

Corporate Sustainability Barometer

Wie nachhaltig agieren Unternehmen in Deutschland?



Corporate Sustainability Barometer

Wie nachhaltig agieren Unternehmen in Deutschland?

Herausgegeben von PricewaterhouseCoopers

Von Prof. Dr. Stefan Schaltegger, Sarah Elena Windolph und Dorli Harms

Unter Mitarbeit von Dr. Patrick Albrecht und Dr. Andrea Wilhaus

ISBN 978-3-935630-92-4

Center for Sustainability Management e.V.

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen, Mikroverfilmung, die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Medien sind ohne Zustimmung des Herausgebers nicht gestattet.

Die Ergebnisse der Studie sind zur Information unserer Mandanten bestimmt. Sie entsprechen dem Kenntnisstand der Autoren zum Zeitpunkt der Veröffentlichung. Für die Lösung einschlägiger Probleme greifen Sie bitte auf die in der Publikation angegebenen Quellen zurück oder wenden sich an die genannten Ansprechpartner. Alle Meinungsbeiträge geben die Auffassung der Autoren wieder.

Satz

Nina Imer, Digitale Gestaltung & Medienproduktion, Frankfurt am Main

Druck

Kohlhammer und Wallishauser GmbH, Druckerei und Verlag, Hechingen

Printed in Germany

© August 2010

PricewaterhouseCoopers bezeichnet die PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und die anderen selbstständigen und rechtlich unabhängigen Mitgliedsfirmen der PricewaterhouseCoopers International Limited.

Editorial

Der Begriff Nachhaltigkeit ist aus der öffentlichen Diskussion nicht mehr wegzudenken. Seine starke Präsenz in den Medien – nicht zuletzt auch vor dem Hintergrund immer neuer Prognosen zu den Auswirkungen des Klimawandels – zeugt von der Popularität eines Themas, das im Bewusstsein der breiteren Öffentlichkeit angekommen ist.

Doch wie weit ist die Umsetzung des Leitbilds der Nachhaltigkeit in deutschen Unternehmen vorangekommen? Betreiben diese in erster Linie „Greenwashing“, um der Erwartungshaltung der Öffentlichkeit zu entsprechen? Oder nehmen sie die Herausforderung ernst und richten ihr Kerngeschäft konsequent in Richtung Nachhaltigkeit aus?

Die gute Nachricht: Nachhaltigkeit ist im Mainstream angekommen, und zwar nicht nur in den Medien. Unternehmen aller Größen und Branchen beschäftigen sich intensiv mit dem Thema. Der Wermutstropfen: Sie reagieren mehr auf Anforderungen kritischer Stakeholder – insbesondere auf den Druck von Medien und Nichtregierungsorganisationen –, als dass sie sich mit dem Thema Nachhaltigkeit strategisch am Markt platzieren. Das Potenzial, das ein gezieltes Nachhaltigkeitsmanagement gerade auch im Hinblick auf Innovationen bietet, wird also nach wie vor zu wenig genutzt.

Sind es heute vornehmlich die am Kapitalmarkt aktiven Unternehmen, die sich öffentlichkeitswirksam mit Nachhaltigkeit befassen, werden zukünftig auch mittelständische Unternehmen und Organisationen zunehmend Verantwortung übernehmen müssen:

- Mittelständische Unternehmen sind in die Lieferketten der global agierenden Markenartikler eingebunden und stehen unter steigendem Druck, Nachhaltigkeitsthemen hinreichend zu berücksichtigen.
- Gebietskörperschaften und öffentliche Unternehmen werden sich angesichts ihrer zunehmend geforderten Vorbildfunktion intensiver mit Nachhaltigkeit befassen müssen, z. B. im Einkauf.

Weitere Megathemen der Nachhaltigkeit wie Biodiversität, Menschenrechte oder Wasserverfügbarkeit werden in naher Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen. Mit dieser Entwicklung ist die Entstehung neuer Märkte, aber auch neuer Geschäftsrisiken verbunden – Unternehmen sind gut beraten, sich proaktiv zu positionieren. Eine weitere Integration von Nachhaltigkeit in Kernbereiche wie etwa Produktion, Marketing und Controlling ist unumgänglich, um auf den Märkten der Zukunft bestehen zu können.

PricewaterhouseCoopers legt hier gemeinsam mit dem Centre for Sustainability Management der Leuphana Universität Lüneburg eine umfassende und branchenübergreifende Bestandsaufnahme vor, die – und das ist ein Novum – vor dem Hintergrund des aktuellen Forschungsstands zum Thema Nachhaltigkeitsmanagement beleuchtet wird. Wir wünschen Ihnen eine interessante und anregende Lektüre.

[Prof. Dr. Georg Kämpfer](#)
PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Vorwort

In den letzten zwei Jahrzehnten ist viel zu unternehmerischer Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility publiziert worden. Auch Unternehmen haben zahlreiche Projekte angestoßen. Durch die Vielfalt und Vielzahl an Beiträgen, die eine integrative Berücksichtigung sozialer, ökologischer und ökonomischer unternehmensrelevanter Themen bezwecken, geht die Übersicht gern verloren. Somit stellt sich die Frage, welche wesentlichen Entwicklungslinien das Nachhaltigkeitsmanagement in Theorie und Praxis derzeit kennzeichnen. Dies abzubilden ist das Ziel des Corporate Sustainability Barometers.

Um ein vertieftes Verständnis der Thematik zu erlangen, basiert das Corporate Sustainability Barometer auf einer Unternehmensbefragung, die folgende Grundlogik aufweist: Je nachdem, warum und mit welcher Intention sich Unternehmen für Nachhaltigkeit engagieren, bieten sich verschiedene Strategien an, die sich als Handlungsmuster äußern. Unabhängig von der Motivation gilt jedoch immer, dass Nachhaltigkeit in das Kerngeschäft und in alle Organisationsbereiche integriert und ein Business Case geschaffen werden muss, wenn das Thema nicht Philanthropie bleiben will. Operativ wird unternehmerische Nachhaltigkeit allerdings erst durch den Einsatz von Methoden des Nachhaltigkeitsmanagements und die entsprechende Ausgestaltung von Stakeholder-Beziehungen. Unternehmerische Nachhaltigkeit ist dann erfolgreich, wenn das Thema von der Motivation und Strategie über die Integration bis zur Umsetzung nachweislich integrativ gelebt wird.

Das Corporate Sustainability Barometer schlägt eine Brücke zwischen Praxis und Theorie. Neben der theoretischen Fundierung der Befragung untersucht das Barometer die Entwicklung des Nachhaltigkeitsmanagements in der Forschung selbst. Literaturanalysen in führenden wissenschaftlichen Fachzeitschriften zeigen, dass Nachhaltigkeitsmanagement sich sowohl als Fachdisziplin als auch in der betriebswirtschaftlichen Mainstreamliteratur deutlich positioniert hat. Dabei treten interessante Gemeinsamkeiten und Unterschiede zutage, wie unternehmerische Nachhaltigkeit in Forschung und Praxis behandelt wird.

Wir danken sehr herzlich den Unternehmensvertretern, die Zeit für die Beantwortung des Fragebogens eingesetzt haben. Besonders bedanken möchten wir uns zudem bei unserem Kooperationspartner PricewaterhouseCoopers, insbesondere bei Stefan Calvi, der die Idee und Verwirklichung des Corporate Sustainability Barometers mit großem Engagement vorangetrieben hat. Andrea Wilhaus und Patrick Albrecht danken wir für die sehr gute, intensive Zusammenarbeit und die hervorragenden Rückmeldungen.

Wir hoffen, dass Ihnen die Studie nicht nur neue Einblicke vermittelt, sondern Sie zugleich zum Diskurs anregt, und freuen uns über Ihre Rückmeldung. Nur wenn Wissenschaft und Praxis Hand in Hand gehen, werden weitere Fortschritte in Richtung einer nachhaltigen Entwicklung mit und durch Unternehmen erfolgen.

Prof. Dr. Stefan Schaltegger, Sarah Elena Windolph und Dorli Harms
Centre for Sustainability Management (CSM), Leuphana Universität Lüneburg

Inhaltsverzeichnis

Editorial	3
Vorwort.....	4
Abbildungsverzeichnis	7
Tabellenverzeichnis	9
Abkürzungsverzeichnis	10
Executive Summary	11
A Einleitung	15
B Methodik, Abgrenzung und Stichprobe	17
1 Methodik.....	17
2 Abgrenzung zu bestehenden empirischen Untersuchungen	18
3 Zusammensetzung der Stichprobe 2009/2010.....	19
C Struktur und Herleitung der Forschungsfragen	22
1 Struktur der Studie	22
2 Entwicklung des Nachhaltigkeitsmanagements und Herleitung der Forschungsfragen	23
2.1 Nachhaltigkeitsmanagement in der Forschung	24
2.2 Nachhaltigkeitsmanagement in der Praxis	25
D Teilbarometer „Nachhaltigkeitsmanagement in der Forschung“	27
1 Wie entwickelt sich Nachhaltigkeitsmanagement als Fachdisziplin quantitativ?	28
2 Welche Organisationsbereiche werden im Zusammenhang mit Nachhaltigkeitsmanagement thematisiert?.....	30
3 Findet Nachhaltigkeitsmanagement Eingang in die allgemeine BWL?	32
E Teilbarometer „Nachhaltigkeitsmanagement in der Praxis“	34
1 Motivation und Richtung: Weshalb und mit welchen Strategien managen Unternehmen Nachhaltigkeit?	34

1.1	Aus welchen Gründen befassen sich Unternehmen mit Nachhaltigkeit?	34
1.2	Welche Strategien kennzeichnen das Nachhaltigkeitsmanagement in der Praxis?	38
1.3	Welche Nachhaltigkeitsthemen sind derzeit praxisrelevant?	42
2	Integration: Wie beziehen Unternehmen Nachhaltigkeit in die Geschäftstätigkeit und Organisation ein?	47
2.1	Wird Nachhaltigkeit mit dem Kerngeschäft verknüpft?	48
2.2	Welche Organisationsbereiche sind in das Nachhaltigkeitsmanagement involviert?	51
2.3	Welche Treiber eines Business Case for Sustainability werden genutzt?	57
3	Umsetzung: Wie wird unternehmerische Nachhaltigkeit operationalisiert?	60
3.1	Wie werden Stakeholder von Unternehmen einbezogen?	60
3.2	Welche Managementmethoden werden in der Praxis genutzt?	62
3.3	Welche Entwicklungen und Wirkungen mit Nachhaltigkeitsbezug werden gemessen?	67
4	Spezialthema „Nachhaltigkeit in der Finanz- und Wirtschaftskrise“: Wie wirkt sich die Krise auf unternehmerische Nachhaltigkeit aus?	71
F	Fazit und Ausblick	74
	Quellenverzeichnis	76
	Ansprechpartner	84

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Zusammensetzung der Stichprobe nach Jahresumsatz bzw. Jahresbilanzsumme	20
Abb. 2	Zusammensetzung der Stichprobe nach Anzahl Beschäftigter	20
Abb. 3	Zusammensetzung der Stichprobe nach Branchenzugehörigkeit auf Basis des Kerngeschäfts	21
Abb. 4	Anzahl der Fachzeitschriften mit Nachhaltigkeitsmanagementfokus	29
Abb. 5	Artikel zu Organisationsbereichen im Zusammenhang mit Nachhaltigkeitsmanagement	31
Abb. 6	Artikel, in denen die Begriffe <i>sustainable</i> oder <i>sustainability</i> im Sinne nachhaltiger Entwicklung vorkommen	33
Abb. 7	Auswahl der als fördernd bewerteten Stakeholder	35
Abb. 8	Unternehmerische Nachhaltigkeitsstrategien	39
Abb. 9	Relevante Nachhaltigkeitsthemen	43
Abb. 10	Engagement und Stakeholder-Forderungen	44
Abb. 11	Integration von Nachhaltigkeit in das Kerngeschäft	49
Abb. 12	Betroffenheit der Organisationsbereiche	52
Abb. 13	Als fördernd bewertete Organisationsbereiche	53
Abb. 14	Mittelwertdifferenz des Ausmaßes, in dem Organisationsbereiche von ökologischen und sozialen Themen betroffen sind	54
Abb. 15	Relevanz der Treiber von Business Cases for Sustainability	58
Abb. 16	Gestaltung von Stakeholder-Beziehungen	61
Abb. 17	Top 10 der angewendeten Methoden des Nachhaltigkeitsmanagements	63
Abb. 18	Top 10 der bekannten Methoden des Nachhaltigkeitsmanagements	64
Abb. 19	Entwicklungsbedarf für Managementansätze	65
Abb. 20	Messung ökologischer und sozialer Entwicklungen	68

Abb. 21	Messung des Einflusses von Nachhaltigkeitsengagement auf den Unternehmenserfolg	69
Abb. 22	Bewertung des Einflusses der Krise auf das Nachhaltigkeitsengagement	72

Tabellenverzeichnis

Tab. 1	Bestehende empirische Ansätze zur Untersuchung unternehmerischer Nachhaltigkeit.....	18
Tab. 2	Forschungsfragen und damit verbundene Teilrecherchen in wissenschaftlichen Fachzeitschriften	28
Tab. 3	Nachhaltigkeitsstrategien und relevante Themen	46
Tab. 4	Treiber eines Business Case for Sustainability	57
Tab. 5	Nachhaltigkeitsstrategien, passende Themen und Managementansätze.....	66

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
BSCI	Business Social Compliance Initiative
BWL	Betriebswirtschaftslehre
CARE	Caring, Awareness, Responsible, Ethical
CR	Corporate Responsibility
CSR	Corporate Social Responsibility
CO ₂	Kohlenstoffdioxid
Dax	Deutscher Aktienindex
DIN	Deutsches Institut für Normung
EHS	Environment, Health and Safety
EU	Europäische Union
F&E	Forschung und Entwicklung
GeSI	Global e-Sustainability Initiative
GRI	Global Reporting Initiative
ifo	Institut für Wirtschaftsforschung e. V.
ILO	International Labour Organization
IÖW	Institut für ökologische Wirtschaftsforschung
ISO	International Organization for Standardization
ICTI	International Council of Toy Industries
IT	Informationstechnologie
MDax	Mid-Cap Deutscher Aktienindex
NGO	Nichtregierungsorganisation
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
PR	Public Relations
SDax	Small-Cap Deutscher Aktienindex
SPSS®	Statistical Package for the Social Sciences
Tab.	Tabelle
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development
ZDF	Zweites Deutsches Fernsehen
ZEW	Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH

Executive Summary

Das Leitbild unternehmerischer Nachhaltigkeit im Sinne einer wirtschaftlich erfolgreichen sowie sozial- und umweltverträglichen Unternehmensführung hat sich in der deutschen Wirtschaft etabliert. Das Corporate Sustainability Barometer zeigt, dass Unternehmen in Deutschland nicht mehr von der Bedeutung unternehmerischer Nachhaltigkeit überzeugt werden müssen, sondern bereits intensiv an ihrer Umsetzung arbeiten. So verknüpfen drei Viertel der befragten Unternehmen Nachhaltigkeit mindestens punktuell mit ihrem Kerngeschäft. Verschiedene Organisationsbereiche und Akteure, darunter vor allem die Geschäftsführung und die Unternehmenskommunikation, fördern die Umsetzung des Nachhaltigkeitsmanagements. Dies zeigt, dass das Bewusstsein für Nachhaltigkeit die oberste Unternehmensebene erreicht hat.

An diesem Engagement für Nachhaltigkeit hat auch die Finanz- und Wirtschaftskrise nichts geändert: Die Mehrheit der befragten Unternehmen hat ihr Engagement für Nachhaltigkeit nicht verringert, jedes vierte hat es sogar gesteigert.

Struktur des Barometers

Ziel des Corporate Sustainability Barometers ist es, den Stand und den Fortschritt von Nachhaltigkeitsmanagement und Corporate Social Responsibility (CSR) in Unternehmen in Deutschland anhand folgender Struktur abzubilden:

- **Motivation und Richtung:** Je nach der Motivation, mit der Unternehmen sich für Nachhaltigkeit engagieren, eignen sich unterschiedliche Handlungsstrategien zur Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsthemen.
- **Integration:** Unternehmerische Nachhaltigkeit zeichnet sich vor allem dadurch aus, wie gut es den Unternehmen gelingt, Umwelt- und Sozialaspekte in ihrem Kerngeschäft zu berücksichtigen, mit dem ökonomischen Handeln zu verbinden sowie alle Organisationseinheiten in diesen Prozess einzubinden.
- **Umsetzung:** Die Umsetzung unternehmerischer Nachhaltigkeit äußert sich darin, wie sie methodisch implementiert, der jeweilige Erfolg gemessen und relevante Stakeholder beteiligt werden.

Ergänzt wird die Messung des Praxisstands durch eine Analyse des Themas Nachhaltigkeitsmanagement in der aktuellen Forschungsliteratur.

Unternehmen stellen sich zunehmend den Anforderungen des Marktes

Die meisten der befragten Unternehmen erleben vor allem die Forderungen der Öffentlichkeit und Medien (77 %) sowie von Nichtregierungsorganisationen (NGOs) (71 %) als Treiber für ihr Nachhaltigkeitsengagement. Aber auch marktseitige Stakeholder wie Konsumenten und Wettbewerber werden zunehmend – und vor allem in höherem Maße als in vorangegangenen Studien – als fördernd eingestuft. Markt- bzw. Pull-Faktoren gewinnen also an Bedeutung. Dennoch: Eher selten gehen Impulse von Handel, Versicherungen, Gewerkschaften und Banken aus. Dabei weisen gerade Versicherungen und Banken ein beachtliches Potenzial auf, über die Gestaltung von Verträgen nachhaltigkeitsorientiertes Unternehmensverhalten voranzutreiben.

Motivation und Richtung

Strategie: Innenperspektive vor Marktorientierung

Unternehmen richten sich mit ihren Nachhaltigkeitsmaßnahmen strategisch vor allem nach innen (Verbesserung der Effizienz oder Mitarbeitermotivation) sowie an der Gesellschaft aus (Reduzierung umweltbezogener oder sozialer Risiken). Ihr Nachhaltigkeitsmanagement orientiert sich noch selten in strategischer Weise am Markt. Angesichts der zunehmenden Erwartungen der Konsumenten ist dieses Ergebnis erstaunlich. Zur Realisierung der sich hier bietenden Chancen gehört, zukünftig Innovationen verstärkt zu managen und nachhaltigere Produkte und Dienstleistungen anzubieten.

Welche Themen sind aktuell praxisrelevant?

Die Themen, für die Unternehmen sich engagieren, stehen meist in unmittelbarem Zusammenhang mit der Geschäftstätigkeit. Aktuell gehören vor allem der Energieverbrauch, Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitenden sowie Emissionen, Abwasser und Abfall zu den praxisrelevanten Nachhaltigkeitsthemen. Auch hier zeigt sich die starke Innenperspektive des Nachhaltigkeitsmanagements. Für neuere Inhalte wie Biodiversität oder Wasserverfügbarkeit engagieren sich die befragten Unternehmen trotz der steigenden Aufmerksamkeit in Medien und Politik bislang wenig. Wer sich hier als Vorreiter positioniert, kann Image- und First-Mover-Vorteile nutzen und gleichzeitig zu erwartende regulatorische Anforderungen vorwegnehmen.

Integration

Unternehmen verknüpfen Nachhaltigkeit mit dem Kerngeschäft

Drei von vier befragten Unternehmen verknüpfen Nachhaltigkeit teilweise oder umfassend mit ihrem Kerngeschäft und belegen dies mit mindestens einem konkreten Beispiel. Verbreitet sind vor allem eine nachhaltigkeitsorientierte Sortimentsgestaltung und -erweiterung (55 % der Unternehmen), die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten in der Lieferkette (14 %) sowie im Produktionsprozess (13 %). Der Ausbau und die Pflege dieser Integration bilden derzeit die zentrale Handlungsherausforderung des Nachhaltigkeitsmanagements.

Treiber für den Unternehmenserfolg unterschiedlich betont

Entsprechend den vorherrschenden innen- und gesellschaftsorientierten Strategien wird eine Steigerung des Unternehmenserfolgs bzw. die Schaffung von Business Cases for Sustainability vor allem über die Steigerung von Effizienz und Mitarbeitermotivation sowie über Risiko- und Reputationsmanagement angestrebt. Weniger häufig genannt werden dagegen Umsatzsteigerung, Innovationsförderung oder Kostensenkung.

Nachhaltigkeit kaum Thema für Finanzen und Controlling

Neben der Geschäftsführung sind erwartungsgemäß die mit der Umsetzung betrauten Organisationsbereiche Umwelt, Arbeitssicherheit und CSR/ Nachhaltigkeit stark involviert. Dies trifft auch auf die Unternehmenskommunikation zu, was die Bedeutung von Nachhaltigkeitsmanagement für die Reputation unterstreicht. Auffallend wenig sind Controlling, Rechnungswesen und Finanzen involviert. Dies ist ein wesentliches Integrationsmanko, ist es doch die Aufgabe dieser Bereiche, dem Management entscheidungs- und erfolgsrelevante Informationen zur Verfügung zu stellen, z. B. Angaben zu den Kosten von CO₂-Emissionen. Angesichts der Erfolgsrelevanz von Nachhaltigkeitsthemen verpassen Unternehmen durch den mangelnden Einbezug von Rechnungswesen, Controlling und Finanzen in das Nachhaltigkeitsmanagement die Chance, etablierte Informations- und

Steuerungsansätze zu nutzen und Nachhaltigkeits- mit Finanzinformationen zu verknüpfen.

Systematische Einbindung von Stakeholdern

Zur Pflege ihrer Stakeholder-Beziehungen informiert die Mehrzahl der Unternehmen nicht nur, sondern versucht auch, Stakeholder aktiv einzubinden, beispielsweise durch Besprechungen, Berücksichtigung bei Entscheidungen oder in Form von Netzwerken. Deutlich seltener übertragen Unternehmen Entscheidungskompetenzen an Stakeholder (Empowerment). Bemerkenswerterweise gibt rund jedes zehnte befragte Unternehmen an, dies regelmäßig zu tun. Empowerment ist dann gegeben, wenn z. B. Stakeholder in Gremien eingebunden und ihnen Befugnisse oder Vetorechte eingeräumt werden.

Umsetzung

Nachhaltigkeitsmanagementmethoden etablieren sich

Zu den verbreiteten Managementmethoden zählen Qualitäts- und Umweltmanagementsysteme, Vorschlagswesen sowie Umweltaudits. Sozial orientierte und integrative Methoden, die soziale, ökologische und ökonomische Aspekte verbinden, stehen nach wie vor hinter Umweltmanagementansätzen zurück. Des Weiteren werden nachhaltigkeitsorientierte Effizienzanalysen selten angewendet. Dies untermauert noch einmal den fehlenden Einbezug von Controlling und Rechnungswesen.

Erfolgskontrolle kommt zu kurz

Fast alle befragten Unternehmen erheben zwar ökologische und soziale Daten bzw. Kennzahlen, wie Energieverbrauch (94 %) oder die Entwicklung der Arbeitsplätze (88 %). Allerdings besteht im Vergleich dazu erheblicher Nachholbedarf bei der Messung der Auswirkungen des Nachhaltigkeitsmanagements auf den Unternehmenserfolg. So analysieren nur knapp die Hälfte der Befragten die Folgen ihres Nachhaltigkeitsengagements für Effizienz und Produktivität. Die meisten der befragten Unternehmen befassen sich noch nicht mit den Konsequenzen für den Geschäftserfolg hinsichtlich wirtschaftlicher Risiken, ihrer Reputation allgemein und ihrer Attraktivität als Arbeitgeber, obwohl gerade diese Bereiche wichtige Treiber für den Business Case Nachhaltigkeit sind. Besonders selten wird der Einfluss des Nachhaltigkeitsengagements auf Innovationen gemessen.

Diskrepanz zwischen Wissenschaft und Praxis

Die Analyse der Relevanz von Nachhaltigkeitsmanagement in der Wissenschaft zeigt, dass nicht nur die Zahl der entsprechenden Fachzeitschriften seit den 1990er-Jahren stark gestiegen ist. Auch allgemein betriebswirtschaftliche Fachzeitschriften setzen sich mittlerweile wesentlich häufiger mit Nachhaltigkeitsaspekten auseinander. Nachhaltigkeitsmanagement hat sich mittlerweile nicht nur zu einer eigenen Disziplin entwickelt, sondern ist auch dabei, sich im Mainstream der betriebswirtschaftlichen Forschung zu etablieren.

Werden die in Wissenschaft und Praxis diskutierten Organisationsbereiche miteinander verglichen, zeigt sich eine deutliche Diskrepanz: Während in führenden wissenschaftlichen Fachzeitschriften mit Nachhaltigkeitsmanagementfokus primär Produktion, Marketing, Rechnungswesen und Controlling thematisiert werden, sind dies in der Praxis gerade nicht die Bereiche, die sich intensiv mit Nachhaltigkeitsthemen befassen – Finanzen, Rechnungswesen und Controlling sind sogar „abgeschlagen“.

Aktuelle Herausforderungen und Ausblick

Viele der Ergebnisse des Corporate Sustainability Barometers stimmen positiv – dennoch sind noch einige Herausforderungen zu bewältigen: Nachhaltigkeitsmanagement wird derzeit strategisch vor allem defensiv und innenorientiert, jedoch noch wenig am Markt ausgerichtet. Ein verstärkter Einbezug aller Organisationsbereiche wie des Marketings, insbesondere aber auch des Controllings und Finanzbereichs, ist notwendig, um Umsatzsteigerungspotenziale zu erkennen und zu realisieren. Die vermehrte Nutzung des Nachhaltigkeitsrechnungswesens dient dazu, auf gezieltere Weise Kosteneinsparpotenziale zu nutzen und Business Cases for Sustainability zu schaffen. Davon profitieren nicht nur Mensch und Umwelt, sondern auch die Wirtschaft.

Das Corporate Sustainability Barometer ist ein Kooperationsprojekt zwischen dem Centre for Sustainability Management (CSM) der Leuphana Universität Lüneburg und PricewaterhouseCoopers (PwC). An der Untersuchung, die mithilfe eines Fragebogens zwischen November 2009 und Februar 2010 durchgeführt wurde, nahmen 112 Unternehmen sämtlicher Branchen und unterschiedlicher Größe mit Sitz in Deutschland teil.



A Einleitung

Nachhaltigkeitsfragen spielen im Unternehmensalltag eine immer wichtigere Rolle. Verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln, das sowohl der Umwelt als auch der Gesellschaft zugutekommt, entspricht nicht nur den Erwartungen von Gesellschaft, Kunden, Investoren, Medien und Politik, es ist in wachsendem Maße auch für die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit von Bedeutung.

Bei vertiefter Betrachtung dieser Thematik stellen sich Fragen z. B. nach den Gründen und Strategien unternehmerischen Nachhaltigkeitsmanagements sowie nach den praxisrelevanten Themen. Um gesellschaftliche und unternehmerische Ansprüche bestmöglich zusammenzubringen, ist die Unternehmensleitung gefordert, Nachhaltigkeitsmanagement nicht parallel zum konventionellen Management zu implementieren, sondern es als integralen Bestandteil im Kerngeschäft und in allen Organisationsbereichen zu verankern. Andernfalls besteht die Gefahr, dass zu einem späteren Zeitpunkt Maßnahmen korrigiert werden müssen, was mit erheblichen Kosten verbunden sein kann, und dass das Nachhaltigkeitsengagement in wirtschaftlich angespannten Zeiten vernachlässigt wird. Ob sogenannte Business Cases for Sustainability geschaffen werden, ob also die Lösung gesellschaftlicher Probleme zum Unternehmenserfolg beiträgt, hängt nicht zuletzt vom konkreten Nachhaltigkeitsmanagement ab, speziell vom Einsatz geeigneter Methoden, der Messung der Zielerreichung und der systematischen Gestaltung von Stakeholder-Beziehungen.

Ausgehend von diesen Überlegungen hat das Corporate Sustainability Barometer zum Ziel, den Stand und Fortschritt von Nachhaltigkeitsmanagement

und CSR in Forschung und Praxis abzubilden. Dazu ist die Studie in zwei Teile gegliedert. Im Teilbarometer „Nachhaltigkeitsmanagement in der Forschung“ (vgl. Kapitel D, S. 27 ff.) wird die Entwicklung des Themas in der Forschung anhand einer Literaturanalyse in führenden wissenschaftlichen Fachzeitschriften untersucht. Für den Hauptteil, das Teilbarometer „Nachhaltigkeitsmanagement in der Unternehmenspraxis“ (vgl. Kapitel E, S. 34 ff.), liefert eine theoretisch fundierte Befragung von Unternehmen in Deutschland aus dem Jahr 2009/2010 Einblicke in die Praxis und anwendungsorientierte Ergebnisse. Die Befragung fokussiert die Bereiche Motivation und Richtung, Integration sowie Umsetzung des Nachhaltigkeitsmanagements und das Spezialthema „Nachhaltigkeit in der Finanz- und Wirtschaftskrise“. Das Corporate Sustainability Barometer schlägt somit die Brücke zwischen Theorie und Praxis. Die Ergebnisse dienen dazu, unternehmerische Nachhaltigkeit abzubilden und die Frage zu beantworten, wie nachhaltig Unternehmen in Deutschland agieren.



B Methodik, Abgrenzung und Stichprobe

1 Methodik

Für das Teilbarometer „Nachhaltigkeitsmanagement in der Forschung“ wurde eine Literaturanalyse in wissenschaftlichen Fachzeitschriften der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre (BWL) und in solchen mit Nachhaltigkeitsmanagementfokus vorgenommen (vgl. Kapitel D, S. 27 ff.).

Die Erhebung für das Teilbarometer „Nachhaltigkeitsmanagement in der Praxis“ wurde mithilfe eines standardisierten Fragebogens durchgeführt, der neben jährlich wiederkehrenden Fragen zu verschiedenen Nachhaltigkeitsthemen auch solche zu wechselnden Spezialthemen mit Bezug zu unternehmerischer Nachhaltigkeit umfasst. Die Befragung richtete sich an Unternehmen sämtlicher Branchen in Deutschland. Dazu zählten neben Dax-, MDax- und SDax-Unternehmen auch Familienunternehmen. In dieser Umfrage wurden vor allem größere Unternehmen mit einem Jahresumsatz von über 50 Millionen Euro angesprochen. Die Erhebung erfolgte in zwei Schritten. Zunächst wurden Unternehmen, die für die Untersuchung infrage kamen, telefonisch kontaktiert. In einem zweiten Schritt wurden standardisierte Fragebögen per Post oder E-Mail an diejenigen Unternehmen verschickt, die sich nicht gegen eine Teilnahme im entsprechenden Befragungszeitraum ausgesprochen hatten. Abschließend wurden die zurückgesendeten ausgefüllten Fragebögen in anonymisierter Form mit dem Statistikprogramm SPSS® ausgewertet.

