/Möslein/Ihl 2017, 51).

Sofern ein Konzept für die Idee bzw. Innovation entwickelt wurde, wird das Innovationskonzept in ein voll funktionsfähiges Versuchsmodell überführt. Die Forschungs- und Entwicklungsabteilung sowie die Produktion arbeiten an einem Prototyp, der verschiedenen Produkttests bzw. Anforderungen standhalten muss (vgl. Piller/Möslein/Ihl 2017, 51). Der Prototyp basiert auf den besten Lösungsmöglichkeiten für die Anforderungen und die Machbarkeit der Innovation. Bis eine endgültige Lösung präsentiert werden kann, werden die Prototypen weiterentwickelt und angepasst (vgl. Hengsberger 2017).

Mit dem Abschluss eines erfolgreichen Prototyps, wird die Umsetzung in der Produktion ermöglicht. Der Produktionsprozess muss nach den vorgegebenen Bedingungen entwickelt werden. Zudem müssen Lieferanten für die Rohstoffe und notwendigen Komponenten gefunden sowie ein Vertriebs- bzw. Absatzkanal entwickelt und vorbereitet werden (vgl. Hengsberger 2017). Die Umsetzbarkeit in der Produktion soll bereits im Prozess der Lösungsentwicklung beachtet werden, um eine effektive, reibungslose (und nachhaltige) Produktion sicherstellen zu können (vgl. Hengsberger 2017). In der Phase der Markteinführung werden dem Marketing bzw. der Marketingabteilung zentrale Aufgaben zugeteilt. Um das Produkt zu kaufen, muss der Kunden aktiv in die Vermarktung mit einbezogen werden. Die Marketingaktivitäten und -instrumente müssen geplant, gesteuert und aufeinander abgestimmt werden (vgl. Piller/Möslein/Ihl 2017, 52).

Dem beschriebenen Innovationsmodell fügen viele Unternehmen die Komponenten Nachhaltigkeit und Kundenintegration zu. Dabei wird in den frühen Phasen die nachhaltige Sichtweise oder die Kundenwünsche bzw. Bedürfnisse erarbeitet und in den Innovationsprozess integriert (vgl. Scholz/Pastors/Becker 2015, 42). Das Innovationsprozessmodell dient also lediglich als Grundgerüst, das jedes Unternehmen nach seinen Ansprüchen und Wünschen anpassen und etablieren kann. In der Literatur wird der Innovationsprozess anhand von standardisierten Darstellungen verdeutlicht, jedoch kann für die Praxis auf Grund der unterschiedlichen Zielsetzungen und Auffassungen der Unternehmen kein Standardmodell gefunden werden. Stattdessen ist der Innovationsprozess ein Innovationsmodell in einem idealtypischen Zustand, welcher die unternehmensindividuellen Gegebenheiten nicht berücksichtigt (vgl. Vahs/Brem 2015, 234). Oftmals sind einzelne Phasen nicht leicht trennbar, einzelne Stufen werden übersprungen oder Phasen aneinander gekoppelt. In einigen Fällen werden unter Berücksichtigung der damit verbundenen Lernprozesse Phasen mehrfach durchlaufen (vgl. Dörr/Müller-Prothmann 2014, 32ff.).

5.5 Innovationsstrategien

An übergeordneter Stelle steht für ein Unternehmen die Unternehmensstrategie. Die Unternehmensstrategie umfasst „die Festlegung von kurz-, mittel- und langfristigen Unternehmenszielen zur Erhaltung und Ausbau des Unternehmenserfolgs“ (Ziemann 2016). Sie gibt die Zielrichtung des Unternehmens vor und zielt darauf ab, das Wachstum des Unternehmens zu steigern und bildet die Existenzgrundlage für die Sicherung des wirtschaftlichen Erfolgs (vgl. Dörr/Müller-Prothmann 2014, 13). Die Ausgangslage für eine erfolgreiche Unternehmensstrategie ist eine vollständige Marktanalyse, indem das Marktpotential und die Wettbewerber betrachtet werden.

Die Innovationsstrategie steht in direktem Zusammenhang mit der Unternehmensstrategie. Sie definiert die grobe Richtung, in die sich das Unternehmen bewegt und dient als Orientierungsrahmen für die Mitarbeiter (vgl. Gassmann/Sutter 2013, 25). Die Innovationsstrategie „umfasst alle strategischen Aussagen für die Generierung von Innovationen und steht im Mittelpunkt des Innovationsmanagements“ (Dörr/Müller-Prothmann 2014, 13). Sie bezieht sich auf die Entwicklung, Umsetzung und Vermarktung von neuen Produkten oder Dienstleistungen. Für die Bestimmung der Innovationsstrategie sind zwei strategische Entscheidungen zu treffen. Einerseits müssen die Bereiche mit dem größten Innovationsbedarf definiert werden, was sich als schleichender Prozess herausstellt, da es schwierig ist, den Innovationsbedarf des Konsumenten aus langfristigen Trends zu bestimmen. Andererseits muss die Art der Innovation für die Lösung des Problems bestimmt werden (vgl. Golfin/Herstatt/Mitchell 2013, 167f.). Entweder werden neue Produkte entwickelt oder die Geschäftsprozesse verbessert bzw. angepasst.

Unternehmen können verschiedene Innovationsstrategien verfolgen, die von diversen Faktoren abhängen. Einerseits ist der Antrieb für Innovationen entscheidend. Hierbei ist die Frage, ob der Impuls der Innovation vom Markt oder vom Unternehmen ausgeht (Push- und Pull-Innovationen). Andererseits spielt der Zeitpunkt des Markteintrittes (Timing-Strategie) eine Rolle. Auf beide Faktoren wird im Folgenden genauer eingegangen.

5.5.1 Push- / Pull-Strategie

Für die Entwicklung und Durchsetzung der Innovationen am Markt existieren zwei unterschiedliche Ausrichtungen. Bei der Push-Strategie stammt der Antrieb für die Innovation aus der eigenen Forschungs- und Entwicklungsabteilung. Der Treiber für die Innovation ist also das Unternehmen bzw. der Anbieter (vgl. Dörr/Müller-Prothmann 2014, 14). Durch die neu entwickelte Technologie müssen auf dem Markt erst die entsprechenden Anwendungsbereiche gefunden bzw. geschaffen werden. Im Gegensatz zu der Pull-Strategie ist die Push-Strategie daher schwieriger umzusetzen, da die Unternehmen nicht von Anfang an auf einen aufnahmebereiten Markt stoßen, sondern diesen erst selbst aufbauen müssen (vgl. Vahs/Brem 2015, 63). Die Innovationen der Push-Strategie können radikalen Innovationen oder technologischen Basisinnovationen entsprechen, da der Markt nicht weiß, was möglich ist und somit auch nichts fordern kann (vgl. Disselkamp 2012, 44). Als Beispiele können die Glasfaserkabel- oder MP3-Technologie genannt werden.

Bei der Pull-Strategie geht der Antrieb von der Marktseite aus. Innovationen werden durch die Bedürfnisse des Kunden initiiert, die durch ein neues Produkt befriedigt werden kön-

nen. Es liegt ein Kundenbedürfnis am Markt vor, das durch das Unternehmen gelöst werden soll. Der Markt für die Innovation besteht, jedoch muss das Produkt erst entwickelt werden (vgl. Dörr/Müller-Prothmann 2014, 14). Um die Bedürfnisse und Ansprüche des Kunden frühzeitig zu erkennen, muss auf interne und externe Informationsquellen zurückgegriffen werden. Neben unternehmenseigenen Abteilungen, wie z.B. der Vertriebsabteilung oder dem Kundendienst, die im direkten Kundenkontakt stehen, können auch sogenannte Lead-User als Impulsgeber für neue Markttrends verwendet werden (vgl. Disselkamp 2012, 48ff.). Lead-User sind Kundengruppen, die sich früher als alle anderen für bestimmte Probleme und Lösungen interessieren und von Unternehmen direkt in den Entwicklungsprozess von Innovationen einbezogen werden.

Da die Innovation durch den Kunden initiiert wird bzw. eine konkrete Nachfrage besteht, besitzen die Pull-Innovationen eine vergleichbar hohe Erfolgswahrscheinlichkeit (vgl. Vahs/Brem 2015, 63). Als bekanntestes Beispiel wird der Walkman genannt, der das geforderte Kundenbedürfnis befriedigte, an jedem Ort die gewünschte Musik zu hören.

5.5.2 Timingstrategien

Die Innovationsstrategie sollte einen Zeitpunkt zur Markteinführung der jeweiligen Innovation definieren. Hierbei können verschiedene Timingstrategien mit unterschiedlichen Vor- und Nachteilen verfolgt werden: die Pionierstrategie, der frühe Folger, der späte Folger und die Imitationsstrategie. Entscheidend ist dabei der Zeitpunkt des Markteintrittes eines Unternehmens bzw. eines Produktes. Als Vorreiter wird eine Pionierstrategie verfolgt, die das Produkt als erstes auf dem Markt einführt und Wettbewerbsvorteile abschöpft. Der frühe und späte Folger wartet ab, bis sich die Risiken auf dem Markt geklärt haben und greifen mit verschiedenen Methoden die restlichen Marktanteile ab. Als letztes kann die Imitationsstrategie verfolgt werden, die Produkte imitiert und zu niedrigen Preisen auf dem Markt einführt (vgl. Vahs/Brem 2015, 110ff; vgl. Disselkamp 2012, 67ff.). Explizit werden die Timingstrategien in Anhang 3 weiter diskutiert.

5.6 Mass Customization

In der Produktion der Wirtschaftsbranchen, vor allem in der Automobilproduktion, wird überwiegend auf die Massenproduktion zurückgegriffen. Dieses Vorgehen ist unter den aktuellen Marktbedingungen immer weniger wettbewerbsfähig und führt zu veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen (vgl. Appel 2012, 6). Mass Customization ist seit Jahren ein wachsender Trend, der den Markt über Jahrzehnte bestimmt hat. Die klassi-

sche Massenproduktion wird dabei durch die Fertigung kundenindividueller Güter ersetzt. Der Kunde hat die Möglichkeit, den Massenprodukten eine individuelle, persönliche Note zu geben, die aus Kundensicht einem entscheidenden Nutzenvorteil entspricht.

5.6.1 Konzept

In der Literatur wird der Begriff Mass Customization als Oxymoron beschrieben. Er verbindet die gegensätzlichen Begriffe Mass Production und Mass Customization (massenhafte und individuelle Fertigung) miteinander (vgl. Piller/Möslein/Ihl 2017, 87). Durch die gezielte Interaktion mit jedem Kunden werden Produkte entwickelt, die mit bestimmten Produkteigenschaften die spezifischen Bedürfnisse des Kunden treffen.

Die Definition von Mass Customization (kundenindividueller Massenproduktion) bezeichnet „die Produktion von Gütern und Leistungen, welche die unterschiedlichen Bedürfnisse jedes einzelnen Nachfragers dieser Produkte treffen, mit der Effizienz einer vergleichbaren Massen- bzw. Serienproduktion“ (Piller 2006, 161). Das heißt, Produkte werden nach kundenindividuellen Vorstellungen mit Hilfe eines Baukastensystems hergestellt, jedoch mit der gleichen Effizienz und zu den gleichen Preisen, wie bei einem vergleichbaren massenhaften Standardprodukt.

Die Mass Customization folgt drei Prinzipien (s. Abb. 16). Die Produktindividualisierung bezieht die Kunden in die Wertschöpfungskette mit ein, indem sie das Endprodukt mitgestalten können. Dem Kunden wird eine Auswahl an möglichen Eigenschaften des Produkts vorgelegt, aus denen er sich das Produkt nach seinen Wünschen anpasst (vgl. Piller 2007, 946). Mittels der Produktdifferenzierung, also der individuellen Produktion, kann das Unternehmen einen Differenzierungsvorteil gegenüber den anderen Wettbewerbern im Markt aufbauen. Das Prinzip der Kostenposition beinhaltet die Produktionseffizienz einer vergleichbaren Massenproduktion. Um eine niedrige Kostenposition zu gewährleisten, wird anders als bei der Einzelfertigung, das Produkt und die Prozesse nicht neu entwickelt, sondern an bestehenden stabilen Prozessen angeschlossen. Durch die drei Prinzipien der Mass Customization als Rahmenbedingung entsteht ein stabiler Lösungsraum für Unternehmen, indem die kundenindividuelle Massenproduktion erfolgreich durchgeführt werden kann (vgl. Piller 2007, 944).

Mass Customization kann klar von anderen Ansätzen zur kundenbezogenen Leistungserstellung abgegrenzt werden. Bei der herkömmlichen Einzelfertigung kreiert der Kunde ein völlig neues Produkt nach seinen Vorstellungen, wie z.B. eine individuell angefertigte Ma-

schine für ein Unternehmen (vgl. Piller 2006, 176). Auch die Variantenfertigung ist klar trennbar. Das Mass Customization-Konzept stellt dem Kunden an wenigen Komponenten, aber aus Kundensicht für den Produktnutzen von wesentlicher Bedeutung, eine Gestaltungs- bzw. Auswahlmöglichkeit zur Verfügung. Die kundenindividuelle Massenproduktion kann als „ein eigenständiger Fertigungstyp zwischen Einzel-, Varianten- und Massenfertigung positioniert werden“ (Piller 2006, 177). Er vereint die Vorteile aus Einzel- und Massenfertigung und ergänzt die Prozesse durch einzelne kundenbezogene Wertaktivitäten, die aus der Sichtweise des Kunden zu einer Individualisierung der Leistung führt.

5.6.2 Arten von Mass Customization

In der Literatur werden zwei Arten bzw. Konzeptionen von Mass Customization unterschieden: Soft Customization und Hard Customization. Die offene Individualisierung (Soft Customization) basiert auf den Aktivitäten der Forschungs- und Entwicklungsabteilung. Die Produktion bzw. Prozesse werden nicht individualisiert, d.h. die Individualisierung findet nicht in der Fertigung statt, sondern außerhalb des Unternehmens (vgl. Aunkofer 2011). Bei der Soft Customization werden wenige Varianten in großer Stückzahl hergestellt (vgl. Piller 2007, 960). Es besteht die eingebaute Möglichkeit, das Produkt durch den Kunden bzw. den Handel zu individualisieren oder eine Individualisierung in Form einer ergänzenden Dienstleistung anzubieten (vgl. Piller 2006, 219). Die Fluggesellschaft British Airways bietet den Fluggästen beispielsweise vorab die Möglichkeit, die eigene Wunschmusik für den gebuchten Sitzplatz auszuwählen.

Die geschlossene Individualisierung (Hard Customization) erfolgt im Fertigungsbereich des Unternehmens. „Die Individualisierung wird primär in der Produktion vollzogen, was spätestens vor Beginn der Endmontage die Interaktion zwischen Anbieter und Abnehmer voraussetzt“ (Piller 2007, 960). Entweder der erste oder der letzte Wertschöpfungsschritt wird kundenindividuell durchgeführt. Zum Beispiel kann die Vorproduktion standardisiert sein, jedoch die Endproduktion individuell (vgl. Mass Customization). Jedes gefertigte Endprodukt kann eindeutig einem Kundenauftrag zugeordnet werden. Die Hard Customization besteht aus drei Phasen: Vorproduktion, Modularisierung oder kundenindividueller Produktion (vgl. Ryte 2018). Die Herausforderung liegt in der komplexen Planung von Produktion und Logistik. Als Beispiel kann ein individuell zusammengestellter Computer genannt werden, der vom Kunden mit Hardwarekomponenten ausgestattet und vom Hersteller durch einzelne Module zusammengesetzt wird (vgl. Aunkofer 2011).

Beide Arten der Individualisierung können anhand ihrer Wertschöpfungsstufe weiter differenziert werden: Self-Customization (standardisierte Leistungen), PoS-Customization (Anpassung am PoS), Modularisierung (Baukastensysteme) und Time-based-Customization, bei der Produkte vorgefertigt und durch den Kunden angepasst werden können (vgl. Piller 2006, 220; Rytel 2018).

5.7 Akzeptanzförderung

Ein zentrales Thema im Bereich der Innovationsförderung der letzten Jahre sowie in Zukunft stellt der Bereich der Akzeptanzförderung von Innovationen da. Durch neue Innovationen in verschiedenen Bereichen, wie z.B. dem autonomen Fahren, in der Nutzung von mobilen Endgeräten oder erneuerbaren Energien, müssen die Nutzer für die Innovationen sensibilisiert und Akzeptanz aufgebaut werden. In der Literatur ist die Akzeptanz „ein komplexes, nicht direkt beobachtbares psychologisches Schlüsselkonstrukt, wenn es um den Erfolg oder Misserfolg von Innovationen geht“ (Hoffmann 2008, 97).

Die Grundeinstellung der meisten Menschen gegenüber etwas Neuem oder einer Veränderung (in diesem Fall neuen Innovationen) ist abwehrend, da sie Angst vor einer Veränderung haben. Um Innovationen erfolgreich auf dem Markt zu etablieren, müssen Unternehmen die Akzeptanz der teils neuartigen Innovationen steigern. Dies bedeutet, die Einstellung der Konsumenten bei der Veränderung ihres gewohnten Umfeldes mit Hilfe aktiver Maßnahmen positiv zu beeinflussen und „somit ein aktives, implementierungsförderliches Verhalten hervorzurufen“ (Fernis 2006, 2). Die Akzeptanz der Konsumenten wird durch verschiedene Teilaspekte beeinflusst. Zum einen vertritt der Konsument eine gewisse kognitive und affektive Einstellung zu einem Produkt bzw. Thema. Zum anderen wirken neben der persönlichen Einstellung auch die soziale Norm und die wahrgenommene Verhaltenskontrolle auf die Kaufintention eines Produktes ein (vgl. Daimler 2009, 5). Weist der Konsument eine hohe Akzeptanz zu dem Produkt bzw. der Innovation auf, wird er eher geneigt sein, das Produkt zu kaufen. Bei einer niedrigen Akzeptanz muss das Unternehmen geeignete Maßnahmen treffen, um diese Akzeptanz zu fördern.

Ein aktuelles Thema, das in der Öffentlichkeit diskutiert wird, ist das autonome Fahren. Die Marke Tesla argumentiert, dass das autonome Fahren doppelt so sicher sei, wie der durchschnittliche menschliche Fahrer (vgl. Süddeutsche Zeitung 2018). In letzter Zeit überschatten jedoch vermehrt Berichte die Marke Tesla bzw. den gesamten Automobilmarkt mit teilweise tödlichen Unfällen durch die Verwendung des Autopiloten. Diese zerstören unweigerlich das Vertrauen in diese Zukunftstechnologie. Im Zuge dessen stellt

sich die Frage hinsichtlich der Akzeptanzförderung des autonomen Fahrens. Unter Betracht der Gefahren bzw. der noch nicht gelösten Probleme des Fahrens ohne menschliche Einwirkung steht die Automobilindustrie vor der Herausforderung, den Nutzern die Angst vor der neuen Technologie zu nehmen. Mittels verschiedener Assistenzsysteme (bspw. Spurhalteassistent, Brems- und Beschleunigungsassistent) werden bereits heute verschiedene Maßnahmen ergriffen, die Akzeptanz der Konsumenten hinsichtlich innovativer Assistenzsysteme zu steigern. Zudem werden intensive Testphasen initiiert, um in Zukunft möglichst alle Verkehrssituationen abzudecken (vgl. Süddeutsche Zeitung 2018).

Auch die ethische Frage spielt bei der Akzeptanzgewinnung für das autonome Fahren eine Rolle. Es geht dabei um die ethische Bewertung von Fahrsituationen, also die Entscheidungen, die das System in Risikosituationen abwägen und treffen muss. Dadurch entstehen ethische Bewertungsproblematiken, wenn Leben gegeneinander aufgewogen werden müssen. In einer exemplarischen Verkehrssituation wird das Leben eines Erwachsenen gegen das mehrerer Tiere oder 100 Businessmen gegenüber dem Fahrer eines Kleinwagens abgewogen (vgl. Tagesspiegel 2017). Mit ethischen Fragestellungen müssen sich die Hersteller von autonomen Fahrzeugkonzepten auseinander setzen und Akzeptanz für die Entscheidungen aufbauen.

Wie bereits in einigen Kapiteln angedeutet, ist es für Unternehmen eine zentrale Aufgabe, die Akzeptanz der Nutzer für den Bereich der Nachhaltigkeit bzw. Nachhaltigkeitsleistungen des Unternehmens zu gewinnen. Auf Grund verschiedener Umweltkatastrophen bzw. Greenwashing-Kampagnen betrachten die Konsumenten die Berichterstattung von Unternehmen kritischer als vor 10 Jahren. Mit einer transparenten, ehrlichen und offenen Kommunikation über Nachhaltigkeitsthemen und -aktivitäten kann das Vertrauen der Kunden aufgebaut bzw. verbessert werden (vgl. BMU 2009, 5).

Ein weiterer Themenbereich, in dem die Akzeptanzförderung benötigt wird, ist die Energiewende, expliziter bei der Nutzung und Verwendung von Strom aus erneuerbaren Energiequellen. Laut einer Studie der Agentur für erneuerbare Energien unterstützen 95% der Deutschen den verstärkten Ausbau erneuerbarer Energien (vgl. Agentur für erneuerbare Energien 2017). Obwohl die allgemeine Akzeptanz bei 95% liegt, sinkt die Akzeptanz und Befürwortung der Menschen stark und das Konfliktpotential erhöht sich, sobald eine Anlage in unmittelbarer Nähe zum eigenen Wohnort geplant wird (vgl. Carmen 2014, 7). Auch Baumaßnahmen und die Nutzung von Uran in Windkraftwerken verringert die Akzeptanz der Einwohner. Für die Akzeptanz von Energieprojekten sind drei Aspekte von entscheidender Bedeutung (vgl. Zoellner/Rau/Schweizer-Ries 2009, 95). Zuerst die technologie-

bezogene Akzeptanz, die die grundsätzliche Einstellung gegenüber den erneuerbaren Technologien basierend auf Vorerfahrungen und Berichte der Massenmedien darstellt. Hinzu kommt die Verteilungs- und Verfahrensgerechtigkeit, die beinhaltet, dass einerseits die Kosten und der Nutzen gerecht verteilt, aber andererseits auch die Betrachtung von Interessen und Bedürfnissen der direkt Betroffenen beachtet werden müssen.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Akzeptanz der Menschen in verschiedenen Bereichen hinsichtlich neuer, aber auch bestehender Technologien und Innovationen, verbessert werden muss. Für eine Steigerung der Akzeptanz können Maßnahmen in der Öffentlichkeitsarbeit durchgeführt, die Betroffenen direkt in die Prozesse miteingebunden und Entscheidungen transparent kommuniziert werden.

6 Praxisbeispiel BMW Group

6.1 Unternehmensprofil

Seit der Gründung von Karl Rapp und Gustav Otto im Jahre 1916 hat sich die BMW Group zu dem weltweit führenden Premium-Hersteller von Automobilen und Motorrädern sowie führenden Anbieter von Premium-Finanz- und Mobilitätsdienstleistungen entwickelt. Die Unternehmensgeschichte wird nicht nur von der Faszination der Produkte und Techniken bestimmt, sondern auch durch die Erfinder, Konstrukteure und Pioniere (vgl. BMW Group 1). Harald Krüger leitet die BMW Group als Vorstandsvorsitzender seit Mai 2015.

Der BMW Konzern setzt sich aus drei bzw. vier Produktmarken zusammen: BMW, MINI, Rolls-Royce und der Motorradmarke (s. Abb. 17). Die Marke BMW steht für leidenschaftliches Fahrversprechen. „Mit Innovationskraft und einzigartigem Design erzeugt die Marke Emotionen, Begeisterung und Faszination“ (BMW Group 2). Mit der Marke MINI reduziert man das Erlebnis auf das Wesentliche und erzielt durch ikonisches Design und clevere Lösungen zeitgemäße Angebote. Rolls-Royce ist der exklusive Hersteller von Luxusautomobilen weltweit und berühmt für seine hohe Qualität sowie exquisite Handarbeit (vgl. BMW Group 3). Im Jahre 2017 feiert das Unternehmen 100-jähriges Bestehen. Die BMW Group ist aktuell mit 31 Produktions- und Montagestätten in 14 Ländern weltweit tätig (s. Abb. 18) und beschäftigt über 124.728 Mitarbeiter. Durch das globale Vertriebsnetzwerk liefert BMW an ca. 6.000 Handelsbetriebe in 150 Ländern und steht mit über 12.000 Lieferanten in 70 Ländern in engem Kontakt (vgl. BMW Group 2017a, 5). Im Geschäftsjahr 2016 konnte die BMW Group 2.367.603 Millionen Autos ausliefern. Das entspricht einem

Umsatz vor Steuern von 94,2 Milliarden Euro und konnte im Vergleich zum Vorjahr um rund 2 Milliarden Euro gesteigert werden. Daraus ergibt sich ein Konzerngewinn von 9,7 Milliarden Euro (vgl. BMW Group 2017b, 7).

BMW vertreibt 14 unterschiedliche Baureihen: die BMW-Modelle 1er bis 7er, die Geländewagenklassen X1 bis X6, den BMW Roadster Z4, die BMW M-Modelle und die Elektrosparte BMW i. Für den Absatz sind verschiedene Märkte für die BMW Group von Bedeutung (s. Abb. 19). Der wichtigste Markt ist China mit 21,8% des Absatzes (vgl. BMW 2017, 42), gefolgt von den USA (15,5%), Deutschland (12,6%), Großbritannien (10%), Japan, Italien, Frankreich (mit jeweils rund 3%) sowie die restlichen Länder weltweit (29,1%).

Wie alle großen Automobilhersteller steht BMW vor enormen Herausforderungen in den Bereichen des Wertewandels, des demografischen und technologischen Wandels sowie der individuellen Mobilität. Um neue technologische Trends und Entwicklungen zu nutzen, wird die Unternehmensstrategie stetig auf zukünftige Herausforderungen ausgerichtet (vgl. BMW Group 4). Ziel ist es, die Mobilität der Zukunft mitzugestalten. Es sollen umweltfreundliche Fahrzeuge gefertigt werden, die mit regenerativer Energie produziert werden können. Die ökologische und soziale Nachhaltigkeit ist fester Bestandteil der Unternehmensstrategie, da das Unternehmen Verantwortung für die Umwelt und Menschen in ihrem direkten und indirekten Umfeld übernimmt (vgl. BMW Group 2017a, 3).

6.2 Nachhaltigkeit und CSR

Die BMW Group hat die Nachhaltigkeit fest in ihren Unternehmenswerten verankert. Um in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben, werden die nachhaltigen Herausforderungen für die BMW Group und der Gesellschaft erkannt und angenommen (vgl. BMW Group 4). Im Sustainable Value Report wird angeführt, dass die BMW Group nicht nur Projekte ankündigt, sondern diese auch entschlossen umsetzt. „Langfristiges Denken und verantwortungsvolles Handeln war für die BMW Group immer schon die Grundlage des wirtschaftlichen Erfolgs“ (BMW Group 2017a, 3). Um die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu sichern, wird die Nachhaltigkeit konsequent in die Geschäftsstrategie bzw. das Geschäftsmodell integriert und ausgebaut. Mit dem Geschäftsjubiläum 2016 wurde die Strategie Number One Next entwickelt, in der die Nachhaltigkeit ein integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie ist und zum wesentlichen Erreichen des Wettbewerbsvorteils beiträgt (vgl. BMW Group 2017b, 9). Seit 2001 werden die zehn Prinzipien des Global Compact an allen Standorten weltweit konsequent umgesetzt und die Sustainable Development Goals der UN verfolgt.

Um die Zukunft der BMW Group zu gestalten, soll die Nachhaltigkeit nicht nur in die Fahrzeugproduktion, sondern in den kompletten Wertschöpfungsprozess integriert werden. Dafür sind zehn langfristige Nachhaltigkeitsziele aufgestellt worden, die über die gesamte Wertschöpfungskette umgesetzt werden sollen (vgl. BMW Group 2017b, 12ff; BMW Group 2017a, 11). Abb. 20 stellt die Nachhaltigkeitsziele von BMW bis ins Jahr 2020 dar. Die langfristigen Nachhaltigkeitsziele sind in drei wesentliche Themenfelder (Produktion und Wertschöpfung, Mitarbeiter und Gesellschaft, Produkte und Dienstleistungen) sowie zehn langfristige strategische Nachhaltigkeitsziele aufgeteilt (vgl. BMW Group 2017a, 11). In Abb. 20 werden die drei Themenfelder detailliert erläutert. Zentrale Ziele sind u.a. die Reduktion der Emissionen und Ressourcen, der Ausbau von Mobilität und alternativen Fahrzeugkonzepten sowie die Mitarbeiterwertschöpfung.

Über die drei zentralen Themenfelder hinaus müssen aktuelle Nachhaltigkeitsthemen und Herausforderungen aufgegriffen werden, die in der Öffentlichkeit kontrovers diskutiert werden (vgl. BMW Group 2017b, 14). Insbesondere Themen, die direkte Auswirkung auf die Konsumenten haben, werden durch die Medien fokussiert. 2017 stand die Diesellaffäre durch die Manipulation verschiedener Automobilhersteller an den Abgaswerten von Neufahrzeugen im Fokus. Zudem werden Durchfahrtsverbote für die Hauptstädte diskutiert, die den CO₂-Ausstoß reduzieren und geeignete Rahmenbedingungen für die Elektromobilität schaffen sollen (vgl. Zeit Online 2018). Diesen Thematiken wird seitens BMW mit innovativen Dieselpartikelfiltern und innovativen Effizienzprogrammen sowie der Elektromobilität seit Jahren aktiv entgegengegangen.

Neben den Nachhaltigkeitszielen wird die Nachhaltigkeit auf allen Ebenen, wie der Unternehmensstrategie, dem Geschäftsmodell und der Wertschöpfungskette, von BMW integriert, um sich damit langfristig erfolgreich am Markt zu etablieren. Die Integration reicht von der Entwicklung nachhaltiger Fahrzeuge und Dienstleistungen über die nachhaltige Produktion und Lieferkette bis hin zu der Verantwortung für die Mitarbeiter und das Recycling der Fahrzeuge über den Lebenszyklus hinaus (vgl. BMW Group 2017b, 15). Zudem konnte die Integration der Nachhaltigkeit mit einigen Projekten zum finanziellen Erfolg der BMW Group beitragen. Als Beispiele kann die Efficient Dynamics Strategie, die Kostensenkung mittels Ressourceneffizienz und die gesteigerte Wettbewerbsfähigkeit durch nachhaltige Personalpolitik genannt werden (vgl. BMW Group 2010b, 15ff.)

BMW nimmt die soziale und ökologische Verantwortung wahr, was durch eine positive Bewertung der Nachhaltigkeitsleistungen in renommierten Ratings belegt wird (vgl. BMW Group 2017b, 17). „Verantwortungsvolles Handeln und gesellschaftliche Akzeptanz sind

für Unternehmen essenziell, um wirtschaftlich erfolgreich zu sein und zu bleiben“ (BMW Group 4). Aus diesem Grund ist die Nachhaltigkeit fest in der Unternehmenskultur verankert und trägt zum finanziellen Erfolg des Unternehmens bei.

6.3 Nachhaltigkeitsberichterstattung

Mit der Pflicht zur Veröffentlichung einer nichtfinanziellen Erklärung auf Gesellschafts- und Konzernebene ist der Konzern BMW verpflichtet, einen Nachhaltigkeitsbericht abzugeben. Dieser wird in Form eines Sustainable Value Reports jährlich vom Unternehmen (u.a. auf der Homepage) veröffentlicht. Mit dem Report „informiert die BMW Group ihre Stakeholder über die Nachhaltigkeitsstrategie und die Fortschritte bei der Verankerung von Nachhaltigkeit im Unternehmen“ (BMW Group 2017b, 184). Es werden Projekte im ökologischen und sozialen Bereich sowie deren Fortschritt und Entwicklung unter Anführung von Belegen verständlich erläutert. Der Bericht wird nach den umfassenden GRI-Standards erstellt und entsprechend gekennzeichnet. Er entspricht der höchsten Transparenzstufe, die bei den GRI-Standards erreicht werden kann (vgl. BMW Group 2017b, 184f.). Der Bericht wird durch den unabhängigen Prüfungsdienst PrincewaterhouseCoopers GmbH extern geprüft, um die Verlässlichkeit und Vertrauenswürdigkeit der dargelegten Informationen für die Öffentlichkeit nachvollziehbar zu dokumentieren.

Der Sustainable Value Report ist übersichtlich aufgebaut. Im Einführungskapitel wird die BMW Group vorgestellt, die wesentlichen Kennzahlen genannt und die Wertschöpfungskette dargelegt. Angelehnt an den zehn Nachhaltigkeitszielen folgen die Kapitel Fundamente, Produkte und Dienstleistungen, Produktion und Wertschöpfung sowie Mitarbeiter und Gesellschaft (vgl. BMW Group 2017b, 2). In diesen Kapiteln wird detailliert beschrieben, wie sich BMW für die gesellschaftlichen, sozialen und umweltpolitischen Themen einsetzt und welche Maßnahmen verfolgt werden. Zu Beginn der Kapitel werden die wichtigsten Leistungsindikatoren zusammengefasst. Die Ziele und der bisherige Fortschritt werden jeweils mit Zahlen und Diagrammen erläutert und belegt. An den Kennzahlen wird die Nachhaltigkeitsleistung von BMW gemessen und gesteuert (vgl. BMW Group 2017b, 184).

Im Anhang an den Bericht findet man den GRI G4 Content Index (vgl. BMW Group 2017b, 150ff.). Die einzelnen G4-Angaben werden der Reihe nach aufgeschlüsselt und der Verweis zur Information im Index aufgeführt. Zusätzlich werden im inhaltlichen Teil des Berichts Verweise auf die GRI-Kennziffern (GRI-Code) angeführt. Außerdem befindet sich

der Vermerk des unabhängigen Wirtschaftsprüfers im Anhang, der bestätigt, dass der Bericht nach den GRI-Leitlinien erstellt wurde und den Nachhaltigkeitsangaben entspricht.

Da sich die BMW Group seit 2001 zu den Prinzipien des Global Compact verpflichtet hat, wird mittels des Nachhaltigkeitsberichts über die Fortschritte bei der Erfüllung dieser Prinzipien berichtet. Zudem werden die Bereiche Umweltschutz und Arbeitssicherheit basierend auf den Managementsysteme ISO 14001, EMAS und OHSAS von externen Auditoren und Gutachtern geprüft (vgl. BMW Group 2017b, 185). Der Sustainable Value Report 2017 wird jährlich bis zum Frühjahr des nächsten Jahres erstellt und zusammen mit dem Geschäftsbericht auf der Website der BMW Group veröffentlicht. Ergänzend zu dem Nachhaltigkeitsbericht werden von der BMW Group weitere Informationen im Geschäftsbericht und auf Internetseiten der BMW Group veröffentlicht (vgl. BMW Group 1).

6.4 Innovationsmanagement

Ein maßgeblicher Teil der Unternehmensphilosophie ist das Innovationsmanagement. BMW arbeitet unablässig daran, „für die Themen der Zukunft bereits heute innovative Lösungen zu finden“ (BMW Group 5) und entwickelt neben alternativen Antriebssystemen nachhaltige Mobilitätslösungen durch Technologien der vernetzten Mobilität (Carsharing) sowie das autonome Fahren. Zusätzlich zu den Produktinnovationen arbeitet BMW daran, die Produktionsprozesse zu verbessern und mit neuen Technologien neue Chancen und neue Wege zu eröffnen. Dafür werden Prozesse optimiert, indem die Digitalisierung genutzt und auf individuelle Kundenwünsche eingegangen wird (vgl. BMW Group 6). Dabei unterstützen Assistenzsysteme die Mitarbeiter z.B. in komplexen Produktionsvorgängen. Zudem gibt es ein Förderungsprogramm für Start-ups, das sich mit innovativen Technologien auseinandersetzt.

