

*Rupert J. Baumgartner:*  
**Nachhaltigkeitsorientierte Unternehmensführung.  
Modell, Strategien und Managementinstrumente**

ISBN 978-3-86618-426-8, ISBN 978-3-86618-526-5 (e-book pdf),  
Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 2010, 283 S., € 29.80

Wirtschaftliches Handeln führt neben erwünschten Ergebnissen auch zu unerwünschten Auswirkungen. Diese zeigen sich durch Umweltschäden, die durch Abfälle und Emissionen oder Nutzung von Rohstoffen und Ressourcen verursacht werden, sowie durch negative Auswirkungen auf Mitarbeiter, weitere Anspruchsgruppen und die Gesellschaft insgesamt. Diese negativen Auswirkungen können nicht mehr ignoriert werden, da zum einen die ökologische Tragfähigkeit der Umwelt überschritten zu werden droht bzw. überschritten wurde. Zum anderen ist die gesellschaftliche Akzeptanz negativer Auswirkungen geringer geworden. Das gesellschaftliche Leitbild der nachhaltigen Entwicklung bildet seit Mitte der achtziger Jahre des 20. Jahrhunderts den Rahmen einer intensiven Diskussion zu negativen ökologischen und sozialen Auswirkungen, bei der unter anderem der erforderliche bzw. mögliche Beitrag von Unternehmen zu einer nachhaltigen Entwicklung thematisiert wird. Die Frage lautet, inwieweit Unternehmen nachhaltig und wirtschaftlich erfolgreich handeln können.

Rupert Baumgartner entwickelt zur Beantwortung dieser Fragestellung ein umfassendes Modell der nachhaltigkeitsorientierten Unternehmensführung. Er unterscheidet die Ziele der Legitimität, Effektivität und Effizienz und ordnet diese unterschiedlichen Managementebenen zu, für die Konsequenzen einer Nachhaltigkeitsorientierung diskutiert werden. Im Mittelpunkt dieser Arbeit steht der Aspekt der konkreten Umsetzung der Nachhaltigkeit auf Unternehmensebene, es werden daher auch Managementinstrumente und Möglichkeiten der Nachhaltigkeitsbewertung von Unternehmen vorgestellt.

**Schlüsselwörter:** Nachhaltigkeit, CSR, Unternehmensführung,  
Nachhaltigkeitsmanagement, strategisches Management,  
Nachhaltigkeitsbewertung, Managementinstrumente,  
Organisationskultur

Priv.-Doz. Dr. Rupert J. Baumgartner habilitierte sich an der Montanuniversität Leoben/Österreich für das Fach Unternehmensführung. Seine Forschungsgebiete umfassen die Themen Nachhaltigkeitsmanagement, Nachhaltigkeitsbewertung und Unternehmensführung. Er ist subject editor des Journal of Cleaner Production für die Themen corporate sustainability, CSR und industrial ecology sowie Vorstandsmitglied der International Sustainable Development Research Society.



Rupert J. Baumgartner

# Nachhaltigkeitsorientierte Unternehmensführung

Modell, Strategien und Managementinstrumente

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86618-426-8 (print)  
ISBN 978-3-86618-526-5 (e-book))  
DOI 10.1688/9783866185265  
1. Auflage, 2010

© 2010 Rainer Hampp Verlag München und Mering  
Marktplatz 5 D – 86415 Mering  
[www.Hampp-Verlag.de](http://www.Hampp-Verlag.de)

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

*Liebe Leserinnen und Leser!*

*Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.*

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>III</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 <i>Einführung und Themenstellung .....</i>	1
1.2 <i>Definitionen und begriffliche Grundlagen .....</i>	6
1.3 <i>Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit .....</i>	10
<b>2 Nachhaltigkeit und nachhaltige Entwicklung .....</b>	<b>15</b>
2.1 <i>Der „Brundtland-Bericht“ .....</i>	15
2.2 <i>Nachhaltige Entwicklung und Corporate Social Responsibility (CSR) .....</i>	18
2.3 <i>Konkretisierungen der Nachhaltigkeitsdefinition nach Brundtland .....</i>	20
<b>3 Betriebswirtschaftslehre aus der Perspektive der Nachhaltigkeit .....</b>	<b>33</b>
3.1 <i>Betriebswirtschaft und Nachhaltigkeit .....</i>	34
3.1.1 <i>Produktionsfaktorensystem und Nachhaltigkeit .....</i>	39
3.1.2 <i>Interpretationen der Nachhaltigkeit in der Betriebswirtschaft .....</i>	42
3.1.3 <i>Stoff- und Energieströme als Betrachtungsobjekt .....</i>	44
3.2 <i>Unternehmen und Nachhaltigkeit .....</i>	47
3.2.1 <i>Definition eines nachhaltigen Unternehmens .....</i>	47
3.2.2 <i>Unternehmensbezogene Nachhaltigkeitsaspekte .....</i>	53
3.2.3 <i>Unternehmensziele und Nachhaltigkeitsorientierung .....</i>	56
3.2.4 <i>Öko-Effizienz als Ziel eines nachhaltigen Unternehmens? .....</i>	59
3.3 <i>Unternehmensführung und Nachhaltigkeit .....</i>	63
3.4 <i>Unternehmenserfolg und Nachhaltigkeit .....</i>	68
3.5 <i>Zusammenfassung und kritische Würdigung .....</i>	82
<b>4 Modell der nachhaltigkeitsorientierten Unternehmensführung .....</b>	<b>87</b>
4.1 <i>Kontextfaktoren des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagement .....</i>	88
4.1.1 <i>Analyse des Unternehmensumfelds .....</i>	88
4.1.2 <i>Analyse der Branchenzugehörigkeit .....</i>	91
4.1.3 <i>Stakeholder als Vertreter interner und externer Ansprüche .....</i>	95
4.1.4 <i>Zusammenführung der Kontextfaktoren .....</i>	97
4.2 <i>Normative Ebene einer nachhaltigkeitsorientierten Unternehmensführung .....</i>	100
4.2.1 <i>Der Begriff der Organisationskultur .....</i>	104
4.2.2 <i>Veränderlichkeit und Veränderbarkeit der Organisationskultur .....</i>	109
4.2.3 <i>Nachhaltigkeit in Vision, Unternehmenspolitik und Organisationskultur .....</i>	119
4.3 <i>Strategische Ebene einer nachhaltigkeitsorientierten Unternehmensführung .....</i>	123
4.3.1 <i>Nachhaltigkeitsstrategien aus wettbewerbsstrategischer Sicht .....</i>	144

4.3.2	Backcasting als Planungsprinzip von Nachhaltigkeitsstrategien.....	149
4.3.3	Planung nachhaltiger Unternehmensstrategien .....	153
4.4	<i>Operative Ebene einer nachhaltigkeitsorientierten Unternehmensführung</i> .....	157
4.4.1	Materialwirtschaft und Logistik.....	158
4.4.2	Produktion .....	161
4.4.3	Anlagenwirtschaft .....	164
4.4.4	Marketing.....	167
4.4.5	Kommunikationspolitik .....	171
4.4.6	Personalwesen .....	173
4.5	<i>Modell der nachhaltigkeitsorientierten Unternehmensführung</i> .....	175
<b>5</b>	<b>Managementinstrumente zur Unterstützung einer nachhaltigkeitsorientierten Unternehmensführung</b> .....	<b>183</b>
5.1	<i>Darstellung nachhaltigkeitsrelevanter Managementinstrumente</i> .....	184
5.2	<i>Charakterisierung nachhaltigkeitsrelevanter Managementinstrumente</i> ....	197
<b>6</b>	<b>Nachhaltigkeitsbewertung von Unternehmen</b> .....	<b>203</b>
6.1	<i>Quantifizierung der Nachhaltigkeit eines Unternehmens</i> .....	203
6.1.1	Sustainable Value Added .....	204
6.1.2	Composite Sustainable Development Index .....	207
6.1.3	Integrated Sustainability Assessment .....	210
6.1.4	Anwendung der Bewertungsmethoden am Beispiel BP und Royal Dutch/Shell .....	213
6.2	<i>Bewertung der Organisationskultur aus der Perspektive der Nachhaltigkeit</i> .....	221
6.2.1	Bewertung von Nachhaltigkeitsstrategien aus organisationskultureller Sicht .....	221
6.2.2	Fallstudie: Organisationskultur aus der Perspektive der Nachhaltigkeit .....	224
6.3	<i>Zusammenfassung</i> .....	228
<b>7</b>	<b>Zusammenfassung</b> .....	<b>231</b>
<b>8</b>	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>237</b>

