

Nachhaltiges Wirtschaften aus Sicht des „Business Case of Sustainability“

Ergebnispapier zum Fachdialog des
Bundesumweltministeriums (BMU)
am 17. November 2005



Stefan Schaltegger & Philipp Hasenmüller

Centre for Sustainability Management (CSM)
Universität Lüneburg
Scharnhorststraße 1
21335 Lüneburg

www.uni-lueneburg.de/csm

Dezember 2005

Vorwort

Das Thema Nachhaltigkeit stellt für immer mehr Unternehmen einen erfolgskritischen Faktor dar. Zahlreiche Unternehmen in Deutschland haben sich schon frühzeitig der Herausforderung gestellt, und einige konnten sich mittlerweile sogar mit Nachhaltigkeitsthemen als „Sustainability Leader“ in Nachhaltigkeitsratings und –rankings profilieren.

Trotz aller Fortschritte und Erfolge fällt es den meisten Entscheidungsträgern noch immer schwer, den „Business Case“ der Nachhaltigkeit klar zu definieren, also die Geschäftsrelevanz von Umwelt- und Sozialaspekten für das eigene Unternehmen systematisch zu identifizieren, zu analysieren und zu managen.

Um die Bedeutung des Business Case zu diskutieren und die Chancen des Themas Nachhaltigkeit zu erörtern, trafen am 17.11.2005 hochrangige Vertreter aus der Wirtschaft mit dem Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit und dem Centre for Sustainability Management (CSM) der Universität Lüneburg zur Veranstaltung „Vom Business Case zur Umsetzung – Nachhaltigkeit in deutschen Unternehmen“ zusammen.

Während des offenen Austausches über Erfahrungen mit dem Business Case wurden dessen Erfolgstreiber ermittelt, aber auch die Hemmnisfaktoren, die eine Umsetzung erschweren. Es wurden Vorstellungen ausgetauscht, wie die Rahmenbedingungen für nachhaltiges Wirtschaften in Deutschland aussehen sollten, und welche Rolle das Bundesumweltministerium als unterstützende oder signalgebende Instanz spielen kann.

Die vorliegende Publikation gibt einen Überblick über den Stand des Wissens zum Business Case unternehmerischer Nachhaltigkeit. Auch werden Ansätze gezeigt, wie das eigene Umwelt- und Sozialmanagement hinsichtlich des Business Case beurteilt werden kann. In der konkreten Umsetzung muss jedes Unternehmen die Geschäftsrelevanz von Umwelt- und Sozialaspekten für sich selbst definieren. Ein universelles Patentrezept ist weder vorhanden noch erwünscht, denn gerade durch die individuelle Ausgestaltung des Nachhaltigkeitsmanagements erwachsen Chancen für Innovationen und Wettbewerbsvorteile.

Dennoch existieren Anhaltspunkte, die Unternehmen bei der Suche und Analyse behilflich sind. Das vorliegende Papier identifiziert und erläutert wichtige Erfolgstreiber des Business Case und Faktoren, die bei der Umsetzung beachtet werden sollten. Damit schafft es eine Grundlage für die Diskussion und Weiterentwicklung innerhalb und außerhalb von Unternehmen.

1. Einleitung: Nachhaltiges Wirtschaften in Deutschland

Viele Unternehmen bewegt die Frage, welche *Bedeutung das Thema Nachhaltigkeit* für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens spielt. Was ist von der Forderung zu halten, Unternehmen müssen sich als gesellschaftlich verantwortungsvolle Akteure verhalten? Oder ist doch eher die alte Erkenntnis Milton Friedmanns "the business of business is business" gültig? Entsprechend dieser oft sehr zugespitzt und sachlich oft auch falsch formulierten Gegensätzlichkeit ist zu beobachten, dass noch immer Vorbehalte und Unsicherheiten hinsichtlich der ökonomischen Bedeutung von Nachhaltigkeitsaspekten existieren, die sich zu Barrieren der weiteren Umsetzung und Integration entwickelt haben.

Zu dieser Verunsicherung trägt auch die kontroverse Diskussion des Themas in der Öffentlichkeit, der Presse und bei wirtschaftspolitischen Akteuren bei. Hier werden – je nach Position – einerseits die ökonomischen Vorteile unternehmerischer Nachhaltigkeit „heruntergebetet“ oder aber Zweifel am Nutzen nachhaltiger Unternehmenspolitik geäußert.

Noch immer haftet der Umwelt- und Nachhaltigkeitsthematik daher das Image an, vor allem Kosten zu verursachen. Wie bei anderen Managementaufgaben auch, kann eine falsche Berücksichtigung von Umwelt- und Sozialaspekten in der Tat hohe Kosten verursachen. Erfolgreiche Praxisbeispiele zeigen jedoch, dass ein intelligent gestaltetes Nachhaltigkeitsmanagement auch Kosteneinsparungen ermöglicht, Umsätze steigern und zur Marktführerschaft verhelfen kann.

Auch die ifo-Studie *„Nachhaltiges Wirtschaften in Deutschland – Erfahrungen, Trends und Potenziale“* aus dem Jahr 2002 zeigte, dass das Leitbild der Nachhaltigkeit zwar in großem Stil propagiert wird, die Umsetzung jedoch in den Kinderschuhen steckt (vgl. Verbundprojekt „Ökoradar“ 2002; ifo-Institut für Wirtschaftsforschung 2002). Zu ähnlichen Ergebnissen kommt die kurz zuvor erstellte Studie "Umweltmanagement in deutschen Unternehmen. Der aktuelle Stand der Praxis" des Centres for Sustainability Management (vgl. Wagner & Schaltegger 2002). Insgesamt zeigt die Studie, dass die Chancen des Nachhaltigkeitsmanagements von deutschen Unternehmen noch erheblich stärker genutzt werden könnten. Ein Indiz dafür, dass deutsche Unternehmen bei der Umsetzung unternehmerischer Nachhaltigkeit nicht selbstverständlich eine Spitzenposition auf sicher haben, ist das Herausfallen diverser Unternehmen aus dem Dow Jones Sustainability Index (DJSI) (vgl. Bergius 2005).

Damit bleibt eine Frage weiterhin aktuell: Wie können Nachhaltigkeitsaspekte so berücksichtigt werden, dass sie den Unternehmenserfolg stärken?

Das vorliegende Papier skizziert den Zusammenhang zwischen unternehmerischer Nachhaltigkeit und Unternehmenserfolg. Dabei wird zunächst der sogenannte „Business Case“ der Nachhaltigkeit grundsätzlich erläutert. Ansatzpunkte zur Verknüpfung von Umwelt- und Sozialaspekten mit dem Unternehmenserfolg werden im nächsten Schritt präzisiert. Da selbst eine gute Nachhaltigkeitsstrategie an internen Barrieren scheitern kann, werden zentrale Implementationsprobleme beleuchtet und kritische Faktoren genannt, die bei der Umsetzung zu beachten sind.

2. Nur ökonomisches Umwelt- und Sozialmanagement ist wirklich nachhaltig

Es stellt sich die Frage, welchen *Beitrag das Thema Nachhaltigkeit* für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens leistet und wie die *Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens* von Nachhaltigkeitsaspekten beeinflusst wird. Selbst in nachhaltigkeitsorientierten Vorzeige-Unternehmen fällt es den verantwortlichen Nachhaltigkeitsmanagern häufig schwer, den *Business Case*, also die *ökonomische Logik und Wirkung unternehmerischer Nachhaltigkeit*, griffig und klar zu formulieren.

