CSR im Retail Management – Wertschöpfung oder Marketing-Gag?

Marc Knoppe

1 CSR Initiativen im deutsche Einzelhandel

Mit einem Jahresumsatz von ca. 428 Mrd. € in 2012 und gut 3 Mio. Beschäftigten zählt der Handel zu den wichtigsten Branchen Deutschlands. Damit liegt die wirtschaftliche Leistung des deutschen Einzelhandels ca. 77 Mrd. € über dem Ergebnis der Automobilindustrie. Bei ca. 50 Mio. Kundenkontakten täglich ist es verwunderlich, dass CSR im Handel noch keine herausragende Bedeutung gewonnen hat. Beispielsweise wünschen Kunden im Lebensmitteleinzelhandel zu 80 % Frischwaren aus deutscher Produktion. Der Umsatz von Fairtrade-Produkten hat sich seit 2004 von 99 auf 477 Mio. € Umsatz in 2011 fast verfünffacht, weltweit lag der Fairtrade-Umsatz in 2012 bereits über 4 Mrd. € (vgl. Fairtrade International – Annual Report 2012–2013, S. 13). Im gleichen Zeitraum stieg der Umsatz der Bio-Lebensmittel von 3,5 auf 6,6 Mrd. €. Kontinuierlich steigender Absatz von Fairtrade-Produkten, die rasante Entwicklung von Bio-Produkten, wachsende Angebote von FSC[1]-gelabelten Holzprodukten in Baumärkten sowie mehr als 10.000 Einzelhandelsprodukte, die den Blauen Engel tragen, sind eindeutige Hinweise auf die zunehmende Bedeutung eines nachhaltigen Handels und die Notwendigkeit von CSR im Retail Management (vgl. HDE 2013) (Abb. 1 und 2).

[1] Forest Stewardship Council.

M. Knoppe (✉)
Prodekan THI Business School & Studiengangleiter International Retail Management,
THI Business School, Technische Hochschule Ingolstadt,
Esplanade 10, 85049 Ingolstadt, Deutschland
E-Mail: marc.knoppe@thi.de

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2015

M. Knoppe (Hrsg.), *CSR und Retail Management,* Management-Reihe Corporate Social Responsibility, DOI 10.1007/978-3-662-44685-0_2

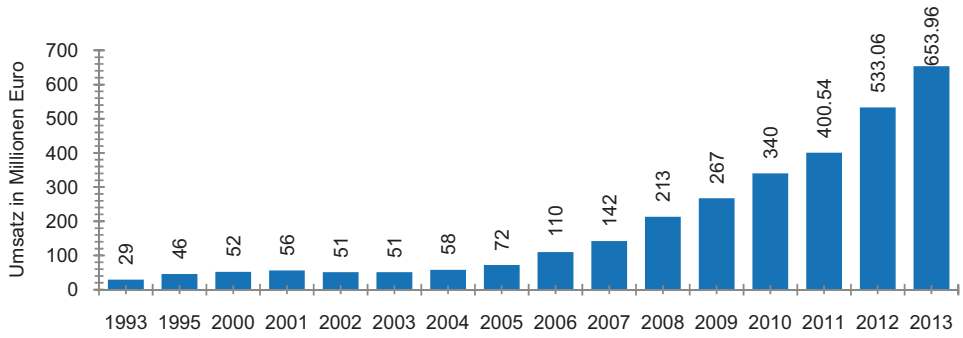


Abb. 1 Umsatz mit Fairtrade-Produkten in Deutschland bis 2013. (Statista 2013c, http://de.statista.com/statistik/daten/studie/226517/umfrage/fairtrade-umsatz-in-deutschland/)

