

### Symposium in Salzburg

## CSR in der Betriebswirtschaft



Unter der wissenschaftlichen Leitung von Dr. René Schmidpeter stand das Symposium der IHK Nürnberg und die Wirtschaftskammer Salzburg „Unternehmensführung mit Erfolg - Gesellschaftliche Verantwortung (CSR) in der Betriebswirtschaft“.

In einer länderübergreifenden Zusammenarbeit hatten die IHK Nürnberg und die Wirtschaftskammer Salzburg zu einem Symposium „Unternehmensführung mit Erfolg - Gesellschaftliche Verantwortung (CSR) in der Betriebswirtschaft“ nach Salzburg eingeladen.

Unter der wissenschaftlichen Leitung von Dr. René Schmidpeter, wissenschaftlicher Leiter des Zentrums für humane Marktwirtschaft, Salzburg, wurde ein umfangreiches Programm auf einer eintägigen Veranstaltung Ende Oktober 2013 präsentiert. Wie er in seinem Einführungsvortrag "CSR – ein Konzept wird Management" darlegte, gewinne die Aufforderung zu mehr gesellschaftlicher Verantwortung in Wirtschaft und Wissenschaft gleichermaßen an Bedeutung. Verantwortung war schon immer "ein Teil der DNA eines Unternehmens". Jetzt stehe man an dem Punkt, an dem CSR in die Betriebswirtschaftslehre und die Regelwerke Eingang finde. Man müsse die unternehmerischen Werte und das unternehmerische Potenzial nutzen, um die gesellschaftlichen Probleme zu lösen, führte Schmidpeter weiter aus.

Dr. Hans Bachleitner, Direktor der Wirtschaftskammer Salzburg (WKS), und Markus Lötzsch, Hauptgeschäftsführer der Industrie- und Handelskammer Nürnberg für Mittelfranken, begrüßten die etwa 150 Teilnehmer des Symposiums. Die beiden Unternehmens-Interessenvertretungen

möchten ihre Anstrengungen für dieses Thema bündeln. „CSR soll erlebbar, begreifbar, umsetzbar gemacht werden“, erläuterte Dr. Bachleitner das Engagement der WKS für dieses Thema. Lötzsch führte weiter aus, dass sich das Thema CSR nicht an Grenzen ausrichte, geschweige denn in Landesgrenzen einschnüren lasse. Der Einsatz der IHK bei diesem Thema ver-

Ein spannendes Panel bot der Komplex "CSR richtig kommunizieren". Darin führten Vertreter verschiedener Unternehmen, Agenturen und Institutionen, wie zum Beispiel die Bayrische Staatsforsten, ihre bisherigen Erfahrungen aus. Aufmerksam verfolgten die Teilnehmer die Ausführungen von Anne-Kathrin Laufmann vom SV Werder Bremen. Dort hat das Thema CSR hohen Stellenwert, in Sachen gesellschaftliches Engagement nimmt der SV Werder Bremen eine Vorreiterrolle unter den Bundesligisten ein. So berichtete Laufmann über einen regelmäßig erscheinenden CSR-Report und dialogorientierte und transparente Kommunikation der CSR-Überlegungen des Vereins.

Das außerordentlich inhaltsreiche Symposium mit über 20 Referenten in vier Panels ließ keinen Aspekt der aktuellen CSR-Diskussion aus. Wohltuend war die Gleichbesetzung von Praktikern und Theoretiker. Die Vertreter aus der Praxis zeigten Best Practice Beispiele, und das aus allen Branchen, angefangen von der Tourismus-, Nahrungsmittel- bis hin zur Sportbranche. Auch das ausgewogene Mix aus KMU, oft inhabergeführten mittelständischen Betrieben, sowie Konzerne aus der Automobil- und High-Tech-Branche gaben der Veranstaltung ihren besonderen Reiz.