Dennoch gibt es eine wachsende Zahl vorbildlicher Unternehmen, denen es seit Jahren gelingt, Nachhaltigkeitsaspekte in ihre Unternehmensstrategie und -aktivitäten überzeugend zu integrieren und damit zusätzliche wirtschaftliche Erfolge zu erzielen (vgl. Petersen 2002). Dabei ist allerdings zu beachten, dass Umwelt- und Sozialthemen sowohl mit Kosten als auch mit ökonomischen Vorteilen verbunden sind und damit Einfluss auf den ökonomischen Erfolg des Unternehmens ausüben. Fragen kommen in das Zentrum wie: Welche Risiken zieht es nach sich, das Thema zu ignorieren? Oder: Welche Kosten und Nutzen sind mit der Integration konkreter Nachhaltigkeitsaspekte verbunden?

Die Beschäftigung mit dem Thema Nachhaltigkeit sollte systematisch und explizit erfolgen und erfordert eine detaillierte Betrachtung. Soll unternehmerische Nachhaltigkeit erfolgreich sein, so darf sie nicht ausschließlich Idealisten überlassen werden. Auf der einen Seite wird vielfach übersehen, dass Nachhaltigkeitsmanagement, will es nicht eine Utopie bleiben, nicht nur ökologisch und sozial, sondern auch ökonomisch nachhaltig sein muss. Ein ökonomisch nicht nachhaltiges Umwelt- und Sozialengagement wird über kurz oder lang zu einem Verschwinden der Unternehmung aus dem Markt und damit auch ihrer „guten Taten für die Umwelt und Gesellschaft“ führen. Schlimmer noch: „grüne Idealisten“ werden nach anfänglichem Schulterklopfen zum abschreckenden Beispiel und nehmen ökonomisch erfolgreichen Unternehmen die Motivation für ein fortschrittliches Nachhaltigkeitsmanagement.

Vermag es eine Unternehmung jedoch durch ein fortschrittliches Umwelt- und Sozialmanagement ihren ökonomischen Erfolg auszubauen, so werden einerseits firmeninterne und -externe Verteilungskonflikte entschärft. Andererseits zwingen die Marktmechanismen andere Unternehmungen, diesem erfolgreichen Beispiel zu folgen, da die Unternehmen Druck auf Geschäftspartner, Zulieferer und ganze Branchen ausüben und somit zur weiteren Verbreitung einer nachhaltigen Entwicklung beitragen.

Nur ein ökonomisch betriebenes Umwelt- und Sozialengagement kann sich nachhaltig durchsetzen. Fortschrittliches und gleichzeitig wirtschaftlich erfolgreiches Umwelt- und Sozialengagement erfordert ein gezieltes Management – das heißt ein effizientes Nachhaltigkeitsmanagement. Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement bedeutet also, alle unternehmerischen Tätigkeiten gezielt und systematisch darauf hin auszurichten, dass negative Umwelteinwirkungen ökonomisch effizient vermindert und erwünschte soziale und gesellschaftliche Wirkungen erhöht werden.

3. Durch welche Mechanismen beeinflussen Umwelt- und Sozialaspekte den wirtschaftlichen Erfolg?

Erstaunlich oft wird immer noch übersehen, dass *Umwelt- und Sozialaspekte schon heute ökonomisch relevant sind*, es in Zukunft noch vermehrt sein werden und eine mangelnde Beachtung den wirtschaftlichen Erfolg beeinträchtigt. Für das Management ist es dabei wichtig, zu erkennen, dass strategisch relevante Umwelt- und Sozialthemen sowohl marktlichen als auch außermärktlichen Charakter besitzen können, wie Abbildung 1 verdeutlicht.

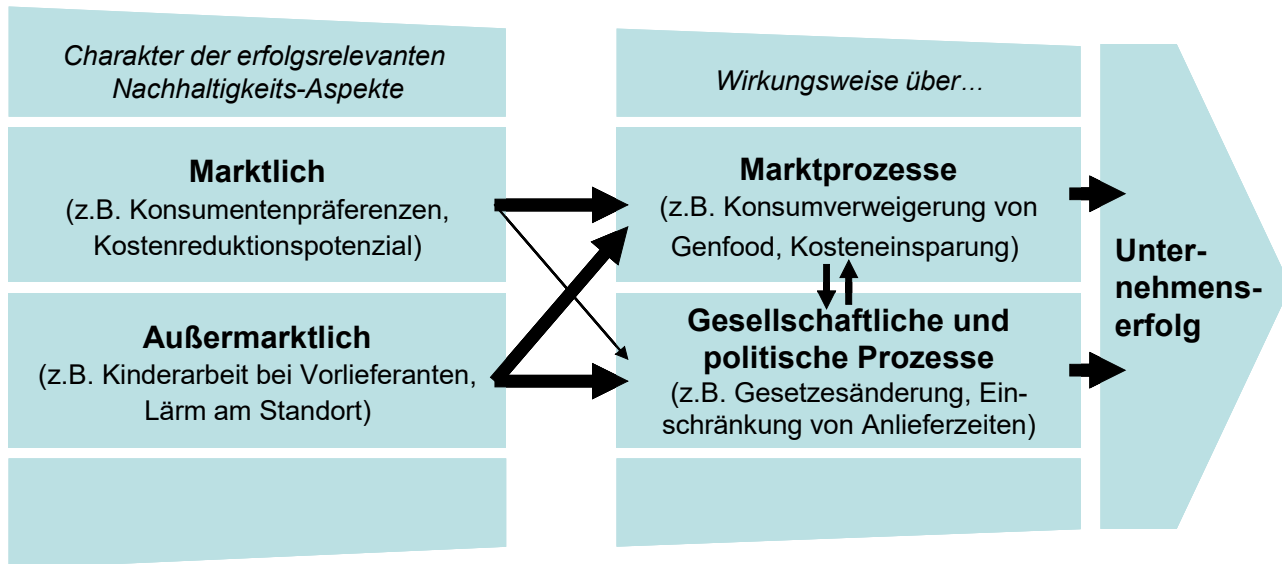


Abbildung 1: Marktlicher und außermärktlicher Charakter erfolgsrelevanter Nachhaltigkeitsthemen (Quelle: ähnlich Schaltegger 2004, 512)

Eine Reihe von Nachhaltigkeitsthemen hat heute schon einen *marktlichen Charakter*. Konsumenteneinstellungen und -verhalten, wie zum Beispiel, dass gentechnologisch erzeugte Lebensmittel derzeit nicht nachgefragt werden, können mit Marktforschung erfasst und im Rahmen des konventionellen Marketings berücksichtigt werden. Auch existieren vielerorts Kostenminimierungspotenziale aus der Reduktion des Materialverbrauchs in der Produktion, die mit einem modernen Rechnungswesen erkannt werden können.

Demgegenüber entwickeln sich viele Umwelt- und Sozialthemen gerade nicht innerhalb des Marktes, sondern im rechtlichen oder gesellschaftlichen Umfeld – sie haben oft einen *außermärktlichen Charakter* (vgl. z.B. Freeman 1984; vgl. auch Schaltegger et al. 2003a). So hat zum Beispiel Kinderarbeit bei Vorlieferanten keinen *direkten* Unternehmensbezug. Weder müssen vertragliche Beziehungen noch ein direkter Kontakt mit den Vorlieferanten oder den Kindern bestehen, die dort beschäftigt sind, damit das Thema erfolgsrelevant wird. Wie zum Beispiel der Sportartikelhersteller Nike erfahren musste, kann dieses außermärktliche Thema, wenn es von den Medien aufgegriffen und entsprechend thematisiert wird, plötzlich zu Umsatzeinbrüchen führen und erfolgsrelevanter werden als viele marktliche Themen (*Wirkung außermärktlicher Themen über Marktprozesse*) (vgl. Schaltegger 2004). Außermärktliche Themen (z.B. Lärm durch Anlieferungen bei einem Werk) können aber auch zu politischem Druck und zu neuen Regulierungen oder gesellschaftlichen Verhaltensveränderungen führen und so über

außermarktliche Wirkungsmechanismen den Unternehmenserfolg beeinflussen (z.B. eingeschränkte Zeiten für Lastwagenanlieferungen). Meist weniger geschäftsrelevant, aber durchaus existent ist der *Einfluss marktlicher Veränderungen auf politische Prozesse und gesellschaftliche Rahmenbedingungen*, die wiederum den Unternehmenserfolg beeinflussen. Als Beispiel hierfür kann die in Europa verbreitete Konsumentenverweigerung von gentechnologisch erzeugten Lebensmitteln gesehen werden, die den Gesetzgebungsprozess beeinflusst und damit die Standortvoraussetzungen für Nahrungsmittelhersteller mit entsprechender Produktion verschlechtert.