Die BMW Group wird mit ihren Innovationen der Vorreiterrolle gerecht, die seit der Gründung zu den Erfolgsfaktoren des Konzerns gehört. Zukunftsorientierte Innovationen stellen die Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg dar (vgl. BMW Group 6). Das Innovations- und Nachhaltigkeitsmanagement sind zentrale Teile der Unternehmensstrategie von BMW und bedingen sich teilweise gegenseitig. Um nachhaltige Fahrzeuge oder nachhaltige Produktionsprozesse zu entwickeln, wird an nachhaltigen Innovationen bzw. Lösungen geforscht. Als Beispiel kann die Reduktion der CO²-Emissionen aufgeführt werden, für die in der Fahrzeugtechnik (alternative Antriebssysteme) als auch in der Produktion innovative und nachhaltige Lösungen entwickelt werden. Das Innovationsmanagement von BMW kann in verschiedene Themenbereiche unterteilt werden:

➤ *Das autonome Fahren*

Autonomes Fahren ist eine technische Herausforderung, an der BMW seit einiger Zeit arbeitet und wodurch der Komfort, die Sicherheit und Effizienz im Straßenverkehr gesteigert werden soll (vgl. BMW Group 2017b, 44). Gesteuert durch ein vollautomatisches System mit Assistenzsystemen, soll das Auto die Fahrbahn und Verkehrssituation erkennen und völlig selbständig fahren bzw. handeln. Dadurch soll der Fahrer entlastet, die Sicherheit durch automatisierte Brems- und Beschleunigungsvorgänge erhöht und die Effizienz gesteigert werden. BMW folgt dem Prinzip, dass der Fahrer selbst entscheiden kann, ob und auf welche Unterstützungsfunktionen er zurück greift (vgl. BMW Group 2017b, 45).

Das Ziel in diesem Bereich ist es, bis 2021 den Schritt vom teil- zum hochautomatisierten Fahren auf Autobahnen zu ermöglichen, d.h. der Fahrer kann nicht nur seine Hände zeitweise vom Lenkrad nehmen, sondern muss auch nicht mit seinen Augen auf die Straße konzentriert sein (vgl. BMW Group 2017b, 44). Das System fordert den Fahrer lediglich in Risikosituationen zur Übernahme auf. Die letzten beiden Stufen sind das vollautomatisierte Fahren, indem der Fahrer nicht mehr eingreifen muss und das autonome Fahren, bei dem weder Pedale noch Lenkrad benötigt werden (vgl. BMW Group 2017b, 45). Die unterschiedlichen Stufen sind in Abb. 21 dargestellt.

➤ *Die Vernetzung / Konnektivität*

In Verbindung mit dem autonomen Fahren werden auch Innovationen im Bereich der Konnektivität, d.h. der Vernetzung des Fahrzeugs mit seiner Umwelt und dem Verkehrsgeschehen, entwickelt. Die Kunden können mit Hilfe der BMW Connected Services auf digitale Dienste zurückgreifen und erhalten Zugriff auf eine digitale Welt von personalisierten Möglichkeiten und Diensten (vgl. BMW Group 7). Schon 2016 umfasste der digitale Mobilitätsassistent BMW Connected viele Funktionen, wie z.B. dem RTTI (Real Time Traffic Information), der Anzeige von freien Parkplätzen und dem Concierge Service, die den Fahrer bei täglichen Bedürfnissen unterstützt (vgl. BMW Group 2017b, 44). Zudem wird die Vernetzung des Autos mit mobilen Endgeräten verbessert, wie beispielsweise mit der Unterstützung von Apple CarPlay.

➤ *Die Elektromobilität*

Wie bereits angeführt, ist im Hinblick der Umweltverschmutzung die Elektromobilität ein stetig wachsendes Thema in der Automobilbranche. Als führender Premiumhersteller geht BMW das Thema als Innovationsvorreiter intensiv an. Neben der Entwicklung von alternativen Antriebssystemen, wie z.B. Brennstoffzellen und Wasserstofftank, konzentriert sich

BMW auf die Entwicklung von elektrisch angetriebenen Fahrzeugen sowie Hybrid- und Plug-in-Modellen (vgl. BMW Group 5). Nicht nur die Fahrzeuge sollen weiterentwickelt, sondern auch das Infrastrukturnetzwerk der Ladestationen weltweit ausgebaut werden.

Die BMW Group ist „führend in ihrem ganzheitlichen Ansatz für Premium-Elektromobilität“ (BMW Group 2017b, 32). 2013 wurde die Modellpalette BMW i eingeführt. Mit dem BMW i3 wurde das erste rein batterie-elektrisch angetriebene Serienfahrzeug auf dem Markt eingeführt, das auf maximale Effizienz ausgerichtet ist. Die Entwicklung der Elektromodelle basiert auf neuen eigenständigen Fahrzeugkonzepten, die mit nachwachsenden Rohstoffen ressourceneffizient und umweltfreundlich produziert sowie erneuerbare Energien in der gesamten Wertschöpfungskette einsetzt (vgl. BMW Group 2017b, 34). BMW verkaufte 2016 weltweit 62.000 Elektrofahrzeuge und verfügt mit rund 62.000 Ladepunkten in 26 Ländern über das größte Ladenetzwerk der Welt (vgl. BMW Group 2017a, 29). Die BMW i-Produktpalette wird seit 2015 stetig erweitert und schließt auch weitere Modellbau-reihen, wie den 2er, 3er, 7er und X5 mit ein. Auf Grund der starken Nachfrage des Marktes bzw. der Kunden nach längerer Batteriereichweite und kürzeren Ladezeiten, arbeitet die Forschungs- und Entwicklungsabteilung an weiteren neuen innovativen Möglichkeiten, wie z.B. den Hybrid-Modellen, die den klassischen Benzinmotor mit einem Elektromotor kombinieren (vgl. BMW Group 2017b, 35f.).

BMW setzt sich zusätzlich auf politischer Ebene für eine Förderung der neuen Technologien ein und steht in einem regelmäßigen, aktiven und offenen Dialog mit politischen Anspruchsgruppen, um die politischen Rahmenbedingungen der Geschäftstätigkeit von BMW aktiv und transparent mitzugestalten (vgl. BMW Group 2017b, 123). Mit gebündelter Kompetenz können nachhaltige Lösungen für die Zukunft gefunden und beispielsweise das Infrastrukturnetzwerk in Kooperationen weltweit weiter ausgebaut werden. BMW zielt auf eine Absatzsteigerung von 100.000 Elektro- und Plug-in-Hybridautos im Jahr 2017 ab (vgl. BMW 2017, 18). Um den Herausforderungen der Zukunft entsprechen zu können, werden verschiedene Antriebstechnologien entwickelt (vgl. BMW Group 2017b, 38).

➤ *Die Mobilität*

Die sich verändernden Mobilitätsbedürfnisse und die Entwicklung von globalen Trends muss frühzeitig erkannt werden. „Bis 2030 werden mehr als 60% der Weltbevölkerung in Städten leben“ (BMW Group 7), was dazu führt, dass der Verkehr und die Luftverschmutzung zunehmen werden. Als Folge dessen müssen innovative Mobilitätsdienstleistungen für den urbanen Raum angeboten werden.

Die Mobilitätsdienstleistungen der BMW Group werden seit 2011 unter der Marke Now angeboten und stetig weiterentwickelt (s. Abb. 17). Das Premium-Carsharing-Angebot DriveNow hat mittlerweile über 850.000 Kunden in sieben Ländern (vgl. BMW Group 2017b, 16). Die Kunden können auf verfügbare Autos in ihrer Nähe zugreifen und diese für ein Entgelt nutzen. Der Fuhrpark des DriveNow-Services umfasst rund 25% Elektrofahrzeuge, deren Anteil in Zukunft ausgebaut wird. 2016 wurde der Service weiterentwickelt und bietet den Nutzern mit ReachNow die Möglichkeit, ein Fahrzeug inklusive Fahrer zu bestellen (vgl. BMW 2017, 56). Neben Carsharing-Lösungen werden weitere Mobilitätsdienste entwickelt, wie ParkNow oder ChargeNow. Die Dienste unterstützen den Kunden bei der Parkplatz- und Ladestationssuche und stellen dem Kunden mittels Digitalisierung den größtmöglichen Komfort sowie innovative Lösungen zur bedarfsorientierten Mobilität zur Verfügung (vgl. BMW Group 2017b, 42).

Eine große Aufgabe für die BMW Group ist die emissionsfreie Mobilität. Bis zum Jahr 2025 sollen 15-25% des Gesamtabsatzes elektrifiziert sein (vgl. BMW 2017, 18). Neben den Mobilitätsdiensten wird das Produktportfolio der E-Modelle und Plug-in-Hybriden stark ausgebaut. 2017 wurden zwei weitere Hybridmodelle (5er und MINI-Countryman) auf dem Markt eingeführt und für das Jahr 2020 ist der erste vollelektrische BMW X3 geplant.

6.5 Fazit / kritische Betrachtung

„Die BMW Group hat sich in ihrer 100-jährigen Geschichte immer wieder neu erfunden und als technologischer Vorreiter die Entwicklung unserer Industrie und der Mobilitätswelt vorangetrieben. Diesen Anspruch formulieren wir mit Strategie Number One Next auch für die Zukunft. Wir führen die BMW Group in eine neue Ära, um die Transformation der individuellen Mobilität und unserer Branche aktiv zu gestalten und nachhaltig zu prägen“ (BMW Group 8). Dieses Zitat stammt vom Vorstandsvorsitzenden von BMW, das treffend die Unternehmensaktivitäten bezüglich der nachhaltigen Entwicklung und den notwendigen Innovationen beschreibt.

Analysiert man die Nachhaltigkeit bzw. die Corporate Social Responsibility bei BMW erkennt man, dass das Unternehmen die zentralen Säulen der Nachhaltigkeit abdeckt. Die ökonomische, ökologische und soziale Nachhaltigkeit wird mittels verschiedener Maßnahmen vom Unternehmen vorgelebt und in die gesamte Wertschöpfungskette integriert. Das Unternehmen setzt sich aktiv für die Bereiche Nachhaltigkeit ein und fördert über 200 Umwelt- und Sozialprojekte (vgl. BMW Group 2017a, 97). Durch Belege und Kennzahlen innerhalb des Nachhaltigkeits- und Geschäftsberichts von BMW schafft das Unternehmen

Vertrauen und Akzeptanz für die Unternehmensaktivitäten und -handlungen bei Kunden und Stakeholdern. Der Nachhaltigkeitsbericht ist übersichtlich aufgebaut, jedoch wiederholen sich Themen und Aussagen des Unternehmens in einigen Bereichen und werden an einigen Stellen umständlich formuliert. Vorteilhaft ist, dass BMW über die gesetzlich verpflichtenden Angaben weiterführende freiwillige Kennzahlen angibt (vgl. BMW Group 2017b, 129).

Das Unternehmen verfolgt die wichtigsten Trends, u.a. Elektromobilität, Mobilität und gestaltet diese durch innovative Technologien und Konzepte mit. Durch gründliche Analysen der Umweltbedingungen, des Kundenverhaltens und des Marktes werden Trends und Veränderungen erkannt und geeignet darauf reagiert. In Bezug auf das Nachhaltigkeitsmanagement, wie in Kap 3.2.2 beschrieben, wird durch BMW eine Wesentlichkeitsanalyse durchgeführt und in einer Materialitätsanalyse dargestellt (vgl. BMW 2017, 50). Mit der Umsetzung der BMW i-Produkte mit elektrischem Antrieb und maximaler Effizienz und den Mobilitätsdienstleistungen greift BMW die Trends im Automobilmarkt auf und entwickelt neue eigenständige Konzepte sowie kundenorientierte Innovationen.

Mit dem Innovationsmanagement werden Produkt-, Prozess- und Organisationsinnovationen verfolgt und weiterentwickelt. Zu den Produktinnovationen werden die Prozesse verbessert, indem Innovationen zur Unterstützung der Mitarbeiter, der Organisationsstrukturen und der Umwelt weiterentwickelt werden. Um eine Neuerung mit einem hohen Nutzen für den Kunden auf den Markt zu bringen, werden die Kunden und Lieferanten in den Innovationsprozess miteingebunden und ein offener Innovationsprozess angestrebt (vgl. Ertl 2007, 63). Als Vorreiter zielt BMW darauf ab, die Innovationen als erstes auf den Markt zu bringen, um einen größtmöglichen Wettbewerbsvorteil aufzubauen und die Zukunft des Marktes bzw. der Innovationen mitzugestalten.

Abschließend kann gesagt werden, dass BMW als führender Premiumautomobilhersteller die Themen Nachhaltigkeit und Innovation exemplarisch umsetzt. BMW verfolgt nicht nur nachhaltige Ziele, sondern strebt gleichzeitig auch eine Technologie- und Innovationsführerschaft im Premiumsegment der Automobilhersteller an und ist wirtschaftlich erfolgreich (vgl. Ertl 2007, 63). Das Thema Nachhaltigkeit ist für den Konzern nicht nur eine Imageangelegenheit, sondern wird mit der Verankerung der Werte in der Unternehmensphilosophie bzw. den Unternehmensgrundsätzen seit der Gründung verfolgt. Der Konzern ist sich durch die globale Marktstellung seiner Verantwortung bewusst, fördert Umwelt- und Sozialprojekte und forscht unter Berücksichtigung der veränderten Markttrends und Kundenanforderungen intensiv an neuen Technologien.

7 Empirische Analyse

Basierend auf einer umfangreichen Literaturrecherche wurde in den vergangenen Kapiteln die Bedeutung und Umsetzung von CSR und Innovationen in der Automobilbranche aufgezeigt. Anhand der aus der Literatur gewonnenen Erkenntnisse soll im Rahmen von qualitativen Experteninterviews untersucht werden, inwiefern die Themenbereiche eine zukünftige Rolle spielen und die Unternehmen ihre Kommunikation hinsichtlich einer Berichterstattung und Akzeptanzsteigerung optimieren können.

Zunächst wird der methodische Ansatz und der Ablauf der empirischen Analyse erläutert. Darauf aufbauend werden die ausgewählten Experten und Forschungsfragen vorgestellt und der Rahmen für die Durchführung definiert. Das Kapitel schließt mit der Auswertung und Interpretation der Ergebnisse ab, indem die Antworten der Experten inhaltlich analysiert und Handlungsempfehlungen abgeleitet werden.

7.1 Methodischer Ansatz und Vorgehen

Für die empirische Untersuchung wird ein qualitativer Forschungsansatz gewählt, da dieser als Grundlage für die Beantwortung von offenen Forschungsfragen geeignet ist. Da dem Forschungsprozess keine Standardisierung zu Grunde liegt, wird bei diesem methodischen Ansatz ein mehrstufiger Prozess verfolgt (vgl. Helfferich 2011, 26). Der Prozess beinhaltet eine Reihe von Entscheidungen zur Expertenauswahl, der Konstruktion der Forschungsleitfragen, der Auswertung und Interpretation der Ergebnisse. Die Auswahl der Entscheidungen erfolgt zielorientiert hinsichtlich des Untersuchungsgegenstandes. Im Vergleich zur quantitativen Forschung rekonstruiert die qualitative Forschung den Sinn bzw. die subjektiven Sichtweisen eines Untersuchungsgegenstandes. Das Ziel ist, den Gegenstand zu verstehen und nicht zu messen (vgl. Helfferich 2011, 21). Die qualitative Forschung stützt sich nicht auf numerisches Material, sondern auf sogenanntes qualitatives (nicht numerisches) Material. Darunter zählen u.a. Beobachtungsprotokolle, Interviewtexte oder Zeitungsartikel (vgl. Bortz/Döring 2006, S. 297). Zudem unterscheiden sich beide Formen in ihrem Informationsgehalt, da qualitative bzw. offene Fragen eine höhere Bearbeitungszeit benötigen als ein standardisierter Fragebogen. Beide Formen stehen nicht in Konkurrenz zueinander, sondern haben unterschiedliche Vor- und Nachteile.

Der Ablauf der empirischen Untersuchung wird in Abb. 22 dargestellt. Grundlage für den empirischen Teil ist das theoretische Wissen, das in Kapitel 2-5 behandelt wird. Auf dieser Grundlage werden Leitfragen erstellt, die einfach, klar und verständlich strukturiert formu-

liert werden. Nach Überarbeitung der Forschungsfragen werden die potentiellen Gesprächspartner nach inhaltlichen Kriterien, beruflichem Umfeld und Forschungsinteresse ausgewählt. Danach wird telefonisch Kontakt hergestellt, das Forschungsprojekt vorgestellt und die Verfügbarkeit des Experten abgeklärt. Nach der Kontaktherstellung beginnt die Datenerhebungsphase. Mit der Zusage des Experten wird der Interviewleitfaden an den Teilnehmer geschickt, der diesen im vorgegebenen Zeitraum von 3-4 Wochen beantwortet. Sobald der Leitfaden zurückgesendet wird, startet die Auswertung und Interpretation der Daten. Mittels Paraphrasierung, Generalisierung, Reduktion und Interpretation werden die Daten dokumentiert, ausgewertet und Handlungsempfehlungen herausgearbeitet.

7.2 Forschungsprozess und Forschungsdesign

7.2.1 Auswahl der Experten

Um geeignete Experten für die empirische Forschung zu gewinnen, muss zuerst der Begriff Experte definiert werden. In der Literatur ist die Definition eines Experten oder einer Expertin flexibel. Der Begriff beinhaltet, dass alle Menschen Experten ihres Lebens sind bis hin zu den Menschen mit einem Expertenstatus, der der Funktionselite vorbehalten ist (vgl. Helfferich 2011, 163). Der Expertenstatus kann durch den Forscher selbst definiert werden, jedoch sollte der Experte aufgrund seines speziellen Status und nicht als Privatperson befragt werden. Prinzipiell ist jede Person geeignet, die über ein fachliches, abstraktes Sonderwissen verfügt bzw. sich über die Jahre angeeignet hat.

Ein Auswahlkriterium ist die Kompetenz des Experten, mit der er qualitativ fundierte Aussagen bezüglich der Themen Nachhaltigkeits- und Innovationsmanagement in der Automobilbranche treffen kann. Zusätzlich spielt der aktuelle Arbeitgeber und die Funktion des Experten innerhalb des Unternehmens (Abteilungsleiter, Vorstand) eine Rolle. Grundlage für die Auswahl der Experten ist eine intensive Recherche sowie die Verwendung des persönlichen Netzwerks an beruflichen Kontakten. Für ein repräsentatives Ergebnis des Experteninterviews wird bei der Auswahl darauf geachtet, verschiedene Experten aus unterschiedlichen Themenbereichen, Branchen und Unternehmensgrößen zu finden, um die Thematik aus verschiedenen Sichtweisen zu beleuchten und zu erforschen. Die Auswahl der geeigneten bzw. potentiellen Experten zeigt Abb. 23, bei der die Experten nach Unternehmen und Position bzw. Zuständigkeitsbereich im Unternehmen aufgeteilt sind. Dabei werden u.a. Experten aus dem VDA, Innovationsinstituten, Universitäten sowie den Unternehmen Deutsche Bahn und Magnetec befragt. Die persönlichen Daten der Experten werden im Rahmen der Analyse anonymisiert.

Nach intensiver Recherche von geeigneten Personen bzw. Experten werden die potentiellen Experten telefonisch kontaktiert, um deren Interesse und Verfügbarkeit zu besprechen. In dem Telefonat werden die Rahmenbedingungen, wie u.a. das Thema der Arbeit, die Anzahl der Interviewfragen und das weitere Vorgehen besprochen. Im Nachgang an das Telefonat werden dem Interviewpartner die gesamten Informationen nochmals per Email zugeschickt, bevor der Interviewleitfaden versendet wird. Dieses Vorgehen entspricht der Kontaktaufnahme nach Helfferich (2011, 176).

7.2.2 Interviewleitfaden

Der Interviewleitfaden soll so strukturierend und offen wie möglich erstellt werden, um den Experten die Beantwortung der Fragen zu erleichtern und dem Interviewleitfaden einen logischen Aufbau zu Grunde zu legen. Dazu werden sieben Fragen zu den zu erforschenden Themen formuliert. Entscheidend ist dabei, dass es sich ausschließlich um offene Fragen handelt, durch die sich die Experten frei zu den genannten Themen und zukünftigen Entwicklungen äußern können. Geschlossene Fragen können für diese empirische Untersuchung nicht qualitativ ausgewertet werden.

Der Leitfaden ist in zwei Bereiche aufgeteilt. Der erste Teil (s. Abb. 24) beinhaltet das Deckblatt bzw. alle obligatorischen Hinweise und Informationen bezüglich des Interviews, wie z.B. das Thema, der Bezug zur Forschungsarbeit, der zeitliche Rahmen, Hinweise zur Bearbeitung der Fragen und die Angabe von persönlichen Daten für eine bessere interne Zuordnung. Der zweite Teil beinhaltet den Interviewleitfaden inklusive der sieben Forschungsfragen, die in Abb. 25 genau untersucht und erläutert werden.

7.2.3 Durchführung

Im Gegensatz zu den gängigen Formen eines persönlichen Interviews wird in dieser Forschung auf die Wünsche der Experten auf Grund von Zeitmangel, Terminen und deutschlandweiten Unternehmensstandorten Rücksicht genommen und kein persönliches Interview-Gespräch vor Ort durchgeführt. Stattdessen wird das Interview auf elektronischem Weg vorgenommen, wobei die Bedingungen eines persönlichen Interviews eingehalten werden. Nach der Auswahl und Kontaktaufnahme der Experten wird das Experteninterview per Email durchgeführt. Nach ihrer Einwilligung erhalten die Teilnehmer den Interviewleitfaden als Word-Dokument. Innerhalb des Dokuments finden die Teilnehmer den Interviewleitfaden inklusive des Deckblattes und der sieben beschriebenen Forschungs-

fragen, die innerhalb des Dokuments beantwortet werden können. Nach Beantwortung aller Fragen wird das Dokument per Mail an den Forschenden zurück geschickt. Für die Beantwortung des Interviewleitfadens wird den Experten ein Zeitraum von einem Monat eingeräumt, wobei sie nach drei sowie vier Wochen an die Rückgabe des Leitfadens per Mail bzw. telefonisch erinnert werden. Für Fragen und Probleme während der Beantwortung der Fragen steht der Forschende jederzeit als Ansprechpartner zur Verfügung.

7.3 Auswertung und Interpretation

Dieses Kapitel wird in zwei Bereiche unterteilt. Einerseits die Erläuterung der Vorgehensweise und die verschiedenen Phasen der Auswertung sowie andererseits die inhaltliche Auswertung, d.h. die zentralen Ergebnisse der empirischen Untersuchung. Die Originaltexte der Experten für alle Fragen finden sich in Anhang 5. Die Auswertung der Experteninterviews erfolgt in 4 Schritten: Transkription, Paraphrasierung, Generalisierung und Reduktion sowie die Handlungsempfehlungen. Für die übersichtliche Auswertung der Phasen wird eine Excel-Tabelle erstellt (s. Anhang 6) und die Ergebnisse dort festgehalten.

Im Zuge der inhaltlichen Auswertung kann vorab gesagt werden, dass die Experten qualitativ sehr hochwertige Antworten und Aussagen getroffen haben. Im folgenden Abschnitt werden die Kernaussagen bzw. Ergebnisse der gesamten empirischen Untersuchung kurz dargestellt. Eine detaillierte Ausführung der Ergebnisse findet sich in Anhang 4.

Zusammenfassend ist zu erkennen, dass die Nachhaltigkeit eine große Rolle für zukünftige Automobilinnovationen spielt. Insbesondere die Bereiche der vernetzten Mobilitätslösungen und -dienstleistungen werden dabei besonders durch die Experten hervorgehoben. Diese können im Hinblick auf die Umweltbelastungen zunehmend umweltorientiert und emissions-neutral eingesetzt werden. Zentral ist hierbei der effiziente Einsatz von Ressourcen und Materialien. Für eine nachhaltige Unternehmensstrategie werden Umweltmanagementsysteme angeführt sowie die Verankerung in der Management- und Mitarbeiterebene. Mit einem Stakeholderdialog und einer Situationsanalyse sollen die Bedürfnisse analysiert und in den Entscheidungsprozess mit einbezogen werden. Für eine geeignete Kommunikation soll die Zielgruppe genau definiert werden und die Wahl der Maßnahmen und Kommunikationskanäle zielgruppenabhängig erfolgen. Vor allem bei der jüngeren Zielgruppe gewinnen innovative Kommunikationsinstrumente im Zuge der Digitalisierung an Bedeutung. Eine Einbindung der Kunden in den Innovationsprozess erfolgt laut der Experten anhand konstruktiver Kommunikationsplattformen, mit denen Unternehmen in den Kundendialog treten können.

8 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen

Die Nachhaltigkeit ist in vielen Branchen ein Begriff, an dem erfolgreiche und langfristig orientierte Unternehmen nicht vorbeikommen. Vor allem durch die öffentlich diskutierten Themen, wie die hohen Abgaswerte und den daraus resultierenden alternativen Lösungen für eine umweltfreundliche Zukunft, wächst die Bedeutung des Themas für die Automobilindustrie seit Jahren. Die soziale und umweltorientierte Verantwortung von Unternehmen nimmt deutlich zu, da viele den gesellschaftlichen Trend der Nachhaltigkeit nutzen und darin einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil für die Zukunft erkennen. Mittels sozialer und ökonomischer Verantwortung sowie geeigneter Maßnahmen und Projekte soll die Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie integriert und das Vertrauen sowie die Akzeptanz der Konsumenten gewonnen werden. Für die Kommunikation der Nachhaltigkeitsaktivitäten an die Konsumenten und Stakeholder wird auf die Nachhaltigkeitsberichterstattung in Form von Nachhaltigkeitsberichten zurückgegriffen.

In der Automobilbranche sind die Themen Nachhaltigkeit und Innovation eng miteinander verknüpft. Um die Verbrauchs- und Energieeffizienz eines Fahrzeugs zu senken oder die Prozesse innerhalb des Unternehmens effektiver zu gestalten, werden neue nachhaltige Innovationen entwickelt. Im Bereich der elektrischen Fahrzeuge und der Mobilitätsdienstleistungen wird an nachhaltigen Innovationen geforscht, um den steigenden Kundenansprüchen sowie den Anforderungen der Politik nachzukommen. Um ein professionelles und erfolgreiches Nachhaltigkeits- und Innovationsmanagement in der Automobilbranche aufzustellen und durchführen zu können, sollten die nachfolgenden Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen berücksichtigt werden.

Trends und Marktentwicklungen identifizieren: Der Automobilmarkt unterliegt einem stetigem Wandel, wodurch die Unternehmen die Markttrends und -entwicklungen erkennen, analysieren und die Bedeutung für das Unternehmen identifizieren müssen. Der Markt muss konsequent beobachtet und analysiert werden, um frühzeitig auf Veränderungen mit geeigneten Maßnahmen und Innovationen reagieren zu können sowie auf verschiedene Szenarien vorbereitet zu sein. Zur Sicherung der Markt- und Wettbewerbsfähigkeit, muss ein professionelles Automobilunternehmen die verschiedenen Veränderungstreiber sowie die gesetzlichen Vorgaben und veränderten Kundenbedürfnisse beachten.

Verantwortung übernehmen: Durch die Globalisierung und steigende Umweltverschmutzung sollten sich langfristig orientierte Unternehmen verstärkt für das Thema CSR einsetzen und wirtschaftliche sowie ökologische Verantwortung übernehmen. Dabei sind alle

Nachhaltigkeitsdimensionen (ökonomische, ökologische und soziale Dimension) zu beachten, zu fördern und je nach Unternehmensanforderungen, unterschiedlich zu gewichten. Verantwortung übernehmen sowie Umwelt- und Sozialprojekte zu initiieren kann die langfristige Sicherung des Unternehmens garantieren.

Integration von CSR in die Unternehmensstrategie: Nach Beachtung der drei Nachhaltigkeitsdimensionen muss für ein professionelles und glaubwürdiges Nachhaltigkeitsmanagement der Nachhaltigkeitsgedanke in alle Bereiche des Unternehmens integriert werden. Die Nachhaltigkeitsstrategie implementiert die Nachhaltigkeit in alle Unternehmensbereiche sowie über die gesamte Wertschöpfungskette inklusive der Lieferanten. Für eine erfolgreiche Integration sollten nicht nur das Management, sondern auch die Mitarbeiter sensibilisiert werden.

Alternative Antriebssysteme und Mobilität: Ein zentrales Thema in der Automobilbranche sind die alternativen Antriebssysteme, insbesondere die Elektromobilität. Dieser Bereich spielt in Zukunft eine große Rolle, jedoch ist noch fraglich, welche Antriebstechnologie sich auf dem Markt durchsetzen wird. Für Automobilunternehmen gilt als Handlungsempfehlung die verschiedenen innovativen Technologien im Bereich Antriebstechnik weiterzuentwickeln und entsprechend der Marktentwicklung zu forcieren. Außerdem soll die vernetzte Mobilität bzw. Mobilitätsdienstleistungen weiterentwickelt werden.

Nachhaltigkeitsberichterstattung: In einem Nachhaltigkeitsbericht können die Unternehmen ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten und -erfolge für die Stakeholder darstellen. Die Nachhaltigkeitsberichte sollen zwecks Vergleichbarkeit an den höchsten etablierten und verifizierten Leitlinien ausgerichtet sein, wie beispielsweise dem UN Global Compact oder den GRI-Richtlinien. Um die Transparenz und Glaubwürdigkeit des Berichts zu steigern, wird ein externer Wirtschaftsprüfer hinzugezogen.

Stakeholderdialog: Der Dialog mit den Stakeholdern kann nicht nur bei der Bewältigung einer Unternehmenskrise effektiv sein. Vielmehr können durch einen Dialog neue Perspektiven und Lösungen entwickelt werden, da das Unternehmen besser auf die gewünschten Anforderungen und Wünsche der Stakeholder reagieren kann. Im Stakeholder-Dialog können Lösungen gefunden und ggf. die Geschäftsstrategie angepasst werden. Das bekannteste Instrument ist die Nachhaltigkeitsberichterstattung.

Förderung von Akzeptanz und Vertrauen: Mittels des Nachhaltigkeitsmanagements und der Nachhaltigkeitsberichterstattung soll bei den Konsumenten Transparenz und Vertrau-

en bezüglich einer nachhaltigen Unternehmensverantwortung geschaffen werden. Ohne eine Akzeptanzförderung können die Nachhaltigkeitsmaßnahmen des Unternehmens nicht erfolgreich durchgesetzt und neue Innovationen nicht erfolgreich eingeführt werden. Eine Ablehnung gegenüber der neuen innovativen Lösung bzw. Technologie soll vermieden werden.

Vermeidung von Greenwashing: In der Nachhaltigkeitsberichterstattung soll ganz klar auf das Greenwashing verzichtet werden. Beschönigungen und falsche Aussagen bezüglich der sozialen und ökologischen Aktivitäten eines Unternehmens können schnell durch NGOs aufgedeckt werden und zu einem erheblichen wirtschaftlichen Imageschaden führen. Es soll offen, ehrlich und transparent kommuniziert werden.

Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft erhöhen: Eine erfolgreiche und stabile Wettbewerbsposition im Vergleich zu den Mitbewerbern am Markt ist die Grundlage eines erfolgreichen Unternehmens. Um die Wettbewerbsfähigkeit auszubauen und langfristig am Markt erfolgreich zu sein, soll die Innovationskraft gesteigert, neue Märkte genutzt und die Umwelt unterstützt werden. Die Abgrenzung zu anderen Wettbewerbern, beispielsweise mit einer weiterentwickelten Technologie, ist elementar.

Kundenintegration in den Innovationsprozess: Um den Kundenwünschen und -bedürfnissen zu entsprechen, müssen Unternehmen die Konsumenten früh bzw. an geeigneter Stelle in den Innovationsprozess miteinbinden. Dies kann in den Phasen der Ideengenerierung bis hin zu interaktiven Marketingaktivitäten geschehen. Viele Innovationen, die in einem offenen Innovationsprozess entwickelt wurden, konnten erfolgreicher am Markt etabliert werden, da diese unter Berücksichtigung der Kundenanforderungen entstanden sind. Hierbei kann außerdem auf Lead-User zurückgegriffen werden.

Literaturverzeichnis

Agentur für erneuerbare Energien (2017): Repräsentative Umfrage: 95 Prozent der Deutschen wollen mehr Erneuerbare Energien. <https://www.unendlich-viel-energie.de/akzeptanzumfrage2017> (17.05.2018).

Appel, Gordon (2012): Mass Customization in der Automobilindustrie. Entwicklung innovativer Konzepte zur Gestaltung von Produktionsnetzwerken. Saarbrücken.

Ap-Verlag (2017): Diese drei Trends verändern die Automobilindustrie. <http://ap-verlag.de/diese-drei-trends-veraendern-die-automobilindustrie/30286/> (31.05.2018).

Aunkofer, Benjamin (2011): Kundenindividuelle Massenproduktion. <https://www.der-wirtschaftsingenieur.de/index.php/kundenindividuelle-massenproduktion/> (16.05.2018).

Barthel, Klaus / Böhler-Baedeker, Susanne / Bormann, René (2010): Zukunft der deutschen Automobilindustrie. Herausforderungen und Perspektiven für den Strukturwandel im Automobilsektor. Bonn.

Bayazit, Erhan (2017): Triple Bottom Line. Ein Enzyklopädiebeitrag. München.

Bley, Simon (2010): Innovationswettbewerb und Open Innovation. In: Gundlach, Carsten / Glanz, Axel / Gutsche, Jens (Hrsg.): Die frühe Innovationsphase. Methoden und Strategien für die Vorentwicklung. Düsseldorf, 299-326.

BMW (2017): Geschäftsbericht 2016. Eine neue Ära. München.

BMW Group (2017a): Sustainability Factbook 2016. 101 Jahre - 101 Fakten. München.

BMW Group (2017b): Sustainable Value Report 2016. München.

BMW Group 1: Nachhaltigkeitsbericht. Nachhaltig handeln, Ziele erreichen. <https://www.bmwgroup.com/de/verantwortung/sustainable-value-report.html> (01.05.2018).

BMW Group 2: Geschäftsbereiche. <https://www.bmwgroup.com/de/unternehmen/geschaeftsbereiche.html> (17.05.2018).

BMW Group 3: Begeisternde Marken. Der Kunde im Mittelpunkt. <https://www.bmwgroup.com/de/marken.html> (19.06.2018).

BMW Group 4: Nachhaltigkeit in der BMW Group. <https://www.bmwgroup.com/de/verantwortung/nachhaltiges-wirtschaften.html> (19.05.2018).

BMW Group 5: Maximale Performance, minimaler Verbrauch. <https://www.bmwgroup.com/de/innovation/technologie-und-mobilitaet/effizienz-und-elekromobilitaet.html> (19.05.2018).

BMW Group 6: Ein Unternehmen, eine Vision. Innovationen schaffen. <https://www.bmwgroup.com/de/innovation/unternehmen.html> (19.05.2018).

BMW Group 7: Die Mobilität der Zukunft. <https://www.bmwgroup.com/de/innovation/technologie-und-mobilitaet/mobilitaetsservices.html> (19.05.2018).

BMW Group 8: Die BMW Group im Profil. <https://www.bmwgroup.com/de/unternehmen/unternehmensprofil.html> (31.05.2018).

Bortz, Jürgen / Döring, Nicola (2006): Forschungsmethoden und Evaluation. 4. Aufl. Heidelberg.