2 Abgrenzung zu bestehenden empirischen Untersuchungen

Das Corporate Sustainability Barometer stellt einen längerfristig angelegten, branchenübergreifenden Ansatz zur Untersuchung von Nachhaltigkeitsmanagement in Forschung und Praxis dar. Somit weist es wesentliche Unterschiede gegenüber anderen empirischen Ansätzen, beispielsweise Rankings, Ratings, Börsenindizes und Forschungsstudien, auf. Diese Ansätze werden in Tabelle 1 anhand verschiedener Kriterien miteinander verglichen.

Kriterien	empirische Ansätze			
	Rankings	Ratings	Börsenindizes	Forschungsstudien
Ziel	Erstellung einer Rangliste anhand von Beurteilungskriterien	Bewertung eines Untersuchungsgegenstands (z. B. Unternehmen) nach qualitativen bzw. quantitativen Kriterien	Bildung von Gruppen mit ähnlichen Ausprägungen	Ermittlung von Ergebnissen für (ausgewählte) Untersuchungsgegenstände
Zielgruppe	in der Regel begrenzt auf bestimmte Gruppe	variabel	eng, börsennotierte Unternehmen, zum Teil aus Indizes	variabel, in der Regel breit
Methode der Datengewinnung/ Messinstrument	in der Regel Screening zugänglicher Daten, zum Teil ergänzt um Primärdaten	siehe „Rankings“	siehe „Rankings“	häufig Primärdaten (Befragung etc.)
Frequenz	in der Regel wiederholt	variabel, in der Regel wiederholt	wiederholt	in der Regel einmalig
Themenbreite	Kriteriensets (meist regelmäßig überarbeitet)	siehe „Rankings“	siehe „Rankings“	variabel
Beispiele	Balzer et al. 2009; IÖW & Future e. V. 2010; oekom research 2010b	Imug 2010; Sustainalytics 2010	FTSE 2010; Carbon Disclosure Project 2009; SAM Indexes 2009	ifo 2002; Bertelsmann 2005; Braun et al. 2009; Deloitte 2009

Tab. 1 Bestehende empirische Ansätze zur Untersuchung unternehmerischer Nachhaltigkeit

Aus Tabelle 1 wird ersichtlich, dass zwar eine Vielzahl an empirischen Ansätzen existiert, diese jedoch meist einen sehr spezifischen Themen- oder Zielgruppenfokus aufweisen. Eine umfassende, theoretisch fundierte Untersuchung, die ein Benchmarking und vertiefte Aussagen über die Umsetzung unternehmerischer Nachhaltigkeit zulässt, liegt bisher nicht vor. Diese Lücke soll das Corporate Sustainability Barometer schließen. Daher weist es folgende wesentliche, in ihrer Kombination einmalige Merkmale auf:

Wissenschaftliche Fundierung

Im Corporate Sustainability Barometer wird neben einer theoretisch fundierten empirischen Erhebung von Nachhaltigkeitsmanagement in der Praxis auch eine Literaturanalyse in führenden wissenschaftlichen Fachzeitschriften vorgenommen, um die Entwicklung der Nachhaltigkeitsmanagementforschung zu untersuchen. Auf dieser Basis erfolgt ein neuartiger empirischer Vergleich von Theorie und Praxis.

Erhebung von Primärdaten und Langfristigkeit

Das empirische Praxisbarometer ist so angelegt, dass regelmäßig originäre, aktuelle Daten erhoben werden. Diese sind speziell auf die Untersuchung zugeschnitten und ermöglichen die Darstellung und den Vergleich von Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen über die Zeit.

Breite Themenabdeckung und Zielgruppe

Die Studie ist nicht auf einzelne Ziel- oder Themengruppen beschränkt, sondern als flexible, breit angelegte Untersuchung konzipiert. Neben Frageblöcken, die eine Erstellung von Zeitreihen ermöglichen, enthält sie daher jeweils Fragen zu einem aktuellen Spezialthema. Zudem ist der Einbezug auch solcher Unternehmen möglich, die z. B. im Rahmen einiger Indizes oder Rankings ausgeschlossen sind (wie Energieversorgung durch Kernkraft). Die Auswertung wird in anonymisierter Form vorgenommen und die Nichtoffenlegung individueller Unternehmensangaben gewährleistet.

Einbezug subjektiver Informationen

Subjektive Informationen in Form von Meinungen und Erwartungen der Befragten ermöglichen einen fundierten Überblick über die Wahrnehmung von Nachhaltigkeitsthemen in Unternehmen. Eine ähnliche Vorgehensweise findet sich bei Barometern zu politischen oder wirtschaftlichen Themen, wie dem ifo-Geschäftsklimaindex, dem Index der ZEW-Konjunkturerwartungen oder dem ZDF-Politbarometer (vgl. ifo 2010; ZDF 2010; ZEW 2010).

3 Zusammensetzung der Stichprobe 2009/2010

Die aktuelle Befragung wurde zwischen November 2009 und Februar 2010 vom Centre for Sustainability Management (CSM) der Leuphana Universität Lüneburg vorgenommen. Als Grundlage für die Auswahl der Unternehmen diente die Liste der 500 umsatzstärksten Unternehmen in Deutschland 2008 (Welt Online), ergänzt um die im September 2009 im Dax, MDax und SDax gelisteten Unternehmen. Insgesamt konnten im ersten Schritt 442 Unternehmen telefonisch kontaktiert werden. 334 von ihnen erhielten im zweiten Schritt den Fragebogen. 112 sendeten einen auswertbaren ausgefüllten Fragebogen zurück, was einer Rücklaufquote von 33,5 % entspricht. Bearbeitet wurden die Fragebögen hauptsächlich in Abteilungen mit Nachhaltigkeits-, Umwelt- bzw. sozialem Bezug sowie von Kommunikation und Public Relations (PR). Die Unternehmen, die an der Befragung teilgenommen haben, weisen folgende Verteilung hinsichtlich des Jahresumsatzes bzw. bei Banken der Jahresbilanzsumme (Abb. 1), der Zahl der Beschäftigten (Abb. 2) und der Branchenzugehörigkeit (Abb. 3) auf.

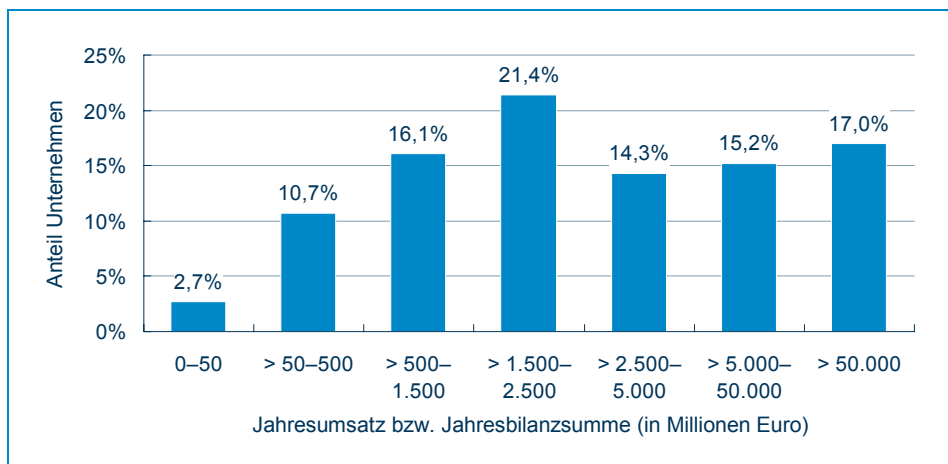


Abb. 1 Zusammensetzung der Stichprobe nach Jahresumsatz bzw. Jahresbilanzsumme

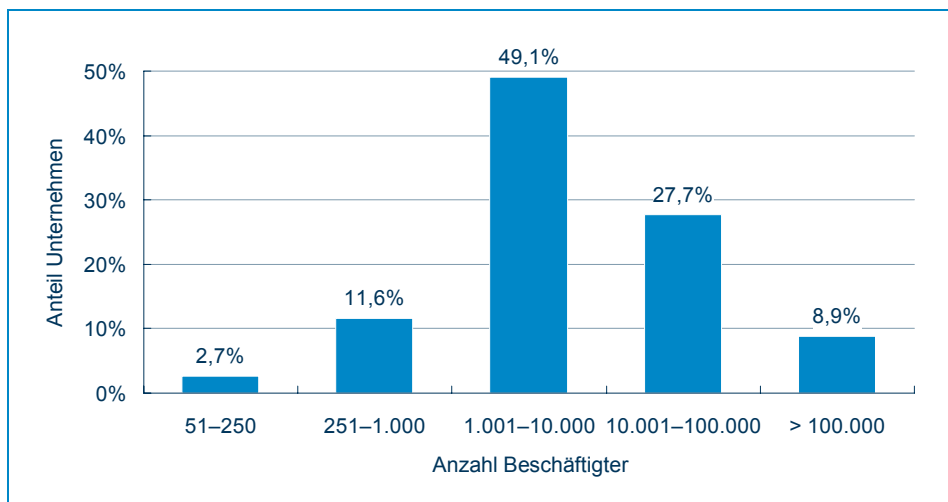


Abb. 2 Zusammensetzung der Stichprobe nach Anzahl Beschäftigter

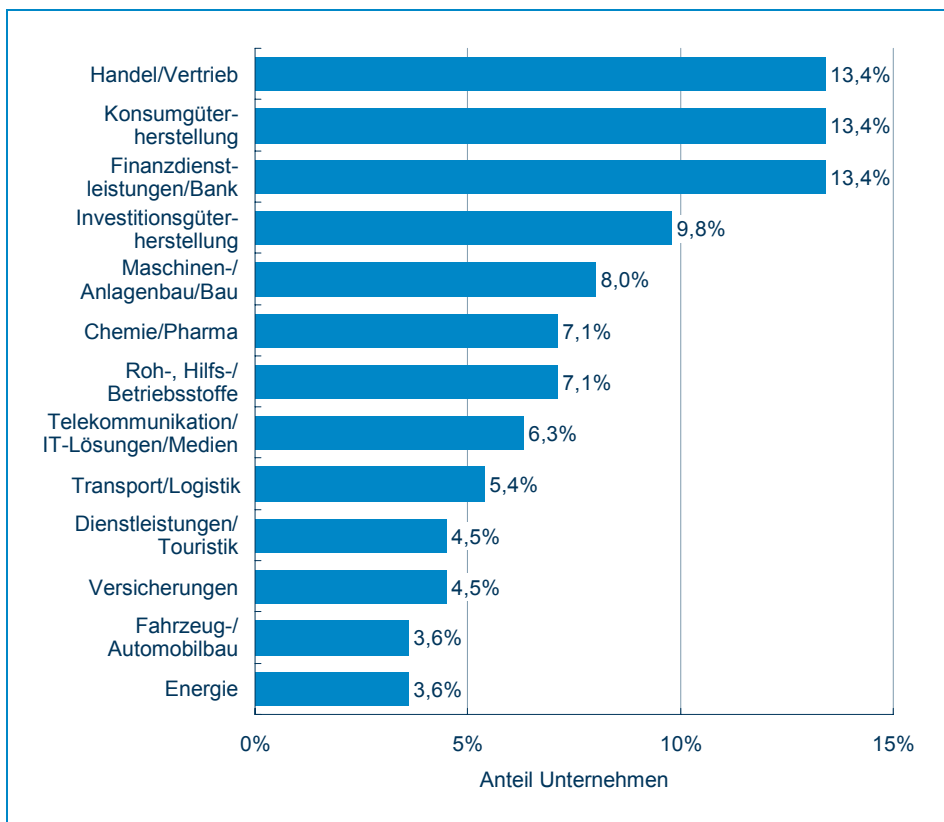


Abb. 3 Zusammensetzung der Stichprobe nach Branchenzugehörigkeit auf Basis des Kerngeschäfts



C Struktur und Herleitung der Forschungsfragen

1 Struktur der Studie

Ziel des Corporate Sustainability Barometers ist die Dokumentation des Stands und des Fortschritts von Nachhaltigkeitsmanagement in Forschung und Praxis.

Dazu ist die Studie in zwei Teile gegliedert:

- Teil 1: Teilbarometer „Nachhaltigkeitsmanagement in der Forschung“
- Teil 2: Teilbarometer „Nachhaltigkeitsmanagement in der Praxis“
 - Abschnitt 1 „Motivation und Richtung“: Weshalb und mit welchen Strategien managen Unternehmen Nachhaltigkeit? Untersucht werden die Gründe und Strategien unternehmerischer Nachhaltigkeit und die aktuell praxisrelevanten Nachhaltigkeitsthemen.
 - Abschnitt 2 „Integration“: Wie beziehen Unternehmen Nachhaltigkeit in die Geschäftstätigkeit und Organisation ein? Untersucht werden die Verknüpfung von Nachhaltigkeit mit dem Kerngeschäft, der Einbezug von Organisationsbereichen und die relevanten Treiber eines Business Case for Sustainability.
 - Abschnitt 3 „Umsetzung“: Wie wird unternehmerische Nachhaltigkeit operationalisiert? Untersucht werden die Pflege von Stakeholder-Beziehungen, der Einsatz von Managementmethoden und die Messung von Nachhaltigkeitsaspekten.

- Abschnitt 4 zum Spezialthema „Nachhaltigkeit in der Finanz- und Wirtschaftskrise“: Hier wird untersucht, wie sich die Krise auf unternehmerische Nachhaltigkeit auswirkt.

Im Folgenden werden die Entwicklung des Nachhaltigkeitsmanagements dargestellt und die Forschungsfragen der zwei Teilbarometer hergeleitet.

2 Entwicklung des Nachhaltigkeitsmanagements und Herleitung der Forschungsfragen

Nachhaltigkeitsmanagement bedeutet, alle unternehmerischen Tätigkeiten systematisch so zu gestalten, dass auf ökonomisch effiziente Weise Umwelteinwirkungen vermindert und erwünschte gesellschaftliche Wirkungen erzielt werden. Dabei bezweckt Nachhaltigkeitsmanagement sowohl eine nachhaltigkeitsorientierte Entwicklung der Organisation als auch einen unternehmerischen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft. Nur wenn das Engagement für gesellschaftliche Anliegen zum Bestandteil der betrieblichen Wertschöpfung wird, kann es nachvollziehbar und dauerhaft sowohl zu sozialen und ökologischen Verbesserungen als auch zum Unternehmenserfolg beitragen. Dieses Verständnis von Nachhaltigkeitsmanagement hat sich im Laufe der letzten drei Jahrzehnte entwickelt und in jüngster Zeit mehr und mehr durchgesetzt.

Die Diskussion darüber, was unter einer verantwortungsvollen Unternehmensführung verstanden werden kann, hat ihren Ursprung im angelsächsischen Raum der 1970er-Jahre und wurde dort mehrheitlich unter dem Schlagwort CSR (Carroll 1979) geführt. Für breit angelegte Ansätze wie Corporate Citizenship oder im Vergleich dazu spezifischere Methoden wie Nachhaltigkeitsmarketing ist fast ausnahmslos der Stakeholder-Ansatz Ausgangspunkt, der Unternehmen als gesellschaftlich eingebettete quasi-öffentliche Institutionen versteht (vgl. Freeman 1984). Die in Forschung und Gesellschaft diskutierten CSR-Methoden zielen dementsprechend häufig auf die Einbindung verschiedener gesellschaftlicher Gruppen (z. B. der Mitarbeitenden durch Employee Volunteering oder der Stakeholder in der Nachbarschaft durch Stakeholder-Foren usw.).

Während die angelsächsische Forschung diesen gesellschaftsorientierten Blick bis heute weitgehend beibehalten hat, standen in Kontinentaleuropa seit den 1980er-Jahren, ausgehend von einem ökologischen Problemverständnis, lange Zeit die Messung von Umweltproblemen, die Gestaltung „grüner“ Produkte und die Umweltfreundlichkeit von Produktionsprozessen im Vordergrund. Sehr früh schon erfolgte eine intensive Auseinandersetzung mit den Zusammenhängen zwischen Umweltschutzmaßnahmen und ökonomischen Wirkungen eines freiwilligen Engagements. Dementsprechend wurden Methoden wie Ökobilanzierung, Ökoeffizienzanalyse und Umweltrechnungswesen maßgeblich im deutschsprachigen Europa weiterentwickelt. Auch hier fällt der häufige Bezug zum Stakeholder-Ansatz auf.

Erst in den letzten Jahren wurden mit dem Aufgreifen des CSR-Gedankens auf europäischer Ebene die verschiedenen Sichtweisen, die sich unter anderem in einer nahezu beliebigen Verwendung einer Vielzahl von

Begriffen wie CSR, unternehmerische Nachhaltigkeit, Corporate Responsibility (CR) usw. widerspiegeln, zusammengeführt. So verwendet das Grünbuch der Europäischen Union (EU) den Begriff CSR und definiert ihn im umfassenden, europäischen Verständnis unternehmerischer Nachhaltigkeit (Europäische Kommission 2001), während der World Business Council for Sustainable Development nahezu das Gleiche mit dem Begriff der Ökoeffizienz beschreibt (WBCSD 2002). Nichtsdestotrotz setzt sich das einleitend dargelegte Verständnis unternehmerischer Nachhaltigkeit, das sowohl die nachhaltigkeitsorientierte Entwicklung der Organisation als auch den Beitrag des Unternehmens zur nachhaltigen Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft umfasst, immer mehr durch. Grundlage ist bis heute der Stakeholder-Ansatz. Des Weiteren ist eine Entwicklung von grundsätzlichen Darlegungen und ethischen Diskussionen hin zu einer starken Ausdifferenzierung der Forschung in alle Funktionsbereiche und Themenstellungen der BWL zu beobachten.

Mit dem Corporate Sustainability Barometer wird untersucht, wie sich Nachhaltigkeitsmanagement sowohl in der Forschung als auch in der Praxis aktuell darstellt und entwickelt.

2.1 Nachhaltigkeitsmanagement in der Forschung

Wie entwickelt sich Nachhaltigkeitsmanagement als Fachdisziplin quantitativ?

Die Entwicklung einer Fachdisziplin äußert sich unter anderem im Aufkommen von Fachinstituten (z. B. Institute for Green Professionals), Kommissionen (z. B. die Kommission Nachhaltigkeitsmanagement des Verbands der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft) und Institutionen (z. B. Lehrstühle und Studiengänge zu Nachhaltigkeitsmanagement). Die Forschungsintensität kommt in Publikationen zum Ausdruck, während akademische Fachdiskussionen vor allem in spezialisierten wissenschaftlichen Zeitschriften stattfinden. Im Corporate Sustainability Barometer wird die Entwicklung von Nachhaltigkeitsmanagement als Fachdisziplin anhand der Anzahl der Fachzeitschriften untersucht.

Welche Organisationsbereiche bzw. betrieblichen Funktionen werden im Zusammenhang mit Nachhaltigkeitsmanagement thematisiert?

Welche Organisationsbereiche bzw. betrieblichen Funktionen Gegenstand der Fachliteratur sind, gibt Aufschluss über den Fokus der Nachhaltigkeitsmanagementforschung. Das Corporate Sustainability Barometer analysiert diese Schwerpunktsetzungen in wissenschaftlichen Fachzeitschriften.

Findet Nachhaltigkeitsmanagement Eingang in die allgemeine BWL?

Lange Zeit wurden Umwelt-, Sozial- und Nachhaltigkeitsmanagement als Randdisziplinen eingestuft. Die Frage, wie etabliert Nachhaltigkeitsmanagement in der betriebswirtschaftlichen Forschung ist, wird hier anhand der Anzahl nachhaltigkeitsbezogener Veröffentlichungen in den am höchsten gerankten betriebswirtschaftlichen Fachzeitschriften gemessen.

2.2 Nachhaltigkeitsmanagement in der Praxis

Aus welchen Gründen befassen sich Unternehmen mit Nachhaltigkeit?

Unternehmen können einerseits durch Druck vonseiten des Gesetzgebers oder der Gesellschaft, andererseits durch Marktanreize motiviert werden, sich mit Nachhaltigkeit zu befassen (Push- versus Pull-Faktoren). Früheren empirischen Untersuchungen zufolge nehmen Marktanreize an Bedeutung zu (vgl. Kirchgeorg 1990; Meffert/Kirchgeorg 1998; Wagner/Schaltegger 2002). Bestätigt sich dies in der aktuellen Praxis?

„Motivation und Richtung“: Weshalb und mit welchen Strategien managen Unternehmen Nachhaltigkeit?

Welche Strategien kennzeichnen das Nachhaltigkeitsmanagement?

Die Art und Weise, wie Unternehmen Nachhaltigkeit managen, kann unterschieden werden in eine defensive Form, z. B. zur Bewältigung von Risiken, und eine offensive Form, die z. B. der Erschließung neuer Märkte dient (vgl. Wagner/Schaltegger 2002; Dyllick 2003; Gminder 2006). Zudem kann Nachhaltigkeitsmanagement sich nach innen, an den Markt oder die Gesellschaft richten (vgl. Dyllick et al. 1997; Meffert/Kirchgeorg 1998; Schaltegger et al. 2003). Welche Strategien sind in der Praxis verbreitet?

Welche Nachhaltigkeitsthemen sind derzeit praxisrelevant?

Welche sozialen, ökologischen und ökonomischen Themen für ein Unternehmen relevant sind, kann sich aus Stakeholder-Forderungen, der Geschäftstätigkeit und der öffentlichen Aufmerksamkeit ergeben. Dabei kann es sich sowohl um etablierte als auch um „neue“ Themen wie Biodiversität handeln (vgl. z. B. Global Reporting Initiative [GRI] 2006; SAM Indexes 2009; PwC 2010). Welche von ihnen sind derzeit praxisrelevant?

Wird Nachhaltigkeit mit dem Kerngeschäft verknüpft?

Die nachhaltige Entwicklung eines Unternehmens erfordert die Integration nachhaltigen Handelns in das Kerngeschäft, um substantielle Veränderungen von Prozessen, Produkten und Dienstleistungen zu bewirken (z. B. Hansen/Schrader 2005; Loew/Braun 2006; Porter/Kramer 2006; Leitschuh 2008; Schaltegger/Müller 2008; PwC 2010). Gelingt dieser wesentliche Integrationsschritt?

„Integration“: Wie beziehen Unternehmen Nachhaltigkeit in die Geschäftstätigkeit und Organisation ein?

Welche Organisationsbereiche sind in das Nachhaltigkeitsmanagement involviert?

Die Integration von Nachhaltigkeit in Unternehmen bedeutet, das Thema in sämtliche Organisationsbereiche einzubringen, damit Maßnahmen keine Insellösungen bleiben und tatsächliche Veränderungsprozesse in Richtung einer nachhaltigen Entwicklung angestoßen werden (vgl. z. B. Loew/Braun 2006; Epstein 2008; Leitschuh 2008; Herzig/Schaltegger 2009). Sind in der Praxis alle Unternehmensbereiche involviert?

Welche Treiber eines Business Case for Sustainability sind wichtig?

Eine überlegte Ausgestaltung des Nachhaltigkeitsmanagements ermöglicht, die Wettbewerbsfähigkeit und den Unternehmenserfolg zu steigern (WBCSD 2002; Steger 2004; Schaltegger/Hasenmüller 2005; Schaltegger/Wagner 2006; Schaltegger 2008). Welche Treiber sprechen Unternehmen an, um Business Cases for Sustainability zu schaffen?

„Umsetzung“: Wie wird unternehmerische Nachhaltigkeit operationalisiert?

Wie werden Stakeholder von Unternehmen einbezogen?

Wesentlicher Bestandteil unternehmerischer Nachhaltigkeit ist die systematische Pflege von Stakeholder-Beziehungen (vgl. Freeman 1984; Schaltegger/Sturm 1992; Dyllick/Hockerts 2002; Carroll/Buchholtz 2008). Dadurch können nicht nur Ressourcen gesichert, sondern auch die Innovationsfähigkeit gesteigert werden (vgl. Harting et al. 2006; Troshani/Doolin 2007). Wie sieht der Einbezug von Stakeholdern aus?

Welche Managementmethoden werden genutzt?

Für die Umsetzung unternehmerischer Nachhaltigkeit bieten sich Methoden des Nachhaltigkeitsmanagements an, anhand derer die Unternehmen ökologische, soziale und wirtschaftliche Belange systematisch ins Tagesgeschäft integrieren können (Schaltegger et al. 2007; Herzig/Schaltegger 2009). Welche Methoden sind praxisrelevant?

Welche Entwicklungen und Wirkungen mit Nachhaltigkeitsbezug werden gemessen?

Erfolgsorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement geht mit der Messung ökologischer, sozialer und ökonomischer Entwicklungen und Wirkungen einher. Nur so kann geprüft werden, ob ein Business Case for Sustainability geschaffen wird (Schaltegger/Hasenmüller 2005; Schaltegger/Wagner 2006; Epstein 2008). Wird eine solche Messung in der Praxis vorgenommen?

„Nachhaltigkeit in der Finanz- und Wirtschaftskrise“: Wie wirkt sich die Krise auf unternehmerische Nachhaltigkeit aus?

Verantwortliches unternehmerisches Handeln ist insbesondere vor dem Hintergrund der Finanz- und Wirtschaftskrise zu einem viel diskutierten Thema geworden. Wird in der Krise Nachhaltigkeitsmanagement vernachlässigt oder als Chance begriffen?



D Teilbarometer „Nachhaltigkeitsmanagement in der Forschung“

Für das Teilbarometer „Nachhaltigkeitsmanagement in der Forschung“ wurde eine Literaturanalyse in führenden internationalen wissenschaftlichen Fachzeitschriften der allgemeinen BWL sowie solchen mit einem Fokus auf Nachhaltigkeitsmanagement vorgenommen. Insgesamt wurden 2.247 Artikel aus 39 Fachzeitschriften analysiert, um folgende Forschungsfragen zu beantworten:

- Wie entwickelt sich Nachhaltigkeitsmanagement als Fachdisziplin quantitativ?
- Welche Organisationsbereiche bzw. betrieblichen Funktionen werden im Zusammenhang mit Nachhaltigkeitsmanagement thematisiert?
- Findet Nachhaltigkeitsmanagement Eingang in die allgemeine BWL?

Vorgehen und Ergebnisse der Recherche werden im Folgenden dargestellt.

Recherchen zu den einzelnen Forschungsfragen

Für die Beantwortung der Forschungsfragen wurden drei Teilrecherchen in wissenschaftlichen Fachzeitschriften vorgenommen (Tab. 2):

Untersuchungsfrage	Teilrecherchen
Wie entwickelt sich Nachhaltigkeitsmanagement als Fachdisziplin quantitativ?	<ul style="list-style-type: none"> • zahlenmäßige Entwicklung von Fachzeitschriften mit ausschließlicher oder häufiger Veröffentlichung von Texten zu Nachhaltigkeitsmanagement • Analyse der Gesamtentwicklung: Betrachtungszeitraum 1960 bis März 2010
Welche Organisationsbereiche bzw. betrieblichen Funktionen werden im Zusammenhang mit Nachhaltigkeitsmanagement thematisiert?	<ul style="list-style-type: none"> • Zahl der Publikationen, in denen einzelne Organisationsbereiche bzw. betriebliche Funktionen in wissenschaftlichen Fachzeitschriften mit Fokus auf Nachhaltigkeitsmanagement behandelt werden • Analyse des aktuellen Stands: Betrachtungszeitraum 2008 bis März 2010
Findet Nachhaltigkeitsmanagement in die allgemeine BWL Eingang?	<ul style="list-style-type: none"> • Zahl nachhaltigkeitsbezogener Publikationen in führenden (A und A+ gerankten) Fachzeitschriften der BWL • Analyse der jüngeren Entwicklung: Betrachtungszeitraum 2005 bis März 2010

Tab. 2 Forschungsfragen und damit verbundene Teilrecherchen in wissenschaftlichen Fachzeitschriften

Für die Recherche ausgewählte Fachzeitschriften

Basis der Recherche bildet das VHB-JOURQUAL 2 Ranking 2008 in der aktualisierten Fassung vom 17. Dezember 2009. Die Fachzeitschriften wurden nach ihrer inhaltlichen Eignung zur Analyse der Untersuchungsfragen (handelt es sich um wissenschaftlich qualifizierte Zeitschriften der BWL?) ausgewählt.

Für die Recherche genutzte Ressourcen

Die Recherche wurde zwischen dem 25. März und dem 8. Mai 2010 in der Datenbank Business Source Premier (via EBSCO Host) sowie über Wiley InterScience durchgeführt. Beide Datenbanken wurden mit den Zugriffsrechten der Leuphana Universität Lüneburg genutzt.

1 Wie entwickelt sich Nachhaltigkeitsmanagement als Fachdisziplin quantitativ?

Das wichtigste Ergebnis

Fachdisziplin entwickelt sich stark: Die wachsende Zahl wissenschaftlicher Fachzeitschriften mit ausschließlicher oder sehr häufiger Behandlung von Themen des Nachhaltigkeitsmanagements macht dies deutlich.

Im Rahmen der Analyse der 20 wissenschaftlichen Fachzeitschriften, die Nachhaltigkeitsmanagementthemen häufig oder ausschließlich behandeln und im VHB-JOURQUAL 2 Ranking 2008 aufgeführt sind, interessierte zunächst, seit wann sie existieren. Die für diese Teilrecherche ausgewählten Zeitschriften sind im Folgenden dargestellt; das Ergebnis ist in Abbildung 4 zu sehen.

