LEUPHANA
UNIVERSITÄT LÜNEBURG

Wie managen deutsche Unternehmen Nachhaltigkeit?

Herzig, Christian; Schaltegger, Stefan

Publication date:
2009

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

Link to publication

Citation for pulished version (APA):
Herzig, C., & Schaltegger, S. (2009). *Wie managen deutsche Unternehmen Nachhaltigkeit? Bekanntheit und Anwendung von Methoden des Nachhaltigkeitsmanagements in den 120 größten Unternehmen Deutschlands*. Centre for Sustainability Management.

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.

Download date: 12. Juli. 2025

Wie managen deutsche Unternehmen Nachhaltigkeit?

Bekanntheit und Anwendung von Methoden des Nachhaltigkeits-managements in den 120 größten Unternehmen Deutschlands

Christian Herzig und Stefan Schaltegger

Lehrstuhl für Nachhaltigkeitsmanagement
Leuphana Universität Lüneburg
Scharnhorststr. 1
D-21335 Lüneburg

Fax: +49-4131-677-2186
csm@uni.leuphana.de
www.leuphana.de/csm/

Dezember 2009

© Christian Herzig & Stefan Schaltegger, 2009. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means: electronic, electrostatic magnetic tapes, photocopying, recording or otherwise, without the permission in writing from the copyright holders.

Centre for Sustainability Management (CSM) e.V.

Chair of Corporate Environmental Management
Leuphana University of Lueneburg
Scharnhorststr. 1
D-21335 Lueneburg

Centrum für Nachhaltigkeitsmanagement (CNM) e.V.

Lehrstuhl für Nachhaltigkeitsmanagement
Leuphana Universität Lüneburg
Scharnhorststr. 1
D-21335 Lüneburg

Tel. +49-4131-677-2181
Fax. +49-4131-677-2186
E-mail: csm@uni.leuphana.de
www.leuphana.de/csm

ISBN 978-3-935630-84-9

DANKSAGUNG

Die vorliegende Studie baut auf empirischen Erhebungen auf, die begleitend zu zwei Projekten und folgenden Publikationen durchgeführt wurden:

- Bundesumweltministerium & Bundesverband der Deutschen Industrie (2002): Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Konzepte und Instrumente für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung. Berlin/Lüneburg: BMU/CSM.

- Bundesumweltministerium, econsense & Centre for Sustainability Management (2007): Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Von der Idee zur Praxis: Managementansätze zur Umsetzung von Corporate Social Responsibility und Corporate Sustainability. Berlin/Lüneburg: BMU/econsense/CSM.

Wir danken dem Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU) und Econsense, Forum für nachhaltiges Wirtschaften e.V. für die Unterstützung und konstruktive Zusammenarbeit zur Erstellung dieser beiden Grundlagenpublikationen, die die Ausgangslage für die folgende Untersuchung bilden.

Für die detaillierte Kommentierung des Textes danken wir Sarah Windolph.

Die empirische Untersuchung zur Bekanntheit und zur Praxisanwendung von Methoden des Nachhaltigkeitsmanagements in den größten Unternehmen Deutschlands soll als Teilaspekt im Rahmen des neu entwickelten Corporate Sustainability Barometers (CSB) des CSM und von PricewaterhouseCoopers (PwC, WPG) AG als Zeitreihe weitergeführt werden. Wir danken PwC für die finanzielle Unterstützung und sehr gute Zusammenarbeit beim Aufbau des Corporate Sustainability Barometers (CSB).

Inhalt

1. Fragestellungen und Methodik der Studie ... 9

2. Fördernde und hemmende Faktoren unternehmerischer Nachhaltigkeit ... 11

3. Ökologische und soziale Betroffenheit betrieblicher Funktionsbereiche ... 13

3.1 Ökologische Betroffenheit der Funktionsbereiche ... 13

3.2 Soziale Betroffenheit der Funktionsbereiche ... 17

3.3 Ökologische und soziale Betroffenheit der Funktionsbereiche im Vergleich ... 20