*„Ob es besser wird, wenn es anders wird, weiß ich nicht. Dass es anders werden muss, wenn es besser werden soll, ist gewiss.“  
Georg Christoph Lichtenberg (1742-1799)*

steht sich nach seinen Ausführungen als ureigenstes Anliegen der IHKs, in deren Statuten der „ehrbare Kaufmann“ eine zentrale Rolle spielt. „CSR ist nicht mehr ein additives Add-On, wie es vielleicht noch vor 2008 gefordert wurde; vielmehr habe sich CSR nach seiner Meinung zu einem zentralen Unternehmensziel entwickelt.

Dr. Thomas Osburg, Direktor Europe Corporate Affairs der Intel Corp., München, stellte zu Beginn seiner Ausführungen klar, dass CSR keine Initiative sei und per se auch nicht den Umsatz eines Unternehmens steigere. Allerdings sei ein Unternehmen ohne CSR nicht mehr zukunftsträchtig. Mit seiner Aussage "Leadership bringt Verantwortung" beschloss er seinen Beitrag im Panel "CSR als Innovationstreiber".

Diese Bandbreite von Vertretern aus Lehre und Praxis, aus KMU und Konzernen, aus allen Teilen Deutschlands wie Österreichs, war auch unter den Teilnehmern zu finden. Daher wurden die Pausen zwischen den einzelnen Panels zu intensivem Netzwerken genutzt.

Man darf gespannt sein, wie die bereits angedachte zweite Veranstaltung zu diesem Themenkomplex CSR besetzt sein wird, und wo sie stattfinden wird. Ob es wieder das reizvolle Salzburg, das sich als Symposiumsort von seiner besten Seite zeigte, oder ob einer der anderen Kooperationspartner Versammlungsort für dieses neue Betriebswirtschafts-Symposium sein wird.

Regina Meier

Artus Hanslik

## Internationaler Markteintritt von kleinen und mittleren Unternehmen in China

### Eine transaktionskostentheoretische Modellierung

Wiesbaden: Springer Gabler  
2012, 361 Seiten

59,95 €



■ Die Frage, welche Faktoren die Wahl der Markteintrittsform von kleinen und mittleren Unternehmen beeinflussen, kann oberflächlich oder gründlich beantwortet werden. Dr. Artus Hanslik, Professor für

Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marktorientiertes Controlling und Logistik-Management am Fachbereich Wirtschaft der Fachhochschule Stralsund, hat sie gründlich beantwortet. Im Rahmen seiner Dissertation an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Humboldt-Universität zu Berlin hat er ein umfassendes transaktionskostentheoretisches Modell entwickelt, es einer empirischen Überprüfung unterzogen, und daraus Implikationen für das Management abgeleitet.

Untersucht werden die nicht-direktinvestiven Markteintrittsformen Export, Repräsentanz und vertragliche Kooperation, und die direktinvestiven Markteintrittsformen Equity Joint Venture und 100%-ige Tochter. Auf diese wird bereits in Kapitel 2 „Grundlagen und theoretischer Bezugsrahmen“ fokussiert. Des weiteren wird hier detailliert auf die Besonderheiten von kleinen und mittleren Unternehmen, insbesondere bei der Internationalisierung, sowie den Zielmarkt China eingegangen. Unter den verhaltensbedingten Besonderheiten dieses Marktes wird insbesondere die Bedeutung von „Guanxi“ herausgearbeitet. Der Einfluss dieser „Netzwerke“ oder „zwischenmenschliche Beziehungen“ auf die Wahl der Markteintrittsform wird im Verlauf der Untersuchung fundiert nachgewiesen. In Kapitel 2 wird auch detailliert die Eignung der Transaktionskostenanalyse als theoretischer Rahmen für die Untersuchung von internationalen Markteintrittsentscheidungen herausgearbeitet.

