

Unterscheidet sich Nachhaltigkeit im Unternehmen von der in der Gesellschaft? Es ist nicht die Aufgabe von Unternehmen, eine verantwortungsbewusste Gesellschaft zu formen. Allerdings sind Unternehmen ein Teil der Gesellschaft. Sie leben von und in dieser Gesellschaft. Aus diesem Grund müssen sie sich mit den an sie gestellten Anforderungen auseinandersetzen. Diese Anforderungen beinhalten auch, dass Unternehmen gesellschaftliche und ökologische Verantwortung übernehmen und in ihr ökonomisches Handeln integrieren. Wenn eine Gesellschaft entscheidet, sich zu einer nachhaltigen Gesellschaft zu entwickeln, dann sind auch Unternehmen Teil dieses Wandlungsprozesses. Um das erforderliche Nachhaltigkeitsmanagement zu gestalten und mit Leben zu füllen, ist es für Unternehmen zunächst nötig, den Begriff der Nachhaltigkeit individuell für sich zu definieren. Ausgangspunkt können die zahlreichen Normen und Anleitungen sein. Schwerpunkt dieses Kapitels ist daher die Darstellung von zwei grundlegenden Anleitungen: ISO 26000 und Deutsche Nachhaltigkeitskodex.

2.1 Nachhaltigkeit: Mode oder Erfolgsschlüssel?

Seit Jahren schon ist Nachhaltigkeit in aller Munde – als Mode- und Trendwort oder als ernsthafte Bestrebung? Jedes Handeln muss nachhaltig sein: Eine politische Entscheidung ist gut, wenn sie eine nachhaltige Wirkung erzielt; jede gute Innovation leistet einen Beitrag zur Nachhaltigkeit. Ob Wetterberichte, Börsenanalysen oder Stammtischgespräche – sie alle schmücken sich mit dem Begriff der Nachhaltigkeit. Nachhaltigkeit scheint das Zauberwort zu sein, welches jede Aussage unangreifbar und relevant macht. Viele der unterschiedlichen Interessensgruppen, die sich zu dem Thema gebildet haben und sich gemäß ihren Zielen positionieren, agieren mit einem eigenen Nachhaltigkeitsverständnis. Von vielen Gesprächspartnern hört man mittlerweile den Ausspruch „Nachhaltigkeit? Nicht schon wieder ...“ Die inflationäre Verwendung des Begriffes und die Vielzahl der Beteiligten tragen nicht zur Klarheit des Wortes bei. „Nachhaltigkeit“ ist

ein Containerwort: ein Begriff, in den jeder das hineinpackt, was er darunter verstehen will.

Doch Nachhaltigkeit ist nichts Neues. Im Jahr 2013 wurde das Prinzip Nachhaltigkeit 300 Jahre alt.

2.1.1 Nachhaltigkeit historisch gesehen

2.1.1.1 Ausgangssituation von 300 Jahren

Hans Carl von Carlowitz (1645–1714), Oberberghauptmann am kursächsischen Hof in Freiberg, gilt als Begründer des Prinzips der Nachhaltigkeit. Angesichts einer drohenden Rohstoffkrise formulierte von Carlowitz 1713 in seinem Werk „*Sylvicultura oeconomica*“ erstmals, dass immer nur so viel Holz geschlagen werden sollte, wie durch planmäßige Aufforstung, durch Säen und Pflanzen nachwachsen konnte.

Holz war damals der wichtigste Rohstoff, der nicht nur zum Bauen gebraucht wurde, sondern auch Energieträger zum Kochen und Heizen war. Auch für viele vorindustrielle Produktionsprozesse und den Schiffbau war der Rohstoff unabdingbar. So kam es, dass weite Flächen in Europa entwaldet wurden und verödeten. Deutschland war damals weit geringer bewaldet als heute. Auch der Bergbau war auf Holz angewiesen. Der Silberbergbau im Erzgebirge, seinerzeit das wirtschaftliche Rückgrat Sachsens, war in seiner Existenz bedroht: Nicht etwa aus Mangel an Silbererz, sondern wegen der sich schnell verschärfenden Holzknappheit. Holz wurde für den Ausbau der Gruben, den Abbau des Erzes und insbesondere für den Betrieb der Schmelzöfen mit Holzkohle benötigt. Jahrhundertlang hatte man die umliegenden Wälder übernutzt, so dass die Umgebung der Bergstädte weitgehend kahl geschlagen waren.

Hans Carl von Carlowitz erkannte das Problem und er sann nach einer Lösung, die damals noch ungewöhnlich war. Ackerbau und Viehzucht wurden zwar ordnungsgemäß betrieben, aber eine Bewirtschaftung von Wäldern war nicht bekannt. Wer einen Baum pflanzte, hatte von dessen Holz auf Grund der damals noch wesentlich kürzeren Lebenserwartung keinen Nutzen. Es war schwer überhaupt am Leben zu bleiben. Der Gedanke an die nachfolgenden Generationen lag daher fern.

Eine Gesellschaftsschicht konnte sich den generationenübergreifenden Blick allerdings erlauben – er vererbte auch die Reichtümer von Generation zu Generation: der Adel. So widmete Carlowitz sein Buch dem Sachsenkönig August dem Starken und bemerkte darin:

Verwundern muss man sich wohl, dass die meisten vermögendsten Leute auf große Häuser, Paläste, Schlösser und dergleichen Baue, ihr meist Vermögen anwenden; wäre aber vielleicht vorträglicher wenn sie ihren Grund und Boden anzubauen, und zu verbessern suchten, als welches doch ihnen so wohl, als denen Nachkommen und dem gemeinen Besten weit nutzbarer fallen dürfte.

Er konstatierte weiter:

Wo Schaden aus unterbliebener Arbeit kommt, da wächst der Menschen Armut und Dürftigkeit. Es lässt sich auch der Anbau des Holzes nicht so schleunig wie der Acker-Bau tractiren; ... Wird derhalben die größte Kunst, Wissenschaft, Fleiß, und Einrichtung hiesiger Lande darinnen beruhen, wie eine sothane Conservation und Anbau des Holzes anzustellen, dass es eine continuirliche beständige und nachhaltige Nutzung gebe, weil es eine unentbehrliche Sache ist, ohnewelche das Land in seinem Esse nicht bleiben mag.

2.1.1.2 Prinzip der Nachhaltigkeit

Von Carlowitz forderte daher eine Waldbewirtschaftung, ein konsequentes Aufforsten und eine „nachhaltende“ Nutzung, die als nachhaltige Forstwirtschaft schnell zu einem Fachterminus wurde. Es sollte nur so viel Wald geschlagen werden, wie wieder nachwächst. Damit hatte er den Grundstein für die deutsche Forstwirtschaft gelegt. Denn der Adel war von der Idee angetan. Im Jahr 1732 kam eine Zweitaufgabe des Buches von Carlowitz heraus, die weite Verbreitung fand und die erste Anleitung für eine Forstwirtschaft war, wie wir sie heute noch kennen. Fortan wurde der Wald gehegt und gepflegt. Den ersten künstlichen Mischwäldern folgten ertragreiche Fichtenmonokulturen, die die großen Waldgebiete Deutschlands heute noch prägen.

Aus diesem zuerst forstwirtschaftlich geprägten Ansatz entwickelte sich der Leitgedanke „von den Zinsen zu leben und nicht vom Kapital“. Ein Leitgedanke, den man insbesondere von mittelständischen Familienunternehmen bereits seit Jahrzehnten hört.

2.1.2 Was ist Nachhaltigkeit?

Die wohl bekannteste aktuelle Definition von Nachhaltigkeit ist die Definition der Vereinten Nationen, besser bekannt als Brundtland-Definition. Dort wird Nachhaltigkeit als eine Entwicklung definiert, also als etwas, was stetig im Fluss ist: „Eine nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, welche den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten zukünftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen.“ Ziel war es, ein grundsätzliches Leitbild zu entwickeln. Allerdings ist das Abstraktionsniveau sehr hoch. Aus diesem Leitbild können nur schwerlich konkrete operative Handlungsempfehlungen abgeleitet werden. Doch, als grundsätzliche Handlungsmaxime eignet sich diese Definition durchaus.

Die zahlreichen Diskussionen, insbesondere über den globalen Klimawandel, führten zu einer Sensibilisierung einer breiten Öffentlichkeit, wodurch das Thema „Nachhaltigkeit“ auch für Unternehmen an Bedeutung zunahm. Zunächst entwickelte sich eine vorwiegend ökologisch motivierte Sichtweise. Dem Umweltmanagement kam in Unternehmen eine wachsende Bedeutung zu.

Mit der Entwicklung der Stakeholder-Theorie rückte eine neue Betrachtungsweise in den Mittelpunkt: Statt nur die Maximierung des Wertes des Unternehmens aus Sicht der

Shareholder zu betrachten beschäftigt sich die Stakeholder-Theorie mit der Wertschaffung aus verschiedenen Perspektiven. Es werden Aspekte wie die der sozialen Gerechtigkeit mit unternehmerischer Stabilität und mit der Rolle der Wirtschaft in der Gesellschaft verknüpft. Die Wertentstehung findet zunehmend auch außerhalb der organisatorischen Unternehmensgrenzen statt. Die Betrachtung von Wertschöpfungsketten von den Lieferanten über das eigene Unternehmen bis hin zur Verwertung nach Beendigung des Einsatzes beim Kunden ist die Folge. Deshalb erscheint es strategisch sinnvoll, neben der finanziellen Wertschaffung für Aktionäre und der Wertschaffung für betriebliche Stakeholder eine weitere Betrachtungsweise, die sich mit der gesellschaftlichen Ebene befasst, in das unternehmerische Wertmanagement zu integrieren. „Nachhaltigkeit“ ist ein Konzept, dessen Grundannahmen diesem Ansatz folgen. Nachhaltigkeit schlägt somit eine Brücke von der unternehmensinternen Sicht hin zu gesellschaftlichen und strategischen Aufgabenstellungen. Nicht der kurzfristige monetäre Erfolg steht im Vordergrund, sondern die langfristige Ausrichtung auf eine wertorientierte Wertentwicklung und Existenzsicherung wird zur Handlungsmaxime.

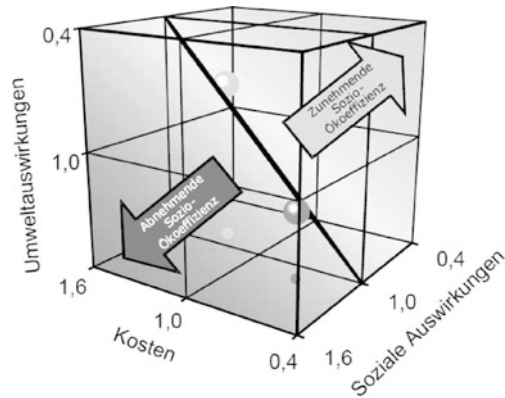
Wissen, Kompetenz und Einsatz der Arbeitnehmer sowie die Beziehungen zu Investoren, Kunden und anderen Stakeholdern sind die Basis für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens. Loyale offene Beziehungen zu den Stakeholdern stellen somit einen wesentlichen Faktor des Unternehmenserfolgs dar.

Die erwähnte Vielfalt von Definitionen und Konzeptionen macht es Unternehmen nicht leichter, sich dem Thema zu nähern. Die Bedeutung der einzelnen Bereiche der Nachhaltigkeit variiert von Unternehmen zu Unternehmen, von Branche zu Branche, von Land zu Land. Daher ist es nicht sinnvoll, eine einzige enge Definition von Nachhaltigkeit zu finden. Auch wenn die ISO 26000 versucht, das Thema organisationsübergreifend global darzustellen, wird deutlich, dass es für die Praxis wesentlich ist, dass sich jedes Unternehmen seine eigene Definition wählt. Nur so kann das Leitbild der Nachhaltigkeit gemäß der individuellen Situation entwickelt und umgesetzt werden. Das spezifische, in die Strategie integrierte Nachhaltigkeitskonzept drückt die Absicht des Unternehmens aus. Um authentisch zu sein, muss für dieses Konzept eine langfristige Konstanz bestehen, nach außen kommuniziert werden und die Basis für das unternehmerische Handeln darstellen. Die Tatsache, dass „Nachhaltigkeit“ ein Containerwort ist, kann somit auch positiv gesehen werden: Auf diese Weise wird der Raum für die auch bei Unternehmen wichtige Individualität aufgespannt.

