Corporate Sustainability Barometer 2012

Praxisstand und Fortschritt des Nachhaltigkeitsmanagements in den größten Unternehmen Deutschlands

LEUPHANA
UNIVERSITÄT LÜNEBURG

Centre for Sustainability Management

Autoren:
Stefan Schaltegger, Jacob Hörisch, Sarah Elena Windolph, Dorli Harms

Herausgeber:
Center for Sustainability Management e.V.

ISBN 978-3-942638-26-5

Besonderer Dank gilt Nadine Rudolph, Joscha Enger und Christian Wagner sowie den Unternehmensvertreter/-innen, die am Pre-Test teilgenommen und hilfreiche Rückmeldungen gegeben haben. Darüber hinaus bedanken wir uns bei allen Unternehmen, die das Corporate Sustainability Barometer 2012 durch ihre Teilnahme ermöglicht haben.

klimaneutral
natureOffice.com | DE-275-750177
gedruckt

Vorwort

Das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung hat im Jahr 2012 durch die Konferenz der Vereinten Nationen zu Nachhaltiger Entwicklung in Rio de Janeiro erneut große Aufmerksamkeit erhalten. 20 Jahre nach dem UN Gipfel für Umwelt und Entwicklung bleibt das Ziel einer nachhaltigen Entwicklung – also einer ökologisch verträglichen, einer sozial gerechten und einer ökonomisch ausgewogenen Entwicklung – das Motiv für gesellschaftliche Transformationsprozesse. Das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung stellt neue Anforderungen an Politik, Gesellschaft, Wissenschaft und auch Unternehmen.

Vor diesem Hintergrund freut es mich sehr, dass das Corporate Sustainability Barometer 2012 auch in diesem Jahr Schlaglichter und einen guten empirischen Blick darauf wirft, wie sich Unternehmen mit Nachhaltigkeit auseinandersetzen. Dass mehr als 150 Unternehmen an der Studie teilgenommen haben, zeigt bereits wie wichtig nachhaltiges Handeln in der Wirtschaft angesehen wird. Die Motivation von Unternehmen, nachhaltig zu handeln, hat sich verbreitert: energiesparende Prozesse, der effiziente Umgang mit Ressourcen oder die nachhaltige Nutzung von Abfällen im industriellen Kreislauf sind längst nicht mehr nur ethisch-moralisch begründet, sondern zu einem strategischen, wirtschaftlichen, ja monetären Argument geworden.

Die hier vorliegende Studie zeigt sehr anschaulich, dass sich große Unternehmen in Deutschland auf einer Lernkurve nach oben befinden. Das konkrete Wissen, wie Nachhaltigkeit in der Unternehmung umgesetzt werden kann, hat sich in den vergangenen zwei Jahren, die die Studie untersucht hat, verbessert. Mehr und mehr Unternehmen in Deutschland wenden Nachhaltigkeitsmanagement an. Allerdings zeigt die Studie auch, dass eine noch stärkere Integration von Nachhaltigkeit in den Alltag der Unternehmen häufig an mangelnden Wissensbeständen liegt. Mehr Wissen und Know-How der betrieblichen Umsetzung von nachhaltiger Entwicklung ist notwendig.

Transdisziplinäre Forschung, die Partner aus der Zivilgesellschaft, aus Unternehmen und der Politik mit in den Forschungsprozess einbezieht, kann hier innovative Lösungen entwickeln und die Umsetzung der Ergebnisse befördern. Eine besondere Herausforderung liegt für Unternehmen in den kommenden Jahren darin, integrierte Methoden des Nachhaltigkeitsmanagements, die ökologische, soziale und ökonomische Aspekte einbinden, umzusetzen. Die Studie zeigt, dass trotz hoher Bekanntheit integrierte Ansätze deutlich seltener als andere Maßnahmen angewendet werden.

Einheitliche Standards für die Umsetzung von Nachhaltigkeit in Unternehmen sind ebenfalls notwendig. Nur so können einzelne Unternehmen verglichen und bewertet werden. Hier hat der Rat für Nachhaltige Entwicklung mit dem Deutschen Nachhaltigkeitskodex eine gute Grundlage geschaffen. Nachhaltigkeitsleistungen von Unternehmen werden in einer Datenbank zugänglich und sichtbar, transparent und vergleichbar gemacht. Die hier vorliegende Studie leistet auch in dieser Hinsicht einen guten Beitrag.

Zahlreiche Transformationsprozesse zu einer nachhaltigen Entwicklung haben bereits in unserer Gesellschaft begonnen. Nur wenn Unternehmen auch dazu beitragen, gesellschaftliche Reproduktionsmöglichkeiten zu erhalten und unseren ökologischen Fußabdruck zu verringern, können sie in Zukunft erfolgreich bestehen.

Prof. Dr. Klaus Töpfer, Exekutivdirektor, Institute for Advanced Sustainability Studies

Inhaltsverzeichnis

Vorwort 3
Inhaltsverzeichnis 5
Abbildungsverzeichnis 6
Tabellenverzeichnis 6
Abkürzungsverzeichnis 7
Executive Summary 9

A Einleitung 13

B Methodik und Abgrenzung von bestehenden Untersuchungen 15
1 Methodik 15
2 Abgrenzung von bestehenden Untersuchungen 17

C Befragung 2012: Ergebnisse 19
1 Intention: Weshalb und mit welchen Strategien managen Unternehmen Nachhaltigkeit? ... 19
1.1 Aus welchen Gründen befassen sich Unternehmen mit Nachhaltigkeit? 19
1.2 Welche Strategien kennzeichnen das Nachhaltigkeitsmanagement? 21
1.3 Welche Nachhaltigkeitsthemen sind derzeit praxisrelevant? 24
2 Integration: Wie beziehen Unternehmen Nachhaltigkeit in die Geschäftstätigkeit und Organisation ein? 28
2.1 Wird Nachhaltigkeit mit dem Kerngeschäft verknüpft? 28
2.2 Welche Organisationsbereiche sind in das Nachhaltigkeitsmanagement involviert? 30
2.3 Welche Treiber eines Business Case for Sustainability werden genutzt? 34
3 Implementierung: Wie wird unternehmerische Nachhaltigkeit operationalisiert? 37
3.1 Wie werden Stakeholder von Unternehmen einbezogen? 37
3.2 Welche Managementmethoden werden in der Praxis genutzt? 39
3.3 Welche Entwicklungen und Wirkungen mit Nachhaltigkeitsbezug werden gemessen? 45
4 Spezialthema: Aus- und Weiterbildung für unternehmerische Nachhaltigkeit 49

D Fazit und Ausblick 54

Literaturverzeichnis 56
Ansprechpartner 62

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Zusammensetzung der Stichprobe nach Jahresumsatz bzw. Jahresbilanzsumme 16
Abb. 2: Zusammensetzung der Stichprobe nach Anzahl Beschäftigter 16
Abb. 3: Zusammensetzung der Stichprobe nach Branchenzugehörigkeit 17
Abb. 4: Einfluss externer Stakeholder auf unternehmerische Nachhaltigkeit 20
Abb. 5: Unternehmerische Nachhaltigkeitsstrategien im Vergleich zwischen 2010 und 2012 22
Abb. 6: Engagement für Nachhaltigkeitsthemen und Forderungen von Stakeholdern 25
Abb. 7: Ab- bzw. Zunahme der Kritik von Stakeholdern 26
Abb. 8: Verknüpfung von Nachhaltigkeit mit dem Kerngeschäft nach Prüfung der Beispiele 29
Abb. 9: Betroffenheit der Organisationsbereiche 31
Abb. 10: Einfluss der Organisationsbereiche auf die Umsetzung von Nachhaltigkeit 32
Abb. 11: Engagement der Organisationsbereiche für Nachhaltigkeitsmaßnahmen 32
Abb. 12: Mittelwertdifferenz der Betroffenheit von Organisationsbereichen durch ökologische und soziale Themen 33
Abb. 13: Relevanz der Treiber eines Business Case for Sustainability 35
Abb. 14: Gestaltung von Stakeholder-Beziehungen 38
Abb. 15: Die zehn am häufigsten angewendeten Nachhaltigkeitsmanagementmethoden 40
Abb. 16: Die bekanntesten Methoden des Nachhaltigkeitsmanagements 41
Abb. 17: Boxplot für die Bereiche mit dem jeweils höchsten und geringsten durchschnittlichen Entwicklungsbedarf für Methoden des Nachhaltigkeitsmanagements 42
Abb. 18: Messung ökologischer und sozialer Entwicklungen 46
Abb. 19: Messung des Einflusses von Nachhaltigkeitsengagement auf den Unternehmenserfolg 47
Abb. 20: Qualifikation der Belegschaft für die Umsetzung unternehmerischer Nachhaltigkeit 50
Abb. 21: Maßnahmen zur Erhöhung des Kompetenzniveaus in Bezug auf Nachhaltigkeit 51
Abb. 22: Weiterbildungsmaßnahmen mit Bezug zu Nachhaltigkeit 51

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Häufigste Strategiekombinationen 2012 und 2010 23
Tab. 2: Nachhaltigkeitsmaßnahmen und Treiber eines Business Case for Sustainability 35
Tab. 3: Notwendige Eigenschaften von Nachhaltigkeitsmanagementmethoden 42
Tab. 4: Nachhaltigkeitsstrategien und dazugehörige Managementmethoden 44
Tab. 5: Notwendige Kompetenzen der Belegschaft zur Umsetzung von Nachhaltigkeit 50

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AmCham	Handelskammer der Vereinigten Staaten von Amerika
BMU	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit
CDP	Carbon Disclosure Project
CO_2	Kohlenstoffdioxid
CSB	Corporate Sustainability Barometer
CSM	Centre for Sustainability Management
CSR	Corporate Social Responsibility
DAX	Deutscher Aktienindex
DNA	Desoxyribonukleinsäure
e.V.	eingetragener Verein
et al.	und andere
EU	Europäische Union
F&E	Forschung und Entwicklung
FTSE	Financial Times Stock Exchange
GRI	Global Reporting Initiative
Ifo	Institut für Wirtschaftsforschung
insb.	insbesondere
IÖW	Institut für ökologische Wirtschaftsforschung
ISO	International Organization for Standardization
IT	Informationstechnologie
MBA	Master of Business Administration
MDAX	Mid-Cap Deutscher Aktienindex
NGOs	Nichtregierungsorganisationen
PR	Public Relations
PwC	PricewaterhouseCoopers
SDAX	Small-Cap Deutscher Aktienindex
Tab.	Tabelle
UN	United Nations
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development
WBGU	Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen

Executive Summary

Das Corporate Sustainability Barometer bildet den Praxisstand und Fortschritt des Nachhaltigkeitsmanagements in den größten Unternehmen Deutschlands ab. Die Ergebnisse des Corporate Sustainability Barometers 2012, an dem sich 152 Unternehmen in Deutschland beteiligten, zeigen, dass in einigen Bereichen des Nachhaltigkeitsmanagements im Vergleich zu Voruntersuchungen in den Jahren 2002, 2006 und 2010 deutliche Fortschritte erzielt wurden, z. B. bei der Integration in das Kerngeschäft. Einzelne Aspekte haben sich jedoch auch negativ entwickelt. Die wichtigsten Ergebnisse sind im Folgenden zusammengefasst.

Struktur des Barometers

Das Corporate Sustainability Barometer (CSB) fragt nach den Absichten bzw. der Motivation, sich mit Nachhaltigkeitsmanagement und Corporate Social Responsibility (CSR) auseinanderzusetzen, inwiefern die entsprechenden Aktivitäten im Unternehmen integriert sind und wie die Umsetzung erfolgt. Das CSB ist deshalb nach folgender Logik aufgebaut:

- *Intention:* Was motiviert die Unternehmen, sich für Nachhaltigkeit zu engagieren, welche Strategien werden zur Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsthemen verfolgt und welche Themen werden konkret behandelt?
- *Integration:* Wie gut gelingt es den Unternehmen, Umwelt- und Sozialaspekte in ihr Kerngeschäft zu integrieren, mit dem ökonomischen Handeln zu verbinden und alle Organisationseinheiten in diesen Prozess einzubinden?
- *Implementierung:* Mit welchen Methoden wird unternehmerische Nachhaltigkeit operativ umgesetzt, wie wird der jeweilige Erfolg gemessen und wie werden Stakeholder beteiligt?

Ergänzt wird diese Untersuchung durch eine Analyse des Spezialthemas Aus- und Weiterbildung für Nachhaltigkeit.

1 Intention: Weshalb und mit welchen Strategien managen Unternehmen Nachhaltigkeit?

Gründe des Nachhaltigkeitsengagements

Indem die befragten Unternehmen vor allem Nichtregierungsorganisationen (NGOs) und Medien als fördernde Stakeholder bewerten, unterstreichen sie die Bedeutung von Legitimitätsaufbau und -sicherung als Motive für ihr Nachhaltigkeitsmanagement.

Gleichzeitig bestätigt sich der Trend, dass Nachhaltigkeitsmanagement zunehmend auf den Markt ausgerichtet wird. So werden auch Wettbewerber, Eigenkapitalgeber und Ratingagenturen als fördernd eingestuft. Dies weist auf eine zunehmende Bedeutung des Finanzmarkts für unternehmerische Nachhaltigkeit hin. Die zunehmende Marktorientierung könnte zukünftig in einer verstärkt chancenorientierten, innovativen Ausrichtung des Nachhaltigkeitsmanagements zum Ausdruck kommen.

Wenig fördernd für die Umsetzung von Nachhaltigkeit sind nach wie vor Lieferanten, Versicherungsgesellschaften und Banken.

Strategien

Obwohl innengerichtete Nachhaltigkeitsstrategien weiterhin am stärksten verbreitet sind, haben marktorientierte Nachhaltigkeitsstrategien gegenüber der Befragung 2010 stark an Bedeutung gewonnen. Dies äußert sich auch in der steigenden Bedeutung marktseitiger Stakeholder wie Wettbewerber, Investoren und Ratingagenturen.

Interessanterweise werden Marktstrategien nicht auf „Kosten" anderer Strategien vermehrt verfolgt, sondern zusätzlich zu den innenorientierten Strategien. Viele Unternehmen kombinieren defensive und offensive sowie innen-, gesellschafts- und marktorientierte Strategien. Somit nutzen Unternehmen eine größere Bandbreite an Nachhaltigkeitsstrategien als noch 2010.

Themen

Nach eigenen Angaben engagieren sich Unternehmen für eine Vielzahl von Nachhaltigkeitsthemen, besonders häufig für Aus- und Weiterbildung, Energieverbrauch sowie Arbeitsschutz und -sicherheit. Dies sind auch die Themen, für die Stakeholder besonders häufig unternehmerisches Engagement fordern, ergänzt um den Aspekt der Arbeitsplätze. Das Thema Biodiversität ist trotz des internationalen Jahres der Biodiversität 2010 sowohl für die meisten Unternehmen als auch in Stakeholder-Forderungen weiterhin nachrangig.

Verglichen mit der Befragung 2010 hat die Bedeutung sozialer, insbesondere personalbezogener Themen sowohl beim Unternehmensengagement als auch bei den Stakeholder-Forderungen zugenommen. So hat sich beispielsweise die Stakeholder-Kritik zu Vielfalt (Diversity) und Chancengleichheit in den letzten zwei Jahren deutlich verstärkt.

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

Kerngeschäft

Fast alle Unternehmen verknüpfen nach eigenen Angaben Nachhaltigkeit mit ihrem Kerngeschäft. Dies geschieht allerdings unterschiedlich stark. Gut zwei Drittel verbinden gemäß eigener Einschätzung Nachhaltigkeit in den meisten oder allen Bereichen mit dem Kerngeschäft. Diese Verbindung erfolgt vor allem über das Sortiment und mit dem Schwerpunkt Effizienz in der Leistungserstellung. Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen kann konkrete und passende Beispiele für die Verknüpfung nennen.

Im Vergleich zu 2010 versuchen somit aktuell mehr Unternehmen, Nachhaltigkeit in ihr Kerngeschäft zu integrieren, was für ein gestiegenes entsprechendes Bewusstsein spricht. Auch wenn hiermit keine gesicherte Aussage gemacht werden kann, wie breit Nachhaltigkeit tatsächlich mit allen Kerngeschäftsaktivitäten verknüpft wird, so kann die hohe Zahl an Unternehmen, die konkrete Beispiele nennen, dennoch als ein gutes Zeichen für eine zunehmende Integration gewertet werden.

Organisationsbereiche

Die ökologische und soziale Betroffenheit wird für verschiedene Organisationsbereiche sehr unterschiedlich eingeschätzt. Neben der CSR-/Nachhaltigkeitsabteilung sind insbesondere die Geschäftsleitung und Public Relations/Kommunikation in das Nachhaltigkeitsmanagement involviert. Dies zeigt die strategische Relevanz von Nachhaltigkeit, aber auch ihre Bedeutung für die Kommunikation und Reputation der Unternehmen.

Hingegen sind Rechnungswesen, Controlling und Finanzierung noch immer außen vor. Die Einbindung dieser Funktionsbereiche ist für eine Verankerung von Nachhaltigkeit in den ökonomischen Unternehmensentscheidungen jedoch essentiell.

Im Vergleich zu 2010 ist in vielen Organisationsbereichen die ökologische Betroffenheit gestiegen, während die ohnehin oftmals geringere Betroffenheit durch soziale Themen in einigen Bereichen zurückgegangen ist. Entsprechend lässt sich der 2010 beschriebene Trend einer Annäherung der Betroffenheit von ökologischen und sozialen Themen derzeit nicht fortschreiben. Diese Ergebnisse sprechen gegen eine zunehmend integrative Berücksichtigung von Nachhaltigkeit in den Funktionsbereichen und deuten eher auf eine Herausbildung primär ökologisch und primär sozial orientierter Bereiche hin. Die rückläufige Betroffenheit der Organisationsbereiche von sozialen Themen ist vor allem deshalb erstaunlich, weil das unternehmerische Engagement für diese Themen zunimmt.

Treiber von Business Cases for Sustainability

Aktuell werden von Unternehmen vor allem Nachhaltigkeitsmaßnahmen durchgeführt, die der Effizienzsteigerung, Risikobeherrschung und Reputation dienen. Insbesondere Innovationen werden selten adressiert. Gerade nachhaltigkeitsorientierte Innovationen ermöglichen jedoch den Ersatz sozial unerwünschter und umweltschädigender Verfahren und Produkte und sind somit für eine erfolgreiche Marktorientierung im Nachhaltigkeitsmanagement und eine nachhaltige gesamtgesellschaftliche Entwicklung von zentraler Bedeutung.

3 Implementierung: Wie wird unternehmerische Nachhaltigkeit operationalisiert?

Stakeholder-Einbindung

Fast alle Unternehmen managen ihre Stakeholder-Beziehungen aktiv, wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß. Besonders häufig werden Stakeholder beobachtet und informiert. Auf intensivere Formen der Stakeholder-Einbindung, wie die Berücksichtigung in Entscheidungen oder das Empowerment, wird eher selten und vor allem fallspezifisch zurückgegriffen. Auffällig ist, dass der Anteil der Unternehmen, die intensive Formen der Stakeholder-Einbindung überwiegend und nicht nur fallspezifisch einsetzen, für die meisten Stakeholder-Beziehungen zurückgegangen ist.

Managementmethoden

Die durchschnittliche Anwendung von Methoden des Nachhaltigkeitsmanagements hat im Vergleich zu 2010 weiter zugenommen. Somit haben sich einige Nachhaltigkeitsmanagementmethoden bereits in der Unternehmenspraxis etabliert, darunter vor allem für Nachhaltigkeitsaufgaben eingesetzte konventionelle Managementmethoden, wie Weiterbildung, Arbeitszeitmodelle, Qualitätsmanagementsysteme, Vorschlagswesen und Anreizsysteme. Die am stärksten verbreiteten Methoden weisen häufig einen Bezug zu Personalthemen auf. Wenig Verbreitung finden hingegen Methoden des Rechnungswesens und der Finanzierung.

Integrierte Nachhaltigkeitsmanagementmethoden, die sowohl ökologische und soziale als auch ökonomische Aspekte berücksichtigen, werden trotz hoher Bekanntheit deutlich seltener angewendet. Ausnahmen bilden lediglich der Nachhaltigkeitsbericht und das Nachhaltigkeitsleitbild. Aktuell lässt sich daher kein Trend zu einem integrativen Nachhaltigkeitsmanagement feststellen.

Zu den wichtigsten Eigenschaften, die Nachhaltigkeitsmanagementmethoden besitzen sollten, um angewendet zu werden, zählen die Befragten deren einfache Umsetzbarkeit und Wirtschaftlichkeit.

Messung

Unternehmen messen zahlreiche ökologische und soziale Aspekte ihrer Unternehmenstätigkeit wie Energieverbrauch, Arbeitsplätze sowie Arbeitsschutz und -sicherheit. Trotz oft positiver Entwicklungen in diesen Themenbereichen nimmt die Kritik von Stakeholdern im Regelfall jedoch lediglich in Ausnahmefällen ab.

Nur selten wird der Einfluss des Nachhaltigkeitsmanagements auf den Unternehmenserfolg gemessen. Dabei ist es für die erfolgreiche Steuerung und langfristige Verankerung von ökologischen und sozialen Aktivitäten unerlässlich, sie in die Wertschöpfungs- und Leistungserstellungslogik des Unternehmens zu integrieren. Andernfalls besteht in Krisenzeiten die Gefahr der Kürzung und des Abbaus von Nachhaltigkeitsaktivitäten.

4 Spezialthema: Aus- und Weiterbildung für unternehmerische Nachhaltigkeit

Für die Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen bewerten die Befragten die Belegschaft ihrer Unternehmen als unzureichend qualifiziert. Um die Nachhaltigkeitskompetenzen der Belegschaft zu erhöhen, ergreifen Unternehmen vor allem interne Maßnahmen. Als wichtigste Kompetenz für die Umsetzung von Nachhaltigkeit wird dabei die Persönlichkeitskompetenz erachtet, während Methodenkompetenz wenig Gewicht beigemessen wird.

A EINLEITUNG

„Wenn man schnell vorankommen will, muss man alleine gehen,
wenn man aber weit kommen will, muss man gemeinsam gehen."
Sprichwort der australischen Aborigines

Zwei Jahrzehnte nach der Konferenz der Vereinten Nationen über Umwelt und Entwicklung in Rio de Janeiro 1992 ist das Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung im Bewusstsein von Politik, Gesellschaft und Wirtschaft angekommen. Dennoch sind viele nachhaltigkeitsrelevante Probleme (z. B. Klimawandel) nach wie vor ungelöst. Etliche Probleme (z. B. Biodiversitätsverlust) haben sich sogar verschärft. Nicht zuletzt im unternehmerischen Kontext wird deutlich, dass kein Akteur die Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung alleine bewältigen kann. Stattdessen ist es notwendig, dass Unternehmen verstärkt mit externen Partnern wie NGOs, staatlichen Akteuren oder Bildungseinrichtungen kooperieren, dass sie die Interessen von Stakeholdern mitberücksichtigen und dass innerhalb des Unternehmens sämtliche Organisationsbereiche in das Nachhaltigkeitsmanagement einbezogen werden.

Um zu ermitteln, wie deutsche Großunternehmen diesen Herausforderungen begegnen, führt das Centre for Sustainability Management (CSM) der Leuphana Universität Lüneburg regelmäßig umfangreiche Datenerhebungen zum Praxisstand und Fortschritt des unternehmerischen Nachhaltigkeitsengagements in Deutschland durch. Im Corporate Sustainability Barometer 2010 (Schaltegger et al. 2010) wurde bereits deutlich, dass der Nachhaltigkeitsgedanke in deutschen Großunternehmen angekommen ist. So gaben 2010 rund drei Viertel der Unternehmen an, Nachhaltigkeit zumindest teilweise mit ihrem Kerngeschäft zu verknüpfen. Es zeigte sich jedoch auch eine vorwiegend innenorientierte Ausrichtung der Nachhaltigkeitsbemühungen. Nur selten konnten marktorientierte Nachhaltigkeitsstrategien ausgemacht werden. Zudem fiel auf, dass einige Organisationsbereiche nicht in das Nachhaltigkeitsmanagement involviert sind und die Auswirkungen des Nachhaltigkeitsengagements auf den Unternehmenserfolg nur sporadisch gemessen werden.

Zwei Jahre später stellt sich daher die Frage, ob deutsche Großunternehmen weiter an der Umsetzung von Nachhaltigkeit arbeiten oder ob die aufgedeckten Entwicklungspotenziale bestehen bleiben. Um diese Frage zu beantworten, wurden im Jahr 2012 erneut umfangreiche Daten erhoben, die den aktuellen Stand der Praxis des unternehmerischen Nachhaltigkeitsmanagements abbilden. Neben den hier dargestellten Ergebnissen der Befragung in Deutschland erfolgte auch eine internationale Befragung, die in einer separaten Studie behandelt wird.

Wie im Jahr 2010 untersucht das Corporate Sustainability Barometer 2012 drei sachlogisch aufeinanderfolgende Themenbereiche: Intention, Integration und Implementierung. Im ersten Kapitel (Intention) werden Gründe bzw. Motive ermittelt sowie Strategien des Nachhaltigkeitsmanagements und die derzeit relevanten Themen abgebildet. Das zweite Kapitel (Integration) geht den Fragen nach, ob und wie Unternehmen Nachhaltigkeit in ihre Kerngeschäftstätigkeit einbeziehen, wer sich im Unternehmen mit Nachhaltigkeit befasst und welche Treiber eines Business Case angesprochen werden. Im dritten Kapitel wird die konkrete Implementierung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen durch die Einbindung von Stakeholdern, die Nutzung von Managementmethoden und die Messung der Wirkungen analysiert. Im diesjährigen Spezialthema „Aus- und Weiterbildung für unternehmerische Nachhaltigkeit" wird zudem erhoben, ob und wie Unternehmen ihre Belegschaft für die Umsetzung von Nachhaltigkeit qualifizieren.

Die dadurch gewonnenen Einblicke in die deutsche Unternehmenspraxis werden durch anwendungsorientierte Handlungsempfehlungen ergänzt. Der Vergleich zum Corporate Sustainability Ba-

rometer 2010 ermöglicht es, Trends und Dynamiken der Unternehmenspraxis aufzuzeigen. Damit legt dieser Bericht offen, wie deutsche Großunternehmen ihr Nachhaltigkeitsmanagement in der Praxis umsetzen und ob sie sich 20 Jahre nach Rio weiter auf dem Weg hin zu einer nachhaltigeren Wirtschaftsweise befinden.

B Methodik und Abgrenzung von bestehenden Untersuchungen

1 Methodik

Um den Praxisstand und Fortschritt des Nachhaltigkeitsmanagements abzubilden, wurden die größten Unternehmen Deutschlands von Februar bis April 2012 mit Hilfe eines standardisierten Online-Fragebogens befragt. Als Grundlage hierfür diente das von der Tageszeitung Die Welt (Welt online 2012) veröffentlichte Top-500-Ranking, das die 500 umsatzstärksten Unternehmen Deutschlands aus dem Jahr 2010 umfasst. Diese Auswahl wurde um die DAX-, MDAX- und SDAX-Unternehmen ergänzt, die nicht ohnehin zu den 500 umsatzstärksten Unternehmen des Landes zählen. Zusätzliche Berücksichtigung fanden die 50 größten Banken und 30 größten Versicherungen, gemessen an ihrer Jahresbilanzsumme bzw. den Jahresbruttobeiträgen. Um eine mehrfache Berücksichtigung einzelner Unternehmen zu vermeiden, mussten Tochterunternehmen, deren Nachhaltigkeitsmanagement durch den Mutterkonzern bestimmt wird, aus der Grundgesamtheit ausgeschlossen werden.