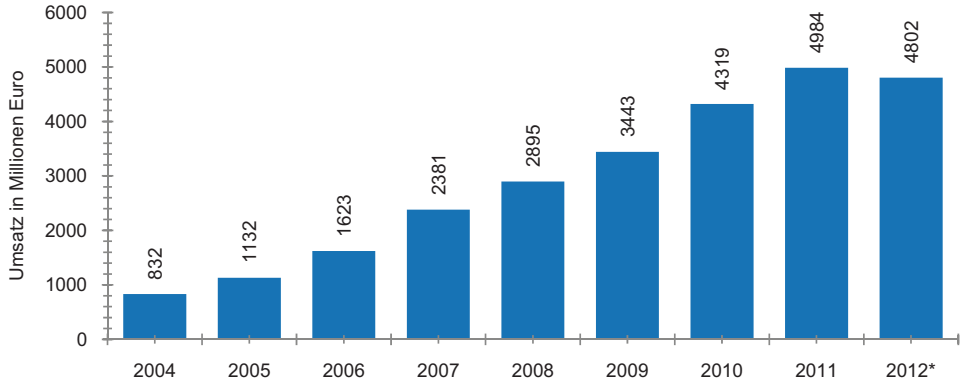


Abb. 2 Umsatz mit Fairtrade-Produkten weltweit bis 2012. (Statista 2013d, http://de.statista.com/statistik/daten/studie/171401/umfrage/umsatz-mit-fairtrade-produkten-weltweit-seit-2004/)

Der Handel mit seinen unterschiedlichen Vertriebsformen wie stationärem Handel, E-Commerce, Teleshopping oder dem Haustürverkauf erscheint vielen Menschen als langweilig. Eine nebensächliche Erscheinung mit der Funktion, die industriell gefertigten Waren an den Mann oder die Frau zu bringen. Die Industrie nimmt den Handel in die Verantwortung zukünftige Absatzmengen zu prognostizieren und weniger die Konsumwünsche und Bedürfnisse des Kunden zu erfassen. Dabei wird häufig übersehen, dass der Handel das Tor zum Kunden ist. Die Schnittstelle an der letztendlich die entscheidenden Informationen ausgetauscht werden, die wirklichen Bedürfnisse der Kunden identifiziert werden können und die tatsächlichen Kaufentscheidungen getroffen werden. Leider reduziert sich diese wichtige Handelsfunktion noch zu stark auf das Hinein- und Abverkaufen. Notwendiger Service und ausführliche Bedürfnisbefriedigung spielen noch immer eine sekundäre Rolle:

> Kunden wollen eine Ökonomie, die sie unterstützt – und ihnen dabei hilft, besser zu leben. (Lotter 2013, S. 53)

Mit dem gesellschaftlichen Wandel sind neue und veränderte Wertehaltungen der Kundengruppen entstanden. Zu den klassischen Produkteigenschaften gesellen sich weiche

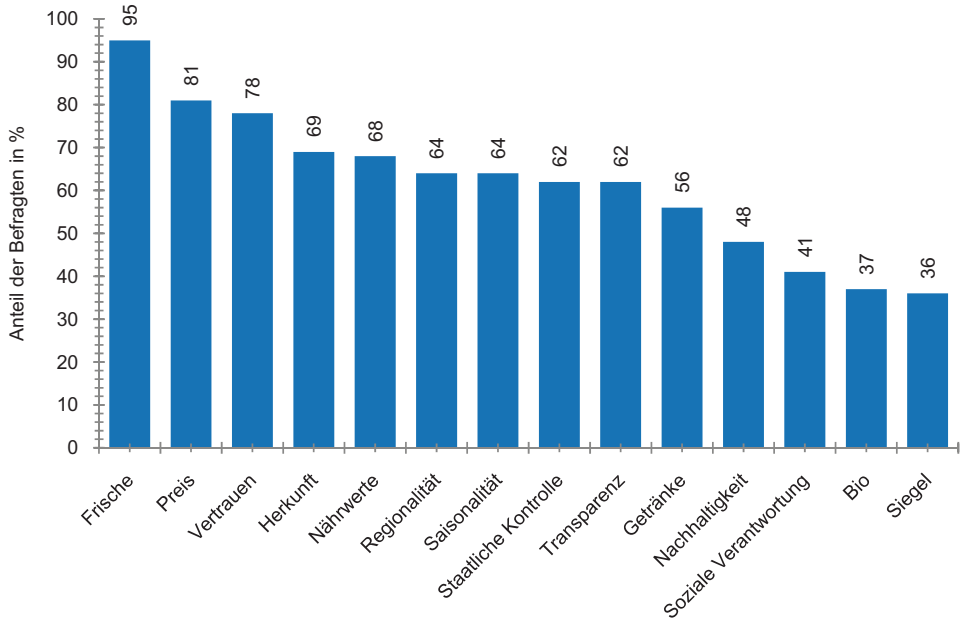


Abb. 3 Kriterien von Verbrauchern beim Kauf von Lebensmitteln in Deutschland 2012. (Statista 2013e, http://de.statista.com/statistik/daten/studie/244355/umfrage/kriterien-von-verbrauchern-beim-kauf-von-lebensmitteln/)