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1: Aufbau der Arbeit.....	13
Abbildung 2-1: Modell des Strategic Sustainable Development .....	27
Abbildung 3-1: Zusammenhang zwischen Produktionsfaktoren und Nachhaltigkeit .....	41
Abbildung 3-2: normatives, innovationsrationales und substanzerhaltungsrationales Nachhaltigkeitsverständnis .....	42
Abbildung 3-3: Entwicklungsstufen eines nachhaltigen Unternehmens.....	50
Abbildung 3-4: Unternehmen als Umwandlungssystem von Ressourcen .....	53
Abbildung 3-5: Umweltprofitkurve und Grenzumweltprofitkurve .....	72
Abbildung 4-1: Ebenen des Managements.....	101
Abbildung 4-2: Ebenen der Organisationskultur nach Schein.....	106
Abbildung 4-3: Kulturdynamik-Modell nach Hatch .....	115
Abbildung 4-4: Wege, Prozesse und Dimensionen der Kulturänderung .....	118
Abbildung 4-5: Typologie von Organisationskulturen .....	120
Abbildung 4-6: Systematisierung ökologischer Basisstrategien.....	135
Abbildung 4-7: Marktchance-Umweltrisiko-Portfolio .....	136
Abbildung 4-8: Charakterisierung nachhaltiger Unternehmensstrategien.....	142
Abbildung 4-9: Würfel zur Systematisierung von Nachhaltigkeitsstrategien .....	145
Abbildung 4-10: Planung nachhaltiger Unternehmensstrategien.....	155
Abbildung 4-11: Ebenen und Kontextfaktoren der nachhaltigkeitsorientierten Unternehmensführung.....	176
Abbildung 4-12: Modell der nachhaltigkeitsorientierten Unternehmensführung.....	177
Abbildung 4-13: Elemente einer nachhaltigkeitsorientierten Unternehmensführung und deren Zusammenhang .....	179
Abbildung 6-1: Übersicht Composite Sustainable Development Index.....	207
Abbildung 6-2: Berechnung des Composite Sustainable Development Index.....	209
Abbildung 6-3: Integrated Sustainability Assessment – Bewertung der ökologischen Dimension .....	219
Abbildung 6-4: Integrated Sustainability Assessment – Gesamtbewertung.....	220



# Tabellenverzeichnis

Tabelle 3-1: Schulen des Stoffstrommanagements .....	44
Tabelle 3-2: Ökoeffizienzkennzahlen nach UNCTAD .....	60
Tabelle 3-3: Shareholder-Value versus Stakeholder-Value .....	69
Tabelle 3-4: mögliche Zusammenhänge zwischen Unternehmenserfolg und Steigerung der Nachhaltigkeitsleistung .....	71
Tabelle 3-5: Studien über Erfolgswzusammenhang Nachhaltigkeit und Unternehmenserfolg .....	75
Tabelle 4-1: Schema für die Erfassung nachhaltiger Kontextfaktoren .....	98
Tabelle 4-2: Nachhaltigkeitsorientiertes organisationales Lernen.....	112
Tabelle 4-3: Natural Resource Based View nach Hart .....	130
Tabelle 4-4: Bewertung nachhaltiger Unternehmensstrategien .....	143
Tabelle 4-5: Beurteilung der Nachhaltigkeitsstrategien aus Sicht der generischen bzw. hybriden Wettbewerbsstrategien .....	147
Tabelle 5-1: Charakterisierung von Instrumenten des Nachhaltigkeitsmanagements .....	198
Tabelle 6-1: Sustainable Value für Royal Dutch/Shell und BP .....	215
Tabelle 6-2: Kennzahlen zur Berechnung des Composite Sustainable Development Index .....	216
Tabelle 6-3: Composite Sustainable Development Index und Sub-Indizes .....	217
Tabelle 6-4: Beurteilung von Nachhaltigkeitsstrategien aus Sicht der Organisationskultur .....	222



# 1 Einleitung

## 1.1 Einführung und Themenstellung

Wirtschaftliches Handeln führt neben erwünschten Ergebnissen auch zu unerwünschten Auswirkungen. Diese zeigen sich durch Umweltschäden, die durch Abfälle und Emissionen oder Nutzung von Rohstoffen und Ressourcen verursacht werden, sowie durch negative Auswirkungen auf Mitarbeiter, weitere Anspruchsgruppen und die Gesellschaft insgesamt. Diese negativen Auswirkungen können nicht mehr ignoriert werden, da zum einen die ökologische Tragfähigkeit der Umwelt überschritten zu werden droht bzw. überschritten wurde. Beispielsweise bezeichnen Common und Stagl die Ressourcennutzung, den Anfall von Abfällen und Emissionen sowie die verminderte Stabilität von Ökosystemen als Herausforderungen für eine nachhaltige Entwicklung.<sup>1</sup> Schierenbeck beschreibt die Überforderung der natürlichen Umwelt durch zwei zentrale ökologische Problembereiche, einerseits der Ressourcenerschöpfung hervorgerufen durch ein strukturelles Ungleichgewicht von Ressourcenabbau und der Regeneration von Ressourcen und andererseits in der Umweltverschmutzung durch Belastung der Umwelt mit Schadstoffen.<sup>2</sup> Dyllick sieht eine Überforderung der natürlichen Umwelt durch Ressourcenerschöpfung, Umweltverschmutzung und die Zerstörung ökologischer Systeme und Kreisläufe.<sup>3</sup> Zum anderen ist die gesellschaftliche Akzeptanz negativer Auswirkungen geringer geworden.<sup>4</sup> Insbesondere das gesellschaftliche Leitbild der nachhaltigen Entwicklung bildet seit Mitte der achtziger Jahre des 20. Jahrhunderts einen Rahmen einer intensiven Diskussion zu negativen ökologischen und sozialen Auswirkungen, bei der neben anderen Fragen der erforderliche bzw. mögliche Beitrag von Unternehmen zu einer ökologisch und sozial

---

<sup>1</sup> Vgl. Common und Stagl (2005), S. 2 bzw. S. 82f., siehe auch die regelmäßigen Berichte des world resource institute zum Ausmaß der Ressourcennutzung und Umweltzerstörung ([www.wri.org](http://www.wri.org)).

<sup>2</sup> Vgl. Schierenbeck (1995), S. 70f.

<sup>3</sup> Vgl. Dyllick (1982).

<sup>4</sup> Vgl. Leitschuh-Fecht und Bergius (2007); Nick et al weisen diesbezüglich darauf hin, dass sich momentan der Druck von Stakeholdern auf Unternehmen nicht erhöht und sich die Aktivitäten von Nichtregierungsorganisationen (NRO bzw. NGO) in Richtung Kooperation verschieben, diese jedoch neue Strategien und Instrumente zur Beeinflussung von Unternehmen entwickeln und ihr Engagement in Entwicklungs- und Schwellenländern verstärken werden; Nick, Salzmann et al. (2007).

ausgewogenen gesellschaftlichen Entwicklung thematisiert wird.<sup>5</sup> Diese Fragestellung nach Handlungsmöglichkeiten und Beiträgen von Unternehmen für eine nachhaltige Entwicklung stellt den Ausgangspunkt für diese Arbeit dar.

Fragen von Aufgaben und Funktion von Unternehmen sind Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre: *„Aufgabe der Betriebswirtschaftslehre ist es, alles wirtschaftliche Handeln, das sich im Betrieb vollzieht, zu beschreiben und zu erklären und schließlich aufgrund der erkannten Regelmäßigkeiten und Gesetzmäßigkeiten des Betriebsprozesses wirtschaftliche Verfahren zur Realisierung praktischer betrieblicher Zielsetzungen zu entwickeln.“*<sup>6</sup> Ähnlich formulieren Lechner et al.: *„Die Betriebswirtschaftslehre orientiert sich ... an den einzelnen Organisationseinheiten (Einzelwirtschaften) und untersucht die mit dem Aufbau und Ablauf der Einzelwirtschaften (Betriebe) zusammenhängenden Tatbestände und Vorgänge. Im Mittelpunkt der Betrachtungen stehen die wirtschaftlichen Sachverhalte der Leistungserstellung und Leistungsabgabe bzw. der Leistungsanspruchnahme in diesen Wirtschaftseinheiten.“*<sup>7</sup> Ein Betrieb wird definiert als eine organisierte Wirtschaftseinheit, in der verfügbare Mittel (Vermögen) unter Wagnissen zur Erstellung von Leistungen und Abgabe dieser Leistungen an außenstehende Bedarfsträger eingesetzt werden.<sup>8</sup> Thommen und Achleitner definieren den Begriff Unternehmen aus Sicht der managementorientierten Betriebswirtschaftslehre *„...als ein offenes, dynamisches, komplexes, autonomes, marktgerichtetes produktives soziales System“*.<sup>9</sup> In der Literatur<sup>10</sup> erfolgt eine uneinheitliche Abgrenzung der Begriffe Unternehmen und Betrieb, die keinen Erkenntnisbeitrag zu dieser Arbeit liefert; vielfach werden diese Begriffe auch synonym verwendet, dieser Konvention wird im Rahmen dieser Arbeit gefolgt.