In einem ersten Schritt wurden die 436 Unternehmen, die den obigen Kriterien entsprechen, per Telefon kontaktiert. Anschließend konnte 383 Unternehmen der Link zu der Online-Umfrage gesendet werden. Ausgenommen wurden in diesem zweiten Schritt die Unternehmen, die sich durch den telefonischen Kontakt als nicht zur anvisierten Grundgesamtheit zugehörig herausstellten (z. B. da das Nachhaltigkeitsmanagement durch einen Mutterkonzern bestimmt wird), sowie Unternehmen, die prinzipiell nicht an Befragungen teilnehmen. In wenigen Ausnahmefällen erfolgte auf Wunsch der Unternehmen der Versand des Fragebogens per Post oder E-Mail. Insgesamt konnten 152 Fragebögen von Unternehmen aller Branchen und Eigentumsstrukturen (Aktiengesellschaften und nicht börsennotierte Unternehmen, staatliche und private Unternehmen usw.) für die Auswertung berücksichtigt werden, was einem Rücklauf von 39,7% entspricht. Die Verteilung der Unternehmen hinsichtlich ihres Jahresumsatzes (bzw. ihrer Bilanzsumme) (Abb. 1), der Zahl ihrer Beschäftigten (Abb. 2) und der Branchenzugehörigkeit (Abb. 3) zeigt, dass die teilnehmenden Unternehmen die Bandbreite deutscher Großunternehmen gut abbilden.

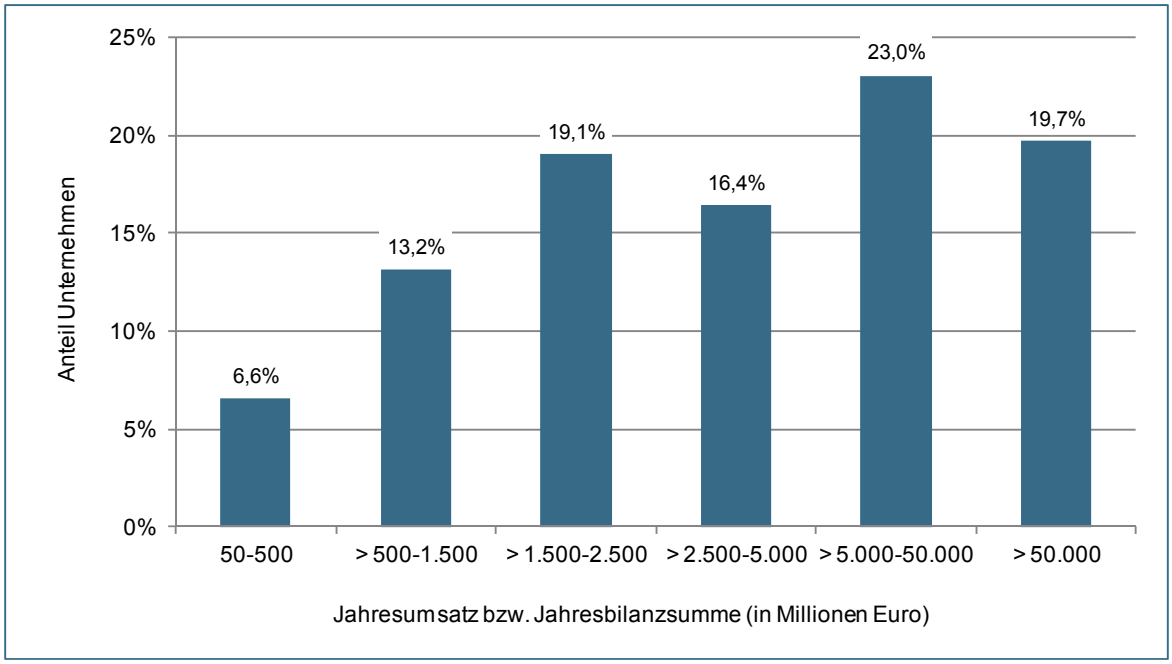

Abb. 1: Zusammensetzung der Stichprobe nach Jahresumsatz bzw. Jahresbilanzsumme
(keine Angabe: 2,0%)

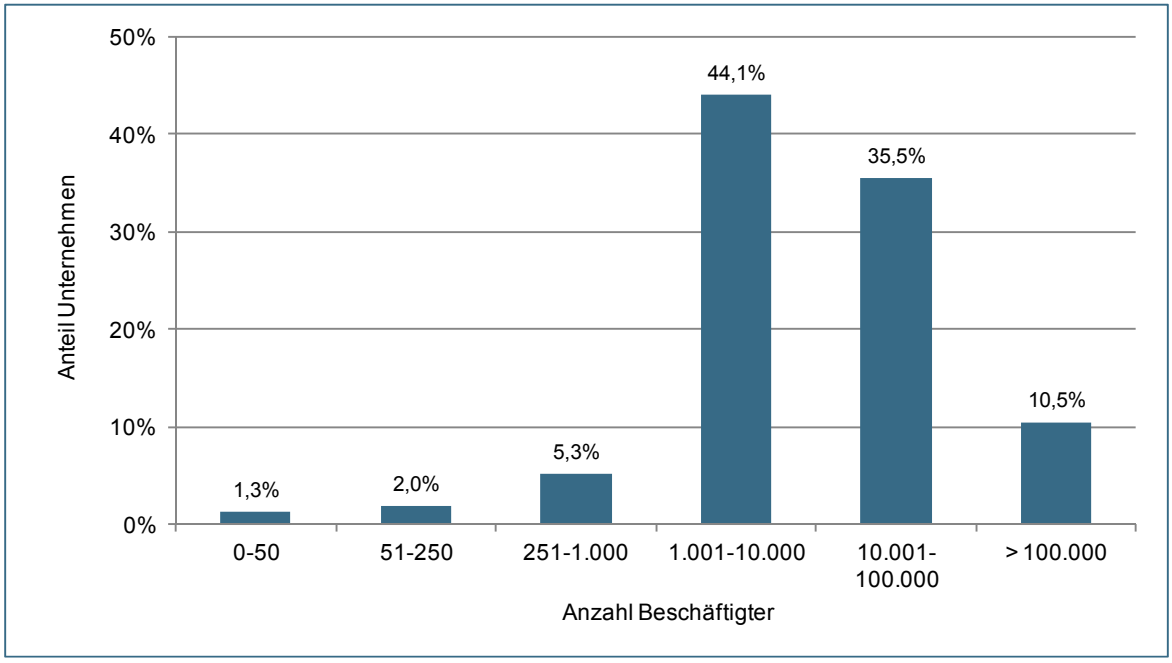

Abb. 2: Zusammensetzung der Stichprobe nach Anzahl Beschäftigter
(keine Angabe: 1,3%)

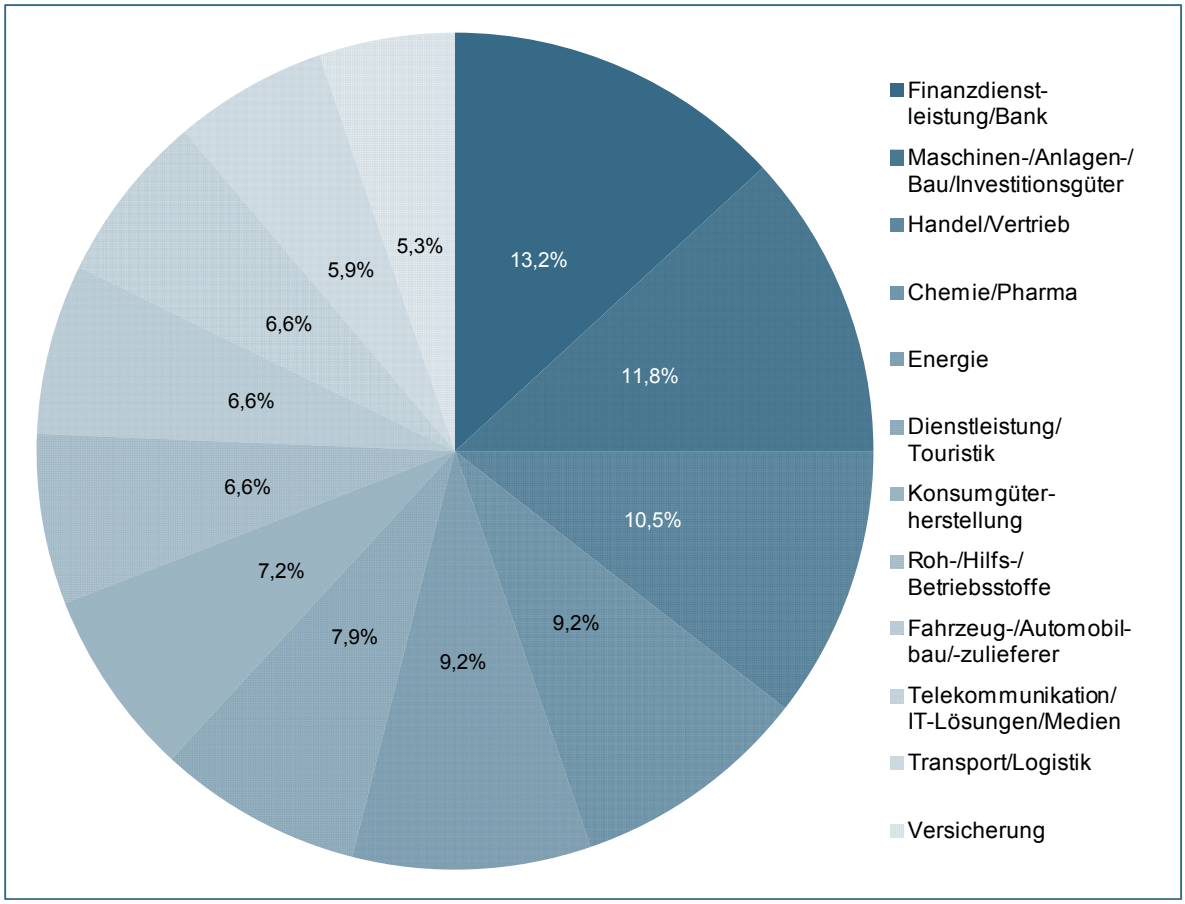

Abb. 3: Zusammensetzung der Stichprobe nach Branchenzugehörigkeit

In den meisten Fällen (50,7%) wurden die Fragebögen in Abteilungen mit Nachhaltigkeits-, Umwelt- oder Sozialbezug (z. B. Nachhaltigkeit, CSR, Umwelt- oder Sozialmanagement) bearbeitet. Seltener wurde der Fragebogen in der Kommunikations- oder PR-Abteilung (18,4%), der Unternehmensentwicklung (5,3%) sowie in den Abteilungen Investor Relations, Marketing, Personal oder der Vorstandsebene (jeweils 2,6%; keine Angabe: 9,2%; weitere Organisationsbereiche: 5,9%) ausgefüllt.

Der Online-Fragebogen umfasste 27 vorwiegend geschlossene Fragen. Neben Fragen, die bereits in vorherigen Erhebungen des Centre for Sustainability Management gestellt wurden und somit eine Analyse von zeitlichen Veränderungen ermöglichen, wurden neue Fragen ergänzt, um aktuelle Nachhaltigkeitsdiskurse aufzunehmen. Analog zur Befragung im Jahr 2010 wurden im Anschluss an den Kernfragebogen weitere Fragen zu einem Spezialthema (Aus- und Weiterbildung für Nachhaltigkeit) erhoben. Für die Analyse des Spezialthemas konnten 37 ausgefüllte Fragebögen berücksichtigt werden.

2 Abgrenzung von bestehenden Untersuchungen

In seiner Struktur unterscheidet sich das Corporate Sustainability Barometer in wesentlichen Punkten von anderen Erhebungen.

Ein wichtiges Alleinstellungsmerkmal des Projekts besteht in seiner Langfristigkeit. Die ersten systematischen Erhebungen zum Nachhaltigkeitsmanagement der 120 größten deutschen Unternehmen erfolgten am Centre for Sustainability Management bereits in den Jahren 2002 und 2006. Durch das Corporate Sustainability Barometer 2010 konnte die Erhebung auf die 500 größten Unternehmen sowie auf Banken und Versicherungen ausgeweitet werden. Die regelmäßige Erhebung wiederkeh-

render Fragen ermöglicht die zeitliche Analyse von Trends und Dynamiken des Praxisstands unternehmerischer Nachhaltigkeit. Zudem sind die Stichprobe und die Thematik der Befragung breit angelegt und fokussieren im Gegensatz zu anderen Erhebungen nicht nur einzelne Gruppen von Unternehmen (vgl. Oekom Research 2012: Fokus auf Aktien- und Rentenemittenten) oder einzelne inhaltliche Aspekte unternehmerischer Nachhaltigkeit (vgl. Ifo 2002: Fokus auf Umweltthemen; Braun et al. 2009: Innovationen; Deloitte 2009: Wertschöpfungskette; IÖW & Future e.V. 2011: Berichterstattung; CDP 2011: Treibhausgasemissionen). Durch die umfassende Stichprobe werden Vergleiche zwischen einzelnen Branchengruppen ermöglicht; die thematische Breite des Datensatzes erlaubt es zudem, unternehmerische Nachhaltigkeit integriert zu analysieren und nicht nur einzelne Aspekte isoliert zu betrachten.

Durch die theoretische Fundierung der Fragen, die regelmäßige Überarbeitung des Fragebogens und einen intensiven Pretest mit Vertreterinnen und Vertretern aus der Unternehmenspraxis wird zudem sichergestellt, dass sowohl die bestehenden Diskurse der aktuellen Nachhaltigkeitsmanagementliteratur als auch die gegenwärtigen Herausforderungen der Praxis berücksichtigt werden. Am Corporate Sustainability Barometer teilnehmende Unternehmen haben auf Wunsch einen individuellen Benchmark-Bericht mit einem Branchengruppenvergleich erhalten. Die Auswertung aller Ergebnisse erfolgte anonymisiert.

Die Regelmäßigkeit der Erhebung sowie die Kombination der oben genannten Merkmale unterscheiden das Corporate Sustainability Barometer von einmaligen, inhaltlich begrenzteren Erhebungen, die nur einzelne Gruppen von Unternehmen oder Teilaspekte der Nachhaltigkeitsthematik betrachten. Die erhobenen Daten können somit einen wesentlichen Beitrag leisten, den Praxisstand unternehmerischer Nachhaltigkeit besser zu erfassen und erlauben die Formulierung anwendungsorientierter Handlungsempfehlungen.

C Befragung 2012: Ergebnisse

1 Intention: Weshalb und mit welchen Strategien managen Unternehmen Nachhaltigkeit?

Im Folgenden werden die Gründe und Strategien unternehmerischer Nachhaltigkeit sowie die aktuell praxisrelevanten Nachhaltigkeitsthemen untersucht.

1.1 Aus welchen Gründen befassen sich Unternehmen mit Nachhaltigkeit?

Die wichtigsten Ergebnisse

- Den stärksten fördernden Einfluss auf unternehmerische Nachhaltigkeit üben NGOs und Medien aus.
- Aufbau und Sicherung von Legitimation erweisen sich als wesentlicher Grund für unternehmerisches Nachhaltigkeitsmanagement.
- Marktseitig werden vor allem Wettbewerber, Eigenkapitalgeber und Ratingagenturen als fördernd bewertet.
- Wenig fördernden Einfluss haben, wie in der Vergangenheit, Lieferanten, Banken und Versicherungsgesellschaften.

Kernerkenntnisse aus der Theorie

Unternehmerisches Nachhaltigkeitsmanagement erfolgt aus unterschiedlichen Gründen. Einerseits verursachen die Forderungen der Politik und Öffentlichkeit sowie weiterer gesellschaftlicher Anspruchsgruppen Druck auf Unternehmen, z. B. in Form von Regulierung oder Medienaufmerksamkeit (Push-Faktoren) (Dyllick et al. 1997; Meffert & Kirchgeorg 1998). Entsprechend streben Unternehmen mit ihrem Nachhaltigkeitsengagement nach Legitimation ihres Handelns, ihrer Produkte und ihres Daseins, einem in der Literatur viel diskutierten Grund für unternehmerische Nachhaltigkeit (vgl. z. B. Delmas & Toffel 2008; Epstein 2008). Andererseits können die Nachfrage der Konsumenten oder Anfragen von Investoren und das Verhalten der Wettbewerber marktliche Anreize setzen (vgl. z. B. Dunphy et al. 2007; Crittenden et al. 2011), die Unternehmen in Richtung Nachhaltigkeit „ziehen“ (Pull-Faktoren) (Meffert & Kirchgeorg 1998). Eine Analyse der in der Praxis wichtigen externen Stakeholder soll eine Antwort auf die Frage liefern, ob für unternehmerisches Nachhaltigkeitsengagement der äußere Druck oder die Möglichkeit der Realisierung von Marktchancen bedeutender ist.

Ergebnisse des Corporate Sustainability Barometers

Vor allem Nichtregierungsorganisationen (NGOs) bzw. Umwelt- oder Sozialverbände sowie die Medien und Öffentlichkeit werden von großen Unternehmen in Deutschland als besonders fördernd für unternehmerische Nachhaltigkeit eingeschätzt (Mittelwert > 4) (vgl. Abb. 4).

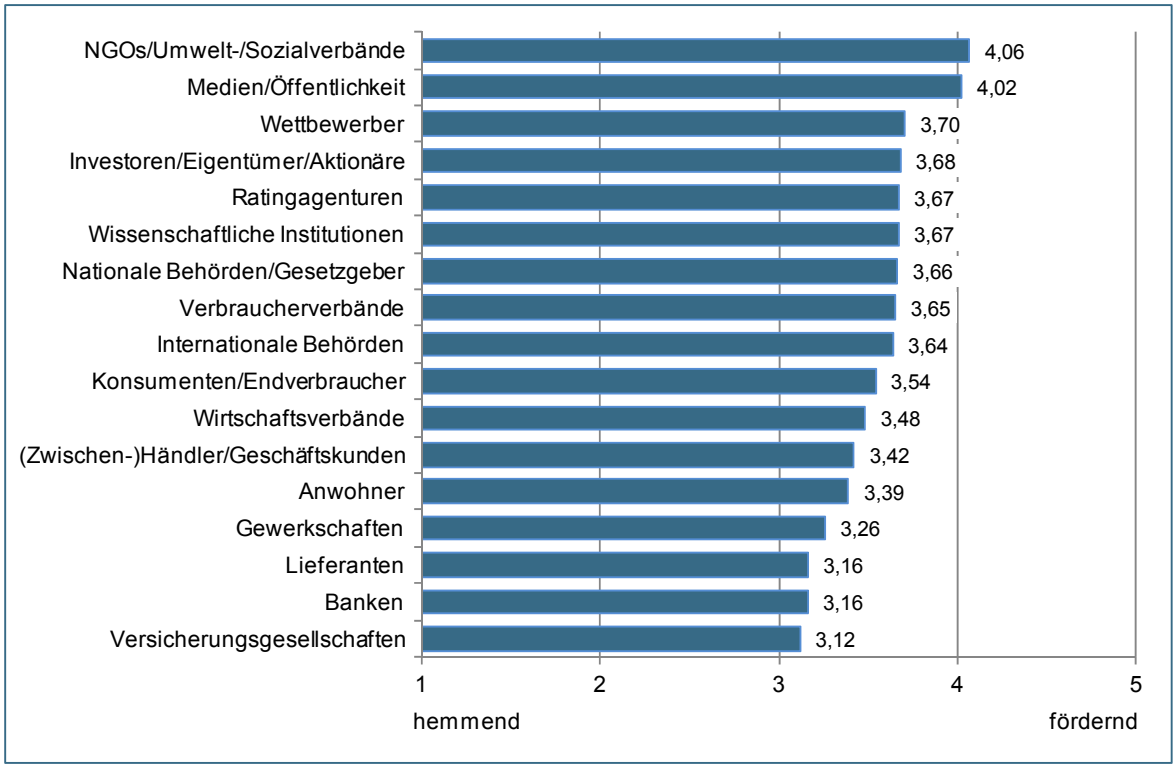

Abb. 4: Einfluss externer Stakeholder auf unternehmerische Nachhaltigkeit

Im Gegensatz zu den besonders häufig als fördernd eingestuften Stakeholdern werden andere Stakeholder für die Umsetzung unternehmerischer Nachhaltigkeit eher als neutral oder wenig fördernd bewertet. Dazu zählen vor allem Lieferanten, Banken bzw. Kreditgeber und Versicherungsgesellschaften (Mittelwert < 3,2). Diese Bereiche werden vereinzelt sogar als hemmend angesehen: Lieferanten von 17,1%, Versicherungsgesellschaften von 15,1% und Banken von 13,8% der Befragten.

Vergleich der Ergebnisse mit dem CSB 2010 und anderen Praxisstudien

Werden die Ergebnisse des Corporate Sustainability Barometers 2012 mit denen aus dem Jahr 2010 verglichen, fallen vor allem zwei Dinge auf: Erstens zeigen die diesjährigen Ergebnisse, dass die Ansprüche von Medien/Öffentlichkeit und NGOs als besonders fördernd bewertet werden – oder anders ausgedrückt, dass große deutsche Unternehmen sich besonders durch diese Stakeholder motiviert fühlen, sich mit unternehmerischer Nachhaltigkeit zu befassen. Dies deutet darauf hin, dass der Aufbau bzw. die Sicherung von Legitimität weiterhin ein zentraler Grund für unternehmerisches Nachhaltigkeitsengagement ist. Zweitens wird der Trend bestätigt, dass sich unternehmerisches Nachhaltigkeitsmanagement zunehmend am Markt orientiert (Meffert & Kirchgeorg 1998; Wagner & Schaltegger 2002; Bruhn & Meffert 2006). Allerdings werden in der aktuellen Befragung andere Marktakteure als besonders fördernd angesehen als noch 2010: Waren vor zwei Jahren Konsumenten und Endverbraucher besonders fördernd, sind dies aktuell Wettbewerber, Eigenkapitalgeber und Ratingagenturen. Dies weist auf eine zunehmende Bedeutung des Finanzmarkts für Nachhaltigkeit hin. Dass Lieferanten, Versicherungsgesellschaften und Banken für die Umsetzung von Nachhaltigkeitsmanagement als wenig fördernd gelten, ist wiederum ähnlich zur Vergangenheit.

Eine Befragung von Deloitte (2009), die sich an Großunternehmen der Konsumgüterindustrie und des Handels mit Sitz in Deutschland richtete, kommt zu ähnlichen Ergebnissen. Dort wird Reputation als wichtigster Grund für das Verfolgen einer CSR-Strategie genannt, gefolgt von „persönlicher Überzeugung“ und, an dritter Stelle, NGOs. Auch diese Ergebnisse lassen auf eine starke Legitimationsausrichtung bei der Umsetzung unternehmerischen Nachhaltigkeitsmanagements schließen. Andere jüngere Studien verdeutlichen aber auch die wachsende (und erwartet weiter wachsen-

de) Bedeutung der Marktorientierung für unternehmerische Nachhaltigkeit. Gefragt nach der zukünftigen Entwicklung bewerten in der Studie „A new era of sustainability“ 58% der befragten Unternehmen Konsumenten als die Anspruchsgruppe, die in den nächsten fünf Jahren den größten Einfluss darauf haben wird, wie Unternehmen gesellschaftliche Erwartungen managen (Accenture & United Nations Global Compact 2010). In einer Vorgängerstudie des UN Global Compact aus dem Jahr 2007 lag dieser Wert noch bei 50% (Accenture & United Nations Global Compact 2010). Hingegen werden beispielsweise NGOs mit 15% deutlich seltener genannt als noch in der Vorgängerstudie 2007 (27%).

Auch die Studie der Amerikanischen Handelskammer in Deutschland (AmCham Germany & McKinsey 2011), für die 235 deutsche, amerikanische und internationale Unternehmen befragt wurden, weist in eine ähnliche Richtung. Auf die Frage, was die Verbesserung von Nachhaltigkeit in den Unternehmen wesentlich vorantreibt, werden besonders häufig Wettbewerbsvorteile und Image bzw. Reputation ausgewählt.

Interpretation & Handlungsempfehlungen

Indem Unternehmen vor allem NGOs und Medien als fördernde Stakeholder bewerten, unterstreichen sie die Bedeutung von Legitimitätsaufbau und -sicherung für ihr Nachhaltigkeitsmanagement. Dies gilt sowohl für das Corporate Sustainability Barometer 2012 als auch für das Corporate Sustainability Barometer 2010.

Gleichzeitig orientieren sich Unternehmen zunehmend am Markt, wobei dieser Trend noch in der Entwicklung begriffen scheint. Die Orientierung an aktuellen und potentiellen Kunden ist jedoch essentiell, damit unternehmerisches Nachhaltigkeitsmanagement nicht ausschließlich risikoorientiert und legitimationssichernd ausgestaltet wird. Ein Unternehmen, das im Hinblick auf Nachhaltigkeitsthemen proaktiv und marktorientiert handelt, kann nicht nur neue Märkte für sich erschließen, sondern auch auf gesellschaftlicher Ebene nachhaltige Entwicklung als Vorreiter vorantreiben. Insbesondere Großunternehmen verfügen über die notwendigen Ressourcen, um in Forschung und Entwicklung in weniger stark erforschte oder ganz neue Themenfelder zu investieren. Die Entwicklung von innovativen Produkt-Service-Systemen (z. B. Hansen et al. 2009), z. B. in Form von Chemikalien-Leasing (Jackl et al. 2003) oder das Angebot von neuen Produktlösungen, die nicht nur ökoeffizient sind, sondern gleichzeitig auch die Idee der Suffizienz aufgreifen (Scherhorn 2008), sind mögliche Anwendungsfelder marktorientierten Nachhaltigkeitsmanagements. Ein Unternehmen ist dabei jedoch nicht nur als Einzelakteur zu sehen. Vielmehr kann es mit seinen externen Stakeholdern kooperieren, um nachhaltige Entwicklung sowohl unter Legitimitäts- als auch Marktgesichtspunkten voranzutreiben.

1.2 Welche Strategien kennzeichnen das Nachhaltigkeitsmanagement?

Die wichtigsten Ergebnisse

- Innengerichtete – sowohl offensive als auch defensive – Nachhaltigkeitsstrategien sind weiterhin am stärksten verbreitet.
- Gegenüber 2010 haben marktorientierte Nachhaltigkeitsstrategien stark an Bedeutung gewonnen.
- Unternehmen nutzen zunehmend eine größere Bandbreite an Nachhaltigkeitsstrategien.