Fachzeitschriften mit Nachhaltigkeitsmanagementfokus (20)

- Accounting, Organizations and Society
- Business & Society
- Business Ethics – A European Review
- Business Ethics Quarterly
- Business Strategy and the Environment
- Corporate Social Responsibility and Environmental Management
- Ecological Economics
- Forum Wirtschaftsethik
- Greener Management International: The Journal of Corporate Environmental Strategy and Practice
- International Journal of Business Environment
- International Journal of Innovation and Sustainable Development
- Journal of Business Ethics
- Journal of Cleaner Production
- Journal of Environmental Economics and Management
- Journal of Industrial Ecology
- Ökologisches Wirtschaften
- Umweltwirtschaftsforum
- Zeitschrift für angewandte Umweltforschung
- Zeitschrift für Umweltpolitik und Umweltrecht
- Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik

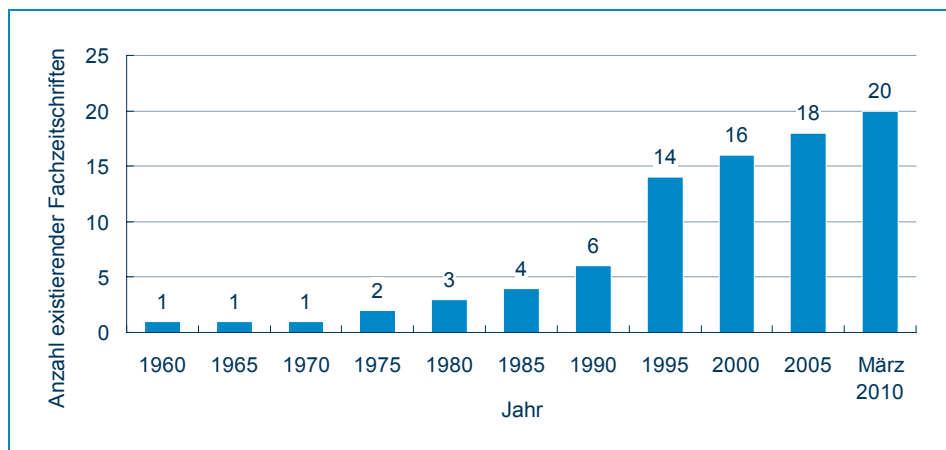


Abb. 4 Anzahl der Fachzeitschriften mit Nachhaltigkeitsmanagementfokus

Die Untersuchung zeigt, dass die Zahl der wissenschaftlichen Zeitschriften mit thematischer Nähe zu Nachhaltigkeitsmanagement seit den 1960er-Jahren zugenommen hat. Insbesondere in den frühen 1990er-Jahren gab es einen starken Zuwachs (jeweils drei Neuerscheinungen 1992 und 1993), aber auch in jüngerer Zeit sind neue, stärker spezialisierte Fachzeitschriften zu Nachhaltigkeitsmanagement erschienen.

2 Welche Organisationsbereiche werden im Zusammenhang mit Nachhaltigkeitsmanagement thematisiert?

Das wichtigste Ergebnis

Produktionsbezogene Themen dominieren, gefolgt von Marketing, Rechnungswesen und Controlling: Die in wissenschaftlichen Zeitschriften mit Nachhaltigkeitsmanagementfokus thematisierten Organisationsbereiche sind vor allem Produktion, Marketing und Rechnungswesen bzw. Controlling.

Für diese inhaltliche Teilrecherche sind alle Fachzeitschriften zu Nachhaltigkeitsmanagement (vgl. Kapitel D1, S. 28 f.) relevant. Jedoch konnte zum Zeitpunkt der Recherche nicht auf sämtliche Volltexte elektronisch zugegriffen werden, sodass die folgenden elf Zeitschriften für die Analyse herangezogen wurden:

Fachzeitschriften mit Nachhaltigkeitsmanagementfokus (11)

- Business & Society
- Business Ethics – A European Review
- Business Ethics Quarterly
- Business Strategy and the Environment
- Corporate Social Responsibility and Environmental Management
- Ecological Economics
- Greener Management International: The Journal of Corporate Environmental Strategy and Practice
- Journal of Business Ethics
- Journal of Cleaner Production
- Journal of Environmental Economics and Management
- Journal of Industrial Ecology

In den ausgewählten Fachzeitschriften wurden Artikel recherchiert, die Begriffe enthalten, welche zur Beschreibung der Organisationsbereiche von Unternehmen verwendet werden. Insgesamt wurden 1.574 Artikel geprüft, von denen sich 976 inhaltlich mit dem jeweiligen Suchbegriff auseinandersetzen (und diesen nicht nur z. B. im Literaturverzeichnis aufgreifen) (Abb. 5).¹

¹ Die Begriffe wurden über Business Source Premier und Wiley InterScience unter Verwendung des Suchmodus *Full* bzw. *All Text* gesucht. Alle angezeigten Treffer-Artikel wurden auf inhaltliche Übereinstimmung mit dem Suchbegriff geprüft. Sofern ein Artikel Treffer für verschiedene Suchbegriffe aufwies, die demselben Organisationsbereich zugeordnet sind (z. B. „Research and Development“ und „R&D“), wurde der Artikel nur ein Mal gezählt. Ein Artikel wurde mehrmals gezählt, wenn er mehrere Suchbegriffe enthält, die verschiedenen Bereichen zugeordnet sind. Nicht in die Analyse einbezogen wurden 582 Treffer-Artikel des *Journal of Cleaner Production* für den Suchbegriff *production* im entsprechenden Zeitraum, da der Suchbegriff im Namen der Zeitschrift und daher in jedem Artikel auftaucht, sodass keine aussagekräftige Auswertung möglich war.

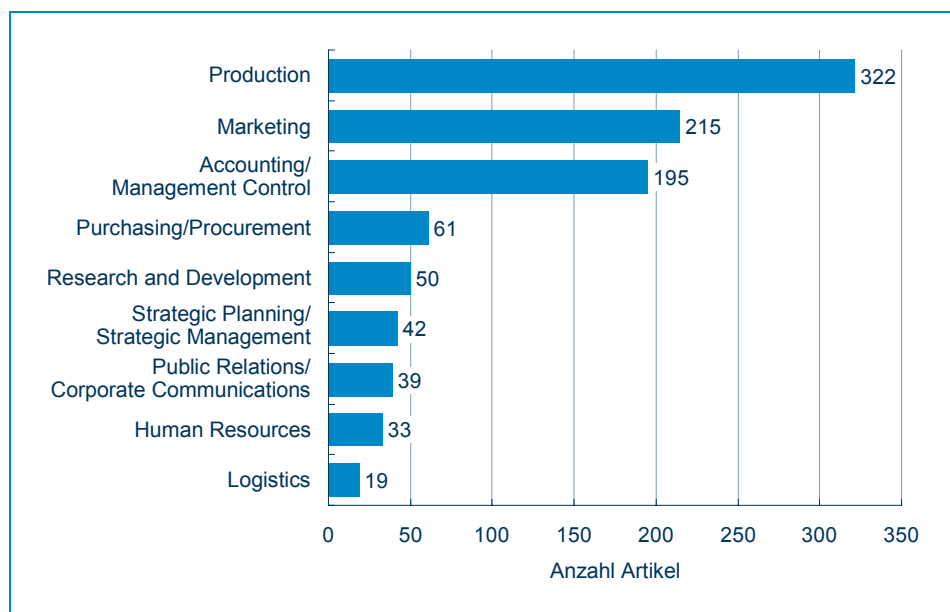


Abb. 5 Artikel zu Organisationsbereichen im Zusammenhang mit Nachhaltigkeitsmanagement

Die Recherche ergab, dass die Produktion („Production“) in den recherchierten Fachzeitschriften mit deutlichem Abstand der am häufigsten thematisierte Organisationsbereich ist,² gefolgt von Marketing und Rechnungswesen bzw. Controlling („Accounting“ bzw. „Management Control“). Das Mittelfeld bestreiten die Bereiche Beschaffung („Purchasing“ bzw. „Procurement“), Forschung und Entwicklung bzw. F&E („Research and Development“ bzw. „R&D“), strategische Planung („Strategic Planning“ bzw. „Strategic Management“), PR bzw. Unternehmenskommunikation („Corporate Communication[s]“) und Personal („Human Resources“ bzw. „HR“). Am seltensten aufgegriffen wird der Bereich Logistik („Logistic[s]“).

² Inklusive einer Analyse der 582 Treffer-Artikel des *Journal of Cleaner Production* für den Suchbegriff *production* wäre die Zahl noch höher.

3 Findet Nachhaltigkeitsmanagement Eingang in die allgemeine BWL?

Das wichtigste Ergebnis

Nachhaltigkeitsmanagement etabliert sich: Das Thema Nachhaltigkeit gewinnt auch in der allgemeinen BWL an Bedeutung. Das zeigt die gestiegene Zahl von Artikeln in Fachzeitschriften der allgemeinen BWL, in denen es aufgegriffen wird.

Die führenden betriebswirtschaftlichen Fachzeitschriften wurden dahingehend analysiert, wie viele Artikel den Begriff Nachhaltigkeit mindestens einmal enthalten. Die für diese Teilrecherche ausgewählten 28 Zeitschriften (Rating A und A+) sind im Folgenden aufgeführt.

Wissenschaftliche Zeitschriften mit betriebswirtschaftlicher Ausrichtung (28)

- Accounting Review
- Contemporary Accounting Research
- Entrepreneurship: Theory and Practice
- International Journal of Research in Marketing
- Journal of Accounting Research
- Journal of Banking and Finance
- Journal of Business Venturing
- Journal of Economic Behavior and Organization
- Journal of Economics and Management Strategy
- Journal of International Business Studies
- Journal of Labor Economics
- Journal of Management Information Systems
- Journal of Product Innovation Management
- Journal of the Academy of Marketing Science
- Management Accounting Research
- Organization Science
- Production and Operations Management
- Strategic Management Journal
- Academy of Management Journal
- Academy of Management Review
- Administrative Science Quarterly
- Journal of Consumer Research
- Journal of Finance
- Journal of Marketing
- Journal of Marketing Research
- Management Science
- Marketing Science
- Review of Financial Studies

Insgesamt wurden 673 Artikel geprüft; in 90 davon wird der Begriff Nachhaltigkeit im Sinne nachhaltiger Entwicklung verwendet.³ Das Ergebnis ist in Abbildung 6 dargestellt. Deutlich ersichtlich ist, dass Nachhaltigkeit in den führenden Fachzeitschriften der allgemeinen BWL immer häufiger behandelt wird: Im Jahr 2009 taucht der Begriff mit 26 Treffern in doppelt so vielen Artikeln auf wie 2005 (13 Artikel). Zwar ist die Gesamtzahl der Artikel mit 90 verhältnismäßig gering. Dennoch zeigte die Recherche, dass das Thema Nachhaltigkeit in der allgemeinen BWL an Bedeutung gewinnt und nicht mehr als wissenschaftliches Nischenthema bezeichnet werden kann.

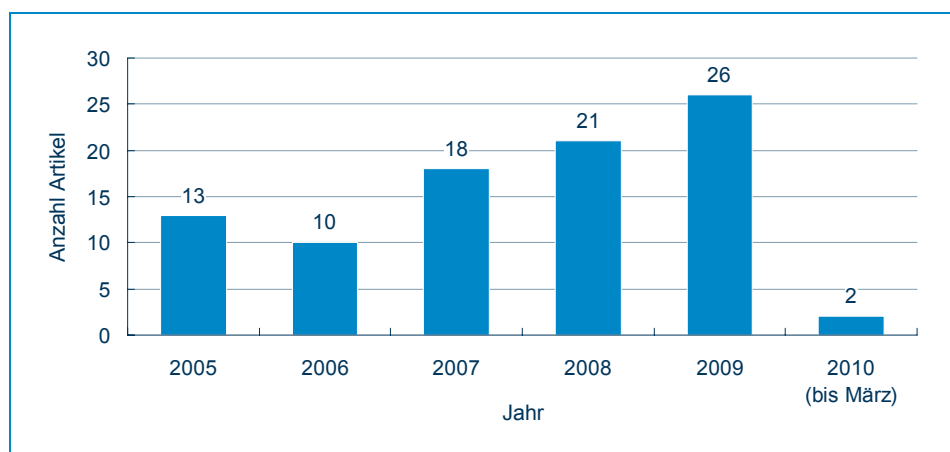


Abb. 6 Artikel, in denen die Begriffe *sustainable* oder *sustainability* im Sinne nachhaltiger Entwicklung vorkommen

Im folgenden Teilbarometer „Nachhaltigkeitsmanagement in der Praxis“, dem Hauptteil der Studie, werden die Ergebnisse der Befragung von Unternehmen in Deutschland dargestellt und diskutiert. Auf diese Weise kann ermittelt werden, ob die Trends und Themen der Forschung sich in der Unternehmenspraxis wiederfinden.

³ Die Volltexte der 28 ausgewählten Zeitschriften (alle englischsprachig) wurden nach dem Begriff *sustainab** (stellvertretend für *sustainable* und *sustainability*) durchsucht. Die als Treffer angezeigten Artikel wurden alle auf inhaltliche Übereinstimmung mit dem Suchbegriff geprüft. Sie wurden entsprechend nur dann gezählt, wenn die Begriffe *sustainable* oder *sustainability* im Sinne nachhaltiger Entwicklung verwendet werden (z. B. nicht *sustainable earning*, *sustainable equilibrium* oder *sustainability of strategic advantage*).



E Teilbarometer „Nachhaltigkeitsmanagement in der Praxis“

1 Motivation und Richtung: Weshalb und mit welchen Strategien managen Unternehmen Nachhaltigkeit?

Untersucht werden die Gründe und Strategien unternehmerischer Nachhaltigkeit sowie die aktuell praxisrelevanten Nachhaltigkeitsthemen.

1.1 Aus welchen Gründen befassen sich Unternehmen mit Nachhaltigkeit?

Die wichtigsten Ergebnisse

- Als fördernd für unternehmerische Nachhaltigkeit werden Medien und Öffentlichkeit, NGOs, Konsumenten, Wettbewerber, Gesetzgeber und Behörden eingestuft.
- Marktfaktoren (Pull-Faktoren) gewinnen für das Nachhaltigkeitsmanagement an Bedeutung.
- Wenig fördernden Einfluss haben hingegen laut der Befragung der Handel, Versicherungsgesellschaften, Gewerkschaften, Banken und Lieferanten.

Unternehmerisches Nachhaltigkeitsmanagement erfolgt aus unterschiedlichen Gründen. Einerseits sorgen z. B. Gesetzgeber und die

Gesellschaft für Aufmerksamkeit und üben Legitimationsdruck aus (Push-Faktoren), andererseits können Märkte Anreize schaffen, die Unternehmen in Richtung Nachhaltigkeit „ziehen“ (Pull-Faktoren) (vgl. Schmid 1996; Kirchgeorg 1990; Meffert/Kirchgeorg 1998). Eine Analyse der in der Praxis wichtigen Stakeholder soll eine Antwort auf die Frage liefern, ob für unternehmerisches Nachhaltigkeitsengagement der äußere Druck oder die Möglichkeit der Realisierung von Marktchancen entscheidend ist.

Ergebnisse des Corporate Sustainability Barometers

Die Unternehmensvertreter haben in der Befragung eine Auswahl an Anspruchsgruppen (Stakeholder) danach eingestuft, ob sie fördernd für die Umsetzung von Nachhaltigkeit sind. Abbildung 7 zeigt die fünf am häufigsten und die fünf am seltensten als fördernd bewerteten Stakeholder.

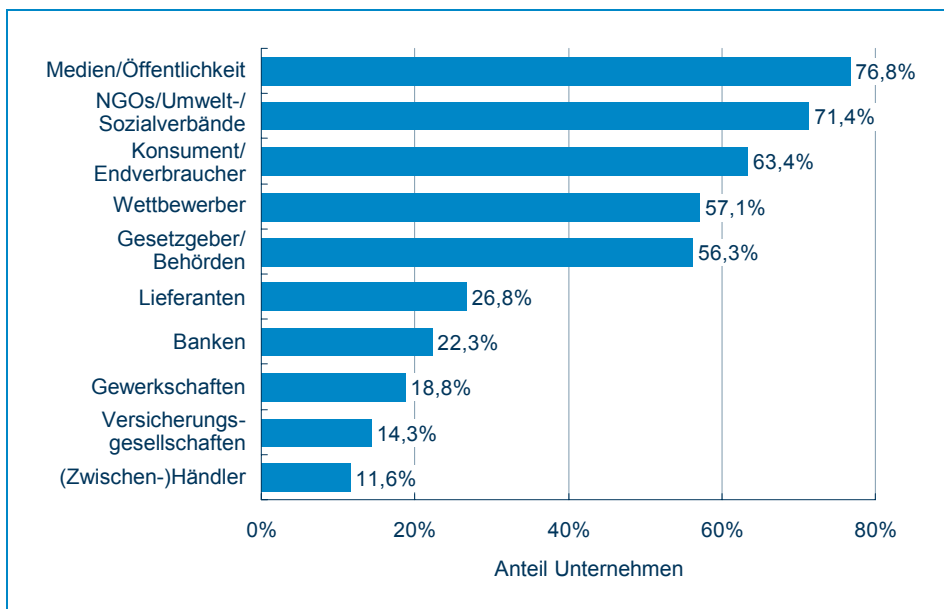


Abb. 7 Auswahl der als fördernd bewerteten Stakeholder

Besonders häufig werden die Medien und die Öffentlichkeit (76,8 % der Befragten), NGOs, Umwelt- und Sozialverbände (71,4 %), Konsumenten und Endverbraucher (63,4 %), Wettbewerber (57,1 %) sowie Gesetzgeber und Behörden (56,3 %) für die Umsetzung von Nachhaltigkeit als fördernd eingeschätzt. Während die Forderungen von Medien, NGOs und Gesetzgeber den Push-Faktoren zuzuordnen sind, stellen Konsumentennachfrage und Wettbewerb Pull- bzw. Marktfaktoren dar. Gleiches gilt für „Nachhaltigkeitsindizes“ und „Nachhaltigkeitsratingagenturen“, die die Nachfrage von Investoren widerspiegeln und in der Befragung als fördernde Stakeholder ergänzt wurden. Demgegenüber werden einige externe Anspruchsgruppen für die Umsetzung von Nachhaltigkeit nur selten als fördernd eingestuft. Dazu zählen der (Zwischen-)Handel (11,6 %), Versicherungsgesellschaften (14,3 %), Gewerkschaften (18,8 %), Banken (22,3 %) und Lieferanten (26,8 %).

Medien, Öffentlichkeit und NGOs wichtige Treiber von Nachhaltigkeit, Handel, Versicherungen, Gewerkschaften, Banken weniger

Die Unternehmensvertreter wurden auch darum gebeten, einzuschätzen, welche dieser Stakeholder für die Umsetzung unternehmerischer Nachhaltigkeit am wichtigsten sind. Konsumenten und Investoren werden hier ebenso häufig genannt wie Gesetzgeber und Behörden, NGOs, Umwelt- und Sozialverbände (jeweils 17,8 %). Diese Stakeholder verursachen

sowohl Pull- als auch Push-Effekte. Deutlich übertroffen werden diese externen Stakeholder von internen wie der Geschäftsleitung (35,7 %) sowie den Bereichen CSR und Nachhaltigkeit (32,1 %) (vgl. Kapitel E2, S. 47 ff.).

Darüber hinaus wurden inhaltliche Aspekte wie das Unternehmensimage (79,5 %), die ethisch ausgerichtete Unternehmensphilosophie (70,5 %) sowie das Know-how im Unternehmen (69,6 %) als fördernd für die Umsetzung von Nachhaltigkeit eingestuft. Weniger häufig, aber immer noch mehrheitlich als fördernd bewertet werden die Wettbewerbssituation (58,0 %) und Selbstverpflichtungen der Wirtschaft (52,7 %), während der Finanzsituation selten (20,5 %) eine förderliche Rolle zugeschrieben wird.

Bedeutungsgewinn von Markt- bzw. Pull-Faktoren gegenüber Push-Faktoren

Abgleich der Ergebnisse mit anderen Studien und der Theorie

Neben Kirchgeorg (1990) sowie Meffert/Kirchgeorg (1998) haben unter anderem Wagner/Schaltegger (2002) empirisch gezeigt, dass der Druck, der vom Gesetzgeber und der Gesellschaft (insbesondere NGOs) auf Unternehmen ausgeübt wird, für unternehmerisches Umweltengagement lange Zeit ausschlaggebend gewesen ist. Die Ergebnisse des Corporate Sustainability Barometers lassen zwar erkennen, dass Push-Faktoren für das ökologische und soziale Engagement von Unternehmen nach wie vor eine große Rolle spielen, jedoch haben inzwischen auch Pull-Faktoren eine hohe Relevanz. Dieser Trend zeichnete sich bereits in den Untersuchungen von Kirchgeorg (1990) und Meffert/Kirchgeorg (1998) in den 1980er- und 1990er-Jahren ab und scheint sich fortzusetzen. So schätzt ein Großteil der Befragten die Nachfrage von Konsumenten und den Wettbewerb für die Umsetzung von Nachhaltigkeit als fördernd ein. Aufschlussreich ist in diesem Zusammenhang zudem, dass auf die Frage nach den wichtigsten Anspruchsgruppen für die Umsetzung unternehmerischer Nachhaltigkeit auch marktorientierte Stakeholder bzw. entsprechende Pull-Faktoren genannt werden, z. B. die Nachfrage von Investoren.

Zunehmende Bedeutung von Pull-Faktoren: Indiz für vielversprechende Potenziale unternehmerischer Nachhaltigkeit

Interpretation und Handlungsempfehlungen

Besondere Aufmerksamkeit verdient die beschriebene Bedeutungszunahme von Pull-Faktoren für das Nachhaltigkeitsmanagement. Im Interesse eines unternehmerischen Beitrags zur nachhaltigen Entwicklung ist dieser Trend sehr zu begrüßen. Zwar geben die Gesetzgebung und gesellschaftliche Forderungen häufig den (notwendigen) Anstoß für Umwelt- und soziales Engagement. Jedoch können Unternehmen sich selbst sowie ihre Produkte und Dienstleistungen nur dann wirklich nachhaltig entwickeln, wenn sie die Chancen, die eine Berücksichtigung ökologischer und sozialer Belange im Markt bietet, ergreifen und in innovative Maßnahmen umwandeln. Das zeigt auch die Rolle des Unternehmensimages für die Umsetzung von Nachhaltigkeit. Dient Nachhaltigkeitsengagement vorwiegend der Risikoabwehr und wird es als Pflichtübung verstanden, werden die unternehmerischen Potenziale nicht ausreichend aktiviert, um substantielle Veränderungsprozesse anzustoßen.

Vermeehrt Markt- und Innovationspotenziale aktivieren und organisatorische Veränderungen bewirken

Das Corporate Sustainability Barometer zeigt jedoch auch, dass eine Reihe von Stakeholdern nur in wenigen Fällen die Umsetzung unternehmerischer Nachhaltigkeit fördern. Aufmerksamkeit verdient die Tatsache, dass sämtliche der selten als fördernd bewerteten Stakeholder an sich ein beachtliches Potenzial haben, Nachhaltigkeit zu fördern.

So werden z. B. (Zwischen-)Händler von den Befragten für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung ausgesprochen selten als fördernd bewertet.

Dass auch Lieferanten selten, Konsumenten aber häufig als fördernd eingestuft werden, zeigt, dass die Forderung nach nachhaltigem Wirtschaften am Endpunkt der Wertschöpfungskette massiver ist und noch nicht die ganze Lieferkette durchdrungen hat. Der (Zwischen-)Handel erfüllt jedoch seine Rolle als Bindeglied zwischen den Kunden und Lieferanten bzw. Produzenten noch nicht systematisch im Sinne einer nachhaltigen Wertschöpfungskette (Value Chain). Der oft als „Gate Keeper“ bezeichnete Handel wird für ein verstärktes unternehmerisches Nachhaltigkeitsengagement damit insgesamt als zu wenig förderlich empfunden. Um diese Lücke zu schließen, ist ein aktiveres Nachhaltigkeitsmanagement des Handels vonnöten, z. B. durch die Beachtung sozialer und ökologischer Auswahlkriterien in der Sortimentsgestaltung, die Zertifizierung von Lieferanten oder die kontinuierliche Information der Verbraucher über Produktionsprozesse und die Herkunft von Waren.

Transfer in die Praxis: Verantwortung für die Lieferkette

Verantwortung für die Lieferkette ist ein Thema, das bereits seit längerer Zeit diskutiert wird – eine systematische Umsetzung findet bislang aber erst in wenigen Branchen statt. Wesentliche Treiber sind hier das öffentlichkeitswirksame Aufdecken von Missständen wie Kinderarbeit sowie Kritik vonseiten der NGOs.

Instrumente für ein verantwortungsvolles Beschaffungsmanagement – die meist auf einem Verhaltenskodex basieren – befinden sich derzeit noch in der Entwicklungsphase. Ein in der Praxis bereits häufig eingesetztes und erfolgreiches Modell sind dagegen unternehmens- oder branchenübergreifende Systeme wie z. B. die Business Social Compliance Initiative (BSCI) zur Auditierung der Sozialverträglichkeit der Lieferanten. Weitere Beispiele für Brancheninitiativen sind die Global e-Sustainability Initiative (GeSI) für Unternehmen aus dem Bereich der Informations- und Telekommunikationstechnologie oder auch der CARE Process (CARE – Caring, Awareness, Responsible, Ethical), ein vom International Council of Toy Industries (ICTI) erarbeiteter Verhaltenskodex für die Spielwarenindustrie. Weitere Informationen hierzu finden sich in der von PwC herausgegebenen Publikation *Unternehmerische Verantwortung praktisch umsetzen. Leitfaden zum Nachhaltigkeitsmanagement* (PwC 2010).

Versicherungen und Banken beeinflussen das Verhalten von Unternehmen über die Ausgestaltung von Versicherungsprämien und Kreditvergabe-kriterien. Die Finanzinstitute werden von den Unternehmensvertretern für die Umsetzung von Nachhaltigkeit jedoch nur selten als fördernd bewertet. Dies kann als Aufruf an Banken und Versicherungen verstanden werden, vermehrt zu einer nachhaltigen Entwicklung der Wirtschaft beizutragen. Ein solches Engagement äußert sich in der aktiven Umsetzung der eigenen Nachhaltigkeitsziele sowie der Förderung des Nachhaltigkeitsmanagements von Geschäftskunden. Letzteres kann in Form von Umwelt- und Sozialverträglichkeitsprüfungen bei der Kreditvergabe zum Ausdruck kommen oder in Form von Versicherungsverträgen, die über den Tarif und die Konditionen Anreize für verantwortungsbewusstes Verhalten der Versicherungsnehmer schaffen.

Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten bei der Kreditvergabe

Erste Schritte zur expliziten Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten bei der Kreditvergabe unternehmen Banken und Versicherungen bereits: So sehen beispielsweise die „Equator Principles“ vor, dass bei Projektfinanzierungen ab einem Investitionsvolumen von 10 Millionen US-Dollar Sozial- und Umweltaspekte beachtet werden müssen. Die derzeitigen Unterzeichner der „Equator Principles“ bedienen über 80 % des weltweiten Marktes für Projektfinanzierungen. Weitere Beispiele von Anforderungen des Finanzmarktes an die Nachhaltigkeitsperformance von Unternehmen finden sich in der Analyse von PwC und oekom research *Corporate Responsibility bei Auslandsinvestitionen* (PwC/oekom research 2009). Auch die staatlichen Exportkreditversicherungen der OECD-Nationen haben sich verständigt, eine verbindliche Nachhaltigkeitsprüfung für große Auslandsprojekte vorzunehmen. Eine Diskussion dieser Nachhaltigkeitsprüfung findet sich in der Studie von CSM, Euler Hermes und PwC *Nachhaltigkeit als Herausforderung für Exportwirtschaft und Exportkreditversicherung* (Schaltegger et al. 2009).

Obwohl es zu den Kernaufgaben von Gewerkschaften gehört, soziale Verbesserungen einzufordern und zu begleiten, werden ihre Anstrengungen von einem Großteil der Unternehmen nicht als fördernd für die Umsetzung unternehmerischer Nachhaltigkeit bewertet. Damit Unternehmen und die Interessenvertretungen der Arbeitnehmer Nachhaltigkeitsherausforderungen erfolgreich bewältigen können, müssen neue Ansätze für eine fruchtbare Zusammenarbeit entwickelt werden. Anstoß hierfür können z. B. branchenweite Nachhaltigkeitsdialoge zwischen Gewerkschaften, Arbeitgebern und NGOs geben.

1.2 Welche Strategien kennzeichnen das Nachhaltigkeitsmanagement in der Praxis?

Die wichtigsten Ergebnisse

- In der Praxis besonders verbreitet sind innengerichtete und defensive gesellschaftsorientierte Nachhaltigkeitsstrategien.
- Marktorientierte Nachhaltigkeitsstrategien spielen trotz der zunehmenden Bedeutung marktseitiger Nachhaltigkeitsfaktoren bisher eine untergeordnete Rolle.

Unternehmerische Nachhaltigkeit wird auf verschiedene Weise gemanagt. Dies äußert sich in Handlungsmustern, die unternehmerische Strategien widerspiegeln (vgl. Mintzberg 1978). Für die einen bedeutet Nachhaltigkeit primär die Bewältigung von Risiken und die Senkung von Kosten. Für die anderen bietet Nachhaltigkeitsmanagement die Möglichkeit, über eine Differenzierung und die Erschließung neuer Märkte Umsatz- und Reputationssteigerungen zu erzielen (vgl. Wagner/Schaltegger 2002; Dyllick 2003; Gminder 2006). Zudem können Nachhaltigkeitsaktivitäten innen-, markt- und gesellschaftsorientiert sein (in Anlehnung an Dyllick et al. 1997; Meffert/Kirchgeorg 1998; Schaltegger et al. 2003). Das Corporate Sustainability Barometer untersucht, welche Strategiemuster in der Praxis anzutreffen sind.