Ausgehend von den drei Merkmalen jeder Transaktion – Faktorspezifität, Unisicherheit und Häufigkeit einer Transaktion – erfolgt in Kapitel 3 die „Transaktionskostenanalytische Modellierung der interna-

tionalen Markteintrittsentscheidung von KMU in China“. Der Modellansatz geht von einem dreistufigen Prozess der Informationssammlung und Verarbeitung aus: auf Stufe 1 erfolgt die Informationssammlung über relevante Marktmerkmale, wodurch insbesondere institutionelle Rahmenbedingungen dargestellt werden; auf Stufe 2 erfolgt die Informationsverarbeitung und -bewertung, auf der sich ein reduziertes „Set“ an Entscheidungsalternativen herausbildet; in Stufe 3 schließlich werden die unterschiedlichen Risiken transaktionskostentheoretisch analysiert. Dies ist Grundlage für eine detaillierte Diskussion von KMU und China, deren Erkenntnisse dann in konkrete Modellhypothesen (insgesamt 15 zur Markteintrittsform und 8 zum Markterfolg) überführt werden.

In Kapitel 4 erfolgt dann die „Empirische Überprüfung des internationalen Markteintrittsmodells für KMU“. Aus einer Befragung unter deutschen kleinen und mittleren Unternehmen, die bereits über Geschäftskontakte in China verfügen, konnte eine Stichprobe von 130 ausgefüllten Fragebögen gewonnen werden. Durch die Operationalisierung der unabhängigen Variablen und die direkte Erfassung können Entscheidungsprozesse abgebildet werden, die in Unternehmen auf Transaktionsebene stattfinden. Zur Überprüfung der Modellhypothesen wird im ersten Schritt auf regressionsanalytische Verfahren zurückgegriffen. Hiermit kann bei den meisten Variablen zwar ein deutlich signifikanter Einfluss nachgewiesen werden. Die beobachtete Varianz der Einflussgrößen „Faktorspezifische Investitionen“ und „externe Unsicherheit“ reicht jedoch z.B. nicht aus, um Unterschiede bei der Wahl der Eintrittsformen zu erklären. Durch eine kausalanalytische Bewertung über ein Strukturgleichungsmodell werden sodann die transaktionstheoretischen Determinanten einer detaillierteren Analyse unterzogen.

Insgesamt ergibt sich aus der Arbeit eine Fülle detaillierter Ergebnisse, die sich für die Entscheidungsfindung in Unternehmen nutzbar machen lassen. Diese werden in der Zusammenfassung noch einmal in ihren Wirkzusammenhängen dargestellt. Der Nachweis, welche Determinanten der Markteintrittsentscheidung den Markterfolg in der ausgewählten Stichprobe bestimmen, ist unzweifelhaft interessant und nützlich. Die Stärke der Arbeit ist jedoch vor allem in der umfassenden Standortbestimmung der angewandten Forschungsgebiete zu sehen –

die Transaktionskostenanalyse, insbesondere transaktionstheoretisch basierte Besonderheiten bei kleinen und mittleren Unternehmen bei der Internationalisierungsentscheidung; die Determinanten, die im chancen- wie auch risikoreichen chinesischen Markt besonders relevant sind; sowie die Kalibrierung eines Modells anhand von beobachtbaren Daten und die präzise Abbildung der untersuchten Eintrittsentscheidungen.

Prof. Dr. Axel Noack

Klaus-Dieter Koch (Hrsg.)

## No.1 Brands

### Die Erfolgsgeheimnisse starker Marken

Zürich: Orell Füssli

2013, 406 Seiten

36,95 €



■ Der Herausgeber ist Inhaber eines Institutes zur Markenberatung in Nürnberg und versammelt mit diesem Werk knapp 25 Beiträge, teilweise in Essayform, teilweise als Interview mit bekannten Markenartiklern aus dem deutschen