Kernerkenntnisse aus der Theorie

Unternehmerische Nachhaltigkeit kann mit unterschiedlichen Strategien verfolgt werden. Auf der einen Seite kann Nachhaltigkeitsmanagement der Beherrschung von Risiken und der Senkung von Kosten dienen. Auf der anderen Seite bietet Nachhaltigkeitsengagement die Möglichkeit, über eine Differenzierung und die Erschließung neuer Märkte Umsatz- und Reputationssteigerungen zu erzielen (Dyllick 2003; Crittenden et al. 2011). Zudem können Nachhaltigkeitsaktivitäten innen-, gesellschafts- und marktorientiert sein (vgl. Dyllick et al. 1997; Meffert & Kirchgeorg 1998; Schaltegger et al. 2003; Epstein 2008). Das Corporate Sustainability Barometer untersucht, welche Nachhaltigkeitsmaßnahmen in der Praxis auftreten und welche Strategiemuster sich daraus erkennen lassen (Mintzberg 1978).

Ergebnisse des Corporate Sustainability Barometers

Die Unternehmensvertreter wurden im Rahmen der Befragung gebeten, auf einer Skala von „nie" bis „immer" anzugeben, wie oft in ihrem Unternehmen bestimmte Nachhaltigkeitsmaßnahmen getätigt werden. Diese lassen sich bezüglich ihres grundsätzlichen Charakters in defensiv und offensiv sowie hinsichtlich ihrer Ausrichtung in innen-, gesellschafts- und marktorientierte Maßnahmen kategorisieren.

Ein Unternehmen, das defensive Nachhaltigkeitsmaßnahmen ergreift, achtet vor allem auf die Reduzierung von Risiken oder die Senkung von Kosten, wohingegen eine offensive Strategie auf die Realisierung von Chancen abzielt, z. B. in Form einer Umsatzsteigerung oder der Entwicklung neuer Geschäftsbereiche. Darüber hinaus dienen innenorientierte Nachhaltigkeitsmaßnahmen dazu, unternehmensinterne Wirkungen zu erzielen (z. B. die Motivation der Mitarbeiter zu fördern oder ressourceneffizienter zu produzieren), während sich gesellschaftsorientierte Maßnahmen an die Öffentlichkeit oder Medien richten (z. B. ein umwelt- bzw. sozial orientiertes Risikomanagement) und marktorientierte Maßnahmen z. B. dazu dienen, den Umsatz zu steigern.

Auf Basis der Nachhaltigkeitsmaßnahmen, die Unternehmen häufig oder immer tätigen, wurden Strategiemuster abgeleitet (Mintzberg 1978). Abbildung 5 zeigt das Resultat dieser Untersuchung.

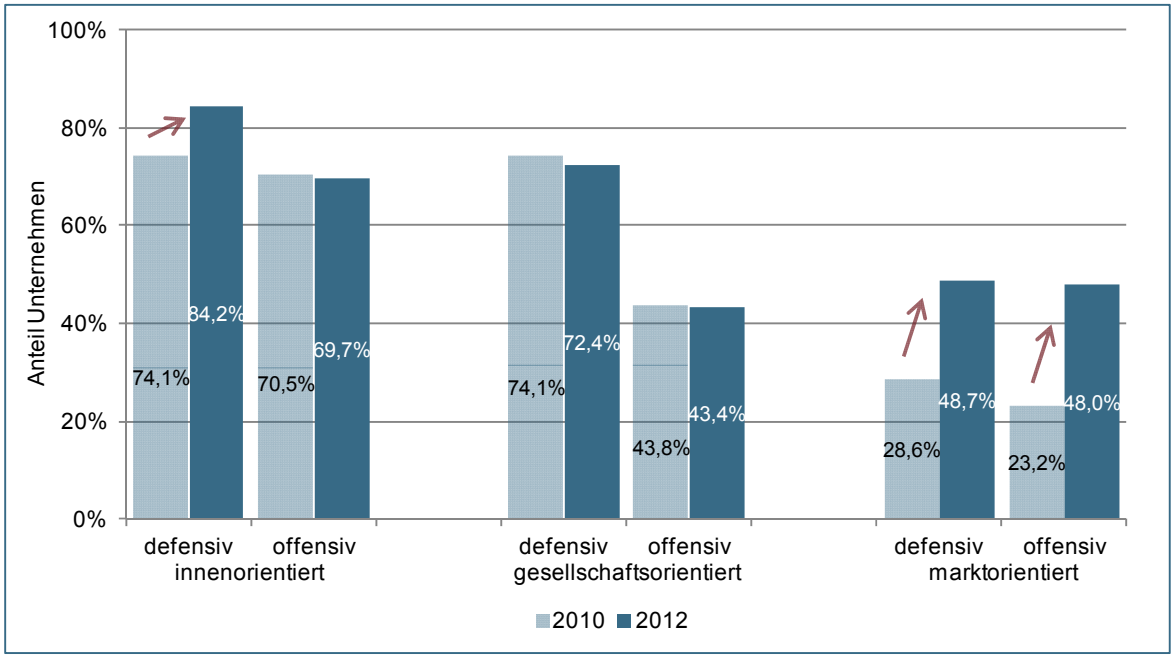

Abb. 5: Unternehmerische Nachhaltigkeitsstrategien im Vergleich zwischen 2010 und 2012

Ein Großteil der befragten Unternehmen verfolgt demnach innenorientierte Nachhaltigkeitsstrategien. Diese werden häufig sowohl defensiv (84,2%) als auch offensiv (69,7%) ausgestaltet. Darüber hinaus verfolgen ähnlich viele Unternehmen eine defensiv gesellschaftsorientierte Nachhaltigkeitsstrategie (72,4%). Marktorientierte Strategien finden zwar deutlich mehr Anwendung als noch 2010, sie sind jedoch weiterhin weniger stark ausgeprägt (48,7% bzw. 48,0%) als die vorgenannten drei Strategien. Gleiches gilt für offensiv gesellschaftsorientierte Strategien (43,4%).

Vergleich der Ergebnisse mit dem CSB 2010 und anderen Praxisstudien

Im Vergleich zum Corporate Sustainability Barometer 2010 hat sich die Strategieausrichtung großer Unternehmen in Deutschland durch die gestiegene Bedeutung der Marktorientierung verändert. Zwar ist die Marktausrichtung nach wie vor weniger stark ausgeprägt als z. B. die Innenorientierung, jedoch hat sich der Anteil der Unternehmen, die häufig oder immer marktorientierte Nachhaltigkeitsmaßnahmen ergreifen, gegenüber 2010 mehr als verdoppelt auf fast die Hälfte der Unternehmen (vgl. Abb. 5). Im Hinblick auf innenorientierte und gesellschaftsorientierte Nachhaltigkeitsstrategien zeigen sich sehr ähnliche Ergebnisse wie 2010. Zum einen bestätigt die starke Ausprägung defensiv gesellschaftsorientierter Strategien die Relevanz von Nachhaltigkeit für die Legitimitätssicherung der Unternehmen. Zum anderen zeigt sich aber auch, dass die Zunahme von Marktstrategien nicht auf „Kosten" anderer Strategien geschieht. Im Gegenteil: Unternehmen nutzen zunehmend eine größere Bandbreite an möglichen Nachhaltigkeitsstrategien. Dies deutet trotz der starken Ausrichtung auf Legitimitätssicherung darauf hin, dass die Außendarstellung gezielt mit materiellen, innenorientierten Maßnahmen unterfüttert wird.

Dies kommt auch durch die Kombination von Strategien, die Unternehmen nutzen, zum Ausdruck (vgl. Tab. 1). Mit 15,8% der Unternehmen nutzt die größte Gruppe die maximale Bandbreite an Strategien, d. h. innen-, gesellschafts- und marktorientierte Strategien sowohl in defensiver als auch in offensiver Form. Im Jahr 2010 gehörten dieser Gruppe mit 3,6% wesentlich weniger Unternehmen an. Stattdessen wurde damals die größte Gruppe von jenen Unternehmen gebildet, die gesellschafts- und innenorientierte Strategien in defensiver und offensiver Form, jedoch keine marktorientierten Strategien verfolgen. Diese Gruppe ist wiederum 2012 deutlich kleiner (12,5% zu 2,6%).

Die zweitgrößte Gruppe besteht aktuell aus den Unternehmen, die innenorientiert offensive und defensive Strategien verfolgen, gesellschafts- und marktorientiert aber nur defensive Maßnahmen ergreifen (9,2%). In der drittgrößten Gruppe werden nur defensiv innenorientierte Strategien verfolgt (7,2%).

Häufigste Strategie-kombinationen 2012	2012	2010	Häufigste Strategie-kombinationen 2010	2012	2010
Alle sechs Strategien (innen-, gesellschafts- und marktorientiert in defensiver und offensiver Form)	15,8%	3,6%	Keine Marktorientierung (gesellschafts- und innenorientiert in defensiver und offensiver Form)	2,6%	12,5%
Nach außen defensiv (innenorientiert defensiv und offensiv, gesellschafts- und marktorientiert nur defensiv)	9,2%	2,7%	Primär Innenorientierung (innenorientiert defensiv und offensiv, gesellschaftsorientiert defensiv)	5,3%	9,8%
Nur defensiv innenorientiert	7,2%	3,6%	a) Innen- und gesellschaftsorientiert defensiv b) Alle außer offensiv marktorientierte Strategien	2,0% / 4,6%	6,3%

Tab. 1: Häufigste Strategiekombinationen 2012 und 2010

Interpretation & Handlungsempfehlungen

Wie in der Vergangenheit sind unternehmerische Nachhaltigkeitsstrategien mehrheitlich innengerichtet. Zudem sind sowohl innen- als auch gesellschaftsorientierte Strategien häufiger defensiv als offensiv geprägt. Insbesondere gesellschaftliche Themen werden somit vor allem adressiert, um nachhaltigkeitsrelevante Risiken zu managen und um die unternehmerische Reputation und Legitimation zu sichern. Dies wird auch durch die Stakeholder-Analyse bestätigt, in der NGOs und Medien zu den förderndsten Stakeholdern für die Umsetzung unternehmerischer Nachhaltigkeit gehören (vgl. Kapitel 1.1). Die Entwicklung neuer Geschäftsbereiche und von Innovationen, um mit neuen Technologien am gesellschaftlichen Wandel und an der nachhaltigen Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft mitzuwirken, stehen weniger im Handlungsfokus. Um den unternehmerischen Beitrag zu Nachhaltigkeitsinnovationen zu steigern, wäre es denkbar, stärker Innovationskooperationen mit Stakeholdern wie NGOs einzugehen.

Hervorzuheben ist der starke Bedeutungszuwachs marktorientierter Strategien, die in der Vergangenheit deutlich weniger wichtig waren. Zwar spielen marktorientierte Strategiemuster noch keine so große Rolle wie innen- und gesellschaftsorientierte, die Steigerung gegenüber 2012 ist jedoch deutlich. Indem Unternehmen die damit verbundenen Chancen ergreifen, können sie vorhandene und neue Marktpotenziale ausschöpfen und bei nachhaltigkeitsorientierten Produkten und Dienstleistungen eine Vorreiterrolle einnehmen. Für eine zunehmende Marktorientierung spricht auch die steigende Bedeutung von marktseitigen Stakeholdern wie Wettbewerbern, Investoren und Ratingagenturen (vgl. Kapitel 1.1).

1.3 Welche Nachhaltigkeitsthemen sind derzeit praxisrelevant?

Die wichtigsten Ergebnisse

- Unternehmen engagieren sich nach eigenen Angaben insbesondere für Aus- und Weiterbildung, Energieverbrauch sowie Arbeitsschutz und -sicherheit.
- Ergänzt um das Thema Arbeitsplätze sind dies auch die Themen, für die Stakeholder besonders häufig unternehmerisches Engagement fordern.
- Trotz ihrer hohen Bedeutung für die ökologische Nachhaltigkeit wird Biodiversität sowohl hinsichtlich des unternehmerischen Engagements als auch der Stakeholder-Forderungen nachrangig bewertet.

Kernerkenntnisse aus der Theorie

Unternehmerische Nachhaltigkeit erfordert eine integrative Berücksichtigung ökologischer, sozialer und ökonomischer Themen. Themenschwerpunkte könnten aus den globalen Syndromen der Unnachhaltigkeit (z. B. Klimawandel, Biodiversitätsverlust usw.; vgl. WBGU 1996; 2011) oder aus politischen Programmen etwa der EU (z. B. verstärkter Einsatz von regenerativen Energien; vgl. Europäische Union 2009) abgeleitet werden. Welche Themen für ein Unternehmen hohe Praxisrelevanz haben, wird aber auch durch Stakeholder-Forderungen, die spezifische Geschäftstätigkeit und die mediale Präsenz beeinflusst. Dementsprechend sind viele Themen für eine Schwerpunktsetzung im Nachhaltigkeitsmanagement möglich (vgl. z. B. FTSE 2010; PwC 2010; GRI 2012; IÖW & Future e. V. 2012; SAM Indexes 2012; Vereinte Nationen 2012). Das Corporate Sustainability Barometer ermittelt, welche Themen in der Unternehmenspraxis derzeit als relevant erachtet werden.

Ergebnisse des Corporate Sustainability Barometers

Die Untersuchungsergebnisse 2012 verdeutlichen, dass sich die befragten Unternehmen für eine Vielzahl von Nachhaltigkeitsthemen in starkem Maße engagieren (vgl. Abb. 6). Dabei sind sowohl

soziale Themen (insb. Aus- und Weiterbildung, Arbeitsschutz und -sicherheit) als auch ökologische Themen (insb. Energieverbrauch) von hoher Bedeutung (Mittelwerte bei ca. 4,5). Für das Thema Biodiversität engagieren sich die Unternehmen trotz des internationalen Jahres der Biodiversität 2010 dagegen unterdurchschnittlich (Mittelwert 2,77). Insgesamt fällt auf, dass die Themen, für die deutsche Unternehmen sich stark engagieren, häufig einen Bezug zu Mitarbeiterbelangen haben. Für soziale Aspekte, die eher in der Lieferkette relevant sind, wie Kinder-, Zwangs- und Pflichtarbeit, engagieren sich die Unternehmen tendenziell weniger.

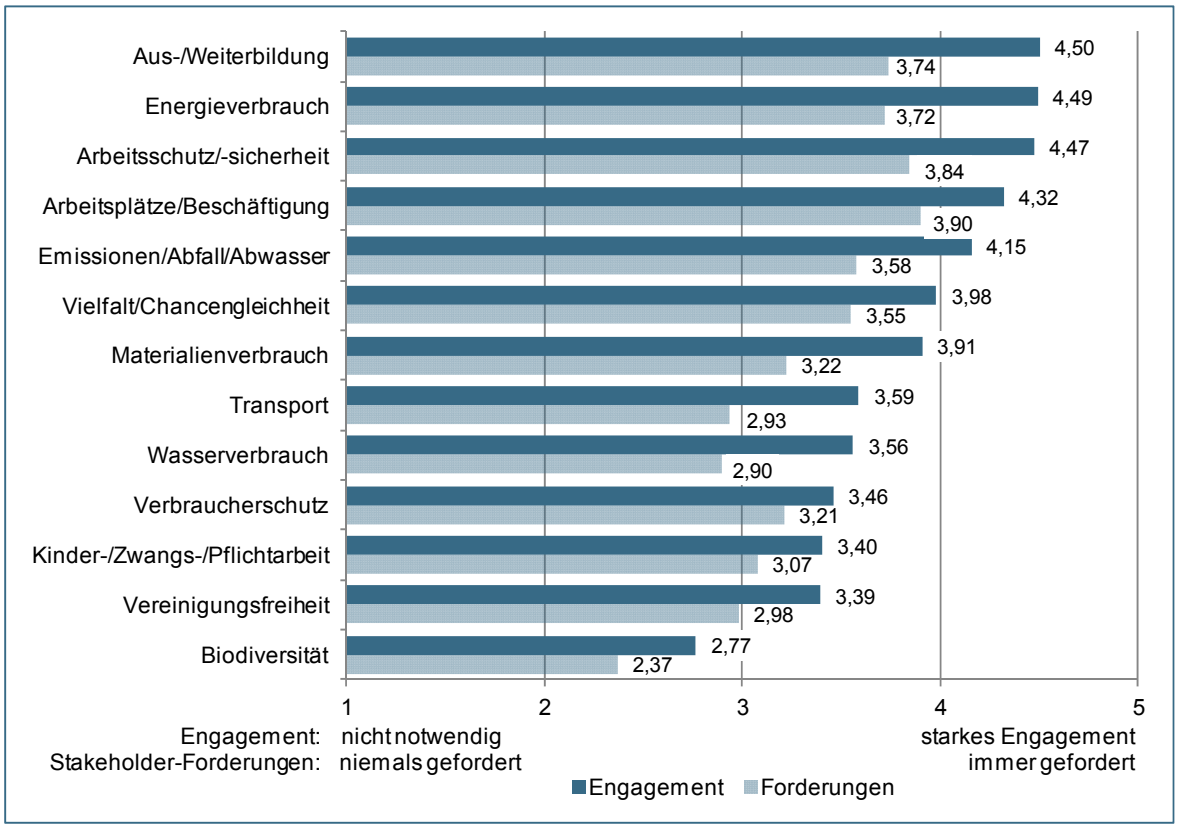

Abb. 6: Engagement für Nachhaltigkeitsthemen und Forderungen von Stakeholdern

Auch auf die Frage nach den Forderungen von Stakeholdern geben die Befragten an, insbesondere mit Erwartungen zu Personalthemen konfrontiert zu sein (vgl. Abb. 6). Erst an vierter bzw. fünfter Stelle rangieren mit Energieverbrauch, Emissionen, Abfall und Abwasser ökologische Themen. Forderungen zu den Umweltthemen Transport, Wasserverbrauch und insbesondere Biodiversität werden selten formuliert. Dies sind gleichzeitig auch die ökologischen Themen, für die sich Unternehmen am wenigsten engagieren.

Aufschlussreich ist auch eine Gegenüberstellung des Engagements und der Stakeholder-Forderungen. Zwar ist das Ausmaß, in dem Unternehmen sich für ein Thema engagieren, aufgrund der abweichenden Skalenbeschriftung nicht unmittelbar mit dem Ausmaß der entsprechenden Stakeholder-Forderung vergleichbar, Abbildung 6 lässt aber erkennen, dass höheres Engagement mit häufigen Stakeholder-Forderungen einhergeht. Dabei ist allerdings die Differenz zwischen beiden Angaben unterschiedlich groß. Insbesondere für die Themen Aus- und Weiterbildung sowie Energieverbrauch ist das Engagement in Relation zu den Stakeholder-Forderungen größer als beispielsweise beim Verbraucherschutz.

Darüber hinaus zeigt Abbildung 7, dass die Stakeholder-Kritik in den letzten zwei Jahren nur in wenigen Fällen abgenommen hat, sondern in vielen Fällen gestiegen ist. Vor allem die Kritik zu Vielfalt und Chancengleichheit hat zugenommen. Dabei fällt auf, dass das Engagement und die Stakeholder-Forderungen zu diesem Thema eher im Mittelfeld rangieren. Im Vergleich zu anderen The-

men ist auch für Energieverbrauch und Emissionen, Abfall und Abwasser eine verhältnismäßig starke Zunahme an Kritik zu verzeichnen. In diesen beiden Themenfeldern engagieren sich die befragten Unternehmen jedoch bereits intensiv.

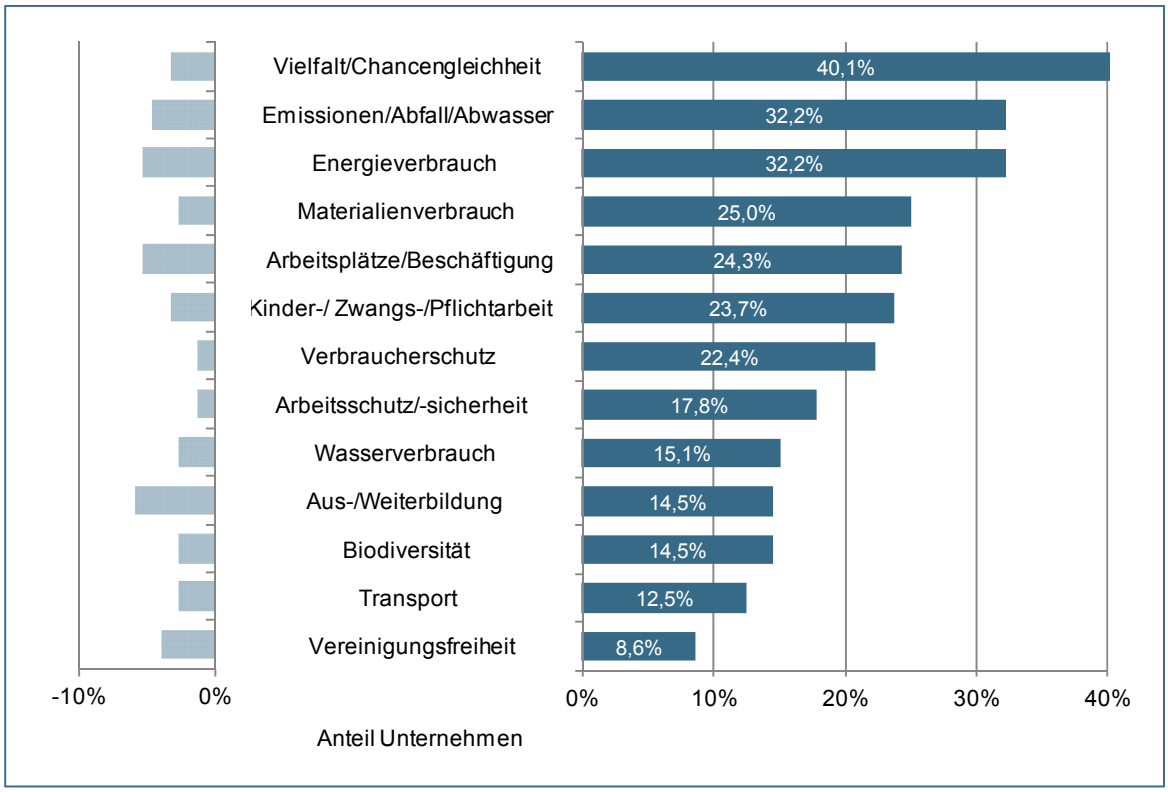

Abb. 7: Ab- bzw. Zunahme der Kritik von Stakeholdern

Als zukünftig relevante Umweltthemen nennen viele Unternehmen energie- und ressourcennahe Inhalte wie Wasseraufbereitung und -recycling, umfassende Ökobilanzierung, CO_2-Kompensation und energieeffiziente Gebäude. Darüber hinaus werden produktnahe Themen wie Produktlebenszyklus, umweltbezogene Finanzdienstleistungen oder Verpackungen genannt. Die zukünftig relevanten sozialen Themen sind vielfach intern orientiert, wie Work-Life-Balance, Nachhaltigkeit in Aus- und Weiterbildung sowie Fachkräftemangel, und/oder zugleich gesellschaftsorientiert, wie demografische Entwicklung, Verbraucherschutz und Stadtentwicklung. Marktorientierte Themen werden weniger häufig als zukünftig relevant genannt.

Teilweise stellen die auf die Frage nach zukünftig relevanten Themen genannten Aspekte auch eine Konkretisierung eines Themenfeldes dar, für das sich viele Unternehmen bereits engagieren (z. B. „Scope 3 Emissionen“ im übergeordneten Themenfeld Emissionen). Dass Unternehmen solch konkrete Themen benennen, impliziert, dass sie sich mit dem übergeordneten Themenfeld bereits auseinandersetzen und sich deshalb auch im Speziellen mit konkreten Fragen und Teilaspekten befassen. Dies impliziert gleichzeitig auch, dass die Unternehmen keine fundamental neuen Nachhaltigkeitsthemen, sondern eher eine Fortführung des Bisherigen erwarten.

Vergleich der Ergebnisse mit dem CSB 2010 und anderen Praxisstudien

Verglichen mit 2010 zeigt das Corporate Sustainability Barometer eine Bedeutungszunahme sozialer Themen: Während Energieverbrauch noch vor zwei Jahren das Thema war, für das sich die meisten Unternehmen engagierten und zu dem es am häufigsten Stakeholder-Forderungen gab, erfolgt das stärkste Engagement mittlerweile für Aus- und Weiterbildung. Auch in der Rangliste der am häufigsten von Stakeholdern geforderten Themen sind die Umweltaspekte Energieverbrauch und Emissionen gesunken. Stattdessen fordern Stakeholder nun am häufigsten Unternehmensengagement zu den Themen Arbeitsplätze, Arbeitsschutz und -sicherheit sowie Aus- und Weiterbildung. Bezogen auf die zukünftig relevanten Themen zeigt sich ein ähnliches Bild, da neben Energie und Ressourcen Personalthemen als besonders wichtig eingeschätzt werden.

Eine Studie von Ernst & Young et al. (2011), für die 500 mittelständische Unternehmen in Deutschland befragt wurden, bestätigt die Ergebnisse dahingehend, dass Personalthemen wie Fachkräftemangel und Diversity – neben Recycling als Ressourcenthema – aktuell von großer Bedeutung sind. Auch in einer Studie von Ernst & Young und GreenBiz Group (2012), die auf einer Umfrage von 272 Befragten aus 24 Industriesektoren beruht, lautet einer von sechs identifizierten Trends unternehmerischer Nachhaltigkeit, dass Mitarbeitende sich zu einer entscheidenden Anspruchsgruppe für Nachhaltigkeitsprogramme und -berichterstattung entwickeln.

Interpretation & Handlungsempfehlungen

Wie bereits 2010 zeigt auch die aktuelle Befragung, dass sich die Unternehmen für die Themen in starkem Maße engagieren, zu denen Stakeholder häufig ein Engagement fordern, etwa für Arbeitsschutz und -sicherheit sowie für Aus- und Weiterbildung. Dass die Stakeholder-Kritik in vielen Bereichen nicht nachlässt, verdeutlicht, dass die Unternehmen nichtsdestotrotz auch in diesen Themenfeldern aufgefordert sind, ihr Wissen und Engagement beständig zu erweitern und zu vertiefen. Sich verändernde Gesundheitsrisiken wie die zunehmende Zahl von Burnout-Erkrankungen (vgl. Sciencetransfer & Bertelsmann Stiftung 2010) oder der mit dem demographischen Wandel zu erwartende Fachkräftemangel veranlassen Unternehmen dazu, sich in bereits etablierten Themenfeldern auch Spezial- und Einzelfällen anzunehmen.

Dass das unternehmerische Engagement für einige Themen deutlich größer ist als die diesbezüglichen Stakeholder-Forderungen, etwa hinsichtlich Aus- und Weiterbildung oder Energieverbrauch, zeugt davon, dass Unternehmen durchaus eigenmotiviert und proaktiv Nachhaltigkeitsthemen aufgreifen und nicht nur auf äußeren Druck reagieren. Beispielsweise sind Stakeholder-Forderungen zum Thema Energieverbrauch im Vergleich zu anderen Themen gesunken, dennoch besteht hier ein anhaltend starkes unternehmerisches Engagement. Dies könnte ein Indikator dafür sein, dass Unternehmen das Thema zunehmend aus Eigeninteresse verfolgen, beispielsweise um eine Öko-Effizienz-Steigerung zu erzielen und dadurch Kosten zu sparen.