Faktoren wie Umweltverträglichkeit, Nachhaltigkeit, soziale Verträglichkeit oder individuelles sowie kollektives Gesundheitsbewusstsein. Neben dem generellen Markeninteresse möchte der Kunde mehr über das Umfeld der Herstellung, die Lieferkette selbst, die Arbeitsbedingungen in den Produktionsstätten oder den internen Umgang mit den Mitarbeitern wissen (vgl. Abb. 3 exemplarisch Lebensmittelhandel). Auskünfte über den verantwortungsvollen Einsatz knapper Ressourcen sieht der Konsument als Selbstverständlichkeit. Das Zusammenspiel von Firmenimage, Glaubwürdigkeit und nachhaltigem Handel ist tiefer in das Bewusstsein des Kunden gerückt. Die Wertevorstellungen der Kunden zwangen beispielsweise im Jahre 2007 den Discounter Lidl seine Beteiligungspläne an der Biokette Basic aufzugeben. Die öffentlichen Proteste zur Zusammenführung der unterschiedlichen Geschäftsmodelle von Lidl und der Biokette Basic entsprachen nicht den CSR Vorstellungen der Kundschaft (vgl. Kummer 2009 S. 27 ff.).

Moderne Medien haben nicht nur das Einkaufsverhalten, sondern auch das Verbraucherbewusstsein verändert. Der moderne Kunde ist informiert: neben dem technischen Bewusstsein, dem Gefühl für Trends und Mode steht ein ökologisches und soziales Interesse der Kunden. Kaufentscheidungen werden immer stärker von ethischen und sozialen Faktoren beeinflusst.

Der deutsche Einzelhandel hat erkannt, dass ein Engagement in unterschiedliche CSR Initiativen für die Vertrauensbildung, Kundenbindung und den Absatz lohnend ist (Auszüge CSR Initiativen siehe Abb. 4). Im Foodbereich unterstützt der deutsche Einzelhandel den International Food Standard (IFS). Der ressourcenschonende Fischfang wird im

Initiative	CSR Ansatz	Website
International Featured Standards (IFS)	Qualitäts- und Lebensmittelsicherheit für Industrie- und Eigenmarken des Handels	http://www.ifs-certification.com
IFS Food	Erweiterung des IFS Ansatzes	http://www.ifs-certification.com
Marine Stewardship Council (MSC)	Fische und Meeresfrüchte aus zertifizierter nachhaltiger Fischerei	http://www.msc.org
Der Blaue Engel	Umweltfreundliche Produkte und Dienstleistungen	http://www.blauer-engel.de
Forest Stewardship Council	ökologisch angepasste, sozial förderliche und wirtschaftlich rentable Bewirtschaftung der Wälder	http://www.fsc-deutschland.de
Oeko-Tex	Textiles Vertrauen - gesundheitlich einwandfreie Textilprodukte	https://www.oeko-tex.com
bluesign system Label	nachhaltige textile Produktion	http://www.bluesign.com
Fairtrade	kontrollierter Handel zu festgelegten Preisen	http://www.fairtrade-deutschland.de
Product Carbon Footprint	THG-Emissionsminderung	http://www.pcf-projekt.de
European Commerce Competence (EuCoCo)	nachhaltiges europäisches Ausbildungsnetz im Handel	http://www.eucoco.eu
Business Social Compliance Initiative (BSCI)	Verbesserung von Arbeitsbedingungen in industrieller Fertigung und Landwirtschaft	http://www.bsci-intl.org
Cotton made in Africa (CmiA)	Social Business für Textilunternehmen und Baumwollbauern	http://www.cotton-made-in-africa.com

