

# IfM-Materialien

Institut für  
Mittelstandsforschung

**IfM**  
BONN

[www.ifm-bonn.org](http://www.ifm-bonn.org)

## Konzepte und Wirkungen nachhaltigen Unternehmertums

von Frank Maaß, Simone Chlosta, Annette Icks  
und Friederike Welter

IfM-Materialien Nr. 227

## Impressum

### **Herausgeber**

Institut für Mittelstandsforschung Bonn  
Maximilianstr. 20, 53111 Bonn  
Telefon +49/(0)228 / 72997 - 0  
Telefax +49/(0)228 / 72997 - 34

### **Ansprechpartner**

Dr. Frank Maaß  
Dr. Annette Icks

### **IfM-Materialien Nr. 227**

ISSN 2193-1852 (Internet)

ISSN 2193-1844 (Print)

Bonn, den 3. Februar 2014

**Das IfM Bonn ist eine Stiftung  
des privaten Rechts.**

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Energie

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Ministerium für Wirtschaft, Energie,  
Industrie, Mittelstand und Handwerk  
des Landes Nordrhein-Westfalen



## Konzepte und Wirkungen nachhaltigen Unternehmertums

### Concepts and Effects of Sustainable Management

Frank Maaß, Simone Chlosta, Annette Icks, Friederike Welter

IfM-Materialien Nr. 227

#### Zusammenfassung

Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement zielt auf einen verantwortungsvollen Umgang mit Ressourcen und auf die entsprechende Gestaltung der innerbetrieblichen Abläufe ab. Dabei nutzen Unternehmen, die nachhaltiges Wirtschaften mit strategischen Zielen verbinden und hierbei über das gesetzlich Geforderte und bloße Philanthropie hinausgehen, die Instrumente des Stakeholder Managements sowie der Corporate Compliance. Im Alltag werden diese Managementansätze von kleinen, mittleren wie auch großen Unternehmen gleichermaßen angewendet. Daneben existiert eine Vielzahl an weiteren Konzepten, die sich bei näherer Betrachtung jedoch als Varianten der beiden vorgenannten Nachhaltigkeitskonzeptionen erweisen. Während die Unternehmen die betriebswirtschaftlichen Effekte ihres Nachhaltigkeitsengagements durchaus einschätzen können (Ressourcenzugewinn, Signal-, Motivations- und Bindungswirkungen), sind die volkswirtschaftlichen Effekte kaum eindeutig messbar.

**Schlagwörter:** *Nachhaltigkeit, Unternehmerische Verantwortung, CSR, Stakeholder Management, Corporate Compliance, KMU, Deutschland*

#### Abstract

Sustainability aims at a responsible use of natural resources and the environment as well as at shaping corporate relations and restructuring the constitution of the firm. As such, sustainability is commonly and successfully used by small, medium as well as large enterprises. Enterprises that turn sustainability into a strategic business goal, going beyond legal compliance and philanthropic generosity, can make use of a variety of instruments within the scope of Stakeholder Management and Corporate Compliance. Other existing management concepts turn out to be variants of the before mentioned strategic concepts. Enterprises recognise in resource gains as well as signal-, motivation- and binding-effects the main impacts of their sustainable involvement. The effects of enterprise sustainability on the national economy, however, can hardly be quantified.

**JEL:** D22, L11, L25, M12, M14, Q01

**Key words:** *Sustainability, Corporate Social Responsibility, Stakeholder Management, Corporate Compliance, SME, Germany*



## Inhalt

Verzeichnis der Übersichten	II
1 Ausgangslage und Ziel der Untersuchung	1
2 Konzeptionelle Einordnung: Warum nachhaltig wirtschaften?	3
2.1 Nachhaltigkeit aus der betriebswirtschaftlichen Perspektive	3
2.2 Nachhaltigkeit aus der volkswirtschaftlichen Perspektive	5
3 Rahmenbedingungen nachhaltigen Wirtschaftens	8
3.1 Rechtliche Vorgaben und verbindliche Standards	8
3.2 Freiwillige Standards und Leitlinien	11
4 Ansätze nachhaltiger Unternehmensführung	16
4.1 Gesellschaftlich und ökonomisch motivierte Ansätze	17
4.1.1 Sustainable Entrepreneurship	17
4.1.2 Corporate Social Responsibility	18
4.1.3 Corporate Citizenship	19
4.2 Stakeholder Management: ein primär ökonomisch motivierter Managementansatz	20
4.3 Primär gesellschaftlich motivierte Ansätze	23
4.3.1 Corporate Compliance	23
4.3.2 Corporate Philantropy	25
4.4 Zusammenführende Bewertung	26
5 Wirkungen nachhaltigen Wirtschaftens	27
5.1 Betriebswirtschaftliche Wirkungen	27
5.2 Volkswirtschaftliche Wirkungen	31
6 Ausblick	33
Anhang	36
Literatur	39

**Verzeichnis der Übersichten**

Übersicht 1:	Ausgewählte Motivationen nachhaltigen Wirtschaftens	3
Übersicht 2:	Ausgewählte gesetzliche Bestimmungen mit Bezug zu nachhaltigem Wirtschaften	9
Übersicht 3:	Ausgewählte gesetzliche Bestimmungen mit Bezug zu nachhaltigem Wirtschaften	13
Übersicht 4:	Ausgewählte Ansätze nachhaltiger Unternehmensführung	16
Übersicht 5:	Ziele, Instrumente und Nutzen eines nachhaltig ausgerichteten Stakeholder Managements	22
Übersicht 6:	Ziele, Instrumente und Nutzen der Corporate Compliance	24
Übersicht 7:	Ergebnisse ausgewählter Studien zu den Motiven nachhaltigen Wirtschaftens in KMU und ggf. Großunternehmen in Deutschland	28
Übersicht A1:	Auswahl an Nichtregierungsorganisationen (NGOs), die sich für Nachhaltigkeit einsetzen	36
Übersicht A2:	Ergebnisse ausgewählter Studien zur nachhaltigen Unternehmenspraxis in KMU (Mehrfachnennungen möglich)	37

## **Kurzfassung**

Unternehmen sind prinzipiell frei in ihrer Entscheidung, nachhaltige Methoden des Wirtschaftens anzuwenden, sofern sie sich an ethische Grundsätze und an die gesetzlichen Rahmenbedingungen halten. Soziales und Ökologisches mit dem betrieblich Nützlichen zu verbinden, ist – sofern gewollt – eine Aufgabe des Managements. Nachhaltigkeit betrifft dabei den verantwortungsvollen Umgang mit Mitarbeitern und Marktpartnern ebenso wie den vernünftigen und schonenden Einsatz von betrieblichen und natürlichen Ressourcen.

## **Nachhaltigkeit ist nicht allein ökonomisch determiniert**

Während Nachhaltigkeit zunächst primär von dem Wunsch getragen ist, einen gesellschaftlichen Mehrwert zu erzeugen, sind die meisten Unternehmen zugleich von der betriebswirtschaftlichen Nützlichkeit ihres Engagements überzeugt. Nur für die Wenigsten ist Nachhaltigkeit reine Philanthropie. Neben den kommunikationspolitischen Wirkungen profitieren KMU wie auch Großunternehmen vor allem von den personalpolitischen Wirkungen durch eine gesteigerte Mitarbeitermotivation und -bindung und einen Zugewinn an Humankapital. Jedoch nur einem kleinen Teil der Unternehmen gelingt es, Nachhaltigkeit zum echten Wettbewerbsvorteil auszubauen.

## **Wichtige Determinanten für Nachhaltigkeit entstehen im Markt**

Neben den eigenen Mitarbeitern fordern aber auch die strategischen externen Stakeholder (z. B. Endverbraucher) von den Unternehmen die Anwendung nachhaltiger Methoden des Wirtschaftens ein. Anders als Großunternehmen, die meist mehrere Stufen der Wertschöpfung bis hin zur Endfertigung auf sich vereinen, nehmen KMU häufig nur eine Position innerhalb der Zuliefererkette ein.

Angesichts der Vielfalt an Stakeholderbeziehungen ist daher vorrangig ein auf diese Relationen abzielender Managementansatz für KMU geeignet. KMU wie auch Großunternehmen greifen außerdem auf Instrumente der Corporate Compliance (CCo) zurück und setzen auf diese Weise auf Normenbildung im Unternehmen.

## **Betriebswirtschaftliche Effekte sind in Teilen sichtbar**

Jedoch sind die Möglichkeiten der Wirkungskontrolle begrenzt: Nur ein geringer Teil der Unternehmen vergewissert sich sowohl durch Nachfrage bei ihren

Zielgruppen als auch anhand von indikatoren gestützten Recherchen (z. B. Marktanalysen) vom Grad der Zielerreichung. Die meisten tauschen sich lediglich mit ihren Stakeholder aus oder vertrauen einfach auf die Nützlichkeit ihres Handelns.

### **Volkswirtschaftliche Effekte sind vielfältig, aber kaum quantifizierbar**

Am schwierigsten gestaltet es sich, die volkswirtschaftlichen Auswirkungen der Nachhaltigkeit zu quantifizieren. Von den positiven Effekten auf betrieblicher Ebene kann nicht ohne weiteres auf die volkswirtschaftlichen Gesamteffekte geschlossen werden. Zu komplex sind die Ursache-Wirkungszusammenhänge. Nicht auszuschließen sind Effekte, die sich gegenseitig relativieren oder gar entgegenlaufen. Zudem fehlt es an Daten zur Operationalisierung dieser Wirkungen.

### **Die Politik unterstützt das Nachhaltigkeitsengagement von Unternehmen**

Der Gesetzgeber hat in der Vergangenheit verschiedenartige Vorschriften erlassen, die Unternehmen zu nachhaltigen Wirtschaftspraktiken verpflichten. Neben Gesetzen zum Schutz der Umwelt sind dies Bestimmungen, die Arbeitgebern beispielsweise Pflichten zur diskriminierungsfreien Mitarbeiterauswahl auferlegen. Von ihrer Durchsetzbarkeit hängt ab, inwieweit Benachteiligungen der strukturell Unterlegenen – hier die Stakeholder – ausgeräumt werden. Darüber hinaus gesteht der Staat den Unternehmen Handlungsspielraum für die freiwillige Verantwortungsübernahme zu. Dieser ist wichtig, da nur hierdurch Anreize zu Innovationen etwa auf dem Gebiet der Umwelttechnologien bestehen und erhalten bleiben. Grundsätzlich sollte die Politik ihre Steuermöglichkeiten für nachhaltiges Wirtschaften auf das Setzen von angebots- oder nachfrageseitigen Anreizen konzentrieren.



## 1 Ausgangslage und Ziel der Untersuchung

Im Zuge knapper werdenden Ressourcen und der globalen Finanz- wie Wirtschaftskrise richtet sich das Augenmerk von Politik und Forschung in jüngster Zeit vermehrt auf neue Konzepte wirtschaftlichen Handelns. Dahinter verbergen sich Schlagworte wie grünes Wirtschaften und Unternehmertum mit sozialer und gesellschaftlicher Verantwortung. Der Begriff, der diese Führungskonzepte allumfassend beschreibt, ist der des nachhaltigen Unternehmertums. Methoden nachhaltigen Wirtschaftens zielen auf einen Ge- und Verbrauch von Ressourcen ab, der die Bedürfnisbefriedigung auch der zukünftigen Generationen nicht gefährdet (vgl. Jonker et al. 2011, S. 146).

Anfänglich fokussierte die Nachhaltigkeitsdebatte auf Wirtschaftspraktiken, die auf einen möglichst sparsamen Verbrauch endlicher natürlicher Ressourcen abzielen sowie auf Methoden der umweltverträglichen Erzeugung nachwachsender Rohstoffe. In seiner modernen Deutung schließt der Nachhaltigkeitsbegriff nun sämtliche zur Produktion herangezogenen Faktoren ein: neben den materiellen Rohstoffen und finanziellen Mitteln zählen hierzu auch das Wissen als immaterielle Ressource sowie die Menschen (vgl. Vilain 2010, S. 106). Nachhaltiges Wirtschaften bezieht sich daher auf den Erhalt der natürlichen Lebensgrundlage ebenso wie auf den dauerhaften Fortbestand des Unternehmens und das Wohlergehen der in ihm tätigen Personen.

Nicht nur große, sondern auch kleine und mittlere Unternehmen (KMU) wenden sich verstärkt nachhaltigen Praktiken zu. Wie eine Studie des IfM Bonn belegt, können Großunternehmen ausnahmslos und auch das Gros der KMU auf mindestens eine Maßnahme nachhaltigen Wirtschaftens verweisen (vgl. Hoffmann/Maaß 2008, S. 25 f.). Unternehmen jedoch, die Nachhaltigkeit systematisch verfolgen und ihre Wettbewerbsstrategie insgesamt nach diesem Prinzip ausrichten, sind – noch – in der Minderheit. Eine rege Nachhaltigkeitsaktivität ist vor allem in Handlungsfeldern zu beobachten, in denen sich ökonomische mit ökologischen und sozialen Zielen gut verbinden lassen. Trotzdem ist nachhaltiges Handeln im Unternehmensalltag keineswegs selbstverständlich. So lassen sich zum einen wirtschaftliches Kalkül und gesellschaftliche Zielvorstellungen nicht immer miteinander in Einklang bringen. Zum anderen setzt die Übernahme von Verantwortung – sei es aus strategischen Gründen oder zur Absicherung einer auf Integrität basierenden Unternehmenskultur – einen unternehmerischen Handlungsspielraum voraus, der nicht immer gegeben ist.

Mit der freiwilligen und/oder strategischen Verfolgung gemeinwohlorientierter Zielsetzungen, so wird angenommen, können Unternehmen Wettbewerbsvorteile generieren und gleichzeitig aus volkswirtschaftlicher Sicht zu einer ausgewogenen gesamtwirtschaftlichen wie gesellschaftlichen Entwicklung beitragen. Vor diesem Hintergrund behandeln wir in unserer Studie die folgenden Fragen:

1. Welche Determinanten bedingen nachhaltiges Unternehmertum? Welche Rahmenbedingungen sind förderlich, welche eher hinderlich?
2. Welche Konzepte nachhaltigen Unternehmertums lassen sich identifizieren und worin unterscheiden sie sich? Welche dieser Konzepte sind für den Mittelstand relevant?
3. Welche möglichen Effekte auf betriebs- und volkswirtschaftlicher Ebene können aus theoretischer Sicht sowie auf Basis vorliegender empirischer Studien identifiziert werden?

Im zweiten Kapitel wird die ökonomische Rationalität einer auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Wettbewerbsstrategie von Unternehmen diskutiert. Das dritte Kapitel befasst sich mit den Einflüssen und Rahmenbedingungen für nachhaltiges Unternehmertum in Deutschland. Im vierten Kapitel werden Konzepte des Nachhaltigkeitsmanagements vorgestellt und aufgezeigt, wie diese Ansätze in der Praxis umgesetzt und ggf. miteinander kombiniert werden können. Hierbei werden primär ökonomisch motivierte von vorrangig gesellschaftlich begründeten Ansätzen unterschieden. Im fünften Kapitel gehen wir den empirisch nachgewiesenen Wirkungen nachhaltigen Wirtschaftens nach. Neben den betrieblichen Effekten werden dabei auch die volkswirtschaftlichen und allgemein gesellschaftlichen Auswirkungen einbezogen. Die Studie schließt mit einem Fazit und Erörterungen zu den Handlungsmöglichkeiten der Politik.

## 2 Konzeptionelle Einordnung: Warum nachhaltig wirtschaften?

### 2.1 Nachhaltigkeit aus der betriebswirtschaftlichen Perspektive

Nachhaltiges Wirtschaften, das über das gesetzlich sowie ethisch-moralisch Geforderte hinausgeht, ist den Unternehmen prinzipiell freigestellt. Es ist legitim und opportun, Freiräume für betriebliche Nachhaltigkeit vorrangig unter dem Gesichtspunkt der ökonomischen Nützlichkeit auszuschöpfen. Denn schließlich ist verantwortungsvolles Wirtschaften Unternehmen dauerhaft nur möglich, wenn dies unter der Maßgabe geschieht, die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten und die Arbeitsplätze zu sichern. Zudem ist die Ausrichtung des Unternehmens am ökonomischen Prinzip keine optionale Zielsetzung: Unternehmen sind rechtliche Einheiten, die per Gesetz nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen zu führen sind, was eine Gewinnerzielungsabsicht voraussetzt und einen zielgerichteten Mitteleinsatz bedingt (siehe UStG und HGB).