Die Betriebswirtschaftslehre hat sich Fragen nach negativen Auswirkungen betriebswirtschaftlichen Handelns zuzuwenden<sup>11</sup> bzw. dies zum Teil schon durch die

---

<sup>5</sup> Vgl. World Commission on Environment and Development (1987); Tremmel (2003); Robèrt (2000); Robèrt, Schmidt-Bleck et al. (2002).

<sup>6</sup> Siehe Wöhe und Döring (2002), S. 27.

<sup>7</sup> Siehe Lechner, Egger et al. (2001), S. 33.

<sup>8</sup> Vgl. Lechner, Egger et al. (2001), S. 34.

<sup>9</sup> Siehe Thommen und Achleitner (2003), S. 38.

<sup>10</sup> Vgl. Wöhe (1996), S. 12f.; Lechner, Egger et al. (2001), S. 34ff. Loitsberger und Wagner definieren Betriebe als Institutionen, die einer allgemeinen Nutzenstiftung dienen, sie sollen allen relevanten Gruppen nützen und niemandem schaden, vgl. Loitsberger et al. (2003).

<sup>11</sup> Obwohl die Einbeziehung der Umwelt in den betrieblichen Produktionsprozess seit langem eine Tatsache ist, war dies sehr lange weder für die Betriebe noch die Betriebswirtschaftslehre ein Diskussionspunkt, vgl. Loitsberger und Wagner (2003), S. 140.

Entwicklung des Teilgebiets der ökologieorientierten Betriebswirtschaftslehre getan.<sup>12</sup> Eine offene Frage ist, inwieweit der Diskurs über nachhaltige Entwicklung die Diskussion in der Betriebswirtschaftslehre und den Managementwissenschaften beeinflusst hat. Hierzu stellen Hansen und Schrader fest, dass das Thema gesellschaftliche Verantwortung nach wie vor eine Nischenrolle in der Betriebswirtschaftslehre einnimmt.<sup>13</sup> Auch Bansal konstatiert, dass das Verständnis des Begriffes Nachhaltigkeit und dessen Bedeutung auf Ebene des einzelnen Unternehmens nach wie vor gering ist,<sup>14</sup> während Freimann zur weiteren Entwicklung einer nachhaltigkeitsorientierten Betriebswirtschaftslehre ausführt:<sup>15</sup> *„Anschluss an die Theorie- und Praxisentwicklung zu suchen, heißt auf theoretischer Ebene sowohl in verstärktem Umfang die internationale Entwicklung zu beobachten, zu begleiten und voranzubringen, als auch verstärkt sich in interdisziplinäre Zusammenhänge zu begeben.“* Seidel sieht Nachhaltigkeit ebenfalls zu wenig in der Betriebswirtschaftslehre berücksichtigt und fordert eine nachhaltigkeitsorientierte Betriebswirtschaftslehre.<sup>16</sup> Zudem werden häufig Einzelaspekte im Bereich der Nachhaltigkeitsforschung untersucht, eine ganzheitliche Betrachtung erfolgt nicht.<sup>17</sup>

In der Unternehmenspraxis sind vielfältige Aktivitäten in Verbindung mit der Thematik nachhaltige Entwicklung und CSR<sup>18</sup> zu beobachten, allerdings ist fraglich, ob diese tatsächlich eine Verbindung zum Kerngeschäft aufweisen und mehr als eine nachhaltigkeitsorientierte Imagepflege („greenwashing“<sup>19</sup>) darstellen.<sup>20</sup> Harris und Andrew führen den Unterschied zwischen tatsächlichen umweltorientierten Verhalten und dem durch Unternehmen vorgegebenen Verhalten auf drei Begründungen zurück:<sup>21</sup> Erstens kann es der Fall sein, dass die durch die Unternehmensführung vorgegebene Vision nicht von allen Mitarbeitern des Unternehmens geteilt wird und dementsprechend ein in der Vision propagiertes umweltfreundliches bzw. nachhaltiges Handeln im Arbeitsablauf nur eingeschränkt umgesetzt wird. Ein zweiter Grund für ein Auseinanderfallen der offiziellen Unternehmensposition und den

---

<sup>12</sup> Für eine Übersicht siehe Hopfenbeck (1997), S. 73 bzw. Kapitel 3.

<sup>13</sup> Vgl. Hansen und Schrader (2005), S. 374: Die Autoren sehen Nachhaltigkeitsaspekte als Teil der gesellschaftlichen Verantwortung.

<sup>14</sup> Vgl. Bansal (2005), S. 197f.

<sup>15</sup> Siehe Freimann (2007), S. 65.

<sup>16</sup> Vgl. Seidel (2004), S. 421.

<sup>17</sup> Vgl. Korhonen (2006), S. 516.

<sup>18</sup> CSR=corporate social responsibility, für eine Begriffserklärung siehe Abschnitt 2.2.

<sup>19</sup> Vgl. Laufer (2003).

<sup>20</sup> Vgl. Freimann (2007), S. 65; GTZ AgenZ (2006); Baumgartner und Ebner (2005).

<sup>21</sup> Vgl. Harris und Crane (2002), S. 228.

tatsächlich gesetzten Handlungen liegt darin, dass die Unternehmensleistung auf externen Druck reagiert und eine umweltfreundliche und nachhaltige Politik postuliert, aber nicht der Meinung ist, dass diese auch tatsächlich umzusetzen ist, d.h. es als ausreichend betrachtet wird, als umweltfreundlich und nachhaltig zu scheinen. Und drittens kann dieser Unterschied darin begründet sein, dass sich der Unterschied zwischen der offiziellen Unternehmensposition und dem gesetzten Verhalten durch eine verzögerte Anpassung der Organisationskultur an Umwelt- und Nachhaltigkeitsaspekten ergibt. Unternehmen, die sich mit Nachhaltigkeit/CSR auseinandersetzen und diesen umsetzen wollen, sind auch mit der Problemstellung konfrontiert, wie Nachhaltigkeit/CSR praktisch umzusetzen ist.<sup>22</sup>

Es ergibt sich daraus die Problemstellung, dass Nachhaltigkeit als wichtiges Thema für die Betriebs- und Managementlehre sowie für die Unternehmenspraxis zwar diskutiert wird, es aber fraglich ist, inwieweit Nachhaltigkeit in der Betriebswirtschafts- und Managementlehre ausreichend berücksichtigt und in der Unternehmenspraxis tatsächlich umgesetzt wird. Dies begründet sich darin, dass in der Diskussion von Fragen der nachhaltigen Entwicklung insbesondere im Zusammenhang mit Unternehmen der Aspekt der Verpflichtung und der Verantwortung von Unternehmen in den Vordergrund gestellt wird, jedoch der Aspekt der konkreten Umsetzung und Integration der nachhaltigen Entwicklung nicht ausreichend diskutiert wird.<sup>23</sup> Es soll daher weniger die Frage nach dem „Was ist aus Sicht der nachhaltigen Entwicklung zu tun?“ als vielmehr die Frage nach dem „Wie können Unternehmen nachhaltiger agieren?“ in den Mittelpunkt gestellt werden. Zur Beantwortung dieser Frage sind unterschiedliche Ebenen der Unternehmensführung zu betrachten. Auf normativer Ebene steht die Frage der Legitimität der Unternehmenstätigkeit im Mittelpunkt, die strategische Ebene beschäftigt sich mit der Frage der Effektivität im Sinne der Auswahl der richtigen Ziele für das Unternehmen während auf operativer Ebene die effiziente Durchführung der Unternehmensabläufe im Mittelpunkt stehen muss.

Es ist nicht möglich, die Frage der Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten in der Unternehmensführung rein auf empirische Erfahrungen zu beschränken, da die Betriebswirtschaftslehre die Entwicklung der Praxis nicht einfach übernehmen kann. Vielfach wird in Unternehmen Nachhaltigkeit als Zusatzthema behandelt, als

---

<sup>22</sup> Vgl. Cramer (2005), S. 255.

<sup>23</sup> Vgl. Carpenter und White (2004), S. 52ff.

Parallelstrategie neben dem Kerngeschäft und ohne Verzahnung mit diesem.<sup>24</sup> Es ist vielmehr deduktiv die Frage zu stellen, ob die bisherigen Ansätze, Konzepte und Modelle zur nachhaltigkeitsorientierten Unternehmensführung ausreichen.