2.1.3 Die Dimensionen der Nachhaltigkeit

Klassischerweise werden der Nachhaltigkeit drei Dimensionen zugesprochen. Dies sind die ökonomische, die ökologische und die gesellschaftliche Dimension (siehe auch Abb. 2.1). Statt „gesellschaftlich“ wird oft der Begriff „sozial“ verwendet. Der Unterschied rührt aus der englischen Übersetzung: „Social“ wird oft mit „sozial“ übersetzt, hat aber eher die Bedeutung von „gesellschaftlich“:

Abb. 2.1 Würfeldarstellung am Beispiel der SEEBALANCE® vom BASF



- *Ökonomische Dimension:* Hier geht es um die Frage „Wie kann durch unternehmerisches Handeln ein langfristiger finanzieller Wertzuwachs erzielt werden?“.
- *Ökologische Dimension:* Hier geht um die Frage „Wie werden die durch das unternehmerische Handeln entstehenden negativen Auswirkungen auf die Umwelt minimiert bzw. können positive Folgen erzielt werden?“ Im Zentrum steht hier ein möglicher Wertzuwachs an der Umwelt.
- *Gesellschaftliche Dimension:* Hier geht um die Frage „Wie werden negative Auswirkungen auf die Gesellschaft minimiert und positive Folgen erzielt, um einen Wertzuwachs in der Gesellschaft zu erreichen?“

Gelegentlich wird die gesellschaftliche Ebene durch eine vierte Dimension noch weiter gefasst: Es wird eine kulturelle Dimension eingeführt. Sie ist sehr eng mit der gesellschaftlichen verbunden. Zwei Beispiele sollen sie erläutern:

- Ein Unternehmen sollte den gleichen Umgang intern und extern pflegen, wie dies in der Gesellschaft erwünscht ist. Durch ein mit Werten wie Achtung, Glaubwürdigkeit, Respekt und Offenheit geprägtes Verhalten innerhalb des Unternehmens wird der Umgang der Mitarbeiter untereinander geprägt. Dieses Verhalten legen die Mitarbeiter dann auch im privaten Umfeld an den Tag. Die Achtsamkeit im Umgang gilt auch im Verhältnis zu Lieferanten, Kunden und anderen Stakeholdern.
- Früher wurde die deutsche Sprache maßgeblich durch ihre Literaten wie Goethe und Schiller geprägt. Heute treten an diese Stelle unter anderem Unternehmen durch ihre überall präsenten Verkaufsbotschaften. Es ist zwar nicht Aufgabe von Unternehmen, literarische Beiträge zu leisten, jedoch haben Unternehmen eine Verantwortung dafür, mit welcher Sprache sie nach außen kommunizieren: Will man mit Slogans wie „Geiz ist geil“ oder ähnlichen reißerischen Wendungen seine Umgebung – die Kultur seiner Gesellschaft – prägen?

Bei der kulturellen Dimension geht es um die Frage „Wie kann man seine Handlungen so gestalten, dass möglichst positive Auswirkungen auf das kulturelle Miteinander in seinem Umfeld erzielt werden?“

Hin und wieder trifft man bei Familienunternehmen, die bereits seit mehreren Generationen bestehen, auch auf die „familiäre Dimension“. Hier geht es zum Beispiel um Themen der Behandlung einerseits der Unternehmer-Familie (Inhaber) und andererseits der Unternehmens-Familie (Mitarbeiter) sowie den Interdependenzen zwischen beiden Gruppen.

2.1.4 Nachhaltigkeit als holistisches Modell

Ob man bei der Nachhaltigkeit von drei, vier oder mehr Säulen ausgeht, ist letztendlich zweitrangig. Im Rahmen dieses Buches wird die gesellschaftliche Verantwortung weiter gefasst und von drei Dimensionen ausgegangen. Nachhaltigkeit als „Säulenmodell“ zu betrachten, ist irreführend: Säulen haben nur zwei Verbindungen. Das ist bei den Dimensionen der Nachhaltigkeit anders. Richtiger ist es, Nachhaltigkeit als ein holistisches, ein ganzheitliches, Thema aufzufassen, welches in das klassische Managementsystem zu integrieren ist. Aus diesem Grund gehen manche Unternehmen dazu über, den Begriff des CSR (Corporate Social Responsibility) durch den des HCR (Holistic Corporate Responsibility) zu ersetzen.

HCR verdeutlicht, dass es sich um ein ganzheitliches System (Ökonomie, Ökologie, Gesellschaft und Kultur) handelt. Dies kann sich bis auf so kleine Unterschiede erstrecken, dass Dritte, die in das Unternehmen kommen, statt als Besucher als Gäste bezeichnet (und behandelt) werden. Um den Begriff der „Nachhaltigkeit“ in den unternehmerischen Alltag zu transportieren, ist neben der Betrachtung der Komponenten die Integration der Dimensionen die wesentliche Herausforderung.

Das viel verwandte Dreiecksmodell verbindet alle Themen miteinander. Der Aufbau legt jedoch die Vermutung nahe, es gäbe – in den Ecken – Themen, die nur eindimensional wirken (z. B. wird die Biodiversität in der Regel als rein ökologisches Thema dargestellt). Doch alle Themen haben drei Dimensionen: jedes Umweltthema hat eine gesellschaftliche und eine ökologische Komponente. Jede ökonomische Entscheidung hat ökologische und gesellschaftliche Auswirkungen. Daher erscheint ein dreidimensionaler Würfel als geeigneter: Innerhalb dieses Würfels sind alle Themen zusammenhängend angesiedelt (holistisch) und haben jeweils eine Komponente aller drei Dimensionen.

Mit den Darstellungsmodellen verhält es sich wie mit der Anzahl der Dimensionen: Letztlich sind es nur Abstraktionen zur Darstellung eines ganzheitlichen – eines holistischen – Systems. Bei der Nachhaltigkeit geht es um die Integration verschiedener Fragestellungen. Dies wird auch bei der Gestaltung der Controllinginstrumente eine wichtige Rolle spielen.

2.2 Grundlagen für ein nachhaltiges Wirtschaften

2.2.1 ISO 26000 – Leitfaden für nachhaltiges Wirtschaften

2010 wurde die ISO 26000 verabschiedet. Diese bewusst nicht zertifizierbare ISO-Norm, die als Handlungsanleitung zur Integration gesellschaftlicher Verantwortung zu verstehen ist, versucht einen umfassenden Blick auf das Thema „Verantwortliches Handeln“ zu geben. Mit der ISO 26000 wird der Nachhaltigkeit als gesellschaftliche Verantwortung ein konkretes Gesicht gegeben. Die Richtlinie wurde für Organisationen aller Art entwickelt. So werden Non-Profit-Organisationen wie auch Profit-Organisationen (Unternehmen) gleichermaßen eingeschlossen.

2.2.1.1 Ziel und Aufbau des Leitfaden ISO 26000

Mit der ISO 26000 (Abb. 2.2) hat sich die ISO auf Neuland begeben. Es handelt sich hier um den breit angelegten Versuch, gesellschaftliche Verantwortung auf eine weltweit einheitliche und inhaltlich umfassende Grundlage zu stellen. Die ISO 26000 dient Organisationen aller Art als Leitfaden für die freiwillige Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung. Veröffentlicht am 01.11.2010 wird zwar die Zertifizierung explizit ausgeschlossen, allerdings soll dem Thema Verantwortung ein einheitlicher Rahmen gegeben werden. Die Zielsetzung ist demnach die Förderung gesellschaftlicher Verantwortung sowie die Einführung einheitlicher Definitionen und Begrifflichkeiten. Bei der Entwicklung wurde laut ISO auf Konsistenz zu bestehenden internationalen Konventionen und Verträgen geachtet.

Eine solch globale umfassende Norm eignet sich natürlich nicht als Handlungsanleitung. Ein „5-Schritte“-Programm „So gelingt Nachhaltigkeit immer“ kann es wie zu allen anderen Fragestellungen auch nicht geben – zu unterschiedlich sind die individuellen Definitionen, die Rahmenbedingungen und die Ziele. Aber – und das ist der große Wert der ISO 26000 – es werden alle wesentlichen Aspekte und Blickwinkel herausgearbeitet, aus denen sich dann das einzelne Unternehmen seine wichtigen Punkte auswählen muss.

2.2.1.2 Kernthemen gesellschaftlicher Verantwortung

Sieben Prinzipien, die sich durch alle Handlungs- und Umsetzungsempfehlungen ziehen, machen den Begriff „gesellschaftliche Verantwortung“ greifbar (Abb. 2.3). Ausgehend von der individuellen Situation soll ein Unternehmen die für sich relevanten Handlungsfelder festlegen. Hierzu werden sieben Kernthemen definiert, die über die Betrachtung als Einzelthemen hinaus insbesondere mit ihren Wechselwirkungen zu sehen sind. Die Kernthemen gestatten als zusammenhängende Einheit einen ganzheitlichen Blick auf die gesellschaftliche Verantwortung. Die ISO 26000 versteht sich als ein holistischer Ansatz: Mangelnde Leistung in einem Bereich kann nicht durch gute Leistung in einem anderen Bereich ausgeglichen werden. Eine gelungene Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung ist durch einen Interessensausgleich zwischen allen Themen möglich.

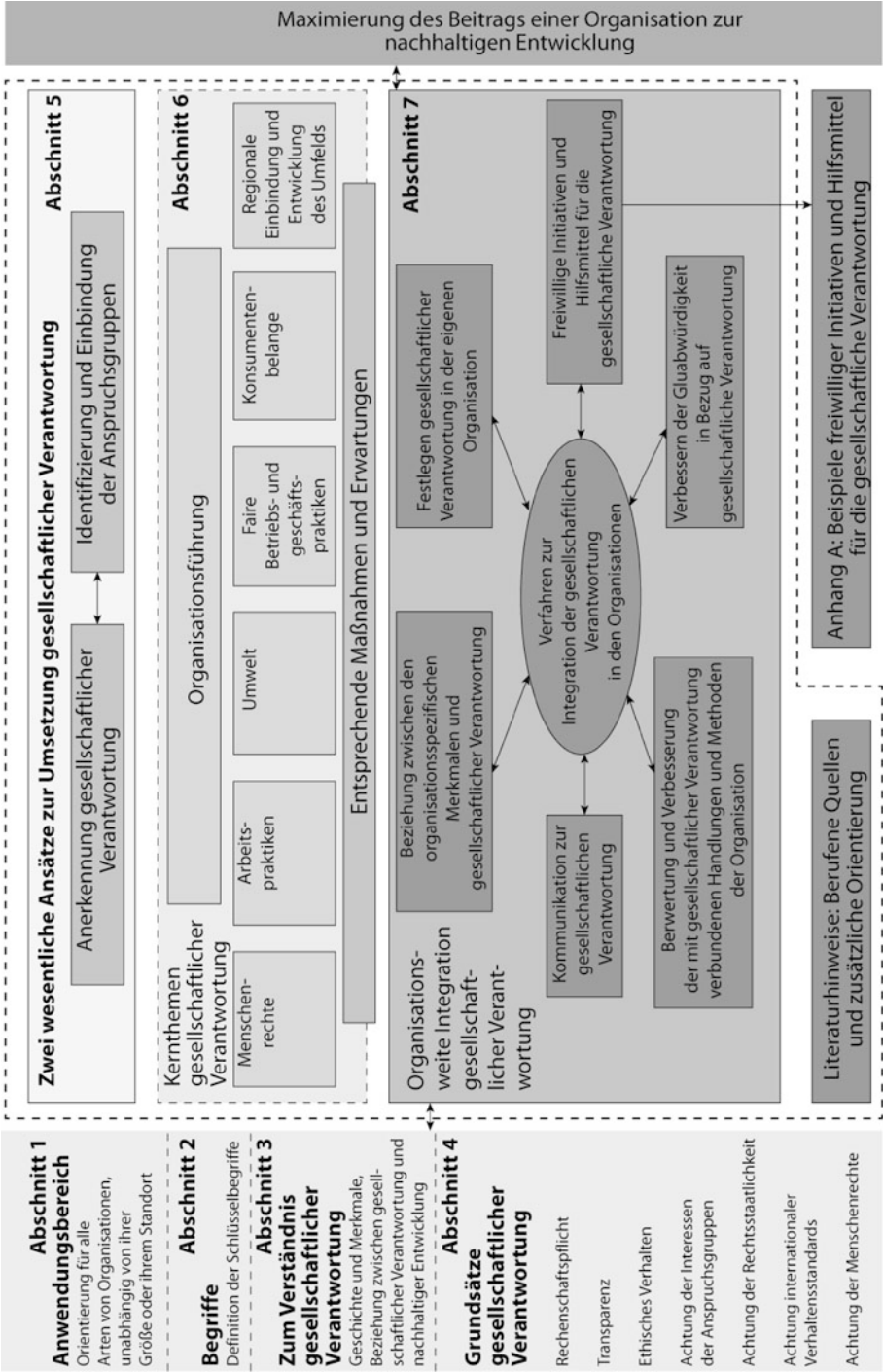


Abb. 2.2 Überblick des Aufbaus der ISO 26000



Abb. 2.3 Sieben Prinzipien der ISO 26000

2.2.1.3 Organisationsführung

In diesem Kernthema werden alle Themen zusammengefasst, die den Entscheidungsprozess eines Unternehmens beeinflussen: Formelle Führungs- und Steuerungsmechanismen und informelle Abläufe, die in ihrer Gesamtheit entscheidend von der Kultur eines Unternehmens beeinflusst werden. Auch wenn die Unternehmensspitze die Kultur eines Unternehmens vorlebt, so muss sie von allen Mitgliedern getragen werden. Daher prägen alle Mitglieder der Organisation die Abläufe, nicht nur die Unternehmensspitze.

In den Kap. 4 und 5 der Norm werden die allgemeinen Grundsätze zur Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung beschrieben. Nach der Anerkennung dieser Grundsätze sind sie in die Entscheidungsfindung einzubeziehen. Die Steuerung und Bewertung von unternehmerischen Aktivitäten erfolgt anhand der identifizierten relevanten Kernthemen. Aufgabe der Unternehmensleitung ist zum einen, die Entstehung und Festigung einer Unternehmenskultur zu fördern, die zur Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung beiträgt, und zum anderen durch verantwortliche Entscheidungen ein Vorbild zu sein.

Bei allen Entscheidungen muss die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung sichergestellt werden. Daher sind die Grundsätze in die bestehenden Systeme und Prozesse zu integrieren.