Übersicht 1: Ausgewählte Motivationen nachhaltigen Wirtschaftens

	<b>Problemstellung</b>	<b>Ziele</b>	<b>Instrumente</b>
<b>Primär ökonomische Motivation</b>	• Knappheit betrieblicher Faktoren (z. B. Humanressourcen)	• Effektiverer bzw. effizienterer Einsatz betrieblicher Faktoren	• Investitionen z. B. in Know-how / Technologien (Innovation)
<b>Ökonomische und gesellschaftliche Motivation</b>	• Fehlender Einfluss auf Dritte • Fehlender Zugang zu externen Ressourcen	• Erzeugung von Win-Win-Effekten • Steigerung der Faktorproduktivität	• Setzen von Verhaltensanreizen • Akquise von Ressourcen
<b>Primär gesellschaftliche Motivation</b>	• Absicherung vor Erosion des betrieblichen Wertesystems	• Erzeugung von bzw. Wahrung der persönlichen Integrität	• (Selbst-)Bindung an externe bzw. interne Standards/Normen

© IfM Bonn

Quelle: Eigene Darstellung.

Das Prinzip der Nachhaltigkeit ist grundsätzlich bereits im ökonomischen Ansatz verankert: Verantwortungsvolles ökonomisches Wirtschaften erfordert einen effizienten, d. h. sparsamen Umgang mit knappen Ressourcen. Ein nachhaltiger Einsatz der Werkstoffe wie auch der anderen betrieblichen Potenzialfaktoren liegt daher im ureigenen Interesse der Unternehmen. Nachhaltiges Wirtschaften wirkt sich dann gewinnsteigernd aus, wenn hiermit eine verbesserte Kosten-Nutzen-Relation des Mitteleinsatzes erzielt wird (vgl. Freimann 2012, S. 282). Nachhaltigkeit stellt in diesem Kontext eine betriebliche Investition dar (vgl. Übersicht 1). So zielt bspw. der Ankauf energiesparender Anlagen auf geringere Produktionskosten ab respektive auf die langfristige Siche-

rung und Erhöhung der betrieblichen Wettbewerbsfähigkeit. Ein anderes Beispiel aus der betrieblichen Personalpolitik stellt die kontinuierliche Weiterbildung der Mitarbeiter dar. Sie dient dem Ziel, die Produktivität der Beschäftigten langfristig zu erhalten. Beide Beispiele betreffen Investitionen, die auch unabhängig von einer explizit verfolgten Nachhaltigkeitsstrategie betriebswirtschaftlich veranlasst sein können. Stellt sich neben dem ökonomischen Mehrwert hierbei zugleich ein gesellschaftlicher Nutzen ein (etwa Umweltschutz, Bildung etc.), ist dieser ein positiver Nebeneffekt unternehmerischen Handelns.

Nachhaltiges Wirtschaften kann selbst bei der Bereitstellung öffentlicher Güter, die zugleich betriebliche Vorleistungen darstellen, ökonomisch motiviert sein. Gehen Unternehmen beispielsweise mit Hochschulen Kooperationen ein, um die universitäre Lehr- und Forschungstätigkeit zu unterstützen, leisten sie damit einen Beitrag, das Grundlagenwissen in Wissenschaft und Gesellschaft zu mehren. Betriebswirtschaftlich vorteilhaft kann dies für die beteiligten Unternehmen sein, wenn sie hierbei einen Wissenstransfer erzielen oder Kontakte zu potentiellen Mitarbeitern herstellen können. In diesem Fall hilft Nachhaltigkeit den Unternehmen dabei, Zugang zu ansonsten für sie unzugängliche, externe Ressourcen (z. B. Know-how) zu erlangen und die eigene Ressourcenbasis zu verbreitern.

Nachhaltigkeit dient ebenso, wenn auch indirekt, der Verhaltensbeeinflussung. Ein Beispiel stellt die Unternehmensspende für soziale Zwecke dar, die seitens des Gebers mit der Erwartung verknüpft sein kann, eine wohlwollende Haltung nicht nur bei den Leistungsempfängern, sondern auch bei Dritten zu bewirken, die hiervon Kenntnis erlangen und eigene Interessen gewahrt sehen. Dieses soziale Engagement könnte dann möglicherweise potenzielle Kunden dazu veranlassen, ihre Kaufentscheidung zukünftig zugunsten des nachhaltig handelnden Unternehmens zu treffen (vgl. Habisch 2003, S. 54). Aber auch die eigene Belegschaft kann Adressat dieser Politik sein: Trifft ein Nachhaltigkeitsengagement auf die Zustimmung der eigenen Belegschaft, identifizieren sich Mitarbeiter möglicherweise stärker mit den Zielen der Führung und "belohnen" das Nachhaltigkeitsengagement mit ihrem Arbeitseinsatz. Nachhaltigkeit kann darüber hinaus von Außenstehenden als Signal für ein integeres Geschäftsgebaren interpretiert und als solches gezielt eingesetzt werden. Auf diese Weise können Unternehmen sich z. B. potenziellen Stellenbewerbern gegenüber als attraktive Arbeitgeber präsentieren.

Selbst dann, wenn nachhaltige Unternehmensaktivitäten rein gesellschaftlichen Motiven entspringen, können sie betriebswirtschaftlich sinnvoll sein. Ökonomisch begründbar ist ein Nachhaltigkeitsengagement immer dann, wenn es langfristig eine auf Integrität basierende Unternehmenskultur unterstützt. Die Festlegung betrieblicher Verhaltensstandards kann dazu beitragen, die persönliche Integrität der Mitarbeiter zu wahren, und zwar dann, wenn diese am Arbeitsplatz ihre eigenen ethischen Ansprüche gewahrt sehen (vgl. Ulrich 2001, S. 95). So kann bspw. ein Verzicht auf den Zukauf von Vorprodukten aus diktatorisch geführten Ländern einem moralischen Empfinden der Belegschaft Rechnung tragen. Umgekehrt kann ein erzwungener Vorrang rein ökonomischer Interessen gegenüber moralischen Überzeugungen zu persönlichen Konflikten und in nächster Konsequenz zur Erosion des betrieblichen Wertesystems führen. Normen bestimmen nach Albach (2005, S. 19) das Selbstverständnis der Mitglieder eines Unternehmens und drücken sich in den gelebten Werten wie auch in den Führungsgrundsätzen aus. Ein Beispiel stellen Arbeitsnormen dar, die das Leistungsniveau der Mitarbeiter bedingen (vgl. Backes-Gellner et al. 2001, S. 379). Normen können unvollständige Verträge ergänzen, die wechselseitigen Verhaltenserwartungen unter den Belegschaftsmitgliedern stabilisieren und somit Transaktionskosten reduzieren (vgl. Oechsler 2004, S. 98 ff.). Normen können ferner eine Vertrauenskultur im Unternehmen begründen und auf diese Weise Risiken opportunistischen Verhaltens vermindern (vgl. Ripperger 2003, S. 174 ff.). Unternehmen können durch gezielte Etablierung von Normen, und dazu gehören auch Normen für nachhaltiges Wirtschaften, Koordinations- und Kontrollkosten einsparen und von einem Produktivitätszuwachs profitieren (vgl. Schanz 2004, S. 1947 und Maurer 2004, S. 1294).

## **2.2 Nachhaltigkeit aus der volkswirtschaftlichen Perspektive**

Dem klassischen ökonomischen Theorieverständnis zufolge ist die Führung eines Unternehmens an betriebswirtschaftlichen Zielen – darunter an der Rentabilität des eingesetzten Kapitals, der Wirtschaftlichkeit der Produktionsabläufe und der Sicherung der Liquidität – auszurichten und nicht an gesellschaftlichen bzw. volkswirtschaftlichen Zielgrößen wie der Erfüllung der Grundbedürfnisse der Gesamtheit aller Bürger und dem Erhalt der natürlichen Umwelt für zukünftige Generationen zu orientieren. Dass diese Betrachtung allerdings auf lange Sicht zu kurz greift, machten die vorangestellten Ausführungen zum betriebswirtschaftlichen Kalkül der Nachhaltigkeitspolitik deutlich: In der Praxis stellen gesellschaftliche Effekte dann eine sinnvolle Zielgröße des Nachhaltig-

keitsengagements für Unternehmen dar, wenn diese mit einem unternehmenseigenen Zusatznutzen verknüpft sind. Nachhaltigkeit dient dann auch volkswirtschaftlichen Zielen, wenn hierdurch der Übergang zu effektiveren und/oder effizienteren Produktionsweisen gelingt. Investitionen dieser Art werden – je nach Kapitalbestand und Beschaffungskosten – bis zu einem Niveau getätigt, bei welchem die Grenzleistungsfähigkeit des Kapitals dem Marktzins entspricht (vgl. Woll 1987, S. 359 ff.). Trägt nachhaltiges Wirtschaften auf betrieblicher Ebene zur Erhöhung der Faktorproduktivität und der Erschließung von Ressourcen bei, können auf der Ebene der Volkswirtschaft derartige aggregierte Effekte die Wettbewerbsfähigkeit und die Ressourcenausstattung ganzer Branchen befördern. Diese Wirkungen dürften umso höher ausfallen, je mehr sich nachhaltiges Wirtschaften flächendeckend durchsetzt und die Konsumenten bereit sind, etwaige höhere Produktionskosten und Preise zu zahlen.

Die Ziele nachhaltigen Wirtschaftens sind in der Praxis jedoch nicht immer widerspruchsfrei: Nachhaltigkeit kann etwa auf betrieblicher Ebene zur Personalrekrutierung und damit auch Sicherung von Arbeitsplätzen dienen und insofern volkswirtschaftliche Effekte bewirken. Geht dies jedoch zu Lasten des notwendigen Strukturwandels, steht aus betriebswirtschaftlicher Sicht sinnvolles nachhaltiges Wirtschaften dem volkswirtschaftlichen Ziel der Entwicklung wettbewerbsfähiger Strukturen entgegen.

Ein weiteres Beispiel betrifft die Bereitstellung öffentlicher Güter: Erzeugen Unternehmen im Zuge ihrer betrieblichen Nachhaltigkeitspolitik so genannte öffentliche Güter (z. B. soziale Infrastruktur), tragen sie auf diesem Wege zur Verminderung von Lücken in der volkswirtschaftlichen Güterversorgung bei und entlasten ggf. den Staat (vgl. Lachmann 2004, S. 331 ff.). Die Unternehmen werden jedoch nur solche öffentlichen Güter in Eigenleistung erbringen, die ihnen einen Zusatzgewinn beschern. Es ist daher mit einem selektiven Engagement und aus volkswirtschaftlicher Sichtweise mit einer Unterversorgung an öffentlichen Gütern zu rechnen.

Gleiches gilt für die Vermeidung negativer externer Effekte (z. B. Schadstoffemissionen): Sofern Unternehmen derartige Negativeffekte ihrer Produktion freiwillig beseitigen, wird die Volkswirtschaft von diesem Engagement profitieren. Aus volkswirtschaftlicher und gesellschaftlicher Perspektive ist das nachhaltige Wirtschaften des einzelnen Unternehmers wünschenswert, sobald negative Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit Dritte in ihrer Lebensführung

und ggf. in ihrer ökonomischen Rentenerzielung tangieren (vgl. Schreyögg 2003, S. 77 ff.). Dies ist beispielsweise der Fall, wenn betrieblich verursachte Emissionen die Lebensqualität und somit den Wohnwert von Immobilien beeinträchtigen. Jedoch werden nicht alle Unternehmen aus freien Stücken für von ihnen verursachte negative externe Effekte aufkommen. Aus volkswirtschaftlicher Sicht sind daher Auflagen oder Anreize, im genannten Beispiel zur Investition in Umweltschutz, unverzichtbare Instrumente, um volkswirtschaftliche Ziele gegenüber einem ggf. hiervon abweichenden einzelwirtschaftlichen Interesse durchzusetzen.

In gleicher Weise, wie Nachhaltigkeit auf Unternehmensebene eine auf Integrität basierende Unternehmenskultur stärken kann, können konzertierte Aktionen unter Marktpartnern dazu beitragen, ein gemeinsames Wertesystem zu etablieren, das die Wirtschaftsbeziehungen entlang der Wertschöpfungsketten und darüber hinaus steuert. Voraussetzung hierfür ist die Selbstbindung der beteiligten Unternehmen an einen Normenkodex. Auch auf der volkswirtschaftlichen Betrachtungsebene sind derartige Normen zum Wohle aller vorteilhaft (vgl. Ernst 2012, S. 1305). Soziale Normen befördern zudem die Bildung funktionsfähiger Netzwerkstrukturen, die den darin eingebundenen Akteuren Wettbewerbsvorteile verschaffen können (vgl. Jansen 2003, S. 26). Soziale Dilemmata erschweren jedoch derartige Prozesse oder verhindern sie mitunter sogar (vgl. Riechmann 2002, S. 29 ff.). Umgekehrt kann eine Missachtung etablierter Normen auch die weitere Entwicklung des betreffenden Unternehmens gefährden.

### **3 Rahmenbedingungen nachhaltigen Wirtschaftens**

Sowohl die Politik als auch die Interessensvertreter der Wirtschaft, der Verbraucher sowie weitere gesellschaftliche Gruppierungen wirken auf Unternehmen ein und unterstützen diese in ihrer Fähigkeit, nachhaltig zu wirtschaften. Ihr Einfluss determiniert den Handlungsrahmen für Verantwortungsübernahme von Unternehmen in Deutschland.

#### **3.1 Rechtliche Vorgaben und verbindliche Standards**

Die Rahmenbedingungen für nachhaltiges Unternehmertum werden entscheidend durch den Gesetzgeber bestimmt. Grundlegende Vorschriften zu den Pflichten der an Geschäften beteiligten Vertragsparteien sowie zur Form derartiger Transaktionen regeln das Bürgerliche Gesetzbuch (BGB), zahlreiche Gesetze des Wettbewerbsrechts und eine Vielzahl an Vorschriften des öffentlichen Rechts sowie Verordnungen. In Übersicht 2 sind ausgewählte, auf Bundesebene erlassene Gesetze aufgeführt, die Unternehmen direkt und indirekt zur Nachhaltigkeit verpflichten. Zum Schutze der Marktpartner (z. B. Verbraucher), der Mitarbeiter und Vertreter der Öffentlichkeit (z. B. der natürlichen Umwelt) wird die Vertrags- und Handlungsfreiheit von Unternehmen entscheidend eingeschränkt. So darf etwa von rechtlichen Regelungen zu Ungunsten des Verbrauchers nicht abgewichen werden (z. B. Gewährleistungspflichten). Andere Regelungen binden die Unternehmen an bestimmte Verfahren, darunter etwa die im AGG enthaltenen Pflichten zu den diskriminierungsfreien Auswahlverfahren von Mitarbeitern. Zum Schutz der Umwelt legen etwa Grenzwerte die zulässigen Emissionen fest und zwingen Unternehmen zu einer umweltverträglichen Nutzung natürlicher Ressourcen.

Die gesetzlichen Regelungen dienen dazu, in Fällen, in denen Nachhaltigkeit vom Gesetzgeber als unabdingbar angesehen wird, Benachteiligungen der strukturell unterlegenen Parteien (z. B. Stakeholder) auszuräumen. Der Staat versucht auf diese Weise dafür Sorge zu tragen, ein Ungleichgewicht etwa im Hinblick auf die Informationslage, die Wissensverteilung und die Machtverhältnisse zu beheben. Aussagen darüber, ob die verabschiedeten Gesetze in der Praxis tatsächlich voll umfassend durchgesetzt werden, lassen sich an dieser Stelle nicht treffen. Es ist nicht auszuschließen, dass fehlende Kontrollen im Einzelfall dazu führen, dass Unternehmen geltendes Recht missachten. Auch ist nicht sichergestellt, dass sämtliche Möglichkeiten zur Umgehung von Gesetzen unterbunden sind. Des Weiteren ist denkbar, dass zu geringe Strafen bei Zuwiderhandlung einige Unternehmen dazu veranlassen, von der Befol-



gung bestimmter Richtlinien von vorne herein abzusehen. Es kann also nicht automatisch von einer Selbstdurchsetzbarkeit von Gesetzen im Hinblick auf eine nachhaltige Markt-, Arbeits- und Umweltperformance von Unternehmen ausgegangen werden.