4. Anwendung und Bekanntheit von Methoden des Nachhaltigkeitsmanagements ... 23

4.1 Anwendung in unterschiedlichen Funktionsbereichen ... 23

4.1.1 Beschaffung, Vertrieb und Logistik ... 24

4.1.2 Produktion ... 25

4.1.3 Personalwesen ... 26

4.1.4 Forschung und Entwicklung ... 28

4.1.5 Marketing ... 29

4.1.6 Unternehmenskommunikation ... 30

4.1.7 Rechnungswesen und Controlling ... 31

4.1.8 Strategische Planung ... 34

4.1.9 Standards, Normen und Guidelines ... 35

4.2 Anwendung und Bekanntheit von Methoden des Nachhaltigkeitsmanagements im Überblick ... 36

5. Entwicklungsbedarf von Methoden des Nachhaltigkeitsmanagements ... 45

6. Ausblick ... 52

ZUSAMMENFASSUNG

Keine nachhaltige Entwicklung ohne nachhaltige Entwicklung von Unternehmen. Dabei ist zu beachten, dass eine nachhaltige Entwicklung von Unternehmen mehr als Kommunikation erfordert. Dieser Herausforderung ist sich das Management deutscher Unternehmen in den meisten Fällen bewusst. Eine wesentliche Grundlage unternehmerischer Nachhaltigkeit stellt die Integration von Nachhaltigkeitszielen in die Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategie dar. Darauf aufbauend erfolgt die Operationalisierung in Maßnahmenplänen und der Anwendung von Managementmethoden. Zur Operationalisierung der Strategie(n) muss die Unternehmensleitung Methoden des Nachhaltigkeitsmanagements auswählen, entwickeln, adaptieren und einsetzen. Für eine erfolgreiche Umsetzung unternehmerischer Nachhaltigkeit erfolgt der Einsatz von Methoden des Nachhaltigkeitsmanagements teilweise durch Nachhaltigkeitsbeauftragte, mehrheitlich jedoch in den betrieblichen Funktionsbereichen durch die bereichsverantwortlichen Entscheidungsträger.

Diese Studie basiert auf zwei Umfragen bei den 120 größten Unternehmen Deutschlands in den Jahren 2002 und 2006 und untersucht folgende zentrale Fragen:

- Was sind die bedeutendsten fördernden und hemmenden Faktoren des Nachhaltigkeitsmanagements?
- Welche Bedeutung wird Umwelt- und Sozialthemen von den Unternehmen für die unterschiedlichen Funktionsbereiche beigemessen?
- Welche Methoden sind bekannt und welche werden in den 120 größten Unternehmen Deutschlands eingesetzt?
- Wie hat sich die Methodenwahl zwischen 2002 und 2006 in der Unternehmenspraxis entwickelt?
- Für welche Funktionsbereiche wird ein Bedarf zur (Weiter-)Entwicklung von Methoden des Nachhaltigkeitsmanagements gesehen?

Die Untersuchung ist zu folgenden Kernergebnissen gekommen:

Bedeutung des Umweltmanagements auf weiterhin hohem Niveau

Die Frage nach der Einbeziehung umweltrelevanter Aspekte in die Unternehmensfunktionen zeigt, dass Umweltschutz als Querschnittsfunktion betrachtet wird und insbesondere die Phasen des betrieblichen Leistungserstellungsprozesses durchdringt (Beschaffung, F & E, Produktion, Vertrieb & Logistik). Auch in der Unternehmenskommunikation und strategischen Planung erkennen die Unternehmen eine hohe Relevanz von Umweltaspekten. Weiterhin kaum eine Rolle spielen Umweltaspekte aus Sicht der Befragten in den Bereichen Rechnungswesen und Controlling. Wie bereits in der ersten Untersuchung im Jahre 2002 wird diesen beiden Bereichen die mit Abstand geringste ökologische Betroffenheit zugewiesen,

obwohl sie sowohl den Entscheidungsträgern anderer Funktionsbereiche wichtige Informationen zur Verfügung stellen als auch den Steuerungs- und Kontrollprozess wesentlich unterstützen.

Sozial-gesellschaftliche Fragestellungen gewinnen an Bedeutung

Die Relevanz sozialer und gesellschaftlicher Themen gewinnt in allen Funktionsbereichen an Bedeutung und holt in der Wertschätzung der Befragten im Vergleich zu ökologischen Aspekten auf. Die empfundene Betroffenheit der Funktionsbereiche ist damit zwischen den sozialen und ökologischen Aspekten ausgeglichener als noch in der ersten Untersuchung, wenngleich Umweltaspekte weiterhin häufig eine höhere Relevanz haben. Die Betrachtung der einzelnen Funktionsbereiche zeigt, dass die soziale Betroffenheit insbesondere in den Bereichen Beschaffung, Produktion, Vertrieb & Logistik sowie Unternehmenskommunikation steigt. Auch die übrigen Bereiche zeigen leicht positive Tendenzen. Einzige Ausnahmen sind erneut die Bereiche Rechnungswesen und Controlling sowie Marketing.

Fördernde Faktoren schwergewichtiger als hemmende

Insgesamt werden deutlich mehr fördernde Faktoren, die ein Engagement für unternehmerische Nachhaltigkeit unterstützen, gesehen als hemmende. Faktoren, die in einem überragenden Maße als besonders fördernd wahrgenommen werden, sind das Engagement der Geschäftsführung, positive Wirkungen auf die Unternehmensreputation sowie das Engagement der Mitarbeitenden (91-95% der antwortenden Unternehmen). Ebenfalls eine sehr große fördernde Bedeutung wird einer schriftlich niedergelegten Unternehmensethik, dem Interesse der Öffentlichkeit und dem Interesse von Kunden beigemessen (79-81%).