Es wird daher im Rahmen dieser Arbeit auf Basis einer Analyse und Diskussion der Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten in der Betriebswirtschaftslehre und den Managementwissenschaften der Frage nachgegangen, wie ein Unternehmen Nachhaltigkeit in die normative, strategische und operative Ebene der Unternehmensführung integrieren kann. Das Ziel ist die Entwicklung eines Modells der nachhaltigkeitsorientierten Unternehmensführung, das Unternehmen anwenden können, um einerseits einen Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung leisten zu können und andererseits wirtschaftlich erfolgreich(er) agieren zu können. Diese impliziert natürlich, dass die Umsetzung des Konzepts der nachhaltigen Entwicklung erstens ein anzustrebendes Ziel für die Gesellschaft ist und zweitens dieses Konzept für Unternehmen und unternehmerisches Handeln operationalisierbar ist.

Aus dieser zentralen Fragestellung nach der Entwicklung eines Modells der nachhaltigkeitsorientierten Unternehmensführung ergeben sich weitere Fragestellungen:

Welche Strategien aus Sicht der nachhaltigen Entwicklung können Unternehmen verfolgen? In welchem Zusammenhang mit Wettbewerbsstrategien stehen diese nachhaltigkeitsbezogenen Strategien?

Welche Managementinstrumente unterstützen eine nachhaltigkeitsorientierte Unternehmensführung? Sind bestimmte Managementinstrumente für Nachhaltigkeitsstrategien von besonderer Bedeutung?

Wie kann die Nachhaltigkeit eines Unternehmens bewertet werden? Die Bewertung eines Unternehmens aus Nachhaltigkeitssicht ist von Interesse, um zu beurteilen, inwieweit Fortschritte in Richtung Nachhaltigkeit erzielt wurden und Ziele, Strategien und Maßnahmen erreicht, erfolgreich eingeführt bzw. umgesetzt wurden. Dazu sind Bewertungsinstrumente, die alle Dimensionen der Nachhaltigkeit berücksichtigen können, zu identifizieren und deren praktische Anwendbarkeit zu demonstrieren.

---

<sup>24</sup> Vgl. Freimann (2007), S. 65.

Gibt es einen Einfluss der Organisationskultur eines Unternehmens auf dessen Nachhaltigkeitsorientierung? Eine nachhaltigkeitsorientierte Unternehmensführung erfordert die Motivation und offene Einstellung der Mitarbeiter zu dieser Thematik sowie die Bereitschaft zum Wandel des Unternehmens in Richtung Nachhaltigkeit.<sup>25</sup> Zudem reagieren Menschen unterschiedlich auf neue Ansätze, Konzepte und Methoden, wobei kulturelle Einstellungen diese Reaktion wesentlich beeinflussen.<sup>26</sup> Daher wird in dieser Arbeit neben den grundlegenden Strukturen, Vorgehensweisen und Strategien einer nachhaltigkeitsorientierten Unternehmensführung der Zusammenhang mit der Organisationskultur herausgearbeitet werden.

Wie ist die jeweilige Situation, in der sich ein Unternehmen befindet, zu berücksichtigen bzw. welche Kontextfaktoren sind hierbei besonders zu beachten? Nachhaltigkeitsmanagement umfasst ökologische, soziale und ökonomische Aspekte und ist kontextspezifisch auszugestalten. Der Kontext wird insbesondere durch die Branchenzugehörigkeit des Unternehmens, durch die Unternehmensgröße, durch die Bedürfnisse der Kunden und Ansprüche von Stakeholdergruppen sowie durch die für das Unternehmen geltenden Regelungen und Vorschriften bestimmt. Es wird daher Unternehmen geben, für die eine nachhaltigkeitsorientierte Unternehmensführung von großer Relevanz sein wird und andere Unternehmen, für die dieses Thema eine geringere Relevanz besitzt.

Die konkrete Vorgehensweise zur Erstellung der Arbeit und damit zur Beantwortung der aufgeworfenen Fragen wird in Abschnitt 1.3 erläutert.

## 1.2 Definitionen und begriffliche Grundlagen

In diesem Abschnitt werden die relevanten Definitionen und begrifflichen Grundlagen dargelegt, um ein einheitliches Verständnis derselben für diese Arbeit sicherzustellen. Dies betrifft die Begriffe Aspekt, Prinzip, Modell, Konzept, Theorie, Paradigma, Legitimität, Effizienz, Effektivität sowie Unternehmensführung.

Ein Aspekt bezeichnet einen Gesichtspunkt bzw. eine allgemeine Betrachtungsweise.<sup>27</sup> Werden daher im Rahmen dieser Arbeit einzelne

---

<sup>25</sup> Vgl. Stone (2006a).

<sup>26</sup> Vgl. Kekäle (1998), S. 133.

<sup>27</sup> Vgl. Brockhaus (2001a), S. 216.

Gesichtspunkte der Nachhaltigkeit unterschieden, werden diese als Nachhaltigkeitsaspekte bezeichnet (vgl. Abschnitt 3.2.2). Ein Prinzip ist definiert als allgemeine feste Regel bzw. Richtschnur des Handelns, zudem werden Sätze von großer Allgemeinheit, die sich als erste Sätze für den Aufbau eines Wissensgebietes eignen, als Prinzip bezeichnet.<sup>28</sup> Prinzipien für eine nachhaltige Entwicklung, die Regeln für Handlungen und gegebenenfalls zu unterlassende Handlungen umfassen, können als Beispiel genannt werden (siehe Abschnitt 2.3). Ein Konzept ist eine erste Niederschrift bzw. ist darunter ein klar umrissener Plan oder ein Programm für ein Vorhaben zu verstehen.<sup>29</sup> Daher kann ein umfassender Plan eines Unternehmens zur Reorganisation der Produktion auch als Konzept der Reorganisation der Produktion bezeichnet werden.

Modelle sind gedankliche Abbilder von Problemen und Problemlösungsversuchen in Worten, Symbolen und ihren Verknüpfungen. Planungsmodelle dienen dabei einer vernünftig begründeten Vorschau (Prognose) oder einer vernünftigen Auswahl von Handlungen, während Entscheidungsmodelle Wissensanforderungen und Regeln zum Erkennen vernünftiger Handlungen umfassen.<sup>30</sup> Wenn daher ein Modell der nachhaltigkeitsorientierten Unternehmensführung entwickelt werden soll, geht es um eine umfassende Darstellung der Möglichkeiten, Nachhaltigkeitsaspekte in den Planungen, Abläufen und Tätigkeiten eines Unternehmens zu berücksichtigen. Dies ist im Sinne eines Planungsmodells zu verstehen, da damit eine vernünftige Auswahl von Vorgehensweisen und Handlungen sowie geeigneten Managementinstrumenten ermöglicht wird. Zudem kann es als Erklärungsmodell aufgefasst werden, da es die erforderliche und geeignete Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in die Unternehmensführung erklärt.

Eine Theorie ist ein System von Aussagen oder Sätzen, das in gewissem Umfang der Zusammenfassung, Beschreibung, Erklärung und Vorhersage von Phänomenen dient, wobei eine Theorie zahlreiche und vielgestaltige Phänomene im Rahmen eines Gegenstandsbereiches so zusammenfasst, dass diese als wissenschaftliche

---

<sup>28</sup> Vgl. Brockhaus (2001e), S. 491.

<sup>29</sup> Vgl. Brockhaus (2001b), S. 346.

<sup>30</sup> Vgl. Schneider (1995), S. 10.

Erkenntnis ausgewiesen werden können.<sup>31</sup> Schneider unterscheidet im wirtschaftswissenschaftlichen Schrifttum drei Bedeutungen des Begriffes „Theorie“:<sup>32</sup>

- Theorie als Einzelbezeichnung für behauptete Zusammenhänge zwischen Umweltgegebenheiten (Daten) und beobachtbaren Handlungen
- Theorie als Gattungsname für verschiedene Lösungsansätze bei ähnlicher Fragestellung bzw. gleichartigem Anwendungsgebiet
- Theorie im Sinne eines Programms oder Leitbildes für die Forschung, d.h. als Gattungsname für ähnliche Lösungsansätze bei verschiedenen Fragestellungen bzw. unterschiedlichen Anwendungsgebieten

Ein Paradigma bezeichnet die Gesamtheit aller Grundauffassungen einer Disziplin hinsichtlich Gegenstandsbereich und Methode. Es ist für eine Disziplin konstitutiv, da es festlegt, was als wissenschaftlich befriedigende Lösung angesehen werden kann und welche Fragestellungen wissenschaftlich zulässig sind;<sup>33</sup> ein Paradigmenwechsel bezeichnet die Veränderung eines bestehenden Denk- oder Verhaltensmusters.<sup>34</sup>

Legitimität bezeichnet in der Politikwissenschaft die Rechtfertigung des Staates, seiner Herrschaftsgewalt und seiner Handlungen durch Wertvorstellungen und Grundsätze im Unterschied zur formalen Gesetzmäßigkeit oder rein faktischen Machtausübung.<sup>35</sup> Auf die Ebene der Unternehmen bezogen bedeutet dies, die Akzeptanz der Handlungen eines Unternehmens in der Gesellschaft insgesamt bzw. bei den einzelnen Anspruchsgruppen dadurch zu erreichen, dass das Unternehmen nicht gegen allgemein akzeptierte Grundsätze und Wertvorstellungen verstößt.