Unabhängig davon, wie Nachhaltigkeitsaspekte extern auf ein Unternehmen und den Unternehmenserfolg einwirken, steht das Management vor der Herausforderung, die unternehmensinternen Zusammenhänge zwischen der freiwilligen Berücksichtigung von Umwelt- und Sozialaspekten und dem Unternehmenserfolg zu erkennen und zu managen.

4. Grundsätzliche Zusammenhänge: Nicht jede Art von Umwelt- und Sozialmanagement steigert den wirtschaftlichen Erfolg

Die meisten Unternehmen thematisieren ökonomische Aspekte bei der Planung ökologischer oder sozialer Maßnahmen (vgl. z.B. Arora & Cason 1996; Khanna 2001; Khanna & Anton 2002, Khanna & Damon 1999). Der Business Case unternehmerischer Nachhaltigkeit hat demnach im Prinzip einen hohen Stellenwert für das Management. Dennoch sind die Zusammenhänge zwischen Nachhaltigkeit und Unternehmenserfolg meist nicht genau bekannt. Abbildung 2 illustriert die möglichen grundsätzlichen Zusammenhänge zwischen freiwilligen ökologischen und sozialen Aktivitäten (horizontale Achse) und ökonomischem Erfolg eines Unternehmens (vertikale Achse) (vgl. Schaltegger & Synnestvedt 2002).

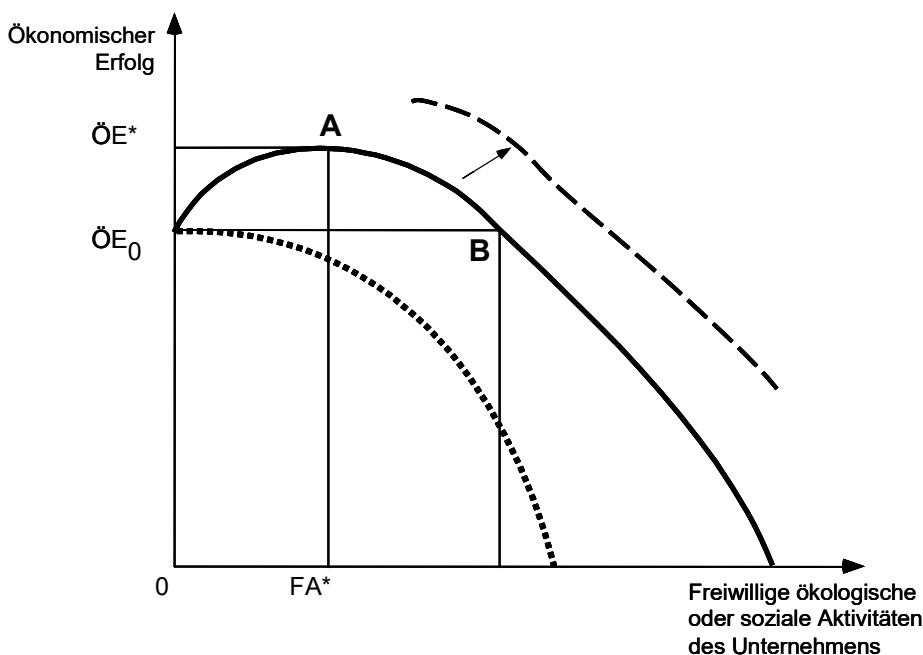


Abbildung 2: Mögliche Zusammenhänge zwischen ökologischen und/oder sozialen Aktivitäten und ökonomischen Erfolg eines Unternehmens (Schaltegger & Synnestvedt 2002).
 ÖE = Ökonomischer Erfolg; FA = freiwillige ökologische und soziale Aktivitäten

Die gepunktete und die durchgezogene Kurve in Abbildung 2 stellen zwei grundsätzlich unterschiedliche Meinungen dar, wie sich freiwillige Umwelt- und Sozialmaßnahmen auf den ökonomischen Erfolg des Unternehmens auswirken. Einerseits existiert die Vorstellung, dass Umwelt- und Sozialaktivitäten, die über die Erfüllung der Gesetze hinausgehen, nur Kosten verursachen und in Konflikt mit dem Ziel des wirtschaftlichen Erfolgs stehen (gepunktete Linie links in Abbildung 2) (z.B. Friedman 1970; vgl. auch Cohen et al. 1995; Walley & Whitehead 1994). Diese Ansicht geht davon aus, dass jede Umwelt- und Sozialmaßnahme (Bewegung nach rechts) den ökonomischen Erfolg reduziert (fallender Verlauf der gepunkteten Linie). Typischerweise angeführte Beispiele sind End-of-pipe-Maßnahmen wie Kläranlagen, Lärmwälle, Deponien oder Filter im Umweltschutz.

Demgegenüber steht die Position, dass durch betriebliche Umwelt- und Sozialmaßnahmen die wirtschaftliche Performance verbessert werden kann, also ein positiver Zusammenhang besteht (oberer Aufwärtsweg der dicken durchgezogenen Linie). Da nicht x-beliebig viele Umwelt- und Sozialmaßnahmen den ökonomischen Erfolg immer weiter erhöhen (vgl. z.B. Porter 1991; Porter & van der Linde 1995a ibid 1995b; Porter & Esty 1998; vgl. auch Schmidheiny & BCSD 1992), wird der maximale wirtschaftliche Erfolg ($\ddot{O}E^*$) bei Punkt A erreicht. Ab diesem Punkt vermindern weitere ökologische und soziale Maßnahmen dann den wirtschaftlichen Erfolg, wobei in Punkt B der wirtschaftliche Erfolg dem Ausgangsniveau ($\ddot{O}E_0$) entspricht. Typische Beispiele für einen positiven Zusammenhang zwischen freiwilligen Nachhaltigkeitsmaßnahmen und Unternehmenserfolg sind eine Kostenreduktion durch gesteigerte Energieeffizienz oder neu erschlossene Kundenkreise durch Bioprodukte.

Ohne auf die Gründe für die unterschiedlichen Sichtweisen einzugehen, zeigt die Darstellung, dass es Einzelbeispiele an Maßnahmen gibt, die beide Sichtweisen illustrieren und dass der firmenspezifische Zusammenhang zwischen einem Umwelt- und Sozialengagement und dem Unternehmenserfolg im Spektrum zwischen den beiden Kurven in Abbildung 2 liegt. Mit anderen Worten: für den Business Case unternehmerischer Nachhaltigkeit kommt es weniger auf die Anzahl an Nachhaltigkeitsaktivitäten an (Rechtsbewegung auf der horizontalen Achse), als auf die *Art und Weise, wie das Nachhaltigkeitsmanagement ausgestaltet wird* (Position zwischen den beiden Kurven). Je nach Ausgestaltung wirken sich freiwillige Umwelt- und Sozialmaßnahmen positiv oder negativ auf den Unternehmenserfolg aus.

Die Herausforderung für das Management besteht demnach darin, diejenigen ökologischen und sozialen Aktivitäten zu identifizieren, die den ökonomischen Erfolg am meisten stärken und diese Maßnahmen so umzusetzen, dass die Kosten niedrig gehalten werden, um den ökonomischen Erfolg zu maximieren. Damit stellt sich die *Frage nach den Ansatzpunkten*, um den Business Case unternehmerischer Nachhaltigkeit für das eigene Unternehmen konkret zu entwickeln.