Brauweiler, Hans-Christian (2008): Unternehmensführung heute. München.

Bruhn, Manfred (2015): Kommunikationspolitik. Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen. 8. Aufl. München.

BMAS (2011): Die DIN ISO 26000. Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen - Ein Überblick. Bonn.

BMAS (2015): Gemeinsam Handeln! Prävention weltweit stärken. Berlin.

BMAS (2017): Internationale Arbeitsorganisation. <http://www.bmas.de/DE/Themen/Soziales-Europa-und-Internationales/International/Internationale-Organisationen/internationale-arbeitsorganisation.html> (01.05.2018).

BMU (2008a): Megatrends der Nachhaltigkeit. Unternehmensstrategie neu denken. Berlin.

BMU (2008b): Corporate Social Responsibility. Eine Orientierung aus Umweltsicht. 3. Aufl. Berlin.

BMU (2009): Nachhaltigkeitsberichterstattung: Empfehlungen für eine gute Unternehmenspraxis. 2. Aufl. Berlin.

BMU (Hrsg.): Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Von der Idee zur Praxis: Managementansätze zur Umsetzung von Corporate Social Responsibility und Corporate Sustainability. Berlin.

BMUB (2014): Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Eine Orientierungshilfe für Kernthemen und Handlungsfelder des Leitfadens DIN ISO 26000. Berlin.

BMZE (2018): Vereinte Nationen. Internationale Arbeitsorganisation. http://www.bmz.de/de/ministerium/wege/multilaterale_ez/akteure/uno/ilo/index.html (01.05.2018).

BMWi (2017): OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen. Empfehlungen für verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln in einem globalen Kontext. Berlin.

BMWi: <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Textsammlungen/Branchenfokus/Industrie/branchenfokus-automobilindustrie.html> (20.05.18).

Bundesregierung (2013): Nachhaltigkeit. Nachhaltiger Konsum liegt im Trend. <https://www.bundesregierung.de/ContentArchiv/DE/Archiv17/Artikel/2013/08/2013-08-02-nachhaltiger-konsum.html> (01.05.2018).

Burmann, Christoph / Blinda, Lars / Nitschke, Axel (2003): Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements. Bremen.

Carmen (2014): Akzeptanz für erneuerbare Energien. Ein Leitfaden. 3. Aufl. Straubing.

Clausen, Jens / Loew, Thomas / Klaffke, Kathrin (2001): Der Nachhaltigkeitsbericht. In: Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (Hrsg.): Der Nachhaltigkeitsbericht. Ein Leitfaden zur Praxis glaubwürdiger Kommunikation für zukunftsfähige Unternehmen. Berlin, 4-50.

Colman Bernhard (2013): Nachhaltigkeitscontrolling. Strategien, Ziele, Umsetzung. Wiesbaden.

CSR Germany: Instrumente. http://www.csrgermany.de/www/csr_cms_relaunch.nsf/id/csr-instrumente-de (13.05.2018).

CSR Germany 2: OECD-Leitsätze. http://www.csrgermany.de/www/csr_cms_relaunch.nsf/id/oecd-leitsaetze-de (13.05.2018).

CSR Kongress: Greenwashing. Die dunkle Seite der CSR Kommunikation. <http://www.csr-kongress.de/news/45-greenwashing-die-dunkle-seite-der-csr-kommunikation.html> (12.05.18).

D'heur, Michael (2015): Die Materialitätsanalyse als Richtungsgeber für die Umsetzung nachhaltiger Wertschöpfung im Kerngeschäft. <https://www.sharedvaluechain.com/die-materialitatsanalyse-als-richtungsgeber-fur-die-umsetzung-nachhaltiger-wertschopfung-im-kerngeschäft/?lang=de> (26.05.2018).

Daimler AG (2009): Akzeptanz- und Begeisterungsfaktoren von technischen Innovationen. https://www.zmms.tu-berlin.de/fileadmin/f25/dokumente/Begeisterungs_und_Akzeptanzfaktoren_von_Innovationen.pdf (17.05.2018).

Destatis (2017): Pressemitteilung. https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2017/09/PD17_326_811pdf.pdf?__blob=publicationFile (23.05.2018).

DGCN (2016): Corporate Responsibility. Berichterstattung. Eine Übersicht zum UN Global Compact und weiteren CR-Rahmenwerken. Frankfurt.

Diez, Willi (2015): Automobilmarketing. Erfolgreiche Strategien, praxisorientierte Konzepte, effektive Instrumente. 6. Aufl. München.

Diez, Willi (2017): Wohin steuert die deutsche Automobilindustrie? 2. Aufl. Berlin/Boston.

Disselkamp, Marcus (2012): Innovationsmanagement. Instrumente und Methoden zur Umsetzung im Unternehmen. 2. Aufl. Wiesbaden.

Dolata, Lukas / Mros, Nicholas / Wahl, Christoph (2017): Was sind die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen - und wie gut sind sie? <https://wirtschaftsrecht-news.de/2017/02/was-sind-die-oecd-leitsaetze-fuer-multinationale-unternehmen-und-wie-gut-sind-sie/> (13.05.2018).

Dörr, Nora / Müller-Prothmann, Tobias (2014): Innovationsmanagement. Strategien, Methoden und Werkzeuge für systematische Innovationsprozesse. 3. Aufl. München.

Dudenhöffer, Ferdinand (2016): Weltautomarkt wächst 2017 auf 85 Millionen Verkäufe. <http://www.absatzwirtschaft.de/weltautomarkt-waechst-2017-auf-85-millionen-verkaeufe-94885/> (08.05.2018).

EMAS: Was ist EMAS. <http://www.emas.de/ueber-emas/> (06.03.2018).

Engel, Kai / Nippa, Michael (Hrsg.): Innovationsmanagement. Von der Idee zum erfolgreichen Produkt. Heidelberg.

Ernst & Young (2014): Pflicht oder Kür? Nachhaltigkeitsberichterstattung in Deutschland. Standortbestimmung. [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Studie_-_Pflicht_oder_Kuer/\\$FILE/EY-Studie-PflichtoderKuer-2014.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Studie_-_Pflicht_oder_Kuer/$FILE/EY-Studie-PflichtoderKuer-2014.pdf) (15.05.2018).

Ertl, Martin (2007): Das Innovationsmanagement der BMW Group. Strategie, Ziele und Prozesse. In: Engel, Kai / Nippa, Michael (Hrsg.): Innovationsmanagement. Von der Idee zum erfolgreichen Produkt. Heidelberg, 61-74.

Europäische Kommission (2001): Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. Grünbuch. Generaldirektion für Beschäftigung und Soziales. Brüssel.

Europäische Kommission (2011): Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR). Brüssel.

Fernis, Jörg (2006): Akzeptanzförderung der Mitarbeiter bei informationstechnischen Veränderungsprozessen. München.

Fleig, Jürgen (2017): Mit Innovationen am Markt voran oder hinterher? <https://www.business-wissen.de/hb/wie-innovationsstrategien-erarbeitet-werden/> (16.05.2018).

Focus Online (2014): Diese fünf Giganten wollen ihr Image mit Ökokampagnen aufpolieren. https://www.focus.de/finanzen/videos/gruene-geschaefte-diese-unternehmen-schaffen-sich-ein-gruenes-image_id_4123577.html (12.05.2018).

Focus Online (2016): Mehr Bambus, weniger Bumms. Was unsere Autos künftig luxuriös macht. https://www.focus.de/auto/neuheiten/luxus-von-morgen-mehr-bambus-weniger-bumms-was-unsere-autos-kuenftig-luxurioes-macht_id_5445111.html (21.05.2018).

Franz, Peter / Kleinfeld, Annette / Thorns, Matthias (2011): Gesellschaftliche Verantwortung nach DIN ISO 26000. Eine Einführung mit Hinweisen für Anwender. Berlin.

Funda, Philippe (2014): Globale Wachstumschance oder Risiko? https://www.pwc.de/de/automobilindustrie/assets/pwc_studie_automotive_globales-wachstum.pdf (31.05.2018).

Gassmann, Oliver / Sutter, Philipp (2013): Praxiswissen Innovationsmanagement. Von der Idee zum Markenerfolg. 3. Aufl. München.

GRI (2015): G4 Leitlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung. Berichterstattungsgrundsätze und Standardangaben. 2. Aufl. Amsterdam.

Global Compact: Stakeholder-Dialog - Beispiele von DAW und BASF. <https://www.globalcompact.de/de/themen/Good-Practices/CSR-Management/Stakeholder-Dialoge-bei-DAW-und-BASF.php> (26.05.2018).

Glock, Yvonne (2013): Darstellung und Umsetzung der Implementierung von Corporate Social Responsibility (CSR). CSR als Bestandteil der Unternehmensstrategie. Hamburg.

Golfin, Keith / Herstatt, Cornelius / Mitchell, Rick (2013): Innovationsmanagement. Strategien und effektive Umsetzung von Innovationsprozessen mit dem Pentathlon-Prinzip. 2. Aufl. München.

Grunwald, Armin / Kopfmüller, Jürgen (2012): Nachhaltigkeit. 2. Aufl. Frankfurt am Main.

Gundlach, Carsten / Glanz, Axel / Gutsche, Jens (Hrsg.): Die frühe Innovationsphase. Methoden und Strategien für die Vorentwicklung. Düsseldorf.

Haufe Online (2015): 5 Trends, die in den kommenden Jahren zu erwarten sind. https://www.haufe.de/compliance/management-praxis/csr-5-trends-sind-in-den-kommenden-jahren-zu-erwarten_230130_290822.html (12.05.2018).

Hauschildt, Jürgen / Salomo, Sören / Schultz, Carsten (2016): Innovationsmanagement. 6. Aufl. München.

Helfferich, Cornelia (2011): Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. 4. Aufl. Wiesbaden.

Hengsberger, Angela (2017): Wie sieht ein generischer Innovationsprozess nach Cooper aus? <http://www.lead-innovation.com/blog/wie-sieht-ein-generischer-innovationsprozess-aus> (23.05.2018).

Henkel, Simon (2015): Authentisch und ästhetisch: Nachhaltigkeit 2.0. <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/nachhaltigkeit-20/> (01.05.2018).

Hirschi, Stephan / Rutishauser, Raphael (2016): Nachhaltigkeitsberichterstattung im Trend. Nicht-finanzielle Zielsetzungen führen zur Erreichung finanzieller Zielsetzungen. https://www.pwc.ch/de/publications/2016/Hirschi_Rutishauser_de.pdf (01.05.2018).

Hoffmann, Anke (2008): Die Akzeptanz kartenbasierter Kundenbindungsprogramme aus Konsumentensicht. Determinanten und Erfolgswirkungen. Wiesbaden.

Hoffmann, Esther / Dietsche, Christian / Westermann, Udo (2016): Nachhaltigkeitsberichterstattung in Deutschland. In: Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (Hrsg.): Nachhaltigkeitsberichterstattung in Deutschland. Ergebnisse und Trends im Ranking der Nachhaltigkeitsberichte. Berlin.

Ifo Institut: Organisationsinnovationen. www.ifo.de/de/w/Heap53qQ (31.05.2018).

Ili, Serhan (2010): Open Innovation - Risiken erkennen, Chancen nutzen. In: Gundlach, Carsten / Glanz, Axel / Gutsche, Jens (Hrsg.): Die frühe Innovationsphase. Methoden und Strategien für die Vorentwicklung. Düsseldorf, 277-298.

Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (Hrsg.): Der Nachhaltigkeitsbericht. Ein Leitfaden zur Praxis glaubwürdiger Kommunikation für zukunftsfähige Unternehmen. Berlin.

Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (Hrsg.): Nachhaltigkeitsberichterstattung in Deutschland. Ergebnisse und Trends im Ranking der Nachhaltigkeitsberichte. Berlin.

ILO 1: Bedeutung der ILO für Deutschland. <http://www.ilo.org/berlin/ILO-und-Deutschland/bedeutung/lang--de/index.htm> (01.05.2018).

ILO 2: ILO Kernarbeitsnormen. <http://www.ilo.org/berlin/arbeits-und-standards/kernarbeitsnormen/lang--de/index.htm> (13.05.2018)

KBA: Neuzulassungen. Jahresbilanz der Neuzulassungen 2017. https://www.kba.de/DE/Statistik/Fahrzeuge/Neuzulassungen/neuzulassungen_node.html (23.05.2018).

Lexikon der Nachhaltigkeit (2015a): Corporate Governance. https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/corporate_governance_kodex_1046.htm (15.05.2018).

Lexikon der Nachhaltigkeit (2015b): Drei Säulen Modell. https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/1_3_a_drei_saeulen_modell_1531.htm (11.05.2018).

Lexikon der Nachhaltigkeit (2016): Corporate Social Responsibility. https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/corporate_social_responsibility_unternehmerische_1499.htm (11.05.2018).

LobbyControl (Hrsg.): Greenwash in Zeiten des Klimawandels. Köln.

Loew, Thomas / Rohde, Friederike (2013): CSR und Nachhaltigkeitsmanagement. Definitionen, Ansätze und organisatorische Umsetzung in Unternehmen. Berlin.

Malorny, Christian (2015): Das Ende der Autoindustrie, wie wir sie kennen. <https://www.welt.de/motor/article146698673/Das-Ende-der-Autoindustrie-wie-wir-sie-kennen.html> (21.05.18)

Mante, Gabriele (2012): Auf dem Weg zu Nachhaltigkeit - Bildung für nachhaltige Entwicklung. <https://reset.org/knowledge/auf-dem-weg-zur-nachhaltigkeit-bildung-fuer-nachhaltige-entwicklung> (01.05.2018).

Mass Customization: Hard- Soft-Customization. https://mass-customization.de/tl/Hard_Soft-Customization.htm (16.05.2018).

Mattke, Sascha (2018): Der Pionier als Schlusslicht. <https://www.heise.de/tr/artikel/Der-Pionier-als-Schlusslicht-3954675.html> (31.05.2018).

McKinsey (2017): Autoindustrie: Langfristiger Wachstumskurs ist intakt - aber Erlösquellen verändern sich. <https://www.mckinsey.de/autoindustrie-langfristiger-wachstumskurs-ist-intakt-aber-erloesquellen-veraendern-sich> (01.05.2018).

Möslein, Kathrin / Neyer, Anne-Katrin (2009): Open Innovation. Grundlagen, Herausforderungen, Spannungsfelder. In: Zerfaß, Ansgar / Möslein, Kathrin (Hrsg.): Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement. Strategien im Zeitalter der Open Innovation. Wiesbaden, 85-104.

Müller, Anna-Maria (2009): Greenwashing - Die dunkle Seite der CSR. <https://reset.org/knowledge/greenwashing-%E2%80%93-die-dunkle-seite-der-csr> (01.05.2018).

Müller, Martin / Schaltegger, Stefan (Hrsg.): Corporate Social Responsibility. Trend oder Modeerscheinung? München.

Müller, Ulrich (2007): Greenwash in Zeiten des Klimawandels. In: LobbyControl (Hrsg.): Greenwash in Zeiten des Klimawandels. Köln, 1-26.

N-tv (2011a): Markentreue beim Autokauf gibt es kaum. <https://www.n-tv.de/ticker/Auto/Markentreue-beim-Autokauf-gibt-es-kaum-article3034576.html> (19.05.2018)

N-tv (2011b): Musterbeispiel für Greenwashing. <https://www.n-tv.de/ratgeber/Danone-wird-abgemahnt-article3901791.html> (12.05.2018).

- OECD (2011): OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen, OECD Publishing.
<http://dx.doi.org/10.1787/9789264122352-de>.
- Otto, Anika (2017): CSR-Richtlinie - Wahrer Nachhaltigkeitsfortschritt oder bloßer Papiermüll? https://wirtschaftsrecht-news.de/2017/02/__trashed/ (15.05.2018).
- Piller, Frank / Möslin, Kathrin / Ihl Christoph (2017): Interaktive Wertschöpfung kompakt. Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung. Wiesbaden.
- Piller, Frank Thomas (2006): Mass Customization. Ein wettbewerbsstrategisches Konzept im Informationszeitalter. 4. Aufl. Wiesbaden.
- Piller, Frank Thomas (2007): Mass Customization. In: Sönke, Albers (Hrsg.): Handbuch Produktmanagement: Strategieentwicklung, Produktplanung, Organisation, Kontrolle. 3. Aufl. Wiesbaden, 943-968.
- PWC (2018): Automotive Trendbarometer. Befragung von Managern der Automobilbranche. <https://www.strategyand.pwc.com/de/studie/auto-trendbarometer> (01.05.2018).
- RNE (2017a): Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex. Maßstab für nachhaltiges Wirtschaften. 4. Aufl. Berlin.
- RNE (2017b): Die Zukunft gehört der Kreislaufwirtschaft. <https://www.nachhaltigkeitsrat.de/aktuelles/die-zukunft-gehoert-der-kreislaufwirtschaft/> (12.05.2018).
- Rödel & Partner (2016): Glaubwürdigkeit der Nachhaltigkeitsberichterstattung erhöhen. Standardisierung und freiwillige Prüfungen. <https://www.roedl.de/themen/nachhaltigkeit-csr/berichterstattung-greenwashing-standardisierung-pruefung> (01.05.2018).
- Ryte (2018): Mass Customization. https://de.ryte.com/wiki/Mass_Customization (01.05.2018).
- Schade, Wolfgang / Zanker, Christoph / Kühn André (2012): Zukunft der Automobilindustrie. Innovationsreport. Berlin.
- Schaeffer, Eric (2017): Industry X.0. Digitale Chancen in der Industrie nutzen. München.
- Schaltegger, Stefan / Herzig, Christian / Kleiber, Oliver (2007): Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. In: BMU (Hrsg.): Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Von der Idee zur Praxis: Managementansätze zur Umsetzung von Corporate Social Responsibility und Corporate Sustainability. Berlin, 3-183.

Schneider, Andreas / Schmidpeter, René (Hrsg.): Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. 2. Aufl. Berlin, Heidelberg.

Scholz, Ulrich / Pastoors, Sven / Becker, Joachim (2015): Einführung in nachhaltiges Innovationsmanagement und die Grundlagen des Green Marketing. Marburg.

Schulz, Otto (2012): Nachhaltige ganzheitliche Wertschöpfungsketten. In: Schneider, Andreas / Schmidpeter, René (Hrsg.): Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. Berlin, Heidelberg, S.271 - 284.

Seeger, Stefan (2007): Von der Innovationsflut zum wirtschaftlichen Erfolg. In: Engel, Kai / Nippa, Michael (Hrsg.): Innovationsmanagement. Von der Idee zum erfolgreichen Produkt. Heidelberg, 111-130.

Skrabania, Lydia (2017): Klimaschutz. E-Mobilität: Mit sauberer Energie ans Ziel. <https://reset.org/knowledge/e-mobilitaet-sauberer-energie-ans-ziel-02272017> (23.05.18).

Statista (2018a): Dossier weltweite Automobilindustrie. <https://de.statista.com/statistik/studie/id/31199/dokument/weltweite-automobilindustrie-statista-dossier/> (23.02.2018).

Statista (2018b): Umsatz der weltweit führenden Automobilhersteller im Jahr 2016. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/215344/umfrage/umsatz-der-weltweit-fuehrenden-automobilhersteller/> (23.02.2018).

Statista (2018c): Dossier Automobilindustrie Deutschland. <https://de.statista.com/statistik/studie/id/6370/dokument/automobilindustrie-deutschland-statista-dossier/> (23.02.2018).

Stierl, Marcel / Lüth, Arved (2015): Corporate Social Responsibility und Marketing. Eine Einführung in das Transformative Marketing in Theorie und Praxis. Wiesbaden.

Sönke, Albers / Herrmann, Andreas (Hrsg.): Handbuch Produktmanagement: Strategieentwicklung, Produktplanung, Organisation, Kontrolle. 3. Aufl. Wiesbaden.

Süddeutsche Zeitung (2018): Der Entwicklungsaufwand bei selbstfahrenden Autos ist riesig. <http://www.sueddeutsche.de/auto/autonomes-fahren-der-entwicklungsaufwand-bei-selbstfahrenden-autos-ist-riesig-1.3838094> (17.05.2018).

Sukitsch Martina (2014): Nachhaltigkeitsmanagement und Kommunikation in der europäischen Automobilindustrie. Eine Analyse in Europa produzierender Automobilhersteller. Graz.

Tagesspiegel (2017): Ethische Dilemmata unterlaufen oft Akzeptanz von autonomen Fahrzeugen. <https://causa.tagesspiegel.de/gesellschaft/autonomes-fahren-sind-wir-bereit-fuer-selbstfahrende-autos/ethische-dilemmata-unterlaufen-oft-akzeptanz-von-autonomen-fahrzeugen.html> (17.05.2018).

Tremmel, Katrin (2012): Der Weg zum Nachhaltigkeitsbericht. Zell/Mosel.

TÜV Süd: ISO 14001. <https://www.tuev-sued.de/management-systeme/umwelt/iso-14001> (14.05.2018).

UBA (2016): Faktor X. <https://www.umweltbundesamt.de/themen/abfall-ressourcen/ressourcenschonung-in-produktion-konsum/faktor-x> (01.05.2018).

UBA (2017a): Rechtliche Regelungen. <https://www.umweltbundesamt.de/themen/wirtschaft-konsum/produkte/fluorierte-treibhausgase-fckw/rechtliche-regelungen> (12.05.2018).

UBA (2017b): ISO 14001 - Umweltmanagementsystemnorm. <https://www.umweltbundesamt.de/themen/wirtschaft-konsum/wirtschaft-umwelt/umwelt-energiemanagement/iso-14001-umweltmanagementsystemnorm> (14.05.2018).

Umweltgutachterausschuss (2014): EMAS - Das glaubwürdige Umweltmanagementsystem. http://www.emas.de/fileadmin/user_upload/06_service/PDF-Dateien/UGA_Infoblatt_EMAS.pdf (06.03.2018).

United Nations (1987): Report of the World Commission on Environment and Development. Our Common Future. Genf.

UN Global Compact (2014): Leitfaden für nachhaltiges Wirtschaften. Für eine nachhaltige Zukunft. New York.

UN Global Compact: United Nations Global Compact. <https://www.globalcompact.de/de/ueber-uns/dgcn-ungc.php?navid=539859539859> (13.05.2018).

Vahs, Dietmar / Brem, Alexander (2015): Innovationsmanagement. Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung. 5. Aufl. Stuttgart.

VDA (2016): Jahresbericht 2016. Die Automobilindustrie in Daten und Fakten. Berlin.

VDA (2018a): Automobilindustrie und Märkte. Markt Deutschland. <https://www.vda.de/de/themen/automobilindustrie-und-maerkte/markt-deutschland/entwicklung-im-markt-deutschland.html> (01.05.2018).

VDA (2018b): Automobilindustrie und Märkte. Markt International. <https://www.vda.de/de/themen/automobilindustrie-und-maerkte/markt-international/entwicklung-der-globalen-maerkte.html> (08.05.18).

Wallentowitz, Henning / Freialdenhoven, Arndt / Olschewski, Ingo (2009): Strategien in der Automobilindustrie. Technologietrends und Marktentwicklungen. Wiesbaden.

Weis, Christian (2013): Grünes Image durch Greenwashing. http://www.business-on.de/definition-greenwashing-gruenes-image-durch-greenwashing-_id44407.html (01.05.2018).

Wild, Werner (2001): Die Bedeutung der Nachhaltigkeitsberichterstattung für eine nachhaltige Entwicklung. <http://studylibde.com/doc/9355886/beitrag-als-pdf---nachhaltigkeits-berichterstattung> (01.05.2018).

Wördenweber, Martin (2017): Nachhaltigkeitsmanagement. Grundlagen und Praxis unternehmerischen Handelns. Stuttgart.

Wyman, Oliver (2017): Vier Schlüsseltrends für die Zukunft der Automobilindustrie. <http://www.oliverwyman.de/media-center/2017/vier-schluesseltrends-fuer-die-zukunft-der-Automobilindustrie.html> (01.05.2018).

Zeit Online: Nachhaltig in die Zukunft. <https://www.zeit.de/angebote/forschungswelten-nachhaltigkeit/nachhaltig-in-die-zukunft/nachhaltige-entwicklung> (01.05.2018).

Zeit Online (2018): Fahrverbote in Hamburg gelten ab dem 31. Mai. <https://www.zeit.de/mobilitaet/2018-05/diesel-fahrverbote-hamburg-autoindustrie-abgase> (31.05.2018)

Zerfaß, Ansgar / Möslin, Kathrin (Hrsg.): Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement. Strategien im Zeitalter der Open Innovation. Wiesbaden.

Ziemann, Christian (2016): Unternehmensstrategie - Beispiel, Definition und Vorlage. <https://www.christianziemann.de/marktanalyse/unternehmensstrategie/> (16.05.2018).

Zoellner, Jan / Rau, Irina / Schweizer-Ries, Petra (2010): Akzeptanz erneuerbarer Energien durch Beteiligung steigern. Projektabschlussbericht. Magdeburg.

Zukunftsinstitut: Neo-Ökologie. Die Märkte werden grün. <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/neo-oekologie-die-maerkte-werden-gruen/> (15.05.2018).

Anlagen

Abbildung 1:

Abbildung 1: Der grafische Aufbau der Masterarbeit

Quelle: Eigene Darstellung

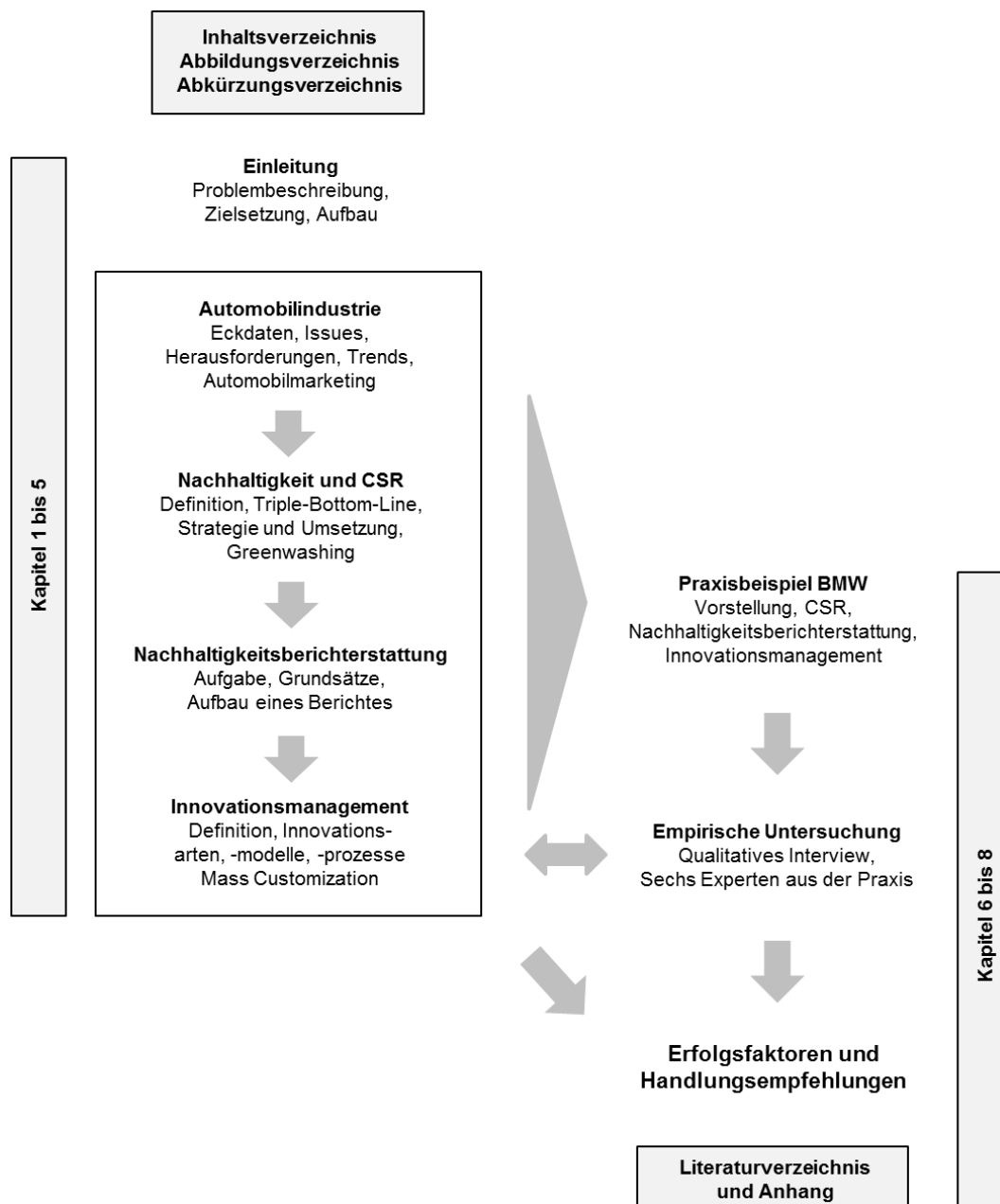


Abbildung 2

Abbildung 2: Eckdaten der deutschen Automobilindustrie

Quelle: Eigene Darstellung; vgl. Statista 2018b, 12ff.

	2013	2014	2015	2016
Umsatz deutsche Automobilindustrie (in Mio.)	391,1	412,7	454,9	464,7
Inlandsumsatz	126,9	131,2	141,3	148,3
Auslandsumsatz	234,6	236,8	263,4	256,3
Umsatz deutsche Automobilzulieferer (in Mrd.)	69,9	73,4	75,8	76,3
PKW-Bestand (in Mio.)	43,4	43,8	44,4	45,1
Produktion	5,4	5,6	5,7	5,8
Neuzulassungen	3,0	3,0	3,2	3,4
Beschäftigte (offiziell)	1.046.983	1.069.891	1.093.618	1.111.491
Automobilhersteller	755.983	774.891	792.618	808.491
Automobilzulieferer	291.000	295.000	301.000	303.000
F&E-Aufwand (in Mrd.)	31,8	34,3	38,6	40,2

Abbildung 3

Abbildung 3: Die zehn umsatzstärksten Automobilhersteller weltweit 2016

Quelle: Eigene Darstellung; vgl. Statista 2018c, 62

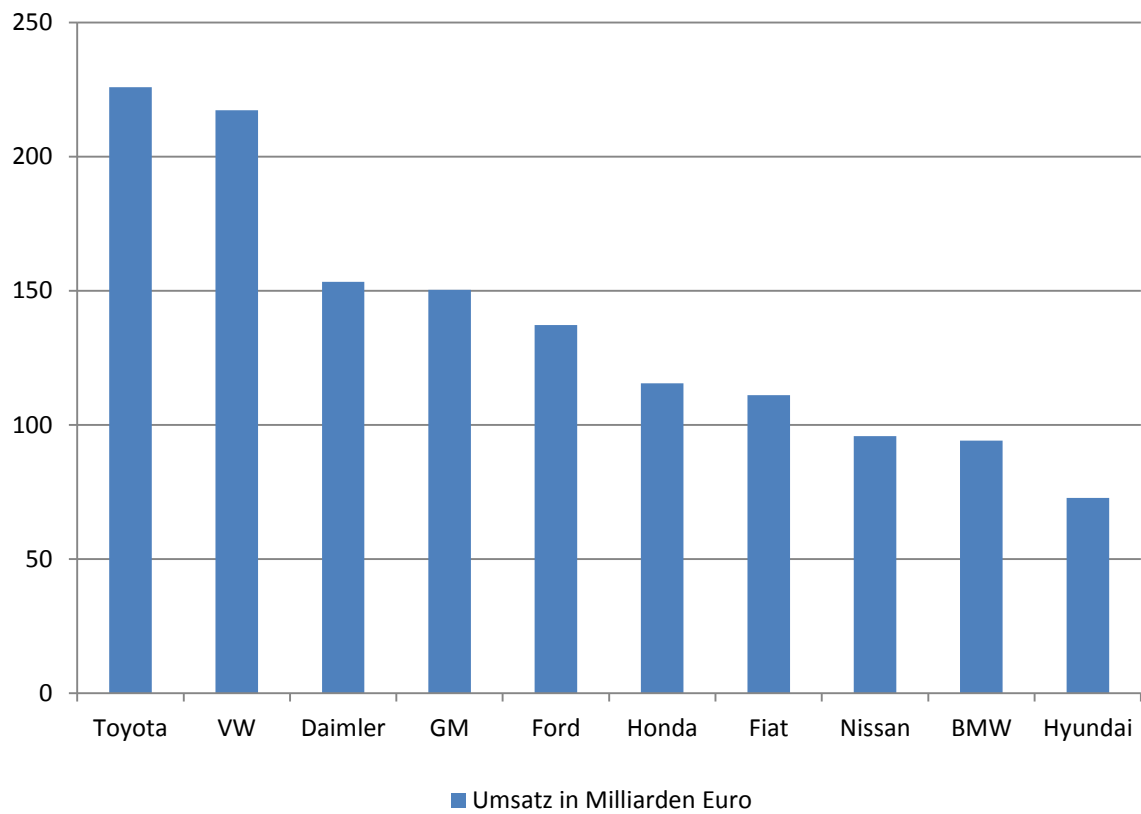


Abbildung 4

Abbildung 4: Struktur der Automobilindustrie

Quelle: Eigene Darstellung; vgl. Wallentowitz/Freialdenhoven/Olschewski 2009, 2

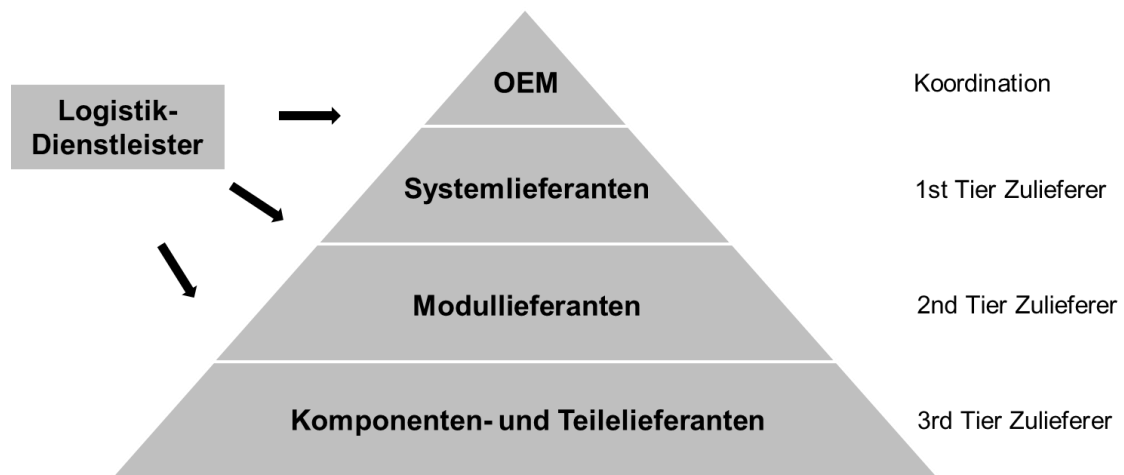


Abbildung 5

Abbildung 5: Entwicklung der PKW-Absatzzahlen weltweit

Quelle: Eigene Darstellung; vgl. Dudenhöffer 2016

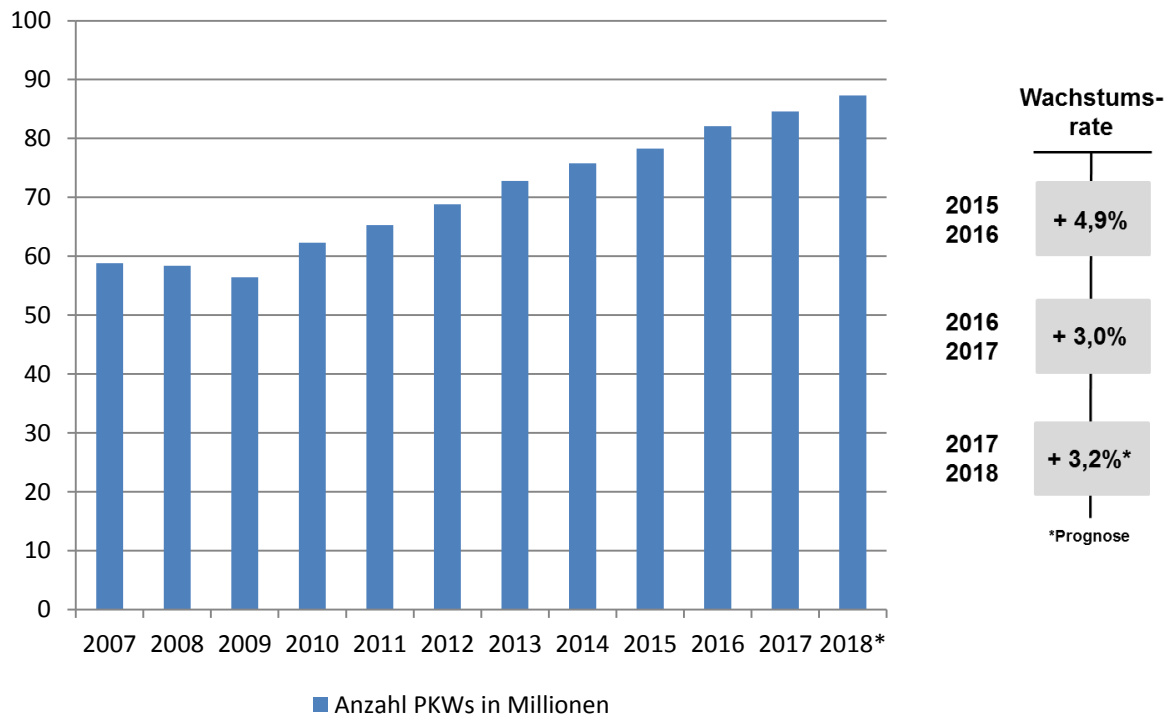


Abbildung 6

Abbildung 6: Produktion von PKW und leichten Nutzkraftfahrzeugen nach Weltregionen