Auch in Umweltfragen gilt es, nicht nur solche Themen zu berücksichtigen, die bereits gesellschaftliche Aufmerksamkeit erfahren (wie die Reduktion von Treibhausgasemissionen), sondern Themenführerschaft zum Beispiel durch unternehmenseigene Forschungs- und Entwicklungsarbeiten zu übernehmen. Abhängig davon, wie sich Unternehmen z. B. der chemischen Industrie, der Automobilbranche oder im Tourismus entwickeln, und abhängig davon, welche Produkte und Dienstleistungen sie entwickeln und anbieten, kann ein unterschiedlich hoher Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft geleistet werden.

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

Im Folgenden wird untersucht, ob Unternehmen Nachhaltigkeit mit dem Kerngeschäft verknüpfen, wie sie Organisationsbereiche integrieren und welche Treiber eines Business Case for Sustainability angesprochen werden.

2.1 Wird Nachhaltigkeit mit dem Kerngeschäft verknüpft?

Die wichtigsten Ergebnisse

- Fast alle Unternehmen verknüpfen nach eigenen Angaben Nachhaltigkeit mit dem Kerngeschäft.
- Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen kann konkrete und passende Beispiele für die Verknüpfung nennen.
- Die Integration von Nachhaltigkeit in das Kerngeschäft erfolgt vor allem über das Sortiment und mit dem Schwerpunkt Effizienz.

Kernerkenntnisse aus der Theorie

Unternehmerische Nachhaltigkeit kann nicht erreicht werden, indem Maßnahmen parallel zum Kerngeschäft eines Unternehmens durchgeführt werden und die eigentliche Geschäftstätigkeit unberührt bleibt. Stattdessen erfordert eine nachhaltigkeitsorientierte Entwicklung von Unternehmen, ökologische, soziale und wirtschaftliche Aspekte zu berücksichtigen und in das Kerngeschäft, also in das Geschäftsmodell und die wertschöpfenden Prozesse und Produkte, zu integrieren, (Hansen & Schrader 2005; Loew & Braun 2006; Porter & Kramer 2006; Leitschuh 2008; Schaltegger & Müller 2008). So können neue Produkte, Dienstleistungen und Technologien entwickelt werden, um überholte Verfahren abzulösen (Schaltegger & Wagner 2011). Das Corporate Sustainability Barometer untersucht, ob Unternehmen in Deutschland diese wesentliche Integration von Nachhaltigkeit gelingt.

Ergebnisse des Corporate Sustainability Barometers

Eine deutliche Mehrheit der Befragten (94,1%) gibt an, dass Nachhaltigkeit in ihrem Unternehmen mit dem Kerngeschäft verknüpft wird. Nach eigenen Angaben verbinden 25,7% der Unternehmen Nachhaltigkeit teilweise mit dem Kerngeschäft, 44,1% in den meisten Bereichen und 24,3% in allen Bereichen konsequent. Keiner der Unternehmensvertreter/-innen gibt an, dass Nachhaltigkeitsmaßnahmen und das Kerngeschäft konsequent getrennt werden.

Als Beleg für die Verknüpfung von Nachhaltigkeit mit dem Kerngeschäft wurden die Unternehmensvertreter um Beispiele gebeten. 83,2% der Unternehmen, die angeben, Nachhaltigkeit mit dem Kerngeschäft zu verbinden, nennen ein oder mehrere passende Beispiele. In 16,8% der Fälle ist es somit nicht möglich, die angegebene Verknüpfung von Nachhaltigkeit und Kerngeschäft zu überprüfen. Weiterhin ist nicht bei allen genannten Beispielen nachvollziehbar, inwiefern sie eine solche Verknüpfung tatsächlich belegen, und einige der angeführten Beispiele sind so allgemein gehalten, dass sie nicht erkennen lassen, wie ein Unternehmen Nachhaltigkeit konkret in sein spezifisches Kerngeschäft integriert. Beispiele hierfür sind Verweise auf die „Produktentwicklung“ oder „Unternehmensstrategie“.

Doch auch nach Abzug der unklaren Beispiele nennt die Mehrheit der Unternehmen (53,3%) Beispiele, die dazu geeignet sind, die Verknüpfung von Nachhaltigkeit und Kerngeschäft mit konkreten Angaben zu belegen. Die meisten Unternehmen nehmen eine solche Verknüpfung demzufolge

über das Sortiment vor. Weiterhin erfolgt oft eine interne nachhaltigkeitsorientierte Entwicklung über Produktion, Prozesse und die Weiterbildung der Mitarbeitenden. Den deutlichen thematischen Schwerpunkt der Beispiele bildet das Thema Effizienz, insbesondere Ressourceneffizienz. Darüber hinaus spielen auch Zertifizierungen und erneuerbare Energien eine bedeutende Rolle.

Bezogen auf die Gesamtgruppe der befragten Unternehmen ergibt sich folgendes Bild (vgl. Abb. 8). Über die Hälfte der Unternehmen verknüpft Nachhaltigkeit mit dem Kerngeschäft und hat dafür mindestens ein passendes Beispiel angeführt. 15,8% der Unternehmen geben an, dass eine Verknüpfung bestehe, belegen dies jedoch mit einem zu wenig konkreten Beispiel. In 9,2% der Fälle sind die genannten Beispiele nicht passend, um die Verknüpfung nachzuweisen (z. B. „Kommunikation von Nachhaltigkeitsthemen"). 15,8% nennen gar kein Beispiel, um die Verknüpfung zu belegen. Dass keine oder nur in wenigen Bereichen eine Verknüpfung vorgenommen wird, geben lediglich 3,9% der Unternehmen an.

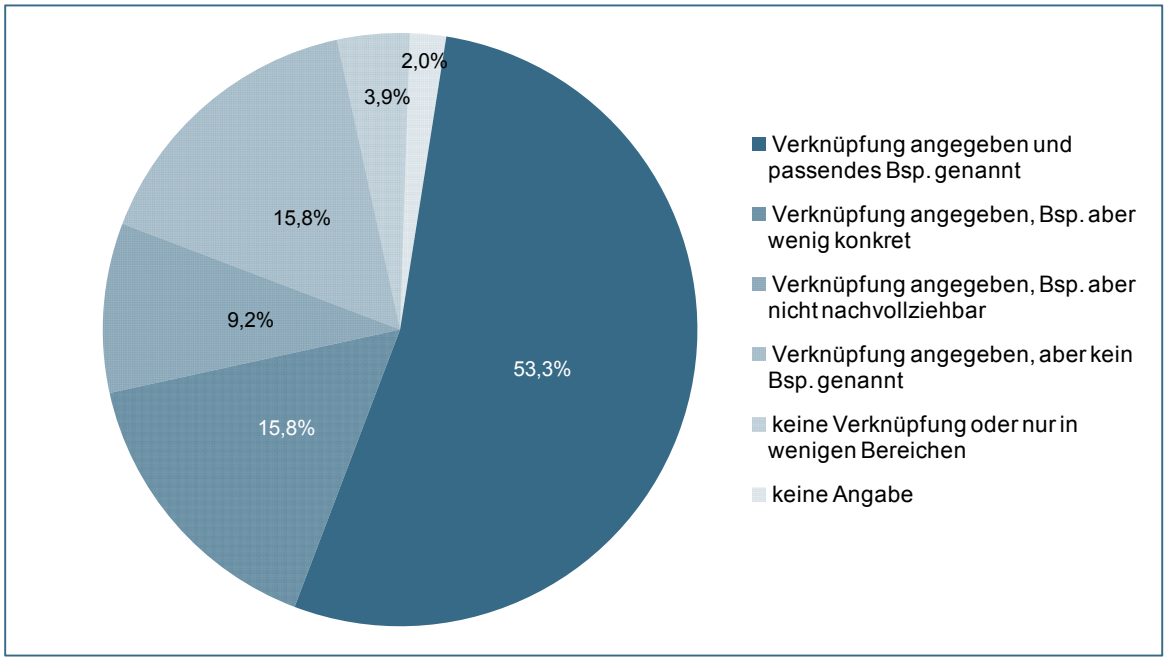

Abb. 8: Verknüpfung von Nachhaltigkeit mit dem Kerngeschäft nach Prüfung der genannten Beispiele

Vergleich der Ergebnisse mit dem CSB 2010 und anderen Praxisstudien

Aus dem Vergleich der aktuellen Ergebnisse mit dem Corporate Sustainability Barometer 2010 lassen sich deutliche Entwicklungen erkennen. Zum einen geben mehr Unternehmen an, eine Verknüpfung von Nachhaltigkeit mit dem Kerngeschäft vorzunehmen (2012: 94,1% gegenüber 2010: 84,8%), was für ein gestiegenes entsprechendes Bewusstsein spricht. Zudem haben im Jahr 2012 keine Unternehmen angegeben, das Kerngeschäft und ihr Nachhaltigkeitsengagement konsequent zu trennen. Dies deutet darauf hin, dass in der Unternehmenspraxis im Unterschied zur Vergangenheit das Verständnis von Nachhaltigkeitsengagement über philanthropische Maßnahmen und isolierte Zusatzaktivitäten hinausgeht.

Dieses Ergebnis bestätigen weitere jüngere Studien, wie z. B. die Untersuchung von Accenture und United Nations Global Compact (2010), in der eine überwältigende Mehrheit von 96% der Befragten zustimmt, dass Nachhaltigkeitsthemen in das Kerngeschäft integriert werden sollen, während dies 2007 noch 72% erklärten. Weiterhin geben 81% der Befragten an, dass Nachhaltigkeit bereits vollständig in die Strategie und Prozesse („Operations") ihrer Unternehmen eingebettet sei (2007: 50%). Auch eine Studie unter 500 mittelständischen Unternehmen in Deutschland kommt zu dem Ergebnis, dass Nachhaltigkeit zunehmend als Teil der Unternehmensführung und Bestandssicherung erachtet wird und „in der DNA der Unternehmen angekommen ist" (Ernst & Young et al. 2011, 11).

Interpretation & Handlungsempfehlungen

Dass Unternehmen es zunehmend als wichtig erachten, Nachhaltigkeit in das Kerngeschäft zu integrieren, ist ein gutes Zeichen auf dem Weg zu einer nachhaltigen Wirtschaftsweise. Besonders sticht hervor, dass nach Angabe der Befragten in rund einem Viertel der Unternehmen Nachhaltigkeit *in allen Bereichen konsequent* mit dem Kerngeschäft verbunden wird und dass weiterhin in über 40% der befragten Unternehmen *in den meisten Bereichen* eine Verknüpfung erfolgt. Auch wenn keine gesicherte Aussage gemacht werden kann, wie breit Nachhaltigkeit tatsächlich mit allen Kerngeschäftsaktivitäten verknüpft wird, so kann die hohe Zahl an konkreten Beispielen dennoch als ein gutes Zeichen für die zunehmende Integration in das Kerngeschäft gewertet werden. Dieser Trend ist in Zukunft weiter zu verfolgen. Natürlich benötigt die Verzahnung von ökologischen und sozialen Themen mit der eigentlichen Geschäftstätigkeit, die möglicherweise bislang keinen Bezug zu Nachhaltigkeit aufwies, Zeit. Dennoch ist zu betonen, dass unternehmerische Nachhaltigkeit nicht nur in der nachhaltigkeitsorientierten internen Entwicklung besteht, sondern auch einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung von Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft bedeutet.

Effizienzsteigernde Maßnahmen sind somit ein notwendiger und sinnvoller Schritt in Richtung Nachhaltigkeit, sie sind jedoch weder ausreichend noch stellen sie das gesamte Spektrum dar. Proaktives Nachhaltigkeitsmanagement bedeutet, innovative Produkte, Dienstleistungen, Produktionsverfahren und Geschäftsmodelle zu entwickeln, durch die Produktions- und Konsumgewohnheiten verändert werden können. Die Herausforderung besteht also weiterhin in der Ausweitung und Vertiefung der Verknüpfung von Nachhaltigkeit und Kerngeschäft, die ausgehend von den letzten beiden Corporate Sustainability Barometer-Befragungen vermehrt verfolgt wird.

2.2 Welche Organisationsbereiche sind in das Nachhaltigkeitsmanagement involviert?

Die wichtigsten Ergebnisse

- Die ökologische und soziale Betroffenheit ist je nach Organisationsbereich sehr unterschiedlich.
- Neben der CSR-/Nachhaltigkeitsabteilung sind insbesondere die Geschäftsleitung und PR/Kommunikation in die Umsetzung von Nachhaltigkeit involviert.
- Hingegen sind Rechnungswesen, Controlling und Finanzierung noch immer außen vor.

Kernerkenntnisse aus der Theorie

Nachhaltigkeitsmanagement ist eine Querschnittsaufgabe, deren Umsetzung die Einbindung aller betrieblichen Funktionen und der Geschäftsleitung erfordert (Shrivastava & Hart 1995; Klemisch 2004; Hansen & Schrader 2005; Loew & Braun 2006; Dunphy et al. 2007; Epstein 2008). Jedoch befindet sich das Management ökologischer und sozialer Themen sowohl in der Unternehmenspraxis als auch in der Wissenschaft noch in Entwicklung (Griffiths & Petrick 2001; Dunphy et al. 2007; Martin et al. 2007). Zudem übernehmen verschiedene Funktionsbereiche unterschiedliche, spezifische Aufgaben in Unternehmen (Kosiol 1976; Steinmann & Schreyögg 2005; Darnall et al. 2008). Diese funktionale Spezialisierung hat in vielen großen Organisationen über die Zeit zugenommen, wodurch das Zusammenspiel der Funktionsbereiche erschwert wird (Steinmann & Schreyögg 2005; Epstein 2008). Dementsprechend ist zu erwarten, dass Nachhaltigkeit in verschiedenen Funktionsbereichen eine unterschiedliche Rolle spielt und noch nicht oder nur teilweise als Querschnittsaufgabe umgesetzt wird (Dunphy et al. 2007; Martin et al. 2007). Im Corporate Sustainability Barometer wird anhand verschiedener Aspekte überprüft, inwieweit Unternehmen diese Integrationsherausforderung bewältigen.

Ergebnisse des Corporate Sustainability Barometers

Die ökologische und soziale *Betroffenheit* unterscheidet sich je nach Organisationsbereich sehr stark. Die Bereiche Corporate Social Responsibility (CSR) und Nachhaltigkeit (inklusive Environment, Health and Safety) sind erwartungsgemäß von ökologischen und sozialen Themen am stärksten betroffen (Mittelwerte 4,63 bzw. 4,37) (vgl. Abb. 9).

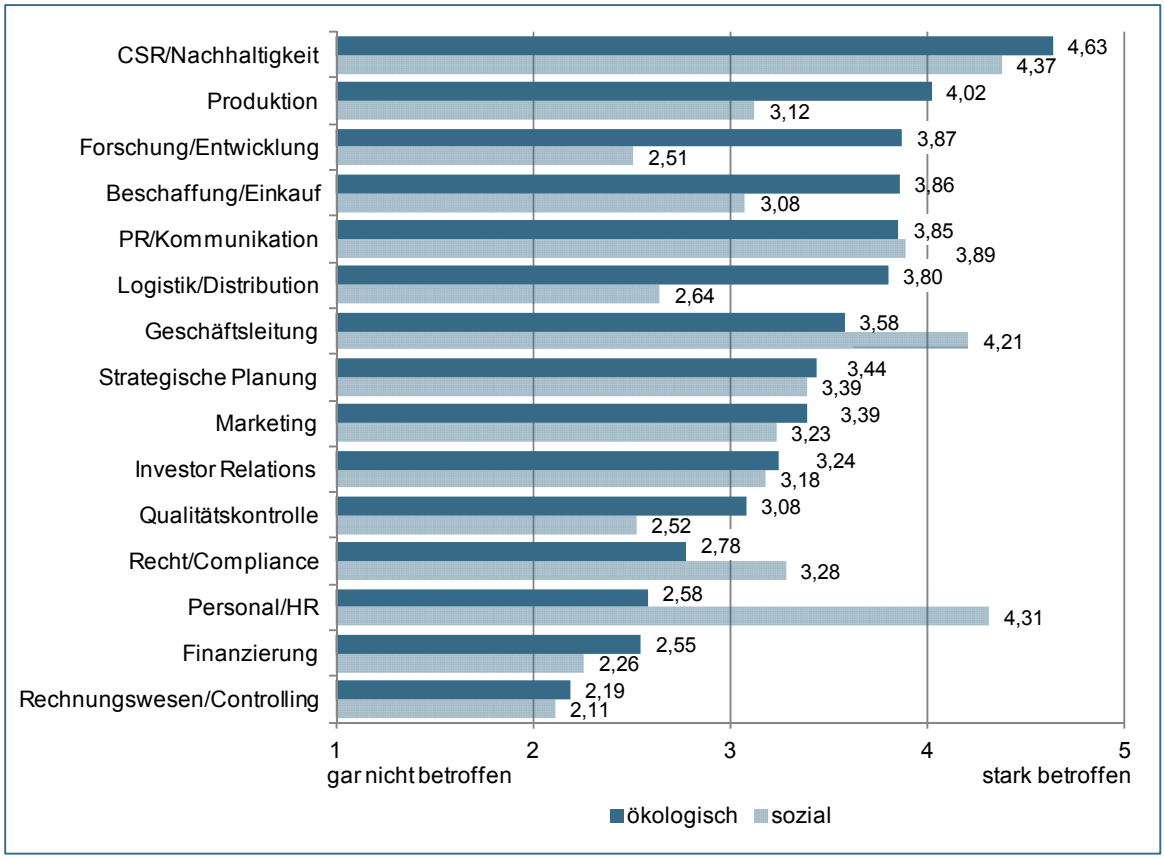

Abb. 9: Betroffenheit der Organisationsbereiche

Darüber hinaus werden vor allem die Personalabteilung (4,31) und die Geschäftsleitung (4,21) von sozialen Themen und die Produktion von ökologischen Themen berührt (4,02). Sehr wenig von ökologischen und sozialen Themen betroffen sind die Bereiche Rechnungswesen/Controlling und Finanzierung.

Entsprechend der starken *Betroffenheit* von Nachhaltigkeitsthemen werden die Organisationsbereiche CSR und Nachhaltigkeit für die Umsetzung unternehmerischer Nachhaltigkeit auch am stärksten als *fördernd* wahrgenommen (Mittelwert 4,79), gefolgt von der Geschäftsleitung (4,41) sowie von PR/Kommunikation (4,39) (vgl. Abb. 10). Selten als fördernd eingestuft werden Rechnungswesen und Controlling, Finanzierung und Logistik/Distribution. Diese Bereiche werden vereinzelt sogar als hemmend eingestuft. Insgesamt fällt jedoch auf, dass alle Bereiche eher als fördernd denn als hemmend bewertet werden.

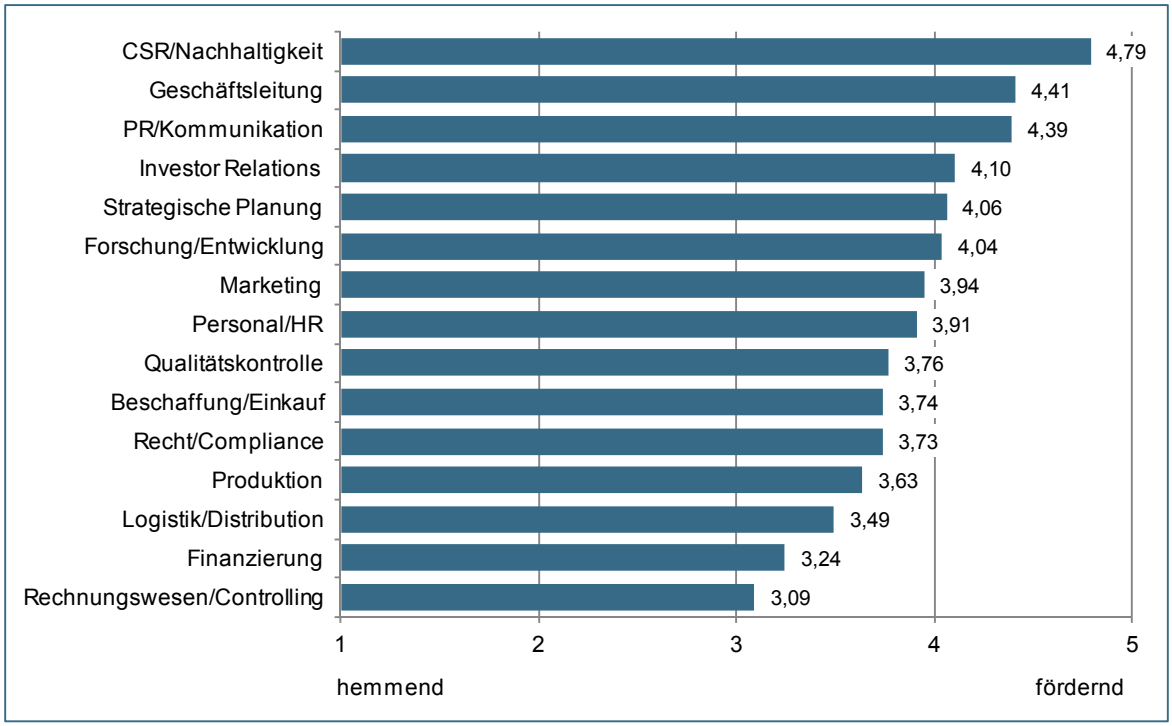

Abb. 10: Einfluss der Organisationsbereiche auf die Umsetzung von Nachhaltigkeit

Zudem engagiert sich der Bereich Nachhaltigkeit/CSR im Schnitt am stärksten für die *Umsetzung* konkreter Nachhaltigkeitsmaßnahmen (4,72), mit etwas Abstand gefolgt von PR/Kommunikation (3,98) und der Geschäftsleitung (3,87) (vgl. Abb. 11). Die Zuständigkeit der Geschäftsführung für Nachhaltigkeit und die schriftliche Fixierung dieser Zuständigkeit gibt fast die Hälfte der Unternehmen an (48,7%). Mit deutlichem Abstand am wenigsten für die Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen engagieren sich Rechnungswesen/Controlling (2,24) und Finanzierung (2,33).

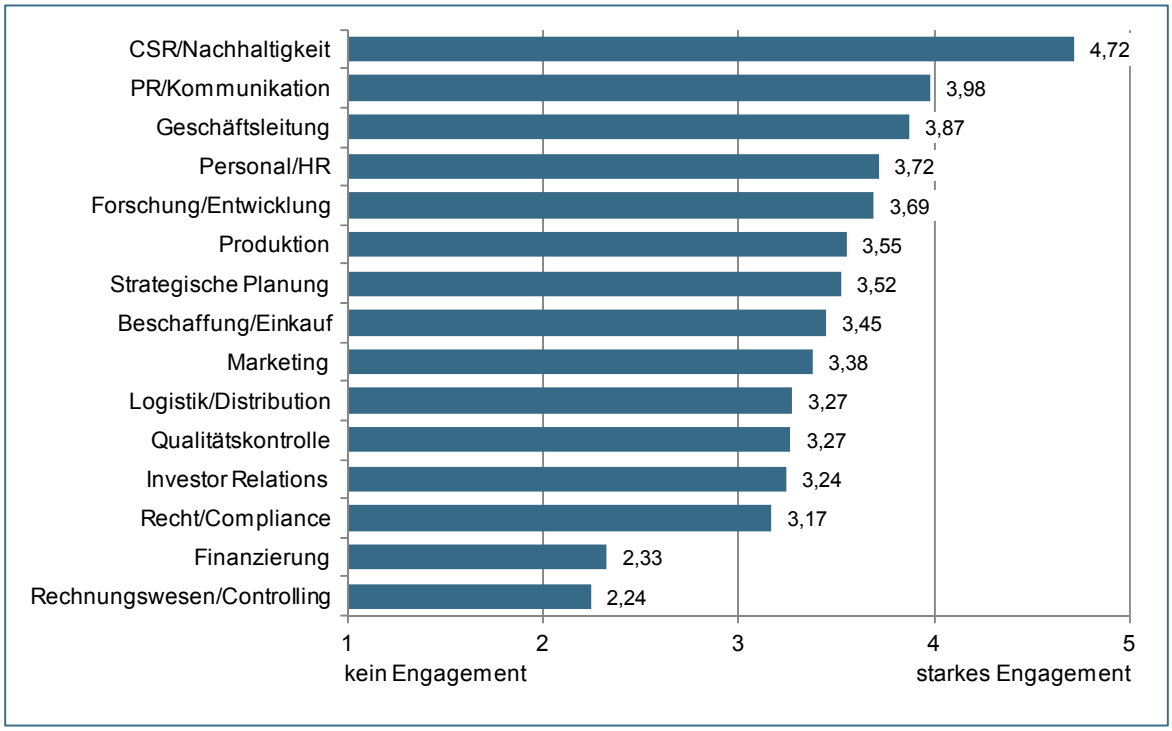

Abb. 11: Engagement der Organisationsbereiche für Nachhaltigkeitsmaßnahmen

Vergleich der Ergebnisse mit dem CSB 2010 und anderen Praxisstudien

Im Vergleich zu 2010 ist die ökologische Betroffenheit der meisten Organisationsbereiche gestiegen. Eine geringere Betroffenheit ist nur für die strategische Planung und die Personalabteilung festzustellen. Den stärksten Betroffenheitszuwachs verzeichnet der Bereich Logistik/Distribution für ökologische Themen (+0,59).

Die ohnehin geringere Betroffenheit von sozialen Themen ist in einigen Bereichen noch weiter zurückgegangen, zum Beispiel in Forschung und Entwicklung (F&E) sowie der Produktion. Entsprechend lässt sich der im Corporate Sustainability Barometer 2010 beschriebene Trend einer Annäherung der Betroffenheit von ökologischen und sozialen Themen derzeit nicht fortschreiben. Insbesondere in den Bereichen F & E und Produktion hatte sich der Unterschied in der ökologischen und sozialen Betroffenheit zwischen den Jahren 2002, 2006 und kontinuierlich verringert. Aktuell ist die Mittelwertdifferenz, ebenso wie in den Bereichen Beschaffung und Logistik (vgl. Abb. 12), jedoch wieder gestiegen.