5. Ansatzpunkte für den Business Case unternehmerischer Nachhaltigkeit

Die Beurteilung der Wirkung von Umwelt- und Sozialaktivitäten auf den Unternehmenserfolg muss anhand der Variablen und Treiber erfolgen, aus denen sich der wirtschaftliche Erfolgsbeitrag des Unternehmens auch konventionellerweise zusammensetzt. Die ökonomischen Wirkungen von Nachhaltigkeitsmaßnahmen können zu einer Verbesserung oder Verschlechterung folgender ökonomischer Erfolgstreiber führen:

- Kosten
- Umsatz, Preis und Gewinnmarge
- Risiko
- Reputation, intangible Werte und Markenwert
- Weitere Faktoren wie organisatorische Aspekte und Rahmenbedingungen mit Einfluss auf die oben genannten Aspekte

Nachhaltigkeitsmaßnahmen können in einem ersten Schritt im Licht dieser Ansatzpunkte grundsätzlich checklistenartig geprüft werden, wobei auch kombinierte Wirkungen und Folgewirkungen möglich sind (z.B. durch steigende Reputation erhöht sich der Umsatz). Auch kann auf Basis des hier nicht weiter diskutierten Environmental Shareholder Value Ansatzes untersucht werden, welche Wirkung bestimmte soziale und ökologische Maßnahmen auf den Unternehmenswert haben (vgl. Schaltegger & Figge 1997 ibid 2000). Während bestimmte Umweltmaßnahmen (wie Energie- und Ressourceneinsparungen) sehr direkt an den Erfolgstreibern Kosten und Gewinnmarge gemessen werden können, wirken Sozialmaßnahmen (z.B. Verzicht auf Kinderarbeit) häufig eher indirekt über den Erfolgstreiber Reputation. Trotz indirekter Wirkungsweise ist eine Messung der Reputationswirkung dennoch möglich (vgl. z.B. Fombrun & Wiedmann 2001).

5.1 Kosten

Während Kostensteigerungen durch Umwelt- und Sozialmaßnahmen meist rasch erkannt werden, müssen Kostenreduktionspotenziale gezielt gesucht und gemanagt werden. Dies ist einerseits dadurch bedingt, dass Kosten von Umweltmaßnahmen meist auch entsprechend benannt werden (z.B. Kosten der Kläranlage, Personalkosten der Umweltbeauftragten), während kostensenkende Wirkungen in der Regel unter anderen Bezeichnungen im Rechnungswesen erscheinen (z.B. durch geringere Material- oder Energiekosten). Wichtige Ansatzpunkte zur Kostensenkung liegen in der Dematerialisierung von Produktionsverfahren (z.B. durch Abfallvermeidungs- sowie Energie- und Wassersparmaßnahmen). Um den Einfluss der Realisierung oder Unterlassung unterschiedlicher Umweltschutzmaßnahmen auf die Kosten berechnen zu können, ist eine moderne Kostenrechnung erforderlich. Dass besonders integrierte Umweltschutzmaßnahmen durchaus beträchtliche und auch für das Management oft unerwartete Kosteneinsparpotenziale haben können, wurde in den letzten Jahren mit der Entwicklung von Umweltkostenrechnungsmethoden und ihrer Anwendung in der Praxis aufgezeigt (vgl. für eine Übersicht z.B. Schaltegger & Burritt 2000). Von besonders großer Bedeutung sind dabei die durch Reststoffe verursachten indirekten Produktionskosten. Indirekte Kostensenkungs-

wirkungen betreffen insbesondere auch intangible Aspekte wie die Arbeitsmoral oder die Unternehmensreputation.

Die Kostenperspektive besitzt für viele führende nachhaltigkeitsorientierte Unternehmen (Sustainability Leaders) mittlerweile weniger Relevanz als im Vergleich zu früher, da das Thema in den vergangenen zehn bis fünfzehn Jahren intensiv bearbeitet wurde und substanzielle Einsparpotenziale identifiziert und realisiert werden konnten. Insbesondere der Wandel von kostentreibenden nachsorgenden Maßnahmen, wie die Installation von Filtern, Lärmwänden, Deponien oder Klärsystemen (end-of-pipe) hin zu äußerst material- und energieeffizienten produkt- und produktionsintegrierten Umweltschutzmaßnahmen verschob den Blick bei den führenden Unternehmen deutlich in Richtung Umsatz- und Gewinnvorteile. Anzumerken ist, dass die Kostenperspektive sprunghaft wieder an Bedeutung gewinnt, sobald gesetzliche Vorgaben die Unternehmen zur Internalisierung von Umweltkosten zwingen. Auch sind die Kostenreduktionspotenziale bei vielen Nachhaltigkeitsthemen gegenüber indifferenten Unternehmen sowie in Schwellen- und Entwicklungsländern nach wie vor sehr groß.

In Mitteleuropa rückt nun die Optimierung von ökologischen und sozialen Kosten entlang der gesamten Wertschöpfungskette (sog. Supply Chain Costing), die koordinierte Prozesse aller Partner entlang der Kette erfordert, vermehrt in den Vordergrund.

Kosten für umwelt- und sozialgerechte Produkte können auch aus innovationsorientierter Perspektive relevant sein, da bei neuartigen oder hochqualitativen Produkten eventuell höhere Rohstoff- und Produktionskosten anfallen. Dies kann sich lohnen, wenn sich dadurch positive Einflüsse auf Qualität, Langlebigkeit, Exklusivität oder Design ergeben, für die der Kunde eine Zahlungsbereitschaft hat.

5.2 Umsatz, Preis und Gewinnmarge

Die Erhöhung des Umsatzes, des Preises oder der Gewinnmarge setzen eine Nutzensteigerung für die Abnehmer voraus. Dabei können ökologische und soziale Attribute besonders im Konsumgütermarkt einen wesentlichen Beitrag leisten und Nachhaltigkeit zum ökonomischen Erfolgsfaktor werden lassen. Günstige Voraussetzung ist ein hohes Bewusstsein des Themas Nachhaltigkeit in der Öffentlichkeit, das sich auch im Nachfrageverhalten der Kunden widerspiegelt. Umsatzwachstum und betriebliche Gewinnmarge werden von der allgemeinen Entwicklung der Branche und der Wettbewerbsposition der Unternehmung innerhalb der Branche beeinflusst (vgl. Porter 1989). Durch eine gute Verknüpfung ökologischer und sozialer Produkteigenschaften mit den konventionellen, dominanten Kaufkriterien können einzelne Unternehmen ihre Wettbewerbsfähigkeit und -position steigern, neue Käuferschichten erschließen oder die Kundenbindung intensivieren.

Eine Steigerung des Markterfolges erfordert eine geeignete Verknüpfung des Nachhaltigkeitsmanagements mit der Unternehmensstrategie. In Anlehnung an Porter (1989) kann grundsätzlich zwischen den Strategien der Preisführerschaft und der Differenzierung zur Verbesserung der Wettbewerbsposition unterschieden werden. Ökologische und soziale Faktoren können einen materiellen Einfluss auf beide Strategien haben.

Eine Preisführerschaft kann unter anderem durch Kostensenkungen erreicht werden, die Spielraum für eine kompetitive Preisgestaltung geben. In dem Maße, in dem es zu einer zunehmen-

den Internalisierung externer ökologieinduzierter Kosten kommt, das heißt zu einer Kongruenz von gesamtgesellschaftlichen und betrieblichen Kosten, harmonisiert das betriebswirtschaftliche Ziel einer Kostenreduktion mit Nachhaltigkeitszielen. Es kann daher davon ausgegangen werden, dass, eine entsprechende zukünftige Internalisierung externer Kosten vorausgesetzt, die Strategie der Preisführerschaft durch ein entsprechendes Nachhaltigkeitsmanagement in Zukunft an Bedeutung gewinnen wird.