Übersicht 2: Ausgewählte gesetzliche Bestimmungen mit Bezug zu nachhaltigem Wirtschaften

Bereich	Zielstellung	Rechtsgrundlage
Markt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbraucherschutz</li> <li>• Korruptionsverbot</li> <li>• Öffentliche Auftragvergabe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbraucherinformationsgesetz (VIG)</li> <li>• AGB-Gesetz (<i>vom BGB übernommen</i>)</li> <li>• Gesetz gegen internationale Bestechung (IntBestG)</li> <li>• Vergabeordnungen (VOB; VOF etc.)</li> </ul>
Arbeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chancengleichheit, Diskriminierungsverbot</li> <li>• Stellung der Mitarbeiter im Unternehmen</li> <li>• Arbeitssicherheit</li> <li>• Work-Life-Balance</li> <li>• Personalentwicklung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG)</li> <li>• Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)</li> <li>• Mitbestimmungsgesetz (MitbestG)</li> <li>• Arbeitszeitgesetz (ArbZG)</li> <li>• Kündigungsschutzgesetz (KSchG)</li> <li>• Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG)</li> <li>• Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG)</li> <li>• Bundeserziehungsgeldgesetz (BErzGG)</li> <li>• Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)</li> <li>• Aufstiegsfortbildungsförderungsgesetz (AFBG)</li> </ul>
Umwelt/ Gesellschaft	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umweltschutz</li> <li>• Förderung von Innovationen</li> <li>• Selbstorganisationsfähigkeit der Zivilgesellschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kreislaufwirtschaftsgesetz (KrWG)</li> <li>• Gefahrstoffverordnung (GefStoffV)</li> <li>• Erneuerbare Energiegesetz (EEG)</li> <li>• Stiftungsrecht</li> <li>• Vereinsrecht</li> </ul>

© IfM Bonn

Quelle: Eigene Darstellung.

Neben der Schaffung eines gesetzlichen Rahmens setzt die Politik wirtschafts- und steuerpolitische Anreize für nachhaltiges Handeln (vgl. Maaß 2010, S. 17 ff.). Zu den angebotsseitigen Ansätzen zählen die staatlicherseits für Nachhaltigkeitsmaßnahmen den Unternehmen gewährten Steuererleichterun-

gen<sup>1</sup>, Investitionszulagen etwa zur Erhöhung der Energieeffizienz von Betriebsmitteln<sup>2</sup> oder Zulagen wie die Bildungsprämie<sup>3</sup>. Und nicht zuletzt ist auch der von der Europäischen Kommission eingeführte Emissionsrechtehandel ein marktbezogenes Instrument der Nachhaltigkeitsförderung, das auf eine Begrenzung der Kohlenstoffdioxidemission abzielt.

Hinzu kommen die nachfrageseitigen Politikansätze. Hierunter fallen sämtliche ordnungspolitischen Instrumente, die das Nachfrageverhalten beeinflussen, wie z. B. die Förderung der Publizität von Konsumentenansprüchen. Schließlich tritt der Staat selbst als Nachfrager von Unternehmensleistungen in Erscheinung. Ihm ist es möglich, durch selbstgesetzte Bestimmungen des Beschaffungswesens den eigenen Konsum unter der Maßgabe der Förderung von Nachhaltigkeit zu steuern. Ein Beispiel hierfür sind die Festlegungen von Tariftreuerregelungen.<sup>4</sup>

Darüber hinaus setzen sich sowohl die Bundesregierung als auch die Regierungen der Bundesländer für die weitere Verbreitung nachhaltiger Unternehmenspraktiken aktiv ein. Die Bundesregierung berief hierzu den Rat für Nachhaltige Entwicklung (RNE), auf dessen Empfehlungen sie die nationale Nachhaltigkeitsstrategie für Deutschland verabschiedete. Dieser Deutsche Nachhaltigkeitskodex definiert Kriterien nachhaltigen Wirtschaftens für Unternehmen jeglicher Größe und Rechtsform. Dabei wird den Unternehmen ausdrücklich eine Mitverantwortung für gesellschaftliche Entwicklungen im nationalen und internationalen Rahmen zugeschrieben (vgl. Bundesregierung 2012). Über eine Leitbildfunktion geht diese Strategiefestlegung jedoch nicht hinaus. Die

- 
- 1 Der Staat gewährt Abzugsfähigkeit für soziale Spenden, die Unternehmen leisten. Das Sponsoring kann zudem als Betriebsausgabe steuermindernd geltend gemacht werden. Und auch personelle Einsätze für CSR werden als Aufwendungen angesehen, sofern diese betrieblich veranlasst sind.
  - 2 Im Rahmen des "ERP-Umwelt- und Energieeffizienzprogramms (237, 247, 238, 248)" fördert die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) Umweltschutzmaßnahmen sowie Maßnahmen zur Steigerung der Energieeffizienz etwa durch die Gewährung von Krediten zu günstigen Zinssätzen (siehe hierzu <http://www.kfw-mittelstandsbank.de>).
  - 3 Siehe <http://www.bundesregierung.de/Content/DE/StatistischeSeiten/Breg/ThemenAZ/DemografischerWandel/politikschwerpunkt-demographischer-wandel.html>.
  - 4 Bayern und Niedersachsen zählen zu den Bundesländern mit Tariftreuerregelungen im Vergabegesetz (siehe BayBauVG und LVergabeG Niedersachsen). Eine Regelung zur Bevorzugung von auszubildenden Unternehmen unter Bieter mit sonst gleichen Voraussetzungen enthält bspw. das hessische Vergaberecht (HVgG, § 3). Berlin verfügt über eine Frauenförderverordnung (§ 13 Landesgleichstellungsgesetz Berlin).

Bundesregierung beschränkt sich grundsätzlich auf Appelle an die Unternehmen und verzichtet auf weitere gesetzliche Regelungen.

Aufbauend auf der nationalen Strategie entwickelten die Bundesländer eigene, regionale Nachhaltigkeitsstrategien und setzen eigene Schwerpunkte in der Förderung nachhaltiger Unternehmenskonzepte. In Nordrhein-Westfalen bspw. orientiert sich die Landesregierung an einer gleichgewichtigen Verbindung von sozialer Gerechtigkeit und ökonomischer Vernunft mit ökologischer Verantwortung: Sie setzt angesichts der ressourcenintensiven Wirtschaft, der hohen Bevölkerungsdichte und der demografischen Entwicklungen die politischen Schwerpunkte u. a. auf den Schutz natürlicher Ressourcen etwa in Hinblick auf Bio-Diversität, eine nachhaltige Stadt- und Quartiersentwicklung sowie auf soziale Integration und Förderung der Interkulturalität (vgl. MKULNV NRW 2013, S. 2). Darüber hinaus initiiert die Landesregierung Nordrhein-Westfalens – ebenso wie andere Bundesländer – Initiativen zur Verbreitung von Nachhaltigkeitspraktiken und veranstaltet Wettbewerbe zur Prämierung erfolgreicher Konzepte (vgl. Heuberger 2008, S. 471).

Neben den vorgenannten Gesetzen, die Unternehmensleitungen zu konkreten Handlungen verpflichten, lenken verbindliche Standards das unternehmerische Handeln in Richtung Nachhaltigkeit. Der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) fällt in diese Kategorie. Damit soll Transparenz auf den jeweiligen Teilmärkten geschaffen und eine Überwachung der Unternehmen gewährleistet werden.<sup>5</sup> Dieser Standard schreibt börsennotierten Gesellschaften Mindeststandards einer verantwortungsvollen Führung vor. Unter anderem umfassen diese Regelungen Veröffentlichungspflichten über die an den Tag gelegte Nachhaltigkeitspraxis. Ein weiterer Standard, der für den Bankensektor erlassen wurde, stellt die als Basel III bezeichnete Regelung dar. Diese sieht u. a. die Einführung einer Verschuldungsgrenze vor zur Absicherung des Finanzsystems und Vermeidung einer Kreditverknappung.

### **3.2 Freiwillige Standards und Leitlinien**

Der gesetzliche Rahmen verschafft den Unternehmen Freiräume zur freiwilligen Verantwortungsübernahme. Internationale und nicht-staatliche Organisationen auf nationaler Ebene unterstützen diese Verantwortungsübernahme

---

<sup>5</sup> Der DCG-Kodex verpflichtet die Unternehmensführung "im Einklang mit den Prinzipien der sozialen Marktwirtschaft für den Bestand des Unternehmens und seine nachhaltige Wertschöpfung zu sorgen" (nachzulesen unter [www.corporate-governance-code.de](http://www.corporate-governance-code.de)).

durch eigene Aktivitäten (siehe Übersicht A1 im Anhang). So haben die Vereinten Nationen in Zusammenarbeit mit der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) einen Verhaltenskodex für multinationale Unternehmen entwickelt. Dieser Global Compact beinhaltet Prinzipien einer Unternehmenspolitik zur Einhaltung der Menschenrechte, grundlegender Arbeits- und Umweltschutznormen sowie eine Verpflichtung zur Korruptionsbekämpfung. Mit diesem Abkommen wurden allgemeingültige Mindeststandards für Unternehmen festgelegt, die als Leitlinie für nachhaltiges Unternehmertum dienen können. Die Befolgung dieser Prinzipien ist den Unternehmen allerdings freigestellt; eine Kontrolle der sich auf den Global Compact berufenden Unternehmen erfolgt nicht, so dass bloße Lippenbekenntnisse ebenso wenig auszuschließen sind wie eine Instrumentalisierung dieser UN-Kampagne zur reinen Imageverbesserung (vgl. Jonker et al. 2011, S. 106). Eine wichtige Funktion dieses Standards ist in den Dialogen zu sehen, die mit diesem Forum angestoßen und fortwährend geführt werden. Der Anteil der Unternehmen in Deutschland, die sich offiziell bei ihrer Nachhaltigkeitsberichterstattung auf den Global Compact berufen, ist zudem noch gering. Der Mittelstand tritt nur vereinzelt in Erscheinung: Zwischen den Jahren 2000 und 2014 haben rund 250 deutsche Firmen offiziell ihre Teilnahme am Global Compact angemeldet (vgl. [www.unglobalcompact.com](http://www.unglobalcompact.com)). Hierbei handelt es sich zumeist um große Unternehmen, darunter 24 der sogenannten DAX-30-Unternehmen.

Auf internationaler Ebene haben sich weitere Standards und Konzepte zur freiwilligen Selbstbindung von Unternehmen an Nachhaltigkeitsprinzipien etabliert, darunter die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen und die Grundsatz-Charta Fair Trade (vgl. Übersicht 3). Auf EU-Ebene wurden seit 2001 mit dem Grünbuch und den Kommissionsmitteilungen Richtlinien zur Nachhaltigkeit respektive zur Corporate Social Responsibility (CSR) entwickelt, die Orientierung zur Umsetzung gesellschaftlicher Verantwortung auf Unternehmensebene bietet (KOM 2001; KOM 2011). Dies gilt ebenso für die Leitlinien und Umsetzungshilfen für die CSR- und Nachhaltigkeitsberichterstattung, wie sie z. B. die Global Reporting Initiative (GRI) anbietet (vgl. Hentze 2012, S. 1090 f.).<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Außerdem hat der Verband der unabhängigen Nachhaltigkeits-Rating-Agenturen (Association for Independent Corporate Sustainability and Responsibility Research - AI CSRR) einen europäischen Qualitätsstandard zur unternehmerischen Nachhaltigkeit (CSR) und zum nachhaltigem Investment (SRI) entwickelt (CSRR-QS 2.1) (vgl. <http://csr-agentur>).

## Übersicht 3: Ausgewählte Leitsätze und Normenwerke

OECD-Leitsätze	Die OECD-Leitsätze von 2008 enthalten detaillierte Empfehlungen für verantwortungsvolles Unternehmertum (siehe <a href="http://www.oecd.org">www.oecd.org</a> ). Ziel dieser zwischenstaatlichen Vereinbarung war es, den freien Welthandel zu stärken und hierbei die negativen Begleiterscheinungen der globalisierten Wirtschaft zu korrigieren (vgl. RIETH 2009, S. 121 f.).
Fair Trade	Die Grundsatz-Charta für den Fairen Handel (2009) wurde von den beiden wichtigsten Fair Trade Organisationen verfasst, der WFTO (World Fair Trade Organization) und der FLO e.V. (Fair Trade Labelling Organization International) und enthält die umfassendste Definition des fairen Handels. Näheres ist zu finden unter <a href="http://www.fairtrade.de">www.fairtrade.de</a> .
ISO 9000	Die ISO 9000 Normenreihe definiert Grundlagen und Anforderungen zu Qualitätsmanagementsystemen. Der Nachweis, ob das Managementsystem eines Unternehmens den Anforderungen genügt, wird durch einen Zertifizierungsprozess inkl. Ausstellung eines Zertifikats erbracht. Weitergehende Informationen siehe <a href="http://www.iso.org/iso/iso_9000">http://www.iso.org/iso/iso_9000</a> .
ISO 14000	Die Umweltnorm ISO 14000 beinhaltet Leitlinien zum Umweltmanagement und unterscheidet zwischen organisations- und produktorientierten Normen. Sie soll Unternehmen und Organisationen dabei unterstützen, ein systematisches Umweltmanagement zu betreiben. Näheres zu finden unter <a href="http://www.14001news.de">www.14001news.de</a> .
SA 8000	Die SA 8000 (Social Accountability) ist eine international verbreitete Zertifizierungsnorm, die von der US-Nichtregierungsorganisation Social Accountability International (SAI) auf der Grundlage der internationalen Menschenrechtskonvention und den Empfehlungen der Internationalen Arbeitsorganisation IAO (International Labour Organization ILO) entwickelt wurde. Die SA 8000 überprüft die Einhaltung sozialer Mindeststandards in produzierenden Unternehmen. Nähere Informationen unter <a href="http://www.sa-intl.org/sa8000">www.sa-intl.org/sa8000</a> .
EMAS	EMAS ist ein Eco-Management und Audit Scheme der Europäischen Union zum nachhaltigen Umweltmanagement. In Deutschland sind mehr als 1200 Unternehmen und Organisationen mit dem EU-Label ausgezeichnet (vgl. <a href="http://www.emas.de/home">http://www.emas.de/home</a> ).
ISO 26000	Die Norm ISO 26000 stellt einen Leitfaden zur sozialen und gesellschaftlichen Verantwortung dar, an dem sich Unternehmen und Organisationen orientieren können. Sie ist jedoch keine Managementsystem-Norm und nicht für Zertifizierungen vorgesehen ( <a href="http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm">www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm</a> ).

© IfM Bonn

Quelle: Eigene Darstellung.

Von den zuvor erwähnten freiwilligen Leitfäden zu unterscheiden sind Normenwerke, die den Rahmen für Managementsysteme bilden und den Unternehmen in der Regel die Möglichkeit einer externen, unabhängigen Überprüfung ihres Handelns bieten. Zu den Normen nachhaltiger Unternehmenspolitik zählen die Normenreihe ISO 9000 (Quality Management), ISO 14000 (Environmental Management), SA 8000 (Social Accountability), EMAS und die ISO-Norm 26000 (Guidance in Social Responsibility). Die Standards für Qualitäts-

management, Umweltschutz und soziale Arbeitsbedingungen unterscheiden sich aufgrund ihrer Zertifizierbarkeit von der Norm verantwortungsvoller Unternehmensführung, die lediglich ein Prüfschema beinhaltet. Zertifikate bieten den Unternehmen den Vorteil, ihre nach außen nicht erkennbare Unternehmensleistung durch externe Verifizierung und Dokumentierung sichtbar zu machen. Eine empirische Untersuchung unter Unternehmen des Produzierenden Sektors zeigt, dass mehr als jedes siebte Unternehmen (14,9 %) zur Sichtbarmachung der eigenen Nachhaltigkeitspolitik und zur Differenzierung gegenüber Konkurrenten bereits auf diese Möglichkeit der Zertifizierung zurückgreift. Obwohl die ISO-Norm 26000 keine Zertifizierungsmöglichkeit bietet, begründet sie immerhin eine einheitliche Methodik und legt Mindeststandards zur Bewertung einer nachhaltigen Unternehmensführung fest.