Quelle: Eigene Darstellung; vgl. Funda 2014, 3

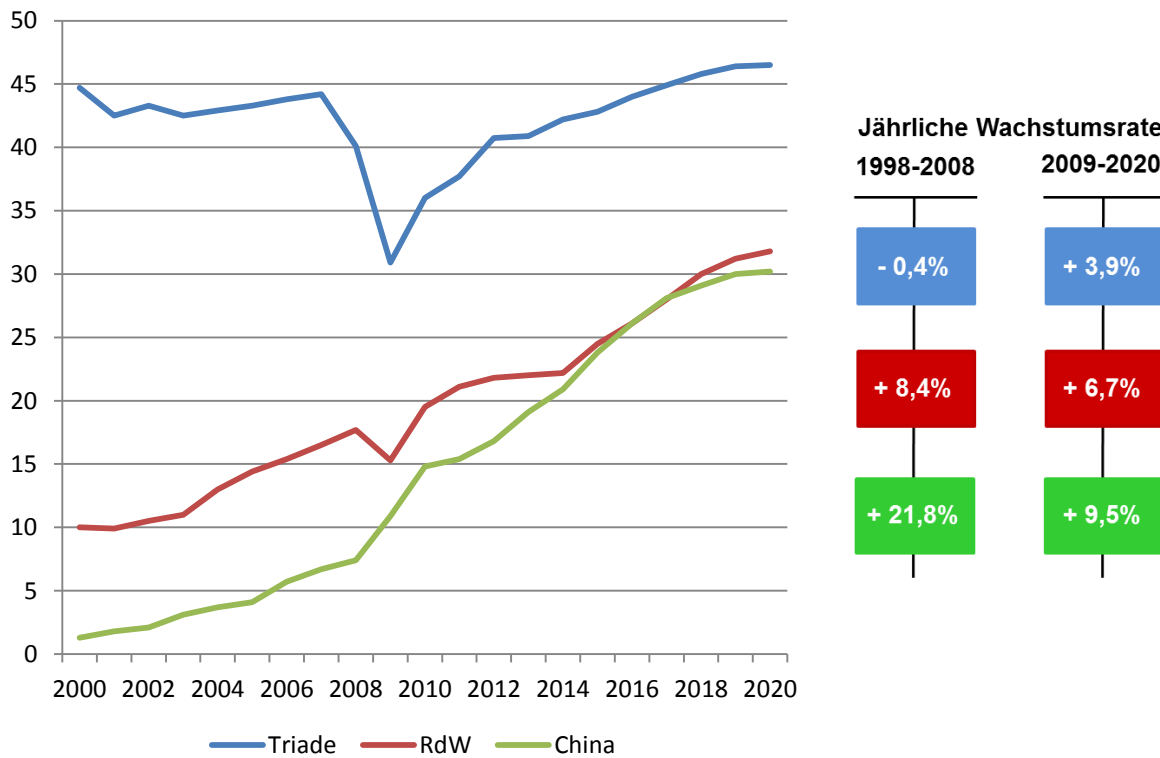


Abbildung 7

Abbildung 7: Das Verhältnis von CSR und nachhaltiger Entwicklung

Quelle: Eigene Darstellung; in Anlehnung an Loew/Rohde 2013, 6

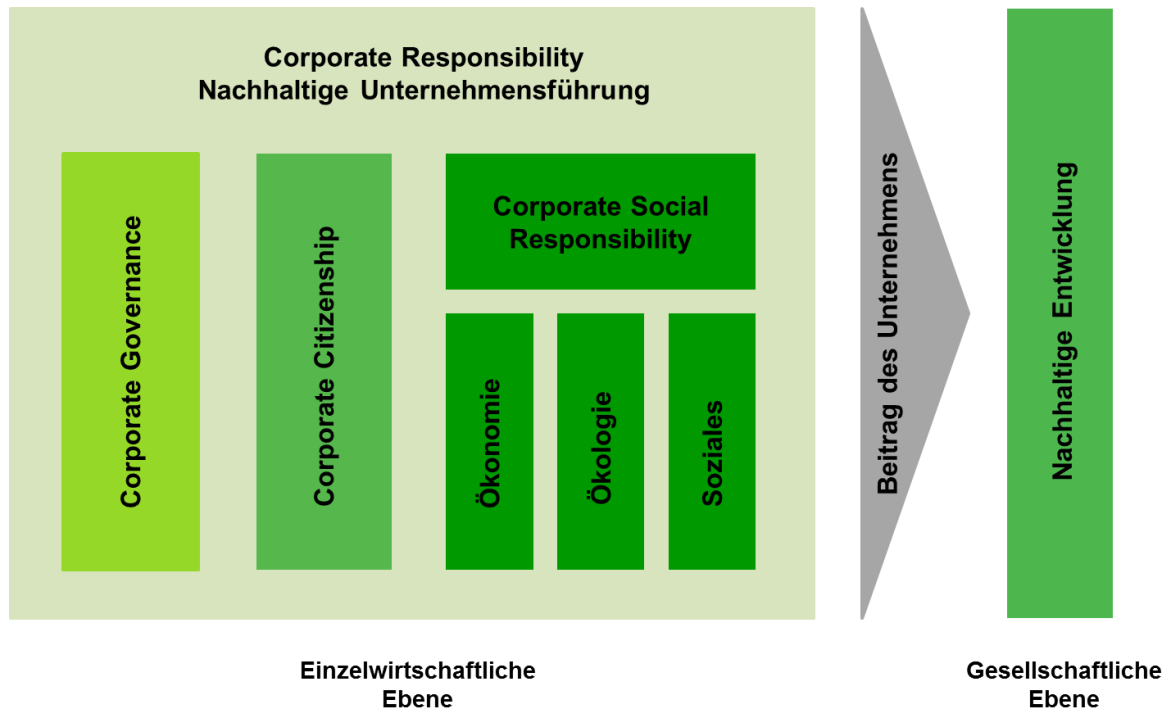


Abbildung 8

Abbildung 8: Das Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit

Quelle: Eigene Darstellung; vgl. Lexikon der Nachhaltigkeit 2015b

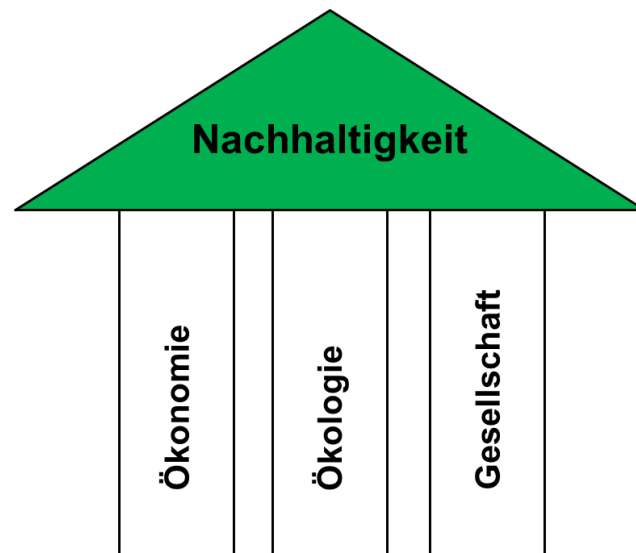
**Abbildung 9**

Abbildung 9: Die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit

Quelle: Eigene Darstellung

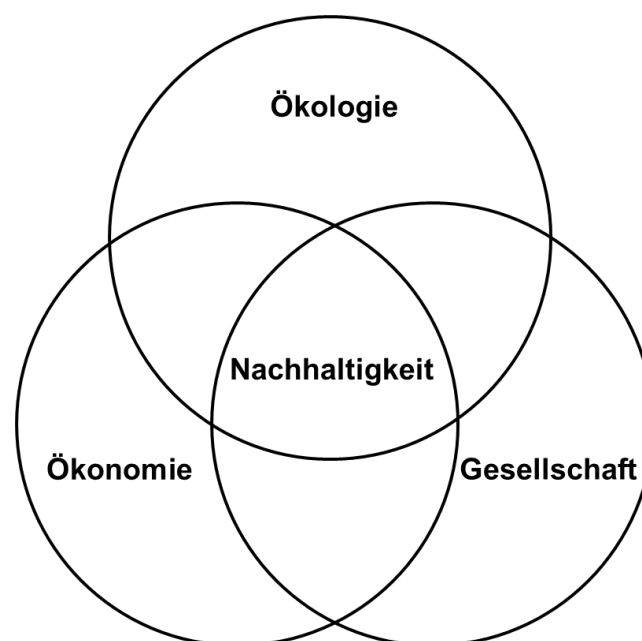
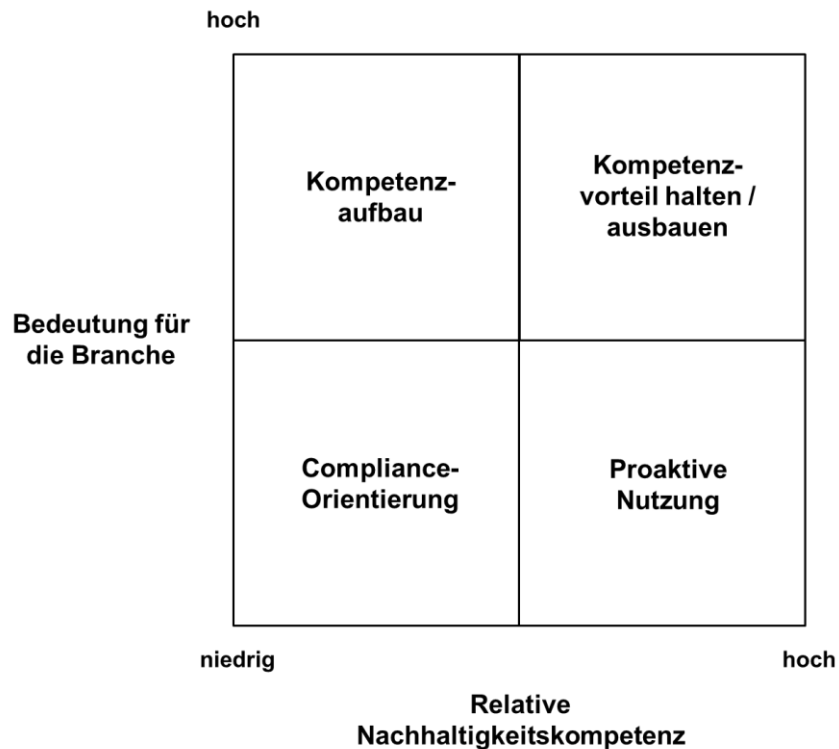


Abbildung 10

Abbildung 10: Nachhaltigkeitsportfolio und Normstrategien

Quelle: Eigene Darstellung; vgl. Schulz 2012, 278



Die Achsen der Nachhaltigkeitsmatrix definieren zum einen die Bedeutung des Themas Nachhaltigkeit für die Branche, in der das Unternehmen wirtschaftlich aktiv ist und zum anderen die relative Nachhaltigkeitskompetenz des Unternehmens, also das Know-how im Bereich CSR bzw. Nachhaltigkeit. Die Matrix nach Schulz (2012, 278ff.) leitet daraus vier verschiedene Handlungsfelder bzw. Normstrategien ab. Ist die Bedeutung der Nachhaltigkeit in der Branche hoch, die Kompetenz des Unternehmens jedoch schwach, muss mittels geeigneter Maßnahmen ein Kompetenzaufbau stattfinden. Ist die Kompetenz jedoch ausgeprägt, muss dieser Kompetenzvorteil gehalten und ausgebaut werden sowie die Nachhaltigkeitsaufgabe offensiv angegangen werden (vgl. Schulz 2012, 278). Hat das Thema eine niedrige Relevanz in der Branche, die Kompetenz des Unternehmens ist aber hoch, können die Verbraucher aktiv angesprochen werden, um den Wettbewerbsvorteil auszubauen (Proaktiv). Das Unternehmen kann dadurch zum nachhaltigkeitsbezogenen Kompetenzführer werden. Fehlt jedoch die Kompetenz des Unternehmens und das Thema wird auch in Zukunft in der Branche keine Rolle spielen, werden lediglich alle gesetzlichen und internen Nachhaltigkeitsvorgaben eingehalten (Compliance Orientierung).

Abbildung 11

Abbildung 11: Nachhaltigkeitsstandards und Initiativen im Überblick

Quelle: Eigene Darstellung; vgl. BMUB 2014, 28f.; vgl. DGCN 2016, 18f.

	UNGC	GRI G4	OECD	DNK	EMAS	ISO 26000	ILO
Charakter	Verhaltenskodex inkl. Berichtsformat	Leitlinien und Kennzahlen	Verhaltenskodex mit Empfehlungen	Nicht zertifizierbarer Standard mit Anforderungen an Organisation und Leistungsindikatoren	Managementstandard	Norm mit Leitfadenscharakter	Arbeits- und Sozialstandards
Ursprung	Vereinte Nationen	Gemeinschaftsinitiative und Umweltprogramm der Vereinten Nationen	OECD	Rat für nachhaltige Entwicklung der Bundesregierung	Verordnung der europäischen Gemeinschaft	Internationale Organisation für Normung	Internationale Arbeitsorganisation
Umfang	Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umwelt und Klima, Korruptionsprävention	Angaben zur Organisation, Managementansatz, Ökonomie, Ökologie und Soziales, ggf. branchenspezifische Angaben	Informationen offenlegen zu Menschenrechten, sozialer Umgang, Umwelt, Korruption, Verbraucherinteresse	Strategie, Prozessmanagement, Umwelt, Gesellschaft	Organisation und Tätigkeiten, Umweltpolitik und -managementsystem, Umweltraspekte und -leistungen, Umweltziele	Organisationsführung, Menschenrechte, Arbeitspraktiken, Umwelt, faire Betriebs- und Geschäftspraktiken, Konsumenten Anliegen, Entwicklung der Gemeinschaft	Vereinigungsfreiheit, Recht auf Kollektivverhandlungen, Beseitigung von Zwangsarbeit, Verbot von Diskriminierung in Beschäftigung und Beruf
Vorgaben	Jährliche Veröffentlichung eines Berichtes	Empfehlung: regelmäßige, akkurate und vergleichbare Berichterstattung alle zwei Jahre	Verfügbarkeit von aktuellen Informationen	Empfehlung: Veröffentlichung einer Entsprechenserklärung alle zwei Jahre	Jährliche Aktualisierung einer Umwelterklärung in angemessenem Umfang	Empfehlung: eindeutige, genaue, vollständige Offenlegung in angemessenen Abständen	Normsetzung und ständige Kontrolle der Einhaltung, Verbreitung von Infos und Ergebnissen
Rechtlicher Status	Freiwillig	Für unterzeichnende Staaten bindend, nicht für multinationale Unternehmen	Freiwillig	Freiwillig	Freiwillig	Freiwillig	Freiwillig, auch für teilnehmende Länder
Zertifizierung	Nein	Ja	Nein	Ja	Ja	Nein	Nein

➤ *OECD-Leitsätze*

Die Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD) hat im Jahre 2000 die Vorgaben und Leitlinien für multinationale Unternehmen aktualisiert. Die Unternehmen sollen über ihre Ziele und Fortschritte bezüglich einer nachhaltigen Entwicklung berichten und Informationen offenlegen (vgl. BMU 2009, 5). Die Leitsätze sind Empfehlungen der Regierungen an multinationale Unternehmen, bei Informationen nicht finanzieller Art, also einschließlich Umwelt- und Sozialinformationen, hohe Qualitätsstandards anzuwenden (vgl. BMU 2009, 5). Neben den ILO-Kernarbeitsnormen und dem UN Global Compact sind die OECD-Leitsätze das wichtigste Instrument zur Förderung von verantwortungsvoller Unternehmensführung.

Die OECD-Leitsätze enthalten nicht rechtsverbindliche Grundsätze und Maßstäbe für ein verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln im globalen Kontext, insbesondere in den Bereichen Soziales, Umwelt, Antikorruption und Berichterstattung (vgl. CSR Germany 2). Die Leitsätze bringen die gemeinsamen Werte der Regierungen der Länder zum Ausdruck und sollen den positiven Beitrag der Unternehmen zum ökonomischen, ökologischen und sozialen Fortschritt weltweit fördern (vgl. OECD 2011). Die Regierungen der 42 OECD-Länder und nicht OECD-Länder, wie z.B. Brasilien und Südafrika, haben sich zu den Leitlinien verpflichtet. Dazu gehören die Einhaltung der OECD-Erklärung sowie die Förderung von nationalen Kontaktstellen, die die eingegangenen Verpflichtungen und deren Umsetzung mittels Personen aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft kontrollieren und fördern (vgl. BMWi 2017, 2).

Der Aufbau der OECD-Leitsätze lässt sich in zwei Teile unterteilen. Im ersten Teil werden die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen und Empfehlungen für ein verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln in einem globalen Kontext erläutert (vgl. OECD 2011). Hierbei wird u.a. auf Themenbereiche wie Menschenrechte, der Beschäftigungspolitik, der Korruptionsbekämpfung, dem Umweltschutz und der Wissenschaft und Technologie eingegangen. Der zweite Teil thematisiert die Umsetzungsverfahren, die mit verfahrenstechnischen Anleitungen und Erläuterungen unterstützt werden (vgl. OECD 2011).

Die OECD-Leitsätze bieten also einen Handlungsrahmen für multinationale Unternehmen, also Unternehmen, die in einem Mitgliedsland oder gleichzeitig in mehreren Ländern tätig ist (vgl. Dolata/Mros/Wahl 2017). Die konstante Weiterentwicklung und Aktualisierung der Leitsätze soll dazu führen, dass die Leitsätze die Rolle als führendes internationales In-

strument nicht verlieren und Unternehmen langfristig höhere Maßstäbe anwenden bzw. mehr Verantwortung übernehmen (vgl. OECD 2011).

➤ *Internationale Arbeitsorganisation*

Die Internationale Arbeitsorganisation (International Labour Organization, ILO) ist die älteste Sonderorganisation der Vereinten Nationen und wurde 1919 in Genf gegründet. Die Organisation setzt sich nicht nur aus Regierungen zusammen, sondern auch aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmerorganisationen (vgl. BMZE 2018). Sie ist damit das einzige globale Forum für die „Entwicklung gemeinsamer Maßnahmen von Regierungen, Arbeitgebern und Gewerkschaften“ mit dem Ziel, soziale Gerechtigkeit zu fördern und die Arbeitsbedingungen weltweit zu verbessern (vgl. BMZE 2018).

Die dreigliedrige Struktur entwickelt im Dialog mit den Mitgliedsstaaten und Partnern internationale Arbeitsstandards zur weltweiten Förderung von menschenwürdiger Arbeit (vgl. ILO 1). Diese Kernarbeitsnormen sind als qualitative Sozialstandards international anerkannt und haben für alle ILO-Mitgliedsstaaten, unabhängig vom Stand der wirtschaftlichen Entwicklung, Gültigkeitsanspruch. Es ist das Anliegen der ILO sowie deren Mitgliedsstaaten für die arbeitende Bevölkerung der Welt ein Mindestmaß an materieller und sozialer Sicherung zu erreichen (vgl. ILO 1).

Die internationalen Arbeits- und Sozialstandards werden in Form von Übereinkommen und Empfehlungen ausgearbeitet. Seit ihrem Bestehen wurden 189 Übereinkommen und 204 Empfehlungen verabschiedet, die an der jährlichen internationalen Arbeitskonferenz in Genf von zwei Dritteln der Anwesenden angenommen werden (vgl. ILO 1). 2008 wurde die Agenda für menschenwürdige Arbeit erlassen (Weiterführung der Decent Work Agenda), die auf menschenwürdige Arbeitsbedingungen, sozialen Schutz und Sicherheit wie auch die Wahrnehmung der ILO-Kernarbeitsnormen abzielt (vgl. BMAS 2017; ILO 1).

Der aktuelle Schwerpunkt der ILO liegt in der Förderung von fairer Arbeit in globalen Lieferketten, d.h. konkrete Maßnahmen für eine bessere weltweite Umsetzung von Arbeits- und Sozialstandards in globalen Lieferketten (vgl. BMAS 2017). Als Instrument wird der Vision Zero Fund eingerichtet, der die Prävention von Arbeitsunfällen in globalen Lieferketten unterstützen soll (vgl. BMAS 2015). Zu den wesentlichen Aufgaben gehören die Normensetzung, die Überwachung der Einhaltung der ILO-Normen in den Mitgliedsstaaten, die technische Zusammenarbeit und die Verbreitung von Informationen und For-

schungsergebnissen (vgl. BMZE 2017). Die Aufgaben beruhen auf der Präambel der Verfassung, dass der Weltfriede dauerhaft nur auf sozialer Gerechtigkeit aufgebaut werden kann. 2008 wurden die Aufgaben der ILO präzisiert, da im Zeitalter der Globalisierung Unterstützungen im ökonomischen Fortschritt und der sozialen Gerechtigkeit notwendig wurden (vgl. ILO 1).

Der Kern der ILO, der das Selbstverständnis und das Handeln bestimmt, beinhaltet die vier Grundprinzipien (vgl. ILO 2): Vereinigungsfreiheit und das Recht auf Kollektivverhandlungen, Beseitigung der Zwangsarbeit, die Abschaffung von Kinderarbeit und das Verbot der Diskriminierung in Beschäftigung und Beruf. Diese vier Grundprinzipien werden in acht Kernarbeitsnormen (auch Übereinkommen genannt) ausgestaltet und definiert (vgl. ILO 2).

➤ *DIN ISO*

ISO-Standards definieren „internationale Rahmenbedingungen, an denen sich Unternehmen und andere Organisationen auf freiwilliger Basis orientieren können“ (BMUB 2014, 12). ISO steht für die Organisation für Normung und ist vor allem bekannt durch die Vorgabe technischer Normen und die Erarbeitung von Managementstandards. In Bezug auf die Nachhaltigkeit bzw. Umwelt existieren zwei bekannte Normen: der Umweltmanagementstandard ISO 14001 und die internationale Norm ISO 26000 (vgl. BMUB 2014, 12).

Die ISO 14001 ist ein Managementtool, das mit dem Status einer deutschen DIN gleichzusetzen ist. Es ermöglicht Organisationen jeglicher Größe, Auswirkungen auf die Umwelt, welche durch die eigenen Aktivitäten, Produkte oder Dienstleistungen des Unternehmens verursacht wurden, zu identifizieren und zu kontrollieren (vgl. Glock 2013, 258f.). Die internationale Norm soll zur Verbesserung der Ökobilanz beitragen und einen systematischen Ansatz bilden sowie Umweltbelange und Umweltziele von Unternehmen strategisch zu implementieren (vgl. Glock 2013, 259).

Seit 1996 dient die Norm als weltweit anerkannte Grundlage für den Aufbau, die Einführung, die Überwachung und Weiterentwicklung von Umweltmanagementsystemen. Das Ziel ist, „den Umweltschutz zu fördern und Umweltbelastungen zu verringern“ sowie gleichzeitig den wirtschaftlichen, sozialen und politischen Erfordernissen zu entsprechen (vgl. TÜV Süd). Weltweit sind rund 320.000 Unternehmen und Organisationen (davon

rund 8.000 in Deutschland) aus unterschiedlichen Branchen nach ISO 14001 zertifiziert (vgl. UBA 2017b).

Die internationale Norm ISO 26000 wurde in Deutschland als DIN ISO 26000 veröffentlicht und „ist ein freiwillig anzuwendender Leitfaden, der Organisationen dabei unterstützt, gesellschaftliche Verantwortung wahrzunehmen“ (vgl. BMAS 2011, 7). In Übereinstimmung mit bestehenden internationalen Standards (GC, GRI) wurde die ISO 26000 zur Unterstützung der CSR-Debatte durch die Definition und Auflistung von universalgültigen Prinzipien und Handlungsempfehlungen entwickelt (vgl. BMUB 2014, 12). Der ISO 26000 Leitfaden entwickelte sich aus einer Arbeitsgruppe bestehend aus rund 450 Experten aus 90 Ländern (vgl. BMUB 2014, 13). Sie richtet sich an Organisationen aller Art (Profit- oder Nonprofitorganisationen) und versucht, die gesellschaftliche Verantwortung auf eine weltweit einheitliche und inhaltlich umfassende Grundlage zu stellen (vgl. Colsman 2013, 16).

Die DIN ISO 26000 ist universell anwendbar und basiert auf einem Fundament aus sieben Grundsätzen. Die sieben Kernthemen sind in 37 Handlungsfelder aufgefächert und beziehen sich auf die Organisationsführung, Menschenrechte, Arbeitspraktiken, Umwelt, faire Betriebs- und Geschäftspraktiken, Konsumentenangelegenheiten sowie Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft (vgl. Franz/Kleinfeld/Thorns 2011, 8ff.). Unternehmen sollten in ihrer gesellschaftlichen Verantwortung alle Kernthemen beachten, jedoch ist nicht jedes ein notwendiges Handlungsfeld und es gilt zu prüfen, welche Handlungsfelder für das Unternehmen von Bedeutung sind (vgl. BMUB 2014, 15). Die Norm kann nicht zertifiziert werden, da diese als Leitfaden und Orientierungshilfe dienen soll. Sie kann jedoch durch andere Standards oder Initiativen ergänzt werden (vgl. Colsman 2013, 16; BMAS 2011, 8).

Abbildung 12

Abbildung 12: Der EMAS-Kreislauf

Quelle: Eigene Darstellung; vgl. EMAS

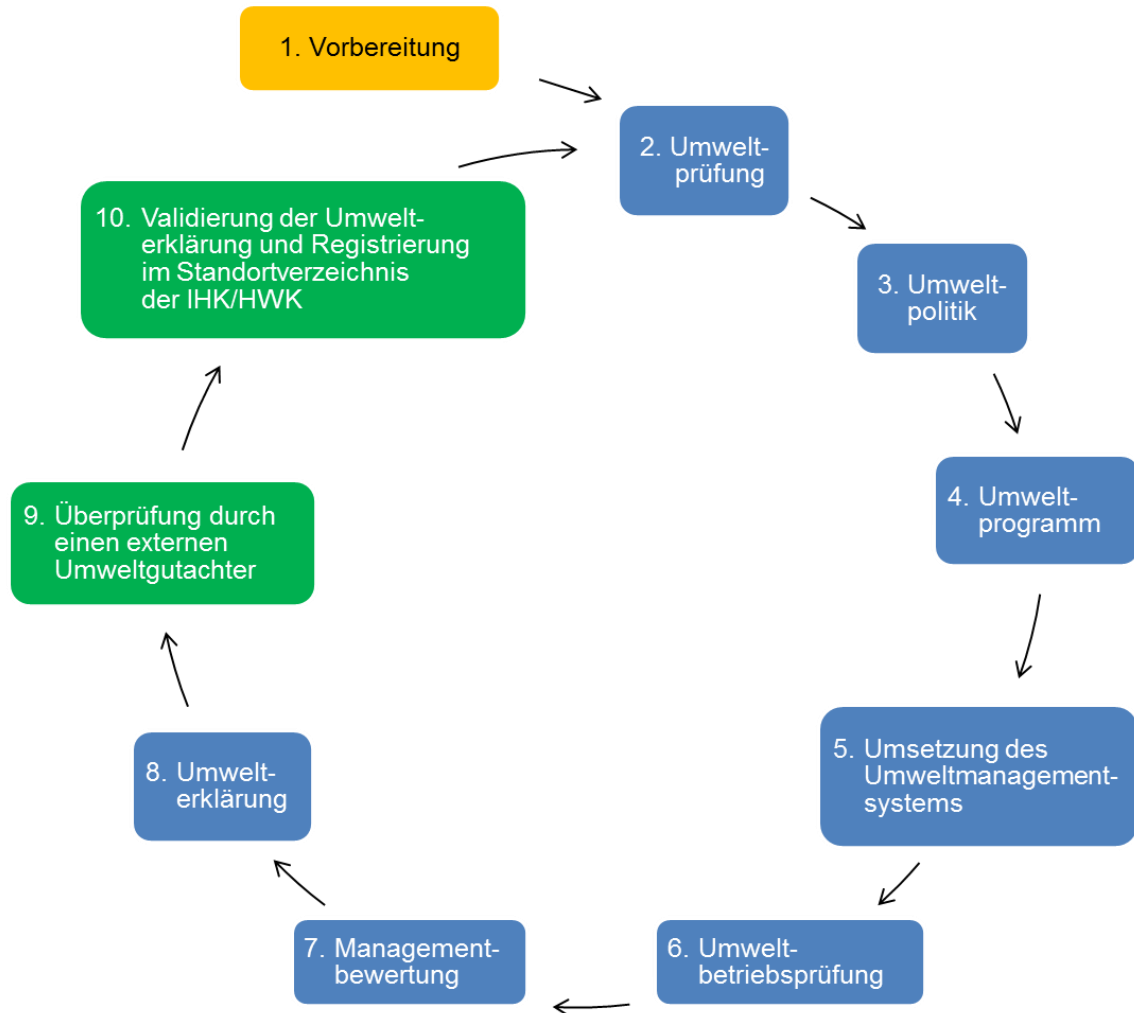


Abbildung 13

Abbildung 13: Das Closed-Innovation Modell

Quelle: Eigene Darstellung; vgl. Bley 2010, 301

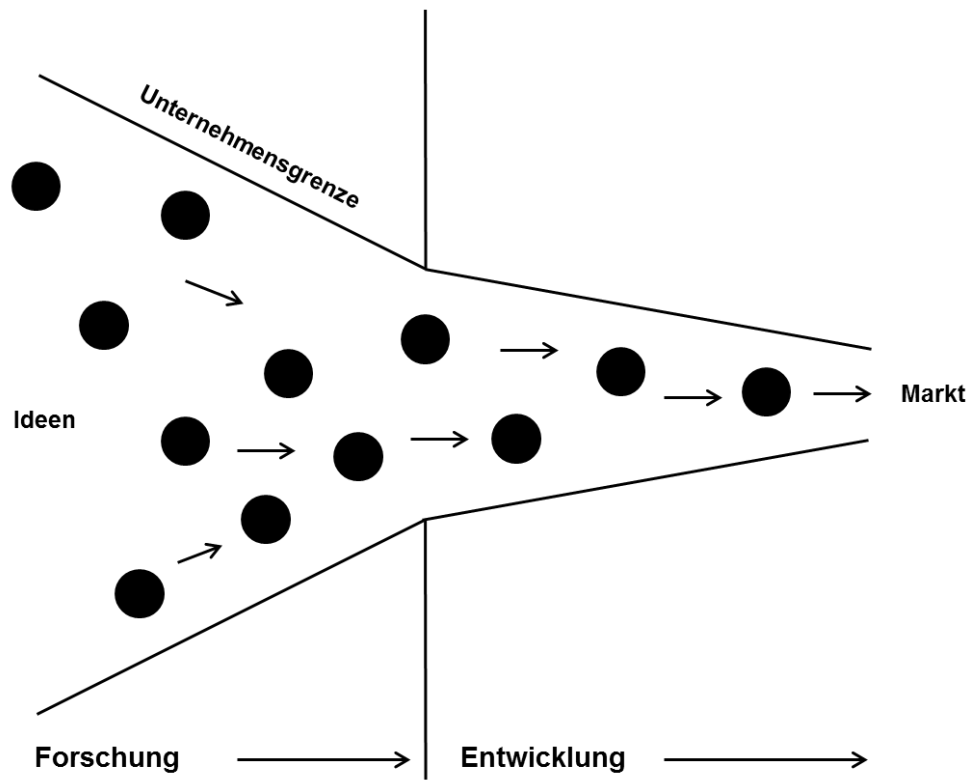
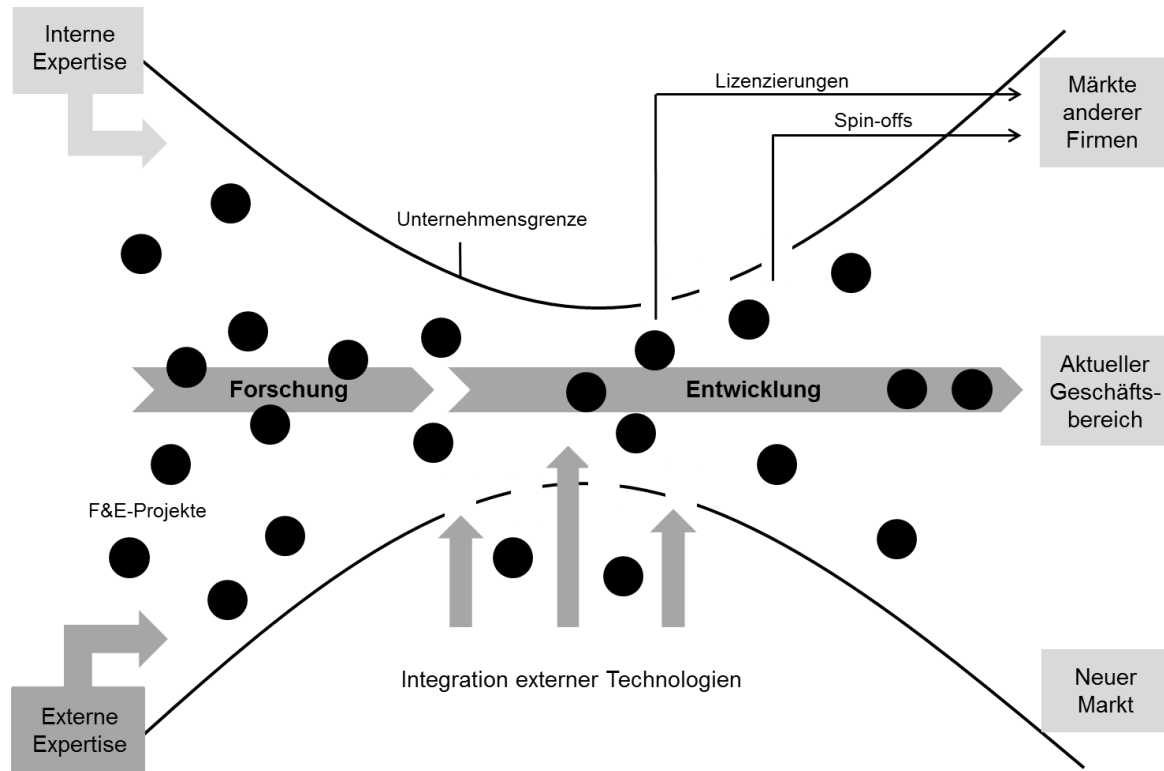


Abbildung 14

Abbildung 14: Das Open-Innovation Modell

Quelle: Eigene Darstellung; vgl. Ili 2010, 283



Mit dem Open-Innovation Modell sind nicht nur Chancen, sondern auch Risiken verbunden. Mit der Integration externer Technologien werden Ressourcen entlastet, was der eigenen Forschungsabteilung ermöglicht, produktiver zu arbeiten (vgl. Gassmann/Sutter 2013, 12). Die eigene Forschungsabteilung arbeitet in den meisten Fällen langsamer, als wenn sich das Unternehmen das benötigte Wissen extern beschafft. Zudem werden die Entwicklungskosten gesenkt, es entsteht keine Routine und Trends können durch Kooperationen früher erkannt werden (vgl. Ili 2010, 285).