Besonders in sehr kompetitiven Märkten kann einem Margenverfall durch die Strategie der Differenzierung entgegengewirkt werden. In etlichen Märkten bietet sich eine öko-soziale Differenzierung an. In bestimmten Fällen kann eine Zertifizierung nach ISO 14000, EMAS oder SA 8000 wettbewerbsrelevant sein. So stellen beispielsweise immer mehr Unternehmungen entsprechende Anforderungen an ihre Lieferanten.

Je höher die Bedeutung von Nachhaltigkeitsthemen für die Branche oder das Marktsegment ausfällt, desto aussichtsreicher sind die Auswirkungen ökologisch und sozial innovativer Produkte und Leistungen auf Umsatz und Marge. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass die Erfolgswirkungen im Gegensatz zu den anfallenden Kosten zeitverzögert auftreten können.

5.3 Risiko

Technische Risiken können von großer Nachhaltigkeitsrelevanz sein und sind in den Industrieländern bei den meisten Unternehmen seit langem schon Gegenstand des Risikomanagements. Häufig zuwenig beachtet werden jedoch gesellschaftliche Risiken mit Sozial- und Ökologiebezug. Ökologisch und gesellschaftlich induzierte Risiken betreffen oft ganze Branchen (d.h. haben einen systematischen Charakter), können jedoch auch einzelne Unternehmen sehr unsystematisch treffen. Während Energiepreissteigerungen einen systematischen Charakter haben (d.h. alle Unternehmen betreffen), sind Unfälle oder Boykottaufrufe von NGOs durch ihren unsystematischen und unvorhersehbaren Einzelfallcharakter gekennzeichnet. Selbst mittelständische Unternehmen, die selten einem Boykottaufruf ausgesetzt sind, können in ihrer Rolle als Lieferanten großer Markenartikelanbieter dennoch von solchen ebenso betroffen oder Auslöser dafür sein. Beide Arten von Risiken können für Unternehmen ein substantielles Ausmaß von der Einschränkung unternehmerischer Freiheit bis hin zur Existenzgefährdung annehmen (z.B. durch Lieferantenwechsel des Markenführers).

Das Risikomanagement muss entsprechend angepasst werden. Während es bei systematischen Risiken darum geht, mit Effizienzsteigerungen die Exponiertheit gegenüber zum Beispiel einer Energiepreissteigerung zu reduzieren, können unsystematische Unfallrisiken durch Risikovor-sorge und manchmal auch durch Versicherungen vermindert werden. Ökologisch und sozial engagierten Unternehmen können sich auch Chancen durch ein effektives Risikomanagement bieten, das sich durch günstige Kreditkonditionen und Versicherungsprämien bezahlt macht, oder durch ein gutes Abschneiden bei Ratings und Rankings von Finanzanalysten.

5.4 Reputation, intangible Werte und Markenwert

Ökologische und soziale Aspekte können für die Unternehmensreputation und die Markenidentifikation eine essentielle Rolle spielen. Dies gilt sowohl für den Aufbau der Reputation als auch für deren Pflege. Da Innovationen von der Konkurrenz kopiert werden und damit Preise und

Margen über die Zeit erodieren, besteht eine wichtige Rolle der Markenführung in der Signalisierung von Einmaligkeit, der Schaffung von Innovationen und von intangiblen und immateriellen Werten zur Kundengewinnung und -bindung. Eine Vernachlässigung kann die Reputation rasch für sehr lange Zeit schädigen und hohe Marketingkosten für den Wiederaufbau des guten Rufes und des Markenwerts zur Folge haben. Wie schwerwiegend derartige Reputationschäden sein können, beweisen Beispiele wie die Skandale um Enron, Worldcom oder Arthur Andersen.

Auch der Finanzmarkt beeinflusst durch Ratings und Rankings die Reputation und den Unternehmenswert. In den letzten Jahren verzeichnete der Markt für nachhaltige Investments hohe Zuwächse und steigert damit die Bedeutung ökologischer und sozialer Aspekte für die Unternehmensbewertung. Inzwischen haben einige Nachhaltigkeitsaspekte auch in die konventionelle Finanzanalyse Eingang gefunden.

5.5 Weitere Faktoren

Selbstverständlich können weitere Faktoren einen Einfluss auf die oben genannten Aspekte ausüben, wie das aus der Beschäftigung mit Nachhaltigkeitsthemen entstehende Innovationspotenzial oder die Arbeitszufriedenheit. Bisher kaum untersucht, in der Praxis jedoch oft genannt, wird die hohe Bedeutung einer guten Nachhaltigkeitsreputation auf die Attraktivität als Arbeitgeber für hochqualifizierte, innovative Arbeitskräfte (employer of choice).

Eine systematische Prüfung geplanter Umwelt- und Sozialmaßnahmen bezüglich ihrer Wirkungen auf Kosten, Umsatz und Margen, Risiko, Reputation und Markenwert dient der Identifikation positiver und negativer Einflüsse auf den Unternehmenserfolg. Dies stellt die Ausgangslage für einen weiteren Konkretisierungsschritt dar.

Ein wesentlicher Einflussfaktor für den Erfolg des Nachhaltigkeitsmanagements geht von *organisatorischen Faktoren* aus, also davon, wie im Unternehmen mit dem Thema Nachhaltigkeit umgegangen wird. Hohe Erfolgchancen bestehen dann, wenn ökologische und soziale Werte in der Unternehmenspolitik prominent Eingang gefunden haben sowie ambitionierte Standards entwickelt und implementiert werden. Dies kann häufig bei inhabergeführten Unternehmen beobachtet werden, wo der Firmenchef als „Überzeugungstäter“ sich persönlich für Qualität, Umwelt oder Soziales einsetzt. In Großunternehmen sind dagegen häufig auch vielfältige externe Herausforderungen zu meistern, um das komplexe Thema Nachhaltigkeit zu etablieren (s. Kap. 7 Implementation).

Auch die permanente Veränderung äußerer Rahmenbedingungen beeinflusst die Erfolgchancen oder Misserfolgsrisiken des Nachhaltigkeitsmanagements, je nachdem welche (neuen) Ansprüche die Gesellschaft stellt, welche Initiativen nationale und internationale Organisationen durchführen und wie erfolgreich die eigene Einflussnahme auf politische Entscheidungen ausfällt.

6. Spezifische Stärken deutscher Unternehmen nutzen

In einem weiteren Konkretisierungsschritt können deutsche Unternehmen ihre spezifischen Stärken herausarbeiten. So können eine verstärkte Fokussierung auf hohe Qualität und Langlebigkeit der Produkte, ein auf die Kunden zugeschnittenes Leistungsangebot, starke persönliche Servicekomponenten im Leistungsangebot sowie Know-how in Bezug auf Reparaturdienstleistungen erfolgen und folgende Aspekte beachtet werden (vgl. Herzig & Schaltegger 2004; Herzig et al. 2003):

- eine konsequente *Weiterentwicklung von Produkten*, die qualitativ hochwertig, ökologisch, sozial verträglich und innovativ sind;
- ein *aktiver Dialog* und die *Kooperation mit Kunden* sowie vor- und nachgelagerten Betrieben, um derartige Produkte möglichst nah am Bedarf produzieren zu können und gleichzeitig unternehmerische Risiken möglichst gering zu halten;
- ein *aktives Marketing*, das den Betrieb als einen nachhaltigen Qualitätsführer klar positioniert und kommuniziert;
- die *Weiterentwicklung* des eigenen Unternehmens zu einer *Organisation*, die innovationsfähig ist, die Potenziale ihrer *Mitarbeiter* nutzt und zugleich an Effizienz gewinnt;
- die Nutzung geeigneter *Finanzierungsformen*, um Investitionen in eine nachhaltige Unternehmensentwicklung und die Finanzierung von innovativen Geschäftsideen auf einer gesicherten Kapitalbasis zu ermöglichen;
- der professionelle Umgang mit *Finanzierungsinstrumenten*, die die Existenz des Betriebes sicherstellen sowie ökonomische, ökologische und soziale Aspekte integriert betrachten;
- der Einsatz von Instrumenten und Werkzeugen, die die *Integration nachhaltigen Wirtschaftens* in die Routineabläufe des Betriebs ermöglichen.