Effizienz bedeutet den Einsatz der richtigen Mittel, Effektivität bezieht sich dagegen auf die Zielerreichung und insbesondere darauf, dass die richtigen Ziele („Doing the right things“) verfolgt werden.<sup>36</sup> Effizienz wird auch als eine Situation bezeichnet, in der eine Organisation die Vorteile und Gewinne maximiert, während die

---

<sup>31</sup> Vgl. Brockhaus (2001f), S. 14.

<sup>32</sup> Vgl. Schneider (1995), S. 164f.

<sup>33</sup> Vgl. Brockhaus (2001d), S. 554.

<sup>34</sup> Vgl. Campus (2003), S. 1935.

<sup>35</sup> Vgl. Brockhaus (2001c), S. 229.

<sup>36</sup> Vgl. Steinmann und Schreyögg (1997), S. 53.

Anstrengungen und Ausgaben gleichzeitig verringert werden.<sup>37</sup> Effizienz stellt somit das Verhältnis von Aufwand zu Nutzen dar, während Effektivität auch die Frage nach den Zielen und gewünschten Wirkungen stellt. Dellmann bezeichnet daher Effizienz als die ressourcenorientierte Wirksamkeit (Einsatz der richtigen Mittel<sup>38</sup>) und Effektivität als die zielorientierte Wirksamkeit.<sup>39</sup>

Der Begriff Unternehmensführung bezeichnet die zielorientierte Gestaltung, Steuerung und Entwicklung eines Unternehmens und kann aus institutioneller Sicht und aus funktionaler Sicht betrachtet werden. Die institutionelle Sicht umfasst die Gesamtheit der Führungskräfte, die funktionale Sicht beinhaltet die Mitarbeiterorientierung und die Sachorientierung. Bei der sachbezogenen Führung wird die Gesamtheit der Bestimmungshandlungen betrachtet, die das Verhalten des Systems Unternehmen festlegen und auf ein übergeordnetes Gesamtziel ausrichten.<sup>40</sup> Heinen definiert Unternehmensführung als „die zielgerechte Gestaltung der Strukturen und Prozesse des Unternehmens“.<sup>41</sup> Heinen sieht den Schwerpunkt der Unternehmensführung auf der Ebene des Gesamtunternehmens hinsichtlich wirtschaftlicher Grundsatzentscheidungen wie beispielsweise die Festlegung von Organisationsstrukturen und unterscheidet davon Fragen der Personalführung, die die Mikroebene der zwischenmenschlichen Interaktionen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern betreffen.<sup>42</sup> In dieser Arbeit wird der Auffassung Heinens gefolgt und der Schwerpunkt auf die sachbezogenen Aufgaben und die Sachorientierung gelegt. Im Mittelpunkt steht daher die Frage, wie Nachhaltigkeit in den Abläufen und Tätigkeiten eines Unternehmens berücksichtigt werden kann. Dies erfordert die Diskussion der Berücksichtigung von Nachhaltigkeit auf der normativen, der strategischen und der operativen Ebene der Unternehmensführung. Das konkrete Verhalten von Führungskräften, d.h. die personenbezogene Sichtweise des Verhaltens einzelner Personen bzw. im Sinne von Staehle die Personalführung lässt sich aus Nachhaltigkeitssicht schwer verallgemeinern und wird daher nicht in den Mittelpunkt der Betrachtung gerückt, sehr wohl jedoch der wichtige Einfluss der Organisationskultur.

---

<sup>37</sup> Vgl. Campus (2003), S. 1805.

<sup>38</sup> Vgl. Steinmann und Schreyögg (1997), S. 53.

<sup>39</sup> Vgl. Dellmann (1992), S. 121.

<sup>40</sup> Vgl. Olfert und Rahn (2001), Sp. 918.

<sup>41</sup> Siehe Heinen (1991), S. 63.

<sup>42</sup> Vgl. Heinen (1991), S. 848.

### 1.3 Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit basiert auf dem systemorientierten Ansatz der Betriebswirtschaftslehre im Sinne einer Gestaltungslehre<sup>43</sup>, indem ein Modell zur nachhaltigkeitsorientierten Unternehmensführung erstellt wird. Dies geschieht auf Basis einer umfassenden Literaturanalyse und einer darauf aufbauenden Systematisierung der wesentlichen Einflussgrößen und strategischen Positionierungsmöglichkeiten von Unternehmen im Kontext nachhaltiger Entwicklung. Explorativ wird der Zusammenhang zwischen Organisationskultur und nachhaltiger Unternehmensführung, insbesondere Nachhaltigkeitsstrategien herausgearbeitet.

Bei der Beschäftigung mit dem Thema Nachhaltigkeit drängt sich die Frage auf, inwieweit Werte und Werthaltungen in der Betriebswirtschafts- und Managementlehre berücksichtigt werden können. Die Frage, ob die Betriebswirtschaftslehre eine wertfreie oder wertende Wissenschaft sei, wird seit ihren Anfängen kontrovers diskutiert.<sup>44</sup> Es setzte sich dabei mehrheitlich die Auffassung durch, dass Sie eine wertfreie Wissenschaft sei, allerdings wird diese Position immer wieder in Frage gestellt.<sup>45</sup> Loitsberger und Wagner führen dazu aus, dass die Betriebswirtschaftslehre durch den Fokus auf die Gewinnmaximierung eine nicht offen deklarierte Privatwirtschaftslehre geblieben ist, somit zwar Schmalenbach im zweiten Methodenstreit<sup>46</sup> sich hinsichtlich der Namensgebung, aber Rieger sich bei der inhaltlichen Ausrichtung durchgesetzt hat. Bei dieser „versteckten“ Privatwirtschaftslehre sind zwei Subrichtungen zu unterscheiden, die eine bekennt sich offen zum Ziel der Gewinnmaximierung und rechnet den Gewinn dem Unternehmer zu, die zweite sieht Gewinn als Maßstab für die Wirtschaftlichkeit bzw. als Erfolgskennzahl und bezieht die Frage, wem der Gewinn zuzurechnen sei, nicht in ihre Überlegungen ein.<sup>47</sup> Allgemein wird der Betriebswirtschaftslehre praktische Normativität konzediert<sup>48</sup>, d.h. es werden Sollsätze formuliert, die aber eine Transformation erforschter Gesetzmäßigkeiten darstellen und daher im ethisch-

---

<sup>43</sup> Vgl. Wöhe und Döring (2008), S. 26.

<sup>44</sup> Vgl. Wöhe und Döring (2008), S. 19ff.

<sup>45</sup> Vgl. Loitsberger und Wagner (2003).

<sup>46</sup> Zur Geschichte der Betriebswirtschaftslehre im Detail Wöhe und Döring (2008), S. 21ff.

<sup>47</sup> Vgl. Loitsberger und Wagner (2003), S. 128.

<sup>48</sup> Vgl. Loitsberger und Wagner (2003), S. 132; Wöhe und Döring (2008), S. 15.

sozialem Sinn wertfrei sind.<sup>49</sup> Loitsberger und Wagner führen jedoch den Nachweis, dass die Betriebswirtschaftslehre eine normative Wissenschaft ist und begründen dies dadurch, dass das Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaftslehre (Betriebe bzw. Unternehmen, die als Institutionen einer allseitigen Nutzenstiftung dienen) selbst in einem entscheidenden Ausmaß durch Normen geprägt und daher zwangsläufig mit normativen Aussagen verbunden ist.<sup>50</sup> Dieser Auffassung wird im Rahmen dieser Arbeit gefolgt, da gerade der Frage der Integration eines normativen Konzepts wie jenem der nachhaltigen Entwicklung sowie der deduktiven Entwicklung eines Managementmodells eine normative Komponente innewohnt.