2.2.1.4 Menschenrechte

Menschenrechte sind die grundlegenden subjektiven Rechte, auf die alle Menschen allein aufgrund ihres Menschseins einen Anspruch haben. Unternehmen können durch ihr Handeln die Menschenrechte einzelner berühren. Unternehmen müssen diese Rechte respektieren und im Rahmen ihrer Möglichkeiten fördern. Diese sind im eigenen Verantwort-

tungsbereich am größten. Allerdings sollte man sich als Unternehmen bewusst sein, wo die Grenze der eigenen Möglichkeiten liegt. Wenn gefordert wird, dass dort, wo Staaten ihren Schutzpflichten ungenügend nachkommen, Unternehmen besonders aufmerksam sein sollten, ist im Einzelfall zu prüfen, wo Maßnahmen erforderlich sind und ergriffen werden kann. Es ist nicht die Rolle eines Unternehmens, politischen Einfluss zu nehmen, um Menschenrechtsverletzungen durch Wechsel der politischen Führung zu beseitigen. Allerdings sollte ein Unternehmen Wirkungsstätten prüfen, sofern in deren Umfeld mit der Unternehmenskultur nicht vereinbare Rechtsverletzungen herrschen. Um die Verantwortung zu übernehmen, ist es erforderlich, dass Unternehmen die gebührende Sorgfalt walten lassen. Auch in kritischen Situationen sollten die Menschenrechte geachtet werden. Es gilt, nicht nur Mittäterschaften zu vermeiden, sondern möglichst Missstände zu beseitigen.

2.2.1.5 Arbeitspraktiken

Die ISO 26000 folgt einer umfassenden Definition, die den Verantwortungsbereich deutlich über die direkten Beschäftigten ausdehnt: Als Arbeitspraktiken werden alle Vorgaben und Maßnahmen zusammengefasst, die sich auf Arbeiten innerhalb oder im Auftrag des Unternehmens beziehen. Dazu gehören Elemente wie Einstellung und Beförderung, Disziplinar- und Beschwerdeverfahren, Versetzung und Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses, berufliche Qualifizierung, Sicherheit und Arbeitshygiene, Maßnahmen zu Arbeitsbedingungen, Anerkennung von Organisationen der Erwerbstätigen und Beteiligung dieser Organisationen bei Kollektivverhandlungen und sozialem Dialog.

Sinnvolle und produktive Arbeit wird als ein wesentliches Element der menschlichen Entwicklung gesehen. Die Arbeitspraktiken haben dabei einen großen Einfluss auf das in einer Gesellschaft herrschende Gerechtigkeitsgefühl. Sie können daher als ein Eckpfeiler und als unverzichtbar für soziale Gerechtigkeit, Stabilität und Frieden erachtet werden. Insofern stehen die Menschenrechte in engem Zusammenhang mit den Arbeitspraktiken.

Im Gegensatz zur klassischen Produktionstheorie betrachtet die ISO 26000 Arbeit nicht als Produktionsfaktor, der den gleichen Marktkräften unterliegt wie Kapital oder Ware. Erwerbstätige besitzen eine Schutzbedürftigkeit. Jeder Mensch hat das Recht, seinen Lebensunterhalt nicht nur durch freiwillig gewählte Arbeit zu verdienen, sondern dabei gerechte Arbeitsbedingungen zu genießen. Durch die Integration der Grundsätze der gesellschaftlichen Verantwortung in alle Elemente der Arbeitspraktiken werden Unternehmen diesem Anspruch gerecht.

2.2.1.6 Umwelt

Alle Entscheidungen und Aktivitäten eines Unternehmens haben Auswirkungen auf die Umwelt, worunter die ISO 26000 umfassend die komplette natürliche Umgebung versteht. Da die Gesellschaft vor zahlreichen umweltrelevanten Herausforderungen wie Abbau natürlicher Ressourcen, Umweltverschmutzungen, Klimawandel, Zerstörung von Lebensräumen oder die Reduzierung der Artenvielfalt steht, müssen umweltschonende Möglich-

keiten für Produktion und Konsum gefunden werden. Auch wenn dies als eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe gesehen wird, können Unternehmen einen wesentlichen Beitrag leisten.

Da eine intakte Umwelt Vorbedingung für das Leben in Wohlstand ist, besteht eine sehr enge Beziehung zu den anderen Kernthemen. In die Strategie von Unternehmen sollte die Reduzierung bzw. Vermeidung von negativen Umweltauswirkungen und eine nachhaltige Nutzung natürlicher Ressourcen integriert sein. In sämtlichen strategischen und operativen Entscheidungen müssen Umweltaspekte berücksichtigt werden. In vielen Unternehmen wird dem durch den Aufbau eines Umweltmanagementsystems Rechnung getragen.

Die Erfüllung gesetzlicher Anforderungen ist das Minimum. Unabhängig von Umweltgesetzen oder -richtlinien können vielfach weitere Potenziale durch ein optimiertes Management des Umweltschutzes und ein Übertreffen der Mindeststandards gehoben werden.

Ein Unternehmen sollte Umweltverantwortung übernehmen und aktiv Maßnahmen umsetzen. Dabei kann dem Vorsorgeansatz gefolgt und bereits potenziell umweltbelastende Verhaltensweisen unterbunden werden. Aktive Vorsorge zu befolgen, verlangt einen vorausschauenden Schutz der Umwelt und eine möglichst schonende Inanspruchnahme natürlicher Ressourcen mit dem Ziel, dass Umweltschäden möglichst gar nicht erst eintreten. Zur Vermeidung von Risiken dient ein Umweltrisikomanagement. Dadurch ist das Unternehmen in der Lage, vorausschauend Risiken für Strategie und operative Aktivitäten, Investitionen, Mitarbeiter und die Reputation zu erkennen. Maßnahmen können rechtzeitig eingeleitet werden.

2.2.1.7 Faire Betriebs- und Geschäftspraktiken

Der Umgang mit anderen Organisationen, Partnern und allen anderen Externen soll fair gestaltet sein. Im Rahmen gesellschaftlicher Verantwortung sind hier insbesondere folgende Themen zu berücksichtigen: Umgang bzw. Bekämpfung von Korruption, verantwortungsvolle Einflussnahme, Lobbying, Unterstützung des fairen Wettbewerbs, Achtung von Eigentum und gesellschaftlich verantwortliches Handeln mit Partnern in der Wertschöpfungskette.

2.2.1.8 Konsumenten Anliegen

Durch Angebot und Verkauf von Dienstleistungen oder Waren entsteht eine Verantwortung gegenüber dem Kunden. Hierzu gehören unter anderem die Kommunikation von korrekten Informationen und die umfassende Aufklärung über Nutzung und mögliche Risiken und die Gestaltung der Verkaufsprozesse. Die ISO 26000 fordert die Förderung eines nachhaltigen Konsums. Trotz unterschiedlicher Ansichten in der öffentlichen Diskussion, inwieweit Unternehmen auf die Gewohnheiten der Konsumenten Einfluss nehmen oder nur auf diese reagieren sollten, kann die Förderung des nachhaltigen Konsums langfristige ökonomische Vorteile haben. Die besondere Gestaltung von Herstellungsart, Vertrieb, Bauweise, Auskünften, Kundendienst oder Rücknahme und Rückrufverfahren vermeidet Risiken.

2.2.1.9 Bildung und Entwicklung der Gemeinschaft

Ein Unternehmen steht als Teil der Gesellschaft immer in einer Beziehung zu der Gemeinschaft, in der oder für die es tätig ist. Ein positiver Wert für das Unternehmen und die Gemeinschaft ergibt sich durch die partnerschaftliche Zusammenarbeit. Dieser Wert entsteht aus dem Austausch von Erfahrungen, Ressourcen und Leistungen. So kann ein Unternehmen erfolgreicher als andere gesellschaftliche Instanzen Aufgaben übernehmen, die seinen Kernkompetenzen entsprechen. Darüber hinaus werden demokratische und bürgerliche Werte gestärkt.

Ein Unternehmen kann sich nicht von der Rolle als Organ der Gemeinschaft distanzieren. Alle Mitglieder einer Gemeinschaft haben das Recht auf eigenständige Entscheidungen und Gestaltung von Schwerpunkten, sofern für Erhalt und Förderung einer Gemeinschaft dienlich. Dies gilt für Unternehmen ebenso wie für alle anderen Mitglieder der Gemeinschaft.

Sowohl die Einbindung als auch die Entwicklung der Gemeinschaft sind integraler Bestandteil nachhaltiger Entwicklung. Zur Unterstützung der Gemeinschaft ergeben sich verschiedene Handlungsmöglichkeiten für Unternehmen: Neben grundsätzlichen Themen wie der Einbindung der Gemeinschaft, der Unterstützung von Bildung und Kultur und der Förderung der Gesundheit hat ein Unternehmen die Aufgabe Arbeitsplätze zu schaffen und berufliche Entwicklungen zu ermöglichen. Hierdurch wird ein Beitrag zur Schaffung von Wohlstand und Einkommen geleistet. Last but not least kann die Gemeinschaft durch Investitionen in das Gemeinwohl unterstützt werden.

2.2.1.10 Integration gesellschaftlicher Verantwortung

Im Anschluss an die Darstellung möglicher Handlungsfelder anhand der sieben Kernthemen werden in der ISO 26000 konkrete Empfehlungen zur Integration und Umsetzung der verschiedenen Aspekte von gesellschaftlicher Verantwortung in der eigenen Organisation gegeben. Unternehmen unterscheiden sich hinsichtlich Größe, Struktur, Kultur und Strategie. Auch die Reichweite der Aktivitäten, die Komplexität der Wertschöpfungskette und die Vernetzung mit internationalen Partnern beeinflussen die Herausforderungen bei der Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung. Daher ist es entscheidend, die Relevanz der einzelnen Handlungsfelder und Maßnahmen für die eigene Organisation zu erkennen. Nur so können entsprechende Ansatzpunkte für die Umsetzung gefunden werden.

2.2.2 Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex

Der deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK) ist in einem Dialogprozess mit zahlreichen Stakeholdern entstanden. Er ist als Standard für die Transparenz von Nachhaltigkeitsmanagementsystemen von Unternehmen in Deutschland gedacht. Dies soll durch eine vergleichbare Darstellung der unternehmerischen Verantwortung erreicht werden. Seine Anwendung ist freiwillig. Die offenzulegenden Informationen und die dafür empfohlenen Kennzahlen werden in vier Bereiche gegliedert: Strategie, Prozessmanagement, Umwelt

und Gesellschaft. Unternehmen, die den Nachhaltigkeitskodex anwenden, können einen Entsprechensbericht auf der Internetseite des Rats für Nachhaltigkeit veröffentlichen.

2.2.2.1 Nachhaltigkeitsstrategie

Die transparente Darstellung von Chancen und Risiken bezüglich der nachhaltigen Entwicklung und das Aufzeigen der ergriffenen Maßnahmen sind zentrale Punkte im Bereich Nachhaltigkeitsstrategie. Zu allen Aspekten der Nachhaltigkeit sollen die wesentlichen Aktivitäten und ihre systematische Umsetzung veröffentlicht werden. Dabei kann sich das Unternehmen auf die Punkte beschränken, die einen wesentlichen Einfluss haben. Als Beispiele werden die strategische Positionierung im Wettbewerb, das Innovationsmanagement, die klima-, umwelt- und ressourcenschonende Geschäftstätigkeit, die demografische Entwicklung, die Wertschöpfungskette, der Produktlebenszyklus und das Produktportfolio genannt. Wichtig ist die Definition und Operationalisierung von qualitativen bzw. quantitativen zeitlich definierten Nachhaltigkeitszielen, wobei der Erreichungsgrad kontrolliert und berichtet werden soll. Gleiches gilt für die Durchführung eines regelmäßigen Stakeholderdialogs. Angaben über die Tiefe der Wertschöpfungskette, die aktiv auf Nachhaltigkeitskriterien überprüft wird, und über die Bedeutung der Nachhaltigkeit für die Wertschöpfung werden ebenfalls als essenziell angesehen.

2.2.2.2 Prozessmanagement

Der DNK erwartet die Offenlegung, durch welche Regeln und Prozesse in den einzelnen Funktionen die Nachhaltigkeitsstrategie in das Unternehmen integriert wird. Dazu gehört auch ein konformer Stakeholderdialog, der mindestens aus der Identifizierung der relevanten Gruppen, der Durchführung des regelmäßigen Dialogs und der systematischen Integration der Ergebnisse in den Nachhaltigkeitsprozess besteht. Es wird erwartet, dass Leistungsindikatoren zur Nachhaltigkeit in Planung und Kontrolle integriert werden. Die Sicherstellung von Zuverlässigkeit, Vergleichbarkeit und Konsistenz der Daten zur internen Steuerung und externen Kommunikation ist dabei entscheidend. Die Erreichung von Nachhaltigkeitszielen, die dauerhafte Wertschöpfung und die Nachhaltigkeitsperformance sollen in Zielvereinbarungen und Vergütungen für Führungskräfte und Mitarbeiter einbezogen werden. Die Verbesserung der Ressourcennutzung im eigenen Unternehmen und beim Kunden kann durch Innovationen bei Produkten und Dienstleistungen erreicht werden. Dabei bedarf es einer regelmäßigen Prüfung der ökonomischen, gesellschaftlichen und ökologischen Wirkungen der Produkte und Leistungen in der Wertschöpfungskette und im Produktlebenszyklus.