Diese grundsätzlichen Ansatzpunkte für eine ökonomisch erfolgversprechende nachhaltige Wirtschaftsweise stellen keinen Automatismus dar und sollten immer im spezifischen Unternehmenskontext und bezüglich der Unternehmensstrategie geprüft werden.

7. Zentrale Besonderheiten und Implementationsprobleme – Was ist wichtig für die Umsetzung?

Nachhaltigkeitsmanagement ist mit etlichen Umsetzungsproblemen konfrontiert, wobei den direkter wahrnehmbaren und geäußerten Implementationsproblemen wie ein Widerstand einzelner Mitarbeiter oder des mittleren Managements, mangelnde finanzielle Ressourcen oder Zeitmangel usw. eine Reihe inhärenter Umsetzungsprobleme zugrunde liegen. Zu den wichtigsten grundlegenden Problemen zählen:

- *Messbarkeit der Umwelt- und Sozialverträglichkeit, Erfolgswirksamkeit und Informiertheit des Managements*: Die Messung der ökologischen und sozialen Qualität von Gütern und der Umwelt- und Sozialeinwirkungen von Produktionsprozessen ist vielfach ausgesprochen schwierig. Welche Produktionsprozesse, Zulieferprodukte und Endprodukte besonders nachhaltig sind, ist keineswegs auf den ersten Blick zu erkennen. Die Messung und Kommunikation der Schadschöpfung (als z.B. die bewertete Summe aller Umwelt- und/oder Sozialeinwirkungen eines Produktes) erfordert den interdisziplinären Austausch

zwischen technisch-naturwissenschaftlichen und sozialwissenschaftlichen Experten und Marketingfachleuten. Meist fehlt das entsprechende Know-how. Ebenso verhält es sich mit der Messung der ökonomischen Wirkung einer Verbesserung der Umwelt- oder Sozialperformance, die meist weder klar quantifizierbar noch klar auf Einzelmaßnahmen zurückgeführt werden kann.

- *Überzeugungen des Managements:* Nachhaltigkeitsmanagement erfordert zunächst ein bewusstes Erkennen der Bedeutung des Themas Nachhaltigkeit sowie die Offenheit des Managements, nach Chancen für das Unternehmen zu suchen. Im Unterschied zu Unternehmern (Entrepreneuren) empfinden Manager die Auseinandersetzung mit ökologischen und sozialen Themen vorwiegend als externen Druck und „Belästigung“. Im Unterschied zu vielen anderen Unternehmensaktivitäten, wie Marketing- oder PR-Maßnahmen, wird gefordert, dass der Beitrag von Umwelt- und Sozialmaßnahmen zum Unternehmenserfolg klar rechenbar sein muss. Stark verbreitete Clichévorstellungen, dass freiwillige Umwelt- und Sozialmaßnahmen ohnehin nur Kosten verursachen würden, tragen dazu bei, dass es im Management sehr häufig an Grundkenntnissen des Nachhaltigkeitsmanagements fehlt und sich viele nicht an das Thema heranwagen, weil es ihnen zu komplex erscheint.
- *Werturteile und Stakeholder-Diskurs:* Unternehmerische Nachhaltigkeitsorientierung ist nicht nur eine methodische Frage, sondern beinhaltet Urteile über Werte und Lebensstile. Nur dort, wo es um die Existenzbedrohung der Menschheit geht, wird man einen ökologischen oder sozialen Imperativ ableiten können. Nachhaltigkeitsmanagement betrifft jedoch meist normative Entscheidungen, die Werturteile erfordern. Mit solchen Werturteilen tut sich die Unternehmensleitung oft schwer. Hinzu kommt, dass Werturteile zu Umwelt- und Sozialfragen häufig mit parteipolitischen Positionen vermischt, verbunden und verwechselt werden, selbst wenn es sachlich nicht fundiert ist.
- *Nachhaltigkeit als Querschnittsaufgabe:* Die Mischung aus Ratlosigkeit, wie mit Umwelt- und Sozialaspekten umgegangen werden soll, und aus der hohen Bedeutung, die außermärkliche Themen auf den Unternehmenserfolg haben können, führt häufig zur Bildung einer Stabsgruppe zu Umwelt- oder Nachhaltigkeitsmanagement. Diese Stäbe stehen organisatorisch in der Regel parallel zur „Managementlinie“ (vgl. Schaltegger et al. 2003a). Umwelt- und Sozialmanagement wird damit als spezielle betriebliche Funktion außerhalb der konventionellen Managementaufgaben gesehen und entsprechend (weg)delegiert. Dabei wird vergessen, dass Nachhaltigkeitsaspekte alle betrieblichen Funktionsbereiche beeinflussen und nicht mit einer Delegation an einen Beauftragten oder Stab (bzw. mit einer „organisatorischen End-of-pipe-Lösung“) abgehakt werden können. Eine Integration des Managements von Umwelt- und Sozialaspekten in das konventionelle betriebliche Management und eine Klarstellung, dass die Verantwortung zu Nachhaltigkeitsfragen in der Linie verbleibt, ist erforderlich, um dem Querschnittscharakter von Nachhaltigkeitsthemen gerecht werden zu können.
- *Konkretisierung und Operationalisierung eines abstrakten Zielbündels:* Nachhaltige Entwicklung stellt ein abstraktes Zielbündel (von der inhaltlichen Berücksichtigung sozialer, ökologischer und ökonomischer Aspekte, der Zukunftsorientierung, Partizipation bis zu methodischen Fragen usw.) dar, das für jedes Unternehmen im Lichte seiner Märkte und Rahmenbedingungen konkretisiert und operationalisiert werden muss. Ausgehend von der Unternehmensstrategie, der Markt- und Konkurrenzsituation, der Produktions- und Ge-

schäftsprozesse sowie den spezifischen Rahmenbedingungen ist zu analysieren, welche Umwelt- und Sozialaspekte besonders erfolgsrelevant sind, wie sie mit anderen Erfolgsgrößen des Unternehmens zusammenhängen und wie sie gemessen und gemanagt werden können.