Ergebnisse des Corporate Sustainability Barometers

Im Rahmen der Befragung wurden die Unternehmensvertreter gebeten, auf einer Skala von „nie“ bis „immer“ anzugeben, wie oft in ihrem Unternehmen bestimmte Nachhaltigkeitsmaßnahmen getätigt werden. Die Maßnahmen lassen sich einerseits bezüglich ihres grundsätzlichen Charakters in

„defensiv“ und „offensiv“ sowie andererseits hinsichtlich ihrer Ausrichtung in „innen-“, „gesellschafts-“ oder „marktorientiert“ unterscheiden. Ein Unternehmen, das seine Nachhaltigkeitsmaßnahmen defensiv ausrichtet, achtet vor allem auf die Reduktion von Risiken oder die Senkung von Kosten, wohingegen eine offensive Ausrichtung auf die Realisierung von Chancen abzielt, z. B. in Form einer Umsatz- oder Reputationssteigerung. Während innenorientierte Nachhaltigkeitsmaßnahmen dazu dienen, unternehmensinterne Wirkungen zu erzielen, z. B. bezüglich der Beschäftigten oder der Effizienz von Produktionsprozessen, richten gesellschaftsorientierte Maßnahmen sich an die Medien bzw. die Öffentlichkeit. Marktorientierte Maßnahmen sollen z. B. den Umsatz steigern.

Aus den Nachhaltigkeitsmaßnahmen, die von Unternehmen „häufig“ oder „immer“ getätigt werden, lassen sich entsprechende Strategiemuster ableiten (vgl. Mintzberg 1978). Zunächst wurden die Maßnahmen nach ihrer Innen- und Außenorientierung unterschieden; Letztere wurde in einem zweiten Schritt in Markt- und Gesellschaftsorientierung aufgeteilt. Die Resultate dieser Untersuchung zeigt Abbildung 8, in der jeweils die drei größten Unternehmenscluster abgebildet sind, die bestimmte Strategiemuster aufweisen. Den anderen Clustern, die unterschiedlichste Kombinationen aufweisen, kann mit jeweils 8,0 % oder weniger nur ein kleiner Teil der Unternehmen zugeordnet werden.

Die Ergebnisse (Abb. 8, links) zeigen, dass 31,3 % der befragten Unternehmen ihr Nachhaltigkeitsmanagement sowohl außen- als auch innenorientiert defensiv und offensiv ausrichten. Weiterhin weist auch die zweitgrößte Clustergruppe (die „Bananenform“ in der Abbildung) mit 13,4 % eine „gemischte“ Ausrichtung auf: Diese Unternehmen kombinieren eine defensive Außen- und Innenorientierung mit einer offensiven Innenorientierung. Die drittgrößte Clustergruppe (10,7 %) handelt ebenfalls außen- und innengerichtet, jedoch ausschließlich auf defensive Weise. Insgesamt zeigt sich bei Auswertung aller (und nicht nur der in Abb. 8 dargestellten) Unternehmen, dass ein innenorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement in defensiver und offensiver Form dominiert.

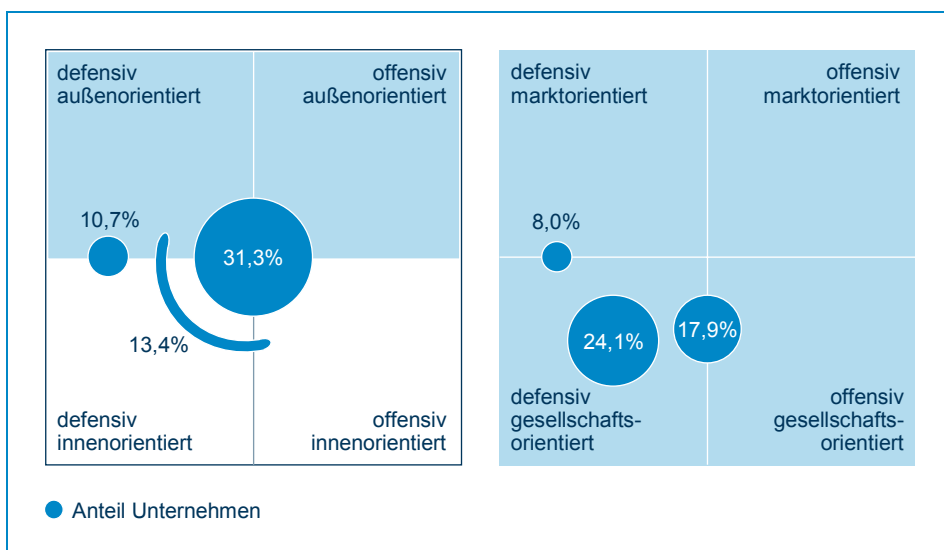


Abb. 8 Unternehmerische Nachhaltigkeitsstrategien

Innenorientierung und defensive
Gesellschaftsorientierung
dominieren, Marktorientierung
vergleichsweise unbedeutend

Zudem lässt die Unterscheidung der Außenorientierung (Abb. 8, rechts) in Markt- und Gesellschaftsorientierung erkennen, dass das Nachhaltigkeitsmanagement sich vergleichsweise selten am Markt ausrichtet. Während 24,1 % der Unternehmen ausschließlich defensiv gesellschaftsorientiert agieren (z. B. in Form eines ökologisch oder sozial orientierten Risikomanagements), kombinieren 17,9 % diese Strategie mit einer offensiven Gesellschaftsorientierung (z. B. mit der Entwicklung neuer Produkte oder Geschäftsfelder mit Nachhaltigkeitsbezug, die zur Änderung von Konsummustern beitragen) und 8,0 % mit einer defensiven Marktorientierung (z. B. ökologisch oder sozial orientiertes Kostenmanagement). Bei den außenorientierten Strategien dominiert die defensive Gesellschaftsorientierung.

In der Praxis verbreitet sind demnach vor allem innenorientierte Nachhaltigkeitsstrategien in defensiver und offensiver Form sowie defensive gesellschaftsorientierte Nachhaltigkeitsstrategien. Ein Beispiel für die Umsetzung einer defensiven innenorientierten Strategie ist die ressourceneffiziente Produktion (Kosten der bestehenden Produktion werden durch eine Effizienzsteigerung reduziert), während die Förderung der Mitarbeitermotivation durch Nachhaltigkeitsmanagement beispielhaft für die Realisierung einer offensiven innenorientierten Strategie steht. Hingegen werden offensive gesellschaftsorientierte sowie marktorientierte Strategien (z. B. Bewerben von ökologisch oder sozial orientierten Produkten) in der Praxis nur von wenigen Unternehmen verfolgt.

Ableich der Ergebnisse mit anderen Studien und der Theorie

Bei einem Vergleich der Ergebnisse des Corporate Sustainability Barometers mit früheren empirischen Studien (damals zum unternehmerischen Umweltschutz) fällt vor allem die nach wie vor überraschend geringe Bedeutung marktorientierter Strategien auf.

Unter anderem haben Kirchgeorg (1990) sowie Meffert/Kirchgeorg (1998) Strategien betrieblichen Umweltschutzes in Unternehmen in Deutschland analysiert. In der Untersuchung von Kirchgeorg (1990) wurde die Einstellung einer Vielzahl der insgesamt 197 befragten Unternehmen (30 %) gegenüber betrieblichem Umweltschutz als passiv bzw. defensiv eingestuft. Innengerichtet gingen hingegen viele Unternehmen (27 %) aktiv bzw. offensiv mit dem Thema Umwelt um. Weiterhin wurden 23 % der Unternehmen als „ökologieorientierte Innovatoren“, die ihre Aktivitäten sowohl nach innen als auch nach außen richten, sowie 20 % als „Selektiv-Ökologieorientierte“, die sowohl offensive als auch defensive Maßnahmen verfolgen, eingestuft.

Darauf aufbauend befragten Meffert/Kirchgeorg im Jahr 1994 erneut 230 Unternehmen. Im Vergleich waren weniger Unternehmen als passiv einzuordnen und mehr Unternehmen zeigten neben einer Innenorientierung auch einen verstärkten Marktbezug, was unter anderem auf die größere Bedeutung von Pull-Faktoren zurückgeführt wurde (vgl. Meffert/Kirchgeorg 1998).

Unter Rückgriff auf diese Studien haben Wagner/Schaltegger im Jahr 2002 eine empirische Untersuchung von Umweltstrategien vorgenommen, an der sich 332 Unternehmen beteiligten. Im Gegensatz zu den vorherigen Untersuchungen wurde markt- und innengerichteter Umweltschutz hier fast nur in Kombination festgestellt. Rückzugs- bzw. Widerstands- sowie Anpassungsstrategien traten nur bei wenigen Unternehmen auf.

Somit wäre für die aktuelle Befragung zu erwarten gewesen, dass entsprechend der zunehmenden Bedeutung von Pull-Faktoren Nachhaltigkeitsstrategien verstärkt marktorientiert gestaltet werden. Dies bestätigt sich jedoch erstaunlicherweise nicht. Der Anteil der Unternehmen, die sich mit ihrem Nachhaltigkeitsengagement am Markt orientieren, ist nach wie vor relativ gering.

Interpretation und Handlungsempfehlungen

Das Corporate Sustainability Barometer lässt bei Betrachtung aller Unternehmen erkennen, dass unternehmerische Nachhaltigkeitsstrategien derzeit mehrheitlich innengerichtet sind. Sie werden nur unwesentlich häufiger defensiv als offensiv ausgestaltet. Nachhaltigkeit wird also vor allem unternehmensintern ausgerichtet und entsprechend gemanagt.

Dass gesellschaftsorientierte Strategien eher defensiv gestaltet werden, spiegelt die zuvor beschriebene nach wie vor große Bedeutung von Push-Faktoren wider. Unternehmen erfüllen demnach mit ihren Maßnahmen (z. B. Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten) gesellschaftliche Forderungen und reagieren auf Erwartungen der Öffentlichkeit. Offensive gesellschaftsorientierte Strategien verfolgt hingegen weniger als die Hälfte der befragten Unternehmen. Sie könnten verstärkt zum gesellschaftlichen Wandel und einer nachhaltigen Entwicklung der Wirtschaft beitragen. Dies kann z. B. in Form innovativer, umweltfreundlicher Produktionsprozesse oder durch die Entwicklung und das Angebot von Produkten geschehen, die das Potenzial haben, Konsummuster in eine nachhaltige Richtung zu lenken.

Obwohl Pull-Faktoren und marktorientierte Stakeholder für unternehmerische Nachhaltigkeit an Bedeutung gewinnen, spielen marktorientierte Nachhaltigkeitsstrategien bislang in der Praxis eine untergeordnete Rolle. Offensive Marktstrategien dürften sich vielfach noch in der Entwicklungsphase befinden. Ergreifen Unternehmen die damit verbundenen Chancen, können sie vorhandene Marktpotenziale ausschöpfen und zudem eine Vorreiterrolle einnehmen. Dies betont auch ein Unternehmensvertreter: „Kunden fordern und honorieren das Nachhaltigkeitsmanagement.“ Zur Umsetzung solcher Strategien bietet sich Unternehmen unter anderem die verstärkte Nutzung eines Nachhaltigkeitsmarketings oder eines Sustainable Designs an.

Trotz zunehmender Bedeutung von Pull-Faktoren Vernachlässigung von Marktchancen

Beitrag zum Wandel der Gesellschaft in Richtung einer nachhaltigen Entwicklung leisten

Sustainable Design

Sustainable Design bezeichnet die Integration nachhaltigkeitsrelevanter Aspekte in F&E, Produktion, Gebrauch und in Möglichkeiten der Entsorgung neuer und bestehender Produkte. Ziel ist die sozial-ökologische Gestaltung wettbewerbsfähiger Produkte unter Beachtung der Zielhierarchie „Vermeiden – wiederverwenden – weiterverwerten – beseitigen“. Wichtige Anknüpfungspunkte für Unternehmen sind die Konsistenz bzw. Übereinstimmung von Materialien mit Stoffen natürlicher Kreisläufe, das Materialmanagement, die Arbeitsbedingungen in der Produktion, der Energieverbrauch und die Recyclingfähigkeit eines Produkts (siehe auch Schaltegger et al. 2007).

1.3 Welche Nachhaltigkeitsthemen sind derzeit praxisrelevant?

Die wichtigsten Ergebnisse

- Vorrangige Nachhaltigkeitsthemen in der Praxis sind Energieverbrauch, Aus- und Weiterbildung sowie Emissionen, Abwasser und Abfall.
- Einige Nachhaltigkeitsthemen wie Biodiversität erfahren in der Unternehmenspraxis derzeit wenig Beachtung.
- Unternehmensvertreter erwarten eine wachsende Bedeutung von Nachhaltigkeit, die sich in Zukunft vermutlich auch in der Berücksichtigung neuer Themen widerspiegeln wird.

Unternehmerische Nachhaltigkeit bedeutet, soziale, ökologische und ökonomische Themen integrativ abzudecken. Welche Themen für ein Unternehmen eine hohe Praxisrelevanz besitzen, ergibt sich aus möglichen Stakeholder-Forderungen, aus der spezifischen Geschäftstätigkeit und der medialen Präsenz. Die potenziellen Inhalte des Nachhaltigkeitsmanagements sind dementsprechend breit gestreut und umfassen sowohl etablierte (wie Arbeitssicherheit) als auch neue Themen (wie Biodiversität) (vgl. z. B. GRI 2006; FTSE 2010, IÖW & Future e. V. 2010; SAM Indexes 2009; PwC 2010). Das Corporate Sustainability Barometer zeigt, welche Themen in der Unternehmenspraxis derzeit relevant sind.

Ergebnisse des Corporate Sustainability Barometers

Als besonders relevant stufen die Unternehmensvertreter sowohl ökologische als auch soziale Themen ein (Abb. 9). Zu den in der Praxis bedeutendsten Umweltthemen zählen vor allem „klassische“ wie Energie- und Ressourcenverbrauch sowie Emissionen, Abwasser und Abfall.

Klassische Umwelt- und Sozialthemen weiterhin prägend für das Nachhaltigkeitsmanagement

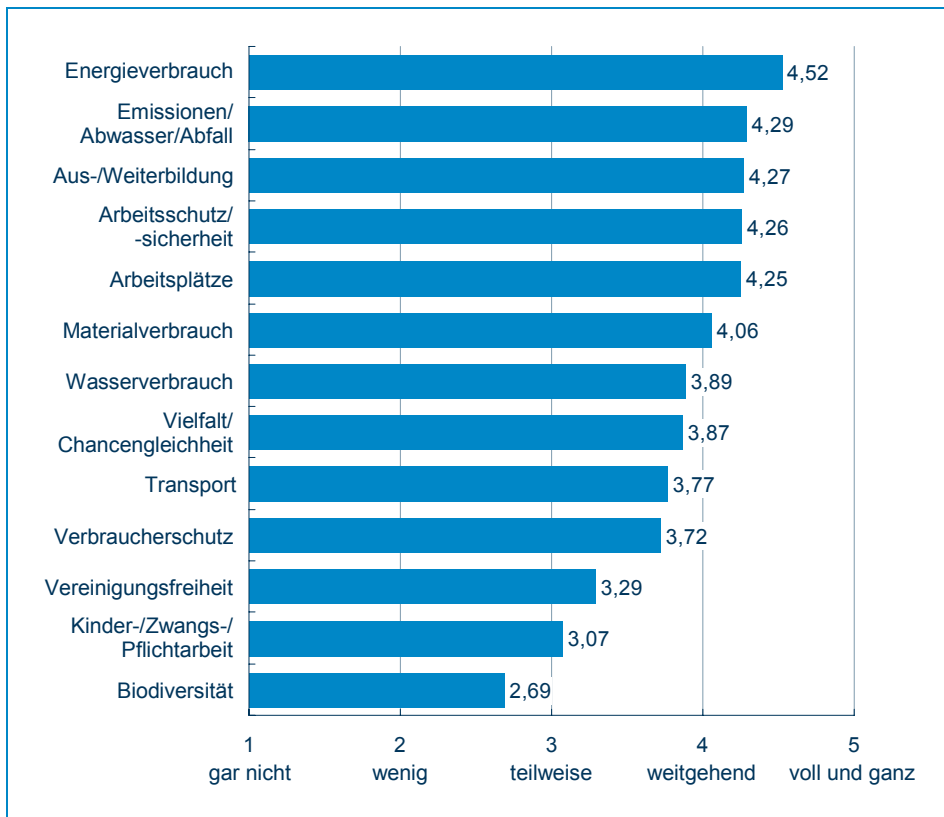


Abb. 9 Relevante Nachhaltigkeitsthemen

Auch unter den bedeutenden sozialen Themen finden sich etablierte wie Aus- und Weiterbildung, Arbeitsschutz und -sicherheit sowie Beschäftigung bzw. Arbeitsplätze. Von einzelnen Befragten wurden weiterhin „Bildung“, „Datenschutz“ und „Verbraucheraufklärung“ ergänzt. Hingegen wird Biodiversität, Kinder-, Zwangs- und Pflichtarbeit sowie Vereinigungsfreiheit nur wenig Bedeutung beigemessen.

Nicht nur die Relevanz haben die Unternehmensvertreter eingeschätzt, sondern sie haben auch Angaben zum unternehmerischen Engagement für diese Themen und zu den korrespondierenden Stakeholder-Forderungen gemacht (siehe Abb. 10).

Bedeutung von Biodiversität, Kinder-, Zwangs- und Pflichtarbeit sowie Vereinigungsfreiheit als gering eingeschätzt

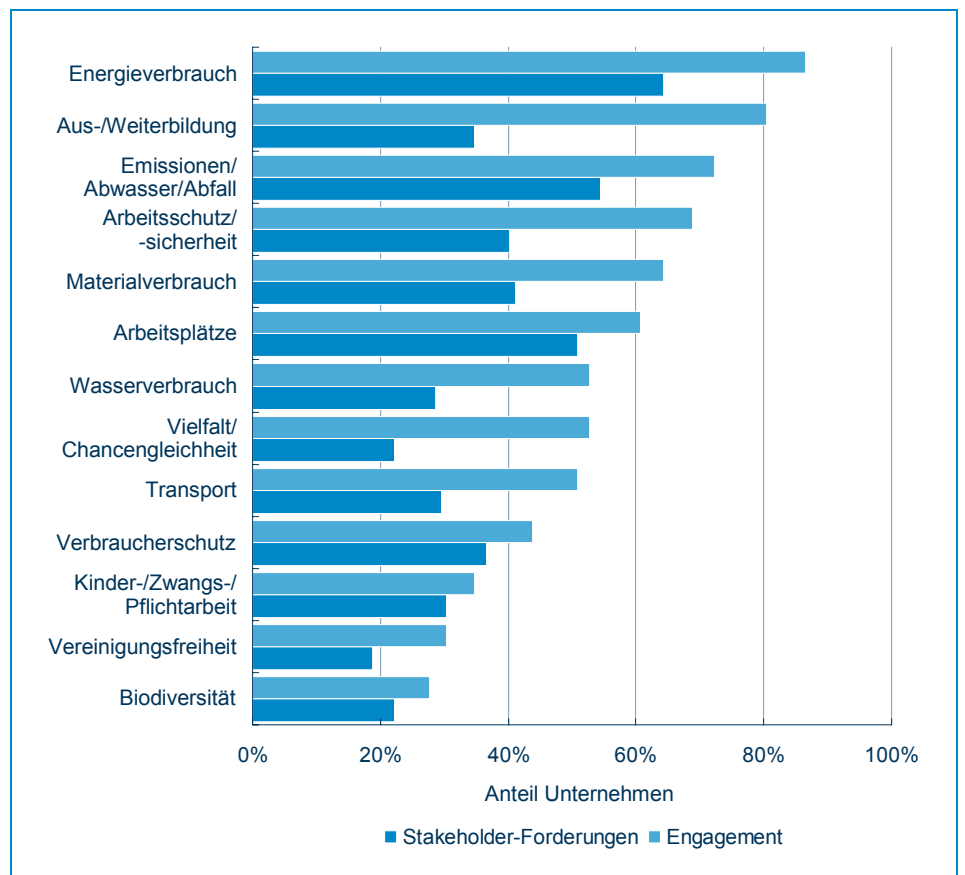


Abb. 10 Engagement und Stakeholder-Forderungen

Hier fällt auf, dass die Zahl der Unternehmen, die angeben, sich für ein Thema zu engagieren, stets die Zahl derjenigen übertrifft, die angeben, dass dieses Engagement von Stakeholdern gefordert wird. Eine diesbezüglich besonders große Diskrepanz weisen die Themen Aus- und Weiterbildung sowie Vielfalt und Chancengleichheit auf.

Keine Veränderung der als relevant erachteten Themen erwartet

Darüber hinaus wurde nach der zukünftigen Entwicklung verschiedener Nachhaltigkeitsthemen gefragt. Die Unternehmensvertreter erwarten mehrheitlich, dass die Bedeutung ökologischer und sozialer Themen für Unternehmen zunimmt. Die nachfolgend genannten Themen decken sich zum größten Teil mit denen, die aktuell relevant sind: Emissionen und Klimaschutz (44,6 %), Energieverwendung und -effizienz (32,1 %), Aus- und Weiterbildung (20,5 %), Ressourcenverwendung und -effizienz (17,0 %), Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterzufriedenheit (14,3 %), Arbeitsplätze und Beschäftigung (14,3 %) sowie diverse Inhalte im Zusammenhang mit der Supply Chain (11,6 %). Eine Bedeutungszunahme von Themen, für die sich Unternehmen bislang wenig engagieren, wird nicht erwartet.

Abgleich der Ergebnisse mit anderen Studien und der Theorie

Der Abgleich mit aktuellen Studien wie einer Untersuchung von Westermann et al. (2009) zur Nachhaltigkeitsberichterstattung in kleinen und mittelgroßen Unternehmen zeigt, dass ähnliche Themen eine hohe Relevanz haben wie im Corporate Sustainability Barometer, das Unternehmen mit einem Jahresumsatz von in der Regel über 50 Millionen Euro anspricht. Die Praxisrelevanz von Nachhaltigkeitsthemen ist somit unabhängig von der Unternehmensgröße: Energieeffizienz und -verbrauch sowie mitarbeiter-

bezogene Themen sind von sehr großer Bedeutung, während Biodiversität als wenig relevant eingestuft wird. In einer Studie von oekom research (2010a) zu unternehmerischer Verantwortung mit Fokus auf Kapitalanlagen wird darauf verwiesen, dass zahlreiche Unternehmen bzw. ihre Zulieferer gegen die Kernarbeitsnormen der International Labour Organization (ILO 2010) oder anderweitige arbeitsrechtliche Mindeststandards verstoßen. Entsprechend zeigt sich im Corporate Sustainability Barometer, dass Unternehmen sich für Themen wie Vereinigungsfreiheit und Kinderarbeit weniger häufig engagieren als z. B. für Aus- und Weiterbildung.

Interpretation und Handlungsempfehlungen

Ein Vergleich von Abbildung 9 und 10 zeigt, dass die von Unternehmen derzeit als relevant erachteten Nachhaltigkeitsthemen in der Regel diejenigen sind, für die Unternehmen sich bereits engagieren. Die Topthemen sind demnach der Energieverbrauch, Aus- und Weiterbildung sowie Emissionen, Abwasser und Abfall, während Kinder-, Zwangs- und Pflichtarbeit, Vereinigungsfreiheit und Biodiversität solche sind, denen nur wenig Relevanz beigemessen wird und für die sich wenige Unternehmen einsetzen.

Zudem fällt auf, dass die Themen, die als bedeutsam eingestuft werden bzw. für die Unternehmen sich engagieren, hauptsächlich etablierte, konventionelle Themen sind. Häufig stehen sie im engen Zusammenhang mit Effizienz – sei es bezüglich Energie, Material oder Wasser. Entsprechend lässt das jeweilige Engagement immer auch einen unmittelbaren ökonomischen Nutzen erwarten, z. B. durch die Einsparung von Ressourcen. So vermerkt einer der Befragten, dass von den genannten Themen „alle kostenrelevant sind“. Des Weiteren liegt ein zentrales Augenmerk auf den Mitarbeitenden. Arbeitszufriedenheit und Arbeitgeberattraktivität sind entscheidende Voraussetzungen für die Produktivität eines Unternehmens und die Qualität seiner Produkte und Dienstleistungen. Daher kann auch das Engagement für Mitarbeitende zum Geschäftserfolg beitragen.

Dass die Zahl der Unternehmen, die sich für ein bestimmtes Thema engagieren, die Zahl derjenigen (mitunter deutlich) übertrifft, die über entsprechende Stakeholder-Forderungen berichten, zeigt zudem, dass Nachhaltigkeitsengagement nicht nur aus den Erwartungen und dem Druck von Stakeholdern resultiert, sondern dass Unternehmen auch eigenmotiviert handeln. Dies gilt insbesondere für die Aus- und Weiterbildung sowie die Vielfalt und Chancengleichheit.

Die in der Praxis als relevant bewerteten Themen lassen sich darüber hinaus den identifizierten Nachhaltigkeitsstrategien zuordnen, die sich als dominant herausgestellt haben (vgl. Kapitel E2, S. 47 ff.). Tabelle 3 listet die als relevant bewerteten Nachhaltigkeitsthemen auf und ordnet sie den entsprechenden Strategien zu. Die Zuordnung verdeutlicht, dass die vorherrschenden defensiven und offensiven innenorientierten Strategien sowie die defensive gesellschaftsorientierte Strategie sich nicht nur in den getätigten Maßnahmen, sondern auch in der Bewertung der Relevanz unterschiedlicher Nachhaltigkeitsthemen widerspiegeln.

Zusammenhang von Praxisrelevanz und ökonomischem Nutzen

Nachhaltigkeitsengagement nicht nur als Reaktion auf Stakeholder-Forderungen

verbreitete Nachhaltigkeitsstrategien	relevante Nachhaltigkeitsthemen
defensive innenorientierte Strategie	Effizienz: <ul style="list-style-type: none"> • Energieverbrauch • Emissionen/Abwasser/Abfall • Materialverbrauch • Wasserverbrauch
defensive gesellschaftsorientierte Strategie	Für verschiedene Themen möglich, z. B. kann Risikomanagement sich auf Ressourcenumgang oder Arbeitsschutz beziehen.
offensive innenorientierte Strategie	Arbeitszufriedenheit: <ul style="list-style-type: none"> • Aus- und Weiterbildung • Arbeitsschutz und -sicherheit • Arbeitsplätze/Beschäftigung

Tab. 3 Nachhaltigkeitsstrategien und relevante Themen

Transfer in die Praxis: Diversity

Kunden, Lieferanten, Mitarbeitende: Im Zuge der Globalisierung treffen hier mittlerweile die Ansprüche von Menschen mit unterschiedlichster ethnischer und regionaler Herkunft sowie verschiedensten Kulturverständnissen und Lebensbedürfnissen aufeinander. Der systematische Umgang mit diesen Unterschieden (Diversity-Management) erhöht die Innovations- und Problemlösungsfähigkeit sowie die Kreativität eines Unternehmens und führt somit zu größerer Kundennähe und besserer Mitarbeiterbindung. Zahlreiche deutsche Unternehmen haben diese Potenziale bereits erkannt. So wurde die im Dezember 2006 von namhaften deutschen Unternehmen initiierte „Charta der Vielfalt“ bis Anfang 2010 bereits von über 800 Unternehmen unterzeichnet, die insgesamt rund 4,6 Millionen Beschäftigte repräsentieren. Mit ihrer Unterschrift verpflichten sich die Unterzeichner, Vielfalt anzuerkennen und wertzuschätzen sowie ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das frei von Vorurteilen ist. Weitere Informationen hierzu finden sich in der von PwC herausgegebenen Publikation *Unternehmerische Verantwortung praktisch umsetzen. Leitfaden zum Nachhaltigkeitsmanagement* (PwC 2010) sowie unter www.vielfalt-als-chance.de.

Bedeutung vernachlässigter und neuer Themen prüfen

Beachtung verdienen weiterhin die Themen, die derzeit von Unternehmen als vergleichsweise wenig relevant bewertet werden: Biodiversität, Vereinigungsfreiheit und Recht auf Kollektivverhandlungen sowie Kinder-, Zwangs- und Pflichtarbeit. Verschiedene Gründe sind für ihre geringe Relevanz denkbar. Die genannten sozialen Themen sind in Deutschland gesetzlich geregelt, worauf auch einige der Befragten verweisen, und werden daher nicht unbedingt als Teil des Nachhaltigkeitsmanagements wahrgenommen. Zu beachten ist allerdings, dass diese Themen im Rahmen eines nachhaltigkeitsorientierten Supply Chain Managements in Ländern mit einer fehlenden oder schwächeren Regulierung ökonomische, soziale und ökologische Relevanz aufweisen können und deshalb berücksichtigt werden sollten. So wurde im Fragebogen zusätzlich auf die Stakeholder-Forderung „Vereinigungsfreiheit/Recht auf Kollektivverhandlungen“ sowie „Kinder-, Zwangs- und Pflichtarbeit in der Lieferkette“ hingewiesen. Einige Unternehmen, wie solche ohne Lieferkette, sind jedoch von bestimmten Themen, wie Kinder-, Zwangs- und Pflichtarbeit, nicht betroffen (Wesentlichkeitsabwägung).

Eine weitere Erklärung dafür, dass einigen Themen aktuell wenig Bedeutung beigemessen wird, könnte sein, dass die Unternehmen ihren Nutzen noch nicht erkannt haben. Dies gilt möglicherweise für die Biodiversität. Das von den Vereinten Nationen ausgerufenen und von der Bundesregierung aktiv unterstützte „Internationale Jahr der biologischen

Vielfalt 2010“ dürfte dem Thema jedoch Auftrieb geben. Biodiversitätsmanagement hat nicht nur eine weltweite ökologische und gesellschaftliche Bedeutung, sondern bietet Unternehmen auch vielfältige wirtschaftliche Potenziale, z. B. in Form von Produktentwicklungen, Kosteneinsparungen in der Bewirtschaftung von Firmenarealen oder Innovationen in der Produktion (vgl. Schaltegger/Beständig 2010).

Biodiversität

Im Sommer 2010, im Jahr der Biodiversität, werden zwei internationale Studien veröffentlicht. Der Bericht *The Economics of Ecosystems and Biodiversity* (TEEB 2010) bemisst den volkswirtschaftlichen Wert von Ökosystemleistungen und biologischer Vielfalt. Er hilft, die wirtschaftlichen Auswirkungen des Biodiversitätsverlusts und -erhalts besser zu verstehen. Das Handbuch *Unternehmerisches Biodiversitätsmanagement* der Initiative „Business and Biodiversity“ zeigt die unternehmerische Relevanz von Biodiversität und Handlungsansätze für Business Cases for Biodiversity auf. In der Onlineversion des Handbuchs wird anhand von konkreten Unternehmensbeispielen ein Managementansatz vorgestellt, um Risiken besser steuern und Chancen ergreifen zu können (Schaltegger/Beständig 2010, www.business-and-biodiversity.de).