Abb. 4 Ausgewählte CSR Initiativen im Retail Management

Rahmen der Marine Stewardship Council im Handel platziert. Gerade im Non-Food-Sektor legen Handelsunternehmen Wert auf Produkte, die mit dem Blauen Engel, dem Forest Stewardship Council, dem Oeko-tex oder bluesign system Label ausgezeichnet sind. Bio-Sortimente, Energiesparlampen oder auf Schadstoffe geprüfte Textilien gehören zwischenzeitlich zum Alltag des Retail Managements. Die Fairtrade Initiative dient dazu, Hersteller in Entwicklungsländern zu unterstützen, ihren Mitarbeitern faire Lebens- und Arbeitsbedingungen zu verschaffen. Zu den Zielen der Fairtrade Produkte zählen die Festlegung von Mindestpreisen, die Sicherung des Existenzminimums sowie auf lange Sicht gerechte Weltwirtschaftsstrukturen zu etablieren. Das Projekt European Commerce Competence (EuCoCo) ist ein europaweites Ausbildungsnetz im Einzelhandel mit dem Ziel, Abschlüsse und Berufsbilder im europäischen Einzelhandel zu egalisieren. Wesentliche Treiber der Initiative sind die Metro Group und REWE Group. Die REWE Group hat mit anderen Projektpartnern wie dm-drogerie markt, Tchibo und der Tengelmann Unternehmensgruppe auch die Product Carbon Footprint ins Leben gerufen. Die Initiative Product Carbon Footprint dient zur Bewertung komplexer Wertschöpfungsketten hinsichtlich produktbezogener Treibhausgase zur Optimierung und Senkung der THG-Emissionen. Ein weiteres CSR Projekt ist die Business Social Compliance Initiative (BSCI) – eine europäische Initiative zum Aufbau eines gemeinsamen Systems zum Monitoring der Sozialstandards und Beachtung der Menschenrechte innerhalb der Produktions- und Lieferketten (HDE 1/2009 S. 2 ff.).

Cotton made in Africa (CmiA) ist eine weitere Initiative zur Verbesserung der Lebensstandards afrikanischer Baumwollbauern. Vergleichbar mit Fairtrade geht es um die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch faire Produktionsbedingungen und Hilfe zur Selbsthilfe. Auch bei Cotton made in Africa finden sich unter den Gründern namhafte Handelsunternehmen wie REWE Group, Tchibo oder die Otto Group (vgl. Aid by Trade Foundation 2009).

Der Kunde möchte vollständige Information über die ökologischen und sozialen Aspekte des Wertschöpfungsprozesses. Dem Handel fällt diese Informationsfunktion zu. Eine strategische Integration von CSR im Retail Management liefert nicht nur Antworten auf Fragen zu Nachhaltigkeit und sozialer Verträglichkeit, sondern eröffnet Chancen neue Lösungen, die die Kunden in ihren Lebenswelten unterstützen, zu kreieren. Im Rahmen des Retail Managements treffen Handelsunternehmen Entscheidungen zum Angebot, zur Sortiments- und Preisbildung, zu Qualitätsstandards oder zum Umfang des Kundenservices. Die strategischen Entscheidungen im Retail Management beeinflussen die zukünftigen Einkaufsentscheidungen und Nachfrageentwicklungen am Point of Sale. Der Handel mit seiner Gate-Keeper-Funktion verfügt über beste Voraussetzungen CSR-Anforderungen der Kunden am Point of Sale zu erfassen, zu beantworten, strategisch im Rahmen des Retail Managements zu integrieren, mit zu gestalten und zu etablieren.

CSR im Retail Management ist mehr als eine Marketing- oder Kommunikationsmöglichkeit vereinzelter CSR Aktivitäten. CSR eröffnet dem Handel, Chancen neue Trends, Märkte oder Käuferschichten zu erschließen. Durch die Herausstellung der Bedeutung ökologischer und sozialer Faktoren kann der Handel die Funktion nutzen, den Kunden für ökologische und soziale Verbesserungen im Wertschöpfungsprozess zu sensibilisieren, zu informieren und zu motivieren. Dies führt unweigerlich zu verändertem Kaufverhalten, innovativen Produkten und Services (vgl. Aßländer et al. 2009, S. 14 f.).

2 „Wal-Martization“ und Global Responsibility by Walmart

Walmart ist das größte Einzelhandelsunternehmen und generell das zweitgrößte Unternehmen der Welt. Walmart erzielte 2013[2] einen Umsatz von US $ 469,2 Mrd. Walmart verfügt über 10.900 Einzelhandelsgeschäfte in 27 Ländern. Jede Woche kaufen weltweit mehr als 245 Mio. Kunden bei Walmart ein. Was die Anzahl der Beschäftigten anbelangt, liegt Walmart mit ca. 2,2 Mio. Mitarbeitern[3] an erster Stelle (vgl. Walmart 2013; vgl. Statista 2013a, b; vgl. Fortune 500 2013).