Abseits der ISO-Normen, an deren Entstehung das Deutsche Institut für Normung e. V. beteiligt ist, werden Audits und Standards auch in Eigeninitiative der Wirtschaft bzw. auf Initiative der die Unternehmen vertretenden Verbände und Nichtregierungsorganisationen entwickelt.<sup>7</sup> Die Spitzenverbände der deutschen Wirtschaft (BDA, BDI, DIHK und ZDH) setzen sich in dieser Hinsicht für den Erhalt der Freiwilligkeit nachhaltigen Unternehmertums ein und sprechen sich explizit gegen verpflichtende Regelungen wie einer Berichtspflicht für kleine und mittlere Unternehmen aus (BDA et al. 2011). Die NGOs dagegen plädieren für mehr Transparenz, Nachvollziehbarkeit und Verbindlichkeit; viele der NGOs sehen sich als so genannte Watchdogs (dt.: Kontroll- und Beratungsgremium) und Informationsbroker für unternehmerisches Fehlverhalten (vgl. Gebauer/Ziegler 2013, S. 43).

Schließlich gewinnt der Aspekt der Nachhaltigkeit als Asset auch auf Finanzmärkten an Bedeutung. Dies hat zur Begründung von nachhaltigkeitsorientierten Indizes wie dem Dow Jones Sustainability Index<sup>8</sup>, dem FTSE4Good<sup>9</sup> oder dem Natur Aktienindex (NAI)<sup>10</sup> geführt. Auch Rating-Agenturen bewerten mitt-

---

<sup>7</sup> Das Audit "berufundfamilie" geht auf eine Initiative der gemeinnützigen Hertie-Stiftung zurück (vgl. NEUREITER/PALZ 2008, S. 462 und <http://www.beruf-und-familie.de>).

<sup>8</sup> Die Dow Jones Sustainability Indizes, die sich in globale (DJSI World) und europäische Indizes (DJSI STOXX) untergliedern, enthalten die besten Unternehmen einer Branche bezüglich ihrer Nachhaltigkeitsleistung ([www.sustainability-indices.com](http://www.sustainability-indices.com)).

<sup>9</sup> Der FTSE4GOOD ist eine Indexfamilie zu Nachhaltigkeit und Corporate Governance des Londoner Anbieters FTSE. Sie nehmen Unternehmen auf, die sich besonders im Bereich der Corporate Social Responsibility (CSR) engagieren. Die Unternehmen werden regelmäßig nach CSR-Kriterien überprüft (siehe <http://www.ftse.com/indices>).

<sup>10</sup> Der Index gilt als Orientierung für grüne Geldanlagen (siehe [www.nai-index.de](http://www.nai-index.de)).

erweile die gesellschaftliche Verantwortung von börsennotierten Unternehmen und nehmen dadurch Einfluss auf Investoren- und Konsumentenentscheidungen (vgl. Von Flotow et al. 2003, S. 22 ff.).

#### 4 Ansätze nachhaltiger Unternehmensführung

Nach dem Modell der Triple-Bottom-Line (TBL) kann nachhaltige Unternehmensführung entlang der drei Säulen – Ökonomie, Soziales, Ökologie – entwickelt werden (vgl. Deutscher Bundestag 1998). Die Säule der Ökonomie umfasst die betriebliche Leistungserstellung und unternehmensextern die Positionierung des Unternehmens am Markt und innerhalb der Wertschöpfungskette. Die Säule des Sozialen bezieht sich zum einen auf die Organisation der Arbeit in den Unternehmen und zum anderen auf die gesellschaftlichen Belange im sozialen Nahbereich (vgl. KOM 2003). Die Säule der Ökologie schließt sämtliche Aspekte des Erhalts der ökologischen Umwelt ein. Ansätze nachhaltiger Unternehmensführung können nach ihrer Bereichsabdeckung sowie anhand der ihnen zugrundeliegenden Motivationen unterschieden werden (siehe Übersicht 4).

Übersicht 4: Ausgewählte Ansätze nachhaltiger Unternehmensführung

Ausrichtung der Ansätze	Säulen nachhaltiger Unternehmensführung		
	<u>Ökonomie</u>	<u>Soziales</u> Arbeitsplatz Gemeinwesen	<u>Ökologie</u>
Gesellschaftlich und ökonomisch motiviert	• Sustainable Entrepreneurship (dt.: Nachhaltige Unternehmensführung) • Corporate Social Responsibility (dt.: Unternehmerische Sozialverantwortung)	• Corporate Governance	• Corporate Citizenship • Ecopreneurship
Primär ökonomisch motiviert	• Stakeholder Management (dt.: Management betrieblicher Anspruchsgruppen) • Responsible Supply-Chain-Management	• Responsible Human-Resource-Management	• Responsible Resource-Management
Primär gesellschaftlich motiviert	• Corporate Compliance (dt.: Regeltreue Unternehmensführung) • Corporate Philantropy (dt.: Unternehmerische Philanthropie)		

© IfM Bonn

Quelle: Eigene Darstellung.

Die nachfolgenden Ausführungen befassen sich an erster Stelle mit den übergeordneten, bereichsübergreifend angelegten Ansätzen und gehen nur auf ausgewählte Ansätze spezifischer Art ein, die sich vorrangig auf eine der Säulen der Nachhaltigkeit beziehen.



## **4.1 Gesellschaftlich und ökonomisch motivierte Ansätze**

### **4.1.1 Sustainable Entrepreneurship**

Der Managementansatz des Sustainable Entrepreneurships (SE, dt.: nachhaltiges Unternehmertum) sieht eine gleichgewichtige Orientierung der Führungsstrategie an ökonomischen, ökologischen und sozialen Unternehmenszielen vor (vgl. Cohen/Winn 2007, S. 30 ff.). Nachhaltiges Wirtschaften wird im SE-Ansatz zur Kernaufgabe der Unternehmensführung erhoben. Diesem Ansatz zufolge sind die Auswirkungen sowohl auf das Unternehmen selbst als auch auf das einzelne Individuum und die Gesellschaft als Ganzes bei der Unternehmensführung zu berücksichtigen (vgl. Shepherd/Patzelt 2010, S. 137).

Sustainable Entrepreneurship erfordert die grundsätzliche Abkehr von einem kurzfristigen Erfolgsstreben und die Hinwendung zu einer an langfristigen betriebs- und volkswirtschaftlichen Zielen orientierten Unternehmensstrategie (vgl. Jonker et al. 2011, S. 196). Ökonomische Ziele sind sowohl Mittel als auch Zweck, da nachhaltige Unternehmensziele nur mit Hilfe eines umsatz- und nachfragestarken Unternehmens umgesetzt werden können (vgl. Schaltegger/Wagner 2011, S. 225 f.). Als langfristig ausgewogen kann eine SE-Führungsstrategie erst dann gelten, wenn sie nicht nur an den Bedürfnissen der heutigen Konsumenten orientiert ist, sondern auch die Belange zukünftiger Generationen berücksichtigt. Konkrete Handlungsempfehlungen, wie Nachhaltigkeit im Unternehmen umzusetzen ist, werden jedoch nicht unterbreitet. Durch seine Fokussierung auf die Nachhaltigkeitsziele bleibt der Ansatz hinsichtlich seiner Ausdifferenzierung in funktionale Strategien weitgehend unvollständig.

Der Managementansatz des Sustainable Entrepreneurships wird nicht selten mit den ähnlich lautenden Konzepten des Green Entrepreneurship bzw. Eco-preneurships und des Social Entrepreneurships gleichgesetzt oder gar verwechselt. Während der SE-Ansatz eine Führungskonzeption darstellt und prinzipiell in allen Unternehmen als strategische Leitlinie betrieblichen Handelns zur Anwendung gebracht werden kann, bezeichnen die letztgenannten Begriffe spezielle Formen des Unternehmertums, in denen ökologische bzw. soziale Innovationen genutzt werden, um Tätigkeitsfelder zu erschließen, die aufgrund von Marktversagen in herkömmlicher Weise nicht besetzt werden können. So geht die Motivation der sogenannten Ecopreneure (dt.: Umweltunternehmer) über das nachhaltige Umweltmanagement hinaus; Ecopreneure machen die Verbesserung der Umweltqualität und umweltbezogene Problemlösungen zu

ihrem Kernanliegen (vgl. Schaltegger/Petersen 2000, S. 9). Ihr Ziel ist darin begründet, innovative Lebensmodelle für eine emissionsarme, ressourceneffiziente und naturverträgliche Gesellschaft in die Praxis einzuführen (vgl. BDI 2013, S. 6 f.).

Bei dem sogenannten Social Entrepreneur (dt.: Sozialunternehmer) handelt es sich um einen dem Ecopreneur ähnlichen Unternehmertypus mit allerdings anderer Zielausrichtung. Der Social Entrepreneur begründet eine Organisation (z. B. ein Kulturbetrieb), die gemeinnützig tätig ist, soziale Ziele verfolgt und oftmals auf die Erstellung öffentlicher Güter abzielt (vgl. Jonker et al. 2011, S. 176). Die Herausforderung für das soziale Unternehmertum ist es, einen Mehrwert für die Gesellschaft im Allgemeinen und für soziale Randgruppen im Speziellen (z. B. Personen mit geringer Kaufkraft) zu erzielen und gleichzeitig die ökonomische Basis für den Fortbestand des eigenen Unternehmens sicherzustellen (vgl. Schaltegger/Wagner 2011, S. 224). Der Social Entrepreneur rückt zudem in seinem Bestreben, den eigenen Arbeitsplatz zu schaffen und den Lebensunterhalt zu bestreiten, in die Nähe eines Unternehmers im klassischen Sinne.

#### **4.1.2 Corporate Social Responsibility**

Mit Corporate Social Responsibility (CSR) verfügt die Nachhaltigkeitsdebatte über einen weiteren Managementansatz, der sämtliche Säulen der Triple Bottom Line abdeckt. Dieser Führungsansatz hat in den letzten Jahren in der Fachdebatte eine hohe Bedeutung erlangt, wie Waßmann (2011, S. 5) anhand der Zahl der Forschungsbeiträge zum Thema eindrücklich belegt. Seine Einführung und wachsende Bekanntheit in Deutschland und Europa verdankt dieser Ansatz der Europäischen Kommission, die CSR zum Leitbild der Unternehmensentwicklung ihrer Lissabon-Strategie erklärte (vgl. KOM 2001).

Der Gegenstandsbereich von CSR wurde zunächst eng gefasst. Hervorgehoben wurden die grundsätzliche Freiwilligkeit des Handelns und die strategischen Chancen, die mit einer freiwilligen Verantwortungsübernahme für das Gesellschaftliche verbunden sein kann (vgl. KOM 2004, S. 5 ff.). CSR zielt auf den Dialog der Unternehmen mit den betrieblichen Interessengruppen ab (vgl. Bassen et al. 2005, S. 235) und dient folglich in erster Linie der Steuerung betrieblicher Relationen und der Ressourcenallokation. In der Frage, wie dieser Ansatz umgesetzt werden kann, geht dieses Konzept allerdings nicht über die Erörterung von Instrumenten hinaus; Umsetzungsempfehlungen für die betriebliche Praxis werden nicht unterbreitet.

Die politische Debatte zu CSR richtete ihr Hauptaugenmerk auf die Frage, wie die Wirtschaft zu mehr Verantwortungsübernahme für die Gesellschaft bewegt werden kann (vgl. Wühle 2007, S. 6 f. und Kuhlen 2005, S. 7 ff.). Um diesem normativen Anspruch der Politik an das CSR-Konzept zur Geltung zu verhelfen und einer sozial- und umweltverträglichen Umstrukturierung von Unternehmen Vorschub zu leisten, passte die Europäische Kommission im Jahr 2011 ihre Begriffsdefinition an. Hiernach ist unter CSR nun die Verantwortungsübernahme von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft zu verstehen (vgl. KOM 2011, S. 7). Unternehmen werden der CSR folglich nur dann gerecht, wenn sie die Belange Dritter diskriminierungsfrei in ihre Zielfunktion integrieren. Nachhaltigkeits- und ökonomisches Prinzip sind mit dieser Begriffsanpassung fortan gleichberechtigte Anliegen.

Die Neufassung der Definition schließt eine Verantwortungsübernahme aus betrieblicher Interessenlage heraus keineswegs aus, solange CSR über das Kerngeschäft des Unternehmens hinausreicht und an gesellschaftlichen Zielstellungen orientiert ist. Damit einher geht eine stärkere Selbstverpflichtung für soziale und ökologische Belange. So hebt die Europäische Kommission bspw. hervor, CSR sei nur unter Einhaltung der von den Sozialpartnern erarbeiteten Tarifverträge möglich (vgl. KOM 2011, S. 7). Mit dieser definitorischen Weiterentwicklung ist CSR nun mit Sustainable Entrepreneurship weitgehend gleichzusetzen (vgl. Loew/Rohde 2013, S. 5). Infolge dieses gewandelten Verständnisses sind nachhaltige Ressourcenverwendung und Verantwortungsübernahme im Sinne der CSR zwei Sichtweisen ein und derselben Grundkonzeption. Die CSR-Debatte ist folglich im Nachhaltigkeitsdiskurs aufgegangen.

#### **4.1.3 Corporate Citizenship**

Während Sustainable Entrepreneurship und CSR Gesamtkonzepte der Unternehmensführung darstellen, beschränken sich andere Managementansätze wie etwa Corporate Citizenship (CCi) auf Teilaspekte der Wettbewerbsstrategie. Corporate Citizenship (dt.: Unternehmensbürgertum) bezeichnet das Engagement von Unternehmen in ihrem bürgerschaftlichen Nahbereich (vgl. HBISCH 2003, S. 58). Als solches ist CCi der Säule des Sozialen innerhalb des Triple-Bottom-Line-Modells zuzuordnen (vgl. Übersicht 3). Die Instrumente des Corporate Citizenships sind neben der sozialen Spende auch das Ehrenamt, das sowohl durch die Unternehmensführung als auch durch Entsendung von Mitarbeitern (Voluntarismus) ausgeübt wird (vgl. Schrader 2003, S. 41).

Mittels CCI richten Unternehmen ihr nach außen gerichtetes Handeln am Leitbild eines guten Staatsbürgers aus (vgl. Schrader 2003, S. 104), verfolgen hierbei gesellschaftliche Ziele, verbinden diese aber auch mit eigenen Interessen. Unternehmen zielen mit ihrem CCI-Engagement auf die gemeinschaftliche Lösung gesellschaftlicher Probleme ab (Maaß 2008, S. 8 f.) und übernehmen auf diese Weise ordnungspolitische Verantwortung in ihrem sozialen Nahbereich (vgl. Backhaus-Maul 2004, S. 24, Pies/Brinkmann 2005, S. 6). CCI-aktive Unternehmen treten mit ihrem Engagement nicht in Konkurrenz zum Staat, sondern ergänzen diesen in seiner Tätigkeit. Durch persönliche, aktive Mitwirkung an bürgerschaftlichen Prozessen betreiben CCI-Akteure bereits Stakeholder Management.

#### **4.2 Stakeholder Management: ein primär ökonomisch motivierter Managementansatz**

Infolge der Neudefinition von CSR rückt das ältere Konzept des Stakeholder Managements (StM), auf dem der CSR-Ansatz in seiner aus heutiger Sicht engeren Begriffsdeutung einst fußte, wieder stärker ins Blickfeld des betriebswirtschaftlichen Nachhaltigkeitsdiskurses. Dieser Ansatz wurde ursprünglich als Gegenkonzept zu dem Shareholder-Managementansatz formuliert, der eine einseitige Ausrichtung der Unternehmensstrategie an dem Ziel der Maximierung des Firmenwertes und somit an den Interessen der Shareholder (dt.: Anteilseigner) postulierte. Demgegenüber setzt der StM-Ansatz an den Bedürfnissen der Stakeholder (dt.: Anspruchsgruppen) an. Für das Management sind in erster Linie die Anliegen derjenigen Stakeholder bedeutsam, die in direkter oder indirekter Verbindung zur Leistungserstellung stehen und auf diese Weise unmittelbar Einfluss auf die Prozesse wie auch letztlich auf den Unternehmenserfolg nehmen können (vgl. Sachs et al. 2005, S. 2). Ist es Stakeholdern möglich, etwa durch Kaufzurückhaltung ein Unternehmen zu sanktionieren, sind sie aufgrund ihrer (Markt-)Macht den strategischen Stakeholdern zuzurechnen (vgl. Attas 2004, S. 315). Auf die Gestaltung der Beziehungen zu diesen strategischen Stakeholdern ist der StM-Ansatz ausgerichtet. Neben Externen (z. B. Kunden, Lieferanten, Kapitalgeber) zählen auch die eigenen Mitarbeiter zu den strategischen Stakeholdern eines Unternehmens.