Dass sich die als zukünftig wichtig erachteten Themen zu einem Großteil mit den aktuell relevanten Themen decken, hat verschiedene Gründe. Entweder sind sie beständig und werden weiterhin das Nachhaltigkeitsmanagement prägen oder aber es fehlen Informationen über die (ökonomische) Relevanz „neuer“ Nachhaltigkeitsthemen, weshalb diese unterschätzt werden und die Bedeutung heutiger Themen in die Zukunft fortgeschrieben wird. Ist Letzteres der Fall, sind daraus Schlüsse für die institutionalisierte Analyse von Nachhaltigkeitsthemen zu ziehen. Dies kann in Form einer verstärkten Berücksichtigung in der strategischen Früherkennung, z. B. durch Trendscouts, oder durch die gezielte Sammlung von Informationen zur Schaffung eines Business Case for Sustainability geschehen. Das frühzeitige Erkennen von Trends ermöglicht Unternehmen auch, z. B. durch Lobbyarbeit und Agenda-Setting auf bestimmte Entwicklungen Einfluss zu nehmen, statt lediglich passiv auf externe Forderungen zu reagieren.

2 Integration: Wie beziehen Unternehmen Nachhaltigkeit in die Geschäftstätigkeit und Organisation ein?

Im Folgenden werden die Verknüpfung von Nachhaltigkeit mit dem Kerngeschäft, der Einbezug von Organisationsbereichen und die relevanten Treiber eines Business Case for Sustainability untersucht.

2.1 Wird Nachhaltigkeit mit dem Kerngeschäft verknüpft?

Die wichtigsten Ergebnisse

- In einem Großteil der befragten Unternehmen wird das Nachhaltigkeitsengagement mit dem Kerngeschäft teilweise oder umfassend verknüpft.
- Verbreitet ist die Kerngeschäftsintegration insbesondere in Form einer nachhaltigkeitsorientierten Sortimentsgestaltung und -erweiterung.
- Der weitere Ausbau und die Pflege dieser Integration bilden derzeit die wichtigsten Herausforderungen des Nachhaltigkeitsmanagements.

Nachhaltige Entwicklung erfordert Veränderungen in Gesellschaft, Politik und Wirtschaft. Die nachhaltige Entwicklung eines Unternehmens setzt die Integration nachhaltigen Handelns in das Kerngeschäft voraus, das heißt in das Geschäftsmodell sowie die wichtigsten wertschöpfenden Prozesse und Produkte (z. B. Hansen/Schrader 2005; Loew/Braun 2006; Porter/Kramer 2006; Leitschuh 2008; Müller/Schaltegger 2008; PwC 2010). Erfolgt das Nachhaltigkeitsmanagement parallel zum konventionellen, ökonomisch ausgerichteten Management, kann es keine substantziellen Veränderungen von Prozessen, Produkten und Dienstleistungen bewirken. Das Corporate Sustainability Barometer untersucht, ob Unternehmen in Deutschland diese wesentliche Integration von Nachhaltigkeit gelingt.

Ergebnisse des Corporate Sustainability Barometers

Ein Großteil der Befragten gibt an, dass das Nachhaltigkeitsengagement ihres Unternehmens mit dem Kerngeschäft verknüpft ist (84,8 %). Die von den Unternehmen genannten Beispiele beziehen sich mehrheitlich auf eine nachhaltigkeitsorientierte Sortimentsgestaltung, also das Angebot und die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen unter ökologischen und sozialen Gesichtspunkten (54,5 % der Unternehmen). Konkrete Beispiele hierfür sind die Entwicklung „grüner“ Produkte, alternative Technologien, biologisch abbaubare Produkte, nachhaltige Anlageprodukte und Kreditvergabepolitik sowie Maßnahmen zur Verbesserung der Energieeffizienz. Hierbei ist zu beachten, dass es den Unternehmensvertretern freigestellt war, welche und wie viele Beispiele sie zur Veranschaulichung der Verknüpfung von Nachhaltigkeitsengagement und Kerngeschäft nennen.

14,3 % der Unternehmensvertreter nennen die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten entlang der Supply Chain, z. B. durch Schulungen und Qualifizierungen in Herstellungs- und Lieferländern sowie die Auswahl von Lieferanten und Produktionsfaktoren nach ökologischen und sozialen Kriterien. Um zu veranschaulichen, in welcher Weise Nachhaltigkeit mit dem Kerngeschäft verbunden ist, geben zudem 12,5 % der Befragten die Optimierung von Produktion und Prozessen an, z. B. durch die Reduzierung von CO₂-Emissionen, die Senkung des Energieverbrauchs und die Minimierung des Einsatzes schädlicher Stoffe. Auffällig ist jedoch, dass einige der genannten Beispiele keine Verknüpfung des Nachhaltigkeitsengagements mit dem Kerngeschäft darstellen. Dazu zählt z. B. die Auslobung von Preisen. Preisverleihungen und Sponsoring sind Teil des gesellschaftlichen Engagements eines Unternehmens, stellen aber in der Regel keine Integration von Nachhaltigkeit in Produktion, Dienstleistungen oder Prozesse dar.

Verknüpfung von Nachhaltigkeit und Kerngeschäft vor allem über das Sortiment üblich

Supply Chain sowie Optimierung von Produktion und Prozessen als Weg, Nachhaltigkeit in das Kerngeschäft zu integrieren

Insgesamt ist bei 9,8 % der Unternehmen fraglich, ob die von ihnen genannten Beispiele tatsächlich eine Verknüpfung des Nachhaltigkeitsengagements mit dem Kerngeschäft darstellen. Hingegen gilt für 75,0 % der befragten Unternehmen, dass sie ihr Nachhaltigkeitsengagement mit dem Kerngeschäft teilweise oder umfassend verknüpfen und dafür mindestens ein passendes Beispiel angeben haben (Abb. 11).

Teilweise oder umfassende Integration von Nachhaltigkeit bei drei Vierteln der Unternehmen

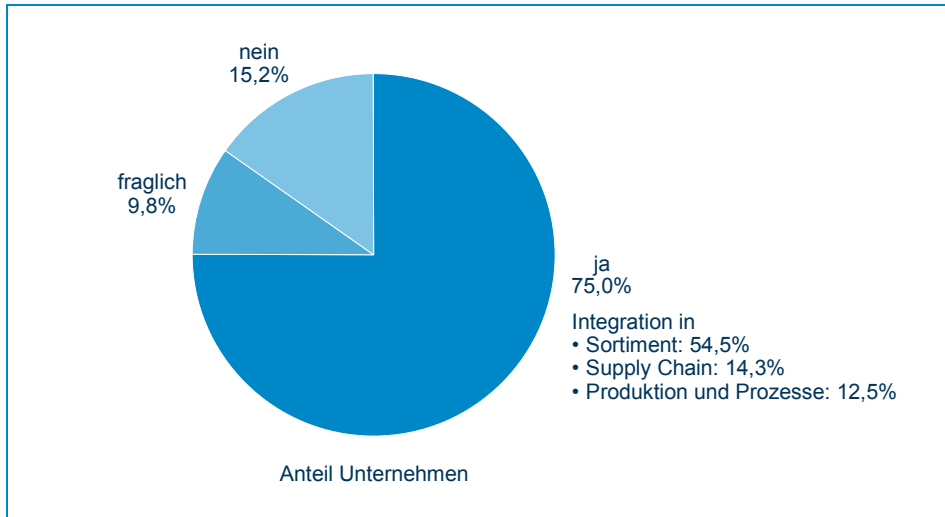


Abb. 11 Integration von Nachhaltigkeit in das Kerngeschäft

Abgleich der Ergebnisse mit anderen Studien und der Theorie

Die Forderung nach der Integration von Nachhaltigkeit bzw. von ökologischen und sozialen Belangen in das Kerngeschäft wird an zahlreichen Stellen in der Literatur laut (vgl. Hansen/Schrader 2005; Loew/Braun 2006; Porter/Kramer 2006; Leitschuh 2008). Die Befragung ergab, dass die Wichtigkeit des Themas auch in der Praxis erkannt wird.

Dieses Ergebnis deckt sich mit den Resultaten anderer empirischer Untersuchungen. So fanden z. B. Angermüller/Schwerk (2004) in einer Studie zur kommunizierten Bedeutung von CSR in den umsatzstärksten deutschen Unternehmen heraus, dass die CSR-Aktivitäten von 74,9 % der 171 befragten Unternehmen einen Bezug zum Kerngeschäft aufwiesen. Laut einer Befragung großer deutscher Unternehmen von Loew/Braun (2006) zur organisatorischen Umsetzung von CSR ist es zudem unstrittig, dass CSR im Kerngeschäft gelebt werden muss. Mit dem Corporate Sustainability Barometer konnte darüber hinaus konkret gezeigt werden, wie Unternehmen aktuell diese Kerngeschäftsintegration vornehmen.

Interpretation und Handlungsempfehlungen

Sowohl in der wissenschaftlichen Diskussion als auch in der Unternehmenspraxis besteht Einigkeit darüber, dass Nachhaltigkeitsmanagement ins Kerngeschäft integriert werden muss. Der Anteil der befragten Unternehmen, die nach dieser Maxime handeln, ist mit 75,0 % hoch. Dieses Ergebnis ist erfreulich, weil es zeigt, dass vielen Unternehmen in Deutschland die Bedeutung der Integration bewusst ist. Gleichzeitig darf es jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass keine Aussage darüber möglich ist, ob die Verknüpfung in den jeweiligen Unternehmen nur punktuell oder in der Breite gelingt.

Kerngeschäftsintegration von der Mehrheit der Unternehmen als bedeutend eingestuft

Als besonders verbreitet erweist sich eine nachhaltigkeitsorientierte Gestaltung bzw. Erweiterung des Produkt- und Leistungssortiments. Natürlich gilt es, zwischen Unternehmen zu unterscheiden, die nur einen kleinen Teil ihres Sortiments unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten herstellen, und solchen, die nahezu ausschließlich verantwortungsvoll produzieren oder fair gehandelte Waren anbieten. Jedoch ist all diesen Unternehmen gemein, dass sie innovativ sein müssen, um wettbewerbsfähige Produkte oder Leistungen am Markt offerieren zu können. Ein Teil der befragten Unternehmen stellt sich dieser Herausforderung bereits. Diesen innovativen Umgang mit Nachhaltigkeit gilt es voranzutreiben, insbesondere in Bezug auf die Verknüpfung mit der Steigerung des Unternehmenserfolgs.

Innovationen

Nachhaltigkeitsbezogene Innovationen sind Thema der Studie *Innovation durch CSR. Die Zukunft nachhaltig gestalten* des Bundesumweltministeriums. Darin werden unter anderem acht Erfolgsfaktoren der Verknüpfung von CSR und Innovationen dargestellt, die Unternehmen Anregungen für eine chancenorientierte Ausgestaltung des Nachhaltigkeitsmanagements geben können (Braun et al. 2009).

Weiterhin nennen 12,5 % der Unternehmensvertreter die Optimierung von Produktion und Prozessen als Beispiel für die Verknüpfung von Nachhaltigkeit und Kerngeschäft. Diese Zahl ist vergleichsweise gering, bedeutet jedoch nicht, dass Unternehmen sich diesbezüglich nicht engagieren, da ihnen die Wahl eines passenden Beispiels freigestellt war. Jedoch lässt sich aus diesem niedrigen Wert ableiten, dass eine nachhaltigkeitsorientierte Sortimentsanpassung derzeit stärker im Blick ist als ökologische und soziale Verbesserungen in der Produktion.

Die Kerngeschäftsintegration ausbauen und pflegen

Demgegenüber verknüpft ein Viertel der Unternehmen Nachhaltigkeit nicht (unmittelbar) mit dem Kerngeschäft und lässt entsprechenden Nachholbedarf erkennen. Die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in das Kerngeschäft erfordert ein schrittweises Vorgehen, das nicht sofort messbare Ergebnisse zeitigt, jedoch nachweislich von drei Vierteln der Unternehmen bereits in Angriff genommen wurde. Handlungsherausforderungen des Nachhaltigkeitsmanagements bilden derzeit der weitere Ausbau und die Pflege dieser Integration, indem z. B. nicht nur ein „Vorzeige“-Produkt angeboten, sondern die Umwelt- und Sozialverträglichkeit sämtlicher Leistungen kontinuierlich verbessert wird.

Transfer in die Praxis: Zukunftsgeschäft entwickeln, dauerhafte Werte schaffen

Aus der gesellschaftlichen und ökologischen Entwicklung ergeben sich je nach Branche mittel- und langfristige beachtliche Möglichkeiten für neue Geschäftsfelder. Unternehmen, die ökologische und soziale Anforderungen ernst nehmen, erkennen diese Chancen früher als andere und können sich mit neuen Produkten und Dienstleistungen für die Zukunft positionieren. Auch neue Märkte in Schwellen- und Entwicklungsländern lassen sich mithilfe von CR erschließen – z. B. durch eine Anpassung bestehender Produkte oder die Entwicklung neuer Produkte, die sich als Antwort auf Megatrends wie Energieeffizienz, Trinkwassermangel oder den fehlenden Zugang zum Internet (sog. Digital Divide) verstehen. So liegt nach Schätzung der Studie *Vision 2050. The new agenda for business* des WBCSD der potenzielle Markt für Mikroversicherungsprodukte in den Entwicklungsländern bei 1,5 bis 3 Milliarden Policen. Ende 2009 lag das Marktvolumen nur bei etwa 5 % dieser Größe, weist aktuell aber jährliche Wachstumsraten von mehr als 10 % auf. Weitere Informationen hierzu finden sich in der von PwC herausgegebenen Publikation *Unternehmerische Verantwortung praktisch umsetzen. Leitfaden zum Nachhaltigkeitsmanagement* (PwC 2010) sowie in *Vision 2050. The new agenda for business* (WBCSD 2010).

2.2 Welche Organisationsbereiche sind in das Nachhaltigkeitsmanagement involviert?

Die wichtigsten Ergebnisse

- Das Ausmaß, in dem einzelne Organisationsbereiche von Nachhaltigkeitsthemen betroffen und in das Nachhaltigkeitsmanagement eingebunden sind, differiert deutlich.
- Neben den Organisationsbereichen Nachhaltigkeit, Umwelt sowie Environment, Health and Safety (EHS) ist insbesondere die Unternehmenskommunikation stark von ökologischen und sozialen Themen betroffen.
- Hingegen sind die Bereiche Finanzen/Controlling/Rechnungswesen sowie Logistik/Distribution bei Nachhaltigkeitsthemen häufig außen vor.

Die systematische Integration von Nachhaltigkeit in Unternehmen erfordert, neben der Festlegung entsprechender Zuständigkeiten durch Schaffung einer Abteilung oder Beauftragung einzelner Personen, den Einbezug aller Organisationsbereiche, Akteure sowie der Geschäftsleitung (z. B. Loew/Braun 2006; Epstein 2008; Leitschuh 2008; Herzig/Schaltegger 2009). Nur so kann sichergestellt werden, dass Veränderungsprozesse in Richtung einer nachhaltigen Entwicklung des gesamten Unternehmens angestoßen werden. In der Befragung wurde überprüft, ob Unternehmen diese Herausforderung bewältigen.

Ergebnisse des Corporate Sustainability Barometers

Die Unternehmensvertreter geben für die einzelnen Organisationsbereiche unterschiedliche Ausmaße an, in denen diese von ökologischen und sozialen Themen betroffen sind (Abb. 12).

Unterschiedliche Betroffenheit der einzelnen Organisationsbereiche in Bezug auf Nachhaltigkeitsthemen

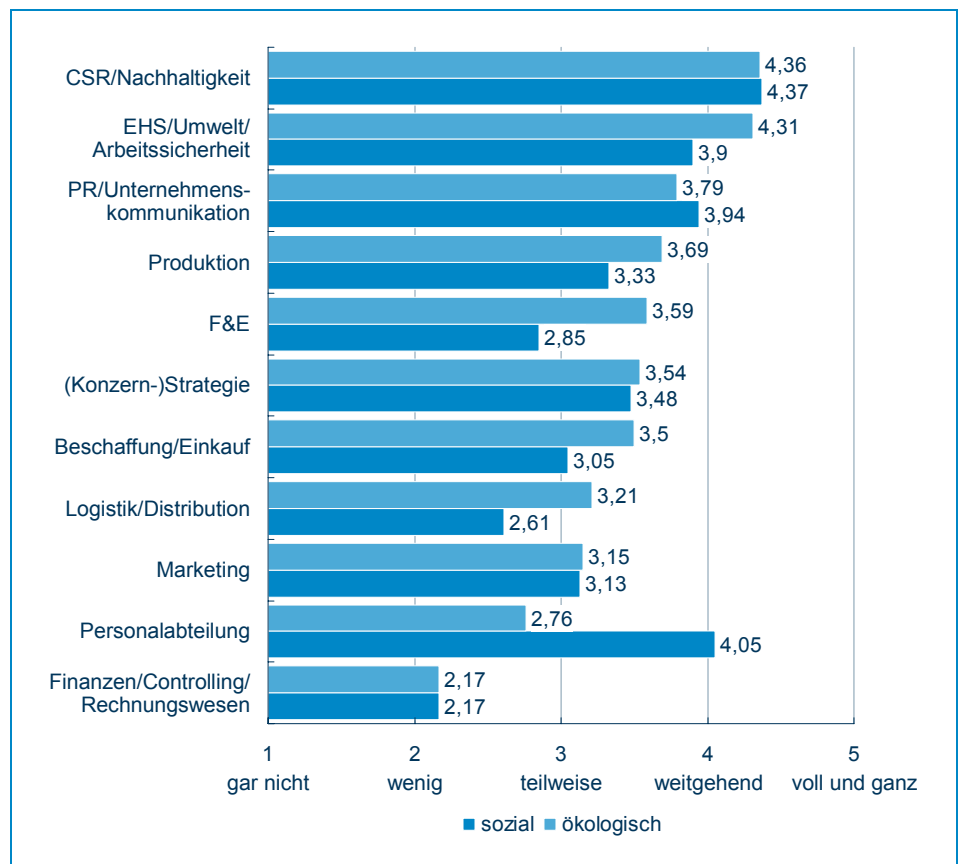


Abb. 12 Betroffenheit der Organisationsbereiche

Unternehmenskommunikation von Nachhaltigkeitsthemen stark betroffen

Neben den Organisationsbereichen, die mit Nachhaltigkeits- bzw. Umwelt- und sozialen Themen unmittelbar betraut sind (Nachhaltigkeit und CSR sowie EHS, Umwelt und Arbeitssicherheit), ist vor allem der Bereich PR/Unternehmenskommunikation von ökologischen und sozialen Themen tangiert. Für soziale Themen gilt dies insbesondere für die Personalabteilung, während die Bereiche Gebäude-/Facility-Management und Investor Relations, die von Unternehmensvertretern ergänzend genannt wurden, von beiden Themen betroffen sind.

Ökologisches und Soziales kaum Thema für Finanzen, Controlling und Rechnungswesen

Wenig von Nachhaltigkeitsthemen berührt sind hingegen nach Einschätzung der Befragten die Bereiche Finanzen, Controlling und Rechnungswesen. Weiterhin gilt dies für den Personalbereich bezüglich ökologischer Themen und für den Bereich Logistik/Distribution sowie F&E bezüglich sozialer Themen. Die übrigen untersuchten Organisationsbereiche werden von den Befragten als mittelmäßig betroffen eingestuft.

Auffällig ist, dass viele Organisationseinheiten von sozialen Themen weniger stark tangiert sind als von ökologischen. Die Ausnahme hiervon bildet erwartungsgemäß der Bereich Personal, der als stärker von sozialen Themen betroffen eingestuft wird. Die Bereiche CSR und Nachhaltigkeit, Marketing sowie Finanzen, Controlling und Rechnungswesen sind hingegen (nahezu) gleichermaßen von ökologischen und sozialen Themen betroffen.

Die Betroffenheit der Organisationsbereiche spiegelt sich auch in dem Ausmaß, in dem sie als fördernd für die Umsetzung von Nachhaltigkeit angesehen werden (Abb. 13).

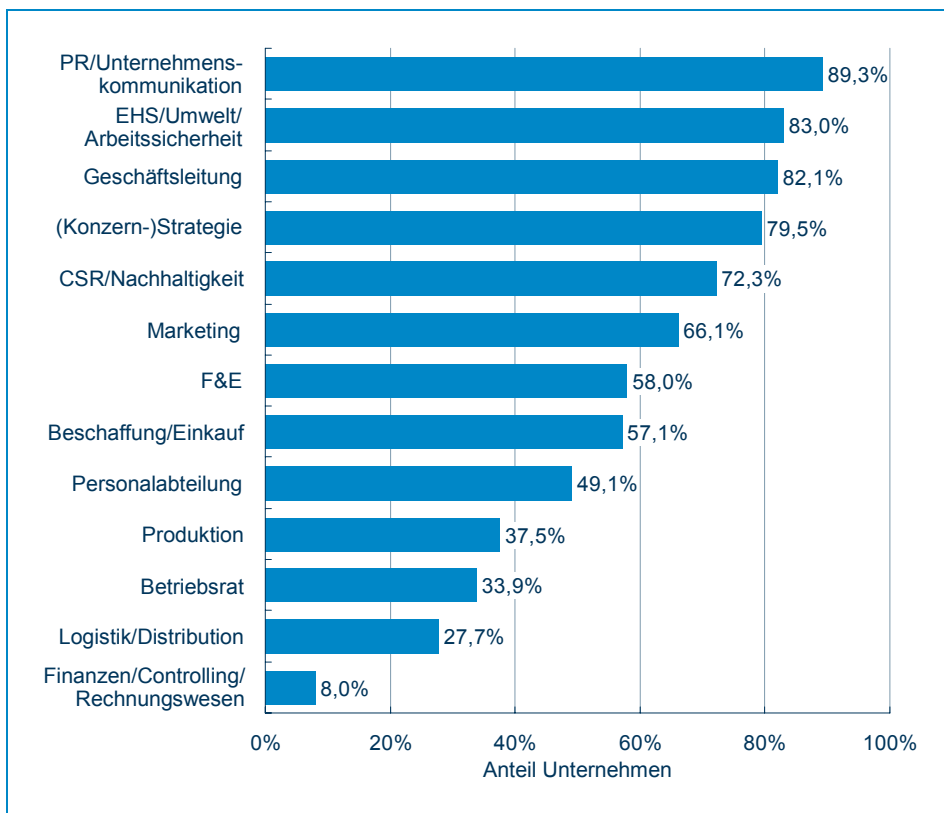


Abb. 13 Als fördernd bewertete Organisationsbereiche

Unternehmensinterne Treiber sind entsprechend vor allem PR und Unternehmenskommunikation mit 89,3 % sowie die für das Thema Nachhaltigkeit zuständigen Bereiche (EHS, Umwelt und Arbeitssicherheit mit 83,0 %, CSR und Nachhaltigkeit mit 72,3 %).

Zusätzlich zu diesen Organisationsbereichen werden auch die Geschäftsleitung (82,1 %) und die strategische Planung (79,5 %) häufig als Treiber unternehmerischer Nachhaltigkeit genannt. Die Geschäftsführung fungiert in den befragten Unternehmen vor allem als Gestalter und Impulsgeber des Nachhaltigkeitsengagements. Das spiegelt sich auch in ihrer Spitzenposition bei der Frage nach den wichtigsten Treibern für die Umsetzung von Nachhaltigkeit wider (vgl. Kapitel E1, S. 34 ff.). Die Geschäftsführung wurde an dieser Stelle von 35,7 % der Befragten genannt, gefolgt von den Bereichen CSR und Nachhaltigkeit (32,1 %), EHS, Umwelt und Arbeitssicherheit (18,8 %) sowie PR und Unternehmenskommunikation (17,9 %). Dennoch ist die Zuständigkeit der Geschäftsleitung für Nachhaltigkeitsmaßnahmen in nicht einmal einem Viertel der Unternehmen schriftlich fixiert.

Unternehmensinterne Bereiche bzw. Akteure, die besonders selten als fördernd eingestuft werden, sind Finanzen, Controlling und Rechnungswesen (8,0 %) sowie Logistik und Distribution (27,7 %).

Vergleich der Ergebnisse mit anderen Studien und der Theorie

Den Einbezug von Organisationsbereichen in das Nachhaltigkeitsmanagement haben Herzig/Schaltegger (2009) für die Jahre 2002 und 2006 untersucht. An den Umfragen, die unter den 120 größten Unternehmen Deutsch-

PR und Unternehmenskommunikation fördernd für die Umsetzung von Nachhaltigkeit

Finanzen, Rechnungswesen und Controlling sowie Logistik und Distribution besonders selten als fördernd eingestuft

lands durchgeführt wurden, beteiligten sich 54 Unternehmen im Jahr 2002 und 45 im Jahr 2006. Im Vergleich fällt primär auf, dass in der aktuellen Befragung (2010) die Betroffenheit sämtlicher Bereiche als höher eingeschätzt wird. Dies gilt sowohl für ökologische als auch für soziale Themen. Die Bedeutung von Nachhaltigkeitsaspekten hat also deutschlandweit und in den Unternehmen insgesamt zugenommen.

Zudem hat sich der Unterschied in der Bedeutung ökologischer und sozialer Themen in einigen Organisationsbereichen zwischen 2002 und 2009/2010 kontinuierlich verringert, z. B. in den Bereichen F&E, Produktion, Beschaffung und (Konzern-)Strategie bzw. strategische Planung (Abb. 14). In einigen Bereichen holen demnach die sozialen Themen auf, wohingegen die Dominanz ökologischer Aspekte sich z. B. in Vertrieb, Logistik bzw. Distribution hartnäckig hält.

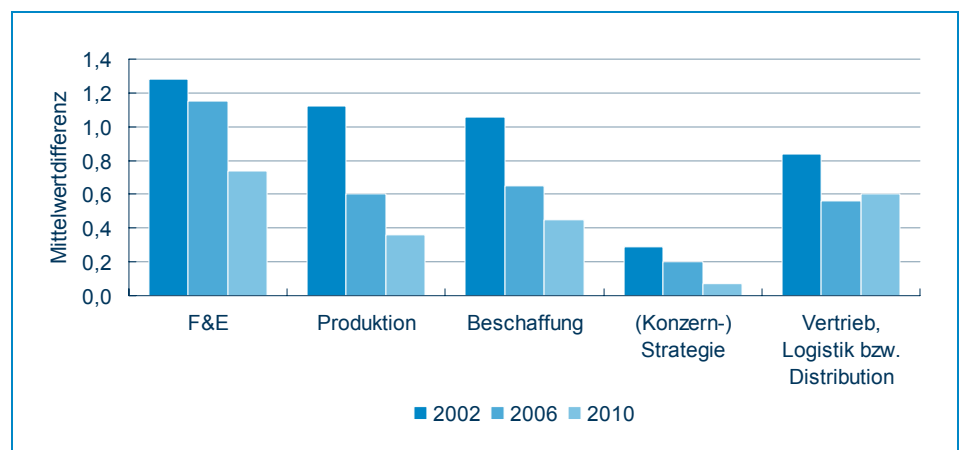


Abb. 14 Mittelwertdifferenz des Ausmaßes, in dem Organisationsbereiche von ökologischen und sozialen Themen betroffen sind

Wichtige Rolle der Nachhaltigkeit für die Unternehmensreputation

Interpretation und Handlungsempfehlungen

Je nach Schwerpunktsetzung des Nachhaltigkeitsengagements sind unterschiedliche Unternehmensbereiche betroffen und werden mit Nachhaltigkeitsaufgaben betraut. Umgekehrt ist auch die Art des Nachhaltigkeitsmanagements durch die Organisationseinheit geprägt, die sich intensiv damit befasst. Die Tatsache, dass aktuell insbesondere die Bereiche CSR und Nachhaltigkeit sowie EHS, Umwelt und Arbeitssicherheit stark von Nachhaltigkeitsthemen betroffen sind, ist wenig überraschend. Dass auch die Unternehmenskommunikation sehr stark von Nachhaltigkeitsthemen betroffen ist, zeigt, wie wichtig Nachhaltigkeitsmanagement für die Reputation eines Unternehmens ist. Die wichtige Rolle der Geschäftsleitung und der strategischen Planung deutet zudem auf eine strategische Bedeutung des Themas hin, die z. B. durch die schriftliche Fixierung der Zuständigkeit des Managements noch unterstrichen werden kann.

Engagement der Geschäftsführung

Ansatzpunkte für ein Engagement der Geschäftsführung für unternehmerische Nachhaltigkeit finden sich in der Publikation *Unternehmerische Verantwortung praktisch umsetzen. Leitfaden zum Nachhaltigkeitsmanagement* (PwC 2010). Mit den damit verbundenen notwendigen Kompetenzen von Führungskräften befasst sich zudem die Publikation *Nachhaltigkeit braucht Führung* des Bundesumweltministeriums (Künkel/ Fricke 2008). Hier werden Handlungsfelder zum Aufbau von Führungskompetenz für Nachhaltigkeit beschrieben, darunter die Fach- und Führungskräfte, Strukturen und Prozesse sowie die Beziehung zum Unternehmensumfeld.

Die effektive und effiziente Umsetzung unternehmerischer Nachhaltigkeit erfordert das Zusammenspiel sämtlicher Organisationseinheiten. Entsprechend sind besonders die Bereiche, die aktuell noch außen vor sind, in das Nachhaltigkeitsmanagement einzubeziehen. Es gilt nicht nur, das Bewusstsein für Nachhaltigkeitsbelange zu schärfen, sondern es sind auch die Chancen und Herausforderungen zu analysieren, die sich daraus sowohl für das Unternehmen insgesamt als auch für die einzelnen Organisationsbereiche ergeben.

Am wenigsten in das Nachhaltigkeitsmanagement einbezogen sind die Bereiche Finanzen, Controlling und Rechnungswesen. Dies ist sachlich nicht zu rechtfertigen. Zur Umsetzung unternehmerischer Nachhaltigkeit und insbesondere zur Schaffung eines Business Case for Sustainability sind entscheidungsrelevante Informationen, wie sie üblicherweise das Controlling und das Rechnungswesen zu finanziellen Fragestellungen liefern, unabdingbar. Die benötigten Informationen können sich z. B. auf CO₂-Emissionen und deren Kosten, den Ressourcenverbrauch, Kosten für Weiterbildung oder Werbewirkungen von Biolabels beziehen. Nur auf einer solchen Basis können rationale Entscheidungen getroffen werden, etwa für die Etablierung eines nachhaltigen Supply Chain Managements oder die nachhaltigkeitsorientierte Sortimentserweiterung.