Korhonen weist darauf hin, dass bislang vielfach der Reduktionismus die grundlegende Vision wissenschaftlichen Arbeitens im Bereich Nachhaltigkeit ist, damit jedoch Nachhaltigkeitsprobleme nicht umfassend gelöst werden können.<sup>51</sup> Um dieses Problem zu vermeiden, folgt erkenntnistheoretisch diese Arbeit dem theoretischen Pluralismus, d.h. die für jede Teilfrage geeignete wissenschaftliche Methode wird zu deren Bearbeitung herangezogen.<sup>52</sup> Anwendung finden dabei die analytischen Forschungsmethoden der Induktion, Deduktion und Typisierung.<sup>53</sup> Die Forschungsmethode der Induktion wird dem Positivismus zugeordnet und geht davon aus, dass von einzelnen Erfahrungen auf allgemeine Zusammenhänge geschlossen werden kann; dazu muss die Erfahrung in wissenschaftliche Begriffe gefasst werden.<sup>54</sup> Bei der Deduktion wird hingegen aus einer allgemeinen Theorie eine spezielle Aussage abgeleitet.<sup>55</sup> Die Forschungsmethode der Typisierung dient primär der systematischen Ordnung einer Menge von Untersuchungsobjekten anhand sinnvoller, dem Untersuchungsziel dienender Merkmale. Dazu sind Merkmale und Merkmalsausprägungen festzulegen, um dadurch die für das jeweilige Untersuchungsziel wesentlichen Erscheinungsformen dieser Objekte zu isolieren.

---

<sup>49</sup> Vgl. Loitsberger und Wagner (2003), S. 132; Albert und Abel (1964).

<sup>50</sup> Vgl. Loitsberger und Wagner (2003), S. 133ff.: Die Autoren zeigen dies daran, dass der Betrieb eine Normengemeinschaft ist, dessen betriebswirtschaftliche Normen durch zwischenmenschliche Beziehungen, soziale Werte und die Einkommensmotivation beeinflusst werden und zeigen abschließend ethisch-soziale Normen in den betriebswirtschaftlichen Fachbereichen der Finanzierung, des Personalwesens, der Produktion und des Absatzes sowie der Ertragsverteilung auf.

<sup>51</sup> Vgl. Korhonen (2006): Korhonen definiert Reduktionismus als Vorgehensweise, bei der isoliert Ursache-Wirkungsketten bzw. einzelne Zusammenhänge untersucht werden und damit Vernetzungen und nicht-lineare Wirkungsketten nicht erkannt werden können.

<sup>52</sup> Vgl. Talke (2005), S. 11.

<sup>53</sup> Vgl. Welter (2006), S. 113.

<sup>54</sup> Vgl. Kromphardt, Clever et al. (1979), S. 39.

<sup>55</sup> Vgl. Bortz (1984), S. 17f.

Bei der Typisierung werden eine statische und eine dynamische Sichtweise unterschieden. Erstere bezeichnet das Denkergebnis der Typisierung, zweitere den Typenbildungsprozess.<sup>56</sup> Die Typisierung wird im Rahmen dieser Arbeit bei der systematischen Darstellung nachhaltiger Unternehmensstrategien sowie von Managementinstrumenten zur Unterstützung einer nachhaltigkeitsorientierten Unternehmensführung Anwendung finden (siehe Abschnitt 4.3 bzw. Kapitel 5).

Die Position des theoretischen Pluralismus erlaubt eine kombinierte normativ/präskriptiv – deduktiv – induktive Vorgehensweise: normativ/präskriptiv werden aus der Diskussion des Themas Nachhaltigkeit auf Ebene der Wirtschaft und der Unternehmen relevante Faktoren nachhaltigen Handelns abgeleitet, d.h. es wird postuliert, wie sich Unternehmen aus Nachhaltigkeitssicht verhalten sollen.<sup>57</sup> Aus dem Gebiet der Betriebs- und Managementlehre werden deduktiv geeignete Methoden und Vorgehensweisen zum Nachhaltigkeitsmanagement identifiziert. Induktiv gewonnene Erkenntnisse aus Fallbeispielen (siehe Abschnitt 6.1.4 und Abschnitt 6.2.2) und Erhebungen (siehe Abschnitt 3.4) werden zusätzlich berücksichtigt.

Nachhaltige Entwicklung erfordert ein stärkeres systematisches und interdisziplinäres Denken und bedarf neuer theoretischer Ansätze.<sup>58</sup> In diesem Sinne dient diese Arbeit der Verbindung der Nachhaltigkeitsthematik mit der Betriebswirtschaftslehre, um dadurch einerseits die theoretische Basis einer nachhaltigkeitsorientierten Unternehmensführung zu verbreitern und zu vertiefen und um andererseits – im Sinne einer anwendungsorientierten Betriebswirtschaftslehre – für die Unternehmenspraxis handlungsanleitend zu wirken. Dies erfolgt jedoch nicht durch eine reine betriebswirtschaftliche Innenbetrachtung, sondern bewusst durch die enge Verbindung mit den bisher im Bereich der Nachhaltigkeitsforschung<sup>59</sup> gewonnenen Erkenntnissen.

Die Arbeit ist wie folgt aufgebaut (siehe Abbildung 1-1): In Kapitel 2 erfolgt die Einführung in das Thema Nachhaltigkeit und nachhaltige Entwicklung, in Kapitel 3 wird der Stand der Diskussion der Nachhaltigkeitsthematik in der Betriebswirtschaft aufgearbeitet. Dazu wird das Produktionsfaktorensystem aus Sicht der Nachhaltigkeit

---

<sup>56</sup> Vgl. Welter (2006).

<sup>57</sup> Vgl. Korhonen (2004); Korhonen, von Malmborg et al. (2004); Andrews (2003); Korhonen (2007a).

<sup>58</sup> Vgl. Seuring (2004); Welford (1998), S. 6.

<sup>59</sup> Vgl. Kates, Clark et al. (2001).

diskutiert und es werden die unterschiedlichen Interpretationen von Nachhaltigkeit in der Betriebswirtschaft sowie die Schulen des Stoffstrommanagements erörtert. Auf dieser Basis aufbauend werden unternehmensbezogene Nachhaltigkeitsaspekte abgeleitet sowie Unternehmensziele und Öko-Effizienz aus Sicht der Nachhaltigkeit diskutiert, bevor auf den Themenbereich Unternehmensführung und Nachhaltigkeit eingegangen wird.