Stakeholder stehen unabhängig davon, ob sie der Belegschaft oder dem externen Personenzirkel im Wirkungsfeld des Unternehmens angehören, vor prinzipiell dem gleichen Problem: Aufgrund von Informationsasymmetrien können sie sich nicht sicher sein, mit dem betreffenden Unternehmen einen integ-

ren und verantwortungsbewussten Arbeitgeber, Anbieter oder (Markt-) Partner ausgewählt zu haben (vgl. Spremann 1989, S. 744). Da Arbeits-, Dienstleistungs- und andere Verträge stets unvollständig sind und Integrität nicht eingefordert werden kann, gehen die Stakeholder ein Risiko<sup>11</sup> ein, wenn sie sich an ein Unternehmen binden. Der Stakeholder-Ansatz impliziert, dass die Unternehmensleitung sich mit den Bedürfnissen und Werten ihrer Stakeholder auseinandersetzt, deren Bedeutung erkennt und den bestmöglichen Interessenausgleich vornimmt (vgl. Baden 2001, S. 400). Wären Märkte perfekt, also vollständig transparent, würde sich aufgrund der aufgezeigten Interdependenzen unter den Akteuren sowohl das strategische als auch das ethisch-moralisch verantwortliche Handeln theoretisch durchsetzen: Den Unternehmen bliebe keine andere Wahl, als den Anforderungen ihrer strategischen Stakeholder zu entsprechen, um möglichen Sanktionen zu entgehen (vgl. Albach 2005, S. 16 ff.). Da reale Märkte nicht perfekt sind, wird die Lösung der damit einhergehenden Probleme zur Aufgabe der Marktakteure und im hier diskutierten Fall zur Managementaufgabe von Unternehmen.

Analog zu den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit (vgl. Übersicht 5) lassen sich die Aktionsbereiche des StM nach den Zielgruppen, d. h. den Stakeholdern im Marktumfeld, im Unternehmen (Arbeitsplatz) bzw. im gesellschaftlichen Umfeld unterscheiden. Stakeholderbezogene Maßnahmen setzen mitunter punktuell an den Interessen einzelner Gruppierungen an, sind oftmals aber auch gruppenübergreifend konzipiert. Ebenso finden sich neben funktionalen Strategien Maßnahmen, welche die gesamte Wertschöpfungskette betreffen und bis in das gesellschaftliche Umfeld hineinreichen.

---

<sup>11</sup> Das als Holdup bezeichnete Problem opportunistischen Verhaltens bedeutet für die Stakeholder, dem Risiko ausgesetzt zu sein, von ihrem Marktpartner ausgebeutet zu werden, ohne dies vorauszusehen (vgl. Richter/Furubotn 2003, S. 154 ff.). Ein Kunde beispielsweise ist beim Kauf eines technischen Gerätes darauf angewiesen, dass Ersatzteile auch nach Kaufabschluss verfügbar sind. Sollte der Hersteller seine Voraussage nicht einhalten, entsteht dem Kunden ein (wirtschaftlicher) Schaden.

## Übersicht 5: Ziele, Instrumente und Nutzen eines nachhaltig ausgerichteten Stakeholder Managements

<b>Bereiche des Stakeholder Managements</b>			
	<b>Marktumfeld</b> <i>(externe, marktliche Stakeholder)</i>	<b>Arbeitsplatz</b> <i>(unternehmensinterne Stakeholder)</i>	<b>Gesellschaftliches Umfeld</b> <i>(externe, nicht-marktliche Stakeholder)</i>
Ziele: <i>(Auswahl)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbraucherschutz</li> <li>• Fairness unter Marktpartnern (z.B. Preise für Rohstoffe aus Entwicklungsländern)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Work-Life-Balance</li> <li>• Chancengleichheit</li> <li>• Mitarbeiterpartizipation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umweltschutz</li> <li>• Wirtschaftsnaher Infrastruktur (z.B. Aus-/Weiterbildung, Forschung)</li> </ul>
Instrumente: <i>(Auswahl)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualitätssiegel</li> <li>• Qualitäts-Management-Systeme (QMS)</li> <li>• Cause-related Marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitszeitflexibilisierung</li> <li>• Gleichstellungsmaßnahmen (z.B. Girlsday)</li> <li>• Mitarbeiterbeteiligung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Energetische Bausanierung</li> <li>• Corporate Volunteering (z.B. Ehrenamt des Unternehmers)</li> <li>• Sponsoring/Sozialspende</li> </ul>
Betrieblicher Nutzen: <i>(Auswahl):</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abgrenzung von Wettbewerbern am Markt</li> <li>• Kundenansprache</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeitermotivation/-bindung</li> <li>• Mitarbeiterentwicklung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kosteneffizienz (z.B. Energiekosten)</li> <li>• Imagegewinn</li> </ul>
Stakeholder: <i>(Auswahl)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kunden</li> <li>• Lieferanten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiter</li> <li>• Kapitalgeber</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umweltschutzgruppen</li> <li>• Öffentlichkeit</li> </ul>
Stakeholder-Ansprüche: <i>(Auswahl)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erleichterter Zugang zu Produktinformationen</li> <li>• Produktsicherheit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Honorierung für besondere Kreativität / Arbeitsinsatz der Mitarbeiter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduktion der von Unternehmen verursachten Umweltbelastungen</li> </ul>

© IfM Bonn

Quelle: Eigene Darstellung.

Für die Unternehmen kann es zielführend sein, ausgewählte Stakeholdergruppen je nach Macht- und Marktstellung bevorzugt zu behandeln. Stakeholder Management ist interessenpluralistisch und kann insofern selektiv, strategiegeleitet erfolgen (vgl. Welge/Al-Laham 2003, S. 172 f.). Der Ansatz des Stakeholder Managements liefert jedoch keine Erklärungen, wie ggf. Prioritäten zu setzen sind und welche Maßstäbe zur Vorrangbestimmung zugrunde gelegt werden sollten. Das Einräumen von Vorrechten ist umstritten: Während einige Autoren sich für die Möglichkeit einer Prioritätensetzung aussprechen, empfehlen andere Autoren eine gleichberechtigte Behandlung aller Stakeholder (vgl. Hungenberg 2006, S. 29). Gerade letzteres dürfte für KMU schwieriger zu realisieren sein, zumal die von Stakeholdern an Unternehmen gerichteten Ansprüche durchaus in Konflikt zueinander stehen können und eine Konzentration auf wichtige Stakeholder schon aus diesen Gründen unumgänglich ist. Auch in Bezug auf die Frage, wie mit konfligierenden Ansprüchen zu verfahren ist, bleibt der Stakeholder Managementansatz unbestimmt.

## **4.3 Primär gesellschaftlich motivierte Ansätze**

### **4.3.1 Corporate Compliance**

Unternehmen entscheiden sich nicht allein aus ökonomischen Gründen für nachhaltiges Wirtschaften. Eine Vielfalt an gesetzlichen Auflagen verpflichtet Unternehmen u. a. dazu, gesellschaftlichen Belangen im Rahmen ihrer Geschäftstätigkeit Rechnung zu tragen (siehe Abschnitt 3.1). Das Einhalten dieser Regulierungen wird begrifflich unter Legal Compliance (dt.: Gesetzestreue) gefasst. Binden sich Unternehmen hingegen freiwillig an selbst gesetzte Standards, fällt dieses strategische Verhalten unter den Begriff der Corporate Compliance (CCo, dt.: Unternehmerische Regelsetzung). In diesen Fällen ist zumeist die persönliche Überzeugung der Entscheidungsträger, einen gesellschaftlichen Beitrag leisten zu wollen, maßgeblich. Ziehen jedoch die Wettbewerber nicht mit, birgt ein solcher freiwilliger Alleingang die Gefahr, dass diese Akteure am Markt gegenüber ihrer Konkurrenz verlieren. Wollen sie an ihrem Nachhaltigkeitsvorhaben festhalten, müssen sie sich vor dem drohenden Verlust ihrer Wettbewerbsfähigkeit schützen.

Eine Möglichkeit bieten kollektive Vereinbarungen, angeregt durch die jeweiligen Interessenvertretungen oder auch durch einzelne Unternehmen (vgl. Habisch 2003, S. 64 f.). Kollektive Vereinbarungen schützen jedoch nur dann vor Wettbewerbsnachteilen, wenn sie unter möglichst allen Marktpartnern durchgesetzt werden und die getroffene Übereinkunft die Eigenschaft eines bindenden Vertrags aufweist (vgl. Richter/Furubotn 2003, S. 171). Das ist nach Olson (1998, S. 21 ff.) vor allem in kleinen, überschaubaren Gruppen der Fall, in denen eine wechselseitige Kontrolle ohne hohen Kostenaufwand möglich und das Risiko des Einzelnen, von seinen Partnern ausgebeutet zu werden, gering ist (siehe auch Schechler 2002, S. 28 ff.). Kooperationsbildung wird zudem unter Teilnehmern begünstigt, die sich auch auf anderer Ebene wechselseitig verpflichtet sind. Daher sind derartige Selbstverpflichtungsabkommen in erster Linie im sektoralen oder regionalen Milieu anzutreffen (vgl. Maaß 2008, S. 140 ff.). KMU haben hier einen Vorteil aufgrund ihrer relativ starken regionalen Einbindung (vgl. Werner/Spence 2004, S. 18).

## Übersicht 6: Ziele, Instrumente und Nutzen der Corporate Compliance

	Bereiche der Corporate Compliance		
	Markt-sphäre	Arbeits-sphäre	Gesellschaftliche/ Ökologische Sphäre
Ziele: (Auswahl)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Markttransparenz</li> <li>• Fairness unter Marktpartnern (z. B. Preisgestaltung bei Produkten aus Entwicklungsländern)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsbedingungen</li> <li>• Betriebliche Mitsprache</li> <li>• Betrieblicher Sozialausgleich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stärkung der Zivil-/Bürgergesellschaft</li> <li>• Umweltschonende Produktionsverfahren</li> </ul>
Instrumente: (Auswahl)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• OECD-Richtlinien</li> <li>• ISO-Norm 9000</li> <li>• Basel II (Bankensektor)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SA-Norm 8000</li> <li>• Governance Kodex für Familienunternehmen (GKFU)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multistakeholderkodizes</li> <li>• ISO-Norm 14000</li> <li>• ISO-Norm 26000</li> </ul>
Betrieblicher Nutzen: (Auswahl):	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schutz vor juristischen Auseinandersetzungen</li> <li>• Kundenbindung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Steuerung der internen Prozesse</li> <li>• Mitarbeiterbindung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Langfristige Sicherung der Ressourcenbasis</li> <li>• Imagegewinn</li> </ul>
Stakeholder: (Auswahl)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kunden</li> <li>• Lieferanten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiter</li> <li>• Kapitalgeber</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umweltschutzgruppen</li> <li>• Öffentlichkeit</li> </ul>
Stakeholder-Ansprüche: (Auswahl)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erleichterter Zugang zu Produktinformationen</li> <li>• Produktsicherheit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Honorierung für besondere Kreativität und/oder Arbeitseinsatz der Mitarbeiter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduktion der von Unternehmen verursachten Umweltbelastungen</li> </ul>

© IfM Bonn

Quelle: Eigene Darstellung.

Nachhaltigkeit kann auch durch die Einführung unternehmensspezifischer Kodizes umgesetzt werden (vgl. Vilian 2010, S. 116), beispielsweise durch entsprechende Regelungen im Rahmen der Corporate Governance (dt.: Grundsätze der Unternehmensführung) (vgl. Hüfner 2013, S. 6). Corporate Governance schließt neben der Unternehmensverfassung u. a. auch die Führungsorganisation und die Gestaltung von Anreizsystemen in der Personalführung mit ein (vgl. Hungenberg 2006, S. 34). Eine funktionsfähige, effektive und effiziente Governance-Struktur setzt den Beschäftigten Anreize, sich an die Unternehmensziele zu binden und auf abweichendes, opportunistisches Verhalten zu verzichten. Wie Milgrom und Roberts (1992, S. 265) in diesem Zusammenhang hervorheben, wirkt eine Unternehmenskultur nicht nur orientierungs- und handlungsanleitend, sondern dient auch der Konfliktvermeidung, indem sie Verhaltenserwartungen stabilisiert. Nachhaltigkeit zielt hier darauf ab, eine wert- und erfolgsorientierte Unternehmensführung zu etablieren sowie den Unternehmenswert ökonomisch und gesellschaftlich zu steigern (vgl. Jonker et al. 2011, S. 83 f.). Verantwortungsvolles Wirtschaften im Sinne eines Compliance-Nachhaltigkeitsansatzes kann z. B. durch die Verankerung von Umweltschutzvorschriften im Unternehmensleitbild, die über die gesetzlichen Rege-



lungen hinausreichen, in Kraft gesetzt werden (vgl. Kormann 2011, S. 193). Ein anderes Beispiel ist die freiwillige Beteiligung von Mitarbeitern an betrieblichen Entscheidungen. Gelingt es, unter den Mitgliedern des Unternehmens gemeinsame Werte zu etablieren, steuert die Unternehmenskultur indirekt auch das individuelle Verhalten von Mitarbeitern (vgl. Maurer 2004, S. 1294).

Ein anderer Weg, Nachhaltigkeit im Sinne der Corporate Compliance im Unternehmen umzusetzen, stellt, wie bereits in Kapitel 3.2 angesprochen, die Zertifizierung dar. Im Zuge des Zertifizierungsprozesses unterwerfen sich Unternehmen Nachhaltigkeitsstandards namhafter Organisationen – z. B. ISO 9000 (siehe Übersicht 6) – und lassen die Einhaltung dieser Kriterien von einer unabhängigen Stelle begutachten und bestätigen. Diese Gutachter bürgen für die Qualität ihres Verfahrens und bezeugen die Selbstbindungsbereitschaft der mit einem entsprechenden Siegel ausgestatteten Nutzer. Zudem ist allein die Zahlungsbereitschaft der Unternehmen für ein solches Zertifikat ein glaubhaftes Signal an die jeweils anvisierten Stakeholder. Unternehmen können zudem Marktpartner dazu bewegen, gemeinsam Standards – z. B. der ökologischen und sozialen Herstellung von Produkten und Produktionsprozesse – zu adaptieren (vgl. Opijnen/Oldenziel 2010, S. 15 f.).

#### **4.3.2 Corporate Philantropy**

Manches Unternehmen setzt sich mit seinem Nachhaltigkeitsengagement über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinaus zur Lösung gesellschaftlicher Probleme ein (vgl. Brink/Wallau 2011, S. 23; Maaß/Clemens 2003, S. 79 ff.; Westebbe/Logan zitiert bei Lin-Hi 2008, S. 23). Ethische, moralische, religiöse und andere Motivlagen veranlassen die Entscheidungsträger in diesen Unternehmen zu einem derartigen Engagement. Nachhaltigkeit wird dann unabhängig von den Auswirkungen auf die eigene Wettbewerbsposition als eigenständiges Ziel verfolgt. Wird Wohltätigkeit nicht mit gewinnorientierten Zielsetzungen verknüpft, verfolgt ein Unternehmen den Ansatz der Corporate Philantropy (CPh, dt.: Unternehmensphilanthropie). Corporate Philantropy erfasst das gesamte Spektrum wohltätiger Aktivitäten von Unternehmen. Dieser integrative Handlungsansatz stellt die Verknüpfung zwischen Wirtschaftsinteresse und Gemeinwohl her (vgl. Hermanns/Thurm 1999, S. 40).

Corporate Philantropy wird aus betriebswirtschaftlicher Sicht kontrovers bewertet. Umstritten ist diese Praxis insofern, als dass hier betriebliche Ressourcen für nicht-wirtschaftliche Ziele eingesetzt werden. Da die Gesetzgebung Unternehmen zur Gewinnerzielung verpflichtet (vgl. Abschnitt 2.1), ist eine

ausschließliche Ressourcenverwendung für die betrieblichen Zwecke nicht nur rechtlich geboten, sondern auch moralisch legitim. Der ökonomischen Theorie zufolge stellt die aus Firmenmitteln bestrittene Philanthropie somit eine Ressourcenverschwendung dar. Die Argumentation, Wohltätigkeit erzeuge eine allgemeine Akzeptanz für wirtschaftliches Handeln in der Gesellschaft, legitimierte insofern auch das Gewinnstreben der Wirtschaftsbürger und zahle sich folglich für am Markt operierende Unternehmen als öffentliches Gut aus, ist für die Betriebswirtschaft als Disziplin, die sich an konkreten Eintrittswahrscheinlichkeiten für erwartete Renten orientiert, nur bedingt stichhaltig. Ein solches Verhalten ist nicht zuletzt auch gegenüber den Shareholdern ebenso wie den Mitarbeitern nicht ohne Weiteres zu vertreten, da diese ein berechtigtes Interesse an einer auf den Unternehmensgewinn abzielende Mittelverwendung haben, um den Erhalt ihrer Einlagen bzw. ihrer Arbeitsplätze abzusichern. Corporate Philanthropy überschreitet daher "die Grenzen des ökonomischen Erkenntnisobjektes" (vgl. Hansen 2004, S. 68).