Die Risiken bestehen u.a. in der zeitintensiven und schwierigen Umsetzbarkeit, alle externen Ideen zu prüfen und im Hinblick auf die Integration in die Unternehmensstrategie zu bewerten (vgl. Ili 2010, 286f.). Zum anderen besteht das Risiko, dass die Mitarbeiter eine ablehnende bzw. negative Einstellung gegenüber dem externen Erwerb von Wissen entwickeln (Not-here-invented-Syndrom). Außerdem schafft das exklusive technologische Wissen eines Unternehmens einen Wettbewerbsvorteil am Markt und es besteht häufig die Gefahr einer Betriebsspionage (vgl. Ili 2010, 292).

Abbildung 15

Abbildung 15: Die Phasen eines Innovationsprozesses

Quelle: Eigene Darstellung; vgl. Vahs/Brem 2015, 230

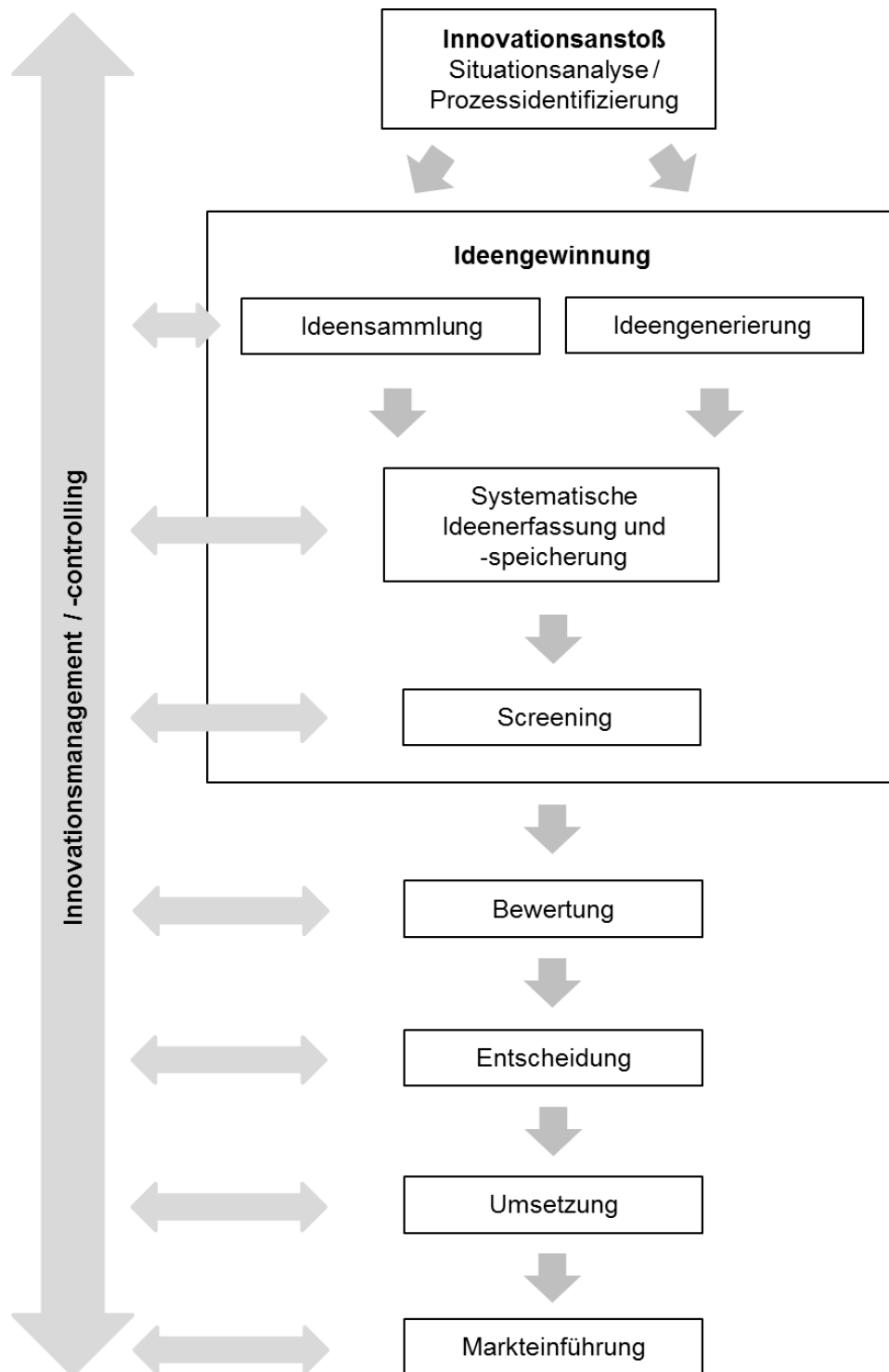


Abbildung 16

Abbildung 16: Prinzipien der Mass Customization

Quelle: Eigene Darstellung; vgl. Piller 2007, 945

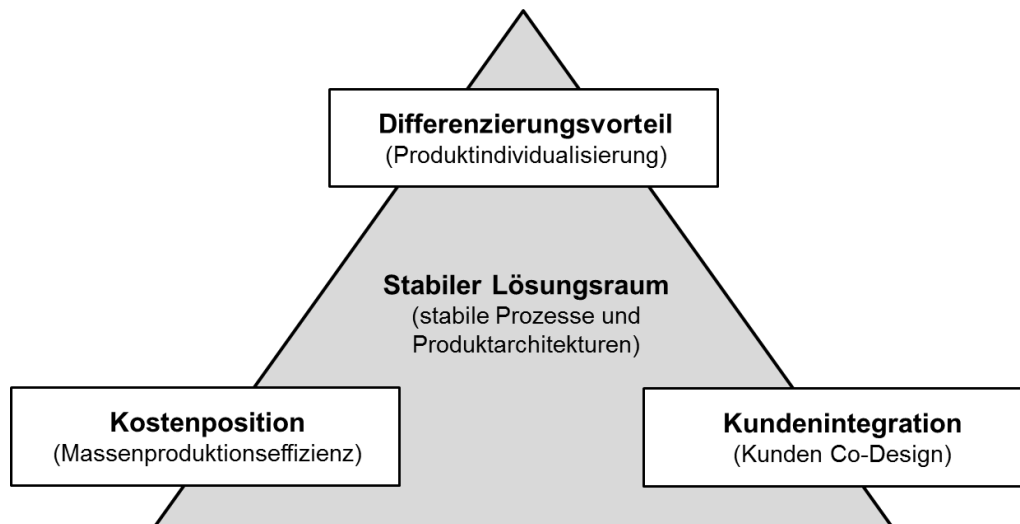


Abbildung 17

Abbildung 17: Die Unternehmensmarken der BMW Group

Quelle: Eigene Darstellung; vgl. BMW Group 3

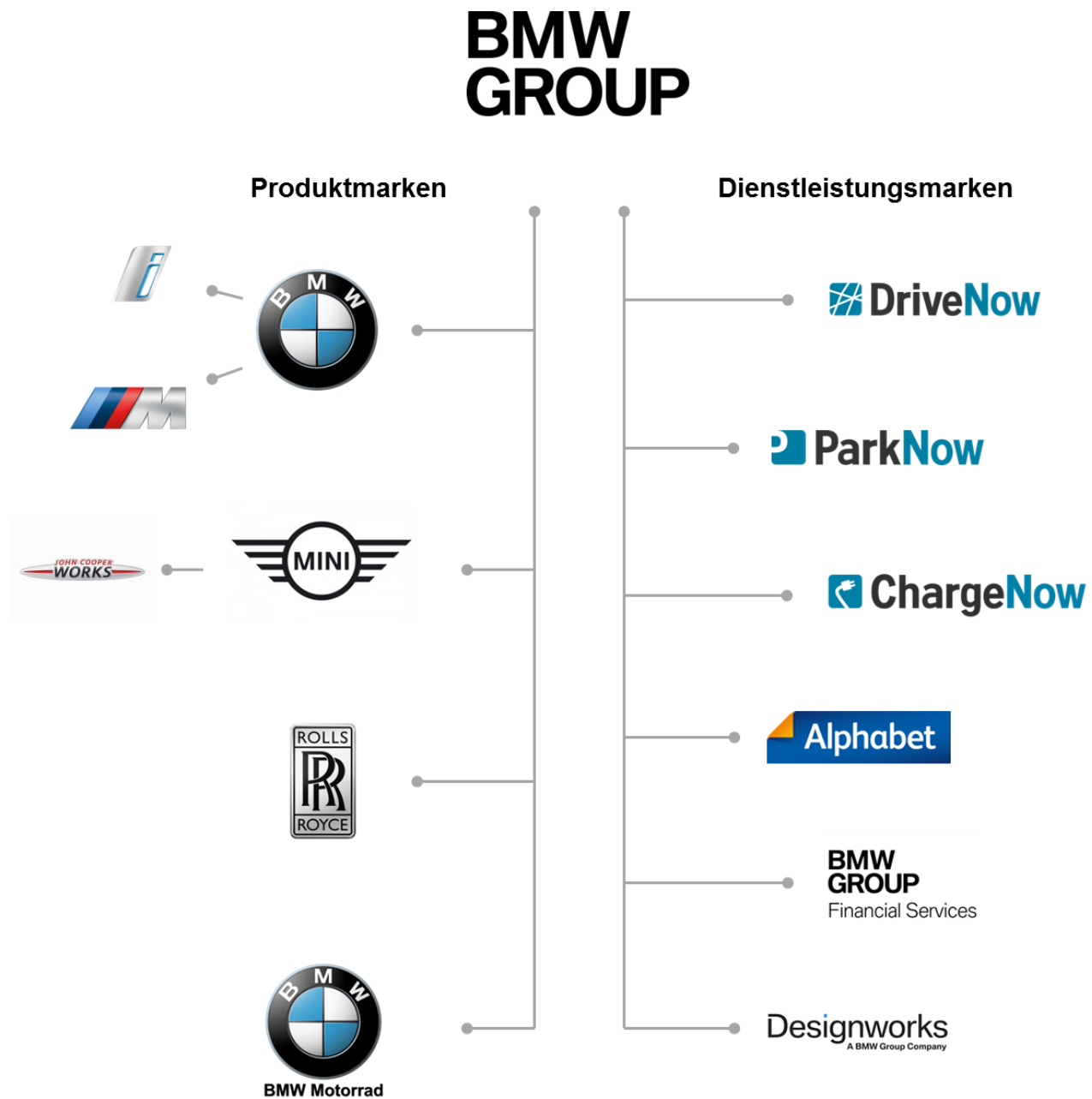
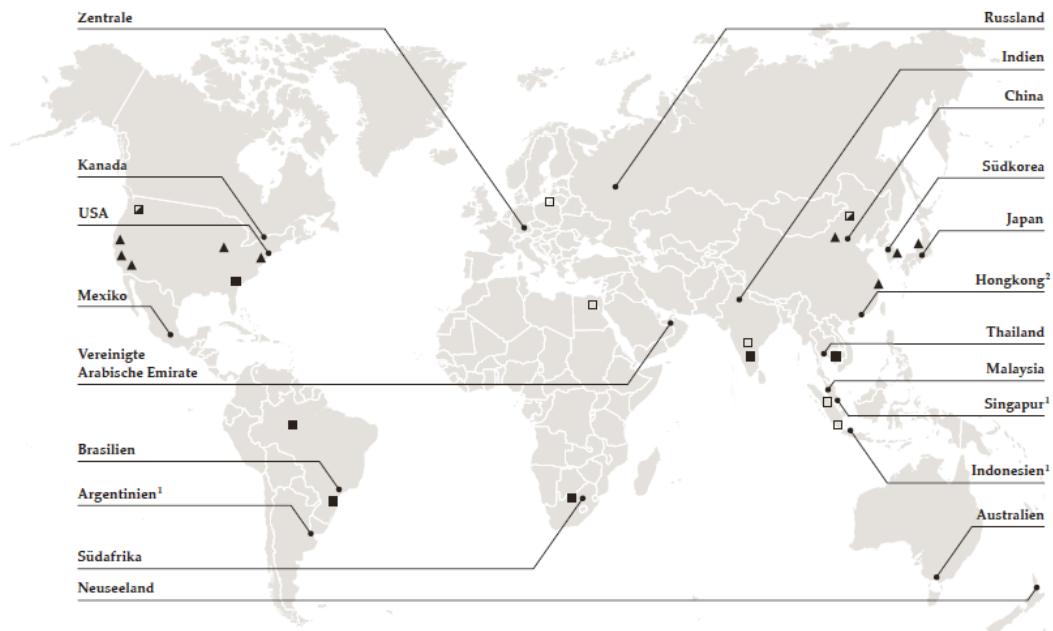


Abbildung 18

Abbildung 18: Die Unternehmensstandorte der BMW Group weltweit

Quelle: vgl. BMW 2017, 24



**■ Produktion
außerhalb Europa**

■ BMW Group Werk Araquari, Brasilien
 ■ BMW Group Werk Chemai, Indien
 ■ BMW Group Werk Manaus, Brasilien
 ■ BMW Group Werk Rayong, Thailand
 ■ BMW Group Werk Rosslyn, Südafrika
 ■ BMW Group Werk Spartanburg, USA

◻ BMW Brilliance Automotive, China
 (Joint Venture - 3 Werke)
 SGL Automotive Carbon Fibers
 (Joint Operation - 2 Werke)

**◻ Partnerwerke
außerhalb Europa**

Partnerwerk, Hosur, Indien
 Partnerwerk, Jakarta, Indonesien
 Partnerwerk, Kairo, Ägypten
 Partnerwerk, Kaliningrad, Russland
 Partnerwerk, Kulim, Malaysia

**▲ F&E
außerhalb Europa**

USA
 BMW Group Designworks, Newbury Park
 BMW Group Technology Office, Mountain View
 BMW Group Engineering and Emission Test Center
 BMW Group Entwicklung, Woodcliff Lake
 BMW Technology, Chicago

China
 BMW Group ConnectedDrive Lab, Shanghai
 BMW Group Designworks Studio, Shanghai
 BMW Group Entwicklung, Peking

Japan
 BMW Group Entwicklung, Tokio

Abbildung 19

Abbildung 19: Die wichtigsten Automobilmärkte für die BMW Group 2016

Quelle: Eigene Darstellung; vgl. BMW 2017, 42

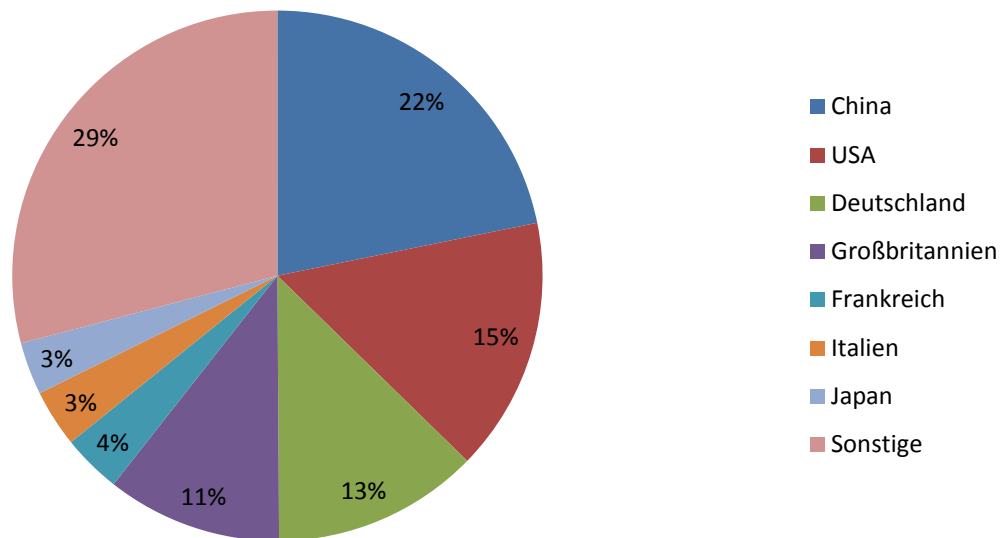
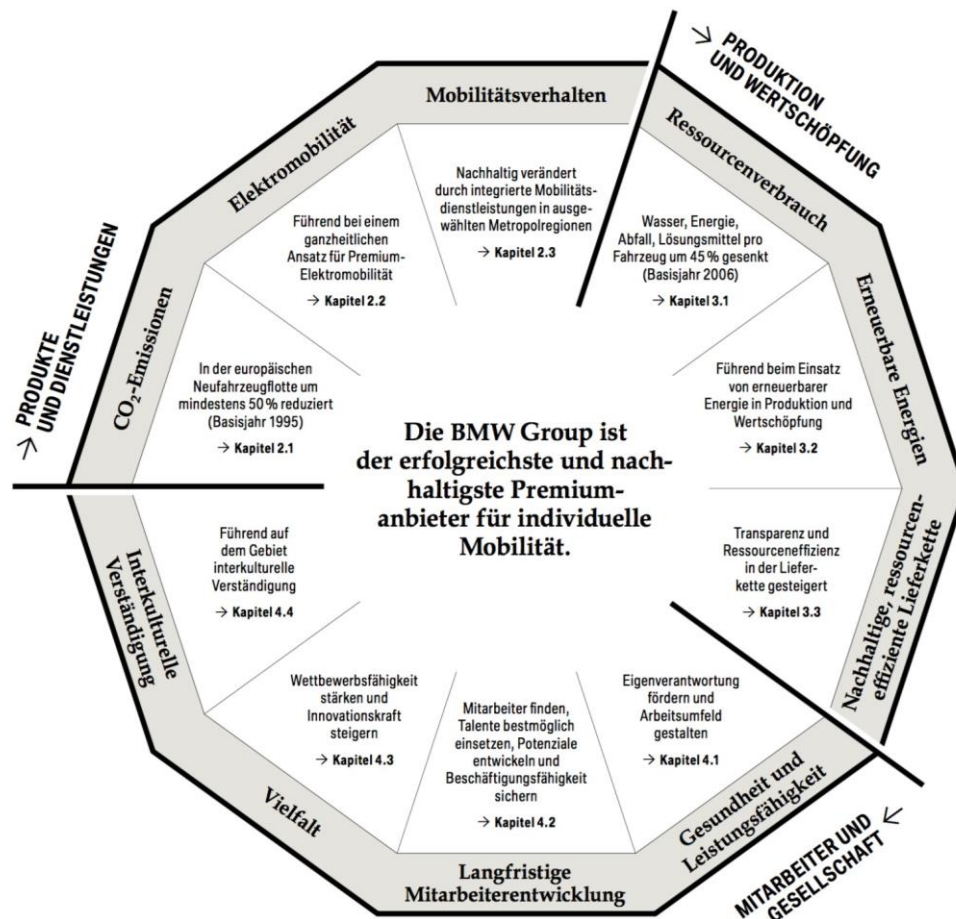


Abbildung 20

Abbildung 20: Die zentralen Nachhaltigkeitsziele der BMW Group

Quelle: vgl. BMW Group 2017b, 13



Der Themenbereich Produkte und Dienstleistungen umfasst die Nachhaltigkeitsziele bezüglich der CO₂-Emissionen (Reduktion der Emissionen der Neufahrzeugflotte um 50%), der Elektromobilität (führender Hersteller für Premium-Elektromobilität) und dem Mobilitätsverhalten. Seit 1995 konnten die Emissionen der Fahrzeugflotte um rund 41% gesenkt werden (vgl. BMW Group 2017b, 26). Auch in Zukunft sollen die Emissionen und Abgase auf ein Minimum reduziert werden. Mit neuartigen Technologien wird an alternativen Antrieben geforscht. BMW bietet sieben Fahrzeugmodelle an, die mit rein elektrischem oder hybridem Motor fahren. Zudem beeinflusst BMW das Mobilitätsverhalten, indem ca. 15.000 Mitarbeiter täglich mit zur Verfügung gestellten Werksbussen zwischen Wohnort und Arbeitsstelle pendeln können (vgl. BMW Group 2017a, 21).

Der zweite Themenbereich beschäftigt sich mit der nachhaltigen Produktion und Wertschöpfung. Der Ressourcenverbrauch von Wasser, Energie, Abfall, Lösungsmitteln soll pro Fahrzeug um 45% gesenkt werden (vgl. BMW Group 2017a, 22). Nicht nur die Ressourcen sollen in der Produktion nachhaltiger eingesetzt werden, sondern auch der Energieverbrauch und die Schadstoffemissionen sollen gesenkt werden. Um dies zu gewährleisten, wird der Einsatz von erneuerbaren Energien vorangetrieben, durch die bereits sieben Produktionsstandorte der BMW Group mittels Kraft-Wärme-Kopplungsanlagen nachhaltig versorgt werden. Da der größte Teil der Wertschöpfung durch die Lieferanten abgedeckt wird, soll die Nachhaltigkeit in der gesamten Lieferkette integriert bzw. verankert werden. Dazu soll, auf Basis der Nachhaltigkeitsstandards für das Lieferantennetzwerk (Umwelt- und Sozialstandards), die Transparenz und die Ressourceneffizienz gesteigert und die Risiken minimiert werden (vgl. BMW Group 2017b, 71).

Der letzte Themenbereich der Nachhaltigkeitsziele konzentriert sich auf die Mitarbeiter des Unternehmens und das gesellschaftliche Umfeld. Nicht nur die Gesundheit der Mitarbeiter soll mit unterschiedlichen Maßnahmen verbessert werden, sondern auch die langfristige Mitarbeiterentwicklung und -bindung steht im Vordergrund. Es werden Mitarbeiter/innen gefördert sowie die Vielfalt und interkulturelle Verständigung berücksichtigt (vgl. BMW Group 2017b, 97). Mit geeigneten Zielen wird eine Steigerung der Wertschöpfung zwischen Unternehmen und Mitarbeitern angestrebt.

Abbildung 21

Abbildung 21: Die Phasen bis zum autonomen Fahren

Quelle: vgl. BMW Group 2017b, 45

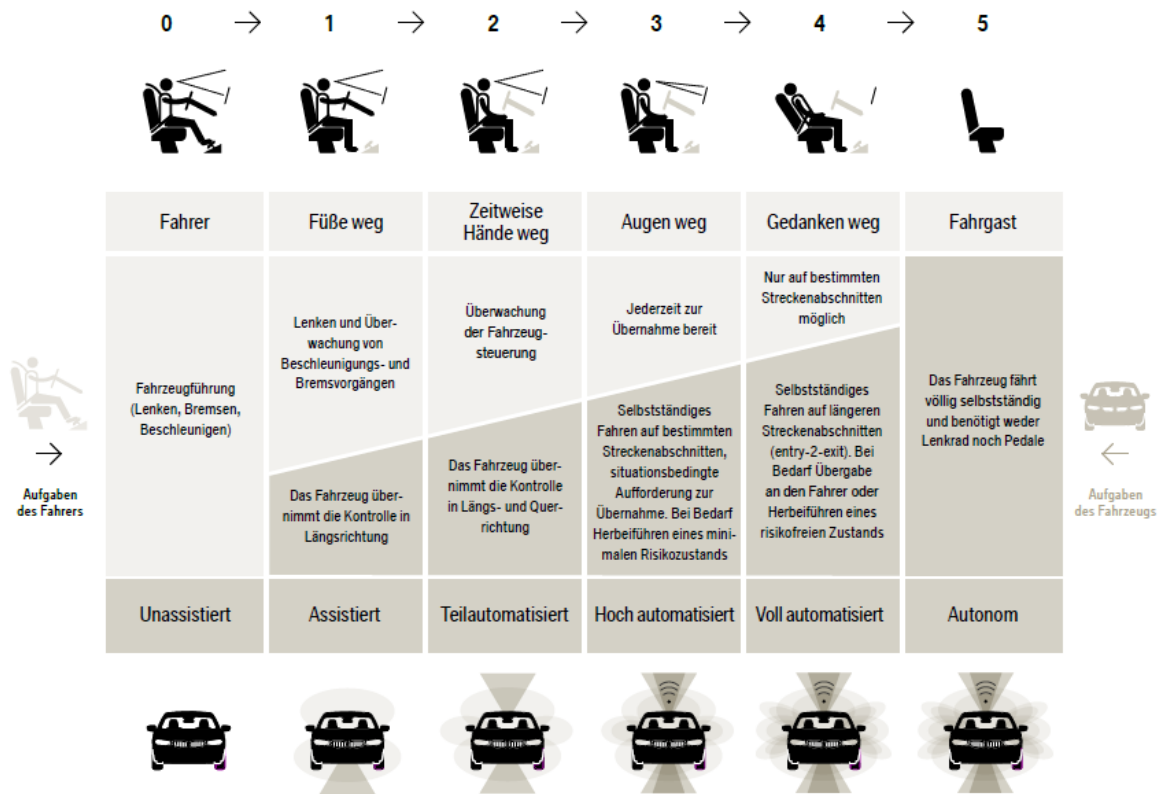


Abbildung 22

Abbildung 22: Ablauf der empirischen Untersuchung

Quelle: Eigene Darstellung

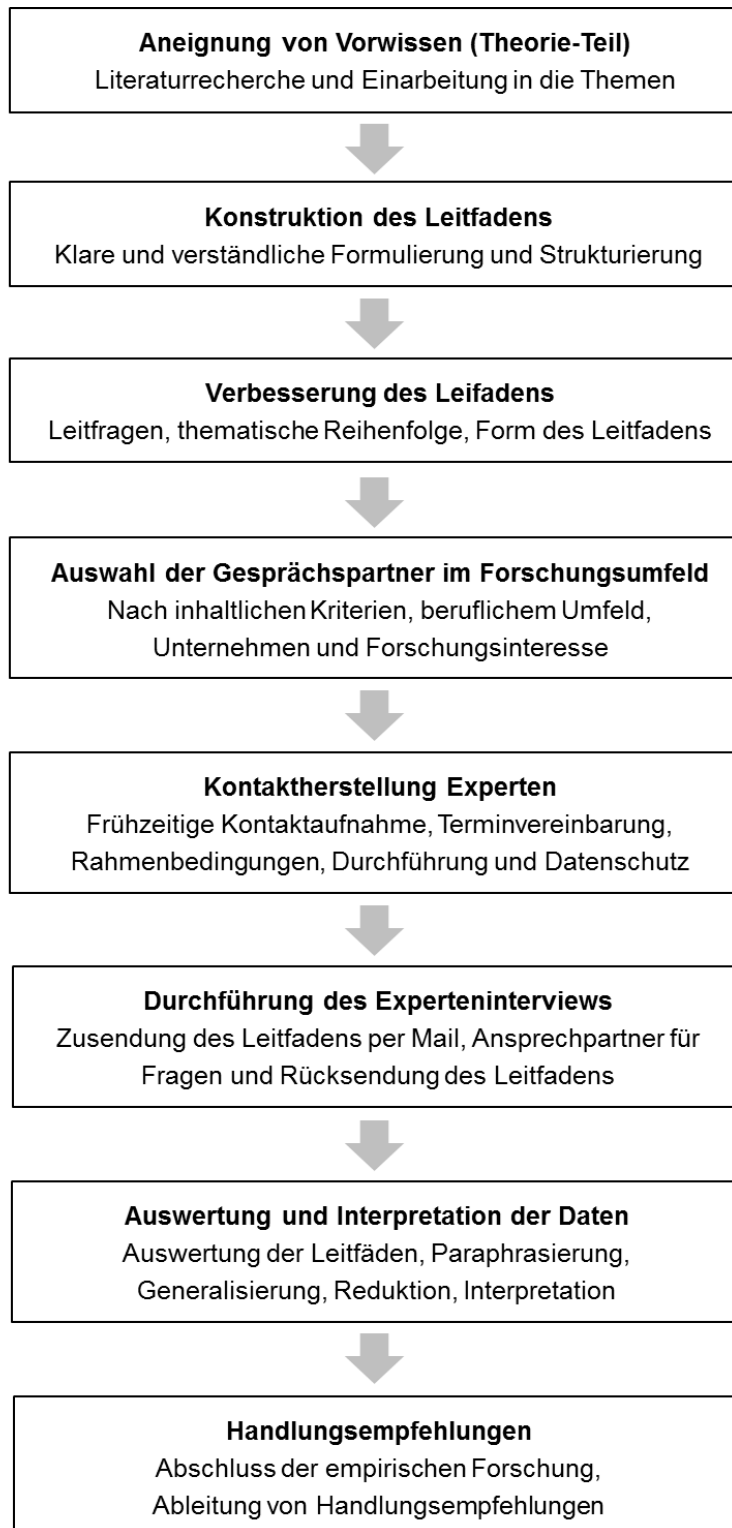


Abbildung 23

Abbildung 23: Auswahl der Interviewpartner (Experten)

Quelle: Eigene Darstellung

	Unternehmen	Zuständigkeitsbereich
Interviewpartner 1	Akzente	Nachhaltigkeit
Interviewpartner 2	Deutscher Automobilverband	Umweltfragen, produktbezogene Nachhaltigkeit
Interviewpartner 3	Deutsche Bahn	Konzernstrategie, Nachhaltigkeitsmanagement und Zukunftsforschung
Interviewpartner 4	Magnetec	Innovationsmanagement
Interviewpartner 5	TU Dresden	Umwelt / CSR
Interviewpartner 6	Innovationeninstitut	Innovationsmanagement

Abbildung 24

Abbildung 24: Deckblatt des Interviewleitfadens

Quelle: Eigene Darstellung

Experteninterview

Nachhaltigkeits- und Innovationsmanagement In der Automobilindustrie

Leiter der empirischen Untersuchung

Herr Felix Schott
Hochschule Mittweida

Tel. 0151-64310789
Mail felix@web-schott.de



Interviewpartner

Herr Max Mustermann
Deutscher Automobilverband

Allgemeine Informationen

Datum: 23.05.2018
Rücksendung: 23.06.2018
Anzahl Experten: 6
Anzahl Fragen: 7

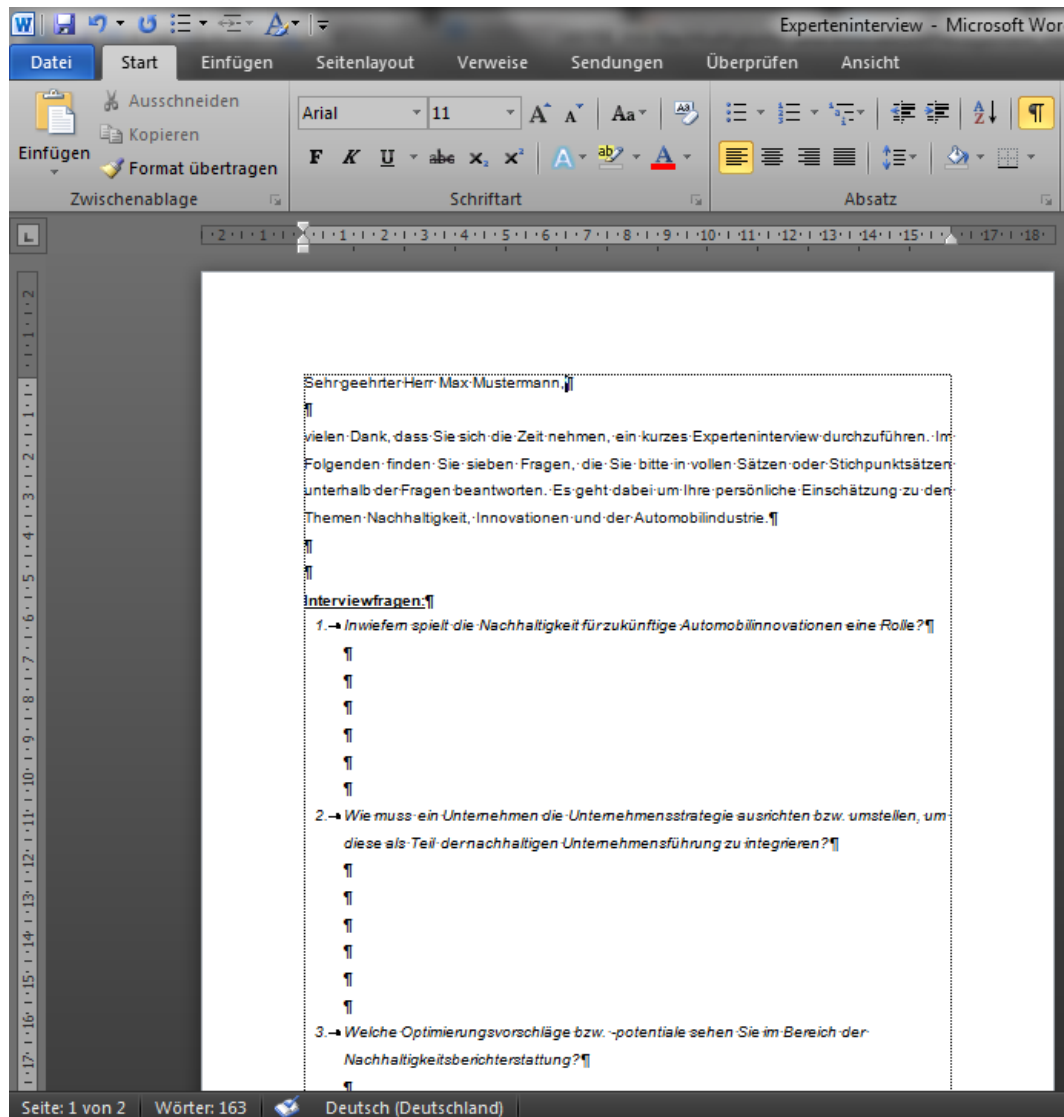
Die Masterarbeit setzt sich mit dem Thema Nachhaltigkeits- und Innovationsmanagement in der Automobilbranche auseinander. Nachdem ein Überblick über die Automobilbranche gegeben wird, wird im Anschluss der Bereich der Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility dargestellt. Die Nachhaltigkeitsberichterstattung gibt einen Überblick, unter welchen Grundsätzen und Leitlinien die CSR-Aktivitäten des Unternehmens an ihre Stakeholder mittels Nachhaltigkeitsberichten kommuniziert wird. Außerdem wird auf das Innovationsmanagement und die Akzeptanzförderung von neuen Technologien eingegangen. Es sollen Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für ein erfolgreiches Nachhaltigkeits- und Innovationsmanagement in der Automobilindustrie aufgezeigt werden.