2005 wurde Walmart mit massiven CSR Stakeholderproblemen konfrontiert. Nicht nur, dass der bis zu diesem Zeitpunkt stabil wachsende Aktienpreis stagnierte, viel schlimmer Walmart wurde mit vielfältigen Vorwürfen überschüttet. Die Liste der Vorwürfe war lang – von der Vernichtung amerikanischer Jobs, der Zerstörung kleiner amerikanischer Tante Emma Läden, miserabler Entlohnung der Mitarbeiter, schwachen Sozialleistungen, Diskriminierung von Frauen und Minderheiten, Anordnung von Überstunden ohne Bezahlung oder der Missachtung der Umwelt. Gewerkschaften und Non-Profit-Organisationen prangerten das unternehmerische Verhalten von Walmart an und verschiedene Stakeholder überzogen den Konzern mit einer Klagewelle. Umgangssprachlich entstand der Begriff Wal-Martization (vgl. o.V. The New York Times 2003; vgl. Wicks et al. 2010, S. 205; vgl. Atcheson 2011) für das unkontrollierte Ausbreiten eines Einzelhändlers ohne Rücksicht auf soziale und ethische Werte. Öffentlicher Protest formierte sich gegen Walmart. In verschiedenen Bundesstaaten wie Kalifornien, New York oder Illinois wurde Walmart infolge der öffentlichen Proteste gezwungen seine Pläne zur Eröffnung neuer Einzelhandelsläden aufzugeben. Making Change at Walmart wurde als Non-Profit-Organisation (weitere Initiativen vgl. Wicks et al. 2010, S. 205) gegründet, um auf die Wal-Martization aufmerksam zu machen. 2005 veröffentlichte Making Change at Walmart einen eigenen Geschäftsbericht mit dem bezeichnenden Titel „Low Prices at What Cost“ (vgl. Making Change at Walmart 2005; vgl. Wicks et al. 2010, S. 205) im Walmart Look and Feel, um die ganze Breite der mangelnden Sozial- und Umweltverantwortung von Walmart aufzuzeigen (vgl. Making Change at Walmart 2005; vgl. Wicks et al. 2010, S. 205). Walmart als größtem Einzelhändler der Welt wird eine besondere Bedeutung zu Teil. Der Umsatz von Walmart entspricht ungefähr dem Jahresumsatz des deutschen Einzelhandels 2012 (vgl. Kap. 1). Als größtes Einzelhandelsunternehmen der Welt ist Walmart ein geeigneter Spiegel notwendiger CSR Anforderungen im internationalen Retail Management und liefert erste Erkenntnisse über notwendige CSR Felder. Obwohl die CSR Diskussion in den Vereinigten Staaten aus einer anderen Perspektive und in einem anderen Kontext geführt wird, erscheint Walmart dennoch als geeignete internationale Fallstudie, Konflikte unternehmerischen Handelns, der Gewinnmaximierung und der Übernahme von CSR Verantwortung exemplarisch aufzuzeigen. Mitte der neunziger Jahre ließ Walmart wie auch andere amerikanische Einzelhändler in sogenannten Sweatshops oder Ausbeuterbetrieben

[2] Steuerjahr März 2012 bis April 2013.

[3] An zweiter Stelle: China National Petroleum mit ca. 1,7 Mio. Beschäftigten.

in Amerika produzieren. Hierbei handelte es sich um Fabriken, in denen einerseits Mitarbeiter zu extremen Niedriglöhnen arbeiteten, anderseits auch die Qualität der Produkte sehr mäßig war. Später wurden die Aufträge an ausländische Sweatshops in Bangladesch, Indien oder China vergeben, um die Kostenführerschaft aufrecht zu erhalten. Schätzungen haben ergeben, dass zu dieser Zeit ungefähr 50.000 Kinder allein in Bangladesch in Fabriken ohne Ventilatoren, Klimaanlagen und ohne ausreichende Sicherheitsvorkehrungen arbeiteten. Walmart und andere US-Einzelhändler wie Kmart waren gezwungen gegen Kinderarbeit und mangelnde Sicherheitsstandards in diesen Fabriken erstmalig vorzugehen. 1992 begann Walmart einen ersten Code of Conduct zu entwickeln, um die Arbeitsbedingungen in den Fabriken der Lieferanten zu verbessern. Das ursprüngliche Konzept hieß Factory Certification. 2005 wurde es umbenannt in Ethical Standards (vgl. Wicks et al. 2010, S. 220 f.).