Sprachraum. Ein erstes Highlight ist das Interview mit dem Philosophen Peter Sloterdijk, der anerkannten Marken eine „mikroevangelische Energie“ (S. 19) zuschreibt. Prägnanter könnte man kaum die Wirkung von erfolgreichen Markenartikeln auf die Konsumentenschar (oder besser: „Markenjünger“?) beschreiben, auch wenn gerade religiös geerdete Menschen an solchen Formulierungen etwas zu kauen haben. Die einzelnen Beiträge sind in der Regel schnell fassbar und zeigen wesentliche Aspekte der Markentechnik allgemein bzw. einzelner erfolgreicher Markenartikel bzw. Marken-Dienstleistungen auf, wobei auch Tourismusorte (vulgo: „Destinationen“) als Markenartikel erklärt werden – aus Sicht des Rezessenten übrigens völlig zu Recht. Spannend im interkulturellen Kontext des deutschen Sprachraums stellt sich auch der Vergleich zwischen Schweizer Beispielen wie Sutterlüty, Emmi und A. Vogel bzw. österreichischen Gesprächspartnern (UNIQA, Kitzbühel) einerseits und den originär deutschen Beispielen GLS, easy credit und Stabilo an. Man merkt als aufmerksamer Leser nicht nur zwischen den Zeilen, dass in jedem Land anders gedacht, formuliert und gehandelt wird. Insgesamt erhält man mit diesem Buch ein sehr charmantes Plauderstündchen (oder auch zwei) über

Markentechnik, das sich sowohl für Studenten höherer Semester als auch Praktiker als anregende Lektüre anbietet.

Prof. Dr. Steffen Hillebrecht

Marion A. Weissenberger-Eibl/  
Daniel J. Koch  
**Innovation – Technologie  
Entrepreneurship**  
**Gestaltungssystem der frühen Phase  
des Innovationsprozesses**

Kassel: Cactus Group Verlag  
2013, 246 Seiten 29,- €



die Innovationsdebatte bis heute prägende Autoren hingewiesen: Zum einen Nikolai D. Kondratieff mit seiner Theorie der Langen Wellen (Innovationszyklen) und Joseph Schumpeter mit seinen Ausführungen zu den Basisinnovationen und dem Unternehmertum.

Vergegenwärtigt man sich die Schnelllebigkeit und zunehmende Unsicherheit in unserer Gesellschaft und Wirtschaft sowie die damit einhergehenden strategischen Herausforderungen an das Management, wie z.B. Bevölkerungsdynamik, Wertewandel, Konsequenzen der Digitalgesellschaft, Strukturwandel der Technologien, verkürzte Produktlebenszyklen und steigende Innovationsdynamik, so wird offensichtlich, dass Zukunftsmanagement immer dringlicher wird. Denn maßgeblich, so die herrschende Meinung, wird es von der Innovationsbereitschaft bzw. Innovationsfähigkeit des Managements und der Entscheidungsträger in Unternehmen abhängen, in wieweit Organisationen sich im Wettbewerb behaupten werden können.

In ihrem Buch „Innovation – Technologie Entrepreneurship Gestaltungssystem der frühen Phase des Innovationsprozesses“ zeigen die Autoren Weissenberger-Eibl und Koch auf, wie wichtig die Koordination von komplexen Wissen in der frühen Phase der strategischen Planung des Innovations- und Technologiemanagements sowie des FuE-Managements insbesondere für forschungsintensive Unternehmen ist. Das Buch gliedert sich in fünf Kapitel:

Im ersten Kapitel werden Begriffe und Modelle, die direkt oder indirekt den Innovationsprozess betreffen, dargelegt. Als Zwischenergebnis halten die Autoren fest, dass die Herausforderung der Koordinierung von Wissen aus dem Umstand der Arbeitsteilung röhrt. Legt man zugrunde, dass eine zunehmende Spezialisierung mit einem überproportionalen Anstieg der Koordinierungskosten einhergeht, lassen sich folgende zentrale Aspekte identifizieren: Zum einen die „Relevanz der Mitarbeiter und deren Fachkomponenten (bsp. Methodenkenntnis) zum eigenen Umgang und zur eigenen Koordination von Wissen in der frühen Phase“ und zum anderen „Relevanz der Vernetzung des Managements von Wissen in der frühen Phase als Ausgangspunkt für Wissenstransfer“ (S. 49).