#### **4.4 Zusammenführende Bewertung**

Mit dem Stakeholder Management (StM) und dem Ansatz der Corporate Compliance (CCo) wurden zwei sich gegenseitig ergänzende Ansätze identifiziert, die dem Ziel vieler Unternehmen, Nachhaltigkeit wettbewerbskonform zu gestalten, Rechnung tragen können und zugleich das gesamte Spektrum der strategischen Verantwortungsübernahme abdecken (siehe Abbildung 1). Anders als Großunternehmen, die meist mehrere Stufen der Wertschöpfung bis hin zur Endfertigung auf sich vereinen, nehmen viele KMU eine Position innerhalb der Zuliefererkette ein. Deshalb eignet sich insbesondere der Stakeholderansatz für KMU, weil damit die Wünsche und Belange von strategisch wichtigen Interessengruppen berücksichtigt werden können.

Allerdings greift eine ausschließlich auf ökonomische Ziele gerichtete Betrachtung zu kurz. Der Ansatz der Corporate Philanthropy schließt diese Lücke. Für die KMU ist es angesichts der Vielfalt an kaum überschaubaren Einzelkonzepten ratsam, sich auf diese drei Kernkonzepte zu beschränken. Sie erfassen die gesamte Bandbreite des Managements der betrieblichen Nachhaltigkeit.

## **5 Wirkungen nachhaltigen Wirtschaftens**

Eine wachsende Zahl an wissenschaftlichen Untersuchungen befasst sich mit den Auswirkungen nachhaltigen Wirtschaftens. Bedingt durch die thematische Schwerpunktsetzung der vorliegenden Studie beziehen wir uns nachfolgend allein auf solche empirischen Arbeiten, die sich schwerpunktmäßig bzw. ausschließlich mit kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland befassen. Die Studienauswahl betrifft empirische Forschungsarbeiten, die sich entweder auf den Nachhaltigkeitsbegriff oder auf den ihm verwandten Begriff der CSR beziehen. Aus Gründen der besseren Übersichtlichkeit wird im Folgenden allein der Ausdruck der Nachhaltigkeit verwendet, unabhängig von der Begriffswahl in den einzelnen Studien.

### **5.1 Betriebswirtschaftliche Wirkungen**

Nur wenige Studien befassen sich mit den tatsächlichen Wirkungen, die Unternehmen mit ihrem Nachhaltigkeitsengagement erzielen. Brink und Wallau (2011, S. 24) gingen diesen Effekten nach und kommen zu dem Ergebnis, dass für die meisten Unternehmen Nachhaltigkeit einen kommunikationspolitischen Nutzen bringt, indem eine positive Öffentlichkeitswirkung erzielt wird (71 %) und/oder die Kundenbeziehungen gestärkt werden (50 %). Fast ebenso bedeutsam ist der personalpolitische Nutzen, der in einer verstärkten Mitarbeiterbindung und -motivation zum Ausdruck kommt (68 %). Mit ihren Befunden bestätigen diese Autoren, dass Nachhaltigkeit – ob anfänglich intendiert oder nicht – in aller Regel ökonomische Effekte erzeugt. Ob Nachhaltigkeit unter Berücksichtigung der hierzu erforderlichen Aufwendungen letztlich auch die effizienteste Option unter den personal- und kommunikationspolitischen Strategiealternativen ist, lässt diese Studie hingegen offen.

Die meisten empirischen Studien untersuchen die Motive von Unternehmen für nachhaltige Wirtschaftspraktiken. Bei ihrer Interpretation muss berücksichtigt werden, dass die Ergebnisse aufgrund von Unterschieden im jeweiligen Forschungsdesign, Stichprobengrößen, Abgrenzungen der Grundgesamtheiten und nicht zuletzt auch wegen der nicht gänzlich identischen Formulierung der Fragestellungen und Antwortvorgaben im streng wissenschaftlichen Sinne nicht miteinander vergleichbar sind. Um dennoch einen groben Überblick über die Befundlage zu erhalten, sind die jeweiligen Ergebnisse auszugsweise in Übersicht 7 einander gegenübergestellt.

Übersicht 7: Ergebnisse ausgewählter Studien zu den Motiven nachhaltigen Wirtschaftens in KMU und ggf. Großunternehmen in Deutschland

Motive/ Ziele (Auswahl)	Anteilswerte der Nennungen (in %) ausgewählter Studien <sup>a</sup>				
	Brink/ Wallau (2011) <sup>b</sup> (Mehrfach- antworten möglich)	Poppels- reuther/ Stein (2008) <sup>b</sup>	Bertelsmann Stiftung/ St. Familienun- ternehmen (2007) <sup>c</sup> (Mehrfach- antworten)	Gilde (2007) <sup>d</sup> (Mehrfach- antworten möglich)	Bader et. al (2007) <sup>d</sup> (Mehrfach- antworten möglich)
Ethische Motive	} 85	13	82	/	/
Soziale Motive		51	45	/	81
Wirtschaftliche Motive	24	19	38	/	62
Firmentradition	/	/	95	/	44
Mitarbeitermotivation	/	/	80	72	63
Image/Reputation	/	/	60	86	50
Anforderungen der Abnehmer/Kunden			57	47	13
Ressourceneffizienz	/	/	/	42	10

© IfM Bonn

- a Angaben zur Art und Umfang sowie weiteren Befragungsergebnissen siehe Tabelle A2 im Anhang.  
b Untersuchung bezieht sich auf KMU und Großunternehmen.  
c Untersuchung bezieht sich auf größere Familienunternehmen.  
d Untersuchung bezieht sich ausschließlich auf KMU.  
/ Merkmal nicht erhoben bzw. nicht getrennt ausgewiesen.

Quelle: Eigene Darstellung.

Soziale und/oder ethisch-moralische Anliegen rangieren nach der Häufigkeit ihrer Nennung deutlich vor den ökonomischen Motiven (vgl. u. a. Brink/ Wallau 2011, S. 23 und Poppelsreuther/Stein 2008, S. 30). Offenbar scheint ein Nachhaltigkeitsengagement in erster Linie von dem Wunsch getragen, Gutes für die Gesellschaft zu tun, noch vor strategischen Überlegungen, die seltener ausschlaggebend sind. Diesen Befund bestätigt in grundsätzlicher Weise eine andere Studie der Kreditanstalt für Wiederaufbau Bankengruppe (KfW 2011), die nur in einem Teil der Unternehmen einen Zusammenhang zwischen der Durchführung von Nachhaltigkeitsaktivitäten und Gewinnerzielungsabsichten zeigen konnte. Eine Erklärung für diese Dominanz gesellschaftlicher Motivationen liefern Walther et al. (2010, S. 92): Probanden zeigen in erster Linie ein gesellschaftlich wünschenswertes Antwortverhalten. Allerdings darf auch nicht vernachlässigt werden, dass Unternehmer betriebswirtschaftliche Motive, selbst wenn sie seltener genannt werden, als nahezu durchweg bedeutsam,

aber eben nicht immer als handlungsentscheidend ansehen (vgl. Maaß/Clemens 2002, S. 81 ff.; Leisinger 2003, S. 288).

Der Befund, gesellschaftliche Ideale seien die häufigsten Motive für nachhaltiges Wirtschaften, steht auf den ersten Blick im Widerspruch zu anderen Studien<sup>12</sup>, in denen unmittelbar nach Zielen des nachhaltigen Handelns gefragt wird: Hiernach spielt das betriebswirtschaftliche Kalkül eine deutlich größere Rolle. Zwar zeigen auch diese Erhebungen, dass Nachhaltigkeit oftmals aus einer Firmentradition heraus betrieben wird und somit zu den gängigen Geschäftspraktiken zählt. Zugleich wird in den Zielen der Mitarbeitermotivation und der Imageverbesserung eine Anbindung der Nachhaltigkeitspolitik an die personal- und kommunikationspolitische Strategie des Unternehmens erkennbar (vgl. u. a. Gilde 2007, S. 17). Einig sind sich einige dieser Studien auch hinsichtlich der Frage, dass Anreize vom Markt ausgehen: Der Studie der Bertelsmann Stiftung und der Stiftung Familienunternehmen (2007, S. 31) zufolge sind Kundenanforderungen ein wesentlicher Treiber für Nachhaltigkeit, während diese Auffassung nur von einer kleineren Minderheit der von Bader et. al. (2007, S. 15) befragten Unternehmen geteilt wird. Die eigene Belegschaft ist möglicherweise die wichtigere Zielgruppe für Unternehmen. Dass dies insbesondere für den Mittelstand zutrifft, zeigt die Studie von Maaß (2008, S. 68). Das klassische Ziel, Nachhaltigkeit zur Steigerung der Ressourceneffizienz einzusetzen, wird jedoch nur von einer Minderheit der Befragten in den genannten Studien verfolgt.

Die hier vorgestellten Studien zum Nutzen nachhaltigen Wirtschaftens beschränken sich alle auf eine Abfrage von – subjektiven – Einschätzungen der betrieblichen Entscheidungsträger. Eine direkte Erfassung der Wirkungen bedeutet einen hohen Erhebungsaufwand und unterbleibt nicht zuletzt auch aufgrund des fehlenden Datenzugangs und der Messprobleme. Dass auch die hier betrachteten Unternehmen die Wirkungen ihres eigenen Handelns nicht immer nachvollziehen, zeigt eine von Poppelsreuther und Stein (2008, S. 29) durchgeführte Erhebung. In dieser Studie räumt rund ein Drittel der Befragten (35 %) ein, auf eine Erfolgskontrolle ihres Nachhaltigkeitsengagements gänzlich zu verzichten. Wenig mehr als ein Fünftel (21 %) führt eine umfassende Evaluierung durch, die sowohl interne Merkmale (darunter Umsatzentwicklung) als auch externe Faktoren (darunter Imagegewinn) einschließt. Das Gros der

---

<sup>12</sup> Siehe hierzu die in Übersicht A2 im Anhang aufgeführte Studien von Hebllich und Gold (2008) sowie Maaß/Clemens (2003, S. 81 ff.).

Unternehmen belässt es bei einer verkürzten Erfolgsprüfung und holt etwa die Meinungen von Mitarbeitern oder Kunden ein. Inwieweit die fehlende Wirkungskontrolle auf fehlende Professionalität, fehlende Ressourcen oder fehlendes Know-how der Unternehmen im Umgang mit Nachhaltigkeitsinstrumenten zurückzuführen ist, bleibt offen. Denkbar ist, dass die Wahrscheinlichkeit einer Prüfung mit der Höhe der geleisteten Investitionssumme steigt. Kleinen und mittleren Unternehmen dürfte es zudem leichter fallen, aufgrund der Nähe zu Belegschaft und den Kunden die Wirkungen unmittelbar in Erfahrung zu bringen, weshalb hier unter Umständen verstärkt auf aufwendige Nutzen-Kosten-Ermittlungen verzichtet wird.

Studien, welche die langfristige Erfolgswirkung nachhaltigen Wirtschaftens untersuchen, sind indes rar. Heblich und Gold (2008) stützen sich in ihrer Studie erneut auf die individuellen Bekundungen ihrer Befragten: Hiernach ist unter den KMU in Deutschland, die Nachhaltigkeit betreiben, mit 66 % die deutliche Mehrheit überzeugt, langfristig mit ihrem Engagement einen substanziellen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu erzielen (vgl. Übersicht A2 im Anhang). Für eine gesicherte Erfolgserhebung reichen derartige Bekundungen hingegen nicht aus.

Demgegenüber untersuchten Hoffmann und Maaß (2008, S. 39 ff.) auf der Grundlage von Paneldaten im Zeitverlauf die Erfolgsentwicklung von Unternehmen, die in Nachhaltigkeit investieren und verglichen diese mit anderen Unternehmen, die auf entsprechende Handlungen verzichteten. Im Ergebnis zeigt sich, dass nachhaltige Methoden des Wirtschaftens die Wahrscheinlichkeit, dass das betreffende Unternehmen später zu den Wachsenden zählt (Umsatzwachstum, Beschäftigtenwachstum), nicht signifikant erhöht. Umgekehrt liefert diese Studie allerdings auch keine Anzeichen dafür, dass sich nachhaltig Wirtschaftende gegenüber ihren Wettbewerbern am Markt dauerhaft schlechter stellen: Nachhaltigkeit erweist sich weder als erfolgsbringender Faktor, noch als den Erfolg hemmende Einflussgröße. Es sind vielmehr andere Determinanten, die den Unternehmenserfolg bedingen, darunter die Strategieausrichtung der Unternehmen (z. B. Kostenführerschaft), die Innovationstätigkeit, die Dauer der Markttätigkeit und die Branche.

Dieses Ergebnis darf aber nicht dahingehend fehlinterpretiert werden, dass nachhaltiges Wirtschaften generell nicht den Erfolg einer Unternehmung beeinflusst. Es zeigt lediglich, dass Nachhaltigkeit nur in Sonderfällen ein entscheidender Erfolgstreiber ist. Dabei stellen sich die Erfolge nachhaltiger Wirt-

schaftsmethoden unabhängig von der Größe eines Unternehmens – gemessen sowohl an der Zahl der Beschäftigten als auch an der Höhe des Jahresumsatzes – ein. Nachhaltigkeit eignet sich zur Durchsetzung der dargelegten personal- und kommunikationspolitischen Ziele für KMU wie auch für ihre größeren Vergleichsunternehmen.

Nicht zweifelsfrei nachgewiesen werden kann jedoch die Richtung der Kausalität (vgl. Schreck 2009, S. 18). Dass auch umgekehrt der wirtschaftliche Erfolg die Bereitschaft eines Unternehmens beeinflussen kann, nachhaltige Praktiken zu adaptieren, zeigt eine Studie der KfW. Die Studie weist einen Zusammenhang zwischen der Umsatzrendite und der Wahrscheinlichkeit, Nachhaltigkeitsaktivitäten durchzuführen, nach (KfW 2011, S. 21 f.). Nachhaltigkeit kann somit selbst Erfolgstreiber sein oder auch von dem Unternehmenserfolg abhängen, also von der Höhe der Überschüsse determiniert sein, die den erforderlichen finanziellen Handlungsspielraum eröffnen – in letzterem Falle verfügbaren größeren Unternehmen über eine bessere Ausgangsbasis.

## **5.2 Volkswirtschaftliche Wirkungen**

Kaum empirische Befunde liegen unterdessen zu den volkswirtschaftlichen Auswirkungen betrieblicher Nachhaltigkeitsaktivitäten vor. Der Grund dafür dürfte weniger mangelndes Forschungsinteresse am Thema als vielmehr Schwierigkeiten bei der Datenerhebung sein. Auch den Unternehmen selbst ist es nur eingeschränkt möglich, den aus ihrem Nachhaltigkeitsengagement resultierenden volkswirtschaftlichen Mehrwert zu bestimmen und zu quantifizieren. Hinzu kommt der Mangel an geeigneten Indikatoren. Volkswirtschaftliche Effekte wie etwa der Beitrag zum sozialen Frieden oder die Vermeidung schädlicher Lärmimmissionen lassen sich – wenn überhaupt – nur näherungsweise bestimmen. Zudem sind die Auswirkungen nachhaltigen Wirtschaftens auf die Gesellschaft auch deshalb schwer zu erfassen und zu bewerten, weil ggf. beobachtbare Effekte nicht eindeutig auf das individuelle Unternehmenshandeln zurückgeführt werden können. Es bleibt daher z. B. unklar, ob der Rückgang bestimmter Immissionen tatsächlich auf betriebliche Investitionen zur Reduktion der Emissionstätigkeit oder auf den fortschreitenden gesamtwirtschaftlichen Strukturwandel zurückgeht.