Einerseits wurde die Niedrigpreispolitik von Walmart als positiv bewertet, da eine Studie in 2002 ergeben hatte, dass der amerikanische Kunde dadurch Einsparungen von US $ 20 Mrd. verbuchen konnte. Walmart wurde als Garant, der den generellen Wohlstand der US-Gesellschaft erhöhte, gefeiert. Andererseits wurde Walmart dafür verantwortlich gemacht, die amerikanische Gesellschaft stärker in Richtung Niedriglohn zu drängen und wesentlich zur Verelendung des amerikanischen Mittelstandes beizutragen. Ein Vollzeitangestellter Walmart Mitarbeiter war nicht in der Lage von seinem Gehalt eine Familie zu ernähren. Ein Großteil der Mitarbeiter war gezwungen Zweitjobs anzunehmen. Im Durchschnitt verdienten Walmart Mitarbeiter weniger als US $ 19.000 pro Jahr.[4] 2004 lag der Walmart Durchschnittslohn unter dem Niveau der Armutsgrenze von US $ 19.157 für eine vierköpfige Familie in den Vereinigten Staaten (vgl. Wicks et al. 2010, S. 223). In diesem Zusammenhang stand auch der Vorwurf, dass Walmart auf Kosten der Gesellschaft seine Gewinne maximiert und keine sozial verträgliche Unternehmenspolitik betreibt. Die niedrigen Löhne und geringen Beiträge zu den Krankheitskosten zwangen die Walmart Mitarbeiter auf öffentliche Unterstützungen zurückzugreifen, was zu einem entsprechenden volkswirtschaftlichen Schaden der amerikanischen Wirtschaft führen dürfte (vgl. Wicks et al. 2010, S. 224). 2005 waren 65 % der Mitarbeiter weiblich und 35 % männlich. Dennoch waren zu dieser Zeit nur 34 % der Manager weiblich. Wettbewerber von Walmart wiesen bereits 2005 eine Quote von 56,5 % aus. Im Durchschnitt benötigten Frauen 4,38 Jahre zum Assistant Manager, zum Manager gar 10,12 Jahre. Männliche Mitarbeiter schafften den Sprung zum Assistant Manager in 2,86 Jahren und zum Manager in 8,64 Jahren deutlich schneller. Parallel verdienten weibliche Manager im Schnitt US $ 20–25.000 weniger als vergleichbar qualifizierte männliche Kollegen (vgl. Wicks et al. 2010, S. 225). Das Zitat eines Store Managers beschreibt die fehlende CSR Verantwortung von Walmart umfassend:

> Men are here to make career, and women aren't. Retail is for housewives who just need to earn extra money,… (Wicks et al. 2010, S. 225)

[4] Gehälter der Store Manager i. H. v. US $ 95.000–130.000 enthalten.

Walmart ist kein Einzelfall. Denkt man an den Spitzelskandal von Lidl oder einstürzende Textilfabriken in Bangladesch, die für namhafte Handelsunternehmen wie Prime Mark, H&M, Abercrombie & Fitch (vgl. Hage 2013, S. 74–79) und andere produziert haben, so wird es nur wenige Handelsunternehmen geben, die nicht direkt oder indirekt Teil dieser Wertschöpfungsnetzwerke mit noch unzureichender CSR Verantwortung sind. Abercrombie & Fitch musste bereits Gewinneinbrüche infolge schlechter Behandlung der Mitarbeiter hinnehmen (vgl. Hage 2013, S. 76).

Stagnierende Aktienkurse, eine Flut an Klagen, öffentliche Proteste verschiedener Stakeholder und Anti-Walmart-Initiativen haben nachweislich einen Veränderungsprozess bei Walmart ausgelöst und die Bedeutung von CSR ins unternehmerische Handeln gerückt. Kosten- und Preisführerschaft bilden weiterhin den Kern der Walmart Unternehmensstrategie. Basierend auf der Unternehmensphilosophie „Save money. Live better“ (Walmart 2013, http://corporate.walmart.com/global-responsibility/) hat Walmart seine CSR Aktivitäten im Rahmen der Global Responsibility Initiative „Live Better“ strategisch integriert:

> Save money. Live better. These are the words we live by at Walmart. Our „Every Day Low Cost” strategy helps people save money, stretch their paychecks, and provide a better life for their families. But the work we do to help people **live better** goes far beyond our store walls. It extends into our communities and around the world and affects the lives of people we will never meet.
>
> We believe we have an opportunity and a responsibility to make a difference on the big issues that matter to us all. Issues like preserving the environment, fighting hunger, empowering women and providing access to healthy, affordable food. Walmart is driving meaningful change in a way that no other company can. And we’re committed to using our size and scale to help the world live better. (Walmart 2013, http://corporate.walmart.com/global-responsibility/)

Walmart ist ein umfassendes Beispiel für den Beginn einer Integration von CSR Aktivitäten im Retail Management. Walmarts Global Responsibility Initiative liefert erste Hinweise das unternehmerisches Handeln ökonomisch, sozial und nachhaltig für die Umwelt zu sein hat. Abbildung 5 zeigt die aktuellen CSR Felder im Rahmen der Global Responsibility Initiative von Walmart.



Abb. 5 Walmart’s Global Responsibility. (vgl. Walmart 2013, http://corporate.walmart.com/global-responsibility/)

3 CSR Felder im Handel

Vergleicht man die aktuellen CSR Felder von Walmart mit CSR Themen anderer führender Handelsmarken wie beispielsweise Aldi Süd, REWE, EDEKA, H&M, IKEA, Tengelmann, dm-drogerie usw., verbindet diese mit den CSR Dimensionen der europäischen Kommission (vgl. Europäische Kommission 2011) sowie den CSR Anforderungen der Verbraucher Zentrale (vzbv) (vgl. Schoenheit et al. 2008), so lassen sich erste CSR Felder im Retail Management bestimmen, veranschaulicht durch Abb. 6. In diesem Kontext gilt zu berücksichtigen, dass Handelsunternehmen nicht alle Wertschöpfungsstufen ihrer Lieferanten kontrollieren können, sehr wohl Verantwortung für bessere Rahmenbedingungen und die direkte Einflussnahme tragen. Das Retail Management steht in der Verpflichtung wesentliche Voraussetzungen zur Etablierung von CSR Kriterien zu definieren und entlang der Wertschöpfungskette zu transformieren, um ein funktionelles CSR System, das nur aus einem CSR Zusammenspiel von Kunde, Handel und Lieferant entstehen kann, im globalen Netzwerk des Einzelhandels zu etablieren.