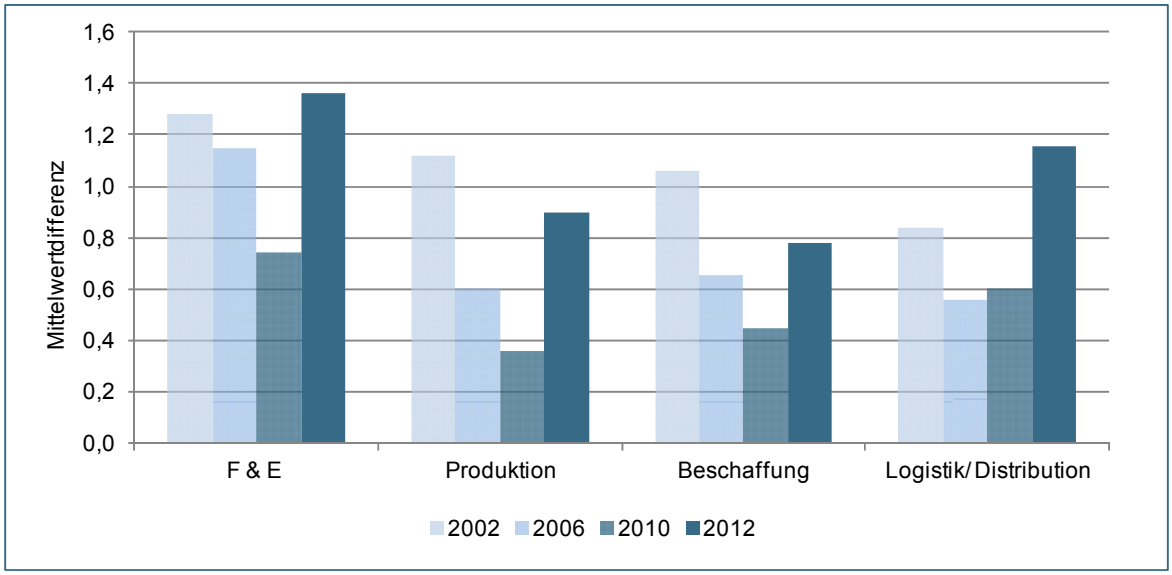

Abb. 12: Mittelwertdifferenz der Betroffenheit von Organisationsbereichen durch ökologische und soziale Themen

Die aktuellen Ergebnisse sprechen gegen eine zunehmend integrative Berücksichtigung von ökologischen und sozialen Aspekten in den Funktionsbereichen und deuten eher auf eine Spezialisierung hin. Dies bedeutet jedoch nicht, dass Nachhaltigkeit in den Unternehmen generell nicht integrativ behandelt wird, da die strategische Planung, die Geschäftsleitung und der CSR- bzw. Nachhaltigkeitsbereich eine integrierende Funktion übernehmen können. In diesen Bereichen ist die Differenz zwischen ökologischer und sozialer Betroffenheit meist gering, was gegen eine einseitige Betonung ökologischer oder sozialer Themen spricht. Die Geschäftsleitung zeigt sich stärker von sozialen Themen betroffen, was vor allem mit dem hohen Stellenwert von Personalthemen für die Unternehmensführung begründet werden kann.

Auch andere Studien thematisieren die Rolle der Funktionsbereiche im Nachhaltigkeitsmanagement (vgl. AmCham Germany & McKinsey 2011). Demnach liegen die wesentlichen Nachhaltigkeitsherausforderungen, denen sich Unternehmen momentan stellen, in den Bereichen Marketing, Vertrieb und der Produktentwicklung. Dies passt zu dem in Kapitel 1.2 identifizierten Trend einer zunehmenden Marktorientierung des Nachhaltigkeitsmanagements.

Im Gegensatz zu den Ergebnissen des Corporate Sustainability Barometers betonen Ernst & Young et al. (2011), dass mittelständische Unternehmen zu Nachhaltigkeit bislang keine besonderen Anstrengungen in der externen Kommunikation tätigen. Sie weisen aber auch darauf hin, dass dies

aufgrund des zunehmenden Interesses von Kunden und Finanzmarktinstitutionen in Zukunft zu ändern sei. Was hingegen mit der Untersuchung großer Unternehmen im Corporate Sustainability Barometer 2012 übereinstimmt, ist die wichtige Rolle der Geschäftsführung für das Nachhaltigkeitsengagement.

Interpretation & Handlungsempfehlungen

Auch wenn die drei Fragen nach der Betroffenheit der Organisationsbereiche, ihrer Förderlichkeit für die Umsetzung des Nachhaltigkeitsmanagements und ihres Engagements für Nachhaltigkeit im Einzelnen unterschiedliche Ergebnisse liefern, werden doch einige Bereiche durchgehend positiv bewertet. Neben CSR/Nachhaltigkeit gilt dies ebenfalls für die Geschäftsleitung. Auch PR/Kommunikation wird für die Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen sehr häufig als fördernd bewertet, obwohl dieser Bereich nicht als sehr stark von ökologischen und sozialen Themen betroffen eingeschätzt wird. Neben der Relevanz von Nachhaltigkeit für Kommunikation, Reputation und Legitimitätssicherung des Unternehmens unterstreichen die Ergebnisse die strategische Bedeutung des Themas. Dies wird dadurch bestätigt, dass die Zuständigkeit der Geschäftsführung für Nachhaltigkeitsmaßnahmen mittlerweile deutlich häufiger schriftlich fixiert ist (2010: 21,4%; 2012: 48,7%), und dass auch die strategische Planung als fördernd angesehen wird.

Beachtung verdient auch der Bereich Logistik/Distribution, da hier sowohl die ökologische Betroffenheit als auch der Entwicklungsbedarf für geeignete Umweltmanagementmethoden deutlich gestiegen sind. Dieses Ergebnis kann als Indikator dafür gewertet werden, dass im Bereich Logistik/Distribution Handlungsbedarf, zum Beispiel für umweltfreundliche Logistikkonzepte und Transportmittel für den Waren- und Güterverkehr, gesehen wird.

Die Ergebnisse der drei Fragen zur Einbindung der Organisationsbereiche verdeutlichen darüber hinaus eindrucksvoll die Außenseiterrolle, die Controlling, Rechnungswesen und Finanzierung im Nachhaltigkeitsmanagement einnehmen. Wie bereits im Corporate Sustainability Barometer 2010 ist auch in der aktuellen Studie darauf hinzuweisen, dass die Einbindung dieser Funktionsbereiche für die Bereitstellung relevanter Nachhaltigkeitsinformationen essentiell ist, um fundierte Managemententscheidungen zu Investitionen, Preiskalkulationen usw. zu unterstützen. Diese ausgegrenzten Bereiche sind herausgefordert, ein größeres Bewusstsein für Nachhaltigkeitsbelange zu entwickeln, Nachhaltigkeit in die wirtschaftlichen Entscheidungen einzubringen und die Schaffung von Business Cases for Sustainability zu unterstützen.

2.3 Welche Treiber eines Business Case for Sustainability werden genutzt?

Die wichtigsten Ergebnisse

- Unternehmen versuchen vor allem über Effizienz, Risikobeherrschung und Reputation den Unternehmenserfolg durch Nachhaltigkeitsmanagement zu steigern.
- Insbesondere Innovationen werden selten adressiert.

Kernerkenntnisse aus der Theorie

Eine gute Integration von Nachhaltigkeit in das Unternehmen gelingt, wenn Konflikte zwischen ökologischem und sozialem Handeln mit dem wirtschaftlichen möglichst stark reduziert werden und im Idealfall die Wertschöpfung durch (und nicht trotz oder parallel zu) ökologisches und soziales Handeln geschaffen wird (vgl. z. B. Schaltegger & Burritt 2005). Im Vordergrund unternehmerischer Nachhaltigkeit steht also nicht die Verteilung von Gewinnen für gute Zwecke, sondern dass ökonomische Werte auf nachhaltige Weise geschaffen werden. Dies bedingt, dass Business Cases for Sustainability kreiert werden (WBCSD 2002; Epstein & Roy 2003; Schaltegger & Wagner 2006). Nur so kann sichergestellt werden, dass ökologische und soziale Maßnahmen nicht losgelöst von der Ge-

schäftstätigkeit aufgesetzt werden und möglicherweise sogar ausschließlich Kosten verursachen, anstatt die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Für Business Cases existieren grundsätzlich verschiedene Ansatzpunkte, wie Effizienzsteigerung, Innovation, Kostensenkung, Mitarbeitermotivation, Reputationssteigerung, Risikobeherrschung, Umsatzsteigerung und Geschäftsmodellinnovation. Diese Treiber gilt es, durch die geeignete Ausgestaltung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen so zu beeinflussen, dass der Geschäftserfolg langfristig gesteigert wird (Schaltegger & Wagner 2006; Carroll & Shabana 2010; Schaltegger et al. 2012). Die Befragung soll zeigen, welche Treiber derzeit praxisrelevant sind und ob sich ihre Relevanz über die Zeit verändert.

Ergebnisse des Corporate Sustainability Barometers

Verschiedene Nachhaltigkeitsmaßnahmen, die Unternehmen ergreifen können, stehen im Zusammenhang mit unterschiedlichen Business-Case-Treibern (vgl. Tab. 2).

Treiber eines Business Case for Sustainability	Nachhaltigkeitsmaßnahme
Effizienz	Ressourceneffizient produzieren (z. B. Produktionsprozess optimieren)
Risikobeherrschung	Umwelt- bzw. sozial orientiertes Risikomanagement (z. B. Gesundheitsvorsorge am Arbeitsplatz)
Reputation	Außenkommunikation von Umwelt- und Sozialmaßnahmen (z. B. Nachhaltigkeitsbericht)
Mitarbeitermotivation	Fördern der Mitarbeitermotivation
Kosten	Umwelt- bzw. sozial orientiertes Kostenmanagement (z. B. günstigere Recyclingprodukte verwenden)
Umsatz	Neue Kundensegmente erschließen (z. B. ökologische und soziale Produkte bewerben)
Innovation	Entwickeln neuer Bereiche mit Nachhaltigkeitsbezug (z. B. Produktinnovationen, Stiftungen)

Tab. 2: Nachhaltigkeitsmaßnahmen und Treiber eines Business Case for Sustainability

Von der Häufigkeit, mit der Unternehmen die jeweiligen Maßnahmen ergreifen, lässt sich auf die Bedeutung der einzelnen Business-Case-Treiber schließen (vgl. Abb. 13).

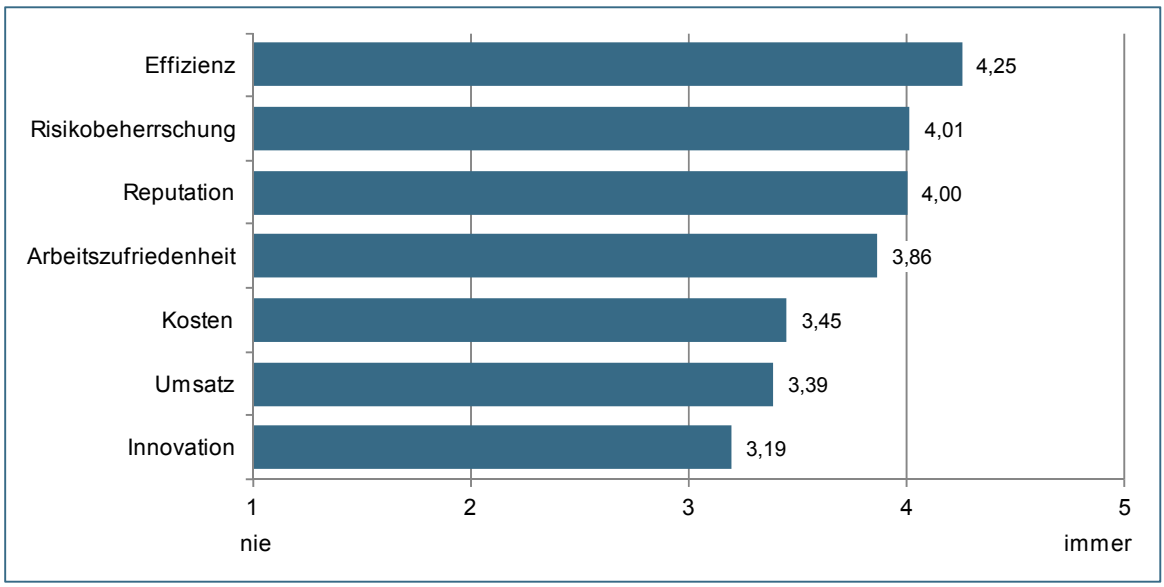

Abb. 13: Relevanz der Treiber eines Business Case for Sustainability

Am häufigsten werden solche Maßnahmen durchgeführt, die Effizienzsteigerungen adressieren (Mittelwert 4,25). Am seltensten werden Maßnahmen ergriffen, die auf Innovationen abzielen. Dabei ist zu beachten, dass die einzelnen Befragten die Relevanz von Innovation sehr unterschiedlich einschätzen, was sich in der großen Streuung der Angaben zeigt. Während Innovation im Durchschnitt einen mittelmäßig wichtigen Business-Case-Treiber darstellt (3,19), bewerten ihn 43,4% der Befragten trotzdem mit den höchsten Kategorien 4 oder 5.

Vergleich der Ergebnisse mit dem CSB 2010 und anderen Praxisstudien

Da sich die Bedeutung der einzelnen Treiber eines Business Case for Sustainability nur schwer quantifizieren lässt, liegen wenige empirische Studien zu diesem Thema vor. In der vorliegenden Studie dient die Häufigkeit, mit der Unternehmen bestimmte Maßnahmen ergreifen, dazu, sich der Praxisrelevanz der Business-Case-Treiber anzunähern.

Im Corporate Sustainability Barometer 2010 ließen sich im Vergleich mit der aktuellen Studie stärkere Unterschiede in der Bedeutung der verschiedenen Business-Case-Treiber feststellen. Insbesondere umsatzsteigernde Maßnahmen wurden am seltensten durchgeführt. Die Annäherung der Häufigkeit, mit der die verschiedenen Nachhaltigkeitsmaßnahmen ergriffen werden, kann ein Indikator dafür sein, dass das Spektrum an Nachhaltigkeitsmaßnahmen in seiner Breite zunimmt. Gleichwohl finden sich mit den innovationsorientierten auch die proaktivsten Maßnahmen auf dem letzten Rang, wohingegen defensiv orientierte Maßnahmen wie Risikobeherrschung vordere Positionen einnehmen.

Auf Basis einer Studie unter 378 leitenden Angestellten beschrieben auch KPMG International und The Economist (2011), dass die wichtigsten Einflussgrößen von Nachhaltigkeit sich aktuell verändern. Während Regulierung, Markenwert und Risikomanagement sich in der Studie nach wie vor als wesentlich darstellen, ist auch der Aspekt der Kostenreduzierung von großer Bedeutung, insbesondere hinsichtlich Ressourcen- und Energieeffizienz. Zudem erachten 44% der Befragten Nachhaltigkeit als Quelle für Innovationen und 39% als Quelle für neue Geschäftsmöglichkeiten.

Interpretation & Handlungsempfehlungen

Aktuell werden vor allem solche Nachhaltigkeitsmaßnahmen durchgeführt, die der Effizienzsteigerung, Risikobeherrschung und Reputation dienen. Neben „low hanging fruits“, die meist in der Steigerung der Öko-Effizienz liegen, dienen Nachhaltigkeitsmaßnahmen vor allem der Absicherung und Legitimation.

Die besonders geringe Bedeutung von Innovation als Business-Case-Treiber bedarf einer näheren Betrachtung. Nachhaltigkeitsorientierte Innovationen dienen unter anderem dazu, überholte, beispielsweise umweltschädigende Produkte und Verfahren zu ersetzen. Daher ist es gerade für eine gesamtgesellschaftliche nachhaltige Entwicklung von zentraler Bedeutung, dass zukünftig verstärkt auch solche Nachhaltigkeitsmaßnahmen ergriffen werden, die auf die Schaffung von Innovationen und den strukturellen Wandel von Märkten abzielen. Neben Entrepreneuren oder Start-Ups mit innovativen, nachhaltigkeitsbezogenen Geschäftsmodellen und Ideen können auch bestehende Unternehmen Innovationen entwickeln und diese in den Massenmarkt und die Gesellschaft einbringen (Hansen et al. 2009; Schaltegger & Wagner 2011). So können Innovationen dazu genutzt werden, den Geschäftserfolg positiv zu beeinflussen und einen Beitrag zu nachhaltiger Entwicklung zu leisten.

3 Implementierung: Wie wird unternehmerische Nachhaltigkeit operationalisiert?

Nachfolgend wird untersucht, wie Unternehmen Stakeholder einbinden, welche Managementmethoden Unternehmen zur Umsetzung des Nachhaltigkeitsmanagements konkret nutzen und welche nachhaltigkeitsrelevanten Themen und Wirkungen sie messen.

3.1 Wie werden Stakeholder von Unternehmen einbezogen?

Die wichtigsten Ergebnisse

- Fast alle Unternehmen managen ihre Stakeholder-Beziehungen aktiv. Besonders häufig werden Stakeholder beobachtet und informiert.
- Auf intensivere Formen der Stakeholder-Einbindung, wie die aktive Berücksichtigung in Entscheidungsprozessen, wird eher selten und meist nur fallspezifisch zurückgegriffen.
- Der Anteil der Unternehmen, die intensive Formen der Stakeholder-Einbindung überwiegend und nicht nur fallspezifisch einsetzen, ist im Vergleich zu 2010 zurückgegangen.

Kernerkenntnisse aus der Theorie

Die Einbindung von Stakeholdern ist für das Nachhaltigkeitsmanagement eines Unternehmens von großer Bedeutung (Schaltegger & Sturm 1992; Dyllick & Hockerts 2002; Carroll & Buchholtz 2008; Lee 2011). Unter Stakeholdern werden dabei all jene Anspruchsgruppen verstanden, die durch das Unternehmen beeinflusst werden und selbst wiederum das Unternehmen beeinflussen (Freeman 1984). Zum einen sind Stakeholder in der Lage, die Nachhaltigkeitsstrategie von Unternehmen wesentlich mitzubestimmen (Lee 2011). Zum anderen kann das erfolgreiche Management von Stakeholder-Beziehungen durch das Unternehmen dazu beitragen, die eigene Legitimation zu stärken und den Zugang zu zentralen Ressourcen zu sichern. Darüber hinaus ermöglicht ein aktives Stakeholder-Management, Trends frühzeitig zu erkennen und die Innovationsfähigkeit des Unternehmens zu steigern (Ruppel & Harrington 2000; Harting et al. 2006; Troshani & Doolin 2007).

Ergebnisse des Corporate Sustainability Barometers

Die Untersuchung der Stakeholder-Beziehungen von Unternehmen erfolgt in Anlehnung an die von Krick et al. (2005) entwickelte Klassifizierung. Dabei werden folgende, aufeinander aufbauende Stufen unterschieden:

- Beobachten der Stakeholder
- Informieren der Stakeholder (z. B. über Websites, Presse usw.)
- Besprechen mit Stakeholdern/Rat einholen (z. B. Umfragen, Dialogforen)
- Einbeziehen, Berücksichtigung in Entscheidungsprozessen (z. B. in Beiräten)
- Zusammenarbeiten, Netzwerke zur gemeinsamen Lösungsentwicklung (z. B. Arbeitsgruppe)
- Empowerment/Befähigen (z. B. durch finanzielle Unterstützung)
- Entscheidungskompetenz übertragen

Zusätzlich wird differenziert, ob ein Unternehmen eine Form der Einbindung überwiegend oder nur fallspezifisch wählt.

Die Analyse verdeutlicht, dass jede Form der Einbeziehung von Stakeholdern zumindest bei einem Teil der Unternehmen Anwendung findet. Dabei variiert der Anteil der Unternehmen allerdings stark zwischen unterschiedlichen Formen der Ausgestaltung der Stakeholder-Beziehungen.

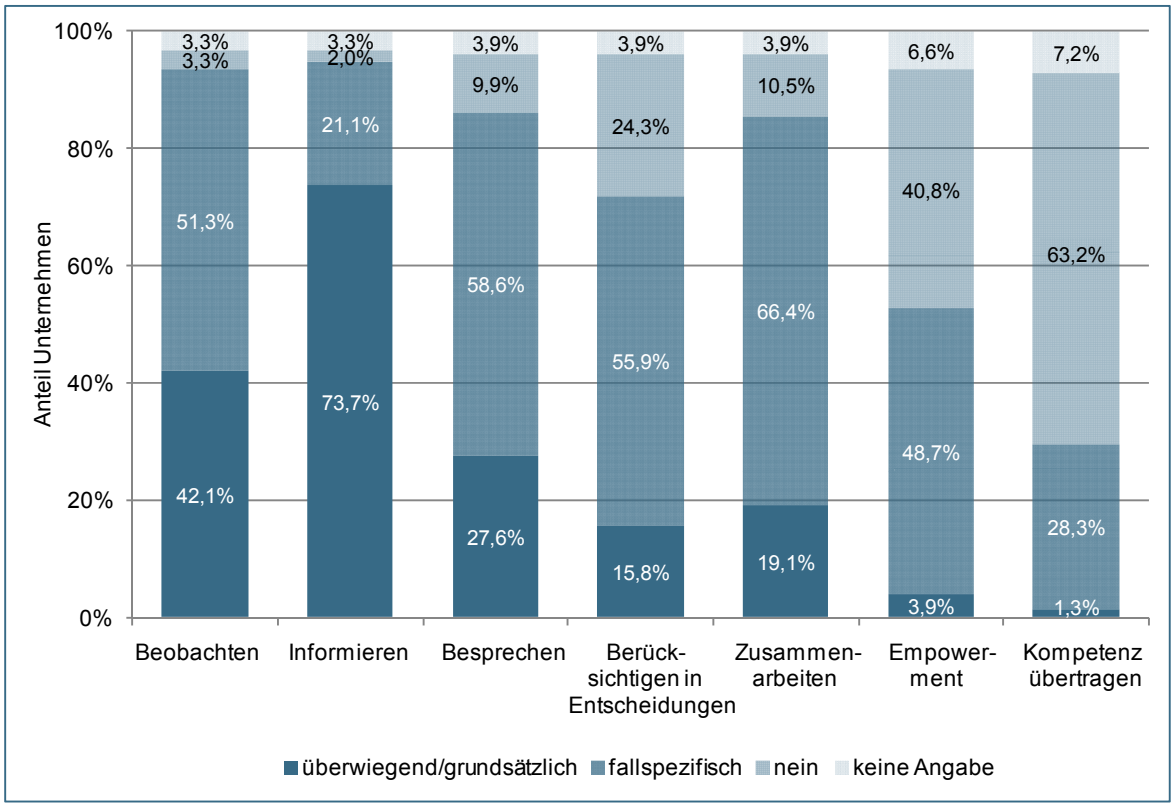

Abb. 14: Gestaltung von Stakeholder-Beziehungen

Abbildung 14 verdeutlicht, dass die (kosten-)intensiveren Einbindungsformen tendenziell seltener angewendet werden als die grundlegenden Formen der Stakeholder-Einbindung. Dementsprechend stellen das Informieren (94,7%) sowie das Beobachten von Stakeholdern (93,4%) die am häufigsten verwendeten Maßnahmen dar. Die Anwendungshäufigkeit der intensiveren Formen der Stakeholder-Einbindung ist deutlich geringer: Während noch 86,2% der Unternehmen angeben, sich mit Stakeholdern zu besprechen (58,6% fallspezifisch; 27,6% überwiegend/grundsätzlich) und 85,5% (66,4%; 19,1%) mit ihnen zusammenarbeiten (z. B. in Arbeitsgruppen), ist dies für die Berücksichtigung in Entscheidungsprozessen noch bei 71,7% der Unternehmen der Fall (55,9%; 15,8%). Auf noch intensivere Formen der Stakeholder-Einbindung, wie das Empowerment bzw. Befähigen (48,7; 3,9%) oder die Übertragung von Entscheidungskompetenzen, wird dagegen nur selten – und wenn, dann fallspezifisch – zurückgegriffen (28,3%; 1,3%).

Vergleich der Ergebnisse mit dem CSB 2010 und anderen Praxisstudien

Seit langem fordert die Wissenschaft von Unternehmen eine vielfältige Einbeziehung von Stakeholdern (vgl. z. B. Freeman 1984; Dyllick & Hockerts 2002; Schaltegger et al. 2003; Carroll & Buchholtz 2008). Das Corporate Sustainability Barometer 2012 zeigt, dass der Großteil der Unternehmen diesen Forderungen bis zu einem gewissen Ausmaß nachkommt.

Es ist jedoch auffällig, dass manche Formen des Stakeholder-Managements seltener angewendet werden als noch 2010. So gaben 2010 84,9% der Unternehmen an, Stakeholder in Entscheidungsprozessen zu berücksichtigen bzw. sie z. B. über Beiräte einzubeziehen (minus 13,2%). Zudem ist für die Mehrzahl der Formen des Stakeholder-Managements der Anteil der Unternehmen, die diese

überwiegend bzw. grundsätzlich ergreifen, zurückgegangen (Beobachten -6,1%; Berücksichtigung im Entscheidungsprozess -2,1%; Zusammenarbeiten -6,8%; Empowerment -7,7%).

Interpretation & Handlungsempfehlungen

Zwischen den befragten Unternehmen bestehen große Unterschiede bei der Ausgestaltung und Intensität der Stakeholder-Einbindung. Ein intensiver Einbezug, z. B. durch Empowerment oder die Übertragung von Entscheidungskompetenzen, erfolgt nur selten und wenn, dann fallspezifisch. Partizipative Ansätze, die Stakeholdern einen größeren Einfluss gewähren, finden in der Praxis wenig Anwendung. Möglicherweise wird eine derartige Berücksichtigung von Stakeholder-Interessen in der Mehrheit der Unternehmen als zu riskant, Spielräume einschränkend oder kostenintensiv empfunden.

Dabei kann ein intensiverer Austausch mit Stakeholdern für Unternehmen auch eine Vielzahl von Chancen eröffnen. Er ermöglicht, unternehmensexterne Perspektiven einzunehmen sowie Innovationsmöglichkeiten und neue Geschäftsfelder zu erkennen. Durch einen regelmäßigen Austausch mit Stakeholdern erhalten Unternehmen zudem die Möglichkeit, mehr über deren Ansichten und Erwartungen zu erfahren. Um diese Chancen zu realisieren, ist ein intensiverer Austausch mit Stakeholdern notwendig. Dabei kann das Engagement von Stakeholdern durch einen vertrauensvollen Austausch und eine verbindliche Kommunikation angeregt werden. Der Innovationsförderung dienlich ist es, wenn beide Seiten die Bereitschaft zu Veränderungen aufbringen und zu Zugeständnissen bereit sind.

3.2 Welche Managementmethoden werden in der Praxis genutzt?

Die wichtigsten Ergebnisse

- Die durchschnittliche Anwendung von Nachhaltigkeitsmanagementmethoden hat im Vergleich zu 2010 zugenommen.
- Einige Nachhaltigkeitsmanagementmethoden haben sich in der Unternehmenspraxis etabliert.
- Wenig Verbreitung finden Methoden des nachhaltigkeitsorientierten Rechnungswesens und der Finanzierung.

Kernerkenntnisse aus der Theorie

Nachhaltigkeitsmanagementmethoden dienen der Operationalisierung und Umsetzung unternehmerischer Nachhaltigkeit in der Unternehmenspraxis. Dadurch können ökologische, soziale und ökonomische Belange in das Tagesgeschäft von Unternehmen integriert werden (BMU et al. 2007; Herzig & Schaltegger 2009). In Fachliteratur und Handbüchern für die Praxis (European Commission 2004; BMU et al. 2007) werden zahlreiche Methoden des Nachhaltigkeitsmanagements beschrieben und bezüglich ihrer Anwendungsmöglichkeiten diskutiert. Das Corporate Sustainability Barometer 2012 hat erhoben, welche dieser Methoden in der Praxis bekannt sind und welche Methoden letztendlich angewendet werden.

Ergebnisse des Corporate Sustainability Barometers

Im Rahmen der Befragung wurde die Bekanntheit und Anwendung von 79 Nachhaltigkeitsmanagementmethoden und zwölf nachhaltigkeitsbezogenen Standards und Richtlinien ermittelt. Die Zusammenstellung der abgefragten Methoden, Standards und Richtlinien basiert auf der entsprechenden Fachliteratur (z. B. European Commission 2004; Tencati et al. 2004; Biebeler et al. 2005; Hahn & Scheermesser 2006; BMU et al. 2007; Epstein 2008). Zudem bestand für die Unternehmens-

vertreter im Rahmen der Befragung die Möglichkeit, zusätzliche Methoden und Standards zu ergänzen.