Mittels der Experteninterviews sollen die beschriebenen Rahmenbedingungen überprüft und gestützt werden. Der Fokus liegt auf den zukünftigen Entwicklungen der Branche und der Optimierung der Berichterstattung. Hierfür werden sechs Experten aus verschiedenen Branchen und Unternehmen ausgewählt und per elektronischem Interviewleitfaden befragt.

Abbildung 25

Abbildung 25: Der Interviewleitfaden

Quelle: Eigene Darstellung



1. *Inwiefern spielt die Nachhaltigkeit für zukünftige Automobilinnovationen eine Rolle?*

Diese Frage wurde als Einstiegsfrage gewählt, damit sich der Experte offen und frei zu den Trends, Rahmenbedingungen und Entwicklungen der Nachhaltigkeit in der Automobilindustrie äußern kann. Anhand dessen kann der Kenntnisstand des Experten abgeschätzt werden. Ziel ist es, die Bedeutung der Nachhaltigkeit und der Innovationen für die Automobilbranche von den Experten bestätigt zu bekommen.

2. *Wie muss ein Unternehmen die Unternehmensstrategie ausrichten bzw. umstellen, um diese als Teil der nachhaltigen Unternehmensführung zu integrieren?*

Viele Unternehmen richten ihre Unternehmensstrategie zunehmend nachhaltig aus, um sich einen Wettbewerbsvorteil im Markt zu verschaffen und langfristig (wirtschaftlich) erfolgreich zu sein. Frage 2 beschäftigt sich mit der Integration bzw. Umsetzung der Nachhaltigkeit in einer Nachhaltigkeitsstrategie durch die Unternehmensführung. Hierbei soll der Experte mögliche Lösungsvorschläge bzw. Handlungsempfehlungen aufzeigen, inwieweit und unter der Verwendung geeigneter Instrumente und Maßnahmen die Nachhaltigkeit in das Handeln des Unternehmens verankert werden kann.

3. *Welche Optimierungsvorschläge bzw. -potentiale sehen Sie im Bereich der Nachhaltigkeitsberichterstattung?*

4. *Wie sollte eine geeignete Zielgruppenansprache zu dem Thema Nachhaltigkeit in der Automobilindustrie Ihrer Meinung nach aussehen?*

5. *Welchen Medieneinsatz empfehlen Sie bezüglich einer geeigneten Zielgruppenansprache zum Thema Nachhaltigkeit? Inwiefern lässt sich dieser Medieneinsatz ausbauen und optimieren?*

Fragen 3, 4 und 5 sind persönliche Fragen, bei denen die eigene Erfahrung bzw. Einschätzung der Experten gefordert ist. Die drei Fragen beschäftigen sich mit der Nachhaltigkeitsberichterstattung bzw. der generellen Berichterstattung. Es geht dabei einerseits um die Verbesserung der Nachhaltigkeitsberichte und andererseits um eine geeignete Zielgruppenansprache. Diese Fragen sind miteinander verknüpft, da mit einem Nachhaltigkeitsbericht die Zielgruppen angesprochen werden sollen. Zudem wird erörtert, welche Medien für eine Zielgruppenansprache geeignet sind und wie diese in Zukunft verbessert und angepasst werden können, um größtmögliche Resonanz zu generieren.

6. *Innovationen spielen für die Automobilindustrie eine große Rolle. Inwiefern können die Kunden in den Innovationsprozess integriert werden?*

Frage 6 zielt auf die Kundenintegration im Innovationsprozess ab. Da Unternehmen die Kunden bzw. Stakeholder in verschiedene Phasen des Prozesses integrieren können, um Nutzenvorteile zu generieren, gilt es hier zu erforschen, in welchen Phasen und mit welchen Mitteln die Unternehmen aus der Praxis die Kunden in Entscheidungsprozesse und in die Ideenfindung miteinbeziehen.

7. *Welche Zukunftsvisionen und -wünsche haben Sie für einen geeigneten und erfolgreichen Markenaufbau im Bereich nachhaltiger Mobilitätskonzepte?*

Die abschließende Interviewfrage bildet Frage 7. Hierbei werden die Zukunftswünsche bzw. -bestreben für den Markenaufbau nachhaltiger Mobilitätskonzepte erforscht. Die Experten können sich frei äußern, welche Visionen oder Technologien sie sich in der Zukunft wünschen und inwiefern neue bzw. nachhaltige Mobilitätskonzepte auf dem Markt erfolgreich etabliert werden können.

Anhang 1

Die Herausforderungen einer nachhaltigen Entwicklung können mithilfe verschiedener Instrumente von Unternehmen analysiert werden, um die für ihre Geschäftstätigkeit relevanten Themen zu ermitteln. Die Materialitätsanalyse identifiziert, klassifiziert und integriert Themen, wie z.B. Kaufentscheidungen oder Zufriedenheit der Kunden, in die Unternehmensstrategie. (vgl. D'heur 2015).

In einem dreistufigen Prozess werden die materiellen Themen identifiziert, durch Experten und Anspruchsgruppen bewertet (Priorisierung) und nach Relevanz klassifiziert. Das Ergebnis der Analyse bildet eine Wesentlichkeitsmatrix (Materialitätsmatrix), indem die identifizierten Themen mit ihrer Bedeutung für das Unternehmen dargestellt werden (vgl. Stierl/Lüth 2015, 36). Es wird verdeutlicht, „welche von den Anspruchsgruppen geforderten Themen einen konkreten Handlungsbedarf des Unternehmens erforderlich machen“ (D'heur 2015). Um den Forderungen nachzukommen und diese ins Kerngeschäft zu integrieren, muss die Wertschöpfungskette eines Unternehmens nachhaltig entwickelt werden.

Der Stakeholderdialog ist eins der wichtigsten Instrumente bei der Entwicklung von CSR-Strategien. Mit einem Dialog zwischen den wichtigsten Anspruchsgruppen und dem Unternehmen können relevante Themen und Trends erkannt und mit geeigneten Maßnahmen reagiert werden. Die Auswahl der Stakeholder und die Rahmenbedingungen der Gesprächsdurchführung sind wichtige Aspekte, die über die Qualität des Dialogs entscheiden (vgl. Stierl/Lüth 2015, 38). Im direkten Gespräch werden kritische Fragen, die in der Materialitätsanalyse bestimmt wurden, in Kommunikation mit den Stakeholdern beantwortet. Stakeholder-Dialoge können auf drei verschiedene Arten durchgeführt werden: Markt- und Meinungsforschung, Auftritte auf Konferenzen sowie Dialogveranstaltungen (vgl. Stierl/Lüth 2015, 37). Das Unternehmen BASF pflegt einen engen Kontakt zu ihren Stakeholdern, indem sie sie mit Foren oder Bewertungsmethoden für Lieferanten einbeziehen (vgl. Global Compact).

Das klassische Instrument ist der CSR- und Nachhaltigkeitsbericht bzw. die Nachhaltigkeitsberichterstattung. Die Berichte werden vermehrt online veröffentlicht und fokussieren sich auf nachhaltige Themen bzw. die ökologische, ökonomische und soziale Leistung des Unternehmens (vgl. Stierl/Lüth 2015, 37). Die Veröffentlichung eines Berichts ist freiwillig, folgt verschiedenen Grundsätzen und kann auf verschiedenen Leitlinien und Vor-

schriften basieren, wie z.B. dem GRI-Berichtsrahmen oder dem deutschen Nachhaltigkeitskodex. Die Nachhaltigkeitsberichterstattung wird in Kap. 4 ausführlich behandelt.

Der Einsatz verschiedener Instrumente gewinnt an Bedeutung, da Medien, Kunden, Politik und Investoren verstärkt darauf achten, ob ein Unternehmen tatsächlich verantwortlich handelt und die Menschenrechte an allen Standorten wahrnimmt (vgl. Stierl/Lüth 2015, 38f.). Die Glaubwürdigkeit des Unternehmens kann durch eine externe Validierung gesteigert werden. Welche Instrumente ein Unternehmen einsetzt, kann nicht standardisiert gesagt werden, da der Einsatz von dem ökologischen und sozialen Engagement des Unternehmens abhängt und wie stark dies verfolgt bzw. umgesetzt wird (vgl. CSR Germany 2).

Anhang 2

Als bekanntes Beispiel wird das Unternehmen H&M angeführt, das sich aktiv für Nachhaltigkeitsthemen, Umweltschutz und Kinderrechte einsetzt und diese unterstützt. In den vergangenen Jahren sind jedoch Details an die Öffentlichkeit gelangt, die Infrage stellen, ob die Probleme in den Textilfabriken bezüglich der Arbeitsbedingungen und Kinderarbeit tatsächlich gelöst wurden (vgl. Focus Online 2014). Ein weiteres Beispiel ist Danone. Im Jahr 2011 entwickelt Danone für den „Activia“-Joghurt einen Becher aus Biokunststoff und wirbt damit auf der Verpackung als auch in den Marketingbotschaften. Die Deutsche Umwelthilfe hat dem Konzern Etikettenschwindel vorgeworfen, da es keinen Beweis für die günstigere Umweltbilanz des neuen Materials gab (vgl. N-tv 2011b).

Die Folgen durch die Aufdeckung einer Greenwashing-Kampagne können enorme wirtschaftliche Schäden anrichten. In den meisten Fällen wird die Glaubwürdigkeit der CSR-Maßnahmen infrage gestellt und das Unternehmen trägt erhebliche Imageschäden davon. Ein aktuelles Beispiel ist der VW-Abgasskandal. Obwohl im letzten Nachhaltigkeitsbericht verantwortliches Handeln durch den Vorstand versprochen wurde, wurden rund elf Millionen Dieselmotoren manipuliert, was zu einem finanziellen Schaden mit juristischen Folgen führte (vgl. CSR Kongress).

In der Praxis gibt es eine Vielzahl an Unternehmen die Greenwashing betreiben, der Verbraucher jedoch im Glauben gelassen wird, dass sich das Unternehmen intensiv mit der Nachhaltigkeit bzw. sozialen und gesellschaftlichen Belangen auseinandersetzt. Um dem Verbraucher eine Hilfestellung zu geben, veröffentlicht ein US-Beratungs-Unternehmen ein jährliches Ranking der 50 nachhaltigsten Unternehmen (vgl. Focus Online 2014).

Anhang 3

Mittels der Pionierstrategie verfolgt das Unternehmen eine First-to-Market-Strategie und nimmt eine innovative Vorreiterposition ein. Als Innovationsführer wird eine temporäre technologische Monopolstellung erreicht, da das Unternehmen die Innovation als erstes auf dem Markt einführt (vgl. Vahs/Brem 2015, 110). Außerdem hält der Pionier aktiv Ausschau nach neuen Produkten und Märkten. Dadurch erreicht das Unternehmen einen Preis- und Gewinnvorteil, da es einen großen Teil der Erstkäufer (First-Buyer) abschöpfen kann. Zudem herrscht noch kein direkter Konkurrenzdruck und das Unternehmen kann sein Image als Nutzenführer etablieren (vgl. Disselkamp 2012, 67). Neben den Chancen steht das Unternehmen vor dem Risiko, die Nachfrage zu generieren, um die hohen Kosten einer Produktentwicklung sowie Markteinführung abzudecken.

Als zweite Strategie kann die Folgestrategie (Follow-the-Leader) oder Second-to-Market-Strategie genutzt werden. Hierbei handelt es sich um eine Art Imitationsstrategie, da durch einen Markteintritt nach dem Pionier das Risiko der Markteinführung der Innovation verringert werden kann. Das Unternehmen wartet ab, bis der Wettbewerber eine Innovation am Markt etabliert hat, adaptiert Neuerungen und Verbesserungen und führt die Innovation als Folger am Markt ein (vgl. Vahs/Brem 2015, 111f.). Das Risiko liegt darin, die Käufergruppe zu gewinnen, die noch nicht durch den Pionier befriedigt wurde sowie Wettbewerbsvorteile bzw. Marktanteile zu sichern (vgl. Disselkamp 2012, 67).

Neben dem frühen Folger können Unternehmen auch als späte Folger (Late Follower) in den Markt eintreten. Dabei wird abgewartet, bis sich „Innovationen im Markt etabliert haben und von einer großen Mehrheit der Zielgruppe anerkannt werden“ (Fleig 2017). Mit dieser Strategie werden die Risiken eines frühen Markteintritts vermieden. Der Fokus liegt nicht auf der Neuartigkeit der Innovation, sondern fokussiert sich auf Wettbewerbsvorteile, wie die kundenspezifische Orientierung mittels Serviceleistungen oder einer geeigneten Preisstrategie (vgl. Disselkamp 2012, 68).

Auch die Imitationsstrategie kann von einem Unternehmen verfolgt werden. Die Ideen und Innovationen der bereits etablierten Anbieter werden kopiert und als eigenes Produkt auf dem Markt etabliert. Die imitierten Innovationen werden meist zu niedrigeren Preisen angeboten, um wettbewerbsfähig gegenüber den kostenintensiven Vergleichsprodukten zu bleiben (vgl. Disselkamp 2012, 68f.). Durch diese Strategie können Entwicklungskosten gespart und Marktrisiken umgangen werden. Nachzügler können jedoch schnell ausgetauscht werden, da der Preis ihr einziges Verkaufsargument ist.

Anhang 4

Frage 1 des Experteninterviews bezieht sich auf die Rolle der zukünftigen Automobilinnovationen. Ein Großteil der Experten (5 von 6) führt in diesem Zusammenhang die Reduktion der Treibhausgasemissionen an. Die Automobilhersteller müssen zunehmend umweltorientierte Konzepte entwickeln, um den zukünftigen Gegebenheiten entgegenzuwirken. Möglichkeiten hierfür bieten sich durch Mobilitätskonzepte in Form von Carsharing-Lösungen. Die Hälfte der Experten geben an, dass die Unternehmen die Nachhaltigkeit über die gesamte Wertschöpfungskette integrieren müssen, d.h. von der Rohstoffbeschaffung über die Produktion bis hin zu Recyclingmöglichkeiten. Außerdem müssen Trends analysiert und beachtet werden.

Bei der Integration der Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie bzw. -führung können durch die Experten keine einheitlichen Aussagen getätigt werden, da verschiedene Aspekte für die Experten von Relevanz sind. Jedoch ist allgemein zu erkennen, dass durch die Unternehmen eine Situationsanalyse erstellt werden sollte, anhand derer die Rahmenbedingungen für die Nachhaltigkeitsstrategie aufgestellt werden. Bei der Hälfte der Experten ist zu erkennen, dass die Nachhaltigkeit auf höchster Ebene in das Unternehmen integriert werden soll. Ein Überprüfungs- oder Kontrollsystem wird von der Mehrheit der Experten angeführt. Des Weiteren werden die Nutzung eines Umweltmanagementsystems, Akzeptanzförderung, Mitarbeiterintegration und Entscheidungsfindung als weitere Integrationsmöglichkeiten für die Nachhaltigkeit genannt.

Die Optimierungsmöglichkeiten der Nachhaltigkeitsberichterstattung werden in Frage 3 thematisiert. Zwei der Experten sehen die Nachhaltigkeitsberichte als ziemlich ausgereifte Instrumente. Zwei weitere sehen die Einhaltung der Global Reporting Initiative als anzustrebenden Berichterstattungsstandard. Dabei soll eine inhaltliche Korrektheit und Einheitlichkeit angestrebt werden. Zudem soll der Berichterstattungsumfang von kleineren Unternehmen vergrößert und einer externen Prüfung unterzogen werden. Experte 4 hebt hervor, dass die Kommunikation über nachhaltige Maßnahmen den Paradigmenwechsel hin zu nachhaltigen Konzepten fördert. Anhand von vergleichbaren Kennzahlen soll der Nachhaltigkeitsfortschritt dargestellt werden.

Frage 4 und 5 werden auf Grund inhaltlicher Überschneidungen gemeinsam betrachtet. Sie sollen erforschen, wie die Zielgruppe zum Thema Nachhaltigkeit geeignet angesprochen werden kann und welcher Medieneinsatz dafür empfohlen wird. Viele Experten geben an, dass zuerst eine Zielgruppendefinition stattfinden muss. Die Ansprache erfolgt

zielgruppenabhängig, da z.B. Kunden über andere Kommunikationsinstrumente erreicht werden als Investoren oder Lieferanten. Die zielgruppenabhängige Kommunikation erfolgt über zielgruppengeeignete Kommunikationsinstrumente. Hierbei erfolgt eine klassische Unterscheidung nach den Stakeholdergruppen oder anhand des Zielgruppenalters. Bei einer jüngeren Zielgruppe soll vermehrt innovative Kommunikationsinstrumente sowie die Möglichkeiten der Digitalisierung genutzt werden. Experte 6 nennt in diesem Zusammenhang neue Möglichkeiten in der Darstellung und Individualisierung. Zwei Experten nennen die Nachhaltigkeitsberichte als mögliche Zielgruppenansprache, wobei die Berichterstattungsgrundsätze eingehalten werden sollen.

Fortführend wird die Kundenintegration in den Innovationsprozess von den Experten beleuchtet. Es wird von den Experten außer Frage gestellt, dass die Kunden mit verschiedenen Maßnahmen in den Innovationsprozess integriert werden sollen. Drei Experten nennen konstruktive Kommunikationsplattformen, also Dialoge, Kooperationen und Communities, als Integrationsmöglichkeit. Auf diesen Plattformen können Ideen ausgetauscht und auf Kundenbedürfnisse seitens des Unternehmens eingegangen werden. Experte 1 nennt Zielgruppentests und die Analyse der Kundenbedürfnisse als Vorschlag. Lediglich ein Experte nennt das Risiko der Kommunikationsdefizite. Er gibt an, dass die Kunden ihre Belange selten präzise formulieren können, was zu einer genaueren Analyse der Bedürfnisse führt.

In der abschließenden Untersuchungsfrage 7, die die Zukunftsvisionen und -wünsche der Experten untersucht, werden durch die Mehrheit klimaneutrale Mobilitätslösungen genannt. Neben den konventionellen Fahrzeugkonzepten sollen neue Konzepte, wie ein Carsharing-Dienst, ausgebaut und zur Reduktion der Emissionen genutzt werden. Dabei legen die Experten Wert auf die Kombination von Elektro- und autonomen Fahrzeugen. Der Markt soll weiter ausgebaut und die Möglichkeiten der Digitalisierung und Vernetzung genutzt werden. Experte 5 sieht im Downsizing (Reduktion des Durchschnittsgewichts der Fahrzeuge) eine Möglichkeit, die Emissionsgrenzwerte einfacher einhalten zu können. Experte 6 fokussiert sich auf eine Verbesserung der Fahrgastzelle. Er beschreibt das Konzept InCar-Nature, mit dem Pflanzen in den Innenraum integriert werden, um eine gesundheitsförderliche Atmosphäre zu schaffen.

Abschließend kann gesagt werden, dass die fundierten Aussagen aus Kapitel 2 bis 5 in vielen Teilen durch die Aussagen der Experten gestützt werden. Durch die empirische Forschung wird deutlich, dass die Nachhaltigkeit für die Automobilindustrie fortschreitend eine große Rolle spielt. Insgesamt müssen Trends des Marktes erkannt werden und

nachhaltige, innovative Lösungen entwickelt werden. Die Experten streben vernetzte Mobilitätslösungen an (Carsharing), die mit autonomen und elektrifizierten Fahrzeugen umgesetzt werden. In Bezug auf Kapitel 4 kann gesagt werden, dass Nachhaltigkeitsberichte verwendet werden sollen. Diese sollen sich, wenn möglich, an den höchsten Standards (GRI) orientieren, umfassende Kennzahlen zur Kontrolle enthalten und einer externen Prüfung unterzogen werden. In der Kundenansprache werden, abhängig von der Zielgruppe, verschiedene Instrumente eingesetzt, darunter Social-Media-Maßnahmen, Nachhaltigkeitsberichte und Stakeholderdialoge. Die Experten geben an, dass der Medieneinsatz der Zielgruppe entsprechen und abgestimmt sein muss. Die Einbindung der Kunden in die Entwicklung von neuen Innovationen kann mittels konstruktiver Kommunikationsplattformen geschehen.

Automobilhersteller werden in Zukunft umweltorientierte Lösungen finden müssen, die einerseits die politischen Rahmenbedingungen sowie die Anforderungen an den Umweltschutz erfüllen und andererseits die Kundenbedürfnisse auf Dauer befriedigen. Der Bereich der Mobilitätsangebote eröffnet den Automobilherstellern im Zuge der Digitalisierung und Globalisierung weitere Chancen. Durch eine geeignete Zielgruppenansprache kann die Nachhaltigkeit Unternehmen zu einem Wettbewerbsvorteil verhelfen und langfristig den Erfolg des Unternehmens sichern.

Anhang 5

- *Frage 1: Inwiefern spielt die Nachhaltigkeit für zukünftige Automobilinnovationen eine Rolle?*

Antwort Experte 1:

Nachhaltigkeit ist in der Automobilindustrie ein großes Thema bezgl. unmittelbarer Auswirkungen auf die Umwelt (CO², Stickoxide, Rohstoffabbau), aber auch hinsichtlich des „systemischen“ Megatrends Urbanisierung: Städte wachsen, Raum wird knapp, es braucht eine ganz neue Mobilitätsinfrastruktur. Arbeitnehmerbelange werden auch eine neue große Rolle spielen, wenn die Digitalisierung in den Fabriken und Verwaltungen voranschreitet.

Antwort Experte 2:

Nachhaltigkeit spielt für die deutsche Automobilindustrie schon heute eine bedeutende Rolle. Angefangen von der Verfügbarkeit wichtiger Rohstoffe für neue Antriebstechnologien (z.B. für Hochvoltbatterien), die Leichtbauweise (z.B. hochfeste Stähle, Aluminium), über die gesellschaftliche Verantwortung entlang der Lieferkette bis hin zur Recyclingfähigkeit neuer Materialien und Bauteile. Nachhaltigkeit spielt auch in der Herstellung eines Automobils eine wichtige Rolle, z.B. wenn es um den effizienten Material- und Energieeinsatz geht.

Antwort Experte 3:

Es spielt eine große Rolle, denn die Automobilbranche gerät jetzt auch öffentlich mehr unter Druck (Beispiel Dieselskandal). Die Konzerne müssen umweltfreundlicher denken und handeln. Thema: VW Entschädigungsprogramm mit Amerika, Dieselfahrverbote in deutschen Städten, ... Um interessant für Kunden und Investoren (die z.B. vermehrt ihre Investitionsentscheidungen anhand von Nachhaltigkeitsratings treffen) zu bleiben und somit weiterhin erfolgreich am Markt zu sein, müssen nachhaltige Automobilinnovationen entwickelt werden. Nicht ohne Grund akzeptieren die Investoren bei Tesla einen negativen Cashflow über so lange Zeit hinweg, um nur ein Beispiel zu nennen. Die Mobilität der Zukunft ist nicht nur geprägt von klimaneutralen und selbstfahrenden Autos, sondern auch von Sharing-Communities und vor allen Dingen Kooperationen untereinander. Plattformen, die mit Hilfe von komplexen Algorithmen die verschiedenen Mobilitätsanbieter vernetzen und dem Kunden ein On-Demand-Service bieten, werden bereits seit Jahren entwickelt.

Antwort Experte 4:

Nachhaltigkeit bedeutet im hier angesprochenen Zusammenhang einerseits die Frage nach der Art der Treibstoffe bzw. allgemein der Energieversorgung der Fahrzeuge und andererseits die zur Produktion derselben eingesetzten Ressourcen in Form von Rohstoffen und Energie. Im konkreten Fall der sich momentan im globalen Maßstab rasant entwickelnden Elektrifizierung des Antriebsstranges heißt das in meinen Augen, dass als Zielsetzung der ausschließliche Einsatz von regenerativ gewonnener elektrischer Energie infrage kommt (z.B. Wind-, Solar- und Wasserkraft) - nicht nur zum Betrieb der Fahrzeuge, sondern auch bei deren Herstellung. Weiterhin, dass bei der industriellen Produktion insbesondere der Hauptkomponenten des Antriebssystems (Motor und Batterie) soweit wie möglich das Recycling-Prinzip zur Anwendung kommt. Dies gilt besonders für Rohstoffe wie Kobalt, Lithium und seltene Erd-Metalle wie z.B. Neodym, die in der neuen Fahrzeuggeneration in großen Mengen verbaut werden.

Antwort Experte 5:

Ich denke, dass immer niedrigere Grenzwerte für Schadstoffemissionen (und insbesondere auch für g/km CO²) und der aktuelle Skandal um Manipulationssoftware treibende Kräfte für Innovationen in der Branche sind bzw. in den nächsten Jahren sein werden. Meiner Meinung nach wird die Automobilbranche in den kommenden Jahren nicht mehr nur auf „vermeintliche“, d.h. gar nicht vorhandene Innovationen verweisen können (Stichwort: Schummelsoftware statt tatsächlicher Schadstoffminimierung), sondern wirklich liefern müssen. Dies wird auch verstärkt von staatlicher Seite überprüft werden, z.B. durch neue Fahrzyklus-Testroutinen wie den WLTP und der Messung von „real world driving emissions“. Außerdem werden E-Auto-Quoten, wie z.B. in China, die Automobilhersteller und -zulieferer verstärkt zu Innovationen zwingen, um im Wettbewerb bestehen zu können.

Antwort Experte 6:

Für zukünftige Automobilinnovationen spielen umweltorientierte Innovationen eine entscheidende Rolle. Die zentralen Treiber für neue Technologien sind u.a. Stickoxide (NO_x) und Kohlendioxid (CO²).

- *Frage 2: Wie muss ein Unternehmen die Unternehmensstrategie ausrichten bzw. umstellen, um diese als Teil der nachhaltigen Unternehmensführung zu integrieren?*

Antwort Experte 1:

Die Unternehmensstrategie muss sich an den globalen Herausforderungen und Megatrends ausrichten. Das sind Klimawandel, Wasserverknappung, Energiewende, Urbanisierung, neue Mobilitätsmuster etc. Sie muss eigentlich das tun, was sie immer tun sollte: Langfristige Risiken und Chancen früh identifizieren, Mittelfristziele ableiten und damit Leitplanken für die notwendige Veränderung setzen. In den Fachabteilungen müssen die Mittelfristziele jeweils heruntergebrochen und in konkrete Programme übersetzt werden, deren Umsetzung und Zielerreichung dann überwacht und in einem regelmäßigen Reviewprozess mit Blick auf die Mittelfristziele und die Risiken und Chancen konsolidiert betrachtet, diskutiert und ggf. auch neu bewertet werden.

Antwort Experte 2:

Die allermeisten Unternehmen der deutschen Automobilindustrie verfügen heute bereits über ein Umweltmanagementsystem, z.B. nach ISO 14001 oder EMAS. Die letzte Revision der Norm ISO 14001 fand 2015 statt. Die Erwartung an Organisationen wurde erweitert um die Verpflichtung zu vorbeugenden Handlungsweisen zum Schutz der Umwelt vor Schaden und nachteiligen Entwicklungen unter Berücksichtigung des Kontextes der Organisation. Die Norm definiert den „Schutz der Umwelt“ nicht explizit, merkt aber an, dass damit beispielhaft die Verhinderung von Umweltverschmutzung, nachhaltiger Einsatz von Ressourcen, die Eindämmung und Anpassung an den Klimawandel, Schutz der Biodiversität und Ökosysteme usw. gemeint sein kann.

Antwort Experte 3:

Zunächst einmal müssen aus der Unternehmensstrategie heraus klare Nachhaltigkeitsziele formuliert und in der Organisation verankert werden. Zudem bedarf es realistischer KPIs (Key Performance Indicator), welche einer konsequenten Kontrolle unterliegen. Es müssen Verantwortlichkeiten festgelegt und konkrete Anforderungen formuliert werden. Ebenso ist ein funktionierendes und akzeptiertes Konsequenzenmanagement notwendig bei Zielverfehlung und Zielerreichung. Nachhaltigkeit muss dort gestärkt werden, wo sie umgesetzt wird. Es ist essentiell, dass Ziele und Kennzahlen gemeinsam mit den Verantwortlichen erarbeitet werden, denn nur so stellt man sicher, dass diese auch umsetzbar sind. Ferner ist der Stakeholderdialog nach außen wichtig. Das Unternehmen muss sich in der Öffentlichkeit zu seinen Nachhaltigkeitszielen und deren konsequenten Verfolgung

bekennen und zeigen, dass diese fest in der Unternehmensstrategie verankert sind. Transparente Kommunikation in einem integrierten Nachhaltigkeitsbericht sei hierbei als Letztens erwähnt (siehe auch Frage 3).

Antwort Experte 4:

Die Automobilhersteller müssen einen ganzheitlichen Ansatz betreiben, indem sie die Vorteile der innovativen Technologie erklären (z.B. Fahrspaß, Betriebskosten oder lokale Emissionsfreiheit) und daran arbeiten, vorübergehend bestehende Nachteile (z.B. hohe Anschaffungskosten, geringe Reichweite) im Laufe der Umstellung zu beseitigen. Das bedeutet z.B. dem Markt mit Konzepten zu erklären, wie Defizite beseitigt und erforderliche Rahmenbedingungen geschaffen werden können. Dazu gehört z.B. der pro aktive Einsatz zur Errichtung eines ausreichend dimensionierten Netzes einer öffentlichen oder privaten Ladeinfrastruktur. Gleichzeitig muss ein Paradigmenwechsel eingeleitet werden, der sich nicht mehr an etablierten Konzepten wie „schneller, größer“ usw. orientiert, sondern das Nachhaltigkeitsprinzip als fortschrittlich und damit als cool und letztlich sozial verantwortlich über bisherige Leitformeln stellt.

Antwort Experte 5:

Zu diesem Punkt kann ich nur aus wissenschaftlicher und weniger aus praktischer Perspektive sprechen. Wir haben nämlich zu dem Thema beispielhaft eine Studie zur Automobilindustrie und dem Thema Klimawandel gemacht. Hierbei haben wir festgestellt (<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/csr.1473>), dass die Klimaschutzstrategien (was natürlich nur ein Aspekt von Nachhaltigkeit ist) von den größten Automobilunternehmen (Hersteller und Zulieferer) von internen Governance-Aspekten beeinflusst sind. Z.B. kann es helfen, wenn die Verantwortlichkeit für Klimaschutzaspekte auf höchster Ebene angesiedelt wird. Außerdem können sogenannte „Performance Incentives“ helfen bei der (erfolgreichen) Implementierung einer Nachhaltigkeitsstrategie, z.B. durch variable Vergütung des Managements basierend auf der Nachhaltigkeitsperformance des Unternehmens. Zudem sollten die Mitarbeiter des Unternehmens involviert werden, z.B. durch Schulungsmaßnahmen zum Thema Umweltschutz. Außerdem geht aus unseren Analysen hervor, dass Unternehmen aktiver bzgl. des Klimaschutzes sind, wenn die Erfassung und Bewertung von Klimawandel-Risiken fester Bestandteil des internen Risikomanagements sind. Eine weitere Perspektive, die interessant sein könnte, ist das Konzept der „Management Control Systems“, die in einer Arbeit unseres Lehrstuhls vorgestellt wird. Hier werden verschiedene Steuerungs-Elemente vorgestellt, die zu einer erfolgreichen Implementierung von Nachhaltigkeitsstrategien durch die Unternehmensführung genutzt werden können.

Antwort Experte 6:

Das ist zum Teil schon der Fall. Die Politik zwingt die Unternehmen mit der CO² Gesetzgebung dazu und trägt dazu bei, dass die Unternehmen die Nachhaltigkeitsgedanken in die Unternehmensentscheidungen miteinbeziehen bzw. ihre Aktivitäten nach der Nachhaltigkeit ausrichten.

➤ *Frage 3: Welche Optimierungsvorschläge bzw. -potentiale sehen Sie im Bereich der Nachhaltigkeitsberichterstattung?*

Antwort Experte 1:

Grundsätzlich ist die Nachhaltigkeitsberichterstattung der großen Automobilhersteller sehr ausgereift. Viele Zulieferer folgen inzwischen. Optimierungspotenziale sehe ich in der Darstellung von strategierelevanten Szenarien. Und: Der Ansatz Science-based Targets könnte mittelfristig helfen, den negativen Nachhaltigkeitsbeitrag hinsichtlich Klimaschutz besser abzubilden und entsprechend gegenzusteuern.

Antwort Experte 2:

Die Nachhaltigkeitsberichterstattung der Unternehmen ist schon recht ausgefeilt.

Antwort Experte 3:

Stichpunkte, die meiner Meinung nach (Mindest)-Anforderungen eines heutigen (integrierten) Nachhaltigkeitsberichts sein sollten:

- Bericht nach dem neuen internationalen Reportingstandard der Global Reporting Initiative: GRI STANDARDS
- Bezug zu den Sustainable Development Goals (SDGs) herausstellen sowie inhaltlich Stellung beziehen
- GRI-konforme Wesentlichkeitsanalyse durchführen und im Bericht in einer klassischen Wesentlichkeitsmatrix anordnen
- Externe Prüfung von Nachhaltigkeitsinformationen durchführen lassen
- Bekennung zu den 10 Prinzipien des UNGC (United Nations Global Compact) und entsprechende Einbindung in den Bericht
- Stakeholderbefragung durchführen und in verschiedenen Dialogformaten berichten

Antwort Experte 4:

„Tu Gutes und sprich darüber“ wäre ein Motto, um den oben unter 2. eingeforderten Paradigmenwechsel zu fördern. Im Zuge der Kommunikation mit der Marktpfentlichkeit könnten alte und neue Kennzahlen in die Diskussion gebracht werden, anhand derer der Fortschritt der Nachhaltigkeitsprojekte erkennbar wird, wie z.B. der Rückgang des Flotten-CO²-Ausstoßes („wir haben den geringsten CO²-Ausstoß aller Marken“), der Energieverbrauch der neuen Fahrzeuge in kW/h pro 100 Kilometer oder die kontinuierliche Erhöhung der Energiedichte der Batterien in Verbindung mit Kostensenkungen (z.B. von aktuell > 200 auf 100 USD/kWh). Das wäre dann cooler als immer nur mehr PS und 10 Endrohre).

Antwort Experte 5:

Obgleich größere Automobilhersteller bereits international geltende Standards, wie z.B. die der Global Reporting Initiative (GRI 4.0), einhalten bzw. ihre Berichterstattung danach ausrichten, haben wir bei unserer Forschung vor zwei Jahren festgestellt, dass dies bei Zulieferern oft nicht der Fall ist. Dies schränkt die internationale Vergleichbarkeit erheblich ein. Außerdem ist zu beobachten, dass gerade kleinere Unternehmen weniger über Nachhaltigkeit berichten als große Konzerne. Hier besteht also noch Nachholbedarf. Gesetze wie die EU-Richtlinie zur CSR-Berichterstattung könnten hier Abhilfe schaffen. Ein weiteres Problem sehe ich in der Berichterstattung über Treibhausgasemission im Scope 3 (siehe GHG Protocol Webseite). Diese sind aufgrund der Datenkomplexität oft noch sehr ungenau, obgleich das GHG Protocol hierzu relativ klare Richtlinien und Empfehlungen zur Erfassung veröffentlicht hat.

Antwort Experte 6:

./.