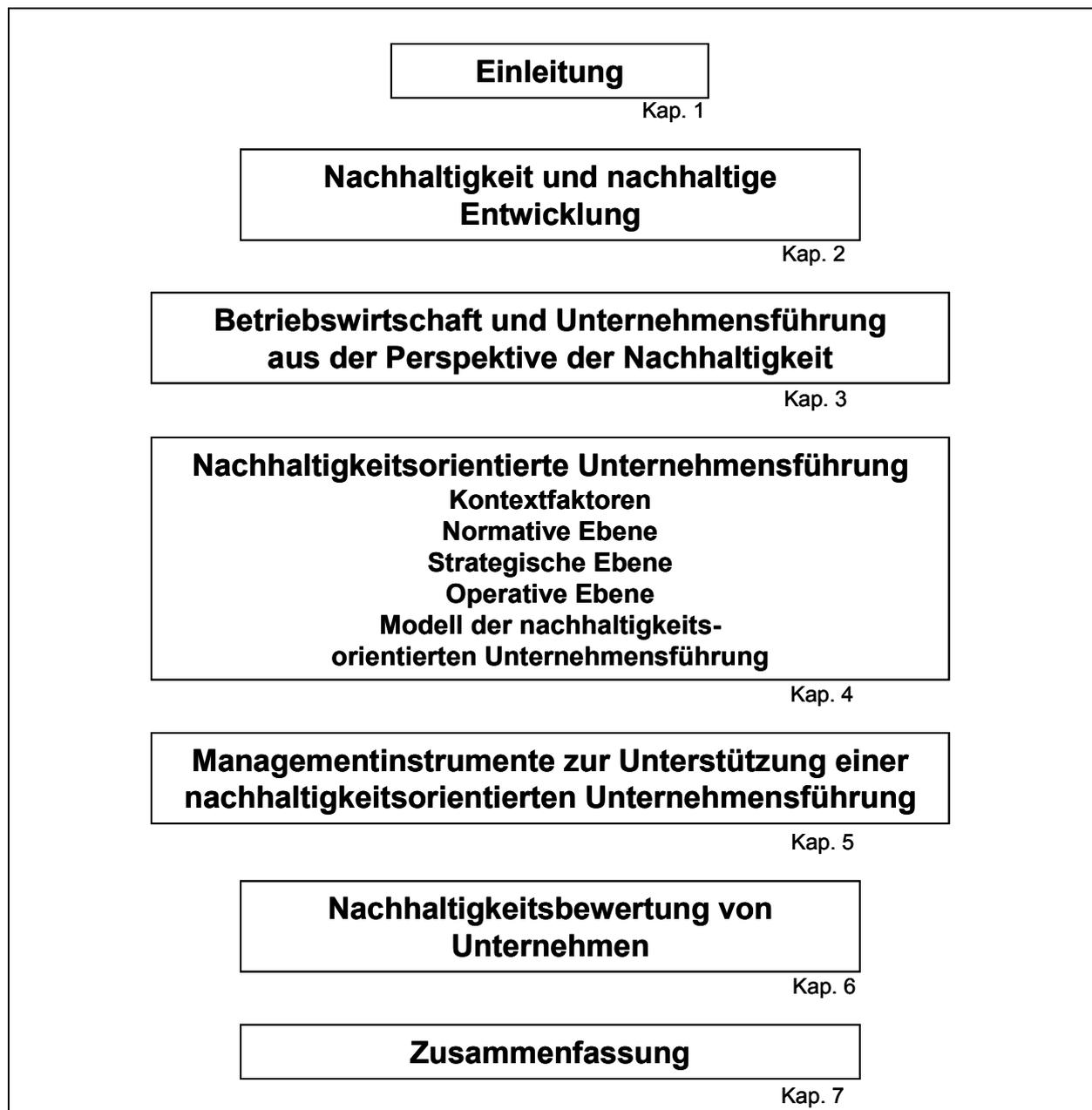


Abbildung 1-1: Aufbau der Arbeit<sup>60</sup>

Weiters wird der Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeitsorientierung und Unternehmenserfolg dargelegt. Auf dieser Basis aufbauend wird in Kapitel 4 das

<sup>60</sup> Quelle: eigene Darstellung.

Modell der nachhaltigkeitsorientierten Unternehmensführung abgeleitet und entwickelt. In Kapitel 5 werden Managementinstrumente, die eine nachhaltigkeitsorientierte Unternehmensführung unterstützen können, dargestellt und hinsichtlich ihrer Eignung für die Umsetzung spezifischer Nachhaltigkeitsstrategien beurteilt. In Kapitel 6 werden Möglichkeiten zur Bewertung der Nachhaltigkeit einzelner Unternehmen, unterteilt in die Quantifizierung der Nachhaltigkeitsleistung eines Unternehmens und der Bewertung der Organisationskultur aus der Perspektive der Nachhaltigkeit, vorgestellt. Abschließend erfolgt in Kapitel 7 die Zusammenfassung.

## 2 Nachhaltigkeit und nachhaltige Entwicklung

Dieser Abschnitt dient der Diskussion des Konzepts der nachhaltigen Entwicklung bzw. der Nachhaltigkeit.<sup>61</sup> Breite Aufmerksamkeit erlangte das Konzept durch die Veröffentlichung des Berichtes der World Commission on Environment and Development (WCED) 1987<sup>62</sup>, des sogenannten Brundtland-Berichts<sup>63</sup>, jedoch wurde der Begriff Nachhaltigkeit im Bereich der Fortwirtschaft bereits im 17. bzw. 18. Jahrhundert erstmalig verwendet.<sup>64</sup> Ein Vorläufer der Arbeit der Brundtland-Commission war die erste UN-Umweltkonferenz in Stockholm 1972<sup>65</sup>, eine Folge des Brundtland-Berichts war eine breite öffentliche Diskussion, die in die UN Konferenz über nachhaltige Entwicklung 1992 in Rio de Janeiro sowie den Nachhaltigkeitsgipfel der UN in Johannesburg 2002 mündete.<sup>66</sup> Tremmel bezeichnet Nachhaltigkeit als neues gesellschaftliches Leitbild, da es durch die Staatengemeinschaft legitimiert ist, zunehmend durch verschiedene Gruppen verwendet wird und Nachhaltigkeit Bildungsinhalt geworden ist.<sup>67</sup>

### 2.1 Der „Brundtland-Bericht“

Grundlegend für die Entwicklung des Nachhaltigkeitsbegriffs waren globale Missverhältnisse einerseits zwischen Anthroposphäre und Ökosphäre und andererseits in der unzureichenden, unter extremer Armut und Mangel leidenden Lebenssituation des größten Teils der Erdbevölkerung:<sup>68</sup> Wie lässt sich die Befriedigung elementarer Bedürfnisse der Menschen mit endlichen Ressourcen und Kapazitäten der Natur verbinden? Oder mit anderen Worten, wie können in einer

---

<sup>61</sup> Die Begriffe „Nachhaltige Entwicklung“ und „Nachhaltigkeit“ sowie „Sustainable Development“ und „Sustainability“ werden, außer es wird explizit darauf hingewiesen, synonym verwendet.

<sup>62</sup> Vgl. World Commission on Environment and Development (1987); Tremmel zeigt die frühere Verwendung des Begriffes „sustainability“ bzw. der im gleichen Sinne verwendeten Begriffe „sustainable use“ und „(maximum) sustainable yield“ auf (vgl. Tremmel (2003), S. 89f.), folgt aber der Ansicht von Brand, das erst 1987 der Begriff breite Resonanz fand, vgl. Brand und Jochum (2000), S. 20.

<sup>63</sup> Benannt nach der Kommissionsvorsitzenden Gro Harlem Brundtland.

<sup>64</sup> Vgl. Ninck (1997), S. 43; Tremmel (2003), S. 96f; Grober (2002), S. 169f. Hülsmann beruft sich auf Vorholz und nennt das 12. Jahrhundert als Ursprung des Nachhaltigkeitsbegriffs, vgl. Hülsmann (2004), S. 39.

<sup>65</sup> Vgl. Promberger, Spiess et al. (2006), S. 6. Promberger et al geben eine detaillierte Übersicht über weitere, für die Entwicklung des Nachhaltigkeits-themas relevante Konferenzen und Veröffentlichungen.

<sup>66</sup> Vgl. Promberger, Spiess et al. (2006), S. 28ff.

<sup>67</sup> Vgl. Tremmel (2003), S. 28ff.

<sup>68</sup> Vgl. Ninck (1997).

begrenzten Welt die Bedürfnisse der Menschheit befriedigt werden? Das Ziel nachhaltiger Entwicklung besteht daher darin, diese globalen Missverhältnisse zu überwinden.<sup>69</sup> Seitens der Brundtland-Commission wurde Nachhaltigkeit wie folgt definiert:<sup>70</sup>

*Sustainable development is a development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs. It contains within two key concepts: the concepts of "needs", in particular the essential needs of the world's poor, to which overriding priority should be given; and the idea of limitations imposed by the state of technology and social organisation on the environments ability to meet present and future needs. Thus the goals of economic and social development must be defined in terms of sustainability in all countries developed or developing.*

Diese Definition enthält zwei Konzepte: einerseits das Konzept der Bedürfnisse, insbesondere der essentiellen Bedürfnisse der Armen, diesem Konzept soll uneingeschränkte Priorität gegeben werden. Andererseits enthält es das Konzept der Grenzen der Fähigkeiten der Umwelt, gegenwärtigen und zukünftigen Ansprüchen zu genügen.<sup>71</sup> Aus diesen Konzepten leiten sich unmittelbar die soziale, die wirtschaftliche und die ökologische Dimension der Nachhaltigkeit ab.<sup>72</sup> Die beiden ersten Dimensionen sind dem Konzept der Bedürfnisse, die letzte Dimension dem Konzept der Grenzen zuzuordnen. Ob tatsächlich dem Konzept der Bedürfnisse die höchste Priorität zukommen soll, wird allerdings äußerst umstritten diskutiert.<sup>73</sup> Dem Konzept der Grenzen ist ja inhärent, dass diese nicht (dauerhaft) zugunsten der Bedürfnisse überschritten werden können, denn gerade die Grenzüberschreitung bei noch nicht befriedigenden Bedürfnissen der Armen ist Ursache des Problems und einer der Auslöser für die Entwicklung des Konzepts der Nachhaltigkeit.

---

<sup>69</sup> Vgl. Robèrt, Schmidt-Bleck et al. (2002).

<sup>70</sup> Siehe World Commission on Environment and Development (1987), S. 43.

<sup>71</sup> Vgl. Tremmel (2003), S. 92; World Commission on Environment and Development (1987), S. 43.

<sup>72</sup> Vgl. Elkington (1998), S. 410ff; Tremmel (2003), S. 93: Tremmel beispielsweise fasst mehr als 60 deutschsprachige Nachhaltigkeitsdefinitionen zusammen, dabei werden überwiegend drei Dimensionen angegeben, Tremmel (2003), S. 99 ff; Enquete-Kommission "Schutz des Menschen und der Umwelt" (1994), S. 54ff; Hülsmann (2004), S. 41.