Das Spektrum der abgefragten Methoden des Nachhaltigkeitsmanagements ist somit sehr breit angelegt und umfasst Methoden für alle Funktionsbereiche eines Unternehmens. Zudem wurden neben Methoden des Umweltmanagements, Sozialmanagementmethoden und Methoden des Personalmanagements auch die Anwendung integrierter Nachhaltigkeitsmanagementmethoden wie der Sustainability Balanced Scorecard oder des Nachhaltigkeitsberichts abgefragt.

Die Corporate Sustainability Barometer-Erhebung zeigt, dass bedeutende Unterschiede in der Anwendung von Nachhaltigkeitsmanagementmethoden sowie zwischen den Unternehmen bestehen.

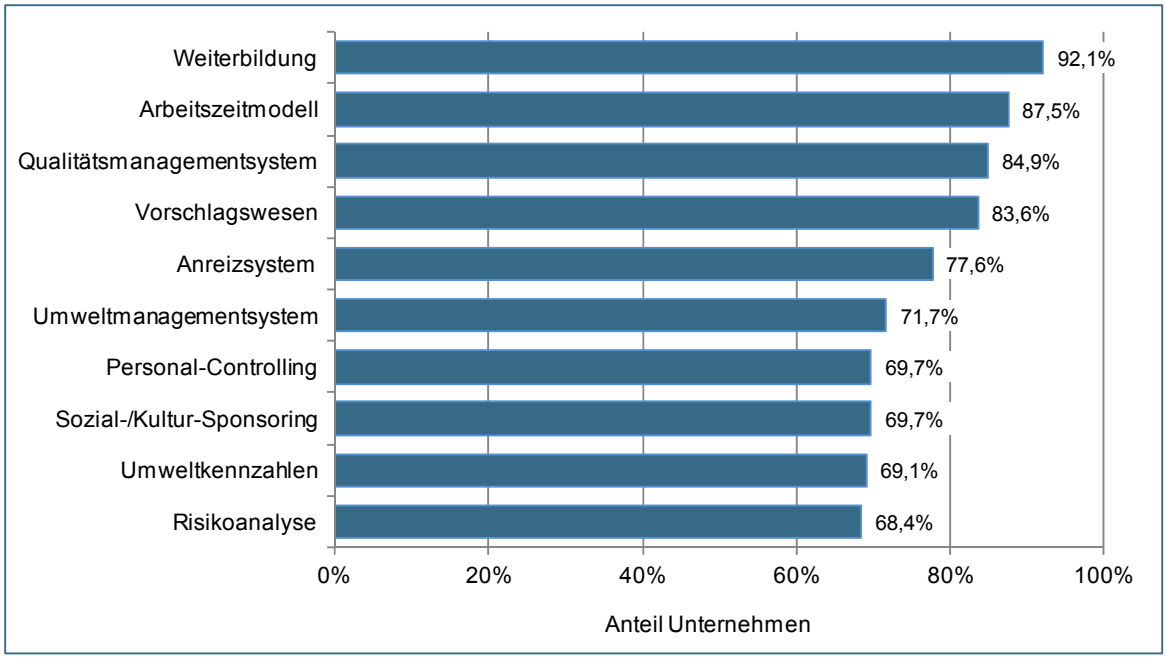

Abb. 15: Die zehn am häufigsten angewendeten Nachhaltigkeitsmanagementmethoden

Betrachtet man die zehn am häufigsten zur Umsetzung des Nachhaltigkeitsmanagements angewendeten Methoden (Abb. 15), so wird deutlich, dass konventionelle Managementmethoden der Betriebswirtschaft, die einen Bezug zu Nachhaltigkeit aufweisen, die größte Anwendung finden. So wird am häufigsten auf Weiterbildung (92,1%), Arbeitszeitmodelle (87,5%), Qualitätsmanagementsysteme (84,9%), Vorschlagswesen (83,6%), Anreizsysteme (77,6%) und etwas seltener auf Personalcontrolling (69,7%) und Risikoanalysen (68,4%) zurückgegriffen. Doch auch Methoden mit klarem Umwelt- oder Sozialbezug wie das Umweltmanagementsystem (71,7%), Sozial- bzw. Kultur-Sponsoring (69,7%) sowie Umweltkennzahlen (69,1%) finden sich unter den Top 10 der am häufigsten angewendeten Methoden.

Integrierte Nachhaltigkeitsmanagementmethoden, die sowohl ökologische und soziale als auch ökonomische Aspekte berücksichtigen, werden trotz hoher Bekanntheit deutlich seltener angewendet, z. B. das Nachhaltigkeitsaudit (22,4% Anwendung) oder die Sustainability Balanced Scorecard (11,8%). Ausnahmen bilden hier der Nachhaltigkeitsbericht (62,5%) und das Nachhaltigkeitsleitbild (55,3%), die in über der Hälfte der befragten Unternehmen Anwendung finden. Am wenigsten eingesetzt werden die Methoden Socio-Eco-Efficiency-Analysis (4,6%), Öko-Kompass (3,9%) und das Nachhaltigkeitsrechnungswesen (2,6%).

Die am häufigsten angewendeten Standards und Leitlinien sind die ISO-Normenfamilien mit Anwendungsraten von über 60% (ISO 14001: 70,4%; ISO 9000: 63,8%). Ebenfalls relativ oft werden die GRI-Richtlinien (48,0%) sowie die Prinzipien des UN Global Compact (34,2%) berücksichtigt.

Wird die Bekanntheit der Methoden betrachtet (vgl. Abb. 16), ergibt sich ein ähnliches Bild wie bei der Anwendung.

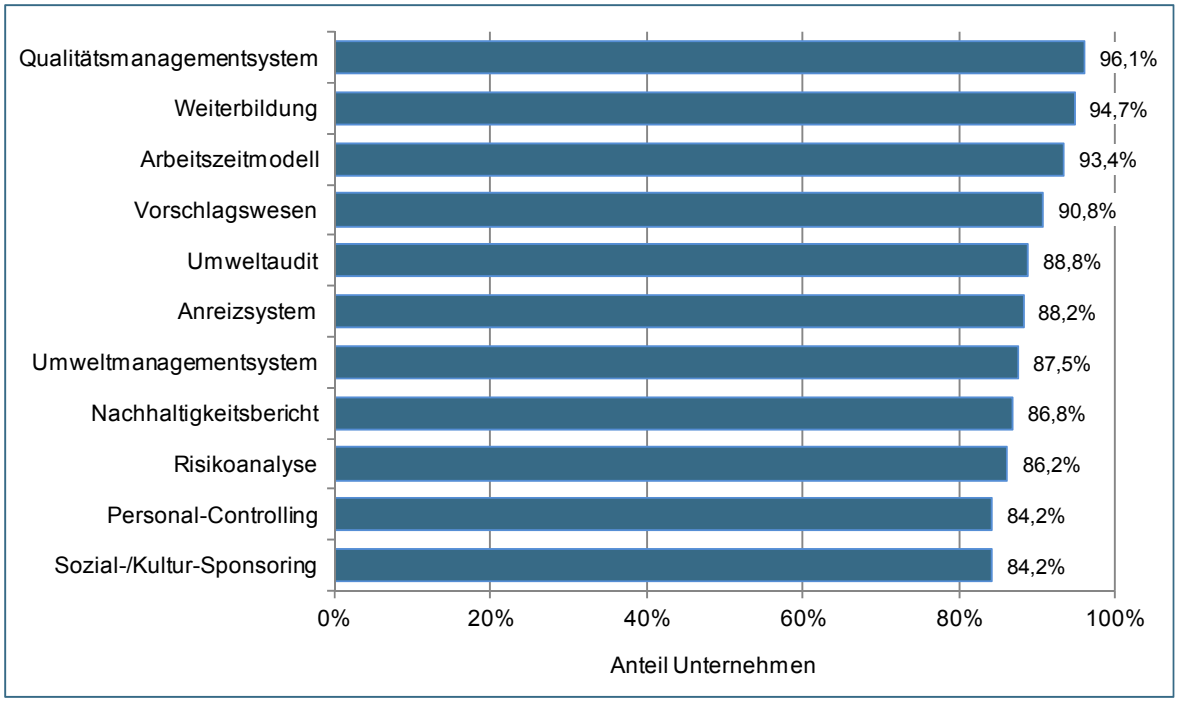

Abb. 16: Die bekanntesten Methoden des Nachhaltigkeitsmanagements

Auch hier nehmen konventionelle, in der Betriebswirtschaft etablierte Managementmethoden die vordersten Ränge ein. Am bekanntesten sind demnach das Qualitätsmanagementsystem (96,1%), Weiterbildung (94,7%), Arbeitszeitmodelle (93,4%), Vorschlagswesen (90,8%), Anreizsysteme (88,2%) und erneut mit leichten Abstrichen die Risikoanalyse (86,2%). Doch auch hier finden sich Methoden mit explizitem Umwelt-, Sozial- oder Nachhaltigkeitsbezug unter den Top 10, wie das Umweltaudit (88,8%), Umweltmanagementsystem (87,5%), Nachhaltigkeitsbericht (86,8%) und das Sozial- bzw. Kultur-Sponsoring (84,2%). Am wenigsten bekannt sind die Methoden Öko-Kompass (29,0%), ökologieorientierte Budgetierung (30,9%), ökologieorientierte Investitionsrechnung und Socio-Eco-Efficiency-Analysis (jeweils 32,2%).

Tendenziell werden Methoden, die vielen Unternehmen bekannt sind, auch häufiger angewendet. Ausnahmen bilden hier u.a. die Sustainability Balanced Scorecard (11,8% Anwendung bei 70,4% Bekanntheit), Sozial bzw. Fair-Label (14,5% Anwendung bei 57,3% Bekanntheit) sowie der unternehmensinterne Emissionszertifikathandel (17,8% Anwendung bei 62,5% Bekanntheit).

Um besser erklären zu können, aus welchen Gründen einige Nachhaltigkeitsmanagementmethoden nicht angewendet werden, obwohl sie in den Unternehmen bekannt sind, wurde ebenfalls erhoben, über welche Eigenschaften Nachhaltigkeitsmanagementmethoden verfügen sollten, um angewendet zu werden (vgl. Tab. 3).

Eigenschaft	Notwendige Eigenschaft	Wichtigste Eigenschaft*
Umsetzbarkeit	95,4%	40,1%
Wirtschaftlichkeit	94,1%	30,9%
Unternehmensspezifität	85,5%	18,4%
Flexibilität	83,6%	2,6%
Berücksichtigung des lokalen Kontextes	76,3%	2,0%
Andere	13,2%	1,3%

Tab. 3: Notwendige Eigenschaften von Nachhaltigkeitsmanagementmethoden
(* fehlende Werte zu 100%: keine Angabe)

Als wichtigste Eigenschaften werden die Umsetzbarkeit der Methoden und ihre Wirtschaftlichkeit angesehen, die 40,1% bzw. 30,9% der befragten Unternehmen als wichtigste Eigenschaft angeben. Deutlich abgeschlagen sind Flexibilität (2,6%) sowie die Berücksichtigung des lokalen Kontextes (2,0%).

Neben der Bekanntheit und Anwendung von Nachhaltigkeitsmanagementmethoden wurde auch gefragt, für welche Organisationsbereiche Entwicklungsbedarf für geeignete Methoden des Umwelt- oder Sozialmanagements gesehen wird. Im Hinblick auf Methoden des Umweltmanagements existiert der größte Entwicklungsbedarf in den Organisationsbereichen Beschaffung, Logistik/Distribution, Marketing und strategische Planung.

Ein ähnlich differenziertes Bild mit relativ geringen Unterschieden zwischen den einzelnen Bereichen und großen Unterschieden zwischen den Unternehmen zeichnet sich bei den Methoden des Sozialmanagements ab. Der größte Entwicklungsbedarf wird hier für die Personalabteilung/Human Resources gesehen. Der geringste Entwicklungsbedarf existiert sowohl im Umwelt- als auch im Sozialbereich für die Organisationsbereiche Finanzierung und Rechnungswesen (vgl. Abb. 17).

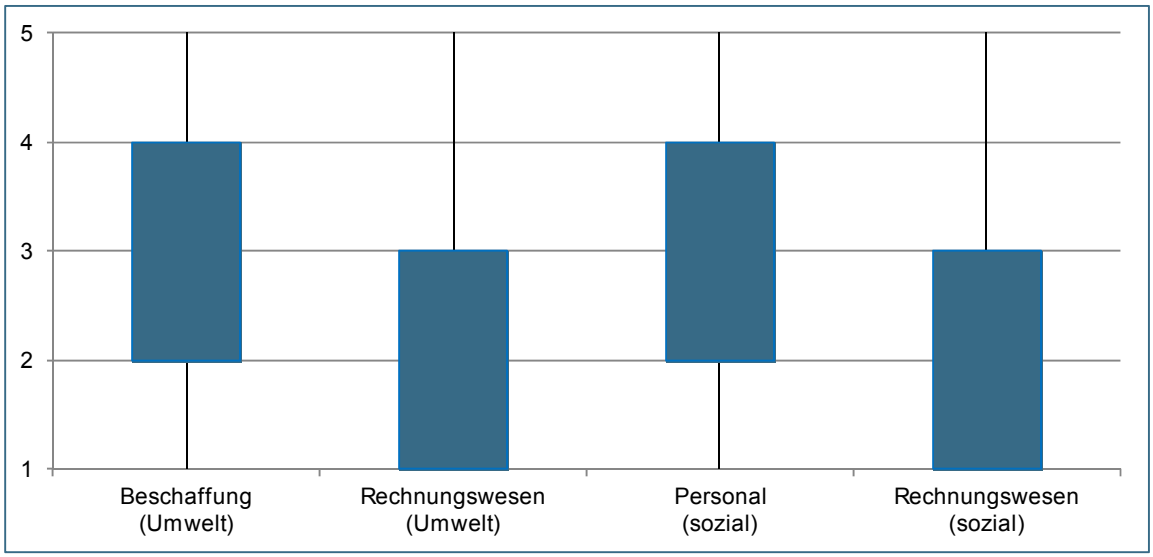

Abb. 17: Boxplot für die Bereiche mit dem jeweils höchsten und geringsten durchschnittlichen Entwicklungsbedarf für Methoden des Nachhaltigkeitsmanagements

Vergleich der Ergebnisse mit dem CSB 2010 und anderen Praxisstudien

Ein Vergleich der aktuellen Daten mit den Ergebnissen des Corporate Sustainability Barometers 2010 belegt, dass die Anwendung von Nachhaltigkeitsmanagementmethoden im Schnitt gestiegen ist. Da diese Anwendungszunahme jedoch nicht alle Methoden gleichermaßen betrifft, werden einige Methoden von anderen in der Rangfolge 2012 überholt, auch wenn ihre absolute Anwendung nicht rückläufig, sondern in vielen Fällen (z. B. Vorschlagswesen +14,0% gegenüber 2010, Umweltkennzahlen +6,6%, Risikoanalyse +6,0%) sogar gestiegen ist. Dadurch ist auch zu erklären, warum einige Methoden (z. B. der Nachhaltigkeitsbericht +6,3%) trotz einer Anwendungssteigerung 2012 nicht mehr zu den zehn am häufigsten angewendeten Methoden gehören.

Einen weltweiten Anstieg der Nachhaltigkeitsberichterstattung identifiziert auch eine aktuelle Studie von Ernst & Young und GreenBiz Group (2012). Wie im Corporate Sustainability Barometer für Deutschland bestätigt wird, nehmen die GRI-Richtlinien hierbei eine zentrale Rolle ein (Ernst & Young & GreenBiz Group 2012).

Die durchschnittliche Anwendung hat für alle Methoden im Vergleich zu 2010, 2006 und 2002 zugenommen (z. B. Herzig & Schaltegger 2009). Umso erstaunlicher ist dagegen, dass die Anwendung einzelner Nachhaltigkeitsmanagementmethoden zurückgegangen ist (z. B. Nachhaltigkeitsleitbild/-leitlinie minus 3,7% gegenüber 2010 und betriebliches Umweltinformationssystem minus 17,3%). Für einzelne Methoden lässt sich hingegen eine Verschiebung zu integrativen Methoden feststellen. So wurden Nachhaltigkeitsmanagementsysteme 2012 beispielsweise häufiger angewendet als 2010 (+4,5%), wohingegen die Anwendung von Umwelt- und Sozialmanagementsystemen leicht zurückgegangen bzw. konstant geblieben ist. Es ist hier von einem Substitutionseffekt spezifischer Umwelt- und Sozialmethoden durch integrierte Nachhaltigkeitsmethoden auszugehen. Ähnliche Entwicklungen können auch für das Nachhaltigkeitssponsoring sowie für das Nachhaltigkeitsmarketing ausgemacht werden. Ein genereller Trend zu integrativen Methoden ist im Corporate Sustainability Barometer 2012 allerdings nicht erkennbar.

Wird der 2010 und 2012 geäußerte Entwicklungsbedarf für Methoden des Nachhaltigkeitsmanagements verglichen, lassen sich ebenfalls relevante Unterschiede feststellen. So wird 2012 ein wesentlich größerer Entwicklungsbedarf für Umweltmanagementmethoden im Bereich Logistik/Distribution gesehen als noch 2010. Wie in Kapitel 2.2 beschrieben, könnte dies, in Kombination mit der gestiegenen Betroffenheit durch ökologische Themen, auf ein zunehmendes Nachhaltigkeitsbewusstsein des Bereichs Logistik/Distribution hinweisen. Im Marketing wird zudem ein erhöhter Entwicklungsbedarf für Sozialmanagementmethoden gesehen. Noch stärker als im Jahr 2010 wird deutlich, dass die Bereiche Finanzierung und Rechnungswesen auch bezüglich des geäußerten Entwicklungsbedarfs am Ende der Rangliste liegen.

Interpretation & Handlungsempfehlungen

Die vermehrte Anwendung von Nachhaltigkeitsmanagementmethoden verdeutlicht, dass sich deutsche Großunternehmen verstärkt mit der Operationalisierung von Nachhaltigkeit für ihr Unternehmen und der konkreten Implementierung von Maßnahmen befassen. Die Analyse der zehn am häufigsten angewendeten Nachhaltigkeitsmanagementmethoden zeigt zudem, dass sich unter diesen Methoden viele konventionelle Managementmethoden mit Nachhaltigkeitsbezug sowie einige Methoden mit Personal- oder Umweltbezug finden. Die Unternehmen berufen sich somit auf etablierte und im konventionellen Management bewährte Methoden und setzen diese für die Umsetzung von Nachhaltigkeit im Unternehmen ein. Ob dieser Rückgriff auf konventionelle Managementmethoden aus Unsicherheit über die Wirksamkeit und Effizienz spezifischer Nachhaltigkeitsmanagementmethoden geschieht, ob damit die Akzeptanz bei „konventionellen“ Managern erhöht werden soll oder andere Gründe vorliegen, muss in einer vertieften qualitativen Untersuchung weiter analysiert werden.

Anders als 2010 lässt sich derzeit kein durchgehender Trend zu integrativen Nachhaltigkeitsmanagementmethoden feststellen, die sowohl ökologische und soziale als auch wirtschaftliche Aspekte berücksichtigen (z. B. Nachhaltigkeitsleitbild). Doch gerade in dieser ganzheitlichen Bearbeitung nachhaltigkeitsrelevanter Fragestellungen liegen große Potenziale, die durch den verstärkten Einsatz integrativer Managementmethoden ausgeschöpft werden können. So hilft z. B. ein Nachhaltigkeitsmanagementsystem, erfolgsrelevante Nachhaltigkeitsaspekte zu identifizieren und verstärkt in das Tagesgeschäft zu integrieren.

Wenig Anwendung finden auch Methoden des Rechnungswesens und der Finanzierung (wie ökologieorientierte Investitionsrechnung, ökologieorientierte Budgetierung, Nachhaltigkeitsrechnungswesen). Dies erscheint wenig überraschend, da sich auch die Organisationsbereiche, in denen diese Methoden gewöhnlich ihre primäre Anwendung finden, nur selten mit Nachhaltigkeitsthemen auseinandersetzen (vgl. Kapitel 2.2).

Einen möglichen ersten Schritt, um die Anwendung dieser und weiterer Methoden des Nachhaltigkeitsmanagements zu steigern, könnte die Erhöhung der Bekanntheit der Methoden darstellen. Darüber hinaus können die Entwicklung neuer, zusätzlicher Methoden sowie die Verbesserung der bestehenden Methoden helfen, diese an die Praxisbedürfnisse anzupassen. Hier sind Forschungseinrichtungen, Beratungsfirmen und Unternehmen gefordert, einen Beitrag zur Entwicklung des Methodenschatzes im Nachhaltigkeitsmanagement zu leisten, damit dieser wirksam Anwendung finden kann.

Die Analyse des geäußerten Entwicklungsbedarfs für Umwelt- und Sozialmanagementmethoden offenbart, dass der größte Entwicklungsbedarf in Bereichen gesehen wird, die sich bereits jetzt stark mit der Umsetzung unternehmerischer Nachhaltigkeit beschäftigen. Mit der intensiveren Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit steigt der Bedarf an spezifischen Managementmethoden. Für Bereiche, die nicht als förderlich angesehen werden und die bisher nicht sehr ausgeprägt in die Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen eingebunden werden, wird dagegen kein oder kaum Entwicklungsbedarf gesehen. Dies behindert eine ausgeglichene Einbindung aller Organisationsbereiche (da einige Funktionsbereiche Expertenwissen entwickeln, während andere unwissend bleiben) und kann der Umsetzung unternehmerischer Nachhaltigkeit insgesamt im Wege stehen.

Eine Zuordnung der in Unternehmen angewendeten Methoden mit den in Kapitel 1.2 abgeleiteten Strategien unternehmerischen Nachhaltigkeitsmanagements unterstreicht die geringe Relevanz marktorientierter und offensiv gesellschaftsorientierter Strategien (vgl. Tab. 4).

	Innenorientierte Strategie	**Gesellschaftsorientierte Strategie**	**Marktorientierte Strategie**
Defensive Strategie	Umweltkennzahlen (69,1%), Betriebliches Umweltinformationssystem (40,8%)	Risikoanalyse (68,4%), Früherkennung (60,2%)	Umweltkostenrechnung (22,4%), Sozialkostenrechnung (13,8%)
Offensive Strategie	Vorschlagswesen (83,6%), Umweltleitbild/-leitlinie (60,5%)	Nachhaltigkeitssponsoring (30,9%), Öko-Sponsoring (26,3%)	Öko-Design/Design for the Environment (32,9%), Nachhaltigkeitsmarketing (22,4%)

Tab. 4: Nachhaltigkeitsstrategien und dazugehörige Managementmethoden (häufige Strategien hervorgehoben)

So finden zahlreiche Methoden, die sich einer defensiv innenorientierten Strategie zuordnen lassen, große Anwendung (z. B. Umwelt- und Nachhaltigkeitskennzahlen, betriebliches Umweltinformationssystem). Auch Methoden, die mit einer offensiv innenorientierten Strategie einhergehen, wie das Vorschlagswesen oder ein Umwelt-, Sozial- oder Nachhaltigkeitsleitbild, sind weit verbreitet. Gleichermaßen werden auch Methoden, die einer defensiv gesellschaftsorientierten Strategie zuzuordnen sind, häufig angewendet, wie die Risikoanalyse oder Früherkennung. Deutlich seltener finden Methoden Anwendung, die mit einer offensiv gesellschaftsorientierten Strategie einhergehen, z. B. das Öko-Sponsoring. Ebenfalls selten angewendet werden marktorientierte Strategien in defensiver oder offensiver Form, z. B. Sozialkostenrechnung oder Nachhaltigkeitsmarketing. Auch hier gilt es, die Potenziale offensiv außenorientierter Strategie (u.a. Innovation, Umsatzsteigerung) durch den vermehrten Einsatz geeigneter Methoden zukünftig besser zu nutzen.

3.3 Welche Entwicklungen und Wirkungen mit Nachhaltigkeitsbezug werden gemessen?

Die wichtigsten Ergebnisse

- Unternehmen messen zahlreiche ökologische und soziale Aspekte ihrer Unternehmenstätigkeit.
- Der Einfluss des Nachhaltigkeitsmanagements auf den Unternehmenserfolg wird hingegen nur selten gemessen.
- Trotz positiver Entwicklungen nimmt die Kritik von Stakeholdern zu vielen ökologischen und sozialen Aspekten nicht ab.

Kernerkenntnisse aus der Theorie

Um zu überprüfen, ob ergriffene Maßnahmen zielführend sind, ist die Messung der Wirkungen ein unerlässlicher Bestandteil des Nachhaltigkeitsmanagements (Collison et al. 2003). Ein erfolgreiches Nachhaltigkeitsmanagement erfordert zudem nicht nur, die ökologischen und sozialen Effekte der Unternehmenstätigkeit zu steuern, sondern auch, die Auswirkungen des Nachhaltigkeitsmanagements auf die ökonomische Leistung, etwa Umsatzsteigerung oder Reputationsgewinn, zu messen (Schaltegger & Wagner 2006; Epstein 2008; Schaltegger 2010). Doch auch für die Außenwahrnehmung und die Bewertung durch Dritte, wie Ratingagenturen, ist die Messung der Nachhaltigkeitsleistung von Unternehmen von großer Bedeutung (Windolph 2011).

Ergebnisse des Corporate Sustainability Barometers

Im Rahmen des Corporate Sustainability Barometers wurde erhoben, welche Nachhaltigkeitsaspekte von Unternehmen gemessen werden und ob die Wirkung des Nachhaltigkeitsmanagements auf den Unternehmenserfolg ermittelt wird. Eine große Mehrheit der Befragten gibt an, Energieverbrauch (93,4%), Entwicklung der Anzahl der Arbeitsplätze sowie Arbeitsschutz und -sicherheit (jeweils 92,8%), Aus- und Weiterbildung (92,1%), Emissionen, Abwasser und Abfall (90,1%) sowie Wasser- und Materialienverbrauch (jeweils 86,2%) zu messen (vgl. Abb. 18).

Am seltensten werden die Entwicklungen von Kinder-, Zwangs- und Pflichtarbeit (40,1%), Verbraucherschutz (37,5%), Vereinigungsfreiheit/Recht auf Kollektivverhandlungen (35,5%) sowie Biodiversität (20,4%) mit einer Messung überwacht. Grundsätzlich werden also Themen, die von den Unternehmen als weniger relevant betrachtet werden (vgl. Kapitel 1.3), auch seltener durch Messung begleitet.