2.2.2.3 Umwelt

Informationen über die Inanspruchnahme natürlicher Ressourcen für die Geschäftstätigkeit stehen im Mittelpunkt der Berichterstattung über das Thema Umwelt. Dabei soll das Nachhaltigkeitsmanagement den gesamten Produktlebenszyklus in die Analyse einbeziehen. Qualitative und quantitative Ziele für effizienten Ressourceneinsatz, den Einsatz erneuerbarer Energien, die Steigerung der Rohstoffproduktivität und die Verringerung der

Inanspruchnahme von natürlichen Ressourcen werden erwartet und müssen mit ihrem Erfüllungsgrad berichtet werden.

2.2.2.4 Gesellschaft

Die Offenlegung der Achtung von Arbeitnehmerrechten im gesamten Einflussbereich anhand anerkannter Standards und die Förderung der Mitarbeiterbeteiligung werden als wichtige Punkte herausgestellt. Dies schließt Berichte über die Sicherstellung von Chancengerechtigkeit, Gesundheitsschutz, Integration von Migranten und Menschen mit Behinderung, eine angemessene Bezahlung und Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf ein. Die Darstellung von Maßnahmen zur Steigerung der generellen Beschäftigungsfähigkeit aller Mitarbeiter – auch im Hinblick auf die demografische Entwicklung – rundet den Bericht ab. Die Maßnahmen, die über das eigene Unternehmen hinaus in der Lieferkette die Achtung der Menschenrechte sicherstellen und Zwangs- bzw. Kinderarbeit verhindern, sollen dargestellt werden. In den Regionen, in denen das Unternehmen tätig ist, soll das Gemeinwesen gefördert werden. Angaben über wesentliche Eingaben bei Gesetzgebungsverfahren, Lobby-Aktivitäten, Zahlungen von Mitgliedsbeiträgen und Spenden an Parteien erhöhen die geforderte Transparenz. Gleiches gilt über Berichte, wie anhand von akzeptierten Standards rechtswidriges Verhalten und Korruption aufgedeckt, verhindert und sanktioniert werden.

2.2.3 Schlussfolgerung

Beide Richtlinien nähern sich von unterschiedlichen Seiten dem Thema, dennoch stellen beide weitreichende Anforderungen an ein Nachhaltigkeitsmanagement. Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex zielt auf eine vergleichbare Berichterstattung ab, die ISO 26000 strebt eine einheitliche Handhabung und Integration der gesellschaftlichen Verantwortung an. Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex ist an deutsche Unternehmen gerichtet. Die ISO 26000 versucht global jede Art von Organisationen abzudecken. Aber – beide Richtlinien kommen zu den gleichen Kernforderungen:

- 1. Verantwortliches nachhaltiges Handeln muss in das Kerngeschäft integriert werden, wenn es effizient sein soll – nicht punktuell, nicht projektbezogen, sondern durchgängig und dauerhaft. Ein integriertes Nachhaltigkeitsmanagement tritt an die Stelle des klassischen Managements.
- 2. Um verantwortliches nachhaltiges Handeln effizient gestalten zu können, sind die Ableitung von Steuerungskennzahlen und die Integration in Planung und Kontrolle nötig. Das integrierte Nachhaltigkeitsmanagement erfordert ein entsprechendes Controlling – das Nachhaltigkeitscontrolling.

2.3 Nachhaltigkeit im Unternehmen

Warum beschäftigen sich Unternehmen mit Nachhaltigkeit? Die Antwort ist sehr vielschichtig. Die Gründe reichen von der tiefen intrinsischen Überzeugung eines Unternehmers, aus Verantwortung für die Gesellschaft nachhaltig handeln zu müssen, bis hin zu der Verwendung des Begriffes als Verkaufs- und Marketinginstrument. Allerdings ist der Grund, weshalb Unternehmen sich mit Nachhaltigkeit beschäftigen, letztlich zweitrangig. Entscheidend ist vielmehr, wie die Beschäftigung ausgestaltet ist. Wird die Nachhaltigkeit in das Managementsystem und in die Wertschöpfungsprozesse integriert oder bleibt es bei Einzelaktionen, die oft losgelöst von den Kernkompetenzen des Unternehmens durchgeführt werden?

2.3.1 Unternehmen und Verantwortung

Untrennbar mit Nachhaltigkeit ist die Frage nach der Verantwortung eines Unternehmens für sein Handeln und die Entwicklung der Gesellschaft verbunden. Das Unternehmen – vertreten durch all seine Mitglieder – hat eine vielschichtige Verantwortung für sich selber und im Rahmen dessen auch für die umgebende Gesellschaft, dessen Teil das Unternehmen ist. Jedoch ist diese Verantwortung auf die Möglichkeiten und die Fähigkeiten des Unternehmens begrenzt.

Die Verantwortung eines Unternehmens ergibt sich automatisch aus seinem grundlegenden Zweck, dass die Produkte oder Dienstleistung ein Bedürfnis erfüllen und einen Nutzen beim Kunden stiften müssen. Der Preis des Produktes muss diesem Nutzen entsprechen, damit die Kunden das Produkt kaufen. Zur Herstellung benötigt das Unternehmen z. B. Know-how, Menschen, Rohstoffe und Kapital. Es muss sich daher so aufstellen, dass unter anderem die Rohstoffbasis gesichert und dass es für aktuelle und potenzielle Mitarbeiter und Kapitalgeber attraktiv ist. Darüber hinaus muss es in der Gesellschaft akzeptiert sein und durch stetige Innovationen die Bedürfnisse der Kunden noch besser zufrieden stellen können. Gesellschaft und Kunden sind die Gruppen, die zuerst entscheiden, ob ein Unternehmen weiter besteht oder nicht. Nur wenn das Unternehmen der Gesellschaft und den Kunden Nutzen stiftet, erhält es seine „licence to operate“. So ist die Erfüllung eines Kundennutzens Vorbedingung dafür, dass das Unternehmen das Geld verdient, welches es zum Fortbestand (z. B. für Innovationen) benötigt.

Unternehmen agieren nicht in einem Vakuum: Die Gesellschaft erwartet, dass die Unternehmen im Rahmen ihrer Möglichkeiten gesellschaftliche Aufgaben übernehmen. Neben der Herstellung von Produkten mit einem Nutzen für die Gesellschaft können dies das Engagement für eine intakte Ökologie, die Sicherung der finanziellen Lebensgrundlage von Menschen durch Schaffung von Arbeitsplätzen, die Sorge für gesellschaftliche Randgruppen oder die Förderung von Bildung und/oder Gesundheit sein. Um das erforderliche Kapital zur Verfügung gestellt zu bekommen, muss ein Unternehmen dem Kapitalgeber das Gefühl geben, dass das Unternehmen auf einer langfristigen Basis eine angemessene

Verzinsung zur Verfügung stellen kann. Dies geht nur, wenn das Unternehmen ökonomisch profitabel arbeitet, für Risiken vorsorgt und seine Innovationsfähigkeit erhält. Es ist zwar nicht Aufgabe eines Unternehmens, eine intakte Gesellschaft herzustellen. Ein Unternehmen kann und muss daran mitarbeiten und mindestens Schaden abwenden. Zudem hat ein Unternehmen ein eigenes Interesse an einer intakten Gesellschaft.

Aus diesen und weiteren – teils eng miteinander zusammenhängenden – Themengebieten ergibt sich das Erfordernis, ökonomische, gesellschaftliche und ökologische Blickwinkel in unternehmerische Entscheidungen einzubeziehen. Dabei ist es letztendlich unerheblich, ob sich das Unternehmen selbst in der Verantwortung für gesellschaftliche Themen sieht. Eine Verneinung dieser Verantwortung kann – je nach Stellung in der Gesellschaft und Geschäftsmodell – zu einem existenziellen Risiko führen. Die Unternehmen werden in der Rolle als verantwortungsbewusste Mitglieder der Gesellschaft sehen.

Es kann jedoch riskant sein, unreflektiert Forderungen aus der Gesellschaft zu übernehmen. Gute Resultate werden nur erzielt, wenn man bei seinen Stärken bleibt. Ein Unternehmen muss bei der Übernahme von Verantwortung und der Durchführung entsprechender Maßnahmen im Rahmen seiner Möglichkeiten bleiben und seine Kernkompetenzen einsetzen. Ein Unternehmen kann bei der Eingliederung von gesellschaftlichen Randgruppen in das Berufsleben erfolgreich sein, bei dem Betrieb von Kindergärten oder Schulen dagegen ohne Einbeziehung von Partnern scheitern. Doch gerade diese Partnerschaften werden es zukünftig sein, welche die umfassenden gesellschaftlichen Aufgaben bewältigen.

Für Aufgabe, Instrumente, Methoden und Durchführung des Nachhaltigkeitscontrollings ist es nur bedingt wichtig, wie weit der Rahmen der Verantwortung gesteckt wird. Das Controlling hat unter anderem die Aufgabe, zukunftsorientierte Potenziale zu finden. Dabei kann es auch auf die Frage nach der Ausweitung eines zu eng gesteckten Verantwortungsbereiches stoßen. Ein negatives Image und ein dadurch ausgelöster ökonomischer Schaden können die Folge eines zu engen Verantwortungsbereiches sein.

2.3.2 Nachhaltigkeit in der Praxis – Bestandsaufnahme

Gestützt auf die Erfahrungen und Gespräche des Autors mit Unternehmern und Managern verschiedener Unternehmen und auf die Befunde des Nachhaltigkeitsbarometers von dem Center for Sustainability und der Beratungsgesellschaft PWC aus den Jahren 2010 und 2012 wird im Folgenden dargestellt, wie das Nachhaltigkeitsmanagement in der Praxis aktuell umgesetzt wird. Es wird erkennbar sein, dass speziell bei den beiden zuvor genannten Punkten „vollständige Integration“ und „Steuerung“ Nachholbedarf besteht.

2.3.2.1 Wesentliche Treiber der Nachhaltigkeit

Vor allem Nichtregierungsorganisationen (NGOs), Umwelt- und Sozialverbände sowie die Medien und die Öffentlichkeit werden von großen Unternehmen in Deutschland als besonders fördernd für unternehmerische Nachhaltigkeit eingeschätzt. Im Gegensatz zu

diesen besonders häufig als fördernd eingestuften Stakeholdern werden andere Gruppen für die Umsetzung unternehmerischer Nachhaltigkeit eher als neutral oder wenig fördernd bewertet. Zu letzteren zählen vor allem Lieferanten, Banken bzw. Kreditgeber und Versicherungsgesellschaften.

Die Tatsache, dass deutsche Unternehmen durch die Ansprüche von Medien/Öffentlichkeit und NGOs besonders motiviert werden, sich mit unternehmerischer Nachhaltigkeit zu befassen, zeigt, dass Aufbau und Sicherung von Legitimität ein zentraler Grund für unternehmerisches Nachhaltigkeitsengagement ist. Darüber hinaus setzt sich der Trend fort, dass sich unternehmerisches Nachhaltigkeitsmanagement zunehmend am Markt orientiert. Allerdings werden in aktuellen Befragungen andere Marktakteure als besonders fördernd angesehen als noch 2010: Galten 2010 Konsumenten und Endverbraucher besonders fördernd, waren es 2012 vor allem Wettbewerber, Eigenkapitalgeber und Ratingagenturen. Dies weist auf eine zunehmende Bedeutung des Finanzmarkts für Nachhaltigkeit hin. Wobei dies vorwiegend für große Unternehmen gilt. Bei nicht am Kapitalmarkt orientierte Unternehmen ist der Einfluss anderer Marktakteure größer.

2.3.2.2 Wesentliche Nachhaltigkeitsstrategien

Am weitesten verbreitet sind innenorientierte Nachhaltigkeitsstrategien. Diese werden sowohl defensiv als auch offensiv ausgestaltet. Ähnlich verbreitet sind defensiv gesellschaftsorientierte Nachhaltigkeitsstrategien. Marktorientierte Strategien gewinnen an Bedeutung, sind jedoch insgesamt weit weniger verbreitet wie die zuvor genannten Strategien. Dies gilt auch für offensiv gesellschaftsorientierte Strategien.

Bemerkenswert ist jedoch der deutliche Bedeutungszuwachs marktorientierter Strategien. Durch das Nutzen der mit den marktorientierten Strategien verbundenen Chancen können vorhandene und neue Marktpotenziale ausgeschöpft werden. Es ist möglich, bei nachhaltigkeitsorientierten Produkten und Dienstleistungen eine Vorreiterrolle einzunehmen. Die zunehmende Marktorientierung korrespondiert mit der steigenden Bedeutung von marktseitigen Stakeholdern.