- *Frage 4: Wie sollte eine geeignete Zielgruppenansprache zu dem Thema Nachhaltigkeit in der Automobilindustrie Ihrer Meinung nach aussehen?*

Antwort Experte 1:

Neben dem klassischen Nachhaltigkeitsbericht sollten Kunden zur Nachhaltigkeit etwas im Kundenmagazin erfahren, Mitarbeiter über Intranet, Mitarbeitermagazine und Social Media, die Analysten und Investoren auch über Quartalsberichte und Roadshows, NGOs und Verbände in Diskussionsforen etc. Über die Umstellung der Werbung auf Nachhaltigkeit kann man trefflich diskutieren. M.E. sollte man das Argument Nachhaltigkeit hier nicht überstrapazieren. Bei großen Autos ist alles, was Sie zu Nachhaltigkeit konstruieren, Gre-

enwashing und verbietet sich. Bei kleinen Autos kann man mit geringem Spritverbrauch und niedrigen CO²-Emissionen werben. Bei Elektroautos und Mobilitätsdienstleistungen ist es natürlich ein Argument. Aber Achtung: Die Qualitätsleistung, die der Kunde will, darf man darüber nicht vernachlässigen.

Antwort Experte 2:

Hierbei stellt sich die Frage nach der jeweiligen Zielgruppe, um die jeweiligen zu berichtenden Nachhaltigkeitsgesichtspunkte entsprechend anpassen zu können. Hier ein paar Beispiele:

- Adressat Kunde: z.B. Kraftstoffverbrauch, eingesetzte Materialien, persönliche Ansprache im Kundengespräch, Broschüren, Homepage.
- Adressat NGO: Verantwortung über Nachhaltigkeit in der Lieferkette. Ressourcenschutz und Menschenrechte z.B. über Dialogforen, Broschüren.
- Adressat Politik: Dialogforen, Broschüren.
- Adressat Schulen/Ausbildungseinrichtungen: Infoveranstaltungen im Rahmen der IAA, Broschüren/Infomaterialien, Homepage.

Antwort Experte 3:

Das kommt ganz auf die Zielgruppe an:

- Young age Zielgruppen erreicht man am ehesten mit digitalen, futuristischen, innovativen Neuerungen, die hipp und cool und nachhaltig sind - um jetzt mal ganz einfach zu sprechen. Beispiel KI, Robotics, coole neue Jobs.
- Middle age Zielgruppen kann man inhaltlich sicherlich gut abholen, indem man praktische Lösungen für den Alltag bietet, welche auf eine lebenswerte Welt (unserer) ihrer Kinder einzahlt. Beispiel: Klimaneutrale Autos, die kostengünstig und praktikabel für eine heutige Familie sind (Thema Reichweite).
- Old age Zielgruppen würde ich bewusst mit Inhalten ansprechen, die das (alltägliche) Leben leichter machen und gleichzeitig Ressourcen schonen. Beispiel: Selbstfahrende Taxibusse auf dem Land (Arztfahrten, Einkäufe, der Weg zum Bahnhof, ...).

Antwort Experte 4:

Sie sollte mit Fakten aufwarten und damit gängige Mythen oder Halbwissen beseitigen. Dazu gehört z.B. die Richtigstellung von populären Schreckensszenarien, wonach durch die massenhafte Umstellung auf Elektrofahrzeuge „das Licht ausgeht“ oder „Millionen von Arbeitsplätzen verloren gehen“. Wie unter 1. dargelegt, ist die regenerative Erzeugung der

Elektrizität für den Betrieb der E-Fahrzeuge unerlässlich. Deshalb macht es Sinn, potentiellen Kunden (z.B. denen mit Einfamilienhaus) bei der Anschaffung eines E-Fahrzeugs gleich auch eine passende Photovoltaik-Stromversorgung mit Batteriespeicher anzubieten (analog zu Tesla). In zukünftigen Szenarien kann das E-Fahrzeug mit seiner vernetzten Batterie dann auch eine wichtige Rolle bei der Umsetzung des Smart Grid (intelligentes Stromversorgungsnetz) spielen.

Antwort Experte 5:

Dies ist eine sehr allgemeine Frage, denn m.E. müsste man zur Beantwortung alle Zielgruppen zunächst identifizieren und dann getrennt betrachten. Sicherlich gibt es diesbezüglich keinen „one size fits all“-Ansatz. Allerdings können z.B. die GRI-Guidelines hinsichtlich der Wesentlichkeit bestimmter Nachhaltigkeitsthemen für Stakeholder (Stichwort: Materiality Matrix) hilfreich sein. In diesem Kontext sollte erfasst werden, welche Stakeholder welche Themen für wichtig erachten und dementsprechend bei der Berichterstattung berücksichtigt werden, welche Interessen die verschiedenen Stakeholder bei verschiedenen Themen haben (z.B. Produktion in wasserarmen Gebieten → lokale Bevölkerung ist Anspruchsgruppe und dies sollte bei der Unternehmenskommunikation zum Thema Wasserverbrauch berücksichtigt werden). Abgesehen davon denke ich, dass Nachhaltigkeit für Verbraucher „sexy“ sein muss, um einen Wandel zu vollziehen. Gutes Beispiel hierfür ist Tesla. Tesla hat es trotz kleiner Produktpalette und generell eigentlich nicht so begehrten Elektroautos geschafft, sich zu einem der führenden Hersteller (und Verkäufer) von E-Autos zu etablieren. Warum? Tesla fährt eine ähnliche Strategie wie Apple und vermarktet seine Produkte eher als Lifestyle-Produkt und nicht als „schnödes“, konventionelles Auto. Tesla schafft es außerdem durch verschiedene Innovationen (z.B. riesiges Display in der Front oder „insane“ Beschleunigung) den Eindruck von Exklusivität zu erzeugen, was wiederum Konsumenten anspricht, die sich von der breiten Masse abheben wollen.

Antwort Experte 6:

Eine Zielgruppenansprache sollte ehrlich und umweltbewusst erfolgen, da damit Konflikte vermieden werden können. Außerdem kommt eine ehrliche und tatsächliche Ansprache besser bei den Konsumenten an und schafft Vertrauen in die Marke.

- *Frage 5: Welchen Medieneinsatz empfehlen Sie bezüglich einer geeigneten Zielgruppenansprache zum Thema Nachhaltigkeit? Inwiefern lässt sich dieser Medieneinsatz ausbauen und optimieren?*

Antwort Experte 1:

Ich denke, wichtige Medien habe ich oben angerissen. Social Media ist sicherlich etwas, was künftig noch mehr und besser bespielt werden muss (v.a. gegenüber Kunden und Nachwuchs). Wir wissen aber auch, dass die oft geringe „Aufmerksamkeitsspanne“ hier einhergeht mit verkürzten Botschaften und das kann dann schnell zu Greenwashing werden. Leider ist Nachhaltigkeit ein sehr komplexes Thema, das sich in einem 3-Wort-Slogan oder einer Twitterbotschaft nur selten angemessen und glaubwürdig vermitteln lässt. Was gut kommt, aber selten genutzt wird: Präsentationen mit aussagekräftigen Strategiecharts o.ä. über SlideShare.

Antwort Experte 2:

Siehe 4. Der VDA veranstaltet beispielsweise die „Mobilitätsgespräche“ mit Vertretern von Presse, Politik und Unternehmen.

Antwort Experte 3:

Auch hier kommt es wieder auf die Zielgruppe an.

- Young Age Zielgruppen sollten auf jeden Fall auf den gängigen Social Media Kanälen angesprochen werden: Facebook, Instagram und Twitter Account mit ausgewählten Werbemaßnahmen oder Mitmach-Aktionen, Whats-App Kanal (Gruppen) bzgl. Feedback und Mitmach-Aktionen, direkte Ansprache, aber auch virale Werbung (YouTube).
- Middle Age Zielgruppen können wahrscheinlich am besten via E-Mail und Online mit Publikationen und qualitativer Presse angesprochen werden. Ich würde eher mit indirektem Marketing auf das Unternehmen aufmerksam machen: Positive Schlagzeilen und Pressemitteilungen, aber auch Zusammenarbeit mit Autohändlern, vor Ort Marketing.
- Old Age Zielgruppen würde ich auf klassischem Weg versuchen zu erreichen: Vor Ort Marketing bei Autohändlern, Ansprache via Post, TV Werbung.

Antwort Experte 4:

Wie unter 4. bereits angeführt ist im Rahmen der Nachhaltigkeitsbetrachtung eine Kombination von E-Fahrzeug und Photovoltaikanlage naheliegend, wenn auch nur begrenzt realisierbar. In diesem Zusammenhang kann z.B. durch das verknüpfte Monitoring von

Erzeugung und Verbrauch mittels einer webbasierten Softwareplattform (oder Smartphone-App) für Wohlfühl und Spaßfaktor sorgen. In diesem Szenario „darf“ man dann gerne auch mal mit Tempo 280 nach Hamburg rasen, denn der „Sprit kam ja vom Himmel“.

Antwort Experte 5:

Diesbezüglich bin ich leider kein Experte. Ich denke jedoch, dass heutzutage viel über sogenannte Influencer in den sozialen Medien laufen kann, vor allem um jüngere Leute/Konsumenten anzusprechen, z.B. gibt es sehr viele Videos im Internet über Tesla-Autos und User-Erfahrungen, die viele Follower haben, obwohl die Marke im Vergleich zu anderen Unternehmen eher klein ist (bzgl. Produktionszahlen). Meiner Erfahrung nach sind offizielle Nachhaltigkeitsberichte wenig geeignet, um Otto-Normal-Verbraucher über Nachhaltigkeit zu informieren. Dies liegt sicher zum einen daran, dass solche Berichte oft sehr lang und wahrscheinlich für die Allgemeinheit zu technisch sind. Außerdem wissen viele Menschen gar nicht, dass die meisten größeren Unternehmen regelmäßig solche Berichte veröffentlichen. Für Investoren und Anteilseigner sind Nachhaltigkeitsberichte (und darin enthaltene Kennzahlen) aber von immer größerer Bedeutung.

Antwort Experte 6:

Ein geeigneter Medieneinsatz ist in der heutigen Zeit der Digitalisierung klar der digitale Weg. Vor allem die „junge“ Zielgruppe kann damit deutlich effektiver angesprochen werden. Zudem eröffnen sich dadurch neue Möglichkeiten in der Darstellung und Visualisierung der Inhalte.

- *Frage 6: Innovationen spielen für die Automobilindustrie eine große Rolle. Inwiefern können die Kunden in den Innovationsprozess integriert werden?*

Antwort Experte 1:

Es gibt ein bekanntes Video von Google, wie sie ihren ersten Prototypen eines autonom fahrenden Autos mit potenziellen Kunden aller Alters- und Bevölkerungsgruppen getestet haben. Das ist für mich ein gutes Vorbild, wie man die Bedürfnisse der Menschen ergründet. Man nennt diese Vorgehensweise auch Design Thinking. Aber schauen Sie selbst: <https://www.youtube.com/watch?v=CqSDWoAhvLU>

Antwort Experte 2:

Dialogforen durchführen, direkter Kundendialog, Innovationswettbewerbe.

Antwort Experte 3:

- Mitmach-Aktionen auf den verschiedenen Social Media Kanälen propagieren (z.B. Innovationswettbewerbe mit Gewinnen).
- Kooperation mit Schulen und Universitäten fördern (z.B. Workshops in den jeweiligen Unternehmen anbieten, mit Aussicht auf Job-Einstiege, Netzwerken, ...).
- Eine Art von „Open-Source-Prozesse“ installieren (z.B. Feedback Kanäle für Kunden, die bei vertraglich festgelegter Nutzung den Kaufpreis eines Autos mindern).

Antwort Experte 4:

„Dialog mit dem Kunden“ - auch nach dem Kauf - ist der Schlüssel für die Einbindung der Kunden bei der Findung von Produktinnovationen. Aus eigener Erfahrung mit dem Hause Tesla weiß ich, wie (einfach) das funktionieren kann: über eine vom OEM gemanagte Internet-Plattform werden Ideen pro aktiv eingefordert, öffentlich von der Community bewertet und anschließend priorisiert und umgesetzt. Gerade bei neuen Technologien der ersten Generation können so schnell Ideen bzw. Wünsche mit Anwenderkompetenz identifiziert werden, bei denen naturgemäß eine hohe Erfolgsquote am Markt erzielt werden kann.

Antwort Experte 5:

Ein spannendes Konzept ist diesbezüglich sicherlich Open Innovation. Damit kenne ich mich jedoch nicht hinreichend aus, um tiefergehende Antworten zu liefern.

Antwort Experte 6:

Innovationen sind zentrales Element in der Automobilindustrie. Nur durch sie können Unternehmen langfristig wettbewerbsfähig bleiben und im Markt bestehen. Kunden können in den Innovationsprozess integriert werden, jedoch können dabei Kommunikationsprobleme auftreten. Die Kunden können ihre Belange nur selten präzise formulieren.

➤ *Frage 7: Welche Zukunftsvisionen und -wünsche haben Sie für einen geeigneten und erfolgreichen Markenaufbau im Bereich nachhaltiger Mobilitätskonzepte?*

Antwort Experte 1:

Persönlich würde ich mir bis heute wünschen, dass die eigentlich zuverlässigen deutschen Automobilhersteller auch zu Akteuren der Mobilitätsmärkte von morgen werden. Marken wie BMW oder Daimler bringt man einfach ein gewachsenes Vertrauen entgegen

und kann hoffen, dass sie - als mitbestimmungspflichtige Unternehmen - auch mit den Auswüchsen der Digitalisierung und Automatisierung gemäß europäischem Demokratieverständnis umgehen würden. Aber leider haben gerade die deutschen Hersteller mit dem Dieselskandal sehr viel Vertrauen verspielt.

Antwort Experte 2:

./.

Antwort Experte 3:

- Sharing-Plattformen: Teilen statt besitzen.
- Vernetzungsprodukte: Apps, die mit Hilfe von Algorithmen die verschiedenen Mobilitätsdienstleister (Schiene, Straße, Luft) miteinander kombinieren, um den Kunden schnell, kostengünstig und umweltschonend von A nach B zu bringen.
- Klimaneutrale Mobilitätsprodukte die praktisch, schnell, komfortabel und nachhaltig sind (nachhaltig im Sinne der 4 UNGC: keine Menschenrechtsverletzungen, menschenwürdige Arbeitsbedingungen, umweltfreundlich, Anti-Korruption).

Antwort Experte 4:

Wesentlich für den Erfolg eines zukünftigen nachhaltigen Mobilitätskonzeptes erscheint mir die Abkehr vom konventionellen ‚mein Auto‘ hin zu an unterschiedliche Nutzungsszenarien angepasste, überzeugende Car-Sharing-Konzepte. Car Sharing verändert das Mobilitätsverhalten und erhöht den Anteil ökologisch sinnvoller Verkehrsträger im Mobilitätsmix der Haushalte. Die Vorteile liegen auf den Hand: Kosten sparen und Platz sparen. In vielen urbanen Zonen (Großstädten mit Vororten) dieser Erde hat sich diese Erkenntnis längst durchgesetzt - federführend hier ist aber meist nicht die etablierte Automobilindustrie sondern Quereinsteiger. Einen solchen Folgemarkt sollten die etablierten OEMs nicht aus der Hand geben, denn besonders hier wird z.B. das autonom fahrende Fahrzeug eine Schlüsselrolle beim Akzeptanzaufbau spielen - und diese Fahrzeuge sollten am besten elektrisch angetrieben sein - das ist (fast) wartungsfrei und kostengünstiger.

Antwort Experte 5:

Persönlich würde ich mir wünschen, dass Automobilunternehmen verstärkt die Vorzüge kleinerer und umweltfreundlicherer Autos bewerben. Dies würde den Unternehmen auch selbst zu Gute kommen, denn durch das stetig steigende Durchschnittsgewicht von PKWs, hat sich der Kraftstoffverbrauch in den letzten Jahren kaum vermindert. Dies hat wiederum zur Folge, dass die Unternehmen sich schwer damit tun, die von der Politik verordneten Grenzwerte einzuhalten (siehe auch: <https://epub.wupperinst.org/frontdoor/>

index/index/docId/6954). Umgekehrt würden sparsamere Autos auch mehr Geld in der Tasche von Konsumenten bedeuten. Eine klare Win-Win-Situation. Ein „Downsizing“ von Automobilen könnte damit auch Investitionskosten für Forschung und Entwicklung auf Seiten der Hersteller sparen. Davon abgesehen müssen sich die Automobilhersteller den Mobilitätstrends stellen, vor allem hinsichtlich Carsharing, autonomen Fahren und Elektromobilität. Daimler und BMW (Stichwort: car2go, DriveNow) sind Beispiele für den bevorstehenden Wandel in der Branche vom Automobilhersteller hin zu einem Mobilitätsdienstleister. Im besten Fall werden Carsharing, autonomes Fahren und E-Mobilität kombiniert. Dadurch könnten die Fahrzeuge besser ausgelastet sein, eine smarte Routenführung würde Umwege ersparen und der Einsatz von E-Autos würde vorerst Schadstoff-Emissionen raus aus bevölkerten Gebieten verlagern (und hin zum Kraftwerk) und mit fortschreitender Energiewende stetig Emissionen reduzieren.

Antwort Experte 6:

Als mögliche Zukunftsvision kann der Überbegriff von InCar-Nature genannt werden. Die Menschen neigen dazu, in Zukunft immer mehr Zeit im Auto zu verbringen und deshalb wird es immer wichtiger, Konzepte für die Steigerung des Komfort sowie des Wohlbefindens in den Autos zu entwickeln. Da InCar-Nature ein eher neuer und innovativer Aspekt für die Automobilindustrie ist, wurde bis heute keine offizielle Definition eingeführt. In diesem Zusammenhang wird InCar-Nature hauptsächlich als Integration bestimmter Pflanzenarten in Fahrzeugen verstanden, die einen möglichen wirtschaftlichen Nutzen generieren können. Dabei geht es einerseits um die natürlichen Komponenten, die dem Fahrer einen natürlicheren und gesundheitsförderlichen Rahmen schaffen sollen und andererseits dessen technologische Umsetzung.

Anhang 6

Die Transkription gibt den Interview O-Ton der jeweiligen Experten wider, wobei überflüssige, für die Fragestellung irrelevante Informationen und Redewendungen verkürzt wurden. Die inhaltlich relevanten Aussagen werden ungekürzt abgedruckt. Die Originalinterviewtexte der Experten für alle Fragen finden sich in Anhang 5. Die Paraphrasierung fasst den Originaltext in einer einheitlichen Sprache sinngemäß zusammen und nennt die Kernthesen bzw. -aussagen der Experten. Der Schritt der Generalisierung und Reduktion sollen die Paraphrasen verallgemeinern und die zentralen Begrifflichkeiten bzw. Stichpunkte herausarbeiten. Die Generalisierung fasst also die Paraphrasierung bzw. den Originaltext der Experten mit zentralen aussagekräftigen Fachwörtern bzw. Überbegriffen zusammen. Auf Grund der geringen Ausführlichkeit der Antworten werden in dieser Untersuchung die Phasen der Generalisierung und Reduktion zusammengefasst. Daraus werden im abschließenden Schritt Handlungsempfehlungen abgeleitet.

Inhaltsanalyse Experteninterview
Thema: Nachhaltigkeits- und Innovationsmanagement in der Automobilbranche

Frage 1: Inwiefern spielt die Nachhaltigkeit für zukünftige Automobilinnovationen eine Rolle?				
Experte	Transkript	Paraphrasierung	Generalisierung / Reduktion	Handlungsempfehlung
1.	Nachhaltigkeit ist in der Automobilindustrie ein großes Thema bezgl. unmittelbarer Auswirkungen auf die Umwelt (CO ₂ , Stickoxide, Rohstoffabbau), aber auch hinsichtlich des „systemischen“ Megatrends Urbanisierung: Städte wachsen, Raum wird knapp, es braucht eine ganz neue Mobilitätsinfrastruktur. Arbeitnehmerbelange werden auch eine neue große Rolle spielen, wenn die Digitalisierung in den Fabriken und Verwaltungen voranschreitet.	1. Auswirkungen auf die Umwelt (CO ₂ , Stickoxide, Rohstoffabbau) 2. Megatrend Urbanisierung 3. Neue Mobilitätsinfrastruktur 4. Arbeitnehmerbelange (Digitalisierung)	1. Umweltgerichtet 2. Mobilitätstrends 3. Arbeitnehmerbelange beachten	1. Trends erkennen, sozial und umweltgerichtet agieren
2.	Nachhaltigkeit spielt für die deutsche Automobilindustrie schon heute eine bedeutende Rolle. Angefangen von der Verfügbarkeit wichtiger Rohstoffe für neue Antriebstechnologien (z.B. für Hochvoltbatterien), die Leichtbauweise (z.B. hochfeste Stähle, Aluminium), über die gesellschaftliche Verantwortung entlang der Lieferkette bis hin zur Recyclingfähigkeit neuer Materialien und Bauteile. Nachhaltigkeit spielt auch in der Herstellung eines Automobils eine wichtige Rolle, z.B. wenn es um den effizienten Material- und Energieeinsatz geht.	1. Verfügbarkeit wichtiger Rohstoffe für neue Antriebstechnologien 2. Leichtbauweise 3. Gesellschaftliche Verantwortung entlang der Lieferkette sowie Recyclingfähigkeit 4. Herstellung (Material- und Energieeinsatz)	1. Rohstoffverfügbarkeit 2. Material 3. Nachhaltige Wertschöpfungskette 4. Nachhaltige Produktion	1. Nachhaltigkeit über die gesamte Wertschöpfungskette des Unternehmens 2. Effizienter Material- und Energieeinsatz bei der Herstellung von Fahrzeugen

3.	Es spielt eine große Rolle, denn die Automobilbranche gerät jetzt auch öffentlich mehr unter Druck (Beispiel Dieselskandal). Die Konzerne müssen umweltfreundlicher denken und handeln. Thema: VW Entschädigungsprogramm mit Amerika, Dieselfahrverbote in deutschen Städten, ... Um interessant für Kunden und Investoren (die z.B. vermehrt ihre Investitionsentscheidungen anhand von Nachhaltigkeitsratings treffen) zu bleiben und somit weiterhin erfolgreich am Markt zu sein, müssen nachhaltige Automobilinnovationen entwickelt werden. Nicht ohne Grund akzeptieren die Investoren bei Tesla einen negativen Cashflow über so lange Zeit hinweg, um nur ein Beispiel zu nennen. Die Mobilität der Zukunft ist nicht nur geprägt von klimaneutralen und selbstfahrenden Autos, sondern auch von Sharing-Communities und vor allen Dingen Kooperationen untereinander. Plattformen, die mit Hilfe von komplexen Algorithmen die verschiedenen Mobilitätsanbieter vernetzen und dem Kunden ein On-Demand-Service bieten, werden bereits seit Jahren entwickelt.	1. Automobilbranche gerät öffentlich unter Druck 2. Konzerne müssen umweltfreundlicher denken und handeln 3. Nachhaltige Automobilinnovationen entwickeln, um weiterhin am Markt erfolgreich zu sein und für Kunden und Investoren interessant zu bleiben 4. Investoren akzeptieren negativen Cash-Flow über lange Zeit bei Tesla 5. Klimaneutrale, selbstfahrende Autos und Sharing-Communities bestimmen die Mobilität der Zukunft 6. Vernetzung verschiedener Mobilitätsanbieter (On-Demand-Service)	1. Umweltgerichtet 2. Nachhaltige Innovationen 3. Vernetzte Mobilitätslösungen / Mobilitätsdienstleister	1. Mit nachhaltigen Innovationen umweltgerichtet handeln 2. Vernetzte Mobilitätslösungen und -dienstleistungen verfolgen
4.	Nachhaltigkeit bedeutet im hier angesprochenen Zusammenhang einerseits die Frage nach der Art der Treibstoffe bzw. allgemein der Energieversorgung der Fahrzeuge und andererseits die zur Produktion derselben eingesetzten Ressourcen in Form von Rohstoffen und Energie. Im konkreten Fall der sich momentan im globalen Maßstab rasant entwickelnden Elektrifizierung des Antriebsstranges heißt das in meinen Augen, dass als Zielsetzung der ausschließliche Einsatz von regenerativ gewonnener elektrischer Energie infrage kommt (z.B. Wind-, Solar- und Wasserkraft) - nicht nur zum Betrieb der Fahrzeuge, sondern auch bei deren Herstellung. Weiterhin, dass bei der industriellen Produktion insbesondere der Hauptkomponenten des Antriebssystems (Motor und Batterie) soweit wie möglich das Recycling-Prinzip zur Anwendung kommt. Dies gilt besonders für Rohstoffe wie Kobalt, Lithium und seltene Erd-Metalle wie z.B. Neodym, die in der neuen Fahrzeuggeneration in großen Mengen verbaut werden.	1. Art der Treibstoffe und Einsatz von Ressourcen 2. Fortschreitende Elektrifizierung des Antriebsstrangs 3. Ausschließlicher Einsatz von regenerativ gewonnener elektrischer Energie zum Betrieb und der Herstellung von Autos 4. Anwendung des Recycling-Prinzips bei umweltschädlichen Rohstoffen	1. Umweltorientierter Rohstoffeinsatz 2. Elektromobilität 3. Nachhaltigkeit über die gesamte Wertschöpfungskette 4. Recyclingfähigkeit	1. Nachhaltigkeit über die gesamte Wertschöpfungskette des Unternehmens 2. Einsatz von Elektromobilität und regenerativen Energiequellen sowie Recycling-Maßnahmen

5.	Ich denke, dass immer niedrigere Grenzwerte für Schadstoffemissionen (und insbesondere auch für g/km CO₂) und der aktuelle Skandal um Manipulationssoftware treibende Kräfte für Innovationen in der Branche sind bzw. in den nächsten Jahren sein werden. Meiner Meinung nach wird die Automobilbranche in den kommenden Jahren nicht mehr nur auf „vermeintliche“, d.h. gar nicht vorhandene Innovationen verweisen können (Stichwort: Schummelsoftware statt tatsächlicher Schadstoffminimierung), sondern wirklich liefern müssen. Dies wird auch verstärkt von staatlicher Seite überprüft werden, z.B. durch neue Fahrzyklus-Testroutinen wie den WLTP und der Messung von „real world driving emissions“. Außerdem werden E-Auto-Quoten, wie z.B. in China, die Automobilhersteller und -zulieferer verstärkt zu Innovationen zwingen, um im Wettbewerb bestehen zu können.	1. Niedrige Grenzwerte für Emissionen 2. Manipulationsskandale 3. Keine vermeintlichen sondern richtige Innovationen 4. Überprüfung von staatlicher Seite 5. Vorgaben bei E-Autos zwingen die Automobilhersteller und -zulieferer zu Innovationen	1. Treibhausgasreduzierung 2. Nachhaltige Innovationen 3. Staatliche Rahmenbedingungen	1. Mit nachhaltigen Innovationen die Abgaswerte reduzieren bzw. komplett vermeiden, um staatliche Vorgaben zu erfüllen
6.	Für zukünftige Automobilinnovationen spielen umweltorientierte Innovationen eine entscheidende Rolle. Die zentralen Treiber für neue Technologien sind u.a. Stickoxide (NOX) und Kohlendioxid (CO₂).	1. Umweltorientierte Innovationen 2. Treibhausmissionen zentrale Treiber	1. Treibhausgasreduzierung	1. Umweltorientiert im Hinblick auf die Treibhausgasemissionen handeln

Frage 2: Wie muss ein Unternehmen die Unternehmensstrategie ausrichten bzw. umstellen, um diese als Teil der nachhaltigen Unternehmensführung zu integrieren?

Experte	Transkript	Paraphrasierung	Generalisierung / Reduktion	Handlungsempfehlung
1.	Die Unternehmensstrategie muss sich an den globalen Herausforderungen und Megatrends ausrichten. Das sind Klimawandel, Wasserverknappung, Energiewende, Urbanisierung, neue Mobilitätsmuster etc. Sie muss eigentlich das tun, was sie immer tun sollte: Langfristige Risiken und Chancen früh identifizieren, Mittelfristziele ableiten und damit Leitplanken für die notwendige Veränderung setzen. In den Fachabteilungen müssen die Mittelfristziele jeweils heruntergebrochen und in konkrete Programme übersetzt werden, deren Umsetzung und Zielerreichung dann überwacht und in einem regelmäßigen Reviewprozess mit Blick auf die Mittelfristziele und die Risiken und Chancen konsolidiert betrachtet, diskutiert und ggf. auch neu bewertet werden.	1. An globalen Herausforderungen und Megatrends ausrichten 2. Langfristig Risiken und Chancen erkennen, Ziele ableiten, Leitplanken für Veränderung schaffen 3. Umsetzung und Überwachung in Fachabteilungen mittels konkreter Programme 4. Auswertung und kritische Diskussion der Ergebnisse	1. Situationsanalyse 2. Umsetzung und Evaluierung 3. Auswertung	1. Durch die Situationsanalyse Rahmenbedingungen für die Durchführung der Maßnahmen (Strategie) schaffen. 2. Nach der Umsetzung den Prozess und die Ergebnisse evaluieren und auswerten

2.	Die allermeisten Unternehmen der deutschen Automobilindustrie verfügen heute bereits über ein Umweltmanagementsystem, z.B. nach ISO 14001 oder EMAS. Die letzte Revision der Norm ISO 14001 fand 2015 statt. Die Erwartung an Organisationen wurde erweitert um die Verpflichtung zu vorbeugenden Handlungsweisen zum Schutz der Umwelt vor Schaden und nachteiligen Entwicklungen unter Berücksichtigung des Kontextes der Organisation. Die Norm definiert den „Schutz der Umwelt“ nicht explizit, merkt aber an, dass damit beispielhaft die Verhinderung von Umweltverschmutzung, nachhaltiger Einsatz von Ressourcen, die Eindämmung und Anpassung an den Klimawandel, Schutz der Biodiversität und Ökosysteme usw. gemeint sein kann.	1. Verwendung eines Umweltmanagementsystem 2. Iso 14001 - Verpflichtung zu vorbeugenden Handlungsweisen zum Schutz der Umwelt vor Schäden	1. Umweltmanagementsystem 2. Umweltschutz und nachhaltige Entwicklung	1. Im Hinblick auf den Umweltschutz und die nachhaltige Entwicklung ein etabliertes Umweltmanagementsystem nutzen
3.	Zunächst einmal müssen aus der Unternehmensstrategie heraus klare Nachhaltigkeitsziele formuliert und in der Organisation verankert werden. Zudem bedarf es realistischer KPIs (Key Performance Indicator), welche einer konsequenten Kontrolle unterliegen. Es müssen Verantwortlichkeiten festgelegt und konkrete Anforderungen formuliert werden. Ebenso ist ein funktionierendes und akzeptiertes Konsequenzmanagement notwendig bei Zielerreichung und Zielerreichung. Nachhaltigkeit muss dort gestärkt werden, wo sie umgesetzt wird. Es ist essentiell, dass Ziele und Kennzahlen gemeinsam mit den Verantwortlichen erarbeitet werden, denn nur so stellt man sicher, dass diese auch umsetzbar sind. Ferner ist der Stakeholderdialog nach außen wichtig. Das Unternehmen muss sich in der Öffentlichkeit zu seinen Nachhaltigkeitszielen und deren konsequenten Verfolgung bekennen und zeigen, dass diese fest in der Unternehmensstrategie verankert sind. Transparente Kommunikation in einem integrierten Nachhaltigkeitsbericht sei hierbei als Letztes erwähnt (siehe auch Frage 3).	1. Nachhaltigkeitsziele formulieren und in der Organisation verankern 2. Konsequente Kontrolle der Key Performance Indicators 3. Verantwortlichkeiten festlegen und konkrete Anforderungen formulieren 4. Funktionierendes und akzeptiertes Konsequenzmanagement für die Zielerreichung und bei Zielerreichung 5. Ziele und Kennzahlen mit den Verantwortlichen erarbeiten 6. Stakeholderdialog 7. In der Öffentlichkeit zu den Nachhaltigkeitszielen und dessen konsequenter Umsetzung bekennen 8. Transparente Kommunikation in einem integrierten Nachhaltigkeitsbericht	1. Ziel- und Kennzahldefinition und Kontrolle 2. Verankerung im Management 3. Transparenter Stakeholderdialog	1. Darstellung der Ziele und Kontrollmechanismen in einer transparenten Nachhaltigkeitsberichterstattung 2. Verankerung der Nachhaltigkeit in den Unternehmensstrukturen

4.	Die Automobilhersteller müssen einen ganzheitlichen Ansatz betreiben, indem sie die Vorteile der innovativen Technologie erklären (z.B. Fahrspaß, Betriebskosten oder lokale Emissionsfreiheit) und daran arbeiten, vorübergehend bestehende Nachteile (z.B. hohe Anschaffungskosten, geringe Reichweite) im Laufe der Umstellung zu beseitigen. Das bedeutet z.B. dem Markt mit Konzepten zu erklären, wie Defizite beseitigt und erforderliche Rahmenbedingungen geschaffen werden können. Dazu gehört z.B. der pro dimensionierten Netzes einer öffentlichen oder privaten Ladeinfrastruktur. Gleichzeitig muss ein Paradigmenwechsel eingeleitet werden, der sich nicht mehr an etablierten Konzepten wie „schneller, größer“ usw. orientiert, sondern das Nachhaltigkeitsprinzip als fortschrittlich und damit als cool und letztlich sozial verantwortlich über bisherige Leitformeln stellt.	1. Automobilhersteller müssen die Vorteile einer innovativen Technologie erklären und die bestehenden Nachteile im Laufe des Prozesses beseitigen 2. Defizite beseitigen und erforderliche Rahmenbedingungen schaffen 3. Paradigmenwechsel weg von etablierten Konzepten hin zum Nachhaltigkeitsprinzip und einer sozial verantwortlichen Handlungsweise	1. Akzeptanzförderung 2. Bestehende Technologien weiterentwickeln und nachhaltige Konzepte verfolgen	
5.	Zu diesem Punkt kann ich nur aus wissenschaftlicher und weniger aus praktischer Perspektive sprechen. Wir haben nämlich zu dem Thema beispielhaft eine Studie zur Automobilindustrie und dem Thema Klimawandel gemacht. Hierbei haben wir festgestellt (https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/csr.1473), dass die Klimaschutzstrategien (was natürlich nur ein Aspekt von Nachhaltigkeit ist) von den größten Automobilunternehmen (Hersteller und Zulieferer) von internen Governance-Aspekten beeinflusst sind. Z.B. kann es helfen, wenn die Verantwortlichkeit für Klimaschutzaspekte auf höchster Ebene angesiedelt wird. Außerdem können sogenannte „Performance Incentives“ helfen bei der (erfolgreichen) Implementierung einer Nachhaltigkeitsstrategie, z.B. durch variable Vergütung des Managements basierend auf der Nachhaltigkeitsperformance des Unternehmens. Zudem sollten die Mitarbeiter des Unternehmens involviert werden, z.B. durch Schulungsmaßnahmen zum Thema Umweltschutz. Außerdem geht aus unseren Analysen hervor, dass Unternehmen aktiver bzgl. des Klimaschutzes sind, wenn die Erfassung und Bewertung von Klimawandel-Risiken fester Bestandteil des internen Risikomanagements sind. Eine weitere Perspektive, die interessant sein könnte, ist das Konzept der „Management Control Systems“, die in einer Arbeit unseres Lehrstuhls vorgestellt wird. Hier werden verschiedene Steuerungs-Elemente vorgestellt, die zu einer erfolgreichen Implementierung von Nachhaltigkeitsstrategien durch die Unternehmensführung genutzt werden können.	1. Klimaschutzstrategien von den Automobilherstellern werden von internen Governance-Aspekten beeinflusst 2. Verantwortlichkeit für Klimaschutzaspekte auf höchster Ebene ansiedeln 3. Performance Incentives helfen bei der Implementierung einer Nachhaltigkeitsstrategie 4. Mitarbeiter involvieren 5. Unternehmen aktiver, wenn die Erfassung und Bewertung von Klima-Risiken fester Bestandteil des internen Risikomanagements ist 6. Management Control System (Steuerungselemente für die Implementierung von Nachhaltigkeitsstrategien)	1. Beeinflussung durch Governance-Aspekten 2. Verankerung im Management 3. Mitarbeiterintegration 4. Situationsanalyse und Kontrollmechanismen	1. Akzeptanz von neuen Innovationen fördern 2. Bestehende Technologien weiterentwickeln und nachhaltige Konzepte verfolgen 1. Nachhaltige Governance-Aspekte definieren und im Management sowie bei den Mitarbeitern integrieren 2. Mit einer Situationsanalyse die Rahmenbedingungen für die Nachhaltigkeitsstrategie erstellen

6.	Das ist zum Teil schon der Fall. Die Politik zwingt die Unternehmen mit der CO ₂ -Gesetzgebung dazu und trägt dazu bei, dass die Unternehmen die Nachhaltigkeitsgedanken in die Unternehmensentscheidungen miteinbeziehen bzw. ihre Aktivitäten nach der Nachhaltigkeit ausrichten.	1. Politik mit CO ₂ -Gesetzgebung 2. Nachhaltigkeit in Unternehmensentscheidungen miteinbeziehen	1. Politische Rahmenbedingungen 2. Entscheidungsfindung des Unternehmens	1. Nachhaltigkeit und politische Rahmenbedingungen bei der Entscheidungsfindung integrieren
----	--	--	---	---

Frage 3: Welche Optimierungsvorschläge bzw. -potentiale sehen Sie im Bereich der Nachhaltigkeitsberichterstattung?