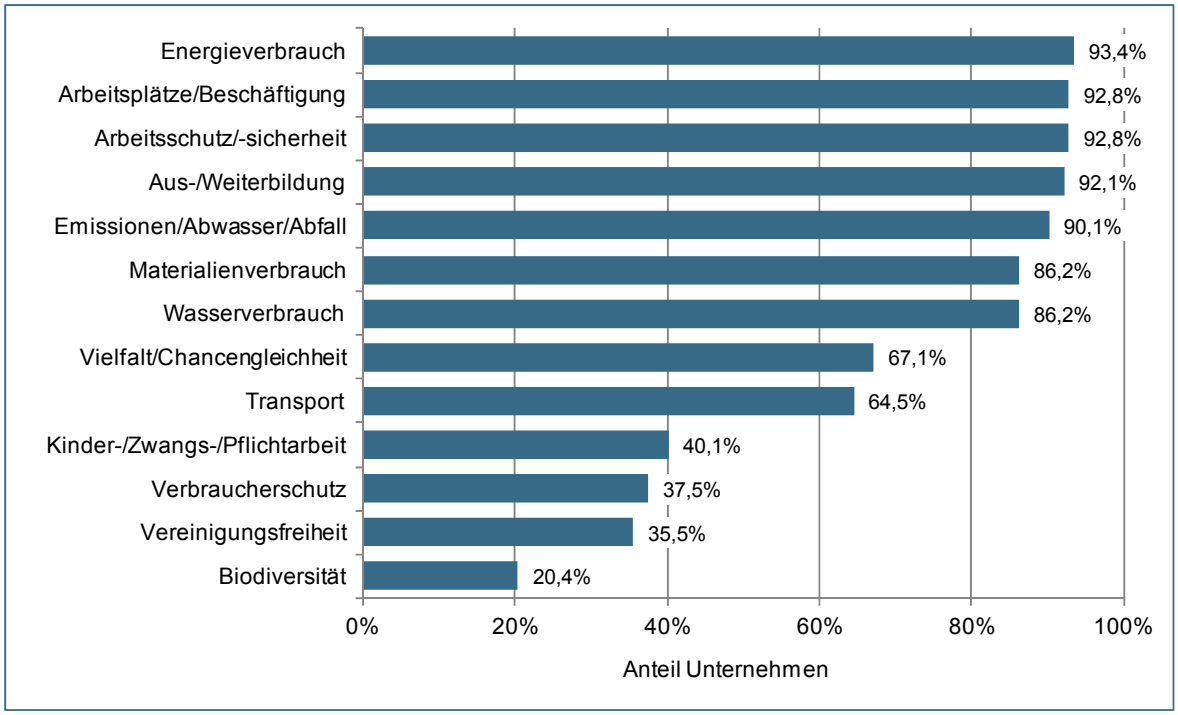

Abb. 18: Messung ökologischer und sozialer Entwicklungen

Die Analyse der Befragungsergebnisse wird dadurch erschwert, dass zwar viele Unternehmen angeben, eine Messung vorzunehmen, aber nur knapp drei Viertel dieser Unternehmen auch das Ergebnis ihrer Messung dokumentieren. Im Hinblick auf die Messung ökologischer und sozialer Entwicklungen gilt es zusätzlich, zwischen der absoluten Veränderung (z. B. Energieverbrauch des Unternehmens insgesamt ist gesunken) und der relativen Veränderung (z. B. Energieverbrauch pro Euro Umsatz oder Stückzahl ist gesunken) zu unterscheiden. Die meisten absoluten Verbesserungen können die Unternehmen, die Angaben zu den Ergebnissen ihrer Messung gemacht haben, für die Aspekte Arbeitsschutz und -sicherheit (Verbesserungen in 54,7% der Fälle), Biodiversität (52,4%) sowie den Energie- und Wasserverbrauch (je 50,5%) verbuchen. Allerdings stellen auch 27,9% bzw. 25,3% der Unternehmen absolute Verschlechterungen ihres Energie- bzw. Materialienverbrauchs fest. Mehr als die Hälfte der Unternehmen, die eine solche Messung vornimmt, weist zudem relative Verbesserungen sämtlicher ökologischer Aspekte auf. Für die sozialen Aspekte ist dies nur im Bereich Arbeitsschutz und -sicherheit der Fall (55,1% Verbesserungen); bei allen anderen sozialen Aspekten dominiert der Anteil der Unternehmen, die keine relative Veränderung feststellen.

Überraschend ist, dass die Kritik, die von Stakeholdern geäußert wird, trotz dieser relativ guten Ergebnisse nur in den seltensten Fällen abgenommen hat (vgl. Kapitel 1.3). So liegt der Anteil der befragten Unternehmen, die heute weniger Kritik wahrnehmen als noch vor zwei Jahren, für die jeweiligen Themen bei maximal 5,9%.

Die Integration von Umwelt- und Sozialmaßnahmen in das Kerngeschäft erfordert eine erfolgreiche Verknüpfung mit den wirtschaftlichen Aktivitäten. Um durch das Nachhaltigkeitsengagement einen Business Case for Sustainability zu schaffen, ist zu analysieren, wie sich das Nachhaltigkeitsmanagement auf erfolgsrelevante Faktoren wie Kosten, die Unternehmensreputation, den Umsatz, die Attraktivität als Arbeitgeber, Innovationsvermögen, Effizienz bzw. Produktivität, Geschäftsmodellinnovationen sowie Risiken mit Relevanz für den Geschäftserfolg auswirkt (z. B. Schaltegger et al. 2012). Dennoch geben nur 18,4% (Geschäftsmodellinnovation) bis maximal 46,7% (Effizienz/Produktivität) der Unternehmen an, den Einfluss ihres Nachhaltigkeitsmanagements auf die jeweiligen Treiber eines Business Case for Sustainability zu messen (vgl. Abb. 19).

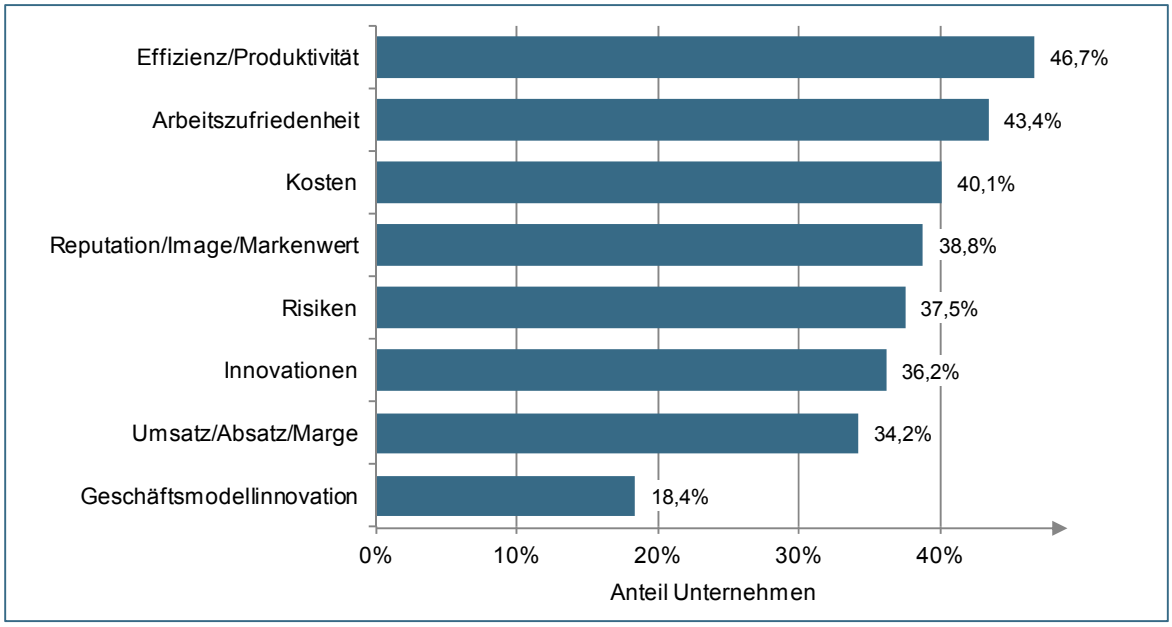

Abb. 19: Messung des Einflusses von Nachhaltigkeitsengagement auf den Unternehmenserfolg

Von den Unternehmen, die den Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit oder den wirtschaftlichen Erfolg ermitteln, stellt über die Hälfte einen positiven Einfluss des Nachhaltigkeitsengagements auf die jeweiligen Business-Case-Treiber und somit eine verbesserte Wettbewerbsfähigkeit oder einen größeren wirtschaftlichen Erfolg fest. Am positivsten wird hierbei der Einfluss des Nachhaltigkeitsmanagements auf Innovationen (67,3% positiver Einfluss), Effizienz- bzw. Produktivitätssteigerung (65,7%) sowie die Reputation bzw. Image oder Markenwert (64,3%) beurteilt. Eine Beeinträchtigung der Wettbewerbsfähigkeit wird nur in den seltensten Fällen gesehen (maximal 7,0% im Fall von Kosten).

Vergleich der Ergebnisse mit dem CSB 2010 und anderen Praxisstudien

Die erhobenen Daten unterstreichen, dass Unternehmen die Wirkungen ihrer Tätigkeit auf ökologische Aspekte nach wie vor häufiger messen als die sozialen Wirkungen. Ein Vergleich mit den Ergebnissen des Corporate Sustainability Barometers 2010 verdeutlicht, dass dieser Unterschied kleiner geworden ist und nun vermehrt auch soziale Themen, wie Arbeitsplätze, Arbeitssicherheit oder Aus- und Weiterbildung, durch Messung überwacht werden.

Zu den Treibern eines Business Case for Sustainability (vgl. z. B. Schaltegger & Synnestvedt 2002; Schaltegger 2011) liegen bis heute wenige empirische Studien vor (vgl. z. B. Wagner & Schaltegger 2004). Untersuchungen zum Einfluss des Nachhaltigkeitsmanagements auf einzelne Treiber sind auch deshalb selten, weil sich derartige Effekte häufig nur schlecht quantifizieren und sich Veränderungen nicht eindeutig auf einzelne Maßnahmen des Nachhaltigkeitsmanagements zurückführen lassen (Schaltegger & Hasenmüller 2005; Epstein 2008; Schaltegger et al. 2012). Vor diesem Hintergrund ist es nicht erstaunlich, dass auch innerhalb der Unternehmen nach wie vor nur selten der Einfluss des Nachhaltigkeitsmanagements auf die möglichen Treiber eines Business Case for Sustainability gemessen wird. Ein Vergleich der Daten mit dem Corporate Sustainability Barometer 2010 zeigt, dass die Messung der Business-Case-Treiber nicht zugenommen hat.

Interpretation & Handlungsempfehlungen

Für eine erfolgreiche Steuerung der Nachhaltigkeitsaktivitäten ist es unerlässlich, zu messen, inwiefern die Tätigkeiten eines Unternehmens sich auf Umwelt und Gesellschaft auswirken. Als Grundlage für die Messung der Nachhaltigkeitsleistung können beispielsweise die G3.1-Richtlinien der Global Reporting Initiative verwendet werden (GRI 2012).

Eine wichtige Aufgabe für die Zukunft besteht deshalb darin, auch für die Aspekte, die bisher nur schwer greifbar sind und daher nur selten gemessen werden, geeignete Messinstrumente zu entwickeln. Bei Themen, für die bereits geeignete Instrumente existieren, können zudem Maßnahmen zur Sensibilisierung der Unternehmen geeignet sein, um das Bewusstsein für die Wichtigkeit dieser Messungen zu stärken. Darüber hinaus ist der Auf- und Ausbau von Know-how über die entsprechenden Messmethoden sowie über die Verwendung der erhobenen Daten empfehlenswert, damit wirksame, zielgerichtete Nachhaltigkeitsmaßnahmen abgeleitet werden können.

Die Analyse der Messergebnisse lässt jedoch vermuten, dass auch eine verbesserte Nachhaltigkeitsleistung nicht automatisch zu einer Abnahme der Kritik durch Stakeholder führt. Zum einen kann dies durch eine Zunahme der Anzahl an Stakeholdern, die Kritik üben, oder durch eine gestiegene Sensibilität der Stakeholder in Bezug auf Nachhaltigkeitsthemen begründet werden. Zum anderen lassen die Ergebnisse vermuten, dass Stakeholder die erreichten Verbesserungen als unzureichend bewerten. Dies kann in einigen Fällen durch eine gestiegene Erwartungshaltung der Stakeholder oder einen gestiegenen Problemdruck erklärt werden.

Der Einfluss des Nachhaltigkeitsmanagements auf den Unternehmenserfolg wird nach wie vor nur sehr selten gemessen. Dies verdeutlicht, dass Nachhaltigkeitsmanagement nur vereinzelt unter ökonomischen Aspekten bewertet wird. Dadurch können auch Potenziale für Business Cases for Sustainability nur ungenügend geprüft werden und bleiben somit oft unerkannt. Die derzeit mangelnde Messung der ökonomischen Wirkung lässt sich auch dadurch erklären, dass die eigentlich zuständigen Organisationsbereiche oft nur ungenügend in das Nachhaltigkeitsmanagement des Unternehmens eingebunden sind. Die Integration von Rechnungswesen, Controlling und Finanzabteilung könnte dazu beitragen, dieses Problem verstärkt anzugehen. Eine vermehrte Messung des Einflusses von Nachhaltigkeitsmanagementmaßnahmen auf den Unternehmenserfolgt ist nötig, um die Wirtschaftlichkeit der Bemühungen zu prüfen und das Engagement des Unternehmens so auszugestalten, dass Wettbewerbsfähigkeit und wirtschaftlicher Unternehmenserfolg *durch* vermehrte Umwelt- und Sozialmaßnahmen erreicht werden.

4 Spezialthema: Aus- und Weiterbildung für unternehmerische Nachhaltigkeit

Die wichtigsten Ergebnisse

- Die Belegschaft deutscher Großunternehmen ist bisher nur in geringem Maße für die Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen qualifiziert.
- Als wichtigste Kompetenz für die Umsetzung von Nachhaltigkeit wird die Persönlichkeitskompetenz angesehen, während der Methodenkompetenz weniger Gewicht beigemessen wird.
- Um die Nachhaltigkeitskompetenzen der Belegschaft zu erhöhen, ergreifen Unternehmen vor allem interne Maßnahmen.

Kernerkenntnisse aus der Theorie

Die Umsetzung unternehmerischer Nachhaltigkeit bedarf der Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Kirschten 2008). Hierbei ist nicht nur die Motivation, sondern auch die Qualifikation der Belegschaft von zentraler Bedeutung (Wilson et al. 2006). Es ist jedoch unklar, inwieweit die Mitarbeiter/-innen deutscher Großunternehmen qualifiziert sind, den Wandel hin zu einer nachhaltigeren Wirtschaftsweise mitzugestalten. Im Rahmen des Spezialthemas des Corporate Sustainability Barometers 2012 wurde daher untersucht, welche Kompetenzen für die Umsetzung von Nachhaltigkeit als wichtig angesehen und welche Schritte ergriffen werden, um die Nachhaltigkeitskompetenzen der Belegschaft zu verbessern.

Zu diesem Zweck wurde im Anschluss an den Kernfragebogen mit acht zusätzlichen Fragen die Rolle und Ausgestaltung der Aus- und Weiterbildung für unternehmerische Nachhaltigkeit erfragt. 37 Unternehmen (24,3% der Gesamtgruppe von 152) haben sich an der Befragung zum Spezialthema beteiligt.

Ergebnisse des Corporate Sustainability Barometers

Die Erhebung zum Thema Aus- und Weiterbildung zeigt, dass die Mehrheit der befragten Unternehmen den Bedarf an qualifizierten Mitarbeiter/-innen allgemein (d. h. nicht spezifisch im Nachhaltigkeitskontext) relativ gut decken kann (56,7%). Es geben jedoch auch 27,0% der Unternehmen an, ihren Bedarf nur unzureichend decken zu können. Dies verdeutlicht, dass große Unterschiede zwischen Unternehmen bestehen.

Die Qualifikation der Belegschaft für die Ausgestaltung und Umsetzung unternehmerischer Nachhaltigkeitsmaßnahmen (vgl. Abb. 20) wird dagegen nur von 18,9% der Befragten (16,2% + 2,7%) positiv bewertet, während in 45,9% der Unternehmen (8,1% + 37,8%) die Belegschaft als nicht oder wenig spezifisch qualifiziert angesehen wird. Auch hier zeigen sich somit große Unterschiede zwischen den Unternehmen.

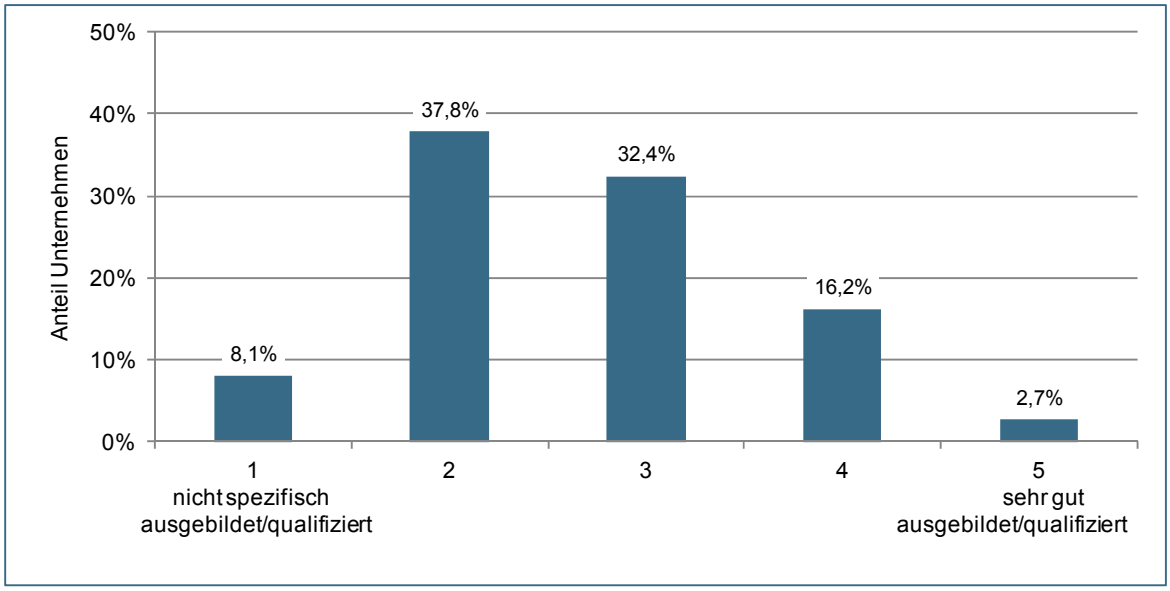

Abb. 20: Qualifikation der Belegschaft für die Umsetzung unternehmerischer Nachhaltigkeit
(fehlende Werte zu 100%: keine Angabe, n=37)

Als wichtigste Kompetenz für die Umsetzung von Nachhaltigkeit nennen 56,8% der Befragten Persönlichkeitskompetenzen (vgl. Tab. 5). Eigenschaften wie ökologisches und soziales Bewusstsein, Motivationsfähigkeit sowie Verantwortungsbewusstsein nehmen somit eine zentrale Rolle ein, wenn Nachhaltigkeitsmaßnahmen zusammen mit bzw. von der Belegschaft umgesetzt werden sollen. Mit deutlichem Abstand auf die Persönlichkeitskompetenz folgen die Fachkompetenz zu Nachhaltigkeitsthemen (von 27,0% als wichtigste Eigenschaft bewertet), Sozialkompetenz (10,8%) sowie Methodenkompetenz (2,7%). Andere Kompetenzen wurden lediglich durch 13,5% der Unternehmen ergänzt und ausschließlich nachrangig bewertet. Es fällt jedoch auf, dass auch unter den zusätzlich angegeben Kompetenzen verstärkt unkonventionelle, nicht kodifizierbare Fähigkeiten genannt wurden (z. B. Durchsetzungsvermögen, Kreativität).

Kompetenz	Notwendige Kompetenz	Wichtigste Kompetenz*
Persönlichkeitskompetenzen (z. B. Verantwortungsbewusstsein, Motivationsfähigkeit, ökologisches/soziales Bewusstsein)	97,3%	56,8%
Fachkompetenz zu Nachhaltigkeitsthemen (z. B. Arbeits- und Umweltschutz, CSR, Ressourcenmanagement)	91,9%	27,0%
Sozialkompetenz (z. B. Kommunikations- & Teamfähigkeit)	97,3%	10,8%
Methodenkompetenz (z. B. Analysefähigkeit)	91,9%	2,7%
Andere	13,5%	0,0%

Tab. 5: Notwendige Kompetenzen der Belegschaft zur Umsetzung von Nachhaltigkeit
(* fehlende Werte zu 100%: keine Angabe, n=37)

Um die Nachhaltigkeitskompetenz der Belegschaft zu erhöhen, wenden die befragten Unternehmen am häufigsten Weiterbildungsmaßnahmen an (94,6%). Deutlich seltener (in jeweils 43,2% der Fälle) werden die Erstausbildung der Mitarbeiter/-innen gefördert oder Kompetenzportfolios eingesetzt (durch welche die vorhandenen Kompetenzen in der Belegschaft erfasst werden und der Einsatz entsprechend dieser Kompetenzen gefördert wird). Die Anwerbung neuer Mitarbeiter/-innen

mit spezifischen Nachhaltigkeitsqualifikationen erfolgt dagegen nur in gut einem Drittel der Unternehmen (vgl. Abb. 21).

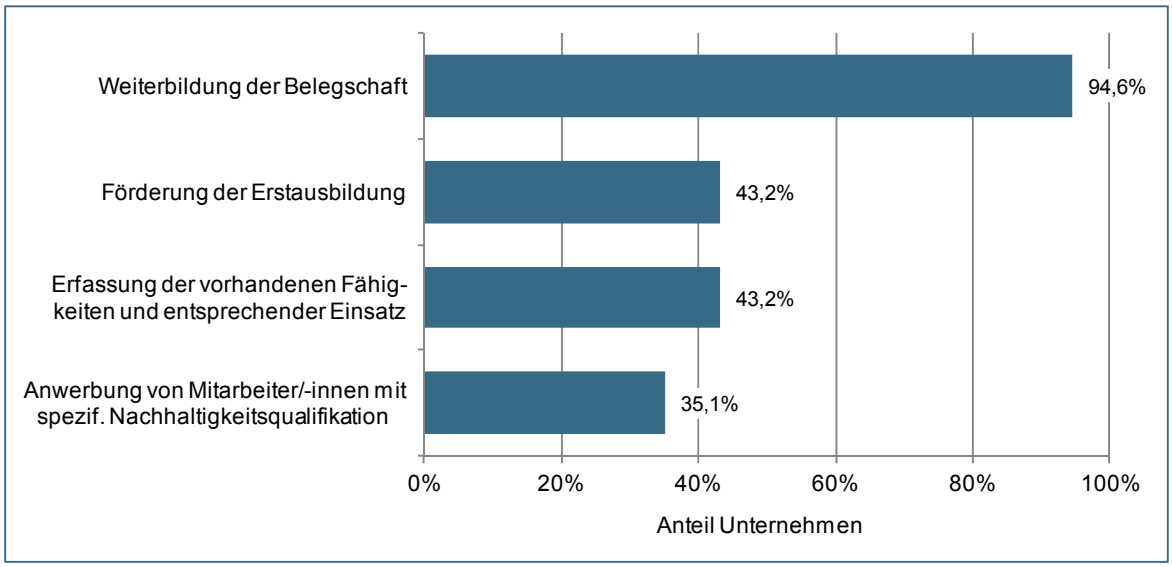

Abb. 21: Maßnahmen zur Erhöhung des Kompetenzniveaus in Bezug auf Nachhaltigkeit (n=37)

Da Weiterbildungsmaßnahmen einen zentralen Stellenwert für die Erhöhung nachhaltigkeitsbezogener Kompetenzen besitzen, lohnt es sich, genauer zu betrachten, welche Weiterbildungsmaßnahmen ergriffen bzw. gefördert werden (vgl. Abb. 22). Die meisten Unternehmen führen Kommunikationsmaßnahmen wie Vorträge (86,5% der Unternehmen) sowie Workshops durch eigene Mitarbeiter/-innen (73,0%) durch. Deutlich seltener finden dagegen Workshops externer Anbieter (40,5%) Anwendung. Am seltensten erfolgen Weiterbildungsmaßnahmen in Form von Job-Rotation oder durch nachhaltigkeitsorientierte Studiengänge (je 27,0%).

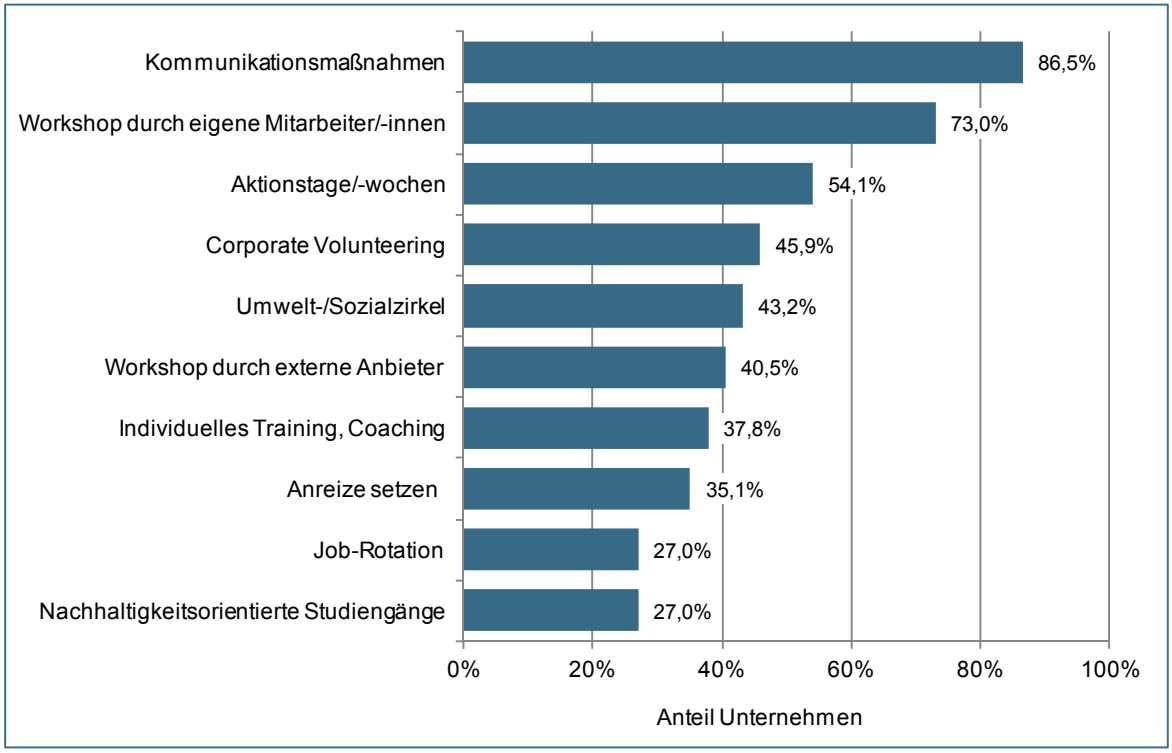

Abb. 22: Weiterbildungsmaßnahmen mit Bezug zu Nachhaltigkeit (n=37)

Die große Bedeutung von Weiterbildung zur Erhöhung der Nachhaltigkeitskompetenzen zeigt sich auch darin, dass eine deutliche Mehrheit der Unternehmen angibt, die Kosten für externe Weiterbildungsmaßnahmen wie Kurse und/oder Weiterbildungsstudiengänge zu tragen (83,8%) sowie die Mitarbeiter/-innen für diese Maßnahmen freizustellen (70,4%).