- *Wertschöpfungsübergreifende Betrachtung:* Nachhaltigkeitsmanagement erfordert mehr als üblich die Beachtung ökologischer und sozialer Probleme über die gesamte Wertschöpfungskette. Dies ist einerseits durch die Zielsetzung nachhaltiger Produkte bedingt, andererseits aber auch durch die Tatsache, dass fokale Unternehmen einer Wertschöpfungskette - in der Regel Markenführer - für die wertschöpfungskettenumfassende Nachhaltigkeit verantwortlich gemacht wird. Entsprechend ergibt sich ein großer Koordinations- und Kommunikationsbedarf über unterschiedlichste Produktions- und Handelsstufen.
- *Glaubwürdigkeit des Angebots, Informiertheit der Konsumenten und Nachhaltigkeit als Querschnittsaspekt im Konsummuster:* Konventionellerweise wird im Marketing davon ausgegangen, dass Konsumenten zwar eher uninformiert sind, sich aber prinzipiell Transparenz über die Qualität der Produkte verschaffen könnten (Postulat der Konsumentensouveränität). Eine der zentralen Herausforderungen des Nachhaltigkeitsmarketings besteht in den speziellen Informations- und Glaubwürdigkeitsproblemen nachhaltiger Angebote. Vielen nachhaltigen Produkten sind die entsprechenden Eigenschaften weder anzusehen noch können sie beim Gebrauch erfahren werden. Auch wurden nachhaltige Produkte lange auf ein spezielles Marktsegment der Umwelt- und Sozialbewegten ausgerichtet. Eine entsprechend isolierbare Gruppe ist allerdings kaum auszumachen. Nachhaltigkeit ist ein Querschnittsthema durch unterschiedlichste Käuferschichten und soziale Gruppen. Nachhaltigkeitsmarketing steht vor der Herausforderung, verschiedenste Konsumentengruppen von Gelegenheitskäufern anzusprechen, die relativ wenig Kenntnisse über nachhaltige Produkte haben, bis zu Gruppen mit ganz bestimmten Kaufgewohnheiten.
- *Umwelt- und Sozialmanagementsysteme* werden häufig als *Satellitensysteme* dem konventionellen Management hinzugefügt. Dies ist einerseits strategisch fahrlässig, da die ökonomischen Risiken, die aus den Umwelt- und Sozialthemen hervorgehen, von den Entscheidungsträgern in der „Linie“ oft zu spät erkannt und nachträgliche Korrekturen erforderlich werden. Andererseits ist dies zu bedauern, da eine solche Herangehensweise nicht dem Querschnittscharakter von Umwelt- und Sozialaspekten gerecht wird, und somit weder die ökologischen und sozialen noch die ökonomischen Chancenpotenziale des Nachhaltigkeitsmanagements voll ausgeschöpft werden können. Dies fällt insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen ins Gewicht, da hier eine direkt wahrnehmbare und kurzfristig fühlbare Ressourcenknappheit (Zeit, Personal, Finanzen), geringe Spielräume für Fehler (geringe Fehlertoleranz) aufgrund geringer Reserven und eine starke Betriebsgemeinschaft im Vordergrund stehen. Die Berücksichtigung von Umwelt- und Sozialaspekten außerhalb der Alltagsroutinen hat demzufolge wenig Aussicht auf Erfolg (Herzig & Schaltegger 2004; Herzig et al. 2003). Zu beobachten ist auch, dass mit der organisatorischen Ausgliederung der Verantwortung für Umwelt- und Sozialthemen vielfach selbst die marktlich relevanten Nachhaltigkeitsthemen in der Linie übersehen werden.
- *Umgang mit unternehmensinternen Barrieren:* Probleme bei der Implementierung von Nachhaltigkeitsstrategien und -maßnahmen können häufig auch auf innerbetriebliche Barrieren zurückgeführt werden, insbesondere wenn das Nachhaltigkeitsmanagement als

Stabsabteilung bzw. Satellitensystem organisiert ist, oder keine klare Strategie oder Vision durch das Topmanagement vorgegeben wird. Oft stoßen Nachhaltigkeitsmanager mit ihren Anliegen auf Ablehnung, da kein gemeinsames Verständnis über die Bedeutung des Themas Nachhaltigkeit mit anderen Abteilungen besteht oder keine Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit diesem Thema gezeigt wird. Sektorales und kurzfristiges Denken, Besitzwahrung von Abteilungen und Führungskräften, fehlende Weisungsbefugnis von Nachhaltigkeitsstäben, widersprüchliche Zielvorgaben oder mangelnde Systematik sind die häufigsten Probleme der verantwortlichen Nachhaltigkeitsmanager. Diese Herausforderungen müssen meist auf der persönlichen Ebene bewältigt werden und erfordern Überzeugungskraft, Hartnäckigkeit, Verhandlungsgeschick und Frustrationstoleranz.

Aus diesem Grund sollte der Fokus auf Nachhaltigkeitsmanagementansätze gelegt werden, die auf der Basis einer vom Topmanagement getragenen Vision und Strategie ökologische und soziale Aspekte in das konventionelle Management integrieren.

8. Ausblick für den Business Case – Politik und Wirtschaft gehen Hand in Hand

Die Ausführungen zeigen die Grundzüge, wie Nachhaltigkeitsmanagement gestaltet sein muss, damit es im Sinne des eigenen Business Case auch nachhaltige Wirkungen entfalten kann. Dabei ist zu bedenken, dass der Business Case natürlich nicht die einzig mögliche und auch nicht immer die richtige Perspektive zur Realisierung eines unternehmerischen Nachhaltigkeitsmanagements darstellt. Neben Non-Profit-Organisationen (NPOs) können auch Genossenschaften oder Familienunternehmen durchaus abweichende oder zeitlich abweichende Zielstellungen verfolgen, solange die Existenz der Organisation gesichert ist. Der Business Case kann für jede Organisation sehr individuell unterschiedlich ausfallen und auch die relative Bedeutung ökonomischer Aspekte kann unterschiedlich groß sein. Im Grundsatz muss sich das Nachhaltigkeitsmanagement von Unternehmen, die unter wettbewerbsorientierten Marktrahmenbedingungen in Konkurrenz zu anderen Unternehmen stehen, jedoch an ökonomischen Anreizen und Erwartungen orientieren – Nachhaltigkeitsmanagement kann den Business Case nicht ignorieren.

Damit zukünftig unternehmerische Chancen und Anreize noch deutlicher durch Nachhaltigkeitsaspekte entfaltet werden können, ist ein intensiver Austausch zwischen Wirtschaft und Politik erforderlich. Ein gemeinsames Ziel könnte darin bestehen, Deutschland durch eine innovationsfreundliche Nachhaltigkeitspolitik zu einem „Lead Market“ für nachhaltige Produkte und Leistungen zu entwickeln und damit Wettbewerbsvorteile für die deutsche Wirtschaft zu sichern. Durch konzertierte Aktionen könnten Wirtschafts- und Politikvertreter auf EU-Ebene hohe Standards vorantreiben.

Dazu bedarf es einer konstruktiven Zusammenarbeit zwischen Politik und Wirtschaft, um langfristige Stabilität, Konstanz und Transparenz in die (nachhaltigkeits-)politischen Rahmenbedingungen zu bringen. Durch frühzeitige Abstimmung schon im Zielbildungsprozess, durch Dialoge über das realistische Maß an Selbstverpflichtungen, an Implementationszeiträumen und an ordnungspolitischen Maßnahmen ließe sich eine weitblickende politische Perspektive definieren, die optimal auf die langfristige unternehmerische Investitionsplanung abgestimmt

wäre. Dieses Vorgehen würde sich insbesondere bei Megatrends in den Themenbereichen der Klimapolitik, der Energieversorgung oder des Wassermanagements anbieten.

Bei der Partizipation von Unternehmen zur Gestaltung politischer Rahmenbedingungen könnte es weiterhin sinnvoll sein, sich *branchenspezifisch* mit den Ministerien über die Erfolgsbedingungen des Business Case auszutauschen. Dazu bieten sich jedoch nicht nur bilaterale Gespräche zwischen Wirtschaftsvertretern und dem BMU an, sondern auch die Beteiligung weiterer Ministerien, wie z.B. des Wirtschaftsministerium.

In diesem Kontext ist zu beachten, dass sich der Business Case der Nachhaltigkeit auf alle Fälle laufend weiterentwickelt. Einerseits entwickeln sich die politischen und marktlichen Rahmenbedingungen im internationalen und nationalen Kontext beständig. Andererseits schaffen die Unternehmen mit neuen Technologien und organisatorischen Innovationen immer wieder neue Ansatzpunkte zur Ausgestaltung des Business Case. Die Frage ist damit, ob die deutschen Unternehmen und die Bundesrepublik den Business Case als adaptiv zu erfassendes Phänomen oder als Chance für eine strukturpolitische Gestaltung in Angriff nehmen wollen.