Finanzen, Rechnungswesen
und Controlling stärker einbeziehen

Transfer in die Praxis: CR-Fragen für den Finanzvorstand

- Was sind die Erwartungen unserer Investoren in puncto Nachhaltigkeit?
- Welche Nachhaltigkeitsrankings und -indizes sind für uns von Bedeutung?
- Berichten wir ausreichend über unsere nicht finanziellen Leistungsindikatoren?
- Ist die Verbindung zum Shareholder-Value deutlich?
- Wie messen wir die Wirkung unserer Nachhaltigkeitsleistung auf unsere Marke, unseren Umsatz und unseren Shareholder-Value?
- Welche neuen Chancen am Kapitalmarkt eröffnet uns eine verbesserte Nachhaltigkeitsleistung?
- Wie sorgen wir für die Verlässlichkeit, Vergleichbarkeit und Konsistenz unserer Nachhaltigkeitsdaten?
- Wie messen wir unseren Carbon Footprint und unseren Product Carbon Footprint? Welche Rückschlüsse auf unsere Zukunftsfähigkeit lassen sich daraus ableiten?

Weitere Informationen hierzu finden sich in der von PwC herausgegebenen Publikation *Unternehmerische Verantwortung praktisch umsetzen. Leitfaden zum Nachhaltigkeitsmanagement* (PwC 2010).

Die von den Unternehmensvertretern wahrgenommene Passivität des Bereichs Logistik und Distribution kann damit erklärt werden, dass dieser von einer vermehrten Berücksichtigung ökologischer und sozialer Aspekte

Bedarf der verstärkten Institutionalisierung von Nachhaltigkeit

Nachteile erwartet (z. B. in Form eines kostenintensiveren Transports). Angesichts der steigenden Bedeutung von Nachhaltigkeit in der Lieferkette ist hier allerdings mit einem zunehmenden Handlungsbedarf zu rechnen.

Insgesamt lässt die mangelnde Einbindung einzelner Bereiche einen deutlichen Bedarf erkennen, Nachhaltigkeitsmanagement vertieft im Unternehmen zu institutionalisieren. Erst dann ist es möglich, durch Nachhaltigkeit die Wettbewerbsfähigkeit systematisch zu steigern. Bleiben einzelne Bereiche außen vor, kann dies zur Vernachlässigung wirtschaftlich bedeutender Nachhaltigkeitsmaßnahmen und zu Ineffizienzen führen sowie vermeidbare Kosten verursachen. Ebenso bedarf die unternehmerische Nachhaltigkeitsstrategie der unternehmensweiten Akzeptanz, damit Maßnahmen keine Insellösungen bleiben. Daher sind die Schnittstellen von Nachhaltigkeitsaktivitäten zu definieren, z. B. in Form einer Zusammenarbeit von Marketing und Nachhaltigkeitsbereich (verkaufsfördernde Verwendung eines ermittelten Product Carbon Footprint).

Product Carbon Footprint

Mit dem Product Carbon Footprint wird das Treibhauspotenzial (Global bzw. Greenhouse Warming Potential) eines Produkts über den gesamten Lebenszyklus bezeichnet. Ein CO₂-„Fußabdruck“ lässt sich analog für Länder, Unternehmen und Privathaushalte bestimmen. Informationen bieten z. B. das Carbon Disclosure Project (2010) und das PCF Projekt (2010). Innerhalb eines Unternehmens kann die Effektivität von Maßnahmen zur Einsparung von CO₂ z. B. mithilfe einer Sustainability Balanced Scorecard kontrolliert werden. Diese Methode zur Leistungsmessung ermöglicht es, aus der Finanz-, Kunden-, internen Prozess- sowie Lern- und Entwicklungsperspektive jeweils Ziele, Kennzahlen, Vorgaben und Maßnahmen zu formulieren und dabei Umwelt- und Sozialaspekte zu integrieren.

Um die Zusammenarbeit von Organisationsbereichen zu erleichtern, kann z. B. auf die Kompetenzen und Erfahrungen der Unternehmenskommunikation zurückgegriffen werden. Dieser Bereich könnte verstärkt unternehmensintern über Nachhaltigkeit informieren und integrative Maßnahmen für eine nachhaltigkeitsorientierte Entwicklung der Organisation begleiten, z. B. die Einführung einer Sustainability Balanced Scorecard.

Ökologische Themen immer noch stärker beachtet als soziale

Die Befragung zeigt, dass viele Bereiche von sozialen Themen weniger tangiert sind als von ökologischen. Dies verdeutlicht, dass Umweltthemen immer noch eine größere Bedeutung haben. Gleichmaßen von ökologischen und sozialen Belangen betroffen ist unter anderem der Nachhaltigkeitsbereich. Im Vergleich zu konventionelleren EHS-, Umwelt- und Arbeitssicherheitsabteilungen bearbeitet dieser Bereich Nachhaltigkeitsthemen integrativer. Zwar sind die erstgenannten drei Bereiche derzeit noch häufiger in Unternehmen vorzufinden, jedoch dürften sie mit der wachsenden Rolle unternehmerischer Nachhaltigkeit mittel- bis langfristig in integrativ ausgerichtete Abteilungen übergehen.

2.3 Welche Treiber eines Business Case for Sustainability werden genutzt?

Die wichtigsten Ergebnisse

- Unternehmen versuchen vor allem über die Treiber Effizienz, Risikobeherrschung, Arbeitszufriedenheit und Reputation mit ihrem Nachhaltigkeitsmanagement den Unternehmenserfolg zu steigern.
- Kosten, Umsatz und Innovationen werden seltener angesprochen.

Umwelt- und soziales Engagement werden mancherorts als Einschränkung des ökonomisch orientierten unternehmerischen Handelns betrachtet (z. B. Friedman 1970), doch eine überlegte Ausgestaltung des Nachhaltigkeitsmanagements kann die Wettbewerbsfähigkeit erhöhen und den Geschäftserfolg steigern (WBCSD 2002; Steger 2004; Schaltegger/Hasenmüller 2005; Schaltegger/Wagner 2006). Ein Unternehmen schafft einen Business Case for Sustainability, wenn es im Rahmen seiner Geschäftstätigkeit durch die Berücksichtigung ökologischer und sozialer Belange seinen Unternehmenserfolg vergrößert. Die entsprechenden Treiber Kosten, Umsatz, Risikobeherrschung, Reputation, Innovation, Mitarbeitermotivation und Effizienz gilt es durch geeignete Nachhaltigkeitsmaßnahmen so zu beeinflussen, dass der Geschäftserfolg gesteigert wird (Schaltegger/Hasenmüller 2005; Schaltegger 2008). Die Befragung soll zeigen, welche Treiber derzeit praxisrelevant sind.

Ergebnisse des Corporate Sustainability Barometers

Die in der Praxis wichtigen Treiber eines Business Case for Sustainability lassen sich über die von Unternehmen getätigten Nachhaltigkeitsmaßnahmen identifizieren, die jeweils einen Treiber repräsentieren (Tab. 4).

Nachhaltigkeitsmaßnahme	Treiber eines Business Case for Sustainability
Bewerben von umwelt- bzw. sozial orientierten Produkten (z. B. mit Biolabel)	Umsatz
Umwelt- bzw. sozial orientiertes Kostenmanagement (z. B. günstigere Recyclingprodukte verwenden)	Kosten
ressourceneffizient produzieren (z. B. Produktionsprozess optimieren)	Effizienz
Entwickeln neuer Bereiche mit Nachhaltigkeitsbezug (z. B. Produktinnovationen, Stiftungen)	Innovation
Umwelt- bzw. Sozialmaßnahmen kommunizieren (z. B. Nachhaltigkeitsbericht)	Reputation
Umwelt- bzw. sozial orientiertes Risikomanagement (z. B. Gesundheitsvorsorge am Arbeitsplatz)	Risikobeherrschung
Fördern der Mitarbeitermotivation	Mitarbeitermotivation

Tab. 4 Treiber eines Business Case for Sustainability

Business Case for Sustainability

Dem Business Case for Sustainability hat sich das CSM in einem Ergebnisrapport zum Fachdialog des Bundesumweltministeriums gewidmet. Es beschreibt die im Corporate Sustainability Barometer untersuchten Ansatzpunkte eines Business Case und gibt Anregungen für die Umsetzung (Schaltegger/Hasenmüller 2005).

Von der Häufigkeit, mit der die befragten Unternehmen einzelne Maßnahmen ergreifen (Skala von „gar nicht“ bis „immer“), lässt sich auf die Relevanz der einzelnen Business-Case-Treiber in der Praxis schließen (Abb. 15).

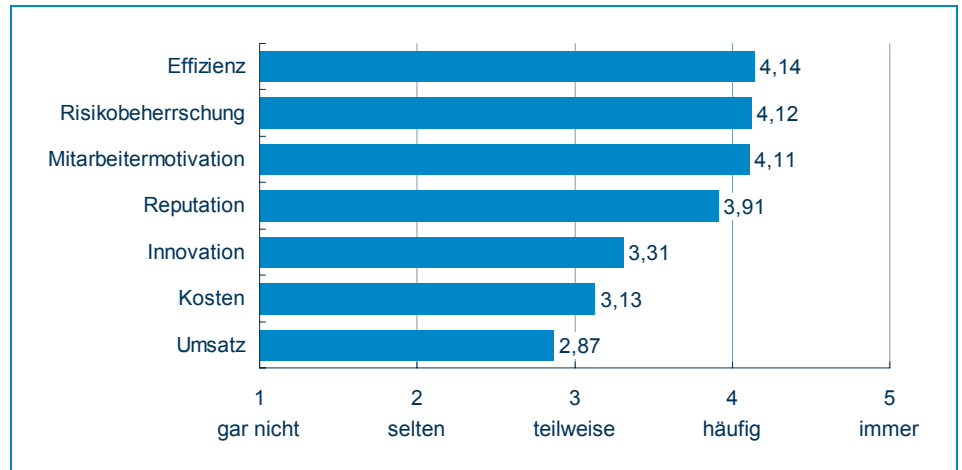


Abb. 15 Relevanz der Treiber von Business Cases for Sustainability

Nachhaltigkeitsmanagement als Möglichkeit, Effizienz, Risikobeherrschung und Mitarbeitermotivation positiv zu beeinflussen

Als wichtigste Business-Case-Treiber erweisen sich Effizienz, Risikobeherrschung und Mitarbeitermotivation, mit nur geringem Abstand gefolgt von Reputation. Die zugehörigen Maßnahmen „ressourceneffizient produzieren“, „Umwelt- bzw. sozial orientiertes Risikomanagement“, „Fördern der Mitarbeitermotivation“ und „Umwelt- bzw. Sozialmaßnahmen kommunizieren“ sind diejenigen, die von den befragten Unternehmen am häufigsten durchgeführt werden.

Weniger wichtig sind derzeit die Treiber Innovation, Kosten und Umsatz. Die zugehörigen Maßnahmen „Entwickeln neuer Bereiche mit Nachhaltigkeitsbezug“, „Umwelt- bzw. sozial orientiertes Kostenmanagement“ sowie „Bewerben von umwelt- oder sozial orientierten Produkten“ werden nur teilweise durchgeführt.

Ableich der Ergebnisse mit anderen Studien und der Theorie

Während sich eine Vielzahl von Studien mit grundsätzlichen und statistischen Zusammenhängen zwischen freiwilligen Umweltschutz- und sozialen Maßnahmen und dem Unternehmenserfolg befasst (vgl. z. B. Porter/van der Linde 1995; Pava/Krausz 1996; Griffin/Mahon 1997; Wagner et al. 2001; Margolis/Walsh 2001; Wagner/Schaltegger 2004), existieren nur wenige empirische und konzeptionelle Untersuchungen der konkreten Einflussfaktoren bzw. Treiber eines Business Case for Sustainability. Die Beschreibung, die dem Corporate Sustainability Barometer zugrunde gelegt wurde, haben Schaltegger/Hasenmüller (2005) vorgenommen. Wie die Untersuchungsergebnisse erkennen lassen, sind die dort theoretisch erarbeiteten Treiber des Business Case for Sustainability in der Unternehmenspraxis von unterschiedlicher Bedeutung.

Leitschuh-Fecht/Steger (2003) haben die ökonomischen Potenziale eines Nachhaltigkeitsmanagements für Unternehmen untersucht und diese mit „Risiko antizipieren und begrenzen“, „Markenimage“, „neue Produkte und Systemlösungen“, „Kosten senken“ und „neue Geschäftsmodelle“ benannt. Im aktuellen Corporate Sustainability Barometer finden sich jedoch

innovationsbezogene und insbesondere kostenbezogene Treiber nur selten wieder. Die in der Unternehmenspraxis angesprochenen Treiber eines Business Case for Sustainability haben sich demnach augenscheinlich hin zu einer größeren Bedeutung von Effizienz- sowie Mitarbeiterthemen verändert. Diese Entwicklung wird weiterhin zu beobachten sein.

Interpretation und Handlungsempfehlungen

Indem Treiber eines Business Case for Sustainability gezielt angesprochen werden, lässt sich der Unternehmenserfolg steigern. Aktuell werden von Unternehmen vor allem Nachhaltigkeitsmaßnahmen durchgeführt, die der Effizienzsteigerung, Risikobeherrschung, Mitarbeitermotivation und Reputation dienen. Dies stellt einen erheblichen Unterschied zu den in der Vergangenheit in der Literatur stark betonten Faktoren Kosten und Umsatz dar. Die Treiber Mitarbeitermotivation und Reputation betreffen das Bild des Unternehmens sowohl in der Innen- als auch in der Außenwahrnehmung. Diese Treiber anzusprechen kann das Anwerben und Halten qualifizierter Beschäftigter erleichtern, die Produktivität steigern, die gesellschaftliche Anerkennung verbessern und bei der Investorensuche helfen.

Auffällig ist die derzeit eher mittelmäßige Bedeutung nachhaltigkeitsbezogener Neuerungen von Produkten und Prozessen. Dass Innovationen hinter anderen Treibern von Business Cases for Sustainability zurückstehen, überrascht, da die Ergebnisse zeigen, dass Unternehmen z. B. im Hinblick auf die Integration von Nachhaltigkeit in das Kerngeschäft durchaus innovativ sind. Eine von Unternehmen vorangetriebene nachhaltige Entwicklung verlangt nach technologischen, organisatorischen und produktbezogenen Neuerungen, um z. B. veraltete, umweltschädigende Verfahren zu ersetzen. Unternehmen in Deutschland können Innovationen sowohl im Markt als auch in der Gesellschaft durchsetzen und auch ihren Geschäftserfolg positiv beeinflussen, indem sie Nachhaltigkeitsaspekte stärker in die F&E einbringen.

Chance, mit Nachhaltigkeit Innovationen zu kreieren und so die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern

Kenntnisse über den Business Case for Sustainability und die Identifikation der entsprechenden Treiber sind für ein erfolgreiches Nachhaltigkeitsmanagement in der Unternehmenspraxis essenziell. Bei der Analyse der Treiber ist zu berücksichtigen, dass diese sich unter Umständen gegenseitig beeinflussen. So haben Verbesserungen von Effizienz und Reputation in der Regel einen positiven Einfluss auf Kosten und Umsatz. Daher ist es notwendig, nicht nur die relevanten Treiber, sondern auch die Zusammenhänge zwischen der Ausgestaltung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen und dem Unternehmenserfolg möglichst genau zu kennen. Einen Business Case for Sustainability zu schaffen, erfordert, Nachhaltigkeitsfragen so zu managen, dass der Unternehmenserfolg nicht parallel zu einem solchen Engagement gesteigert wird, sondern gerade durch das Nachhaltigkeitsmanagement.

3 Umsetzung: Wie wird unternehmerische Nachhaltigkeit operationalisiert?

Untersucht werden die Pflege von Stakeholder-Beziehungen, die Anwendung von Managementmethoden und die Messung von Nachhaltigkeitsaspekten.

3.1 Wie werden Stakeholder von Unternehmen einbezogen?

Die wichtigsten Ergebnisse

- Fast alle Unternehmen pflegen ihre Stakeholder-Beziehungen.
- Stark verbreitet ist es, Stakeholder zu informieren und zu beobachten.
- Nur wenige Unternehmen involvieren Stakeholder stärker, etwa indem sie ihnen Entscheidungsbefugnisse übertragen.

Wesentlicher Bestandteil unternehmerischer Nachhaltigkeit ist die systematische Pflege von Stakeholder-Beziehungen (Schaltegger/Sturm 1992; Dyllick/Hockerts 2002; Carroll/Buchholtz 2008). Stakeholder sind Anspruchsgruppen, die einerseits von einem Unternehmen beeinflusst werden und es andererseits selbst beeinflussen können (vgl. Freeman 1984). Das Management von Stakeholder-Beziehungen dient der Legitimation und der Sicherung von Ressourcen (z. B. Vorprodukte von Lieferanten, Akzeptanz der Gesellschaft usw.). Der Austausch mit Stakeholdern ermöglicht auch, Trends frühzeitig zu erkennen und die Innovationsdynamik und -qualität zu steigern (vgl. Ruppel/Harrington 2000; Harting et al. 2006; Troshani/Doolin 2007). Das Corporate Sustainability Barometer widmet sich daher der Frage, wie es um das Stakeholder-Engagement von Unternehmen in Deutschland bestellt ist.

Ergebnisse des Corporate Sustainability Barometers

Das Corporate Sustainability Barometer untersucht das Stakeholder-Engagement anhand einer Klassifizierung von Krick et al. (2005), die mehrere aufeinander aufbauende Stufen vorschlagen. Der Umgang kann unterschiedlich intensiv, also durchgängig oder fallspezifisch, sein. In der Praxis wird von den Unternehmen im Umgang mit Stakeholdern das gesamte Spektrum der Abstufungen genutzt:

- Beobachten (z. B. durch Medienanalyse)
- Informieren (z. B. über Websites, Presse)
- Besprechen und Rat-Einholen (z. B. durch Umfragen, Fokusgruppen und Foren)
- Berücksichtigen bei Entscheidungen und Einbeziehen
- Zusammenarbeiten und Netzwerke zur gemeinsamen Lösungsentwicklung
- Empowerment und Befähigen (Übertragung von Entscheidungskompetenz)

Fast alle Unternehmen befassen sich mit ihren Stakeholdern, jedoch unterschiedlich intensiv. Abbildung 16 zeigt die Art und Weise der fall-spezifischen und überwiegenden bzw. durchgängigen Gestaltung von Stakeholder-Beziehungen.

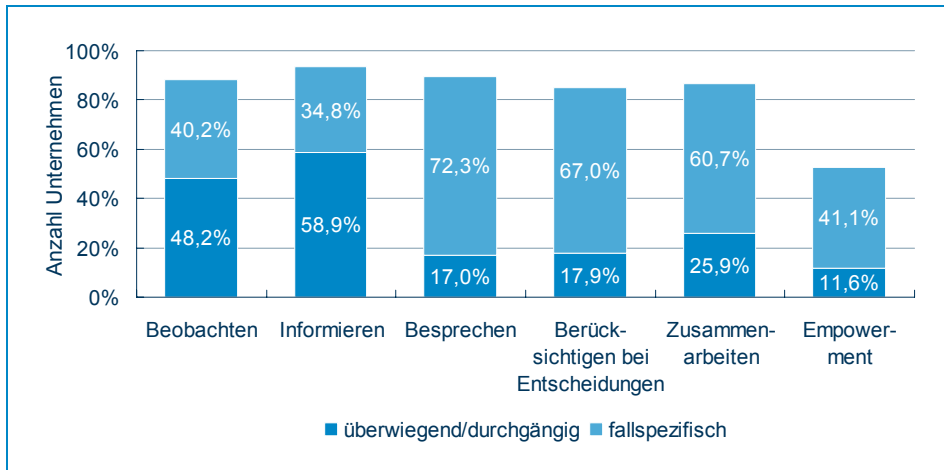


Abb. 16 Gestaltung von Stakeholder-Beziehungen

Am häufigsten nutzen Unternehmen (fallspezifische und durchgängige Gestaltung zusammengenommen) die Möglichkeit, Stakeholder zu informieren (93,8 %). Die Mehrzahl der befragten Unternehmen gibt weiterhin an, sich mit Stakeholdern zu besprechen (89,3 %), sie zu beobachten (88,4 %), mit ihnen zusammenzuarbeiten (86,6 %) und sie bei Entscheidungen zu berücksichtigen (84,8 %). Erstaunlicherweise gibt zudem mehr als die Hälfte der Unternehmen (52,7 %) an, fallspezifisch oder überwiegend Empowerment zu nutzen.

Informieren und Beobachten von Stakeholdern stark verbreitet

Aufschlussreich ist eine Betrachtung der durchgängigen (im Unterschied zur fallspezifischen) Gestaltung, da sich hier deutlich erkennen lässt, dass die verschiedenen Formen des Umgangs mit Stakeholdern unterschiedlich stark verbreitet sind. Während ein Großteil der Unternehmen durchgängig Stakeholder informiert und beobachtet (58,9 % und 48,2 %), werden alle anderen Formen der Beziehungspflege von der Mehrheit der Unternehmen vor allem fallspezifisch angewendet. Durchgängig genutzt werden die Möglichkeiten, sich mit Stakeholdern zu besprechen, von 17,0 %, sie in Entscheidungen zu berücksichtigen, von 17,9 %, mit ihnen zusammenzuarbeiten, von 25,9 % der befragten Unternehmen. Weniger hoch ist dieser Anteil erwartungsgemäß für Empowerment (11,6 %).

Vergleich der Ergebnisse mit anderen Studien und der Theorie

Stakeholder-Beziehungen können sehr unterschiedlich ausgestaltet werden (vgl. Krick et al. 2005). Das Corporate Sustainability Barometer zeigt, dass fast alle Unternehmen vielfältige Beziehungen zu ihren Stakeholdern pflegen. Dies wird seit Langem gefordert (vgl. z. B. Freeman 1984; Schaltegger 2000; Dyllick/Hockerts 2002; Carroll/Buchholtz 2008). Es wird aber auch deutlich, dass Unternehmen Stakeholder unterschiedlich stark involvieren. Insbesondere der durchgängige, kontinuierliche Einsatz partizipativer Ansätze des Stakeholder-Managements ist in der Praxis wenig verbreitet.

Stakeholder Engagement Manual

Im *Stakeholder Engagement Manual* (Vol. 2: *The Practitioner's Handbook on Stakeholder Engagement*) haben Krick et al. im Jahr 2005 Stakeholder-Engagement beschrieben, darunter die Identifikation von Stakeholdern und relevanten Themen, die Analyse und Planung eines entsprechenden Engagements und geeignete Methoden. Volume 1 des *Stakeholder Engagement Manual* von Stakeholder Research Associates Canada Inc. gibt zudem Einblicke in die Rolle von Stakeholder-Engagement in Unternehmen, NGOs, Gewerkschaften und Branchenverbänden (Partridge et al. 2005).

Zurückhaltung bei der Ausstattung von Stakeholdern mit Entscheidungskompetenzen

Interpretation und Handlungsempfehlungen

Unternehmen gestalten ihre Stakeholder-Beziehungen unterschiedlich intensiv aus und beteiligen ihre Anspruchsgruppen unterschiedlich stark. Dies zeigt sich darin, dass Unternehmen ihre Stakeholder vor allem informieren und beobachten, die meisten sich jedoch lediglich fallspezifisch mit ihnen besprechen, sie fallspezifisch bei Entscheidungen berücksichtigen und fallspezifisch mit ihnen zusammenarbeiten. Dass Anspruchsgruppen mit Entscheidungskompetenzen ausgestattet werden, ist in der Praxis besonders selten vorzufinden. Dies ist darauf zurückzuführen, dass viele Unternehmen einen starken Einbezug von Stakeholdern als riskant empfinden. Die damit verbundenen Chancen werden offensichtlich weniger stark gewichtet.

Ein intensiver Austausch mit Interessengruppen kann helfen, unternehmensexterne Perspektiven kennenzulernen sowie Innovationsmöglichkeiten und neue Geschäftsfelder zu erkennen. Der Informationsaustausch mit Stakeholdern sollte auch ohne speziellen Anlass regelmäßig stattfinden, um über Entwicklungen, die die Stakeholder als relevant erachten, sowie ihre Erwartungshaltungen auf dem Laufenden zu bleiben. Stakeholder-Beziehungen entwickeln sich nicht von alleine, sondern beruhen – wie strategische Partnerschaften von Unternehmen – auf einem vertrauensvollen Austausch, einer verbindlichen Kommunikation sowie der Bereitschaft zu Veränderungen und Zugeständnissen auf beiden Seiten. Um Stakeholder zu motivieren, sich vermehrt zu engagieren, ist es nötig, sie stärker zu beteiligen.

3.2 Welche Managementmethoden werden in der Praxis genutzt?

Die wichtigsten Ergebnisse

- Verschiedene Methoden des Nachhaltigkeitsmanagements haben sich etabliert.
- Besonders verbreitet sind Qualitäts- und Umweltmanagementsysteme.
- Mit Ausnahme der Anwendung von Umweltkennzahlen sind Ansätze des Informationsmanagements und des nachhaltigkeitsorientierten Rechnungswesens von geringer Bedeutung.

Für die Umsetzung unternehmerischer Nachhaltigkeit bieten sich Unternehmen verschiedene Managementmethoden an. So können ökologische, soziale und wirtschaftliche Belange systematisch im Tagesgeschäft berücksichtigt und im gesamten Unternehmen integriert werden (Schaltegger et al. 2007; Herzig/Schaltegger 2009). Im Rahmen der Befragung wurde ermittelt, inwieweit diese Methoden in der Praxis angewandt werden.

Ergebnisse des Corporate Sustainability Barometers

Das Corporate Sustainability Barometer untersucht die Anwendungshäufigkeit und Bekanntheit zahlreicher Managementansätze und Standards unternehmerischer Nachhaltigkeit (insgesamt 94). Das Spektrum der Methoden ist sehr breit und umfasst z. B. auch das Sozial- und Kultursponsoring. Es werden sowohl Umwelt- und Sozialmanagementansätze als auch integrative Methoden betrachtet. Die Befragung ergab, dass lediglich eine Auswahl dieser Methoden tatsächlich Anwendung findet. Abbildung 17 zeigt die zehn am häufigsten genutzten Methoden des unternehmerischen Nachhaltigkeitsmanagements.

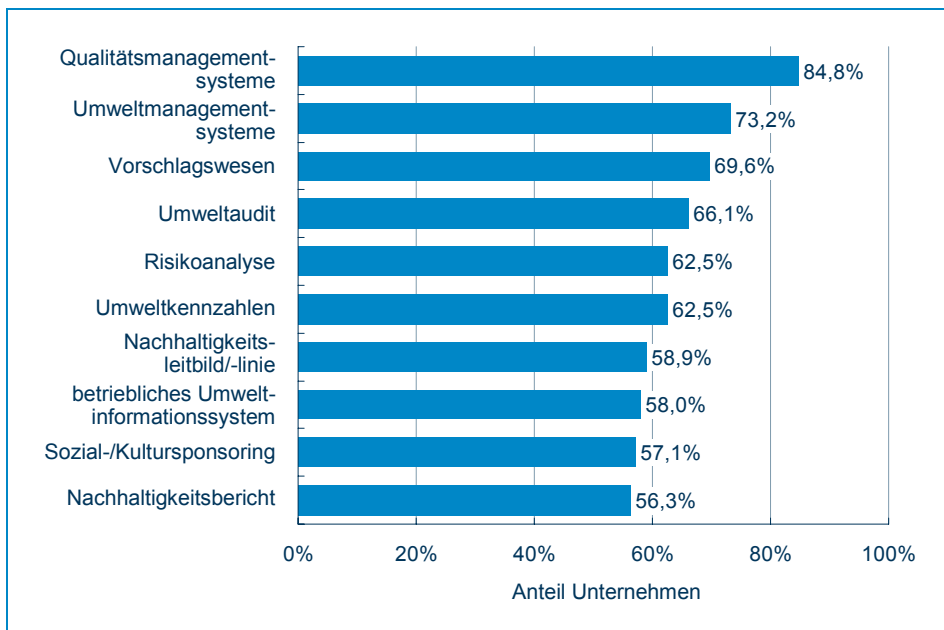


Abb. 17 Top 10 der angewendeten Methoden des Nachhaltigkeitsmanagements

Managementansätze

Von A wie ABC-Analyse bis Z wie Zustandsszenario: Managementansätze zur Umsetzung von CSR und CR stellt die Studie *Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen* von Bundesumweltministerium, econsense und CSM aus dem Jahr 2007 vor. Neben den verschiedenen mit Nachhaltigkeit verbundenen Herausforderungen werden die Anwendungsmöglichkeiten von Methoden, ihre Eignung für verschiedene betriebliche Funktionsbereiche sowie Stärken und Schwächen beschrieben (Schaltegger et al. 2007).

Besonders häufig wenden Unternehmen Qualitäts- (84,8 %) und Umweltmanagementsysteme (73,2 %) an, darunter die Normen DIN ISO 14001 ff. mit 67,9 % und ISO 9000 ff. mit 66,1 %. Weiterhin sind auch das Vorschlagswesen (69,6 %), Umweltaudits (66,1 %), die Risikoanalyse und Anwendung von Umweltkennzahlen (jeweils 62,5 %) verbreitet. Über die Hälfte der befragten Unternehmen haben weiterhin ein Nachhaltigkeitsleitbild aufgestellt (58,9 %), ein betriebliches Umweltinformationssystem installiert (58,0 %), betreiben Sozial- bzw. Kultursponsoring (57,1 %) und erstellen einen Nachhaltigkeitsbericht (56,3 %). Auffallend ist, dass vor allem das Umweltmanagement stark verbreitet ist. Integrative Methoden hingegen, die sowohl ökologische und soziale als auch ökonomische Aspekte berücksichtigen, sind im Vergleich wenig gängig. Ausnahmen bilden das Nachhaltigkeitsleitbild und der Nachhaltigkeitsbericht. Besonders selten werden unter anderem die Managementansätze Ökokompass

Anwendung von Umweltmanagementansätzen überwiegt, Ansätze nachhaltigkeitsorientierten Rechnungswesens und Effizienzanalysen besonders selten

(0,9 %), Socio-Eco-Efficiency Analysis (1,8 %) und Nachhaltigkeitsrechnungswesen (3,6 %) genutzt.