Experte	Transkript	Paraphrasierung	Generalisierung / Reduktion	Handlungsempfehlung
1.	Grundsätzlich ist die Nachhaltigkeitsberichterstattung der großen Automobilhersteller sehr ausgereift. Viele Zulieferer folgen inzwischen. Optimierungspotenziale sehe ich in der Darstellung von strategierelevanten Szenarien. Und: Der Ansatz Science-based Targets könnte mittelfristig helfen, den negativen Nachhaltigkeitsbeitrag hinsichtlich Klimaschutz besser abzubilden und entsprechend gegenzusteuern.	1. Nachhaltigkeitsberichterstattung sehr ausgereift 2. Optimierung bei der Darstellung von Szenarien 3. Science-based Targets hilft negativen Nachhaltigkeitsbeiträgen gegenzusteuern	1. Nachhaltigkeitsberichterstattung 2. Science-based Targets	1. Verwendung von Nachhaltigkeitsberichten bzw. Berichterstattung 2. Science-based Target-Ansatz nutzen
2.	Die Nachhaltigkeitsberichterstattung der Unternehmen ist schon recht ausgereift.	1. Nachhaltigkeitsberichterstattung sehr ausgereift	1. Nachhaltigkeitsberichterstattung	1. Verwendung von Nachhaltigkeitsberichten bzw. Berichterstattung
3.	Stichpunkte, die meiner Meinung nach (Mindest-)Anforderungen eines heutigen (integrierten) Nachhaltigkeitsberichts sein sollten: - Bericht nach dem neuen internationalen Reportingstandard der Global Reporting Initiative: GRI STANDARDS - Bezug zu den Sustainable Development Goals (SDGs) herausstellen sowie inhaltlich Stellung beziehen - GRI-konforme Wesentlichkeitsanalyse durchführen und im Bericht in einer klassisichen Wesentlichkeitsmatrix anordnen - Externe Prüfung von Nachhaltigkeitsinformationen durchführen lassen - Bekennung zu den 10 Prinzipien des UNGC (United Nations Global Compact) und entsprechende Einbindung in den Bericht - Stakeholderbefragung durchführen und in verschiedenen Dialogformaten berichten	1. Bericht nach Global Reporting Initiative erstellen 2. Bezug zu den Sustainable Development Goals herstellen 3. Wesentlichkeitsanalyse und Wesentlichkeitsmatrix erstellen 4. Externe Prüfung 5. Bekennung und Einbindung der 10 Prinzipien des UNGC 6. Stakeholderbefragung und Dialogformate	1. Nachhaltigkeitsberichte und Geschäftsberichte 2. Externe Prüfung	1. Nachhaltigkeitsberichterstattung anhand etablierter Konzepte 2. Nachhaltigkeits- und Geschäftsberichte nutzen und extern prüfen lassen

4.	"Tu Gutes und sprich darüber" wäre ein Motto, um den oben unter 2. eingeforderten Paradigmenwechsel zu fördern. Im Zuge der Kommunikation mit der Marktoffenheit könnten alte und neue Kennzahlen in die Diskussion gebracht werden, anhand derer der Fortschritt der Nachhaltigkeitsprojekte erkennbar wird, wie z.B. der Rückgang des Flotten-CO₂-Ausstoßes (wir haben den geringsten CO₂-Ausstoß aller Marken'), der Energieverbrauch der neuen Fahrzeuge in kWh pro 100 Kilometer oder die kontinuierliche Erhöhung der Energiedichte der Batterien in Verbindung mit Kostensenkungen (z.B. von aktuell > 200 auf 100 USD/kWh). Das wäre dann cooler als immer nur mehr PS und 10 Endrohre).	1. Kommunikation über nachhaltige Maßnahmen fördern den Paradigmenwechsel 2. Fortschritt der Nachhaltigkeitsprojekte anhand von Kennzahlen darstellen	1. Nachhaltigkeitskommunikation 2. Vergleichbare Kennzahlen	1. Anhand von Kennzahlen über den aktuellen Stand bzw. Fortschritt kommunizieren
5.	Obgleich größere Automobilhersteller bereits international geltende Standards, wie z.B. die der Global Reporting Initiative (GRI 4.0), einhalten bzw. ihre Berichterstattung danach ausrichten, haben wir bei unserer Forschung vor zwei Jahren festgestellt, dass dies bei Zulieferern oft nicht der Fall ist. Dies schränkt die internationale Vergleichbarkeit erheblich ein. Außerdem ist zu beobachten, dass gerade kleinere Unternehmen weniger über Nachhaltigkeit berichten als große Konzerne. Hier besteht also noch Nachholbedarf. Gesetze wie die EU-Richtlinie zur CSR-Berichterstattung könnten hier Abhilfe schaffen. Ein weiteres Problem sehe ich in der Berichterstattung über Treibhausgasemission im Scope 3 (siehe GHG Protocol Webseite). Diese sind aufgrund der Datenkomplexität oft noch sehr ungenau, obgleich das GHG Protocol hierzu relativ klare Richtlinien und Empfehlungen zur Erfassung veröffentlicht hat.	1. Automobilhersteller halten internationale Standards (GR) ein 2. Zulieferer halten die Standards nicht ein 3. Schränkt die internationale Vergleichbarkeit ein 4. Kleinere Unternehmen berichten weniger als große Konzerne 5. Gesetze z.B. Berichterstattungspflicht 6. Berichterstattung über Treibhausgasemissionen durch Datenkomplexität ungenau	1. Nachhaltigkeitsberichterstattung 2. Umfang und Einheitlichkeit 3. Inhaltliche Korrektheit	1. Mit der Nachhaltigkeitsberichterstattung inhaltliche Themen in einem geeigneten Umfang einheitlich und korrekt darstellen 2. Nachhaltigkeit von Zulieferern und Nachhaltigkeitsberichterstattung von kleinen Unternehmen verbessern
6.		/.	/.	/.

Frage 4: Wie sollte eine geeignete Zielgruppenansprache zu dem Thema Nachhaltigkeit in der Automobilindustrie Ihrer Meinung nach aussehen?

Experte	Transkript	Paraphrasierung	Generalisierung / Reduktion	Handlungsempfehlung
1.	Neben dem klassischen Nachhaltigkeitsbericht sollten Kunden zu Nachhaltigkeit etwas im Kundenmagazin erfahren, Mitarbeiter über Intranet, Mitarbeitermagazine und Social Media, die Analysten und Investoren auch über Quartalsberichte und Roadshows, NGOs und Verbände in Diskussionsforen etc. Über die Umstellung der Werbung auf NH kann man trefflich diskutieren. M.E. sollte man das Argument NH hier nicht überstrapazieren. Bei großen Autos ist alles, was Sie zu NH konstruieren, Greenwashing und verbietet sich. Bei kleinen Autos kann man mit geringem Spritverbrauch und niedrigen CO ₂ -Emissionen werben. Bei Elektroautos und Mobilitätsdienstleistungen ist es natürlich ein Argument. Aber Achtung: Die Qualitätsleistung, die der Kunde will, darf man darüber nicht vernachlässigen.	1. Kunden im Kundenmagazin informieren 2. Mitarbeiter im Intranet, Mitarbeitermagazine, Social Media 3. Investoren in Quartalsberichten und Roadshows 4. NGOs in Diskussionsforen 5. Nachhaltigkeit in der Werbung nicht überstrapazieren 6. Autowerbung von großen Automobilherstellern eher Greenwashing 7. Qualitätsleistung darf nicht vernachlässigt werden	1. Zielgruppenabhängige Ansprache 2. Nachhaltigkeitsintensität	1. Zielgruppenabhängige Ansprache über geeignete Kommunikationskanäle mit geeigneten Maßnahmen 2. Nachhaltigkeit in einem angemessenen Rahmen thematisieren
2.	Hierbei stellt sich die Frage nach der jeweiligen Zielgruppe, um die jeweiligen zu berichtenden Nachhaltigkeitsgesichtspunkte entsprechend anpassen zu können. Hier ein paar Beispiele: - Adressat Kunde: z.B. Kraftstoffverbrauch, eingesetzte Materialien, persönliche Ansprache im Kundengespräch, Broschüren, Homepage. - Adressat NGO: Verantwortung über Nachhaltigkeit in der Lieferkette, Ressourcenschutz und Menschenrechte z.B. über Dialogforen, Broschüren. - Adressat Politik: Dialogforen, Broschüren. - Adressat Schulen/Ausbildungseinrichtungen: Infoveranstaltungen im Rahmen der IAA, Broschüren/Infomaterialien, Homepage.	1. Zielgruppenfestlegung 2. Kunde über Verbrauch, Materialien, Broschüren, Homepage, Gespräche 3. NGO über nachhaltige Lieferkette, Einhaltung von Menschenrechten, Dialogforen 4. Politik in Dialogforen, Broschüren 5. Schulen in Infoveranstaltungen, Homepages, Infomaterialien	1. Zielgruppendefinition 2. Zielgruppenabhängige Ansprache	1. Zielgruppenabhängige Ansprache über geeignete Kommunikationskanäle mit geeigneten Maßnahmen

3.	Das kommt ganz auf die Zielgruppe an: Young age Zielgruppen erreicht man am ehesten mit digitalen, futuristischen, innovativen Neuerungen, die hipp und cool und nachhaltig sind – um jetzt mal ganz einfach zu sprechen. Beispiel KI, Robotics, coole neue Jobs. Middle age Zielgruppen kann man inhaltlich sicherlich gut abholen, indem man praktische Lösungen für den Alltag bietet, welche auf eine lebenswerte Welt (unserer) ihrer Kinder einzahlt. Beispiel: Klimaneutrale Autos, die kostengünstig und praktikabel für eine heutige Familie sind (Thema Reichweite). Old age Zielgruppen würde ich bewusst mit Inhalten ansprechen, die das (alltägliche) Leben leichter machen und gleichzeitig Ressourcen schonen. Beispiel: Selbstfahrende Taxibusse auf dem Land (Arztfahrten, Einkäufe, der Weg zum Bahnhof,...).	1. Zielgruppe entscheidend 2. Junge Zielgruppe mit digitalen, innovativen Neuerungen, die cool und nachhaltig sind, erreichen 3. Mittlerer Zielgruppe praktische Lösungen für den Alltag bieten 4. Ältere Zielgruppe mit Inhalten ansprechen, die das Leben leichter machen und Ressourcen schonen	1. Zielgruppendefinition 2. Zielgruppenabhängige Ansprache	1. Altersspezifische Zielgruppenansprache über geeignete Kommunikationskanäle
4.	Sie sollte mit Fakten aufwarten und damit gängige Mythen oder Halbwissen beseitigen. Dazu gehört z.B. die Richtigstellung von populären Schreckensszenarien, wonach durch die massenhafte Umstellung auf Elektrofahrzeuge, das Licht ausgeht oder Millionen von Arbeitsplätzen verloren gehen. Wie unter 1. dargelegt, ist die regenerative Erzeugung der Elektrizität für den Betrieb der E-Fahrzeuge unerlässlich. Deshalb macht es Sinn, potentiellen Kunden (z.B. denen mit Einfamilienhaus) bei der Anschaffung eines E-Fahrzeugs gleich auch eine passende Photovoltaik-Stromversorgung mit Batteriespeicher anzubieten (analog zu Tesla). In zukünftigen Szenarien kann das E-Fahrzeug mit seiner vernetzten Batterie dann auch eine wichtige Rolle bei der Umsetzung des Smart Grid (intelligentes Stromversorgungsnetz) spielen.	1. Mit Fakten belegen 2. Richtigstellung von den allgemeinen Stromkapazitäten und dem Arbeitsplatzverlust bei der Umstellung auf Elektrofahrzeuge 3. Regenerative Erzeugung von Elektrizität unerlässlich 4. Kauf eines Elektrofahrzeuges mit Möglichkeiten zur regenerativen Energiegewinnung kombinieren 5. Elektrofahrzeuge nehmen wichtige Rolle bei der Umsetzung des Smart Grid ein	1. Verifizierte Aussagen 2. Elektrofahrzeuge mit regenerativer Energieerzeugung kombinieren 3. Smart Grid	1. Verifizierbare, geprüfte Aussagen bezüglich der Elektrofahrzeuge 2. Notwendigkeit der regenerativen Energieerzeugung mit geeigneten Lösungsansätzen kommunizieren

5.	Dies ist eine sehr allgemeine Frage, denn m.E. müsste man zur Beantwortung alle Zielgruppen zunächst identifizieren und dann getrennt betrachten. Sicherlich gibt es diesbezüglich keinen „one size fits all“-Ansatz. Allerdings können z.B. die GRI-Guidelines hinsichtlich der Wesentlichkeit bestimmter Nachhaltigkeits Themen für Stakeholder (Stichwort: Materiality Matrix) hilfreich sein. In diesem Kontext sollte erfasst werden, welche Stakeholder welche Themen für wichtig erachten und dementsprechend bei der Berichterstattung berücksichtigt werden, welche Interessen die verschiedenen Stakeholder bei verschiedenen Themen haben (z.B. Produktion in wasserarmen Gebieten → lokale Bevölkerung ist Anspruchsgruppe und dies sollte bei der Unternehmenskommunikation zum Thema Wasserverbrauch berücksichtigt werden). Abgesehen davon denke ich, dass Nachhaltigkeit für Verbraucher „sexy“ sein muss, um einen Wandel zu vollziehen. Gutes Beispiel hierfür ist Tesla. Tesla hat es trotz kleiner Produktpalette und generell eigentlich nicht so begehrten Elektroautos geschafft, sich zu einem der führenden Hersteller (und Verkäufer) von E-Autos zu etablieren. Warum? Tesla fährt eine ähnliche Strategie wie Apple und vermarktet seine Produkte eher als Lifestyle-Produkt und nicht als „schmödes“, konventionelles Auto. Tesla schafft es außerdem durch verschiedene Innovationen (z.B. riesiges Display in der Front oder „insane“ Beschleunigung) den Eindruck von Exklusivität zu erzeugen, was wiederum Konsumenten anspricht, die sich von der breiten Masse abheben wollen.	1. Zielgruppen identifizieren 2. GRI-Guidelines 3. Identifikation der wichtigen Themen für eine Berichterstattung 4. Interessen der Stakeholder berücksichtigen 5. Nachhaltigkeit muss für den Verbraucher ansprechend sein, um einen Wandel zu vollziehen 6. Teslafahrzeuge als Lifestyle-Produkt 7. Innovationen für die Erzeugung von Exklusivität	1. Zielgruppendefinition 2. Nachhaltigkeitsberichterstattung 3. Themenbezogene Stakeholderansprache 4. Differenzierungsmerkmal	1. Zielgruppen identifizieren und mit spezifischer Nachhaltigkeitsberichterstattung ansprechen 2. Zur Abgrenzung von den Wettbewerbern ist ein Differenzierungsmerkmal entscheidend
6.	Eine Zielgruppenansprache sollte ehrlich und umweltbewusst erfolgen, da damit Konflikte vermieden werden können. Außerdem kommt eine ehrliche und tatsächliche Ansprache besser bei den Konsumenten an und schafft Vertrauen in die Marke.	1. Ehrlich und umweltbewusst 2. Konflikte vermeiden 3. Vertrauen schaffen	1. Einhaltung von Berichterstattungsgrundsätzen 2. Vertrauen generieren	1. Mit einer ehrlichen Ansprache nach den Berichterstattungsgrundsätzen Vertrauen bei der Zielgruppe schaffen

Frage 5: Welchen Medieneinsatz empfehlen Sie bezüglich einer geeigneten Zielgruppenansprache zum Thema Nachhaltigkeit? Inwiefern lässt sich dieser Medieneinsatz ausbauen / optimieren?

Experte	Transkript	Paraphrasierung	Generalisierung / Reduktion	Handlungsempfehlung
1.	Ich denke, wichtige Medien habe ich oben angerissen. Social Media ist sicherlich etwas, was künftig noch mehr und besser bespielt werden muss (v.a. gegenüber Kunden und Nachwuchs). Wir wissen aber auch, dass die oft geringe „Aufmerksamkeitspanne“ hier einhergeht mit verkürzten Botschaften und das kann dann schnell zu Greenwashing werden. Leider ist Nachhaltigkeit ein sehr komplexes Thema, das sich in einem 3-Wort-Slogan oder einer Twitterbotschaft nur selten angemessen und glaubwürdig vermitteln lässt. Was gut kommt, aber selten genutzt wird: Präsentationen mit aussagekräftigen Strategiecharts o.ä. über SlideShare.	1. Social Media stärker nutzen 2. Geringe Aufmerksamkeit und verkürzte Botschaften werden schnell zu Greenwashing 3. Nachhaltigkeit zu komplex für eine kurze, glaubwürdige Vermittlung 4. Präsentation mit Strategiecharts über Slideshare	1. Innovative Kommunikationsinstrumente 2. Aussagekräftige Präsentation	1. Nutzung von innovativen Kommunikationsinstrumenten, um die Nachhaltigkeit angemessen zu vermitteln
2.	Siehe 4. Der VDA veranstaltet beispielsweise die „Mobilitätsgespräche“ mit Vertretern von Presse, Politik und Unternehmen.	1. Mobilitätsgespräche mit Medien, Politik und Unternehmen	1. Zielgruppengerecht 2. Proaktive Gespräche	1. Das aktive Gespräch mit Verantwortlichen bzw. Beteiligten der Branche suchen
3.	Auch hier kommt es wieder auf die Zielgruppe an. Young Age Zielgruppen sollten auf jeden Fall auf den gängigen Social Media Kanälen angesprochen werden: Facebook, Instagram und Twitter Account mit ausgewählten Werbemaßnahmen oder Mtm Aktionen, Whats-App Kanal (Gruppen) bzgl. Feedback und Mtm Ach-Aktionen, direkte Ansprache, aber auch virale Werbung (YouTube). Middle Age Zielgruppen können wahrscheinlich am besten via E-Mail und Online mit Publikationen und qualitativer Presse angesprochen werden. Ich würde eher mit indirektem Marketing auf das Unternehmen aufmerksam machen: Positive Schlagzeilen und Pressemitteilungen, aber auch Zusammenarbeit mit Autohändlern, vor Ort Marketing. Old Age Zielgruppen würde ich auf klassischem Weg versuchen zu erreichen: Vor Ort Marketing bei Autohändlern, Ansprache via Post, TV Werbung.	1. Zielgruppe ist entscheidend 2. Junge Zielgruppe mit Social Media, WhatsApp-Gruppen, direkter Ansprache und viraler Werbung ansprechen 3. Mittlere Zielgruppe per Mail und Online-Publikationen sowie qualitativer Presse ansprechen, indirektes Marketing 4. Ältere Zielgruppe mit klassischem Marketing per Post, im Fernsehen und am PoS	1. Zielgruppengerecht 2. Altersabhängige Zielgruppenansprache	1. Altersspezifische Zielgruppenansprache des Medieneinsatzes

4.	Wie unter 4. bereits angeführt ist im Rahmen der Nachhaltigkeitsbetrachtung eine Kombination von E-Fahrzeug und Photovoltaikanlage nahelegend, wenn auch nur begrenzt realisierbar. In diesem Zusammenhang kann z.B. durch das verknüpfte Monitoring von Erzeugung und Verbrauch mittels einer webbasierten Softwareplattform (oder Smartphone-App) für Wohlfühl und Spaßfaktor sorgen. In diesem Szenario darf man dann gerne auch mal mit Tempo 280 nach Hamburg rasen, denn der ‚Sprint kam ja vom Himmel‘.	1. Kombinierte Betrachtung von Elektrofahrzeugen und regenerativer Energiegewinnung 2. Darstellung des Verbrauchs oder der Energieerzeugung mittels Apps / Software	1. Gesamtheitliche Betrachtung der Energiethemen 2. Softwarebasierende Darstellungsweise	1. Energiethemem ganzheitlich betrachten 2. Darstellung von Energieverbrauch und -gewinnung
5.	Dies bezüglich bin ich leider kein Experte. Ich denke jedoch, dass heutzutage viel über sogenannte Influencer in den sozialen Medien laufen kann, vor allem um jüngere Leute/Konsumenten anzusprechen. z.B. gibt es sehr viele Videos im Internet über Tesla-Autos und User-Erfahrungen, die viele Follower haben, obwohl die Marke im Vergleich zu anderen Unternehmen eher klein ist (bzgl. Produktionszahlen). Meiner Erfahrung nach sind offizielle Nachhaltigkeitsberichte wenig geeignet, um Otto-Normal-Verbraucher über Nachhaltigkeit zu informieren. Dies liegt sicher zum einen daran, dass solche Berichte oft sehr lang und wahrscheinlich für die Allgemeinheit zu technisch sind. Außerdem wissen viele Menschen gar nicht, dass die meisten größeren Unternehmen regelmäßig solche Berichte veröffentlichen. Für Investoren und Anteilseigner sind Nachhaltigkeitsberichte (und darin enthaltene Kennzahlen) aber von immer größerer Bedeutung.	1. Influencer in sozialen Medien 2. Offizielle Nachhaltigkeitsberichte sind wenig geeignet für den normalen Verbraucher 3. Verkürzung und Vereinfachung 4. Bekanntheit der Berichte gering 5. Nachhaltigkeitsberichte sind für Investoren von großer Bedeutung	1. Zielgruppenabhängige Ansprache 2. Verständliche Nachhaltigkeitsberichte	1. Verbraucherspezifischer Medieneinsatz
6.	Ein geeigneter Medieneinsatz ist in der heutigen Zeit der Digitalisierung klar der digitale Weg. Vor allem die „junge“ Zielgruppe kann damit deutlich effektiver angesprochen werden. Zudem eröffnen sich dadurch neue Möglichkeiten in der Darstellung und Visualisierung der Inhalte.	1. Digital 2. Effektive Ansprache der jungen Zielgruppe 3. Neue Möglichkeiten in der Darstellung und Visualisierung	1. Digitalisierung 2. Neue Visualisierungsmöglichkeiten	1. Die Möglichkeiten der Digitalisierung für die Ansprache der jungen Zielgruppe nutzen

Frage 6: Innovationen spielen für die Automobilindustrie eine große Rolle. Inwiefern können die Kunden in den Innovationsprozess integriert werden?				
Experte	Transkript	Paraphrasierung	Generalisierung / Reduktion	Handlungsempfehlung
1.	Es gibt ein bekanntes Video von Google, wie sie ihren ersten Prototypen eines autonom fahrenden Autos mit potenziellen Kunden aller Alters- und Bevölkerungsgruppen getestet haben. Das ist für mich ein gutes Vorbild, wie man die Bedürfnisse der Menschen ergründet. Man nennt diese Vorgehensweise auch Design Thinking. Aber schauen Sie selbst: https://www.youtube.com/watch?v=CqSDWoAhvLU	1. Prototyp mit potentiellen Kunden und Bevölkerungsgruppen testen 2. Mit Design Thinking die Bedürfnisse der Menschen ergründen	1. Zielgruppentests (Pilotphasen) 2. Bedürfnisanalysen	1. Kunden in Testphasen mit einbinden und deren Bedürfnisse bestimmen bzw. beachten
2.	Dialogforen durchführen, direkter Kundendialog, Innovationswettbewerbe.	1. Dialogforen, direkter Kundendialog, Innovationswettbewerbe	1. Konstruktive Kommunikationsplattformen	1. Ideen über verschiedene Kommunikationsplattformen austauschen
3.	Mitmach-Aktionen auf den verschiedenen Social Media Kanälen propagieren (z.B. Innovationswettbewerbe mit Gewinnen). Kooperation mit Schulen und Universitäten fördern (z.B. Workshops in den jeweiligen Unternehmen anbieten, mit Aussicht auf Job-Einstiege, Netzwerken, ...). Eine Art von „Open-Source-Prozesse“ installieren (z.B. Feedback Kanäle für Kunden, die bei vertraglich festgelegter Nutzung den Kaufpreis eines Autos mindern).	1. Mitmach-Aktionen in verschiedenen Social Media Kanälen 2. Kooperationen mit Schulen und Universitäten führen 3. Open-Source Prozesse installieren	1. Konstruktive Kommunikationsplattformen 2. Open-Innovation Modell	1. Ideen über verschiedene Kommunikationsplattformen in einem offenen Innovationsprozess austauschen

4.	"Dialog mit dem Kunden" – auch nach dem Kauf – ist der Schlüssel für die Einbindung der Kunden bei der Findung von Produktinnovationen. Aus eigener Erfahrung mit dem Hause Tesla weiß ich, wie (einfach) das funktionieren kann: über eine vom OEM gemanagte Internet-Plattform werden Ideen pro aktiv eingefordert, öffentlich von der Community bewertet und anschließend priorisiert und umgesetzt. Gerade bei neuen Technologien der ersten Generation können so schnell Ideen bzw. Wünsche mit Anwenderkompetenz identifiziert werden, bei denen naturgemäß eine hohe Erfolgsquote am Markt erzielt werden kann.	1. Bei der Entwicklung von Produktinnovationen den Dialog mit dem Kunden nutzen 2. Tesla nutzt eine Ideenplattform im Internet, in der die Community/Ideen vorschlagen bzw. präsentieren kann 3. Ideen und Wünsche für eine hohe Erfolgsquote am Markt identifizieren	1. Kundendialog 2. Konstruktive Kommunikationsplattformen 3. Identifikation der Bedürfnisse	1. Kundenbelange identifizieren und über verschiedene Kommunikationsplattformen in den Innovationsprozess integrieren
5.	Ein spannendes Konzept ist diesbezüglich sicherlich Open Innovation. Damit kenne ich mich jedoch nicht hinreichend aus, um tiefere Antworten zu liefern.	1. Open Innovation	1. Open-Innovation Modell	1. Einen offenen Innovationsprozess verfolgen
6.	Innovationen sind zentrales Element in der Automobilindustrie. Nur durch sie können Unternehmen langfristig wettbewerbsfähig bleiben und im Markt bestehen. Kunden können in den Innovationsprozess integriert werden, jedoch können dabei Kommunikationsprobleme auftreten. Die Kunden können ihre Belange nur selten präzise formulieren.	1. Innovationen sind zentrales Element der zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit 2. Kundenintegration möglich, jedoch mit Kommunikationsproblemen 3. Kunden können Belange nur selten präzise formulieren	1. Wettbewerbsfähigkeit durch Innovationen 2. Kommunikationsdefizite	1. Mit Innovationen die Wettbewerbsfähigkeit stärken 2. Kommunikationsdefizite bei der Integration von Kunden entgegenwirken

Frage 7: Welche Zukunftsvisionen und -wünsche haben Sie für einen geeigneten und erfolgreichen Markenaufbau im Bereich nachhaltiger Mobilitätskonzepte?

Experte	Transkript	Paraphrasierung	Generalisierung / Reduktion	Handlungsempfehlung
1.	Persönlich würde ich mir bis heute wünschen, dass die eigentlich zuverlässigen deutschen Automobilhersteller auch zu Akteuren der Mobilitätsmärkte von morgen werden. Marken wie BMW oder Daimler bringt man einfach ein gewachsenen Vertrauen entgegen und kann hoffen, dass sie – als mitbestimmungspflichtige Unternehmen – auch mit den Auswüchsen der Digitalisierung und Automatisierung gemäß europäischem Demokratieverständnis umgehen würden. Aber leider haben gerade die deutschen Hersteller mit dem Dieselskandal sehr viel Vertrauen verspielt.	1. Automobilhersteller werden zu Akteuren der Mobilitätsmärkte 2. Vertrauen der Hersteller für Digitalisierung und Automatisierung nutzen 3. Einige Hersteller haben das Vertrauen durch den Dieselskandal verspielt	1. Mobilitätslösungen durch Automobilhersteller 2. Digitalisierung	1. Vertrauen zu den großen Automobilherstellern für bestehende und neue Mobilitätskonzepte nutzen

2.	J.	J.	J.	J.	1. Mobilität durch digitale Vernetzung und klimaneutrale Produkte
3.	Sharing-Plattformen: Teilen statt besitzen. Vernetzungsprodukte: Apps, die mit Hilfe von Algorithmen die verschiedenen Mobilitätsdienstleister (Schiene, Straße, Luft) miteinander kombinieren, um den Kunden schnell, kostengünstig und umweltschonend von A nach B zu bringen. Klimaneutrale Mobilitätsprodukte die praktisch, schnell, komfortabel und nachhaltig sind (nachhaltig im Sinne der 4 UNGC: keine Menschenrechtsverletzungen, menschenwürdige Arbeitsbedingungen, umweltfreundlich, Anti-Korruption).	1. Sharing-Plattformen 2. Vernetzungsprodukte, die verschiedene Mobilitätsdienstleister miteinander kombinieren 3. Klimaneutrale Mobilitätsprodukte im Sinne der 4 UNGC	1. Klimaneutrale Mobilitätslösungen und -produkte 2. Vernetzung		
	Wesentlich für den Erfolg eines zukünftigen nachhaltigen Mobilitätskonzeptes erscheint mir die Abkehr vom konventionellen ‚mein Auto‘ hin zu an unterschiedliche Nutzungsszenarien angepasste, überzeugende Car-Sharing-Konzepte. Car-Sharing verändert das Mobilitätsverhalten und erhöht den Anteil ökologisch sinnvoller Verkehrsträger im Mobilitätsmix der Haushalte. Die Vorteile liegen auf den Hand: Kosten sparen und Platz sparen. In vielen urbanen Zonen (Großstädten mit Vororten) dieser Erde hat sich diese Erkenntnis längst durchgesetzt – federführend hier ist aber meist nicht die etablierte Automobilindustrie sondern Quereinsteiger. Einen solchen Folgemarkt sollten die etablierten OEMs nicht aus der Hand geben, denn besonders hier wird z.B. das autonom fahrende Fahrzeug eine Schlüsselrolle beim Akzeptanzaufbau spielen – und diese Fahrzeuge sollten am besten elektrisch angetrieben sein – das ist (fast) wartungsfrei und kostengünstiger.	1. Weg von konventionellen Konzepten hin zu Car-Sharing Konzepten 2. Car-Sharing verändert das Mobilitätsverhalten und erhöht den Anteil an umweltorientierten Verkehrsträgern 3. In urbanen Zonen befinden sich nicht nur etablierte Automobilhersteller sondern auch Quereinsteiger 4. OMEs sollen den Markt weiter ausbauen 5. Schlüsselrolle beim Akzeptanzaufbau ist das (elektrisch betriebene) autonome Fahrzeug	1. Mobilitätslösungen 2. Marktausbau 3. Klimaneutrale und autonome Mobilitätsprodukte		1. Automobilhersteller sollen den Markt der Mobilitätslösungen, unter Verwendung von nachhaltigen autonomen Fahrzeugkonzepten, weiter ausbauen
4.					

5.	Persönlich würde ich mir wünschen, dass Automobilunternehmen verstärkt die Vorzüge kleinerer und umweltfreundlicherer Autos bewerben. Dies würde den Unternehmen auch selbst zu Gute kommen, denn durch das stetig steigende Durchschnittsgewicht von PKWs, hat sich der Kraftstoffverbrauch in den letzten Jahren kaum vermindert. Dies hat wiederum zur Folge, dass die Unternehmen sich schwer damit tun, die von der Politik verordneten Grenzwerte einzuhalten (siehe auch: https://pub.wupperinst.org/frontdoor/index/index/docId/6954). Umgekehrt würden sparsamere Autos auch mehr Geld in der Tasche von Konsumenten bedeuten. Eine klare Win-Win-Situation. Ein „Downsizing“ von Automobilen könnte damit auch Investitionskosten für Forschung und Entwicklung auf Seiten der Hersteller sparen. Davon abgesehen müssen sich die Automobilhersteller den Mobilitätstrends stellen, vor allem hinsichtlich Carsharing, autonomen Fahren und Elektromobilität. Daimler und BMW (Stichwort: car2go, DriveNow) sind Beispiele für den bevorstehenden Wandel in der Branche vom Automobilhersteller hin zu einem Mobilitätsdienstleister. Im besten Fall werden Carsharing, autonomes Fahren und E-Mobilität kombiniert. Dadurch könnten die Fahrzeuge besser ausgelastet sein, eine smarte Routenführung würde Umwege ersparen und der Einsatz von E-Autos würde vorerst Schadstoff-Emissionen raus aus bevölkerten Gebieten verlagern (und hin zum Kraftwerk) und mit fortschreitender Energiewende stetig Emissionen reduzieren.	1. Stärkere Bewerbung von kleineren und umweltfreundlicheren Fahrzeugen 2. Verringerung des Durchschnittsgewichts, um die Grenzwerte besser einzuhalten 3. Downsizing spart F&E-Kosten der Hersteller 4. Mobilitätstrends ausbauen 5. Kombination von Carsharing, autonomen Fahren und Elektromobilität	1. Intensiveres Marketing 2. Downsizing 3. Mobilitätslösungen 4. Bestmögliche Auslastung der Autos	1. Reduzierte Emissionen durch kleinere Autos und Mobilitätskonzepte
6.	Als mögliche Zukunftsvision kann der Überbegriff von InCar-Nature genannt werden. Die Menschen neigen dazu, in Zukunft immer mehr Zeit im Auto zu verbringen und deshalb wird es immer wichtiger, Konzepte für die Steigerung des Komfort sowie des Wohlbefindens in den Autos zu entwickeln. Da InCar-Nature ein eher neuer und innovativer Aspekt für die Automobilindustrie ist, wurde bis heute keine offizielle Definition eingeführt. In diesem Zusammenhang wird InCar-Nature hauptsächlich als Integration bestimmter Pflanzenarten in Fahrzeuge verstanden, die einen möglichen wirtschaftlichen Nutzen generieren können. Dabei geht es einerseits um die natürlichen Komponenten, die dem Fahrer einen natürlicheren und gesunderheitsförderlichen Rahmen schaffen sollen und andererseits dessen technologische Umsetzung.	1. InCar-Nature 2. Steigerung von Komfort und Wohlbefinden 3. Mit InCar-Nature Pflanzenarten in die Fahrzeuge integrieren 4. Nutzen generieren, natürlichen und gesunderheitsförderlichen Rahmen schaffen, technologische Umsetzung	1. InCar-Nature 2. Natürliche und technologische Aspekte kombinieren	1. Mit der Integration von Pflanzen einen gesunderheitsförderlichen Fahrzeuginnenraum schaffen.

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Langenselbold, den 13. Juli 2018

Felix Schott