Über den Stand der Debatte und über die Auswirkungen nachhaltigen Wirtschaftens in Deutschland – soweit die Datenlage eine Einschätzung zulässt – informiert der Bericht zur nationalen Nachhaltigkeitsstrategie (vgl. Bundesregierung 2012). Die Autoren dieses Berichts gehen davon aus, dass die Un-

ternehmen sämtlicher Wirtschaftsbereiche – allerdings mit unterschiedlicher Intensität – Anteil an der nachhaltigen Werteentwicklung in Deutschland haben. Auf der Basis statistischer Daten der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung wird in diesem Bericht die Entwicklung der Ressourcenproduktivität nachvollzogen, der Fortschritt im Umweltschutz u. a. durch den Anteil erneuerbarer Energien am Energiemix dokumentiert und die Lebensverhältnisse an Qualitätsstandards für Luftreinheit gemessen (ebenda, S. 57 ff.). Zu welchem Anteil diese Wirkungen auf Gesetzesinitiativen zurückgehen bzw. durch Eigeninitiative der Unternehmen erreicht wurden, lässt auch dieser Bericht in Ermangelung an den erforderlichen Daten offen. Außerdem bleiben insbesondere die weichen Indikatoren wie Arbeitszufriedenheit, Lebensqualität etc. weitgehend unberücksichtigt. Hierzu müsste eine Fülle an Kennzahlen herangezogen, ein einheitliches Bewertungssystem zugrunde gelegt und umfassende Erhebungen vorgenommen werden. Es erscheint fraglich, ob angesichts der hohen Datenanforderungen in naher Zukunft mit derartigen Erhebungen zu rechnen ist.



## 6 Ausblick

Unternehmerische Freiheit ist mit Verantwortung verbunden – sowohl im Umgang mit den Mitarbeitern als auch mit den Wertschöpfungspartnern. Nachhaltigkeit erfordert neben diesem verantwortungsvollen Umgang auch einen vernünftigen und schonenden Einsatz von betrieblichen und natürlichen Ressourcen. Dabei sind die Unternehmen natürlich prinzipiell frei in ihrer Entscheidung, welche nachhaltigen Methoden des Wirtschaftens sie anwenden. Voraussetzung ist lediglich, dass sie sich an ethische Grundsätze und an die gesetzlichen Rahmenregelungen halten. Soziales und Ökologisches mit dem betrieblich Nützlichen zu verbinden, ist vorrangig Aufgabe des Managements. Allerdings beschränken sich viele Unternehmen zurzeit immer noch auf ausgewählte Aktivitäten; nur eine Minderheit hat aktuell das Thema Nachhaltigkeit explizit zum umfassenden Leitprinzip der Führung und der Unternehmensstrategie erhoben.

Meist sind es jedoch nicht nur betriebliche Interessen, sondern volkswirtschaftliche bzw. gesellschaftliche Anliegen, die Unternehmen zur Nachhaltigkeit motivieren. Den Unternehmen geht es dabei im weitesten Sinne um die Schaffung lebensdienlicher Arbeits- und Geschäftsbedingungen sowie um den Erhalt der natürlichen Lebensgrundlage auch für die zukünftigen Generationen. Der stärkste Antrieb für im Wettbewerb stehende Unternehmen, nachhaltige Methoden z. B. in der Produktion zu adaptieren, resultiert aus dem Markt. Oder anders ausgedrückt: Je größer die Marktmacht der strategischen Stakeholder, umso eher werden diese die Unternehmen dazu bewegen, auf ihre Interessen einzugehen.

Ein weiterer Antrieb gerade für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) ergibt sich aus der Tatsache, dass viele kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) nur ein Bindeglied innerhalb einer Zuliefererkette für Großunternehmen darstellen. Für sie sind die eigenen Zulieferer und Abnehmer neben den Kunden und Mitarbeitern weitere bedeutsame Stakeholder. Hinzu kommt, dass KMU in vielfacher Hinsicht beim Bezug von externen Ressourcen benachteiligt sind – eine effiziente Verwendung von Ressourcen ist somit unumgänglich für ihre Wettbewerbsfähigkeit. Sowohl die sich weiter verschärfende Konkurrenz auf den Märkten wie auch der Fachkräftemangel in Deutschland dürften daher den Druck auf die Unternehmen, Konzepte für eine nachhaltige Unternehmensführung einzusetzen, zukünftig noch erhöhen.

Für KMU eignet sich hierfür insbesondere der Stakeholderansatz kombiniert mit der Corporate Compliance (CCo). Beide Konzepte beziehen sich auf den Teil der freiwilligen Verantwortungsübernahme von Unternehmen, der sich mit strategischen Zielstellungen ggf. verbinden lässt. Allerdings gibt es auch eine Reihe von Nachhaltigkeitspraktiken, die ausschließlich gesellschaftlich motiviert sind. Diese sogenannte "Corporate Philantropy (CPh)" steht jedoch im Widerspruch zu betriebswirtschaftlichen Überlegungen, die eine Verwendung betrieblicher Mittel allein für die Zwecke des Unternehmens vorsehen.

Die Wirkungen von nachhaltigem Wirtschaften lassen sich zurzeit nur ansatzweise anhand von subjektiven Einschätzungen der Unternehmer bestimmen. Dabei bestätigen die empirischen Befunde die theoretischen Überlegungen, denen zufolge KMU und Großunternehmen in gleicher Weise von nachhaltigen Methoden des Wirtschaftens profitierten: Die meisten nachhaltig wirtschaftenden Unternehmen sind von ihrem Engagement überzeugt und sehen die ökonomischen Vorteile, die aus ihrem – vorrangig gesellschaftlich motiviertem – Nachhaltigkeitsengagement erwachsen. So werden die positive Öffentlichkeitswirkung sowie die Stärkung der Kundenbeziehungen und Mitarbeiterbindung sowohl von KMU als auch von den Großunternehmen als Gewinn bewertet.

Im Hinblick auf die betriebswirtschaftlichen Effekte bleibt jedoch unklar, ob die Unternehmen erfolgreicher sind, weil sie nachhaltig agieren oder ob erfolgreiche Unternehmen tendenziell stärker nachhaltig agieren, weil sie beispielsweise über die dafür erforderlichen Mittel verfügen bzw. einem stärkeren Druck der Öffentlichkeit und Belegschaft ausgesetzt sind? Nur ein kleinerer Teil der Unternehmen überprüft die Nachhaltigkeitsmaßnahmen hinsichtlich Effektivität und betrieblicher Effizienz. Gerade KMU könnten dadurch jedoch wertvolle Informationen gewinnen, da sie in der Regel enge Beziehungen zur Belegschaft und zu ihren Kunden haben.

In welchem Ausmaß betriebliche Nachhaltigkeit volkswirtschaftliche und gesellschaftliche Effekte besitzt, ist empirisch bislang kaum belegbar. Schließlich kann von positiven betrieblichen Effekten nicht automatisch auf gleichlaufende volkswirtschaftliche Wirkungen geschlossen werden – auch gegenläufige Effekte sind denkbar. Ebenso sind die Ursache-Wirkungszusammenhänge komplex: So können volkswirtschaftliche Veränderungen etwa im Ressourcenverbrauch oder in der Immissionsentwicklung nicht eindeutig dem betrieblichen nachhaltigen Wirtschaften zugeordnet werden. Unter Umständen sind sie auch

durch andere Entwicklungen wie beispielsweise den Strukturwandel bedingt. Die Folge: Können keine signifikanten Wirkungen von Nachhaltigkeit z. B. auf den Unternehmenserfolg bestätigt werden, nehmen viele Unternehmer per se an, dass das Konzept keine Wirkung auf den Erfolg hat. Da das gesamte Forschungsfeld der Nachhaltigkeit noch recht jung ist, sehen wir daher insbesondere im Hinblick auf die Wirkung von nachhaltigem Wirtschaften und deren empirische Erfassbarkeit bzw. Messbarkeit weiteren Forschungsbedarf.

Der Ruf nach Nachhaltigkeit und nachhaltigem Wirtschaften sollte die Marktposition eines Unternehmens möglichst befördern. Allerdings empfiehlt es sich, sowohl Wettbewerbsverzerrungen im Binnenmarkt als auch Wettbewerbsnachteile auf internationaler Ebene zu vermeiden. Freiwillige Vereinbarungen werden daher nur dann erfolgreich sein, wenn sie anreizkompatibel sind. Gleiches gilt für das Gewähren von Investitionsanreizen etwa zur Forschung an umweltfreundlicheren Produkten oder energiesparenden Verfahren.

Will die Politik steuernd auf Unternehmen einwirken, so sollte sie sich in erster Linie auf das Setzen von Anreizen konzentrieren. Eine Möglichkeit könnte darin bestehen, das öffentliche Beschaffungswesen stärker an Nachhaltigkeitskriterien zu binden. Eine weitere Option ist es, die Öffentlichkeit für Nachhaltigkeit zu sensibilisieren, um so nachfrageseitige Impulse zu setzen. Allerdings setzen beide Handlungsoptionen voraus, dass ein eindeutiger Nachweis der volkswirtschaftlichen Wirkungen besteht.

## Anhang

### Übersicht A1: Auswahl an Nichtregierungsorganisationen (NGOs), die sich für Nachhaltigkeit einsetzen

Organisation	Inhaltliche Ausrichtung
Amnesty international	Schutz der Menschenrechte
Friends of the Earth International Mitglied z.B. Bund für Umwelt- und Naturschutz	Größtes Netzwerk unabhängiger Umweltgruppen Schutz der Umwelt und Natur
Greenpeace	Schutz der Umwelt und damit der Lebensgrundlage
European Coalition for Corporate Justice (EECJ) Mitglied z.B. CorA-Netzwerk	Setzen sich für verbindliche Regeln zur menschenrechtlichen, sozialen und ökologischen Unternehmerverantwortung ein.
Forest Stewardship Council (FSC)	Unterstützt weltweit verantwortungsbewusste Forstwirtschaft. Entwickelte das erste internationale Waldzertifizierungssystem.
German watch	Setzen sich für globale Gerechtigkeit und den Erhalt der Lebensgrundlagen ein.
Naturschutzbund (NABU)	Umwelt- und Naturschutz
Sneep (student network for ethics in economics and practice)	Nachhaltiges Wirtschaften, unternehmerischer Verantwortung und Compliance
Stiftung Warentest	Verbraucherinformation über Produkte und Dienstleistungen
Transfair Verein zur Förderung des fairen Handels mit der "dritten Welt" Fairtrade Deutschland	Unterstützt weltweit den Fairen Handel
Transparency International	Kampf gegen Korruption in Wirtschaft, Verwaltung und Regierung
Corporate Watch	Fordert die Einhaltung von Sozial- und Arbeitsstandards bei multinationalen Unternehmen.
Human Rights Watch	Überwachung der Einhaltung der Menschenrechte
Food Watch	Deckt verbraucherfeindliche Praktiken der Lebensmittelindustrie auf und setzt sich für qualitativ gute und gesundheitlich unbedenkliche Lebensmittel ein.

## Übersicht A2: Ergebnisse ausgewählter Studien zur nachhaltigen Unternehmenspraxis in KMU (Mehrfachnennungen möglich)

Bertelsmann Stiftung, Stiftung Familienunternehmen (2007)	<p><u>Art der Erhebung:</u> Befragung der Geschäftsführung</p> <p><u>Umfang:</u> 103 auswertbare Fragebögen</p> <p><u>Zentrale Befunde:</u> Motive: Familientradition (95%), Mitarbeitermotivation (80 %), Imageverbesserung (60 %), Umweltschutz (60 %)</p>
Gilde GmbH (2007)	<p><u>Art der Erhebung:</u> Befragung von Inhabern und Führungskräften</p> <p><u>Umfang:</u> 145 auswertbare Fragebögen</p> <p><u>Zentrale Befunde:</u> Motive: Imageverbesserung (86 %), Mitarbeitermotivation (72 %), Mitarbeiterrekrutierung (61 %), Entwicklung einer Unternehmensstrategie (57 %), Reaktionen auf Kundenanforderungen (47 %), Reaktionen auf NGOs (43 %), Kostensenkung (42 %), Reaktionen auf politische Anforderungen (40 %), Reaktionen auf Anforderungen von Kapitalgebern (28 %).</p>
Bader et al. (2007)	<p><u>Art der Erhebung:</u> Online-Befragung von Geschäftsführern von KMU</p> <p><u>Umfang:</u> 142 auswertbare Fragebögen, zusätzlich wurden mit 54 kleinen und mittleren sowie 10 großen Unternehmen leitfragengestützte Interviews geführt.</p> <p><u>Zentrale Befunde:</u> Motive: Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung (81 %), Motivation und Bindung von Mitarbeitern (63 %), Steigerung der Reputation (50 %), Unternehmenstradition (44 %), Risikomanagement und -reduktion (20 %), Kostenersparnis (10 %), Vorteile auf dem Kapitalmarkt (4 %).</p>
Heblich/Gold (2008)	<p><u>Art der Erhebung:</u> Befragung von Inhabern und Führungskräften kleiner und mittlerer Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes</p> <p><u>Umfang:</u> 216 auswertbare Fragebögen</p> <p><u>Zentrale Befunde:</u> Auf die Frage, ob gesellschaftliches Engagement sich positiv auf den Geschäftserfolg auswirkt, zeigte sich, dass deutlich mehr Unternehmen (66 %), die auch langfristige CSR-Maßnahmen einsetzen, ihren Geschäftserfolg als gut bzw. sehr gut einstufen. 46 % der Unternehmen mit langfristigen CSR-Maßnahmen erwarten zukünftig eine steigende Beschäftigungsentwicklung. Von den Unternehmen, die sich nur kurzfristig engagieren, gehen nur 40 % von einer positiven Beschäftigungsentwicklung aus und von denen, die sich gar nicht engagieren, nur 29 %.</p>
Poppelreuther/Stein (2008)	<p><u>Art der Erhebung:</u> Telefonische Befragung von KMU und Großunternehmen</p> <p><u>Umfang:</u> 503 auswertbare Antworten</p> <p><u>Zentrale Befunde:</u> Motive: soziale Gründe (51 %), wirtschaftliche Gründe (19 %). Eine Erfolgskontrolle der CSR-Maßnahmen erfolgte zu 21 % gar nicht. Bei den übrigen 79 % wurde der Erfolg jeweils etwa zur Hälfte intern und extern überprüft. Am häufigsten wurde der Erfolg über eine Messung des Imagegewinns (46 %) und der Mitarbeitermotivation (40 %) analysiert. Lediglich 14 % der Unternehmen gaben eine langfristige Umsatzsteigerung als Erfolgsindikator an.</p>
Brink/Wallau (2011)	<p><u>Art der Erhebung:</u> Online Befragung der Geschäftsführung industrieller Unternehmen</p> <p><u>Umfang:</u> 1034 auswertbare Fragebögen</p> <p><u>Zentrale Befunde:</u> Motiv: Verpflichtung gegenüber der Gesellschaft (85 %), Erwartungshaltung von außen (41,9 %), wirtschaftliche Vorteile (24,1 %). Nutzen aus CSR: Imageverbesserung (40,2 %), Fortführung der Tradition bzw. Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolgs (39,5 %), Mitarbeitermotivation (35,1 %), Festigung der Kundenbeziehungen (24,7 %), besserer Zugang zu Finanzkrediten (7,5 %).</p>

## Fortsetzung Übersicht A2

KfW (2011)	<p><u>Art der Erhebung:</u> Telefonische Befragung von KMU und Großunternehmen</p> <p><u>Umfang:</u> 850 auswertbare Fragebögen, Tobit Verfahren, Regressionsanalysen</p> <p><u>Zentrale Befunde:</u> In den Jahren 2006 bis 2008 haben 58 % der Mittelständler in Deutschland CSR-Aktivitäten unterhalten, für die sie insgesamt rund 6 Mrd. Euro ausgaben. 95 % der CSR-aktiven KMU engagierten sich im sozialen Bereich, 25 % im Umweltschutz, 18 % im Bereich Kunst und Kultur und 9 % im Bereich der Wissenschaftsförderung. Motive: freiwilliges Engagement zum sozialen Ausgleich und zur Erreichung wichtiger Ziele. Eine Gewinnerzielungsabsicht als ein Motiv für CSR-Aktivitäten konnte nur teilweise bestätigt werden. So zeigte sich der Bezug am häufigsten hinsichtlich der Innovationstätigkeit.</p>
Ernst & Young GmbH (2012)	<p><u>Art der Erhebung:</u> Telefonbefragung von Geschäftsführern und Führungskräften von KMU</p> <p><u>Umfang:</u> 500 auswertbare Fragebögen</p> <p><u>Zentrale Befunde:</u> Die Einführung einer nachhaltigen Unternehmensführung wurde von 79,4 % der Unternehmen als wichtig bzw. sehr wichtig betrachtet. In diesem Zusammenhang werden insbesondere ein Unternehmensleitbild (60,5 %) und die Definition von Unternehmenswerten (58,7 %) als Steuerungsinstrument im Unternehmen verankert. Motive*: Stärkung des Kundenvertrauens (1,78), Unternehmenssicherung (1,81), Stärkung der Mitarbeiterbindung (1,92), Umsatzsteigerung (2,05), Rekrutierung neuer Mitarbeiter (2,13), Reputationsgewinn allgemein (2,24), Erleichterung bei der Kreditvergabe (2,78), höheres Interesse von Investoren (2,86).</p>

\* Motive werden als Mittelwerte angegeben: 1 sehr wichtig bis 5 unwichtig.