2.3.2.3 Wesentliche Nachhaltigkeitsthemen

Vorrangige Nachhaltigkeitsthemen in der Praxis sind Energieverbrauch, Aus- und Weiterbildung, Emissionen, Abwasser und Abfall. Andere Themen wie Biodiversität und Zwangs- oder Kinderarbeit erfahren in der Praxis wenig Beachtung. Durch die wachsende Bedeutung der Nachhaltigkeit könnten sich in Zukunft neue Themen entwickeln. Allerdings reagieren nur wenige Unternehmen hierauf aktiv durch entsprechende Frühwarnsysteme. Auffällig ist, dass Unternehmen den Themen eine Bedeutung beimessen, die für sie ökonomische Relevanz haben. Alle als relevant benannten Nachhaltigkeitsthemen sind kostenrelevant. Dies erklärt auch, weshalb Themen wie Biodiversität oder Kinderarbeit nicht als wichtige Aspekte eingestuft werden. Darüber hinaus werden Themen wie Kinderarbeit oder Vereinigungsfreiheit als wenig relevant beurteilt, weil sie in Deutschland rechtlich geregelt sind. Im Rahmen eines nachhaltigkeitsorientierten Supply Chain Managements können jedoch in Deutschland nicht relevante Themen eine ökonomische

mische, ökologische oder gesellschaftliche Relevanz haben. Missstände bei Lieferanten wirken negativ auf das Unternehmen in Deutschland. Ein weiterer Grund für die Nichtbeachtung von Themen ist das augenscheinliche Fehlen einer ökonomischen Relevanz. Dies trifft zum Beispiel auf das Thema Biodiversität zu. Es wird anerkannt, dass Biodiversität eine gesellschaftliche und ökologische Relevanz hat. Der Leistung von Ökosystemen und der biologischen Vielfalt wird ein hoher volkswirtschaftlicher Wert beigemessen. Ein betriebswirtschaftlicher Wert wird seltener gesehen, obwohl zahlreiche Unternehmensbeispiele zeigen, dass hierdurch auch ein – häufig sogar quantifizierbarer – betriebswirtschaftlicher Nutzen erzielt werden kann.

2.3.2.4 Verknüpfung von Nachhaltigkeit mit dem Kerngeschäft

Die meisten Unternehmen, die sich mit Nachhaltigkeit auseinandersetzen, sagen aus, dass das Nachhaltigkeitsmanagement mit dem Kerngeschäft verknüpft sei. Dies geschieht insbesondere in Form einer nachhaltigkeitsorientierten Sortimentsgestaltung und -erweiterung sowie über das Thema Effizienz. Die Integration in das Kerngeschäft wird von den meisten Unternehmen als bedeutend eingeschätzt.

Mittlerweile wird man von keinem Unternehmen mehr hören, dass es Kerngeschäft und Nachhaltigkeitsengagement konsequent trennt. Dies zeigt, dass in der Unternehmenspraxis im Unterschied zur Vergangenheit das Verständnis von Nachhaltigkeitsengagement über philanthropische Maßnahmen und isolierte Zusatzaktivitäten hinausgeht.

Allerdings zeigt sich, dass vielfach nur eine punktuelle Integration erreicht bzw. umgesetzt wird. Der Grad der Integration hängt eng mit der Nachhaltigkeitsstrategie zusammen. Je defensiver oder reaktiver die Strategie ist, desto weniger wird eine vollständige Integration erreicht. Nur bei einer offensiven marktorientierten Strategie wird ein Unternehmen bestrebt sein, ausgehend von einer nachhaltigen Sortimentsgestaltung den gesamten Wertschöpfungsprozess einschließlich seiner Unterstützungsprozesse nachhaltig auszurichten. Der weitere Ausbau und die Pflege dieser Integration bilden für viele Unternehmen die wichtigste Herausforderung des Nachhaltigkeitsmanagements.

2.3.2.5 Involvierte Organisationsbereiche

Das Ausmaß, in dem einzelne Organisationsbereiche von Nachhaltigkeitsthemen betroffen und in das Nachhaltigkeitsmanagement eingebunden sind, differiert in den Unternehmen deutlich. Neben den Organisationsbereichen Nachhaltigkeit, Umwelt sowie Environment, Health and Safety (EHS) ist insbesondere die Unternehmenskommunikation stark von ökologischen und gesellschaftlichen Themen betroffen. Bereiche wie Finanzen/Controlling/Rechnungswesen oder Logistik/Distribution spielen bei Nachhaltigkeitsüberlegungen keine oder eine untergeordnete Rolle. Auch eine unterschiedliche Gewichtung einzelner Themen in den Funktionen kann festgestellt werden: Auffällig ist, dass die Meinung sehr verbreitet ist, dass viele Organisationseinheiten von gesellschaftlichen Themen weniger stark tangiert sind als von ökologischen. Die Ausnahme hiervon bildet erwartungsgemäß der Bereich Personal, der stärker von sozialen Themen betroffen wird. Bereiche CSR, Nachhaltigkeit, Marketing sowie – wenn überhaupt – Finanzen, Control-

ling und Rechnungswesen sind hingegen gleichermaßen von ökologischen und sozialen Themen betroffen. Eine interessante Fragestellung ist die nach dem Ausmaß, inwieweit die einzelnen Funktionen für die Umsetzung von Nachhaltigkeit förderlich sind. Hier ist eine Korrelation mit der Betroffenheit der Bereiche erkennbar: PR und Unternehmenskommunikation gelten als besonders förderlich. Dies liegt daran, dass zur Steigerung der Unternehmensreputation eine nach außen kommunizierte Nachhaltigkeit als wichtig angesehen wird.

Immer wieder sehr eindrucksvoll verdeutlicht sich die Außenseiterrolle, die Controlling, Rechnungswesen und Finanzierung im Nachhaltigkeitsmanagement einnehmen. Damit werden entscheidende Chancen im Unternehmen nicht genutzt. Die Einbindung insbesondere des Controllings ist für die Bereitstellung relevanter Nachhaltigkeitsinformationen essentiell, um fundierte Managemententscheidungen zu Investitionen, Preiskalkulationen usw. zu unterstützen. Teilweise nicht ganz unverschuldet werden diese eher traditionell betriebenen Bereiche in Unternehmen vielfach ausgegrenzt. Sie müssen ein größeres Bewusstsein für Nachhaltigkeitsbelange entwickeln und Nachhaltigkeit in die wirtschaftlichen Entscheidungen einbringen.

2.3.2.6 Treiber für das nachhaltige Geschäftsmodell

Ein wichtiges Thema bei der Beschäftigung eines Unternehmens mit Nachhaltigkeit und deren Integration in das Kerngeschäft ist die Frage nach dem Geschäftsmodell und der Frage nach den Einflussfaktoren. Für ein Unternehmen ist es von Bedeutung, wie das bestehende Geschäftsmodell umgestaltet werden muss. Nur eine Verbesserung gegenüber dem Status Quo wird die überwiegende Mehrheit von Unternehmen dazu bewegen nachhaltig zu handeln. Als die wichtigsten Treiber des nachhaltigen Geschäftsmodells werden Größen wie Effizienz, Risikobeherrschung und Mitarbeitermotivation, mit nur geringem Abstand gefolgt von Reputation, genannt. Die zugehörigen Maßnahmen „ressourceneffizient produzieren“, „ökologisch-gesellschaftlich orientiertes Risikomanagement“, „Fördern der Mitarbeitermotivation“ und „Umwelt- bzw. Sozialmaßnahmen kommunizieren“ sind diejenigen, die am häufigsten durchgeführt werden. Als weniger wichtig werden Treiber wie Innovation, Kosten und Umsatz angesehen. Die zugehörigen Maßnahmen „Entwickeln neuer Bereiche mit Nachhaltigkeitsbezug“, „nachhaltiges Kostenmanagement“ sowie „Bewerben von umwelt- oder sozial orientierten Produkten“ werden daher seltener umgesetzt. Doch gerade hier besteht bei steigender Bedeutung von marktorientierten Strategien ein umfassendes Potenzial. Wird das bisherige Geschäftsmodell zu einem nachhaltigen Geschäftsmodell umgebaut und die wesentlichen Treiber wie Kundenzufriedenheit, Produkte mit Nachhaltigkeitsbezug, nachhaltiges Kostenmanagement etc. in den Blickpunkt gerückt, dann können oft essentielle Erfolge trotz oder wegen Nachhaltigkeit erzielt werden. Allerdings – und davor schrecken viele Unternehmen zurück – bedeutet diese Transformation eine große Herausforderung.

2.3.2.7 Einbeziehung von Stakeholdern

Wesentlicher Bestandteil unternehmerischer Nachhaltigkeit ist die systematische Pflege von Stakeholder-Beziehungen. Stakeholder werden vom Unternehmen beeinflusst und können es selbst beeinflussen. Das Management von Stakeholder-Beziehungen geht über Nachbarschaftsgespräche hinaus. Es dient der Legitimation und der Sicherung von Ressourcen. Der Austausch mit Stakeholdern ermöglicht es, Trends frühzeitig zu erkennen und die Innovationsdynamik und -qualität zu steigern. Viele Unternehmen pflegen ihre Stakeholder-Beziehungen. Aber sie gestalten diese Beziehungen unterschiedlich intensiv und beteiligen einzelnen Gruppen unterschiedlich intensiv. Dies zeigt sich darin, dass Unternehmen ihre Stakeholder vor allem informieren und beobachten. Lediglich fallspezifisch werden einzelne Themen mit ihnen besprochen oder findet eine Zusammenarbeit statt. Äußerst selten werden Stakeholder als Partner kontinuierlich involviert und noch seltener werden sie in Entscheidungsprozesse einbezogen. Dies ist darauf zurückzuführen, dass viele Unternehmen einen starken Einbezug von Stakeholdern als riskant empfinden. Die damit verbundenen Chancen werden offensichtlich weniger stark gewichtet.

2.3.2.8 Managementmethoden des Nachhaltigkeitsmanagements

Für die Umsetzung unternehmerischer Nachhaltigkeit bieten sich verschiedene Managementmethoden an. So können ökologische, gesellschaftliche und wirtschaftliche Belange systematisch im Tagesgeschäft berücksichtigt und im gesamten Unternehmen integriert werden.

Konventionelle Managementmethoden der Betriebswirtschaft, die einen Bezug zu Nachhaltigkeit aufweisen, finden die größte Anwendung. Im Wesentlichen wird auf Methoden wie Weiterbildung, Arbeitszeitmodelle, Qualitätsmanagementsysteme, Vorschlagswesen, Anreizsysteme, Personalcontrolling und Risikoanalysen zurückgegriffen. Auch Methoden mit klarem Umwelt- oder Sozialbezug wie das Umweltmanagementsystem, Sozial- und Kultur-Sponsoring und Umweltkennzahlen werden häufig eingesetzt, um Nachhaltigkeit zu managen.

Integrierte Nachhaltigkeitsmanagementmethoden, die ökologische, soziale und ökonomische Aspekte berücksichtigen, werden trotz hoher Bekanntheit deutlich seltener eingesetzt. Methoden wie Nachhaltigkeitsaudit, Socio-Eco-Efficiency-Analyse, Öko-Kompass, Nachhaltigkeitsrechnungswesen oder eine Sustainability Balanced Scorecard finden wenig Beachtung.

Dies liegt unter anderem daran, dass den Bereichen Rechnungswesen und Controlling eine geringe Bedeutung im Bereich der Nachhaltigkeit eingeräumt wird. Daneben spielt eine Rolle, dass bisherige Ansätze eines nachhaltigkeitsorientierten Rechnungswesens stets als parallele Anwendungen etabliert wurden.

2.3.2.9 Messen von Entwicklungen und Wirkungen

Von den ökologischen Themen werden vor allem der Energie- und Wasserverbrauch, Emissionen, Abwasser und Abfall sowie der Materialverbrauch gemessen, von den gesellschaftlichen die Zahl der Arbeitsplätze, Aus- und Weiterbildung sowie Arbeitsschutz und

-sicherheit. Vergleichsweise selten gemessen wird die Entwicklung jener ökologischen und gesellschaftlichen Themen, die als wenig relevant erachtet werden, darunter vor allem Biodiversität, Kinder-, Zwangs- und Pflichtarbeit, Vereinigungsfreiheit und Recht auf Kollektivverhandlungen sowie Verbraucherschutz. Zu konkreten Messergebnissen werden wenige Angaben gemacht. Wenn doch, dann weisen diese fast ausschließlich in eine positive Richtung (im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung). Sinkende Energieverbräuche, steigende Chancenvielfalt oder eine verbesserte Sortimentsgestaltung sind hierfür Beispiele. Manager, die den positiven Einfluss von Nachhaltigkeitsmaßnahmen auf den Geschäftserfolg systematisch analysieren und aktiv steuern, sind in der Minderheit. Die Messung von Nachhaltigkeit in Unternehmen gestaltet sich oft schwierig: Neben ökologischen und gesellschaftlichen Folgen erweisen sich insbesondere ökonomische Wirkungen als nicht eindeutig quantifizierbar. Letztere sind nicht unmittelbar auf einzelne bestimmte ökologische oder gesellschaftliche Maßnahmen zurückzuführen. Diese Schwierigkeiten sind als Gründe dafür zu nennen, weshalb nur eine verhältnismäßig kleine Anzahl von Unternehmen die ökonomischen Wirkungen ihres Nachhaltigkeitsengagements misst.

2.3.3 Nachhaltigkeit für die Praxis – Konzeptionierung

Nachhaltigkeit kann in seiner sehr unkonkreten Form nicht als Grundlage für unternehmerisches Handeln dienen. Daher ist es zur Übertragung des Gedankens der Nachhaltigkeit auf die Unternehmenswelt erforderlich, den Begriff der Nachhaltigkeit durch ein geeignetes Konzept in konkretere Form zu gießen. Dies wird durch zahlreiche Initiativen versucht. Zwei davon – die ISO 26000 und der Deutsche Nachhaltigkeitskodex – wurden bereits skizziert. In Diskussionen stellt sich immer wieder die gleiche Frage: In welchem Verhältnis stehen die verschiedenen Dimensionen der Nachhaltigkeit zueinander?

