



## **Nachhaltigkeitsmanagement auf dem Vormarsch**

Harms, Dorli; Schaltegger, Stefan; Windolph, Sarah Elena

*Published in:*  
Ökologisches Wirtschaften

*DOI:*  
[10.14512/oew.v25i4.1079](https://doi.org/10.14512/oew.v25i4.1079)

*Publication date:*  
2010

*Document Version*  
Verlags-PDF (auch: Version of Record)

[Link to publication](#)

*Citation for published version (APA):*  
Harms, D., Schaltegger, S., & Windolph, S. E. (2010). Nachhaltigkeitsmanagement auf dem Vormarsch: Corporate Sustainability Barometer. *Ökologisches Wirtschaften*, 24(4), 10.  
<https://doi.org/10.14512/oew.v25i4.1079>

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

## Corporate Sustainability Barometer

# Nachhaltigkeitsmanagement auf dem Vormarsch

Was ist der Stand des Nachhaltigkeitsmanagements in Wissenschaft und Praxis? Dieser Frage geht das Corporate Sustainability Barometer nach, das vom Centre for Sustainability Management der Leuphana Universität Lüneburg in Kooperation mit PricewaterhouseCoopers erstellt wurde. **Von Dorli Harms, Stefan Schaltegger und Sarah Elena Windolph**

**D**ie wissenschaftliche Befassung mit Nachhaltigkeitsmanagement äußert sich sowohl in der Entwicklung als Fachdisziplin als auch in einem Mainstreaming, das heißt, die Thematik findet Eingang in die konventionelle Betriebswirtschaft. Dies zeigt eine Analyse von Veröffentlichungen im Ranking des Verbands der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V., in denen sich die Anzahl an Nachhaltigkeitsartikeln zwischen 2005 und 2009 verdoppelt hat. Auch die Anzahl an wissenschaftlichen Fachzeitschriften zu Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement hat auf 20 zugenommen.

## Wie wird Nachhaltigkeitsmanagement gelebt?

Zur Untersuchung des Nachhaltigkeitsmanagements in der Praxis wurde im Winter 2009/2010 eine fragebogengestützte Untersuchung mehrheitlich großer Unternehmen sämtlicher Branchen in Deutschland durchgeführt. An der Befragung mit einem Rücklauf von 33,5 Prozent beteiligten sich 112 Unternehmen. Drei Themenbereiche wurden analysiert:

- Was ist die Intention des Nachhaltigkeitsmanagements beziehungsweise welche Gründe, Strategien und Themen sind in der Praxis bedeutend?
- Erfolgt eine Integration in das Kerngeschäft und in alle Organisationsbereiche und welche Treiber eines Business Case werden angesprochen?
- Wie erfolgt die Implementation durch Einbezug von Stakeholdern und in der

methodischen Umsetzung und erfolgt eine Messung der Fortschritte?

Die Gründe für unternehmerische Nachhaltigkeit liegen in einer Kombination aus gesellschaftlichen Erwartungen und Marktnachfrage. Medien, Öffentlichkeit und Nichtregierungsorganisationen sowie Konsumenten und Wettbewerber werden für die Umsetzung von Nachhaltigkeit als fördernd eingestuft. Demgegenüber wird Händlern, Gewerkschaften und Banken selten eine fördernde Wirkung bescheinigt. Der Vergleich mit früheren Studien zeigt, dass die Marktnachfrage an Bedeutung zunimmt. Nachhaltigkeitsmanagement wird vermehrt mit Marktchancen in Zusammenhang gebracht.

Unternehmerische Nachhaltigkeit ist dann erfolgreich, wenn sie im Unternehmen integrativ gelebt wird. Derzeit werden jedoch nicht alle Organisationsbereiche in das Nachhaltigkeitsmanagement einbezogen. Neben den Abteilungen Nachhaltigkeit beziehungsweise Corporate Social Responsibility und Environment, Health and Safety spielen insbesondere Geschäftsführung und Public Relations als Treiber eine wichtige Rolle. Hingegen fühlen sich vor allem Finanzen, Controlling und Rechnungswesen von Nachhaltigkeit kaum berührt. Eine nachhaltigkeitsorientierte Organisationsentwicklung verlangt jedoch auch den Einbezug der Bereiche, die das Management mit entscheidungsrelevanten Informationen versorgen. Ungeachtet dessen können drei Viertel aller befragten Unternehmen mindestens ein konkretes Bei-

spiel für eine Integration von Nachhaltigkeit ins Kerngeschäft nennen. Die Realisierung eines Business Case wird vor allem über Effizienzsteigerung, Risikobeherrschung, Mitarbeitermotivation und Reputation angestrebt.

Für die Umsetzung von Nachhaltigkeitsmanagement werden Stakeholder beobachtet und informiert, jedoch nicht weitreichend in Entscheidungen eingebunden. Besonders häufig werden Nachhaltigkeitsmanagementmethoden wie Qualitäts- und Umweltmanagementsysteme, Vorschlagswesen, Umweltaudits und Risikoanalyse angewendet. Sozial und integrativ ausgerichtete Methoden sind seltener zu finden. Außerdem misst weniger als die Hälfte der Befragten die Auswirkungen ökologischer und sozialer Maßnahmen auf den Unternehmenserfolg. Ob Unternehmen tatsächlich wirtschaftliche Ziele mit Nachhaltigkeitsmaßnahmen erreichen und erfolgreich Business Cases für Sustainability schaffen, kann somit meist nur ungenügend überprüft werden.

## Nachhaltigkeit in der Krise

Trotz der Finanzkrise wurde das Nachhaltigkeitsengagement in den meisten Unternehmen nicht verringert. Verantwortungsvolles Management wird als grundlegend erkannt. Gleichmaßen wird das Potenzial deutlich, das Nachhaltigkeitsmanagement für die unternehmerische Wettbewerbsfähigkeit bietet.

Die Studie zeigt, dass Unternehmen in Deutschland auf dem Weg sind, Nachhaltigkeit umzusetzen. Allerdings lässt sich auch Entwicklungsbedarf insbesondere zur Integration und Implementation erkennen.

### ■ AUTOREN + KONTAKT

**Dorli Harms** und **Sarah Elena Windolph** sind wissenschaftliche Mitarbeiterinnen am Centre for Sustainability Management der Leuphana Universität Lüneburg. **Dr. Stefan Schaltegger** ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre und Leiter des Centre for Sustainability Management.

Centre for Sustainability Management, Leuphana Universität Lüneburg, Scharnhorststr. 1, 21335 Lüneburg. Tel.: +49 4131 677-2181, E-Mail: dharms@uni.leuphana.de, schaltegger@uni.leuphana.de, windolph@uni.leuphana.de

## **Lizenzhinweis**

Die Beiträge in *Ökologisches* Wirtschaften werden unter der Creative-Commons-Lizenz "CC 4.0 Attribution Non-Commercial No Derivatives" veröffentlicht. Im Rahmen dieser Lizenz muss der Autor/Urheber stets genannt werden, das Werk darf nicht bearbeitet, abgewandelt oder in anderer Weise verändert und außerdem nicht kommerziell genutzt werden.

Die digitale Version des Artikels bleibt für zwei Jahre Abonnent/innen vorbehalten und ist danach im Open Access verfügbar.