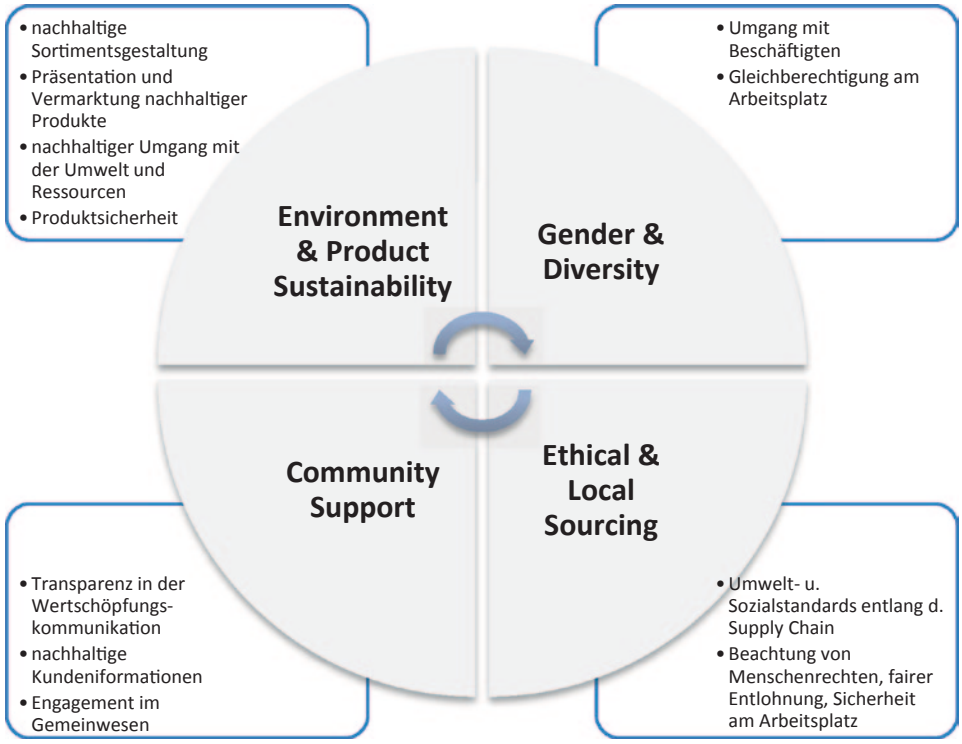


Abb. 6 CSR-Felder im Handel

4 CSR als strategischer Erfolgsfaktor im Retail Management

Der Handel ist geprägt von einer indifferenten Preislandschaft. Während im Premium- und Luxussegment gute Margen erzielt werden, kämpft der Lebensmitteleinzelhandel mit sinkenden Profiten. Erfolgreiche Geschäftsmodelle im stationären Handel oder Online-Vertrieb hängen mehr und mehr von der Differenzierung zum Wettbewerb, innovativen Produkten und Lösungen ab. Der Konsument bewegt sich kontinuierlich in Richtung Qualität. Auch preisaggressive Produkte und Dienstleistungen im Handel werden mehr und mehr unter Qualitätsaspekten beleuchtet. Welchen Einfluss hat dies auf die CSR-Debatte im Retail Management?

> Wer seinen Ruf aufs Spiel setzt, riskiert wirtschaftliche Schäden. (Hage 2013, S. 76)

Die steigenden Qualitätsansprüche von Kunden liefern einen guten Nährboden zur Integration von CSR Aktivitäten in die umfassenden Wertschöpfungsnetzwerke des Retail Managements. Die Integration von CSR im Handel führt zur Differenzierung und letztlich zu einer Innovationschance. Der Handel unterliegt einem harten Verdrängungswettbewerb, der zunehmenden Kundenmacht, den neuen Technologien und dem wachsendem Kostendruck (Abb. 7).

Begreift man CSR nicht als Modeerscheinung des Marketings, sondern als Treiber für ökologisch- und sozialverantwortliches Innovationspotential entsteht eine neue Wachstums- und Wettbewerbsperspektive. Durch die Verankerung von CSR im Wertschöpfungsprozess des Retail Managements gilt es, strategische Gelegenheit im Handel zu nutzen, um zu innovativen Produkten und Services, innovativen Prozessen oder innovativen Ge-

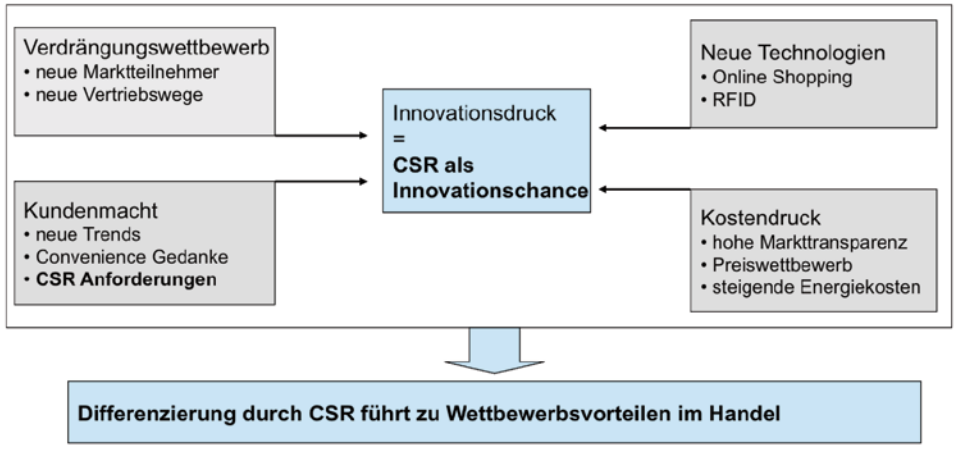


Abb. 7 Herausforderungen im Handel und CSR als Innovationschance. (vgl. Arthur D. Little 2006; vgl. Büchner 1999)

http://www.springer.com/978-3-662-44684-3

CSR und Retail Management
Gesellschaftliche Verantwortung als zukünftiger Erfolgsfaktor im Handel
Knoppe, M. (Hrsg.)
2015, XIII, 300 S., Softcover
ISBN: 978-3-662-44684-3