Im zweiten Kapitel werden die unterschiedlichen Konzepte des Wissensmanagements besprochen, die in der frühen Phase des Innovationsprozesses eine besondere Rolle spielen. Der Fokus der Betrachtung wird auf die Einflussfaktoren des Wissenstransferprozesses gelenkt. Wissenstransferkonzepte, Beispiele für Transferarten und Barrieren des Wissenstransfers werden diskutiert. Als Zwischenergebnis wird festgehalten, dass die Zusammenführung von verteiltem Wissen hin zum Entrepreneurship oder zur Ideengenerierung als Beginn des Innovationsprozesses sowohl von der Kostenseite her als auch bezogen auf die Steuerung von Informationen wenig in der Praxis transparent ist.

Vor dem Hintergrund dass „Defizite darin bestehen, bestimmte Charakteristika von Wissen deutlich herauszuarbeiten und Komplexitätsaussagen zu konzeptionalisieren“ (S. 76), wird in Kapitel drei auf die Art des Wissens, insbesondere auf komplexes Wissen eingegangen. „Dies bedeutet insbesondere die Auseinandersetzung mit den wissensbedingten Einflussfaktoren, den personalbedingten Einflussfaktoren und der Transferart als Einflussfaktor“ (S. 76).

Im vierten Kapitel setzen sich die Autoren tiefgehend damit auseinander, wie komplexes Wissen gemanagt werden kann und welche Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen sich aus den Erkenntnissen von Theorie und Praxis ableiten lassen. Die zentralen Gestaltungsfelder, die beleuchtet werden, sind die Unternehmensführung und die Unternehmenskultur. Es wird aufgezeigt, dass die Experten

in forschungs- und technologieintensiven Industrien die zentralen Treiber und Erfolgsfaktoren des Innovationsprozesses sind. Die Verarbeitung von komplexem Wissen und proaktive Handlungsorientierung zu erfolgsversprechenden Innovationen stellt Entrepreneurship in Unternehmen dar. Dabei werden die Effizienz und der Erfolg nachhaltig durch den Wissenstransfer zwischen Individuen, die Zusammenarbeit in Teams sowie die Vernetzung mit externen Experten beeinflusst. Als ein notwendiger Bestandteil der unternehmerischen Zukunftsgestaltung wird die Fokussierung auf Methoden und Prozesse gesehen, um die Messbarkeit und Qualität des Innovations- und Technologiemanagements zu verdeutlichen. Einen wichtigen Schlüssel um die Effektivität und Effizienz von Problemlösungen wesentlich zu steigern, sehen die Autoren in ihrem erweiterten Gestaltungsmodell die vernetzte Kommunikation (S. 194).

In Kapitel fünf werden die Ergebnisse zusammengefasst und zukünftige Forschungsfragen aufgeworfen.

Das lesenswerte Werk mit umfangreich ausgewerteter Literatur dürfte als Zielgruppen vor allem Manager und Entscheider in forschungsintensiven Unternehmen sowie Studierende höherer Semester ansprechen.

Prof. Dr. Norbert Zdrowomyslaw

Anzeige

**Torsten Czenskowsky**

**Marketing für Speditionen  
und logistische Dienstleister**



Mit diesem Buch wird die Absicht verfolgt, einen Beitrag zur Umsetzung des Marketing von Logistikunternehmen zu leisten. Es werden handlungsorientierte Marketingempfehlungen speziell für den logistischen Dienstleister zur Gestaltung seiner eigenen Vermarktungsaktivitäten gegeben. Neben der Erörterung von Themengebieten, typischen Vorgehensweisen und Instrumenten des Marketing wird immer wieder der Anwendungsbereich zur Transportbranche hergestellt.

2004, 224 Seiten, Hardcover  
ISBN 978-3-88640-108-6; 34,- €

**Deutscher Betriebswirte-Verlag GmbH**

Bleichstraße 20-22 · 76593 Gernsbach, Deutschland  
Tel. +49 7224 9397-151 · Fax +49 7224 9397-905  
www.betriebswirte-verlag.de