Ursprünglich wurde für die Unternehmensebene der Begriff der Ökoeffizienz geprägt. Ausgangspunkt war zunächst der im Vordergrund stehende Umweltgedanke, der mit der ökonomischen Perspektive verbunden werden musste. Dieser Begriff ignoriert jedoch den gesellschaftlichen Teil der Nachhaltigkeit. Daher haben sich in der Praxis seit Ende der 90er-Jahre weitere Begriffe etabliert.

Unternehmerische Nachhaltigkeit bedeutet im Allgemeinen – nach dem World Business Council for Sustainable Development aus dem Jahr 2001 – die Gleichrangigkeit ökologischer, ökonomischer und sozialer Faktoren. Diese Gleichrangigkeit macht ein Unternehmen langfristig erfolgreich und bewirkt gleichzeitig die Sicherstellung einer höheren Lebensqualität für die Menschen sowohl in der Gegenwart als auch in der Zukunft. Unternehmerische Nachhaltigkeit wird als eigenständiger Ansatz zur Erreichung von langfristigem Shareholder-Value unter Beachtung von Möglichkeiten und Risiken, die sich aus der nachhaltigen Betrachtungsweise ergeben, angesehen.

Die gleichberechtigte Behandlung der verschiedenen Nachhaltigkeitsdimensionen liegt dem Konzept der Tripple-Bottom-Line zugrunde. Dieses Konzept betrachtet Nachhaltigkeit als gleichrangige Integration der drei Dimensionen Ökonomie, Ökologie und Gesell-

schaft. Ein nachhaltiger Zustand lässt sich nur erreichen, wenn alle drei Dimensionen gleichzeitig umgesetzt werden. Daraus folgt, dass die Ziele aus allen drei Dimensionen auf einer hierarchischen Ebene angeordnet werden. In der Praxis hat sich daher die Frage ergeben: Wie entscheidet ein gewinnorientiertes Unternehmen, wenn sich die einzelnen Dimensionen widersprechen? Gerade in Zeiten der Krise wäre eine Entscheidung gegen eine augenscheinliche rein ökonomische Lösung schwer zu vertreten.

In vielen Unternehmen wird Nachhaltigkeit daher nach einer anderen Konzeption gefasst: der ökonomischen Tripple-Bottom-Line. Statt einer Gleichgewichtung der drei Dimensionen wird die Ökonomie als übergeordnetes Ziel definiert, das bei allen Entscheidungen zwingend erfüllt werden muss. Daraus entsteht die Handlungsmaxime, nach der soziale und ökologische Aspekte lediglich berücksichtigt werden, wenn sie gleichzeitig einen ökonomischen Mehrwert generieren. Dabei werden nicht nur die direkten finanziellen Effekte erfasst. Auch ökonomische Wirkungen durch die Steigerung der Reputation oder durch die Reduktion des Risikos werden ins Kalkül einbezogen. Soziale und ökologische Maßnahmen, die keinen ökonomischen Wert generieren, werden nicht umgesetzt. Eine Änderung der bekannten Zielhierarchie wäre in diesem Fall nicht erforderlich. Ökologische und soziale Aspekte würden als Randbedingungen einbezogen.

Dem kritischen Betrachter mag sich an dieser Stelle die Frage aufdrängen, ob diese Konzeption eine Veränderung im bisherigen Geschäftsmodell und im bisherigen Verhalten bewirkt. Mit Sicherheit wird eine der Folgen sein, dass finanziell rentable soziale und ökologische Maßnahmen systematischer und umfassender erfasst und umgesetzt werden. Dennoch bleibt offen, inwieweit ökologische und soziale Aspekte im Zweifel berücksichtigt werden.

Der Zweck eines Unternehmens ist es nicht, Gewinne oder eine Wertsteigerung zu erzielen. Diese monetären Größen sind lediglich Resultate und gegebenenfalls auch Maßstäbe eines erfolgreichen Handels. Unternehmen existieren in erster Linie, um dem Kunden und der Gesellschaft einen Nutzen zu stiften. Je besser der Nutzen erfüllt wird, desto höher kann der Preis der Produkte sein. Desto eher ist das Unternehmen in der Lage, die für eine langfristige Existenzsicherung erforderlichen Gewinne zu erzielen.

Fazit

Kurzfristig kann es scheinbar Widersprüche zwischen den Dimensionen geben, doch Nachhaltigkeit bedeutet Langfristigkeit. Und langfristig lösen sich viele dieser Widersprüche auf. Ein Unternehmen muss ökonomisch positive Resultate erwirtschaften, um den laufenden Geschäftsbetrieb aufrechtzuerhalten und um Investitionen in Innovationen für die Zukunft finanzieren zu können. Allerdings steht nicht die kurzfristige Maximierung des ökonomischen Erfolgs als Ziel im Fokus, sondern die dauerhafte Erfüllung eines sich gegebenenfalls wandelnden Bedürfnisses von Teilen der Gesellschaft. Dabei verhalten sich die Dimensionen der Nachhaltigkeit eher wie die Beine eines Stuhls, der nur mit allen Beinen stabil stehen kann. Und: Beide Konzepte – die Tripple-Bottom-Line und die ökonomische Tripple-Bottom-Line – verwachsen in der langfristigen Betrachtung. Es besteht kein Unterschied, da auch bei der gleichrangigen

Betrachtung nur ökonomisch sinnvolle ökologische und gesellschaftliche Maßnahmen umgesetzt werden.

Wichtig bei der ökonomischen Bewertung von Maßnahmen ist, dass alle wesentlichen ökonomischen, sozialen und ökologischen Folgen berücksichtigt werden, auch z. B. die Kosten, die gerne externalisiert also der Gesellschaft auferlegt werden.

Darüber hinaus sollte es für die Praxis nur eine untergeordnete Rolle spielen, welchen Konzepten sie folgt. Insbesondere im Mittelstand ist einfacher gelebter Pragmatismus wichtiger: Zur Erfüllung des Unternehmenszwecks (bestmögliche Erfüllung eines Kundennutzens) sind verschiedene Aufgaben zu erfüllen, wie Sicherung und Bündelung externer Kräfte (Kapital, Rohstoffe, Akzeptanz, Mitarbeiter etc.). Hierfür ist die Beachtung aller Dimensionen der Nachhaltigkeit wichtig.

2.3.4 Gibt es Gründe gegen Nachhaltigkeit?

In Gesprächen wird immer wieder eingewandt, dass Nachhaltigkeit ein nettes Konzept sei, aber im konkreten Fall nicht realisierbar sei oder zumindest keinen Zusatznutzen bringe. Die jeweils angeführten Gründe sind sehr vielfältig, im Kern jedoch auf die individuelle Situation des Unternehmens zurückzuführen. Gibt es eine Alternative zur intensiven Beschäftigung mit der Nachhaltigkeit? Wie verhält sich das auf Märkten, bei denen ein ausschließlicher Preiswettbewerb herrscht, bei dem es dem Verbraucher egal ist, ob er z. B. eine nachhaltige Schraube oder eine nicht nachhaltige Schraube im Baumarkt kauft? Die Kritik entzündet sich in der Regel daran, dass ein nachhaltig wirtschaftendes Unternehmen höhere Preise verlangen müsse, weil Nachhaltigkeit Geld kostet.

Der Verbraucher kauft sich eine Schraube im Baumarkt, weil er etwas befestigen möchte. Er sieht einen Nutzen in Eigenschaften wie Haltbarkeit, Funktionstüchtigkeit oder Passgenauigkeit. Ihm ist dabei nicht wichtig, wie die Schraube produziert wurde. Es bringt ihm keinen Nutzen und daher ist er nicht bereit, für eine nachhaltige Schraube mehr zu bezahlen. Daher ist es wahrscheinlich, dass eine Schraube, die bei erwarteter Qualität nicht vom billigsten Lieferanten hergestellt wurde, höhere Herstellkosten verursacht und dadurch die Marge des Unternehmens schmälert. Unter diesen Bedingungen würden nur wenige Unternehmen eine nachhaltige Schraube herstellen und verkaufen. Bedeutet Nachhaltigkeit also höhere Kosten?

Nachhaltigkeit bedingt nicht zwangsläufig ein höheres Kostenniveau. Höhere Kosten auf der einen Seite (z. B. bei den Beschaffungskosten oder einem aufwendigeren Lieferantenmanagement) können niedrigeren Kosten auf der anderen Seite (z. B. optimierte Rohstoffverbräuche oder motiviertere leistungsfähigere Mitarbeiter) gegenüberstehen. So wie Nachhaltigkeit ein ganzheitlicher Ansatz ist, so muss auch die ganze Wirkung betrachtet werden. Wie wirkt sich ein aktives Umwelt- und Energiemanagement in der Produktion aus? Welche Konsequenzen hat eine innovative F&E-Arbeit auf spätere Kosten? Welcher Wert kann aus ergänzenden Leistungen gezogen werden? Wie gut ist das Unternehmen auf Reputationsangriffe vorbereitet bzw. geht diesen durch verantwortungsvolles Handeln

aus dem Weg? Wie können Partnerschaften mit Lieferanten und Kunden die Leistungen langfristig sichern bzw. verbessern? All diese Fragen sind im Rahmen einer beginnenden Nachhaltigkeitsprüfung und einer Nutzenabschätzung zu klären.

Letztendlich wird man zu dem Schluss kommen, dass es zur Nachhaltigkeit keine Alternative gibt. In den bestimmten Branchen sind die Möglichkeiten und Anforderungen höher als in anderen – z. B. chemische Industrie oder Nahrungsmittelindustrie vs. metallverarbeitende Industrie für Kleinteile. Allerdings gibt es auch im letzteren Bereich Unternehmen, die sich für den Weg der Nachhaltigkeit entschieden haben, und dies nicht nur als Vorbereitung für zukünftige Anforderungen sehen.

2.4 Erfolgsfaktoren für das Nachhaltigkeitsmanagement

Wie in fast allen Bereichen gibt es auch im Nachhaltigkeitsmanagement kein 5-Punkteprogramm, welches ein wirksames Nachhaltigkeitsmanagement garantiert. Auch wenn solche Punkte immer wieder auftauchen, sind sie ggf. im höchsten Maße gefährlich: Suggestieren sie doch „mache erstens, zweitens und drittens“ und dann bist du nachhaltig“. Dabei zielen solche Schema-F gestrickte Programme in der Regel am Ziel vorbei. Daher werden hier einige Gestaltungsempfehlungen und Erfolgsfaktoren für ein effizientes Nachhaltigkeitsmanagement und für eine Integration der Nachhaltigkeit in das Kerngeschäft des Unternehmens aufgezeigt. Die Ausgestaltung eines Nachhaltigkeitscontrollings orientiert sich ebenfalls an diesen Punkten.

2.4.1 Individuelle Definition von Nachhaltigkeit

Ausgangspunkt ist eine unternehmensspezifische Definition von Nachhaltigkeit. Da diese die Gestaltung des Nachhaltigkeitsmanagements sowie aller damit verbundenen Aktionen beeinflusst, muss dieser Schritt immer am Anfang stehen. Die Definition von Nachhaltigkeit, der Ausprägungen und der relevanten Handlungsfelder ist eine unternehmensspezifische Arbeit, weil Rahmenbedingungen wie Unternehmenskultur, Branche, Größe, nationales und internationales Umfeld, Markt, Supply Chain und Stakeholder einen entscheidenden Einfluss haben. Allerdings handelt es sich hierbei nicht um eine rein interne Arbeit und schon gar nicht eine Aufgabe der PR-Abteilung: Zum einen sollten die wichtigen Stakeholder einbezogen werden und zum anderen muss diese spezifizierte Nachhaltigkeit im Unternehmen gelebt werden. Nachhaltigkeit und die daraus folgenden Handlungen müssen authentisch nach außen getragen werden. Dies gelingt nur, wenn Nachhaltigkeit von innen kommt und von innen heraus gelebt wird. Letztendlich ist dies eine nicht delegierbare Aufgabe des Unternehmers bzw. des Topmanagements.

2.4.2 Verankerung der Nachhaltigkeit im Unternehmen

Nachhaltigkeit wird bislang nur von wenigen Unternehmen als Wert der Unternehmenskultur betrachtet. Allerdings wird Nachhaltigkeit nur durch die Verankerung in der Unternehmenskultur zum Selbstläufer. Auch wenn traditionell der Aufbau von Werten, Zielen, Kultur, Verfassung und Mission der normativen Unternehmensführung zugerechnet wird, sind hier alle Beteiligten im Unternehmen gefragt. Der Anstoß muss von der Unternehmensleitung oder von einem Unternehmer kommen oder von diesem getragen werden. Mit Leben wird der Anstoß aber erst gefüllt, wenn alle Mitarbeiter durch Einbeziehung und Schulungen mitgenommen werden. Aus diesem Grund wurden bei Unternehmen wie z. B. der Drogeriemarktkette DM vor der Integration der Nachhaltigkeit umfangreiche Schulungen durchgeführt.

Die Verankerung ist deshalb von entscheidender Bedeutung, weil Nachhaltigkeit kein technischer Vorgang ist, der wie eine Software eingeführt und ausgerollt werden kann. Nachhaltigkeit und die Integration kann nur gelingen, wenn von allen ein vorbildliches nachhaltiges Verhalten (vor-)gelebt wird. Zudem sind die Verankerung, die durchgeführten Schulungen und Bewusstseins- und Verhaltensveränderungen bereits ein nachhaltiger Vorgang mit einer positiven gesellschaftlichen und ökologischen Wirkung: Durch das nachhaltige Verhalten der Menschen im Unternehmen verändert sich ihr Umgang im Privatleben in Richtung einer verbesserten Gesellschaft und einem behutsameren Umgang mit der Ökologie.