Auch die Angaben zur Bekanntheit der Managementmethoden sind aufschlussreich. Abbildung 18 zeigt die zehn bekanntesten Methoden.

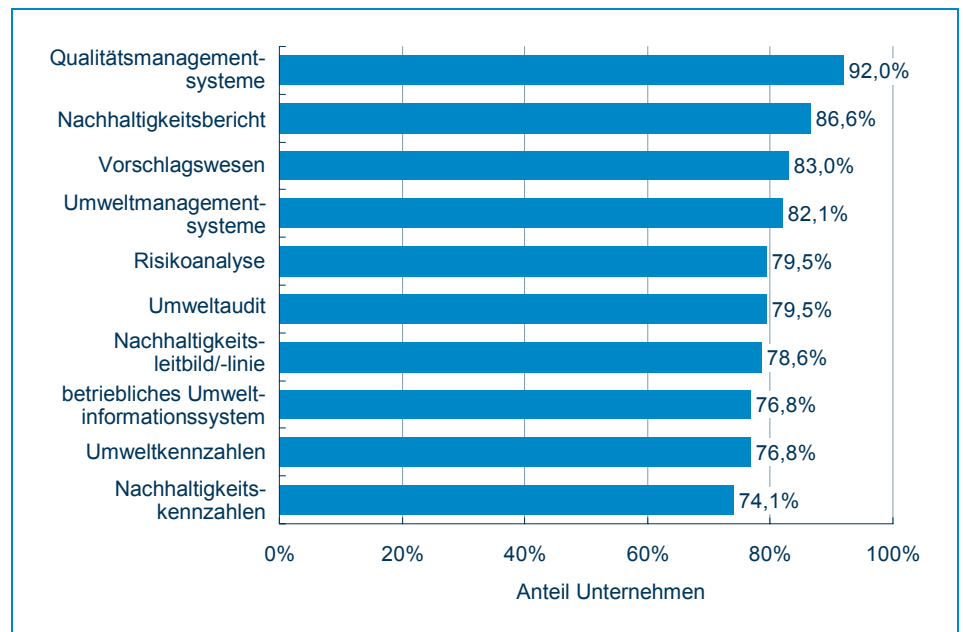


Abb. 18 Top 10 der bekannten Methoden des Nachhaltigkeitsmanagements

Bemerkenswert ist, dass die bekanntesten Methoden, also Qualitätsmanagementsysteme (92,0 %), Vorschlagswesen (83,0 %), Umweltmanagementsysteme (82,1 %), Risikoanalyse und Umweltaudit (jeweils 79,5 %), Nachhaltigkeitsleitbild (78,6 %), betriebliches Informationssystem (76,8 %) und Umweltkennzahlen (76,8 %), auch die am häufigsten angewendeten sind. Ein leichter Unterschied zeigt sich beim Nachhaltigkeitsbericht, der trotz hohen Bekanntheitsgrads (an zweiter Stelle mit 86,6 %) vergleichsweise selten angewendet wird (an zehnter Stelle mit 56,3 %), sowie bei Nachhaltigkeitskennzahlen, einem Ansatz, der zwar vielen bekannt ist (74,1 %), der jedoch nicht unter den Top 10 der angewendeten Methoden rangiert.

Auch stimmen die wenig bekannten Managementansätze, zu denen unter anderem die Socio-Eco-Efficiency Analysis (27,7 %), der Ökokompass (28,6 %) und das Sozialrechnungswesen (29,5 %) zählen, überwiegend mit den wenig angewendeten überein. Hingegen sind manche Methoden zwar zumindest in einigen der befragten Unternehmen bekannt, werden aber relativ selten angewendet, so z. B. das Nachhaltigkeitsrechnungswesen (37,5 % Bekanntheit, 3,6 % Anwendung).

Ein weiterer Teilaspekt der Befragung war der Entwicklungsbedarf für Umwelt- und Sozialmanagementmethoden in einzelnen Organisationsbereichen. Abbildung 19 zeigt die Organisationsbereiche, für die mindestens circa 20 % der Befragten Entwicklungsbedarf sehen.

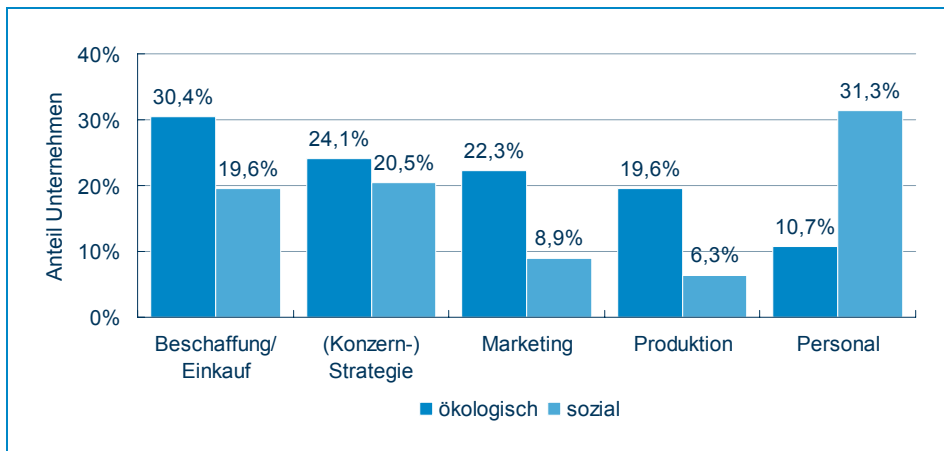


Abb. 19 Entwicklungsbedarf für Managementansätze

Sowohl für ökologische als auch für soziale Themen gilt dies in den Bereichen Beschaffung und strategische Planung. Einen Bedarf für Sozialmanagementansätze sehen die Befragten vorrangig im Bereich Personal, für Umweltmanagementansätze im Marketing und der Produktion. Ein Unternehmensvertreter räumt an dieser Stelle z. B. einen „hauptsächlich reaktiven Umgang mit Verbraucherschutzthemen“ in den Bereichen Marketing und PR ein.

Entwicklungsbedarf für Managementmethoden in den Bereichen Beschaffung und Personal

Vergleich der Ergebnisse mit anderen Studien und der Theorie

Herzig/Schaltegger (2009) haben die Anwendung und Bekanntheit von Methoden des Nachhaltigkeitsmanagements in Großunternehmen in Deutschland untersucht. Ein Vergleich zeigt eine auffällige Übereinstimmung der in den Jahren 2002, 2006 und 2009/2010 jeweils am häufigsten angewendeten Methoden, sodass sich auf verlässliche Weise bestimmen lässt, welche Methoden des Nachhaltigkeitsmanagements besonders etabliert sind. Dazu zählen Qualitäts- und Umweltmanagementsysteme, Umweltaudits, die Risikoanalyse und das Vorschlagswesen.

Sozial- bzw. Kultursponsoring und das betriebliche Umweltinformationssystem zählen erst seit 2006 zu den zehn am häufigsten angewendeten Methoden. Dies trifft auch auf den Nachhaltigkeitsbericht zu, der den im Jahr 2002 noch unter den Top 10 angesiedelten Umweltbericht abgelöst hat. Ebenso wurde das Umweltleitbild bzw. die Umweltleitlinie als eine der Top-10-Methoden der Jahre 2002 und 2006 in der aktuellen Befragung vom Nachhaltigkeitsleitbild bzw. der Nachhaltigkeitsleitlinie abgelöst. Diese Entwicklung spricht für die voranschreitende integrative Berücksichtigung von ökologischen und sozialen Themen in Unternehmen.

Die Befragten sehen aktuell mehr als im Jahr 2006 Entwicklungsbedarf für Methoden des Sozialmanagements im Bereich Personal und des Umweltmanagements in der Produktion. Erklären lässt sich dies einerseits damit, dass diese Bereiche stärker als früher gefordert sind, sich mit sozialen und ökologischen Themen zu befassen, andererseits mit einer zunehmenden Sensibilisierung der Unternehmen für Nachhaltigkeitsbelange in diesen Bereichen.

Interpretation und Handlungsempfehlungen

In der Unternehmenspraxis spielen vor allem Managementmethoden mit Umweltbezug eine größere Rolle. Methoden des Sozialmanagements sind deutlich weniger bekannt und werden seltener genutzt. Weiterhin ist zu erkennen, dass bereits über die Hälfte der Unternehmen Ansätze aufgreifen, die ökologische, soziale und ökonomische Aspekte verknüpfen, z. B. Nachhaltigkeitsleitbilder und -berichte. Zumindest teilweise findet sich in der Praxis also ein integrativer Umgang mit der Nachhaltigkeitsthematik – die hier liegenden Potenziale gilt es jedoch noch vermehrt auszuschöpfen.

Auch die verbreiteten Managementmethoden lassen sich den identifizierten Strategien zuordnen, sodass die beschriebenen Handlungsmuster (vgl. Kapitel E1, S. 34 ff.) erneut empirisch bestätigt werden (Tab. 5):

häufigste Nachhaltigkeitsstrategien	relevante Nachhaltigkeitsthemen	häufig angewendete Managementmethoden
defensive innenorientierte Strategie	Effizienz: <ul style="list-style-type: none"> • Energieverbrauch • Emissionen/Abwasser/Abfall • Materialverbrauch • Wasserverbrauch 	<ul style="list-style-type: none"> • Umweltkennzahlen • betriebliches Umweltinformationssystem
defensive gesellschaftsorientierte Strategie	Für verschiedene Themen möglich, z. B. kann Risikomanagement sich auf Ressourcenumgang oder Arbeitsschutz beziehen.	Risikoanalyse
offensive innenorientierte Strategie	Arbeitszufriedenheit: <ul style="list-style-type: none"> • Aus- und Weiterbildung • Arbeitsschutz und -sicherheit • Arbeitsplätze/Beschäftigung 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorschlagswesen • Nachhaltigkeitsleitbild/-linie

Tab. 5 Nachhaltigkeitsstrategien, passende Themen und Managementansätze

Eine stärkere Nutzung geeigneter Managementmethoden kann dadurch erreicht werden, dass sie bekannter gemacht werden, denn häufig geht eine verbreitete Anwendung von Managementansätzen mit einer hohen Bekanntheit einher. Eine Ausnahme hiervon bildet der Nachhaltigkeitsbericht: Zwar wird er von über der Hälfte der befragten Unternehmen (56,3 %) erstellt, doch kennen ihn 86,6 %. Erklärt werden kann dies mit der Verbreitung alternativer Berichtsformen wie Umwelt- (44,6 %), Personal- (35,7 %) und Sozialbericht (22,3 %).

Vermehrter Einbezug des Rechnungswesens und Controllings notwendig

Zu den selten angewendeten Managementmethoden zählen vor allem solche, die der Messung, Sammlung und Aufbereitung von Nachhaltigkeitsinformationen dienen, darunter das – relativ bekannte – nachhaltigkeitsorientierte Rechnungswesen. Dieses Ergebnis überrascht jedoch nicht angesichts der zuvor festgestellten geringen Beteiligung der Bereiche Controlling, Rechnungswesen und Finanzen am Nachhaltigkeitsmanagement. Um rationale Managemententscheidungen auf Basis geeigneter Informationen sicherzustellen, ist die Integration von Nachhaltigkeitsinformationen in die zentralen Informationssysteme allerdings unerlässlich.

Festzuhalten ist, dass nicht nur neue Methoden entwickelt werden müssen, sondern bestehende Methoden zum Teil stärker auf die Bedürfnisse der Praxis abzustimmen sind, etwa das Nachhaltigkeitsrechnungswesen. Sowohl Forschungseinrichtungen und Beratungsfirmen als auch die

Unternehmen selbst sind dazu aufgerufen, an der Entwicklung geeigneter Managementmethoden mitzuwirken. Dies betrifft vor allem integrative und soziale Methoden, deren Bekanntheit und Anwendung Defizite erkennen lassen. In den Unternehmen sind explizit nicht nur Bereiche mit Nachhaltigkeits- oder CSR-Bezug aufgefordert, Methoden zu entwickeln und anzuwenden, sondern auch Fachabteilungen wie das Rechnungswesen und Controlling sowie Bereiche, die von den Befragten zwar als wichtig für die Umsetzung von Nachhaltigkeit erachtet werden, in denen jedoch bislang meist kein systematisches Nachhaltigkeitsmanagement erfolgt (wie Beschaffung, strategische Planung, Marketing, Produktion und Personal). Ergänzungen seitens der Befragten wie „bereits in Angriff genommen“ oder „ständige Aufgabe über alle Bereiche“ lassen darauf schließen, dass die Unternehmen hier schon aktiv sind.

3.3 Welche Entwicklungen und Wirkungen mit Nachhaltigkeitsbezug werden gemessen?

Die wichtigsten Ergebnisse

- Unternehmen messen zahlreiche ökologische und vereinzelte soziale Aspekte.
- Nachholbedarf gibt es bezüglich der Messung des Einflusses von Nachhaltigkeitsmaßnahmen auf den Unternehmenserfolg.
- Inwiefern die Realisierung eines Business Case for Sustainability tatsächlich gelingt, kann von Unternehmen derzeit nur ungenügend überprüft werden.

Um sicherzustellen, dass mit Nachhaltigkeitsmanagement die erwünschten Wirkungen erzielt werden, und um zu überprüfen, ob ein Business Case for Sustainability geschaffen wird, ist eine geeignete Messung erforderlich. Diese muss sowohl ökologische und soziale Entwicklungen als auch damit verbundene ökonomische Effekte (wie eine Reputationssteigerung oder Kostensenkung) berücksichtigen (Schaltegger/Hasenmüller 2005; Schaltegger/Wagner 2006; Epstein 2008). Die Befragung diene daher unter anderem dazu, herauszufinden, wie Unternehmen die Messung gestalten.

Ergebnisse des Corporate Sustainability Barometers

Insbesondere die Entwicklungen jener ökologischen und sozialen Themen, die die befragten Unternehmen als relevant erachten (vgl. Kapitel E2, S. 47 ff.), werden häufig gemessen (Abb. 20).

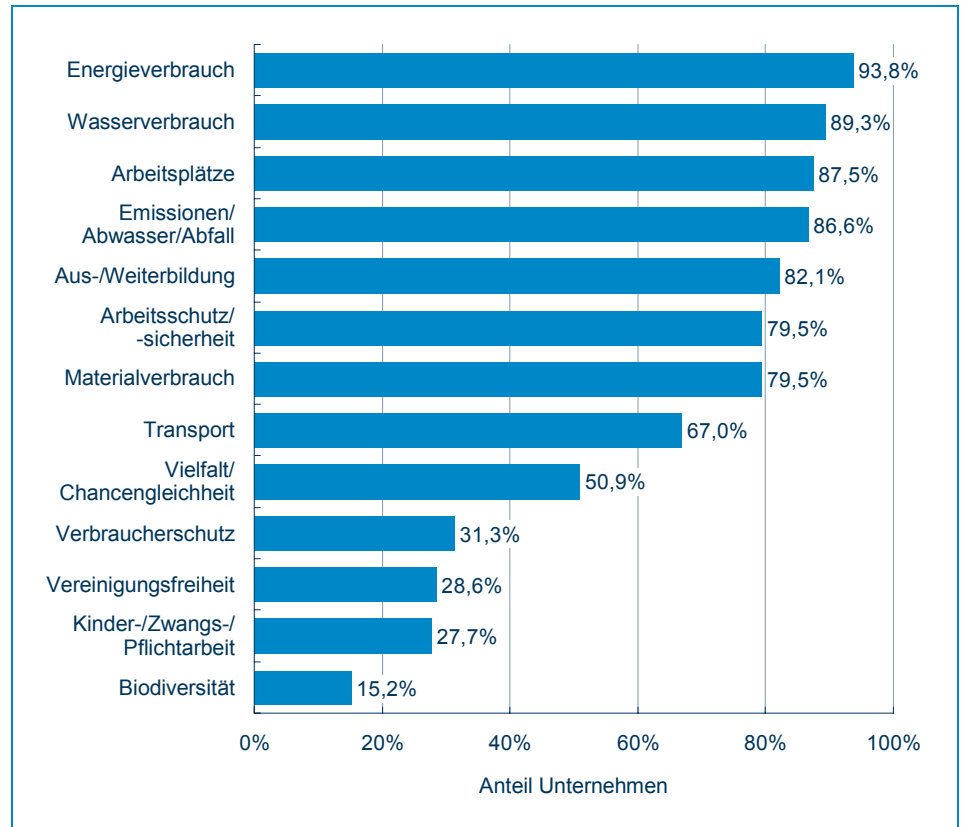


Abb. 20 Messung ökologischer und sozialer Entwicklungen

Biodiversität auch in puncto Messung vernachlässigt

Von den ökologischen Themen werden vor allem der Energie- und Wasserverbrauch, Emissionen, Abwasser und Abfall sowie der Materialverbrauch (als konkrete Beispiele hierfür werden „Papier“ und „Wasserbelastung“ genannt) gemessen, von den sozialen vor allem die Zahl der Arbeitsplätze, Aus- und Weiterbildung sowie Arbeitsschutz und -sicherheit. Vergleichsweise selten gemessen wird die Entwicklung jener ökologischen und sozialen Themen, die als wenig relevant erachtet werden, darunter vor allem Biodiversität, gefolgt von Kinder-, Zwangs- und Pflichtarbeit, Vereinigungsfreiheit und Recht auf Kollektivverhandlungen sowie Verbraucherschutz.

Zu den konkreten Messergebnissen werden vergleichsweise wenige Angaben gemacht. Wenn doch, dann weisen diese überwiegend in eine positive Richtung (im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung). So hat z. B. in einigen Unternehmen der Energieverbrauch abgenommen, während die Vielfalt bzw. Chancengleichheit tendenziell gestiegen ist. Bei sozialen Themen zeigt sich jedoch seltener eine positive oder negative Tendenz als bei ökologischen, das heißt, hier werden häufig keine Veränderungen angegeben.

Deutlich nachrangig behandelt wird die Messung der Wirkungen verschiedener Nachhaltigkeitsaspekte auf den Geschäftserfolg und die Wettbewerbsfähigkeit (Abb. 21).

Messung der ökonomischen Wirkungen des Nachhaltigkeitsmanagements vernachlässigt

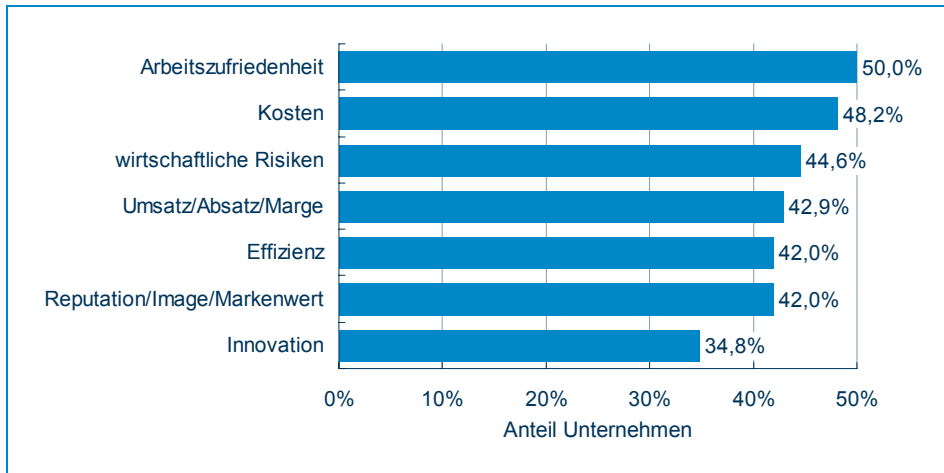


Abb. 21 Messung des Einflusses von Nachhaltigkeitsengagement auf den Unternehmenserfolg

So zeigt sich, dass nur maximal die Hälfte der Unternehmen entsprechende Aspekte misst. Dies trifft auch auf die zuvor als wichtig identifizierten Treiber eines Business Case for Sustainability zu (vgl. Kapitel E2, S. 47 ff.), wie Effizienz (42,0 % Messung), wirtschaftliche Risiken (44,6 %), Arbeitgeberattraktivität (50,0 %) und Reputation (42,0 %). Besonders selten wird der Einfluss des Nachhaltigkeitsengagements auf den Geschäftserfolg für den Treiber Innovation gemessen (34,8 %).

Vergleich der Ergebnisse mit anderen Studien und der Theorie

In den letzten zwei Jahrzehnten wurden zahlreiche Studien und Artikel veröffentlicht, die den Zusammenhang zwischen Umweltmaßnahmen, teilweise auch sozialen Maßnahmen, und dem ökonomischen Unternehmenserfolg beschreiben. Die Frage, wie dieser Zusammenhang durch das Nachhaltigkeitsengagement gestaltet werden kann, wird jedoch meist ausgeblendet. Dementsprechend selten sind daher empirische Untersuchungen zu der Frage, wie ein Business Case for Sustainability in der Unternehmenspraxis angegangen und gemanagt wird.

Schaltegger/Wagner (2006) haben beschrieben, dass Manager, die den positiven Einfluss von Nachhaltigkeitsmaßnahmen auf den Geschäftserfolg systematisch analysieren und steuern, (noch) in der Minderheit sind. Die Ergebnisse des Corporate Sustainability Barometers untermauern diese Erkenntnis empirisch. Weiterhin haben z. B. Epstein (2008) sowie Schaltegger/Hasenmüller (2005) aufgezeigt, inwiefern sich die Messung von Nachhaltigkeit in Unternehmen als schwierig gestaltet: Neben ökologischen und sozialen erweisen sich insbesondere ökonomische Wirkungen als nicht eindeutig quantifizierbar. Letztere sind zudem nicht unmittelbar auf bestimmte Umwelt- oder soziale Maßnahmen zurückzuführen. Diese Schwierigkeiten sind als Grund dafür zu nennen, dass nur eine verhältnismäßig kleine Zahl von Unternehmen die ökonomischen Wirkungen ihres Nachhaltigkeitsengagements misst.

Interpretation und Handlungsempfehlungen

In der Befragung fiel auf, dass die gemessenen Themen zwar generell mit denen übereinstimmen, die die Unternehmen als relevant einstufen (vgl. Kapitel E2, S. 47 ff.), jedoch die Entwicklung sozialer Themen in Unternehmen seltener gemessen wird als die ökologischer Themen. Zudem wird bei sozialen Themen häufiger keine Veränderung festgestellt. Hieraus lässt sich folgern, dass entweder im sozialen Bereich weniger (exakt) gemessen wird oder dass hier weniger (effektive) Maßnahmen ergriffen werden.

Einfluss des Nachhaltigkeitsmanagements auf Unternehmenserfolg vermehrt messen

Noch auffälliger ist, dass in vergleichsweise wenigen Unternehmen der Einfluss des Nachhaltigkeitsengagements auf den Geschäftserfolg und die Wettbewerbsfähigkeit gemessen wird. In der Konsequenz bedeutet dies, dass Unternehmen nicht oder nur in einem geringen Umfang ihr Nachhaltigkeitsmanagement ökonomisch bewerten. Die betreffenden Unternehmen können daher auch die Schaffung eines Business Case for Sustainability nur ungenügend prüfen. Aus Sicht der Führungsebene ist aber gerade dies für die Durchführung eines rationalen Nachhaltigkeitsmanagements essenziell. Andernfalls bleibt unklar oder ist zumindest nicht deutlich mit Zahlen zu belegen, ob das Nachhaltigkeitsmanagement tatsächlich einen Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit und zum Geschäftserfolg leistet und in welche Richtung es optimiert werden kann.

Schwierigkeiten bei der Messung und Zuordnung von Wirkungen

Schwierigkeiten, die in Unternehmen im Zusammenhang mit der Messung aufgetreten sind, wurden unter anderem mit Aussagen wie „keine sauberen Indikatoren für weiche Faktoren“, „Daten nicht vergleichbar“, „schwer messbar“, „Herstellung von Kausalitäten“, mangelnder „Datenqualität“ oder „Datenverfügbarkeit“ beschrieben. Gemäß ihrer originären Funktion sind auch an dieser Stelle die Organisationsbereiche Rechnungswesen und Controlling aufgefordert, entsprechende Daten zu erheben und auszuwerten, damit das Management auf deren Basis fundierte Entscheidungen treffen kann. Nachhaltigkeitsbezogene Messung ist kein Selbstzweck, sondern ermöglicht geschäftsrelevante Wirkungsbeurteilungen und Wirtschaftlichkeitsberechnungen. Als Ausgangsbasis für die Messung und Berichterstattung der Nachhaltigkeitsleistung hat z. B. die GRI ein Indikatorenset entwickelt, das gegebenenfalls an den jeweiligen Unternehmenskontext angepasst werden muss, Unternehmen jedoch meist eine hilfreiche Einstiegsgrundlage bietet (GRI 2006).

„G3 Guidelines“

Der Berichtsrahmen „G3 Guidelines“ der GRI dient Unternehmen dazu, über ihre ökonomische, ökologische und soziale bzw. gesellschaftliche Leistung zu berichten. Er ist Ergebnis eines Stakeholder-Dialogs zwischen Vertretern der Wirtschaft, der Gesellschaft, der Wissenschaft und zahlreichen weiteren Gruppen. Je nach Branche und Unternehmen kann der Berichtsrahmen angepasst werden. Zu sämtlichen Leistungsindikatoren liegen sogenannte Indikatorprotokollsätze vor, die von der Website der GRI heruntergeladen werden können (www.globalreporting.org/home).

4 Spezialthema „Nachhaltigkeit in der Finanz- und Wirtschaftskrise“: Wie wirkt sich die Krise auf unternehmerische Nachhaltigkeit aus?

Die wichtigsten Ergebnisse

- Viele Unternehmen fahren ihr Nachhaltigkeitsengagement trotz der Finanz- und Wirtschaftskrise nicht zurück.
- Die Krise wird häufig sogar als Chance für Nachhaltigkeitsmanagement erachtet.

Verantwortliches unternehmerisches Handeln ist insbesondere vor dem Hintergrund der Finanz- und Wirtschaftskrise seit ihren Anfängen im Jahr 2007 zu einem viel diskutierten Thema geworden. Aus den krisenbedingten Entwicklungen des Nachhaltigkeitsmanagements lässt sich möglicherweise ablesen, ob es tatsächlich in den Unternehmen fest verankert ist oder als untergeordnetes Thema in einer wirtschaftlichen Rezession vernachlässigt wird.

Ergebnisse des Corporate Sustainability Barometers

Um den Einfluss der Finanz- und Wirtschaftskrise auf unternehmerisches Nachhaltigkeitsmanagement beurteilen zu können, gilt es zunächst festzustellen, ob und wie sich die Krise auf Unternehmen ausgewirkt hat. Die Befragung hat aufgezeigt, dass ein Großteil der Unternehmen (68,8 %) negativ von der Krise betroffen ist oder war. Dies äußert sich vor allem in Form eines Rückgangs der Nachfrage (58,0 %), des Umsatzes in Höhe von 5 bis über 25 % (57,1 % der Unternehmen) und von Preisen bzw. Margen (48,2 %). In 39,3 % der befragten Unternehmen wurde die Mitarbeiterzahl reduziert; über ein Viertel der Unternehmen bekundet zudem einen schlechteren Zugang zu Kapital.

Dennoch erweist sich das Thema Nachhaltigkeit in den befragten Unternehmen als „krisenfest“. So wurde zum einen die Bedeutung unternehmerischer Nachhaltigkeit durch die Finanzkrise nicht geschmälert, weder unternehmensintern (z. B. bezüglich Beschäftigter) noch nach außen (z. B. bezüglich Investoren). Rund ein Drittel der Unternehmen gibt sogar an, die Bedeutung von Nachhaltigkeit sei durch die Krise gestiegen. Zum anderen wurde das Nachhaltigkeitsengagement der Mehrheit der Unternehmen (61,6 %) nicht beeinflusst bzw. in rund einem Viertel der Fälle sogar ausgeweitet.

Untersucht werden sollten im Rahmen des Corporate Sustainability Barometers auch die Auswirkungen der Krise auf die Vergabe und Aufnahme von Krediten, unter anderem um das von den Medien aufgegriffene Phänomen der „Kreditklemme“ näher zu beleuchten. Zu diesem Zweck wurden Finanzdienstleister und Nichtfinanzdienstleister gefragt, ob Nachhaltigkeitskriterien zur Bewertung des Kreditnehmers herangezogen werden und, falls ja, ob und wie sich die Relevanz dieser Kriterien aufgrund der Krise verändert hat. Jedoch hat in beiden Gruppen ein großer Teil der Befragten nur selektiv auf die betreffenden Fragen geantwortet, was die Aussagekraft der Ergebnisse begrenzt. Diese Zurückhaltung lässt sich entweder damit erklären, dass entsprechendes Wissen (bei den Teilnehmenden) nicht vorhanden ist, oder damit, dass derartige Auskünfte nicht im Rahmen einer Befragung erteilt werden.

Negative Folgen der Krise bei der Mehrheit der Unternehmen

Nachhaltigkeit „krisenfest“

Auch Angaben zu finanziellen Aspekten wie Aufwendungen und Investitionen sowie deren Veränderung durch die Krise haben vergleichsweise wenige Befragte (zwischen 34,8 und 57,1 %) gemacht. Sehr wenige Unternehmensvertreter sagen aus, dass Aufwendungen und Investitionen für Nachhaltigkeit aufgrund der Krise gesunken oder gestiegen sind, während die meisten diese als unverändert bezeichnen.

Fast von allen Teilnehmern (90,2 %) beantwortet wurde die Frage, welchen Einfluss die Krise auf das Nachhaltigkeitsengagement der Unternehmen hat. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass die Krise von vielen Unternehmensvertretern als neutral und von den meisten sogar als Chance für unternehmerische Nachhaltigkeit bewertet wird (Abb. 22).