Quelle: Eigene Darstellung.

## Literatur

Albach, H. (2005): Unternehmensethik: Ein subjektiver Überblick. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Heft 5, S. 3-35.

Attas, D. (2004): A Moral Stakeholder Theory of the Firm, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Heft 3, S. 312-318.

Backes-Gellner, U.; Lazear, E.; Wolff, B. (2002): Personalökonomik. Fortgeschrittene Anwendungen für das Management. Stuttgart.

Baden, A. (2001): Stakeholder Value- oder Stakeholder-Ansatz? Zur Vorteilhaftigkeit der beiden Konzepte, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Heft 8, S. 398-403-

Backhaus-Maul, H. (2004): Corporate Citizenship im deutschen Sozialstaat. In: Das Parlament. Beilage zur Wochenzeitung B14(2004)14, S. 23-30.

Bader, N.; Bauernfeind, R.; Giese, C. (2007): Corporate Social Responsibility (CSR) bei kleinen und mittelständischen Unternehmen in Berlin TÜV Rheinland Bildung und Consulting GmbH, Berlin.

Bassen, A.; Jastram, S.; Meyer, K. (2005): Corporate Social Responsibility. Eine Begriffserklärung. In: Zeitschrift für Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Heft 2, S. 231-236.

Bertelsmann Stiftung (2007): Das Gesellschaftliche Engagement von Familienunternehmen. Dokumentation der Ergebnisse einer Unternehmensbefragung, Gütersloh.

BDA/BDI/DIHK/ZDH (2011): Stellungnahme zur CSR-Mitteilung der EU-Kommission "Eine neue CSR-Strategie (2011-2014) für die soziale Verantwortung der Unternehmen" (KOM 2011/681), downloadbar unter: [http://www.arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/res/Stn-CSR-Mitteilung-KOM.pdf/\\$file/Stn-CSR-Mitteilung-KOM.pdf](http://www.arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/res/Stn-CSR-Mitteilung-KOM.pdf/$file/Stn-CSR-Mitteilung-KOM.pdf)

BDI (Bundesverband der Deutschen Industrie e.V.) (2013): Green Economy in der Praxis. Erfolgsbeispiele aus deutschen Unternehmen, Berlin.

BMAS (Bundesministerium für Arbeit und Soziales) (2010): Nationale Strategie zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (Corporate Social Responsibility – CSR) – Aktionsplan CSR – der Bundesregierung, Berlin.

Brink, S.; Wallau, F. (2011): BDI Mittelstandspanel. Ergebnisse der Online-Mittelstandsbefragung Herbst 2011, Berlin.

Bundesregierung (2002): Perspektiven für Deutschland – unsere Strategie für eine nachhaltige Entwicklung. Download unter: [http://www.bundesregierung.de/Content/DE/\\_Anlagen/Nachhaltigkeitwieder-hergestellt/2012-05-09\\_kurzpapier-zum-fortschrittsbericht-2012-barrierefrei.pdf](http://www.bundesregierung.de/Content/DE/_Anlagen/Nachhaltigkeitwieder-hergestellt/2012-05-09_kurzpapier-zum-fortschrittsbericht-2012-barrierefrei.pdf); jsessionid=07B38DFE9A1461852D3445FC07E30127.s2t1?\_\_blob=publicationFile&v=3, heruntergeladen am 27.11.2013.

Bundesregierung (2012): Nationale Nachhaltigkeitsstrategie. Fortschrittsbericht 2012, Berlin.

Cohen, B; Winn, M. (2007): Market imperfections, opportunity and sustainable entrepreneurship, in: Journal of Business Venturing, Heft 22, S. 29-49.

Deutscher Bundestag (1998): Konzept Nachhaltigkeit. Vom Leitbild zur Umsetzung, Bonn.

Engelmann, T.; Liedtke, C.; Rohn, H. (2013): Nachhaltiges Wirtschaften im Mittelstand. Möglichkeiten zur Steigerung der Ressourceneffizienz in kleinen und mittleren Unternehmen, Bonn.

Ernst, D. (2012): Nachhaltige Betriebswirtschaftslehre, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Heft 10, S. 1303-1311.

Ernst & Young GmbH (2012): Nachhaltige Unternehmensführung. Lage und aktuelle Entwicklungen im Mittelstand, Essen.

Flotow von, P.; Häßler, R.-D.; Kachel, P. (2003): Nachhaltigkeit und Shareholder Value aus Sicht börsennotierter Unternehmen, in: Rosen von, R. (Hrsg.): Deutsches Aktieninstitut, Frankfurt a.M.

Freeman, E. (1984): Strategic Management. A Stakeholder Approach. Boston.

Freimann, J. (2012a): Betriebswirtschaftslehre als Sustainability Science. Anforderungen an betriebswirtschaftliches Denken und Handeln im Licht der Nachhaltigkeits-Vision, in: Der Betriebswirt, Heft 4, S. 279-289.

Gebauer, J.; Ziegler, R. (2013): Corporate Social Responsibility and Social Entrepreneurship, in: Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) (Hrsg.): Unternehmerisch und verantwortungsvoll wirken? Schriftenreihe des IÖW, Nr. 204/13, Berlin, S.16-69.



Gilde GmbH (2007): Gesellschaftliches Engagement in kleinen und mittelständischen in Deutschland – aktueller Stand und zukünftige Entwicklungen, Detmold.

Habisch, A. (2003): Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland. Berlin/Heidelberg.

Hansen, U. (2004): Gesellschaftliche Verantwortung als Business Case. Ansätze, Defizite und Perspektiven der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre: In: Schneider, U.; Steiner, P. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und gesellschaftliche Verantwortung. Mit Corporate Social Responsibility zu mehr Engagement, S. 59-83, Wiesbaden.

Heblich, S.; Gold, R. (2008): Corporate Social Responsibility. Eine win-win Strategie für Unternehmen und Regionen IHK für Niederbayern in Passau/Max Planck Institut für Ökonomik (Hrsg.), Jena.

Hentze, J. (2012): Nachhaltigkeitsmanagement, in: Das Wirtschaftsstudium, Heft 8/9, S. 1089-1094.

Hermanns, A.; Thurm, M. (1999): New Charity, in: Absatzwirtschaft, Heft 5, S. 40-43.

Heuberger, F. (2008): CC als Herausforderung an die Politik, in: Habisch, A.; Schmidpeter, R.; Neureiter, M. (Hrsg.): Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager, S. 465-475, Berlin.

Hoffmann, M.; Maaß, F. (2008): Corporate Social Responsibility als Erfolgsfaktor einer stakeholderorientierten Führungsstrategie? In: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 2008, Schriften zur Mittelstandsforschung, Nr.116 NF, Wiesbaden, S.1-51.

Hüfner, B. (2013): Die Corporate Governance börsennotierter deutscher Unternehmen in der empirischen Forschung: Messansätze, Messprobleme und Perspektiven, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Heft 2, S. 5-48.

Hungenberg, H. (2006): Strategisches Management in Unternehmen. Ziele – Prozesse – Verfahren. Wiesbaden.

Jansen, D. (2003): Einführung in die Netzwerkanalyse, Speyer.

Jonker, J.; Stark, W.; Tewes, S. (2011): Corporate Social Responsibility und nachhaltige Entwicklung. Einführung, Strategie und Glossar, Heidelberg.

Jorna, R. (2006): Sustainable Innovation – the Organisational, Human and Knowledge Dimension, Sheffield.

KFW (2011): Corporate Social Responsibility im deutschen Mittelstand, Frankfurt.

KOM (Europäische Kommission) (2001): Grünbuch Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen, Nr. 366, Brüssel.

KOM (Europäische Kommission) (2011): Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen(CSR). Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen, Nr. 681, Brüssel.

Kormann, H. (2011): Zusammenhalt der Unternehmerfamilie. Verträge, Vermögensmanagement, Kommunikation, Berlin/Heidelberg.

Koplin, J. (2006): Nachhaltigkeit im Beschaffungsmanagement. Ein Konzept zur Integration von Umwelt- und Sozialstandards, Wiesbaden.

Kuhlen, B. (2005): Corporate Social Responsibility (CSR). Die ethische Verantwortung von Unternehmen für Ökologie, Ökonomie und Soziales. Entwicklung – Initiativen – Berichterstattung – Bewertung, Baden-Baden.

Lachmann, W. (2004): Volkswirtschaftslehre 2. Anwendungen, Berlin.

Leisinger, K. (2003): Whistleblowing und Corporate Reputation Management, München.

Lin-Hi, N. (2008): Eine Theorie der Unternehmensverantwortung. Die Verknüpfung von Gewinnerzielung und gesellschaftlichen Interessen, in: Management und Wirtschaft, Nr. 71, Leipzig.

Loew, T.; Rohde, F. (2013): CSR und Nachhaltigkeitsmanagement. Definitionen, Ansätze und organisatorische Umsetzung im Unternehmen, Berlin.

Maaß, F. (2010): Wirtschaftspolitische Ansätze zur Unterstützung von Corporate Social Responsibility-Aktivitäten, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): IfM-Materialien, Nr. 194, Bonn,

Maaß, F. (2008): Kooperative Ansätze im Corporate Citizenship. Erfolgsfaktoren gemeinschaftlichen Bürgerengagements von Unternehmen im deutschen Mittelstand, München.

Maaß, F.; Clemens, R. (2002): Corporate Citizenship: Das Unternehmen als guter Bürger, in: Institut für Mittelstandsforschung (Hrsg.): Schriften zur Mittelstandsforschung, Nr. 94 NF, Wiesbaden.

Maurer, I. (2004): Organisations-/Unternehmenskultur. In: Gaugler, E.; Oechsler, W.; Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, S. 1293-1305, Stuttgart.

MKULNV NRW (Ministerium für Klimaschutz, Umwelt, Landwirtschaft, Natur- und Verbraucherschutz des Landes Nordrhein-Westfalen) (2013): Eckpunkte einer Nachhaltigkeitsstrategie für Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf, download unter [http://www.umwelt.nrw.de/umwelt/nachhaltiges\\_nrw/](http://www.umwelt.nrw.de/umwelt/nachhaltiges_nrw/).

Milgrom, P.; Roberts, J. (1992): Economics, Organization and Management. Prentice Hall.

Neureiter, M.; Palz, D. (2008): Zertifikate, Standards und Audits, in: Habisch, A.; Schmidpeter, R.; Neureiter, M. (Hrsg.): Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager, S. 447-463, Berlin.

Olson, M. (1998): Die Logik des kollektiven Handelns. Die Einheit der Gesellschaftswissenschaften. Tübingen.

Opijnen, M.; Oldenziel, J. (2010): Responsible Supply Chain Management, Potential success factors and challenges for addressing prevailing human rights and other CSR issues in supply chains of EU-based companies.

Pfuhler, R. (2010): Verändern Lebensmittelskandale das Verbraucherverhalten, Köln.

Pies, I.; Brinkmann, J. (2005): Corporate Citizenship: Raison d'être korporativer Akteure aus Sicht der ökonomischen Ethik. Diskussionspapier Nr. 05-1 des Wittenberg-Zentrums für Globale Ethik, Wittenberg.

Poppelreuther, S.; Stein, S. (2008): Trendscan Studie: Vom guten Geschäft mit dem schlechten Gewissen. CSR und die deutsche Wirtschaft. TÜV Rheinland Impuls GmbH, Bonne Nouvelle Unternehmenskommunikation und Zentrum für Evaluation und Methoden (ZEM) der Universität Bonn (Hrsg.), Bonn.

Rieth, L. (2009): Global Governance und Corporate Social Responsibility. Welchen Einfluss haben der UN Global Compact, die Global Reporting Initiative und die OECD Leitsätze auf das CSR-Engagement deutscher Unternehmen? Wuppertal.

Ripperger, T. (2003): Ökonomik des Vertrauens. Analyse eines Organisationsprinzips, München.

Richter, R.; Furubotn, E. (2003): Neue Institutionenökonomik. Tübingen.

Riechmann, T. (2002): Spieltheorie. München.

RNE (Rat für Nachhaltige Entwicklung) (2012): Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK). Empfehlungen des Rats für Nachhaltige Entwicklung und Dokumentation des Multistakeholderforums am 26.9.2011, Text Nr. 41, Berlin.

Sachs, S.; Rühli, E.; Kern, I. (2005): Stakeholder Relations as a Corporate Core to Operate, Compete and Innovate, Zürich.

Schaltegger, S.; Petersen, H. (2000): Ecopreneurship - Konzept und Typologie, Luzern.

Schaltegger, S.; Wagner, M. (2011): Sustainable Entrepreneurship and Sustainability Innovation: Categories and Interactions, in: Business Strategy and the Environment, Heft 20, S. 222-237.

Schanz, G. (2004): Unternehmensverfassung. In: Gaugler, E.; Oechsler, W.; Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, S. 1940-1948, Stuttgart.

Schechler, J. (2002): Sozialkapital und Netzwerkökonomik. Hohenheimer Volkswirtschaftliche Schriften. Nr. 41. Frankfurt am Main.

Schrader, U. (2003): Corporate Citizenship. Die Unternehmung als guter Bürger? Berlin.

Schreck, P. (2009): The Business Case of Corporate Social Responsibility. Understanding and Measuring Economic Impacts of Corporate Social Responsibility Performance, Heidelberg.

Schreyögg, G. (2003): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, Wiesbaden.

Shepherd, D.; Patzelt, H. (2010): The new field of sustainable entrepreneurship: Studying entrepreneurial action linking "What is to be sustained" with "What is to be developed", in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, DOI: 10.1111/j.1540-6520.2010.00426.x.

Spremann, K. (1989): Stakeholder-Ansatz versus Agency-Theorie, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Heft 7, S. 742-746.

Vilain, M. (2010): Meine Firma, meine Mitarbeiter, meine Heimat. Merkmale unternehmerischen Engagements im deutschen Mittelstand, in: Braun, Sebastian (Hrsg.): *Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Der deutsche Weg im internationalen Kontext*, S. 106-139, Wiesbaden.

Walther, M.; Schenkel, M.; Schüssler, M. (2010): Corporate Social Responsibility als strategische Herausforderung für den Mittelstand, in: Kathan, D. et al. (Hrsg.): *Wertschöpfungsmanagement im Mittelstand*, Sammelband des Forums der deutschen Mittelstandsforschung, Wiesbaden, S. 87-102.

Waßmann, J. (2011): Corporate Social Responsibility in der Marketing- und Markenforschung. Ein systematischer Überblick zum aktuellen Stand der empirischen Forschung. *Research Papers on Marketing Strategy*, Nr. 5, Würzburg.

Welge, M.; Al-Laham, A. (2003): *Strategisches Management. Grundlagen, Prozess, Implementierung*, Wiesbaden.

Werner, A.; Spence, L. (2004): Literatur Review: Social Capital and SMEs. In: Spence, L.; Habisch, A.; Schmidpeter, R. (Hrsg.): *Responsibility and Social Capital. The World of Small and Medium Sized Enterprises*, S. 7-24, New York.

Westebbe, A.; Logan, D. (1995): *Corporate Citizenship. Unternehmen im gesellschaftlichen Dialog*. Wiesbaden.

Woll, A. (1987): *Allgemeine Volkswirtschaftslehre*. München.

Wühle, M. (2007): *Mit CSR zum Unternehmenserfolg. Gesellschaftliche Verantwortung als Wertschöpfungsfaktor*, Berlin.