2.4.3 Analyse verschiedener Nachhaltigkeitstreiber

Die Kenntnis der Nachhaltigkeitstreiber beeinflusst die Strategie und vor allem die Maßnahmen. Aus der Kenntnis und der Zusammenhänge der Treiber ergeben sich entsprechende Chancen und Möglichkeiten.

Unternehmen können sich selber und ihre Produkte nur dann aktiv nachhaltig entwickeln, wenn sie die Chancen, die eine Berücksichtigung ökologischer und sozialer Belange im Markt bietet, (er-)kennen, ergreifen und in innovative Maßnahmen bzw. Produkte umwandeln. Wird das Nachhaltigkeitsengagement in erster Linie als Instrument zur Risikoabwehr und als Pflichtübung verstanden, können die unternehmerischen Potenziale nur unzureichend aktiviert werden. Das Anstoßen von substanziellen Veränderungsprozessen wird kaum gelingen.

Nur wenige Stakeholdergruppen werden derzeit als fördernd für die Umsetzung unternehmerischer Nachhaltigkeit betrachtet. Ein Unternehmen sollte beachten, dass viele der als wenig fördernd bewerteten Stakeholder (vergleichbar der Bedeutung der großen Gruppe der Nichtkunden in Vertrieb und Innovation) ein beachtliches Potenzial haben. Der Handel wie auch Lieferanten werden beispielsweise selten als fördernd bewertet. Die Konsumenten dagegen werden häufig als fördernd eingestuft. Dies zeigt, dass die Forderung nach nachhaltigem Wirtschaften in der Wertschöpfungskette unterschiedlich verteilt

ist und noch nicht die ganze Supply Chain durchdrungen hat. Hier bietet sich umfangreiches Potenzial – nicht nur im Supply Chain Management. Als Bindeglied zwischen Kunde und Produzenten kann ein Handelsunternehmen im Sinne einer nachhaltigen Wertschöpfungskette eine große Rolle spielen. Durch die Beachtung sozialer und ökologischer Auswahlkriterien in der Sortimentsgestaltung, die Zertifizierung von Lieferanten oder die kontinuierliche Information der Verbraucher über Produktionsprozesse und die Herkunft von Waren kann der Handel eine starke Position einnehmen. Ähnliches gilt für Banken und Versicherungen, die vermehrt zu einer nachhaltigen Entwicklung der Wirtschaft beitragen können. Dies äußert sich z. B. in der Förderung des Nachhaltigkeitsmanagements von Geschäftskunden, durch Umwelt- und Sozialverträglichkeitsprüfungen bei der Kreditvergabe oder Versicherungsverträgen, die über Tarif und Konditionen Anreize für verantwortungsbewusstes Verhalten der Versicherungsnehmer schaffen.

2.4.4 Offensive marktorientierte Nachhaltigkeitsstrategie

Unternehmerische Nachhaltigkeitsstrategien sind meist nach innen gerichtet und werden eher defensiv ausgestaltet und entsprechend gemanagt. Unternehmen erfüllen mit ihren Maßnahmen gesellschaftliche Forderungen und reagieren auf Erwartungen der Öffentlichkeit. Diese eher passive reaktive Rolle wird durch die Dominanz der Push-Faktoren beeinflusst. Bei offensiven Strategien hingegen nimmt das Unternehmen eine aktive gestalterische Rolle ein. Es kann verstärkt zu einem gesellschaftlichen Wandel und einer nachhaltigen Entwicklung der Wirtschaft beitragen. Vor allem aber kann es durch z. B. innovative, nachhaltige Produktionsprozesse oder durch die Entwicklung von entsprechenden Produkten den Konsum in eine nachhaltige Richtung lenken und dadurch ökonomische Chancen nutzen und Potenziale heben.

Die Orientierung an diesen Pull-Faktoren und marktorientierten Stakeholdern gewinnt an Bedeutung. Daher werden auch marktorientierte Nachhaltigkeitsstrategien eine wachsende Rolle spielen. Ergreifen Unternehmen die mit offenen marktorientierten Strategien verbundenen Chancen frühzeitig, können sie vorhandene Marktpotenziale ausschöpfen, Marktpositionen besetzen und eine Vorreiterrolle einnehmen. Demzufolge ist eine offensive marktorientierte Nachhaltigkeitsstrategie ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

Die Nachhaltigkeitsstrategie darf nicht neben der „traditionellen“ Geschäftsstrategie stehen. Wie auch auf der operativen Ebene alle Nachhaltigkeitsaspekte in die unternehmerischen Prozesse integriert werden müssen, so ist es erforderlich, auch auf strategischer Ebene eine Integration zu erreichen. Es darf nur eine nachhaltige Unternehmensstrategie geben. In der Regel existiert bereits eine Geschäftsstrategie. Aus diesem Grund sollten die Nachhaltigkeitsaspekte in die existierende Strategie integriert werden. Bei der Erarbeitung der nachhaltigen Geschäftsstrategie ist zu prüfen, ob das Geschäftsmodell auch in Zukunft den Anforderungen eines nachhaltigen Unternehmens standhält oder gegebenenfalls angepasst werden muss.

Die strategische Analyse betrachtet Marktpotenziale, den Leistungserstellungsprozess und sämtliche internen und externen Prozesse des Unternehmens. Unternehmen können spezielle Instrumente für die Analyse der ökologischen, sozialen und ökonomischen Auswirkungen ihrer Produkte verwenden. Auch für die Analyse der Auswirkung der Leistungserstellung existieren solche Instrumente.

Zur Festlegung der Nachhaltigkeitsstrategie müssen zunächst die Fokusfelder definiert und anschließend die strategische Positionierung festgelegt werden. Die Fokusfelder stellen die Schwerpunkte der Maßnahmen zum Thema Nachhaltigkeit eines Unternehmens dar. Die Fokusfelder sollten anhand ihrer Bedeutung für das Marktpotenzial und die Leistungserstellung ausgewählt werden.

2.4.5 Die Beachtung der relevanten und potenziellen Themen

Die von Unternehmen als relevant erachteten Nachhaltigkeitsthemen sind in der Regel diejenigen, für die sich die Unternehmen bereits engagieren. Zudem fällt auf, dass diese Themen oft etablierte oder konventionelle Themen sind. Sie stehen im engen Zusammenhang mit Effizienz bezüglich Energie, Material oder Wasser (Material- und Ressourceneffizienz), so dass das jeweilige Engagement immer einen unmittelbaren (kurzfristigen) ökonomischen Nutzen nach sich zieht. Alle diese relevanten Themen sind direkt kostenrelevant. Ein weiteres zentrales Augenmerk liegt auf den Mitarbeitern. Zufriedenheit und Attraktivität sind wichtige Voraussetzungen für die Produktivität eines Unternehmens und die Qualität seiner Produkte und Dienstleistungen. Daher trägt das Engagement für Mitarbeiter zum Geschäftserfolg bei.

Die Themen, die von Unternehmen meist als vergleichsweise wenig relevant bewertet werden, müssen aber auch beachtet werden. Im Rahmen eines nachhaltigkeitsorientierten Supply Chain Managements können in anderen Ländern verschiedene hier gesetzlich geregelte Bereiche (z. B. Kinderarbeit) ökonomische, soziale und ökologische Relevanz aufweisen. Bei anderen Themen wie der Biodiversität liegt der ökonomische Nutzen oft nicht auf der Hand. Allerdings hat Biodiversitätsmanagement nicht nur eine weltweite ökologische und gesellschaftliche Bedeutung, sondern bietet Unternehmen auch lokal vielfältige wirtschaftliche Potenziale, z. B. in Form von Produktentwicklungen, Kosteneinsparungen oder Innovationen – auch wenn diese nicht immer auf der Hand liegen.

Dass sich die in Umfragen als zukünftig wichtig erachteten Themen zu einem Großteil mit den aktuell relevanten Themen decken, hat verschiedene Gründe. Entweder sind sie beständig und werden weiterhin das Nachhaltigkeitsmanagement prägen oder aber es fehlen Informationen über die (ökonomische) Relevanz neuer Nachhaltigkeitsthemen, weshalb diese unterschätzt werden und die Bedeutung heutiger Themen in die Zukunft fortgeschrieben wird. Ist letzteres der Fall, sind daraus Schlüsse für die institutionalisierte Analyse von Nachhaltigkeitsthemen zu ziehen. Dies kann in Form einer verstärkten Berücksichtigung in der strategischen Früherkennung, z. B. durch Trendscouts oder durch

die gezielte Sammlung von Informationen zur Schaffung eines nachhaltigen Geschäftsmodells geschehen. Das frühzeitige Erkennen von Trends ermöglicht Unternehmen auch, z. B. durch Lobbyarbeit und Agenda-Setting auf bestimmte Entwicklungen Einfluss zu nehmen, statt lediglich passiv auf externe Forderungen zu reagieren.

Ein wesentliches Problem, welches im Kapitel über das Controlling genauer behandelt wird, ist die dominierende Zahlengläubigkeit und die Betrachtung der Themen mit einer ökonomischen Brille. Bei der Ermittlung der aktuell relevanten und potentiell relevanten Themen muss diese Brille bei Seite gelegt werden.

2.4.6 Vollständige Integration in das Kerngeschäft

Die meisten Unternehmen halten die Integration der Nachhaltigkeit in ihr Kerngeschäft für wichtig. Vielfach gelingt dies aber nur punktuell.

Sehr verbreitet ist eine nachhaltigkeitsorientierte Gestaltung bzw. Erweiterung des Produktsortiments. Es gibt Unternehmen, die einen kleinen Teil ihres Sortiments unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten herstellen, und solche, die fast ausschließlich nachhaltigkeitsorientiert produzieren. Bei all diesen Unternehmen kann festgestellt werden, dass sie innovativ sein müssen, um wettbewerbsfähige Produkte anbieten zu können.

Die Optimierung von Produktion und Prozessen ist neben der Sortimentsgestaltung ein weiterer Ansatz für die Verknüpfung von Nachhaltigkeit und Kerngeschäft. Auch wenn eine nachhaltigkeitsorientierte Sortimentsanpassung derzeit stärker im Blick steht als ökologische und soziale Verbesserungen in der Produktion, so gehört beides zu einer vollständigen Integration.

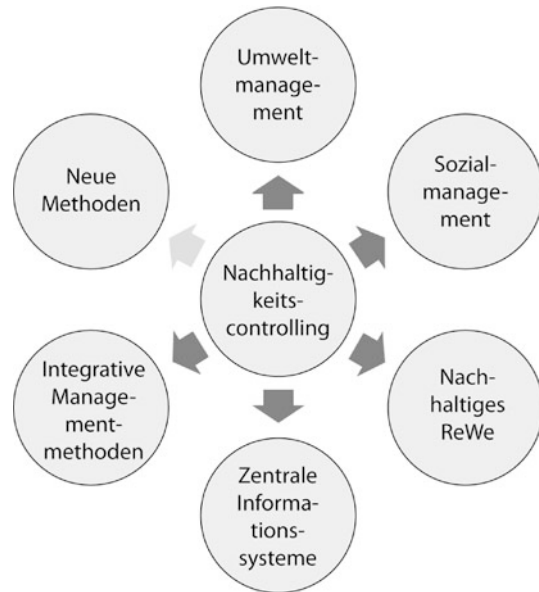
Die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in das Kerngeschäft erfordert ein schrittweises Vorgehen, das nicht sofort messbare Ergebnisse zeigt. Dies stellt insbesondere für das eher zahlenorientierte und oft operativ orientierte Controlling eine Herausforderung dar.

2.4.7 Integrative Methoden sind erforderlich

In der Unternehmenspraxis spielen vor allem Managementmethoden mit Umweltbezug eine große Rolle. Methoden des Sozialmanagements werden deutlich weniger genutzt. Manche Unternehmen greifen Ansätze auf, die ökologische, soziale und ökonomische Aspekte verknüpfen, wie Nachhaltigkeitsleitbilder und -berichte. Zumindest teilweise findet sich in der Praxis also ein integrativer Umgang mit der Nachhaltigkeitsthematik – die hier liegenden Potenziale gilt es jedoch noch vermehrt auszuschöpfen.

Zu den selten angewendeten Managementmethoden zählen vor allem solche, die der Messung, Sammlung und Aufbereitung von Nachhaltigkeitsinformationen dienen, darunter das nachhaltigkeitsorientierte Rechnungswesen. Dieses Ergebnis überrascht jedoch nicht angesichts der festgestellten geringen Beteiligung der Bereiche Controlling, Rech-

Abb. 2.4 Nachhaltige Managementmethoden



nungswesen und Finanzen am Nachhaltigkeitsmanagement. Um rationale Managemententscheidungen auf Basis geeigneter Informationen sicherzustellen, ist die Integration von Nachhaltigkeitsinformationen in die zentralen Informationssysteme allerdings unerlässlich.