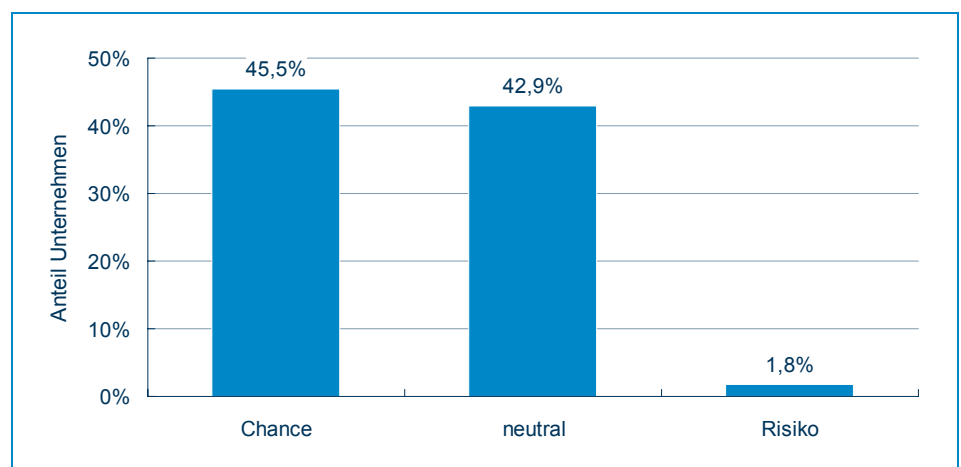


Abb. 22 Bewertung des Einflusses der Krise auf das Nachhaltigkeitsengagement

Ableich der Ergebnisse mit anderen Studien und der Theorie

Die Ergebnisse der Befragung zu den Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise sind insbesondere vor dem Hintergrund der in der Literatur geforderten Integration von Nachhaltigkeit in das Kerngeschäft des Unternehmens (vgl. Hansen/Schrader 2005; Loew/Braun 2006; Porter/Kramer 2006; Leitschuh 2008) interessant. Sie lassen darauf schließen, dass Nachhaltigkeit und Kerngeschäft in den meisten Unternehmen verknüpft sind, und bestätigen damit eindrucksvoll die vorangegangenen Ergebnisse aus Teil 2. Anders ist nicht zu erklären, dass ökologisches und soziales Engagement von Unternehmen vor dem Hintergrund einer wirtschaftlichen Rezession unberührt bleibt oder sogar gesteigert wird. Es wird zu beobachten sein, wie sich das Nachhaltigkeitsmanagement weiterentwickelt und ob es auch in Zeiten einer wirtschaftlichen „Normalisierung“ seinen Stellenwert behält oder sogar erhöht.

Interpretation und Handlungsempfehlungen

Die Krise hat sich negativ auf viele Unternehmen ausgewirkt. Entsprechend wäre zu vermuten, dass solche Unternehmen, die das Nachhaltigkeitsmanagement als nicht integriertes Parallelsystem betreiben, ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten in der Krise reduzieren. Jedoch zeigt das Corporate Sustainability Barometer, dass sich soziales und ökologisches Engagement trotz der Finanz- und Wirtschaftskrise in vielen Unternehmen behaupten kann oder sogar gesteigert wird – obwohl gerade jetzt viele Unternehmen mit weniger Mitteln wirtschaften müssen.

Dieses Ergebnis ist Indikator dafür, dass die befragten Unternehmen Nachhaltigkeitsaspekte mehrheitlich zumindest teilweise bereits im Kerngeschäft berücksichtigen (vgl. Kapitel E2, S. 47 ff.) und entsprechend auch in einer Krise nicht vernachlässigen. Unternehmen sind infolge der Krise erst recht herausgefordert, Prozesse effizienter zu gestalten, Innovationen zu managen und die Marktpositionierung zu überdenken. Oft wird die Finanzkrise als Vertrauenskrise bezeichnet: Geld, das eigentlich investiert oder verliehen werden sollte, wird gehortet. Verantwortungsvolles und transparentes Handeln kann somit als Weg verstanden werden, verloren gegangenes Vertrauen wiederherzustellen. So vermerkt z. B. ein Befragter eines Finanzdienstleisters: „Der Aufbau von Vertrauen in die Banken seitens der Kunden ist ein wichtiger Aspekt.“ Nachhaltigkeitsmanagement erweist sich somit nicht als „überflüssiger Luxus“, sondern gerade in einer Krise als essenziell. Entsprechend wird die Finanzkrise von einem Großteil der befragten Unternehmen als Chance oder als neutral für ein verstärktes ökologisches und soziales Engagement erachtet.

In diesem Kontext kann eine stärkere Nachhaltigkeitsorientierung der Organisation dazu dienen, die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern, z. B. über eine verbesserte Material- oder Energieeffizienz und Nachhaltigkeitsinnovationen. Damit einher gehen Veränderungen bestehender Verhaltens- und Organisationsmuster, die von der Unternehmensführung unter Umständen einen gewissen Mut verlangen. Langjährige Lieferbeziehungen und etablierte Kundenstämme können von entsprechenden Entscheidungen betroffen sein. Wird allerdings die Motivation für solche Veränderungen transparent kommuniziert, können sich daraus neue Chancen eröffnen, z. B. in Form von Absatzsteigerungen (durch offensives marktorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement) oder einer gesteigerten Akzeptanz seitens der Medien und der Öffentlichkeit (durch offensives gesellschaftsorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement).



F Fazit und Ausblick

Unternehmen in Deutschland haben sich auf den Weg begeben, Nachhaltigkeit umzusetzen. Diese Erkenntnis liefert das Corporate Sustainability Barometer 2009/2010. So verknüpfen drei Viertel der befragten Unternehmen Nachhaltigkeit teilweise oder umfassend mit ihrem Kerngeschäft und viele pflegen Stakeholder-Beziehungen, wenn auch in unterschiedlicher Intensität. Zahlreiche interne Akteure, vor allem die Geschäftsführung und die Unternehmenskommunikation, fördern zudem die Umsetzung des Nachhaltigkeitsmanagements.

Das auf der Managementebene schon vorhandene Nachhaltigkeitsbewusstsein muss jedoch das ganze Unternehmen durchdringen. Alle Organisationsbereiche sind einzubeziehen, so auch Finanzen, Controlling und Rechnungswesen, deren Aufgabe es ist, unternehmerische Entscheidungen und die Maßnahmenumsetzung zu unterstützen. Ein Vergleich zwischen Forschung und Praxis zeigt, dass die Forschung zum Nachhaltigkeitsmanagement sich vor allem Produktion, Marketing, Rechnungswesen und Controlling widmet, während die Praxis andere Schwerpunkte setzt. Entweder ist die Wissenschaft bemüht, Nachhaltigkeit in den bislang unauffälligen Bereichen voranzubringen, oder es gibt eine Kluft zwischen Theorie und Praxis, die überwunden werden muss, um weitere Fortschritte zu erzielen.

Derzeit werden nur wenige Methoden des Nachhaltigkeitsmanagements angewendet. Dementsprechend sind viele Ansätze stärker an die Praxisanforderungen anzupassen oder in ihrer Bekanntheit zu steigern. Auch geeignete Messmethoden sind weiterzuentwickeln und vermehrt an-

zuwenden, damit die Wirkungen des Nachhaltigkeitsmanagements und dessen Beitrag zum Geschäftserfolg ermittelt werden können.

Die Motivation für unternehmerische Nachhaltigkeit und die Art und Weise, wie Nachhaltigkeitsmanagement ausgestaltet wird, sind vielfältig. Unternehmen richten sich mit ihren Nachhaltigkeitsmaßnahmen vor allem nach innen (zur Verbesserung der Effizienz oder Mitarbeitermotivation) und an die Gesellschaft (zur Reputationssteigerung). Nur selten sind Maßnahmen marktorientiert. Da Pull-Faktoren wie die Nachfrage von Konsumenten und Investoren wichtiger werden, ist eine Marktorientierung geboten. Um die sich hier bietenden Chancen zu realisieren, müssen gezielt Business Cases for Sustainability geschaffen werden.

Dass viele Unternehmen das Potenzial sehen, mit Nachhaltigkeitsmanagement zum Geschäftserfolg und zur Wettbewerbsfähigkeit beizutragen, wird dadurch unterstrichen, dass trotz der Finanz- und Wirtschaftskrise das Engagement für Nachhaltigkeit zumeist unverändert ist oder sogar zugenommen hat. Dieses Ergebnis ist Indikator dafür, dass Nachhaltigkeit bereits in vielen Unternehmen ins Kerngeschäft integriert ist.

Das Corporate Sustainability Barometer zeigt, dass viele Unternehmen von der Notwendigkeit nachhaltigen Wirtschaftens nicht mehr überzeugt werden müssen, auch wenn noch Herausforderungen zu bewältigen sind. Wenn das Thema in Strategie und Kerngeschäft verankert und sämtliche Bereiche einbezogen werden, profitieren nicht nur Mensch und Umwelt, sondern auch das Unternehmen.

Quellenverzeichnis

[Angermüller, A./Schwerk, A. \(2004\)](#)

CSR in deutschen Unternehmen. Eine explorative Studie zur kommunizierten Bedeutung von CSR in den umsatzstärksten deutschen Unternehmen. Institut für Management. Berlin: Humboldt-Universität Berlin, www2.wiwi.hu-berlin.de/institute/im/csr/html/deutsch/forschung/CSR_Kommunikation.pdf (Zugriff: 10. Mai 2010).

[Balzer, A./Gazdar, K./Günther, E./Habisch, A./Hecht, J./Kirchhoff, K. R. \(2009\)](#)

Das Good Company Ranking. Corporate Social Responsibility Wettbewerb der 90 größten Konzerne Europas. Hamburg: Kirchhoff Consult, www.kirchhoff.de/uploads/media/090424_Good-Company-Ranking_DE.pdf (Zugriff: 18. Mai 2010).

[Bertelsmann Stiftung \(2005\)](#)

Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Dokumentation der Ergebnisse einer Unternehmensbefragung der Bertelsmann Stiftung. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung, www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcf/SID-630153FB-EFE41FB4/bst/Unternehmensbefragung_CSR_200705.pdf (Zugriff: 9. März 2010).

[Braun, S./Clausen, J./Loew, T. \(2009\)](#)

Innovationen durch CSR. Die Zukunft nachhaltig gestalten. Berlin: Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, www.bmu.de/files/pdfs/allgemein/application/pdf/broschuere_innovation_csr.pdf (Zugriff: 10. Februar 2010).

[Business Source Premier \(via EBSCO Host\)](#)

Business Source Premier, search.ebscohost.com.

[Carbon Disclosure Project \(2009\)](#)

Carbon Disclosure Leadership Index and the CDP 2010 Rating Methodology, www.cdproject.net/EN-US/RESULTS/Pages/leadership-index.aspx (Zugriff: 9. März 2010).

[Carbon Disclosure Project \(2010\)](#)

Carbon Disclosure Project, www.cdproject.net (Zugriff: 14. Mai 2010).

[Carroll, A. B. \(1979\)](#)

„A three-dimensional conceptual model of corporate performance“, *Academy of Management Review*, Vol. 4, No. 4, 497–505.

[Carroll, A. B./Buchholtz, A. K. \(2008\)](#)

Business and society. Ethics and stakeholder management. 7th edition. Mason: South Western Cengage Learning.

[Deloitte \(2009\)](#)

Corporate Social Responsibility verankert in der Wertschöpfungskette. Deloitte, www.deloitte.com/assets/Dcom-Germany/Local%20Assets/Documents/de_CB_CSR_R_80409.pdf (Zugriff: 9. März 2010).

[Dyllick, T. \(2003\)](#)

„Konzeptionelle Grundlagen unternehmerischer Nachhaltigkeit“, in: Linne, G./Schwarz, M. (Hrsg.): Handbuch nachhaltige Entwicklung. Wie ist nachhaltige Entwicklung machbar? Opladen: Leske + Budrich, 267–271.

[Dyllick, T./Belz, F./Schneidewind, U. \(1997\)](#)

Ökologie und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. München/Zürich: Verlag Carl Hanser & Buchverlag der Neuen Zürcher Zeitung.

[Dyllick, T./Hockerts, K. \(2002\)](#)

„Beyond the business case for corporate sustainability“, Business Strategy and the Environment, Vol. 11, No. 2, 130–141.

[Epstein, M. J. \(2008\)](#)

Making Sustainability Work. Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental, and Economic Impacts. Sheffield: Greenleaf.

[Equator Principles \(2010\)](#)

Equator Principles, www.equator-principles.com (Zugriff: 15. Mai 2010).

[Europäische Union \(2001\)](#)

Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. Grünbuch. Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, web.archive.org/web/20051217065243/http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper_de.pdf (Zugriff: 19. Mai 2010).

[Forschungsgruppe Wahlen e. V. \(2010\)](#)

Methodik der Politbarometer-Untersuchungen, www.forschungsgruppewahlen.de/Umfragen_und_Publikationen/Politbarometer/Methodik/methodik_1.pdf (Zugriff: 23. Juni 2010).

[Freeman, R. E. \(1984\)](#)

Strategic management. A stakeholder approach. Boston: Pitman.

[Friedman, M. \(1970\)](#)

„The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits“, The New York Times Magazine, September 13, 1970, 32–33, 122–126.

[FTSE \(2010\)](#)

FTSE4Good Index Series, www.ftse.com/Indices/FTSE4Good_Index_Series (Zugriff: 9. März 2010).

[Global Reporting Initiative \(GRI\) \(2006\)](#)

G3 Guidelines, www.globalreporting.org/Home/LanguageBar/LanguageGerman.htm (Zugriff: 10. Mai 2010).

[Gminder, C. U. \(2006\)](#)

Nachhaltigkeitsstrategien systemisch umsetzen. Exploration der Organisationsaufstellung als Managementmethode. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

- Griffin, J. J./Mahon, J. F. (1997)
„The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate. Twenty-Five Years of Incomparable Research“, *Business and Society*, Vol. 36, No. 1, 5–31.
- Hansen, U./Schrader, U. (2005)
Corporate Social Responsibility als aktuelles Thema der Betriebswirtschaftslehre, *Die Betriebswirtschaft*, Bd. 65, 4, 373–395, www.imug.de/pdfs/csr/hp_imug_hansen_schrader_csr_und_bwl_2005.pdf (Zugriff: 15. Mai 2010).
- Harting, T. R./Harmeling, S. S./Venkataraman, S. (2006)
„Innovative stakeholder relations. When ‚ethics pays‘ (and when it doesn‘t)“, *Business Ethics Quarterly*, Vol. 16, No. 1, 43–68.
- Herzig, C./Schaltegger, S. (2009)
Wie managen deutsche Unternehmen Nachhaltigkeit? Bekanntheit und Anwendung von Methoden des Nachhaltigkeitsmanagements in den 120 größten Unternehmen Deutschlands. Lüneburg: Centre for Sustainability Management, www.leuphana.de/csm/content/nama/downloads/download_publicationen/Herzig_Schaltegger_Wie_managen_dtsch_Unternehmen_Nachhaltigkeit.pdf (Zugriff: 15. Mai 2010).
- Imug (2010)
Nachhaltigkeitsratings: Unternehmen, www.imug.de/content/view/70/228 (Zugriff: 9. März 2010).
- Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) & Future e. V. (2010)
Ranking Nachhaltigkeitsberichte, www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de (Zugriff: 9. März 2010).
- Institut für Wirtschaftsforschung (ifo) (2002)
Auswertung der Unternehmensbefragung für das Verbundprojekt „Öko-radar“. Endbericht. München: Institut für Wirtschaftsforschung.
- Institut für Wirtschaftsforschung (ifo) (2010)
Geschäftsklimaindex, www.cesifo-group.de/portal/page/portal/ifoHome/a-winfo/d1index/10indexgsk (Zugriff: 9. März 2010).
- International Labour Organization (ILO) (2010)
ILO Kernarbeitsnormen, www.ilo.org/public/german/region/eurpro/bonn/kernarbeitsnormen/index.htm (Zugriff: 23. Juni 2010).
- Kirchgeorg, M. (1990)
Ökologieorientiertes Unternehmensverhalten. Typologien und Erklärungsansätze auf empirischer Grundlage. Wiesbaden: Gabler.
- Krick, T./Forstater, M./Monaghan, P./Sillanpää, M. (2005)
Stakeholder Engagement Manual. Volume 2: The Practitioner’s Handbook on Stakeholder Engagement. London: AccountAbility, www.accountability.org/uploadedFiles/publications/Stakeholder%20Engagement%20Handbook.pdf (Zugriff: 15. Mai 2010).

[Künkel, P./Fricke, V. \(2008\)](#)

Nachhaltigkeit braucht Führung: bewusst – kompetent – praxisnah. Berlin: Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, www.bmu.de/files/pdfs/allgemein/application/pdf/broschuere_csr_nachhaltigkeit_fuehrung.pdf (Zugriff: 10. Mai 2010).

[Leitschuh, H. \(2008\)](#)

CSR: Nachhaltigkeit light, Blätter für deutsche und internationale Politik, 10/2008, www.heike-leitschuh.de/downloads/txt_blaetter1208.pdf (Zugriff: 10. Mai 2010).

[Leitschuh-Fecht, H./Steger, U. \(2003\)](#)

„Wie wird Nachhaltigkeit für Unternehmen attraktiv? Business Case für nachhaltige Unternehmensentwicklung“, in: Linne, G./Schwarz, M. (Hrsg.): Handbuch nachhaltige Entwicklung. Wie ist nachhaltige Entwicklung machbar? Opladen: Leske + Budrich, 257–266.

[Loew, T./Braun, S. \(2006\)](#)

Organisatorische Umsetzung von CSR. Vom Umweltmanagement zur Sustainable Corporate Governance, Institute 4 Sustainability & Future e. V., Berlin/München: Institute 4 Sustainability & Future e. V., www.4sustainability.org/downloads/Loew_Braun_2006_Organisatorische_Umsetzung_von_CSR.pdf (Zugriff: 15. Mai 2010).

[Margolis, J. D./Walsh, J. P. \(2001\)](#)

People and Profits? The Search for a Link between a Company's Social and Financial Performance. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum and Associates.

[Meffert, H./Kirchgeorg, M. \(1998\)](#)

Marktorientiertes Umweltmanagement. Konzeption, Strategie, Implementierung mit Praxisfällen. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

[Mintzberg, H. \(1978\)](#)

„Patterns in Strategy Formation“, Management Science, Vol. 24, No. 9, 934–948.

[oekom research \(2010a\)](#)

oekom Corporate Responsibility Review 2010. Nachhaltigkeit in Unternehmensführung und Kapitalanlagen – eine Bestandsaufnahme. München: oekom research, www.oekom-research.com/homepage/german/oekom_CR_Review_2010.pdf (Zugriff: 18. Mai 2010).

[oekom research \(2010b\)](#)

oekom corporate ranking, www.oekom-research.com/index.php?content=ratings-assessments (Zugriff: 9. März 2010).

[Partridge, K./Jackson, C./Wheeler, D./Zohar, A. \(2005\)](#)

Stakeholder Engagement Manual. Volume 1: The guide to practitioners' perspectives on stakeholder engagement. Ontario: Stakeholder Research Associates Canada, www.accountability.org/uploadedFiles/publications/Stakeholder%20Engagement_Practitioners%27%20Perspectives.pdf (Zugriff: 15. Mai 2010).

Pava, M./Krausz, J. (1996)

„The Association between Corporate Social Responsibility and Financial Performance: The Paradox of Social Cost“, *Journal of Business Ethics*, Vol. 15, No. 3, 321–357.

PCF Projekt (2010)

PCF Projekt, www.pcf-projekt.de (Zugriff: 10. Mai 2010).

Porter, M. E./Kramer, M. R. (2006)

„Strategy & Society. The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility“, *Harvard Business Review*, Vol. 84, No. 12, 78–92.

Porter, M. E./van der Linde, C. (1995)

„Toward a new conception of the environment competitiveness relationship“, *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 9, No. 4, 97–118.

PricewaterhouseCoopers (PwC)/oekom research (2009)

Corporate Responsibility bei Auslandsinvestitionen. Frankfurt am Main: PricewaterhouseCoopers/oekom research, www.oekom-research.de/homepage/german/oekom_PwC_Auslandsinvestitionen.pdf (Zugriff: 18. Mai 2010).

PricewaterhouseCoopers (PwC) (2010)

Unternehmerische Verantwortung praktisch umsetzen. Leitfaden zum Nachhaltigkeitsmanagement. 2., überarbeitete Auflage, Frankfurt am Main: PricewaterhouseCoopers, www.pwc.de/de/pwc400 (Zugriff: 10. Mai 2010).

Ruppel, C. P./Harrington, S. J. (2000)

„The relationship of communication, ethical work climate, and trust to commitment and innovation“, *Journal of Business Ethics*, Vol. 25, No. 4, 313–328.

SAM Indexes (2009)

Dow Jones Sustainability Indexes, www.sustainability-index.com (Zugriff: 9. März 2010).

Schaltegger, S. (2000)

„Einführung und normatives Umweltmanagement“, in: Schaltegger, S. (Hrsg.): *Wirtschaftswissenschaften*. Berlin et al.: Springer, 113–133.

Schaltegger, S. (2008)

„Erfolgsrelevant. Unternehmerische Nachhaltigkeit schaffen“, *Bank-information*, Nr. 7, 22–25.

Schaltegger, S./Beständig, U. (2010)

Handbuch Unternehmerisches Biodiversitätsmanagement. Berlin: Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit.

Schaltegger, S./Burritt, R./Petersen, H. (2003)

An Introduction to Corporate Environmental Management. Striving for Sustainability. Sheffield: Greenleaf.

[Schaltegger, S./Figge, F. \(1998\)](#)

Environmental Shareholder Value. WWZ-study no. 54. Basel: WWZ and Bank Sarasin, www2.leuphana.de/ummanagement/csm/content/nama/downloads/download_publikationen/Schaltegger_Figge_1998_ESHV.pdf (Zugriff: 15. Mai 2010).

[Schaltegger, S./Hasenmüller, P. \(2005\)](#)

Nachhaltiges Wirtschaften aus Sicht des „Business Case of Sustainability“. Ergebnispapier zum Fachdialog des Bundesumweltministeriums (BMU) am 17. November 2005. Lüneburg: Centre for Sustainability Management, www.leuphana.de/csm/content/nama/downloads/download_publikationen/54-2downloadversion.pdf (Zugriff: 18. Mai 2010).

[Schaltegger, S./Herzig, C./Kleiber, O./Klinke, T./Müller, J. \(2007\)](#)

Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Von der Idee zur Praxis: Managementansätze zur Umsetzung von Corporate Social Responsibility und Corporate Sustainability. 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Berlin/Lüneburg: Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit; econsense; Centre for Sustainability Management, www.leuphana.de/ummanagement/csm/content/nama/downloads/pdf-dateien/publikationen-download/studie_2007_downloadversion.pdf (Zugriff: 15. Mai 2010).

[Schaltegger, S./Müller, M. \(2008\)](#)

„CSR zwischen unternehmerischer Vergangenheitsbewältigung und Zukunftsgestaltung“, in: Müller, M./Schaltegger, S. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility. Trend oder Modeerscheinung? München: oekom research, 17–35.

[Schaltegger, S./Schock, M./Buttscher, C. \(2009\)](#)

Nachhaltigkeit als Herausforderung für Exportwirtschaft und Exportkreditversicherung. Bedeutung und Rolle von Finanzierung und Umweltprüfung im B2B-Geschäft. Hamburg: Euler Hermes/PricewaterhouseCoopers/Centre for Sustainability Management, www.leuphana.de/csm/content/nama/downloads/download_publikationen/Schaltegger_Schock_Buttscher.pdf (Zugriff: 15. Mai 2010).

[Schaltegger, S./Sturm, A. \(1992\)](#)

„Erfolgskriterien ökologieorientierten Managements. Die Notwendigkeit einer ökologischen Rechnungslegung“, Zeitschrift für Umweltpolitik & Umweltrecht (ZfU), Nr. 2, 131–154.

[Schaltegger, S./Wagner, M. \(2006\)](#)

„Managing and Measuring the Business Case for Sustainability. Capturing the Relationship between Sustainability Performance, Business Competitiveness and Economic Performance“, in: Schaltegger, S./Wagner, M. (Hrsg.) (2006): Managing the business case for sustainability. The integration of social, environmental and economic performance. Sheffield: Greenleaf, 1–27.

[Schmid, U. \(1996\)](#)

Ökologiegerichtete Wertschöpfung in Industrieunternehmungen. Industrielle Produktion im Spannungsfeld zwischen Markterfolg und Naturbewahrung. Frankfurt am Main et al.: Lang.

Steger, U. (2004)

The business of sustainability. Building industry cases for corporate sustainability. Houndmills: Palgrave Macmillan.

Sustainalytics (2010)

Responsible Investment Services, www.sustainalytics.com/services/responsible-investment-services (Zugriff: 9. März 2010).

The Economics of Ecosystems and Biodiversity (TEEB) (2010)

The Economics of Ecosystems and Biodiversity (TEEB), www.teebweb.org (Zugriff: 15. Mai 2010).

Troshani, I./Doolin, B. (2007)

„Innovation diffusion. A stakeholder and social network view“, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 10, No. 2, 176–200.

VHB-JOURQUAL 2

VHB-JOURQUAL 2 Ranking 2008 in der aktualisierten Fassung vom 17. Dezember 2009, vhbonline.org/en/service/vhb-jourqual/vhb-jourqual-2-daten (Zugriff: 25. März 2010).

Wagner, M./Schaltegger, S. (2002)

Umweltmanagement in deutschen Unternehmen. Der aktuelle Stand der Praxis. Lüneburg: Centre for Sustainability Management, www.leuphana.de/csm/content/nama/downloads/download_publicationen/27-6downloadversion.pdf (Zugriff: 15. Mai 2010).

Wagner, M./Schaltegger, S. (2004)

„The Effect of Corporate Environmental Strategy Choice and Environmental Performance on Competitiveness and Economic Performance. An Empirical Analysis in EU Manufacturing“, *European Management Journal*, Vol. 22, No. 5, 557–572.

Wagner, M./Schaltegger, S./Wehrmeyer, W. (2001)

„The relationship between the environmental and economic performance of firms. What does theory propose and what does empirical evidence tell us?“, *Greener Management International*, Vol. 34, Summer, 95–108.

Welt Online (2009)

Die 500 größten Unternehmen in Deutschland, top500.welt.de (Zugriff: 13. Juli 2009).

Westermann, U./Merten, T./Grelewitz, I./Gebauer, J. (2009)

Status und Tendenzen der Nachhaltigkeitsberichterstattung deutscher KMU. Ergebnisse einer Befragung 2009. Münster/Berlin: Future e. V./Institut für ökologische Wirtschaftsforschung, kmu.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de/uploads/media/Ranking2009_KMU_Praxis_der_Berichterstattung_01.pdf (Zugriff: 18. Mai 2010).

Wiley InterScience (2010)

Wiley InterScience, www3.interscience.wiley.com.

World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (2002)

The Business Case for Sustainable Development. Making a Difference toward the Johannesburg Summit 2002 and beyond. Conches-Genf:

WBCSD, www.wbcsd.org/DocRoot/pqdWO9Vla54Y71qdgnf0/business-case.pdf (Zugriff: 15. Mai 2010).

[World Business Council for Sustainable Development \(WBCSD\) \(2010\)](#)
Vision 2050. The new agenda for business, www.wbcsd.org/web/projects/BZrole/Vision2050-FullReport_Final.pdf (Zugriff: 23. Juni 2010).

[Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung \(ZEW\) \(2010\)](#)
ZEW-Konjunkturerwartungen, www.zew.de/de/publikationen/Konjunkturerwartungen/Konjunkturerwartungen.php3 (Zugriff: 9. März 2010).

Ansprechpartner

Michael Werner
Partner
PricewaterhouseCoopers
Olof-Palme-Straße 35
60439 Frankfurt am Main
Tel.: +49 69 9585-5247
michael.werner@de.pwc.com

Prof. Dr. Stefan Schaltegger
Centre for Sustainability Management
Leuphana Universität Lüneburg
Scharnhorststraße 1
21335 Lüneburg
Tel.: +49 4131 677-1281
schaltegger@uni.leuphana.de

PricewaterhouseCoopers. Die Vorausdenker.

PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft ist in Deutschland mit fast 9.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und einem Umsatzvolumen von rund 1,37 Milliarden Euro eine der führenden Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaften. An 29 Standorten arbeiten Experten für nationale und internationale Mandanten jeder Größe. PricewaterhouseCoopers bietet Dienstleistungen an in den Bereichen Wirtschaftsprüfung und prüfungsnahe Dienstleistungen (Assurance), Steuerberatung (Tax) sowie Deals und Consulting (Advisory). Eine hohe Qualitätsorientierung sowie vorausschauendes Denken und Handeln kennzeichnen die Aktivitäten des Unternehmens.

Seit 1994 hat PwC in Deutschland Dienstleistungen zu Umweltmanagement und Corporate Responsibility (CR) entwickelt und erfolgreich Projekte durchgeführt. Heute arbeiten 50 Experten verschiedenster Fachrichtungen in Prüfungs- und Beratungsprojekten zu CR-Themen – Ingenieure, Naturwissenschaftler, Juristen und Betriebswirte. Sie sind Teil des weltweit 700 Mitarbeitende umfassenden PwC Sustainability Network. Unseren Kunden bieten wir Lösungen zu fünf Schlüsselthemen: CR-Strategie und CR-Management, CR-Reporting, Klimawandel, Lieferkettenverantwortung und Responsible Investment. Durch freiwilliges Engagement in Verbänden und Organisationen sowie durch Publikationen bringen wir unser Wissen zu den praktischen Umsetzungsmöglichkeiten von CR in Unternehmen in die Standardsetzung mit ein. Seit 2008 veröffentlicht PwC in Deutschland einen eigenen CR-Bericht und legt damit Rechenschaft zur Nachhaltigkeit des eigenen Unternehmens ab.

Centre for Sustainability Management (CSM) der Leuphana Universität Lüneburg

Als international tätiges Forschungs-, Weiterbildungs- und Transfer team forscht das CSM unter der Leitung von Prof. Dr. Stefan Schaltegger zu unternehmerischem Nachhaltigkeitsmanagement und Social Entrepreneurship (Prof. Dr. Markus Beckmann). Auch die Initiierung und wissenschaftliche Begleitung von Modellprojekten zählen zu den Aufgaben. Das CSM bietet den MBA Sustainability Management an und organisiert Wissenstransfer in die Unternehmenspraxis.