Vergleich der Ergebnisse mit anderen Praxisstudien

Bis zum heutigen Zeitpunkt ist wenig darüber bekannt, welche nachhaltigkeitsorientierten Anforderungen an die Belegschaft gestellt werden und wie Unternehmen versuchen, diesen Anforderungen nachzukommen. In einer der wenigen Studien zu diesem Thema identifizieren Wilson et al. (2006) am Fallbeispiel der Finanzgruppe Dexia, welche Eigenschaften im Kontext sozial verantwortungsvollen Investments besonders bedeutend sind. Auch hier dominieren mit Anforderungen wie Offenheit, kritischem Denken und Integrität Eigenschaften, die der Persönlichkeitskompetenz zuzuordnen sind. Fachwissen nimmt auch in dieser Fallstudie eher eine untergeordnete Rolle ein.

Weitere Studien, wie der 2010 Competency Survey Report der International Society of Sustainability Professionals, fokussieren auf Kompetenzanforderungen von Nachhaltigkeitsmanagern (Willard et al. 2010). Willard et al. (2010) betonen ebenfalls die große Bedeutung von Soft Skills wie Kommunikations- und Motivationskompetenzen. Somit nimmt auch hier die Persönlichkeitskompetenz neben der Sozialkompetenz eine bedeutende Rolle ein.

Bezüglich der Maßnahmen, die Unternehmen ergreifen, um das Kompetenzniveau der Belegschaft in Bezug auf Nachhaltigkeit zu erhöhen, bestätigt Kirschten (2008) Analyse, dass interne Weiterbildungsmaßnahmen dominieren. Als Begründung hierfür führt die Autorin einen Mangel an geeigneten Bewerber/-innen auf dem Arbeitsmarkt an, der die Anwerbung von Mitarbeiter/-innen mit spezifischen Nachhaltigkeitsqualifikationen erschwert. Dies bestätigt eine Absolventenanalyse des MBA Sustainability Management (Hesselbarth & Schaltegger 2012), die zeigt, dass die Mehrzahl an Absolventen dieses spezifischen Nachhaltigkeitsmanagementlehrgangs ihre Karriereziele rasch und vielfach im bisherigen Unternehmen umsetzen konnten. Kirschten (2008) betont, dass die unternehmensinterne Weiterbildung zudem den Aufwand der Einarbeitung verringere und die durch Weiterbildungsmaßnahmen entstehenden Kosten in Form von gesteigertem Humankapital im Unternehmen gehalten werden könnten. Die im Rahmen der Befragung des Corporate Sustainability Barometers erhobenen Daten bekräftigen diese konzeptionelle Analyse.

Interpretation & Handlungsempfehlungen

Die Ergebnisse des Spezialthemas legen nahe, dass die Belegschaft in der Mehrheit der deutschen Großunternehmen noch nicht ausreichend für die Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen gerüstet ist. Dies kann unter anderem damit begründet werden, dass nachhaltigkeitsorientierte Qualifikationen nicht oder erst seit wenigen Jahren Berücksichtigung in der Erstausbildung vieler Berufszweige finden und auch nachhaltigkeitsorientierte Weiterbildungsstudiengänge erst in jüngster Zeit Absolventinnen und Absolventen hervorbringen. Dieser in der Belegschaft identifizierte Mangel offenbart großen Handlungsbedarf, da die Umsetzung vieler Nachhaltigkeitsmaßnahmen die Einbindung einer spezifisch qualifizierten Belegschaft voraussetzt (Kirschten 2008). Dies kommt auch in der häufigen Wahl konventioneller Managementmaßnahmen zur Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen zum Ausdruck (vgl. Kapitel 3.2), da Nachhaltigkeitsmanagementmethoden, die spezifisches Nachhaltigkeits-Know-how erfordern, derzeit noch weniger häufig Anwendung finden.

Um diesen Bedarf an Manager/-innen und Mitarbeitenden mit besserer Nachhaltigkeitsmanagementausbildung besser decken zu können, werden auch in Zukunft noch große Anstrengungen der Unternehmen und Bildungsinstitutionen nötig sein. Die Mehrheit der Unternehmen strebt derzeit sowohl für die Rekrutierung neuer Mitarbeitender als auch für die Nachhaltigkeitsweiterbildung der Belegschaft primär interne Lösungen an (v. a. interne Weiterbildungsmaßnahmen statt externer

Weiterbildungsmaßnahmen oder der Anwerbung externer Fachkräfte). Daher scheint Entwicklungspotenzial für externe Angebote zu bestehen, um die bisher als unzureichend wahrgenommene Qualifikation der Belegschaft zu erhöhen und zusätzliches, unternehmensexternes Wissen für das Unternehmen zugänglich zu machen.

Die große Bedeutung, die der Persönlichkeitskompetenz beigemessen wird, deutet darauf hin, dass zum Erlangen der angestrebten Kompetenzprofile eine spezifische Ausrichtung der Personalentwicklung in inhaltlicher und didaktisch-methodischer Hinsicht erforderlich sein wird. Neben der Vermittlung notwendiger Fachkompetenzen gewinnen beispielsweise selbstbestimmtes Lernen, interdisziplinäre Zusammenarbeit sowie sinnlich-anschauliche Elemente an Bedeutung. Derartige Personalentwicklungskonzepte eignen sich, um Nachhaltigkeitswirkungen in der sozialen Interaktion erfahrbar zu machen, für systemische Zusammenhänge und unterschiedliche Perspektiven zu sensibilisieren sowie die Motivation und die Wertebasis der Mitarbeiter/-innen zu stärken.

D Fazit und Ausblick

Das Corporate Sustainability Barometer 2010 schloss damit, dass große Unternehmen in Deutschland von der Notwendigkeit nachhaltigen Wirtschaftens nicht mehr überzeugt werden müssten, dass aber noch verschiedene Herausforderungen auf dem Weg hin zu einer nachhaltigen Wirtschaftsweise zu bewältigen seien. Nur zwei Jahre danach zeigt das Corporate Sustainability Barometer 2012 bereits Veränderungen in mehreren der untersuchten Themenblöcke und verdeutlicht, dass einige Etappenziele erreicht wurden, während andere Aspekte noch intensiv bearbeitet werden müssen.

Positiv stimmt beispielsweise die Entwicklung der Strategien, die Großunternehmen in Deutschland ihrem Nachhaltigkeitsmanagement zu Grunde legen: Auch wenn als Beweggrund für Nachhaltigkeitsengagement nach wie vor Legitimation im Vordergrund steht, findet sich 2012 eine größere Bandbreite an Strategien. Insbesondere die Marktorientierung hat an Bedeutung gewonnen, was mittel- bis langfristig auch proaktive, innovative Nachhaltigkeitsbemühungen erwarten lässt, die aktuell noch wenig verbreitet sind. Unternehmen können so die Legitimität ihres Handelns durch materiell abgestützte und anerkannte Handlungen sichern.

Weiterhin kann ein gestiegenes Bewusstsein für die Integration von Nachhaltigkeit in das Kerngeschäft festgestellt werden. Auch sind Nachhaltigkeitsmaßnahmen in knapp der Hälfte der Unternehmen – und somit gegenüber 2010 deutlich häufiger – Teil des offiziellen Zuständigkeitsbereichs der Geschäftsführung.

Darüber hinaus werden Nachhaltigkeitsmanagementmethoden durchschnittlich häufiger angewendet als noch vor zwei Jahren. Insbesondere Methoden mit Bezug zu Personalthemen sind weit verbreitet. Auch an anderen Stellen der Befragung, z. B. bei der Relevanz von Themen und Stakeholder-Forderungen, zeigt sich eine Bedeutungszunahme sozialer, insbesondere personalbezogener Themen. Zum Thema Aus- und Weiterbildung wird offensichtlich, dass die Qualifikation der Belegschaft für die Umsetzung von Nachhaltigkeit bisher als unzureichend bewertet wird, was den Stellenwert von Personalthemen zusätzlich unterstreicht.

Trotz der vielseitigen positiven Entwicklungen sollen an dieser Stelle auch die Aspekte hervorgehoben werden, die nach wie vor Verbesserungspotenzial erkennen lassen. Zum einen sind die Bereiche Finanzen, Rechnungswesen und Controlling wie auch 2010 kaum in das Nachhaltigkeitsmanagement eingebunden, obwohl dies für die Bereitstellung relevanter Nachhaltigkeitsinformationen und die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten in der wirtschaftlichen Entscheidungsfindung essentiell ist. Diese Schwachstelle äußert sich auch darin, dass nur eine Minderheit der befragten Unternehmen den Einfluss des Nachhaltigkeitsmanagements auf den Geschäftserfolg misst.

Zudem stellt sich aktuell die Frage nach der integrativen Berücksichtigung ökologischer, sozialer und ökonomischer Belange. So nähert sich beispielsweise die Betroffenheit der Organisationsbereiche von ökologischen und sozialen Themen nicht weiter an, wie es in der Vergangenheit der Fall war, sondern entwickelt sich auseinander. Außerdem werden integrative Methoden des Nachhaltigkeitsmanagements trotz hoher Bekanntheit mit wenigen Ausnahmen nur selten angewendet. Die Ergebnisse legen daher nahe, dass der 2010 ausgemachte Trend einer zunehmend integrativen Behandlung des Nachhaltigkeitsthemas derzeit nicht fortgeschrieben werden kann. Diese Entwicklung wird weiter zu verfolgen sein und stellt möglicherweise das nächste wichtige Etappenziel unternehmerischer Nachhaltigkeit in Deutschland dar.

Doch nicht nur hinsichtlich der integrativen Einbindung aller Nachhaltigkeitsaspekte und aller Or-

ganisationsbereiche zeichnen sich weitere Handlungsherausforderungen ab. Auch die Analyse des Managements von Stakeholder-Beziehungen offenbart, dass gerade intensive Formen des Austauschs und der Einbindung weniger Anwendung erfahren als noch vor zwei Jahren.

Um aber nicht nur schnell voranzukommen und vereinzelte Nachhaltigkeitsmaßnahmen zu ergreifen, die das Kerngeschäft unberührt lassen, sondern auch weit zu kommen, ist es notwendig, gemeinsam zu gehen und sich der umfassenden Anforderungen des Leitbilds der Nachhaltigkeit zusammen mit internen wie externen Akteuren zu stellen.

Literaturverzeichnis

Accenture & United Nations Global Compact (2010): A new era of sustainability. UN Global Compact-Accenture CEO Study 2010, http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture_A_New_Era_of_Sustainability_CEO_Study.pdf (Zugriff: 01.08.2012).

AmCham Germany & McKinsey & Company (2011): Sustainability Survey 2011, http://www.amcham.de/fileadmin/user_upload/Presse/2011/110608_Sustainability_Survey_slides_Final.pdf (Zugriff: 01.08.2012).

Biebeler, H., Mahammadzadeh, M. & Selke, J.-W. (2005): Corporate instruments for sustainable management: characteristics and thematic priorities, International Journal of Environment and Sustainable Development, Vol. 4, 425-434.

Bundesumweltministerium (BMU); Econsense & Centre for Sustainability Management (CSM) (Hrsg.) (2007): Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Von der Idee zur Praxis: Managementansätze zur Umsetzung von Corporate Social Responsibility und Corporate Sustainability. Berlin/Lüneburg: BMU, econsense & CSM, 3. Auflage, http://www2.leuphana.de/umanagement/csm/content/nama/downloads/pdf-dateien/publikationen-download/studie_2007_downloadversion.pdf (Zugriff: 01.08.2012).

Braun, S.; Clausen, J. & Loew, T. (2009): Innovationen durch CSR. Die Zukunft nachhaltig gestalten. Berlin: Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, http://www.bmu.de/files/pdfs/allgemein/application/pdf/broschuere_innovation_csr.pdf (Zugriff: 01.08.2012).

Bruhn, M. & Meffert, H. (2006): Umweltbewusstsein der Bevölkerung in der Bundesrepublik Deutschland – empirische Ergebnisse einer Langzeitstudie, Die Unternehmung, Jg. 60, Nr. 1, 7-26.

Carroll, A.B. & Buchholtz, A.K. (2008): Business and society. Ethics and stakeholder management. Mason: South Western Cengage Learning, 7th edition.

Carroll, A.B. & Shabana, K.M. (2010): The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice, International Journal of Management Reviews, Vol. 12, No. 1, 85-105.

Carbon Disclosure Project (CDP) (2011): Carbon Disclosure Project 2011. Deutschland/Österreich 250. https://www.cdproject.net/CDPResults/CDP-2011-Germany-Austria-Report-German.pdf (Zugriff 05.11.2012).

Collison, D.; Clark, R.; Barbour, J.; Buck, A.; Fraser, R.; Lyon, B.; Magowan, A. & Sloan, A. (2003): Environmental Performance Measurement Through Accounting Systems: A Survey of UK Practice, in: Bennet, M.; Rikhardsson, P.M. & Schaltegger, S. (Hrsg.): Environmental Management Accounting - Purpose and Progress. Kluwer: Dordrecht.

Crittenden, V.L.; Crittenden, W.F.; Ferrell, L.K.; Ferrell, O.C. & Pinney, C.C. (2011): Market-oriented sustainability: a conceptual framework and propositions, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 39, No. 1, 71-85.

Darnall, N.; Jolley, G.J. & Handfield, R. (2008): Environmental management systems and green supply chain management: complements for sustainability, Business Strategy and the Environment, Vol. 17, No. 1, 30-45.

Delmas, M.A. & Toffel, M.W. (2008): Organizational responses to environmental demands. Opening the black box. Strategic Management Journal, Vol. 29, No. 10, 1027-1055.

Deloitte (2009): Corporate Social Responsibility verankert in der Wertschöpfungskette. Deloitte, http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Germany/Local%20Assets/Documents/de_CB_CSR_R_80409.pdf (Zugriff: 02.08.2012).

Dunphy, D.; Griffiths, A. & Benn, S. (2007): Organizational Change for Corporate Sustainability. A guide for leaders and change agents of the future. Routledge: London, 2nd edition.

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.

Epstein, M.J. & Roy, M.-J. (2003): Making the Business Case for Sustainability: Linking Social and Environmental Actions to Financial Performance, Journal of Corporate Citizenship, Vol. 9, 79-96.

Ernst & Young & GreenBiz Group (2012): Six growing trends in corporate sustainability, http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Six_growing/$FILE/SixTrends.pdf (Zugriff: 02.08.2012).

Ernst & Young; Universität Wuppertal & Berner Fachhochschule (Hrsg.) (2011): Nachhaltige Unternehmensführung. Lage und aktuelle Entwicklungen im Mittelstand, http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Nachhaltige_Unternehmensfuehrung_im_Mittelstand/$FILE/Nachhaltige%20Unternehmensfuehrung%20im%20Mittelstand%202012.pdf (Zugriff: 02.08.2012).

Europäische Union (2009): EU Richtlinie zur Nutzung von Energie aus erneuerbaren Quellen (RL 2009/28/EG), http://www.erneuerbare-energien.de/erneuerbare_energien/international/eu-richtlinie/eu-richtlinie/doc/44741.php? (Zugriff 31.10.2012).

European Commission (2004): ABC of the main instruments of Corporate Social Responsibility, http://www.coc-runder-tisch.de/news/news_juni_2005/csr_abc.pdf (Zugriff: 02.08.2012).

Freeman R.E. (1984): Strategic management. A stakeholder approach. Pitman: Boston.

FTSE (2010): FTSE4Good Index Series, http://www.ftse.com/Indices/FTSE4Good_Index_Series/index.jsp (Zugriff: 02.08.2012).

Global Reporting Initiative (GRI) (2012): G3 Guidelines, https://www.globalreporting.org/reporting/latest-guidelines/g3-guidelines (Zugriff: 02.08.2012).

Griffiths, A. & Petrick, J.A. (2001): Corporate Architectures for Sustainability, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 21, No. 12, 1573-1585.

Hahn, T. & Scheermesser, M. (2006): Approaches to Corporate Sustainability among German Companies, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Vol. 13, 150-165.

Hansen, E.G.; Große-Dunker, F. & Reichwald, R. (2009): Sustainability Innovation Cube – A Framework to Evaluate Sustainability-Oriented Innovations, International Journal of Innovation Management, Vol. 13, No. 4, 683-713.

Hansen, U. & Schrader, U. (2005): Corporate Social Responsibility als aktuelles Thema der Betriebswirtschaftslehre, Die Betriebswirtschaft, Jg. 65, Nr. 4, 373-395.

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, http://www2.leuphana.de/umanagement/csm/content/nama/downloads/download_publikationen/Herzig_Schaltegger_Wie_managen_dtsch_Unternehmen_Nachhaltigkeit.pdf (Zugriff: 02.08.2012).

Hesselbarth, C. & Schaltegger, S. (2012): Educating Change Agents for Sustainability. Learnings from CSM's MBA in Sustainability Management, Lüneburg: Centre for Sustainability Management (CSM).

Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) & Future e. V. (2011): Anforderungen an die Nachhaltigkeitsberichterstattung: Kriterien und Bewertungsmethode im IÖW/future-Ranking.

Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) & Future e. V. (2012): Ranking Nachhaltigkeitsberichte, www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de (Zugriff: 02.08.2012).

Institut für Wirtschaftsforschung (Ifo) (2002): Auswertung der Unternehmensbefragung für das Verbundprojekt Ökoradar. Endbericht. München: Institut für Wirtschaftsforschung.

Jackl, T.; Joas, R.; Nolte, R.F.; Schott, R. & Windsperger, A. (2003): Chemikalien-Leasing: ein intelligentes Geschäftsmodell als Perspektive zur nachhaltigen Entwicklung in der Stoffwirtschaft. Wien: Springer.

Kirschten, U. (2008): Integrativer Gestaltungsansatz für ein nachhaltiges Human Resource Management, UmweltWirtschaftsForum, Jg. 16, Nr. 4, 257-265.

Klemisch, H. (2004): Umweltmanagement und ökologische Produktpolitik. Partizipation betrieblicher und gesellschaftlicher Akteure an Ökologisierungsprozessen in Unternehmen und Branchen. München/Mering: Hampp.

Kosiol, E. (1976): Organisation der Unternehmung, Wiesbaden: Gabler, 2. Auflage.

KPMG International & The Economist (2011): Corporate sustainability: A progress report, http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/corporate-sustainability-v2.pdf (Zugriff: 02.08.2012).

Krick, T.; Forstater, M.; Monaghan, P. & Sillanpää, M. (2005): Stakeholder Engagement Manual. Volume 2: The Practitioner's Handbook on Stakeholder Engagement. London: AccountAbility, http://www.accountability.org/images/content/2/0/208.pdf (Zugriff: 02.08.2012).

Lee, M.-D. (2011): Configuration of External Influences: The Combined Effects of Institutions and Stakeholders on Corporate Social Responsibility Strategies, Journal of Business Ethics, Vol. 102, No. 2, 281-298.

Leitschuh, H. (2008): CSR: Nachhaltigkeit light, Blätter für deutsche und internationale Politik, Nr.10, www.heike-leitschuh.de/downloads/txt_blaetter1208.pdf (Zugriff: 02.08.2012).

Loew, T. & Braun, S. (2006): Organisatorische Umsetzung von CSR. Vom Umweltmanagement zur Sustainable Corporate Governance. Berlin/München: Institute 4 Sustainability & Future e. V., http://www.4sustainability.de/fileadmin/redakteur/bilder/Publikationen/Loew_Braun_2006_Organisatorische_Umsetzung_von_CSR.pdf (Zugriff: 02.08.2012).

Martin, A.; Benn, S. & Dunphy, D. (2007): Towards a model of governance for sustainability, in: Benn, S. & Dunphy, D. (Hrsg.): Corporate Governance and Sustainability. Challenges for Theory and Practice. New York: Routledge, 94-121.

Meffert, H. & Kirchgeorg, M. (1998): Marktorientiertes Umweltmanagement. Konzeption, Strategie, Implementierung mit Praxisfällen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 3. Auflage.

Mintzberg, H. (1978): Patterns in Strategy Formation, Management Science, Vol. 24, No. 9, 934-948.

Oekom Research (2012): Oekom Corporate Responsibility Review 2012. Nachhaltigkeit in Unternehmensführung und Kapitalanlagen – eine Bestandsaufnahme. München: oekom research, http://www.oekom-research.com/homepage/german/oekom_CR_Review_2012.pdf (Zugriff: 02.08.2012).

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.

PricewaterhouseCoopers (PwC) (2010): Unternehmerische Verantwortung praktisch umsetzen. Leitfaden zum Nachhaltigkeitsmanagement, Frankfurt am Main: PricewaterhouseCoopers, 2. Auflage, www.pwc.de/de/pwc400 (Zugriff: 02.08.2012).

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 (2012): Dow Jones Sustainability Indexes, http://www.sustainability-indexes.com (Zugriff: 02.08.2012).

Schaltegger, S. (2010): Unternehmerische Nachhaltigkeit als Treiber von Unternehmenserfolg und Strukturwandel, Wirtschaftspolitische Blätter, Nr. 4, 495–503.

Schaltegger, S. (2011): Sustainability as a driver for corporate economic success. Consequences for the Development of Sustainability Management Control. Society and Economy, Vol. 33, No. 1, 15-28.

Schaltegger, S. & Burritt, R. (2005): Corporate Sustainability, in: Folmer, H. & Tietenberg, T. (Eds.): The International Yearbook of Environmental and Resource Economics. Cheltenham: Edward Elgar, 185-232.

Schaltegger, S.; Lüdeke-Freund, F. & Hansen, E. (2012): Business Cases for Sustainability. The Role of Business Model Innovation for Corporate Sustainability, International Journal of Innovation and Sustainable Development, Vol. 6, No. 2, 95-119.

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, http://www2.leuphana.de/umanagement/csm/content/nama/downloads/download_publikationen/54-2downloadversion.pdf (Zugriff: 02.08.2012).

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.; Burritt, R. & Petersen, H. (2003): An Introduction to Corporate Environmental Management. Striving for Sustainability. Sheffield: Greenleaf.

Schaltegger, S. & Sturm, A. (1992): Erfolgskriterien ökologieorientierten Managements. Die Notwendigkeit einer ökologischen Rechnungslegung, Zeitschrift für Umweltpolitik & Umweltrecht, Jg. 15, Nr. 2, 131-154.

Schaltegger, S. & Synnestvedt, T. (2002): The Link between "Green" and Economic Success. Environmental Management as the Crucial Trigger between Environmental and Economic Performance, Journal of Environmental Management, Vol. 65, No. 2, 339-346.

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.

Schaltegger, S. & Wagner, M. (2011): Sustainable Entrepreneurship and Sustainability Innovation. Categories and Interactions, Business Strategy and the Environment, Vol. 20, No. 4, 222-237.

Schaltegger, S.; Windolph, S.E. & Harms, D. (2010): Corporate Sustainability Barometer 2010. Wie nachhaltig agieren Unternehmen in Deutschland? Lüneburg/Frankfurt a.M.: Centre for Sustainability Management/PricewaterhouseCoopers, http://www2.leuphana.de/umanagement/csm/content/nama/downloads/download_publikationen/CorporateSustainabilityBarometer.pdf (Zugriff: 02.08.2012).

Scherhorn, G. (2008): Über Effizienz hinaus, in: Hartard, S.; Schaffer, A. & Giegrich, J. (Hrsg.): Ressourceneffizienz im Kontext der Nachhaltigkeitsdebatte. Baden-Baden: Nomos Verlag, 21-30.

Sciencetransfer & Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2010): Vorgesetzte können Burnout am Arbeitsplatz reduzieren. Eine Studie im Auftrag der Bertelsmann-Stiftung. Zürich/Gütersloh: sciencetransfer GmbH/Bertelsmann Stiftung, http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-E93E8DFD-E2B5476E/bst/xcms_bst_dms_31390_31542_2.pdf (Zugriff: 09.07.2012).

Shrivastava, P. & Hart, S. (1995): Creating sustainable corporations, Business Strategy and the Environment, Vol. 4, No. 3, 154-165.

Steinmann, H. & Schreyögg, G. (2005): Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Wiesbaden: Gabler, 6. Auflage.

Tencati, A.; Perrini, F. & Pogutz, S. (2004): New Tools to Foster Corporate Socially Responsible Behavior, Journal of Business Ethics, 53, 173-190.

Troshani, I. & Doolin, B. (2007): Innovation diffusion. A stakeholder and social network view, European Journal of Innovation Management, Vol. 10, No. 2, 176-200.

Vereinte Nationen (2012): The Millennium Development Goals. Eight Goals for 2015, http://www.undp.org/content/undp/en/home/mdgoverview.html (Zugriff 25.07.2012).

Wagner, M. & Schaltegger, S. (2002): Umweltmanagement in deutschen Unternehmen – der aktuelle Stand der Praxis. Lüneburg: Centre for Sustainability Management, http://www2.leuphana.de/umanagement/csm/content/nama/downloads/download_publikationen/27-6downloadversion.pdf (Zugriff: 02.08.2012).

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.

Welt online (2012): Die 500 größten Unternehmen in Deutschland 2010, top500.welt.de (Zugriff: 02.08.2012).

Willard, M.; Wiedmeyer, C.; Flint, R.W.; Weedon, J.S.; Woodward, R.; Feldman, I. & Edwards, M. (2010): The Sustainability Professional: 2010 Competency Survey Report. International Society of Sustainability Professionals.

Wilson, A. & Lenssen, G.H.P. (2006): Leadership Qualities and Management Competencies for Corporate Responsibility. Berkhamsted: European Academy of Business in Society/Ashridge.

Windolph, S.E. (2011): Assessing Corporate Sustainability Through Ratings: Challenges and Their Causes, Journal of Environmental Sustainability, Vol. 1, No. 1, 61-80.

Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (WBGU) (1996): Welt im Wandel – Herausforderung für die deutsche Wissenschaft, http://www.wbgu.de/fileadmin/templates/dateien/veroeffentlichungen/hauptgutachten/jg1996/wbgu_jg1996.pdf (Zugriff 31.10.2012).

Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (WBGU) (2011): Welt im Wandel: Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation, http://www.wbgu.de/fileadmin/templates/dateien/veroeffentlichungen/hauptgutachten/jg2011/wbgu_jg2011.pdf (Zugriff 31.10.2012).

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, http://www.wbcsd.org/pages/edocument/edocumentdetails.aspx?id=197&nosearchcontextkey=true (Zugriff: 02.08.2012).

Ansprechpartner

Dorli Harms
Jacob Hörisch
Sarah Elena Windolph
Prof. Dr. Stefan Schaltegger
Tel.: 04131/677-2248
Fax: 04131/677-2186
E-Mail: csb@leuphana.de
www.leuphana.de/csm

Centre for Sustainability Management (CSM) der Leuphana Universität Lüneburg

Als international tätiges Forschungs-, Weiterbildungs- und Transferteam forscht das CSM unter der Leitung von Prof. Dr. Stefan Schaltegger zu unternehmerischem Nachhaltigkeitsmanagement. Auch die Initiierung und wissenschaftliche Begleitung von Modellprojekten zählen zu den Aufgaben. Das CSM bietet den MBA Sustainability Management (www.sustainament.de) an und organisiert Wissenstransfer in die Unternehmenspraxis. www.leuphana.de/csm.