<sup>73</sup> Vgl. Mauerhofer (2008); Ekardt (2005).

Die Nachhaltigkeitsdefinition von Brundtland wurde insbesondere hinsichtlich folgender zweier Punkte kritisiert:<sup>74</sup>

1. Der Gegensatz zwischen erforderlichem Wirtschaftswachstum einerseits und dem erforderlichen Schutz der Umwelt wird nicht problematisiert.
2. Die Frage der Machtverteilung lokaler, regionaler und globaler Akteure zum Erreichen eines nachhaltigen Zustandes wird nicht angesprochen.

Auf die Entwicklungen seit der Veröffentlichung des Brundtland-Reports zurückblickend, erscheinen diese Kritikpunkte berechtigt. Während vereinzelt auf Umweltaspekte in Entwicklungsprojekten Rücksicht genommen wird, haben sich die Haupteinflussfaktoren (steigender Material- und Energieverbrauch) eher noch verstärkt. Globale Umweltregelungen hingegen sind nach wie vor nur fragmentiert vorhanden bzw. umgesetzt. Zusätzlich haben sich die Ungleichheiten ökonomischer Entwicklungsmöglichkeiten noch vergrößert.<sup>75</sup> Zudem wird kritisiert, dass eigentlich radikalere Änderungen zum Erreichen einer nachhaltigeren Welt erforderlich wären und Brundtland auf unzureichenden Annahmen über Machtfragen basiert,<sup>76</sup> beispielsweise formuliert Escobar „Nachhaltigkeit ist eine schöne Fabel, die sich die Welt erzählt.“<sup>77</sup> Sneddon et al. sehen dennoch Gründe für die weitere Relevanz dieses Konzepts:<sup>78</sup>

1. Der Bericht der Brundtland-Kommission fokussierte sich auf die wesentlichen Aspekte und initiierte eine umfangreiche Diskussion über die ethischen Aspekte der Beziehungen des Menschen mit seiner Umwelt.<sup>79</sup>
2. Durch die Veröffentlichung des Brundtland-Berichts wurde eine umfangreiche Diskussion des Nachhaltigkeitsthemas innerhalb und zwischen Politik, Wissenschaft, Praxis und Bürgern angestoßen. Eine wachsende Anzahl von an Nachhaltigkeit interessierten Akteuren in diesen gesellschaftlichen Gruppen ermöglicht eine praktische Umsetzung des Nachhaltigkeitsgedankens.

---

<sup>74</sup> Vgl. Sneddon, Howarth et al. (2006); Lélé (1991), S. 614ff.

<sup>75</sup> Vgl. Haque (1999).

<sup>76</sup> Vgl. Sneddon, Howarth et al. (2006), S. 260; Redclift (1987), S. 52ff.; O'Connor (1994); Escobar (1995).

<sup>77</sup> Vgl. Escobar (1996), S. 53f. in Sneddon, Howarth et al. (2006), S. 260.

<sup>78</sup> Vgl. Sneddon, Howarth et al. (2006), S. 254ff.

<sup>79</sup> Vgl. Langhelle (1999).

3. Die früh geäußerte Kritik am Brundtland-Bericht sah nicht die abnehmende Legitimität von Autoritäten, Experten sowie Expertenwissen und das Aufkommen partizipativer Ansätze in Wissenschaft und Politik voraus. Das Infragestellen des Paradigmas des freien Marktes oder der steigende Widerstand – ob aus Nachhaltigkeitssicht gerechtfertigt oder nicht – gegen die Globalisierung waren ebenfalls wie der steigende religiöse Fundamentalismus unvorhersehbare Entwicklungen.

Sneddon et al. sehen die Veröffentlichung des Brundtland-Berichts aus mehreren Gründen als historische Zäsur an.<sup>80</sup> Erstens ist die Brundtland-Definition die am meisten verwendete Definition im Diskurs über Umwelt- und Entwicklungsfragestellungen. Zweitens betont diese die Relevanz von Fragen des Umweltschutzes in internationalen Beziehungen. So viele Kritikpunkte es an den Ergebnissen der WCED gibt, so ist doch von vielen Regierungen des Nordens und Südens seither die enge Verzahnung ökologischer, sozialer und ökonomischer Fragestellungen anerkannt. Zudem stellt die Veröffentlichung eine zeitliche Zäsur dar: Ab diesem Zeitpunkt ist die Anzahl der Veröffentlichungen explodiert. Dadurch wurde Nachhaltigkeit als neuer Aspekt in den internationalen Diskurs eingeführt, die Wissenschaft beschäftigte sich vielfältig damit. Die Entwicklung seit 1987 ist einerseits beeindruckend, da unzählige Aktivitäten auf internationaler und nationaler Ebene sowie innerhalb der Wirtschaft gesetzt wurden, andererseits aber auch ernüchternd, da viele Vorschläge der WCED einer Umsetzung harren und die praktischen Ergebnisse vieler Aktivitäten unzureichend erscheinen.<sup>81</sup> Bernstein bezeichnet die Ergebnisse der WCED als Grundlage des environmental liberalism, welcher die auf den ersten Blick gegensätzlichen Aspekte des Umweltschutzes mit einer Liberalisierung des Handels und der Finanzmärkte sowie des wirtschaftlichen Wachstums vereint.<sup>82</sup>

## **2.2 Nachhaltige Entwicklung und Corporate Social Responsibility (CSR)**

Neben dem Begriff Nachhaltigkeit und nachhaltige Entwicklung wird bei der Diskussion der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen und der

---

<sup>80</sup> Vgl. Sneddon, Howarth et al. (2006), S. 255.

<sup>81</sup> Vgl. Sneddon, Howarth et al. (2006).

<sup>82</sup> Vgl. Bernstein (2002).

Diskussion von Nachhaltigkeit auf Unternehmensebene der Begriff CSR (Corporate Social Responsibility) verwendet.<sup>83</sup> Für diesen Begriff liegen unterschiedliche Definitionen vor, die sich im Wesentlichen darin unterscheiden, ob die ökologische Dimension ein Teil von CSR ist oder nicht.<sup>84</sup>

Die wissenschaftliche Diskussion des Themas CSR im Sinne von gesellschaftlicher Verantwortung reicht in den USA bis in die 1950er Jahre und im deutschsprachigen Raum bis in die 1970er Jahre zurück.<sup>85</sup> Die EU-Kommission definiert CSR hingegen nicht nur im Sinne von gesellschaftlicher Verantwortung sondern sieht CSR als *„Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren“*.<sup>86</sup> Hansen und Schrader bezeichnen den CSR-Begriff daher als offen, er kann einerseits auf weniger weit gehende Aktivitäten der Verantwortungsübernahme beschränkt werden, aber andererseits ist eine abschließende Definition von CSR-Aktivitäten nicht möglich. Auf Basis der Definition der EU-Kommission unterscheiden Sie unterschiedliche Ebenen der Verantwortungsübernahme von Unternehmen, nämlich die Ebene CSR im Kerngeschäft (eigenes Unternehmen und Lieferanten) mit den Elementen umweltschonende Leistungserbringung, Beachtung von Arbeitsnormen, Schutz der Menschenrechte und Verzicht auf Korruption, die Ebene CSR in der Zivilgesellschaft (Spenden und Sponsoring, Corporate Volunteering) sowie CSR für die Rahmenordnung (gesellschaftsorientiertes Lobbying, Mitarbeit an freiwilligen Regulierungen).<sup>87</sup> In diesem Sinn wäre CSR gleichbedeutend mit Nachhaltigkeit auf Ebene des einzelnen Unternehmens zu sehen. Van Marrewijk konstatiert zudem, dass viele Autoren sich bei der inhaltlichen Konkretisierung auf das Nachhaltigkeitskonzept beziehen.<sup>88</sup> So nicht explizit erwähnt, wird daher in weiterer Folge davon ausgegangen, dass CSR im Sinne von Nachhaltigkeit auf Unternehmensebene (sustainable management, corporate sustainability) zu

---

<sup>83</sup> Vgl. Hansen und Schrader (2005).

<sup>84</sup> Vgl. Ebner und Baumgartner (2006).

<sup>85</sup> Vgl. Hansen und Schrader (2005), S. 375. Beispielsweise definiert Dyllick die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen als jenen Bereich der Unternehmenstätigkeit, der „über die Erbringung wirtschaftlicher Tätigkeit hinausgeht“, vgl. Dyllick (1989), S. 374.

<sup>86</sup> Vgl. Europäische Kommission (2001), S. 7.

<sup>87</sup> Vgl. Hansen und Schrader (2005), S. 377.

<sup>88</sup> Vgl. van Marrewijk (2003).