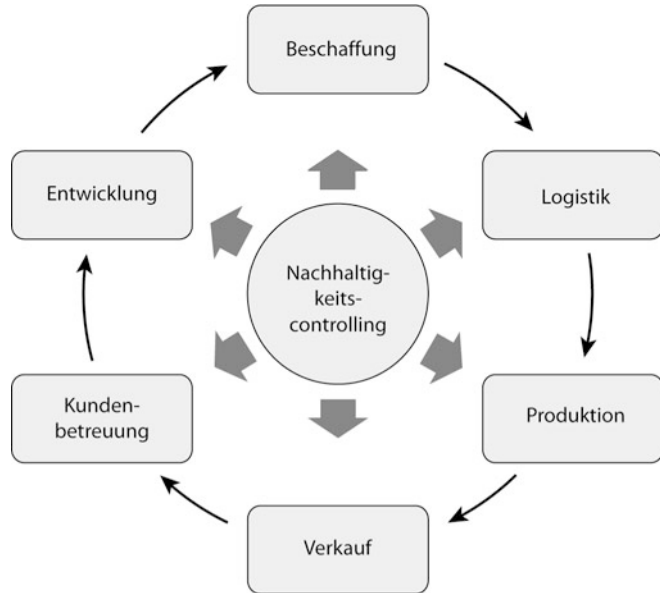
Festzuhalten ist, dass nicht nur neue Methoden entwickelt werden müssen, sondern bestehende Methoden zum Teil stärker auf die Bedürfnisse der Praxis abzustimmen sind, etwa das Nachhaltigkeitsrechnungswesen. Dies betrifft vor allem integrative und soziale Methoden, deren Bekanntheit und Anwendung Defizite erkennen lassen. In den Unternehmen sind nicht nur Bereiche mit Nachhaltigkeits- oder CSR-Bezug aufgefordert, Methoden zu entwickeln und anzuwenden, sondern alle Fachabteilungen (Abb. 2.4).

2.4.8 Alle Unternehmensbereiche sind einzubeziehen

Je nach Schwerpunktsetzung des Nachhaltigkeitsengagements sind unterschiedliche Unternehmensbereiche betroffen und werden mit Nachhaltigkeitsaufgaben betraut. Umgekehrt ist auch die Art des Nachhaltigkeitsmanagements durch die Organisationseinheit geprägt, die sich intensiv damit befasst.

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

Abb. 2.5 Integration innerhalb der internen Wertschöpfungskette



für das Unternehmen insgesamt als auch für die einzelnen Organisationsbereiche ergeben (siehe auch Abb. 2.5).

Am wenigsten sind aktuell die Bereiche Finanzen, Controlling und Rechnungswesen in das Nachhaltigkeitsmanagement einbezogen. Dies ist sachlich nicht zu rechtfertigen. Zur Umsetzung der Nachhaltigkeit und insbesondere zur Entwicklung eines nachhaltigen Geschäftsmodells sind entscheidungsrelevante Informationen, wie sie üblicherweise das Controlling liefert, unabdingbar. Nur auf einer solchen Basis können Entscheidungen getroffen werden, die über einzelne Projekte mit Nachhaltigkeitsbezug hinausgehen.

Diese mangelnde Einbindung zeigt, dass erhebliches Potenzial besteht. Erst mit der systematischen Integration des Nachhaltigkeitsmanagements im gesamten Unternehmen ist es möglich, durch Nachhaltigkeit die Wettbewerbsfähigkeit konsequent zu steigern. Bleiben einzelne Bereiche außen vor, kann dies zur Vernachlässigung wirtschaftlich bedeutender Nachhaltigkeitsmaßnahmen, zu Ineffizienzen und zu vermeidbaren Kosten führen. Ebenso bedarf die Nachhaltigkeitsstrategie einer unternehmensweiten Akzeptanz, damit Maßnahmen keine Insellösungen bleiben.

2.4.9 Wesentliche Stakeholder als Partner einbeziehen

Ein intensiver Austausch mit Interessengruppen kann helfen, unternehmensexterne Perspektiven kennenzulernen sowie Innovationsmöglichkeiten und neue Geschäftsfelder zu erkennen. Der Informationsaustausch mit Stakeholdern sollte auch ohne speziellen An-

lass regelmäßig stattfinden, um über Entwicklungen, welche die Stakeholder als relevant erachten, sowie ihre Erwartungshaltungen auf dem Laufenden zu bleiben. Stakeholder-Beziehungen entwickeln sich nicht von alleine, sondern beruhen – wie strategische Partnerschaften von Unternehmen – auf einem vertrauensvollen Austausch, einer verbindlichen Kommunikation sowie der Bereitschaft zu Veränderungen und Zugeständnissen auf beiden Seiten. Um Stakeholder zu motivieren, sich vermehrt zu engagieren, ist es nötig, sie stärker zu beteiligen. Keiner beteiligt sich gerne an Gesprächen, wenn er bereits zu Beginn weiß, dass die Gespräche keinen Effekt haben werden. Allerdings ist es nicht Ziel solcher Gespräche und Partnerschaften, es allen Stakeholdern recht zu machen. Gemäß dem Satz „everybodys darling is nobodys darling“ kann es nicht darum gehen, sich allen Anforderungen zu fügen. Ein eigenständiges Unternehmensprofil muss erkennbar bleiben. Die Praxis zeigt jedoch, dass von Stakeholdern immer wieder wertvolle Hinweise kommen können.

2.4.10 Identifikation der relevanten Treiber ist essenziell

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

Auffällig ist die immer wieder feststellbare mittelmäßige Bedeutung nachhaltigkeitsbezogener Neuerungen von Produkten und Prozessen. Dass Innovationen hinter anderen Treibern zurückstehen, überrascht, da Unternehmen ihren Geschäftserfolg positiv beeinflussen können, indem sie Nachhaltigkeitsaspekte stärker in die F&E einbringen.

Kenntnisse über die Gestaltung eines nachhaltigen Geschäftsmodells und die Identifikation der entsprechenden Treiber sind für ein erfolgreiches Nachhaltigkeitsmanagement in der Unternehmenspraxis essenziell. Bei der Analyse der Treiber ist zu berücksichtigen, dass sich diese unter Umständen gegenseitig beeinflussen. So haben Verbesserungen von Effizienz und Reputation in der Regel einen positiven Einfluss auf Kosten und Umsatz. Die relevanten Treiber (Abb. 2.6) und die Zusammenhänge zwischen der Ausgestaltung von Nachhaltigkeitsmaßnahme und dem Unternehmenserfolg sollten möglichst genau erkannt werden.

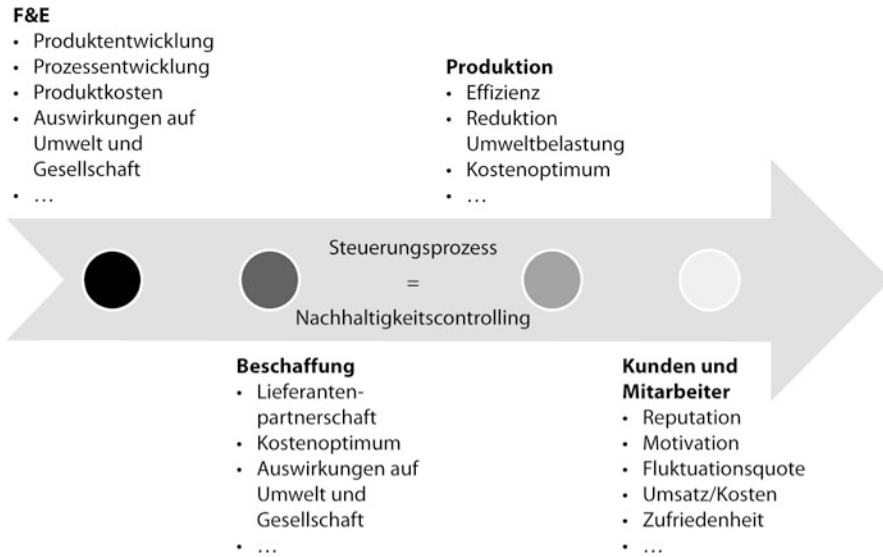


Abb. 2.6 Relevante Treiber (Auswahl)

2.4.11 Ursachen und Wirkungen messen und steuern

Unternehmen messen die Themen, die sie als relevant einstufen. Auffällig ist jedoch, dass in wenigen Unternehmen der Einfluss des Nachhaltigkeitsengagements auf den Geschäftserfolg und die Wettbewerbsfähigkeit gemessen wird. Dies bedeutet, dass Unternehmen nicht oder nur in einem geringen Umfang ihr Nachhaltigkeitsmanagement ökonomisch bewerten und als echten Treiber für ihren Geschäftserfolg sehen. Aus Sicht der Führungsebene wäre gerade dies aber für die Durchführung eines Nachhaltigkeitsmanagements essenziell. Andernfalls bleibt unklar, ob das Nachhaltigkeitsmanagement tatsächlich einen Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit und zum Geschäftserfolg leistet und in welche Richtung es optimiert werden kann.

Schwierigkeiten, die immer wieder im Zusammenhang mit dem Thema „Messung“ erwähnt werden, beschreiben Gesprächspartner in der Regel mit „keine sauberen Indikatoren für weiche Faktoren“, „Daten nicht vergleichbar“, „schwer messbar“, „Herstellung von Kausalitäten fehlen“, „mangelnde Datenqualität oder Datenverfügbarkeit“. Gemäß ihrer originären Funktion ist insbesondere das Controlling aufgefordert, die Erhebung und Auswertung entsprechender Daten durchzuführen, damit das Management fundierte Entscheidungen treffen kann. Nachhaltigkeitsbezogene Messung ist kein Selbstzweck, sondern ermöglicht geschäftsrelevante Wirkungsbeurteilungen und Wirtschaftlichkeitsberechnungen. Als Ausgangsbasis für die Messung der Nachhaltigkeitsleistung kann z. B. das Kennzahlenset des GRI dienen. Es muss an den jeweiligen Unternehmenskontext angepasst werden, bietet aber eine hilfreiche Einstieggrundlage. Auch andere Kennzah-

len können auf Basis von Bewertungskriterien erarbeitet werden. Wichtig ist, dass alle Bereiche beginnend mit der Strategie bis hin zu operativen Maßnahmen in Kennzahlen übersetzt, gemessen und gesteuert werden. Hierfür bedarf es eines Nachhaltigkeitscontrollings.

Weiterführende Literatur

- [1] Bay, Karl-Christian (Hrsg.), ISO 26000 in der Praxis, Oldenbourg Industrieverlag, 2010
- [2] Braun, Sabine und andere; Unternehmerische Verantwortung praktisch umsetzen, PricewaterhouseCoopers (Hrsg.), 2010
- [3] Langer, Gunnar; Unternehmen und Nachhaltigkeit, Gabler, 2011
- [4] Majer, Helge, Wirtschaftswachstum und nachhaltige Entwicklung, Oldenbourg 1998
- [5] Prammer, Heinz Karl (Hrsg.), Corporate Sustainability, Gabler, 2010
- [6] Pufé, Iris, Nachhaltigkeitsmanagement, Carl Hauser Verlag, 2012
- [7] Schneider, Andreas, Schmidpeter, René, Corporate Social Responsibility, Springer Gabler, 2012
- [8] Vitt, Judith und andere, Gesellschaftliche Verantwortung nach DIN ISO 26000, Beuth Verlag, 2011
- [9] Wilkens, Stefan, Effizientes Nachhaltigkeitsmanagement, Deutscher Universitäts-Verlag, 2007
- [10] Schaltegger, Stefan; Herzig, Christian; Kleiber, Oliver u. a.: Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Von der Idee zur Praxis; Managementansätze zur Umsetzung von Corporate Social Responsibility und Corporate Sustainability. Berlin, Lüneburg: Bundesministerium für Umwelt Naturschutz und Reaktorsicherheit [u. a.]; Univ. (2007)
- [11] Brix, Kerstin und andere; Nachhaltiges Unternehmertum, Lehrstuhl für Umweltmanagement, Universität Lüneburg, 2006
- [12] Deutscher Nachhaltigkeitskodex (Rat für Nachhaltigkeit) (Vereinte Nationen 1987) Gesellschaftliche Verantwortung nach der DIN ISO 26000 (Judith Witt und andere) Dyckhoff; Harald, Souren, Rainer; Nachhaltige Unternehmensführung, Springer
- [13] Hardtke, Arnd, Prehm, Marco (Hrsg.), Perspektiven der Nachhaltigkeit, Gabler, 2001
- [14] Baumgartner, Rupert J., Nachhaltigkeitsorientierte Unternehmensführung, Rainer Hampp Verlag, 2010
- [15] Burschel, Carlo J. und andere, Betriebswirtschaftslehre der Nachhaltigen Unternehmung, Oldenbourg, 2004
- [16] Tischler, Klaus, Ökologische Betriebswirtschaftslehre. München: Oldenbourg. (1996)
- [17] Schaltegger, Stefan und andere, Corporate Sustainability Barometer – Wie nachhaltig agieren Unternehmen in Deutschland?, PricewaterhouseCoopers (Hrsg.), Frankfurt, 2010
- [18] Schaltegger, Stefan und andere, Corporate Sustainability Barometer 2012 – Praxisstand und Fortschritt des Nachhaltigkeitsmanagements in den größten Unternehmen Deutschlands, PricewaterhouseCoopers (Hrsg.), Frankfurt, 2012



<http://www.springer.com/978-3-658-09436-2>

Nachhaltigkeitscontrolling

Strategien, Ziele, Umsetzung

Colsman, B.

2016, X, 142 S. 40 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-09436-2