Literatur

- Arora, S. & Cason, T. (1996): Why do Firms Volunteer to Exceed Environmental Regulations? Understanding Participation. In: EPA's 33/50 Program, Land Economics, 72 (4), 413-432.
- BDI (Bundesverband der Deutschen Industrie e.V.) (2005): Investieren und Produzieren in Deutschland. Was jetzt zu tun ist: 11 Handlungsfelder für unser Land. BDI-Drucksache Nr. 366, Berlin.
- Bergius, Susanne (2005): „Deutsche Firmen fliegen aus dem Nachhaltigkeitsindex“. (Zugriff 04.01.2006) <http://www.handelsblatt.de/pshb/fn/relhbi/sfn/buildhbi/cn/GoArt!200012,200038,961592/SH/0/depot/0/index.html>.
- BMU & UBA (Bundesumweltministerium & Umweltbundesamt) (Hrsg.) (1996): Handbuch Umweltkostenrechnung. München: Vahlen.
- BMU (Bundesumweltministerium) & BDI (Bundesverband der Deutschen Industrie) (Hrsg.)/ Schaltegger, S.; Herzig, C.; Kleiber, O. & Müller, J. (Autoren) (2002): Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Konzepte und Instrumente für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung. Berlin: BMU.
- Bruhn, M. & Meffert, H. (2005): Umweltbewusstsein der Bevölkerung in der Bundesrepublik Deutschland - empirische Ergebnisse einer Langzeitstudie. Arbeitspapier Nr. 179 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Münster.
- Cohen, M.; Fenn, S. & Naimon, J. (1995): Environmental and Financial Performance. Are They Related? Nashville: Vanderbilt University.
- Ditz, D.; Ranganathan, J. & Banks, D. (Eds) (1995): Green Ledgers: Case Studies in Corporate Environmental Accounting. Washington D.C.: World Resource Institute.
- Dyllick, T. & Hockerts, K. (2002): Beyond the Business Case for Corporate Sustainability. Business Strategy and the Environment, 11 (4), 130-141.
- EFQM (European Foundation for Quality Management (Zugriff 25.04.2005): www.efqm.org.
- Fichter, K; Loew, T. & Seidel, E. (1997): Betriebliche Umweltkostenrechnung. Berlin: Springer.
- Fombrun, C. J. & Wiedmann, K.P. (2001): Reputation Quotient – Analyse und Gestaltung der Unternehmensreputation auf der Basis fundierter Erkenntnisse. Hannover: Universität Hannover.
- Freemann, R. E. (1984): Strategic Management. A Stakeholder Approach. Boston: Pitman.
- Friedman, M. (1970): „The social responsibility of business is to increase its profits.“ An Introduction to Business Ethics. Chryssides, G. D. and Kaler, J. K. (eds.), London: Chapman.
- GEMI (Global Environmental Management Initiative) (1993): Total Quality Environmental Management – The primer. www.gemi.org/TQE_101.pdf (Zugriff 25.04.2005).
- Herzig, C.; Rheingans-Heintze, A.; Schaltegger, S. & Tischer, M. (2003): Auf dem Weg zu einem nachhaltigen Unternehmertum im Handwerk. Entwicklung eines integrierten Konzepts. Lüneburg: Center for Sustainability Management e.V.
- Herzig, C. & Schaltegger, S. (2004): „Nachhaltiges Unternehmertum im Handwerk – Wie kann nachhaltiges Wirtschaften in kleinen und mittleren Unternehmen gefördert werden?“, in: Merz, J. & Wagner, J. (Hrsg.): Perspektiven der Mittelstandsforschung - Ökonomische Analysen zu Selbständigkeit, Freien Berufen und KMU. Münster: Lit, 359-384.
- ifo-Institut für Wirtschaftsforschung (2002): Auswertung der Unternehmensbefragung für das Verbundprojekt Ökoradar. Endbericht. www.oekoradar.de/imperia/md/content/pdfdokumente/ifo-langfassung.
- Interessenvereinigung mittelständische Wirtschaft e.V. (Zugriff 20.04.2005): www.imw-ev.de/mittelstand1.html.
- Meffert, H. & Bruhn, M. (1996): Das Umweltbewusstsein von Konsumenten. Die Betriebswirtschaft 5, 631-648.

- Petersen, H. (2002): Sustainable Champions. Positionierung von Marktführern im Umweltbereich. Eine empirische Untersuchung. Lüneburg: Centre for Sustainability Management (CSM).
- Porter, M. & Esty, D. (1998): Industrial Ecology and Competiveness. Strategic Implications for the Firm. *Journal of Industrial Ecology*, 2 (1), 35-43.
- Porter, M. & van der Linde, C. (1995a): Green and Competitive. Ending the Stalemate. *Harvard Business Review*, (September/ October), 120-134.
- Porter, M. & van der Linde, C. (1995b): Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship. *Journal of Economic Perspectives*. Fall, 97-118.
- Porter, M. (1991): America's Green Strategy. *Scientific American*, April 96, 168.
- Schaltegger, S. & Burritt, R. (2000): Contemporary Environmental Accounting. Sheffield: Greenleaf.
- Schaltegger, S. & Burritt, R. (2005): „Corporate Sustainability“. In: Tietenberg, T. & Folmer, H. (Hrsg.): *The International Yearbook of Environmental and Resource Economics*. Edward Elgar, 185-222.
- Schaltegger, S. & Dyllick, T. (Hrsg.) (2002): Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard. Konzept und Fallstudien. Wiesbaden: Gabler.
- Schaltegger, S. & Müller, K. (1997): Calculating the True Profitability of Pollution Prevention. *Greener Management International* 17, 53-68.
- Schaltegger, S. & Synnestvedt, T. (2002): The Link between "Green" and Economic Success. Environmental Management as the Crucial Trigger between Environmental and Economic Performance. In: *Journal of Environmental Management*, Vol. 65, No. 2, 339-346.
- Schaltegger, S. (2004): „Sustainability Balanced Scorecard. Unternehmerische Steuerung von Nachhaltigkeitsaspekten.“ In: *Controlling*, Heft 8/9, August/ September, 511-516.
- Schaltegger, S., Kleiber, O. & Müller, J. (2003b): „Die ‚Werkzeuge‘ des Nachhaltigkeitsmanagements. Konzepte und Instrumente zur Umsetzung unternehmerischer Nachhaltigkeit“, in: Linne, G. & Schwarz, M. (Hrsg.) (2003): *Handbuch nachhaltige Entwicklung*, Opladen: Leske & Budirch, 331-342.
- Schaltegger, S.; Burritt, R. & Petersen, H. (2003a): *Corporate Environmental Management. Striving for Sustainability*. Sheffield: Greenleaf.
- Schmidheiny, S. & BCSD (Business Council for Sustainable Development) (1992): *Changing Course*, Cambridge (Mass.): MIT Press.
- SEG (Sustainable Excellence Group) (Zugriff 25.04.2005): www.sustainable-excellence.de.
- Steger, U. & Leitschuh-Fecht, H. (2003): Wie wird Nachhaltigkeit für Unternehmen attraktiv? In: Linne, G. & Schwarz, M. (Hrsg.): *Handbuch nachhaltige Entwicklung*, Opladen: Edition Leske + Budrich, o.S.
- Steger, U. (Hrsg.) (2004): *The Business of Sustainability: Building Industry Cases for Corporate Sustainability*. Houndmills: Palgrave MacMillan Press.
- Verbundprojekt Ökoradar (2002): Nachhaltiges Wirtschaften in Deutschland – Erfahrungen, Trends und Potenziale. www.oekoradar.de/imperia/md/content/pdfdokumente/51.pdf.
- Wagner, M. & Schaltegger, S. (2002): *Umweltmanagement in deutschen Unternehmen. Der aktuelle Stand der Praxis*. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.
- Walley, N. & Whitehead, B. (1994): It's not Easy Being Green. *Harvard Business Review*, (May/ June), 46-52.