Hinzu kommt, dass mit wenigen Ausnahmen die Bedeutung der hemmenden Faktoren abgenommen hat. Als hemmend werden die Wettbewerbssituation, die Finanzsituation sowie gesetzliche Rahmenbedingungen, Selbstverpflichtungen der Wirtschaft und das Verbandsinteresse eingestuft.

Bei den fördernden und hemmenden Faktoren unternehmerischer Nachhaltigkeit unterliegt der Faktor „Wettbewerb“ der stärksten Veränderung zwischen 2002 und 2006. Erkannten ein Viertel der Befragten in der ersten Untersuchung noch Wettbewerbsnachteile in der Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeitsfragen, verringerte sich diese Zahl im Jahr 2006 auf nur noch 12%. Andererseits versprechen sich auch nur rund ein Drittel der Befragten (36%) Wettbewerbsvorteile durch eine nachhaltige Entwicklung im Unternehmen (54% in 2002). Die Zahl derer, die nachhaltige Entwicklung als wettbewerbsneutral betrachten, ist somit von 21% auf 53% deutlich gestiegen.

Qualitäts- und Umweltmanagementsysteme weiterhin bekannteste und verbreitetste Methoden

Zu den *bekanntesten Methoden* des Nachhaltigkeitsmanagements gehören mit einer Bekanntheit von über 90% Qualitäts- und Umweltmanagementsysteme und Umweltaudits, knapp gefolgt von Umweltbericht und Life Cycle Assessment/Ökobilanzierung.

Die häufigste *Anwendung* finden mit über 70% Qualitäts- und Umweltmanagementsysteme, mit deutlichem Abstand gefolgt von Umweltaudit, Risikoanalyse, Vorschlagswesen sowie Sozial- und Kultursponsoring.

Die geringste Differenz zwischen Bekanntheit und Anwendung (Unterschied kleiner als 12%) besteht bei Qualitäts- und Umweltmanagementsystemen, Risikoanalyse, Corporate Giving, Arbeitszeitmodellen, Vorschlagswesen und Weiterbildung.

Der größte Unterschied zwischen Bekanntheit und Anwendung (Unterschied größer als 40%) tritt vor allem bei umweltorientierten Methoden auf: Öko-Effizienz-Analyse, Öko-Label, Öko-Marketing, Öko- und Nachhaltigkeits-Controlling, Life Cycle Assessment/Ökobilanzierung, Nachhaltigkeitsaudit und Umweltkostenrechnung.

Hierfür können verschiedene Gründe verantwortlich sein, wie (vermutete) hohe Kosten, Methodenkomplexität (was bei Öko-Effizienz-Analyse und Ökobilanzierung vermutet werden kann) oder Neuigkeitsgrad (wie dies bei Nachhaltigkeitsaudit und –Controlling vermutet werden kann).

Auch wenn die Differenz zwischen Bekanntheit und Anwendung in den einzelnen Fällen unterschiedlich hoch ist, so besteht ein genereller Zusammenhang. Je bekannter die Methode ist, desto höher ist ihre Anwendung. Als Daumenregel gilt für viele Ansätze, dass eine Methode oft ca. 20-30% weniger häufig angewendet wird als sie bekannt ist.

Integrierende Ansätze des Nachhaltigkeitsmanagements stärker verbreitet

Die Anwendung integrativer Ansätze des Nachhaltigkeitsmanagements wie Nachhaltigkeitsberichterstattung, Nachhaltigkeitsaudit u.dgl. hat insgesamt zugenommen. Allerdings müssen diese Ergebnisse vorsichtig interpretiert werden. Einige der Ansätze befinden sich noch in einem frühen Stadium der konzeptionellen (Weiter-)Entwicklung und zum Teil existiert noch kein einheitliches Verständnis über ihre Ausgestaltung. Dennoch ist es beachtlich, dass eine Reihe von Unternehmen angefangen hat, vertiefte Erfahrungen im Umgang mit integrativen Nachhaltigkeitsmanagementansätzen zu sammeln und ihr Umwelt-/Sozialmanagement schrittweise zu einem integrativen Nachhaltigkeitsmanagement auszubauen. Die Ergebnisse belegen außerdem, dass Impulse für die Fortentwicklung des Methodenspektrums im Nachhaltigkeitsmanagement deutscher Unternehmen insbesondere aus dem Umweltmanagement hervorgehen. Auch zeigt die Befragung, dass die Unternehmen, die sich mit integrativen Nachhaltigkeitsansätzen beschäftigen, oft noch die analogen Umweltmanagementansätze weiterhin verwenden. In deutlich selteneren Fällen gibt diese Gruppe an, auch die Sozialvariante des Ansatzes einzusetzen.

Kommunikation über Nachhaltigkeit wichtig, aber nicht als Absatz fördernd eingestuft

Sowohl ökologischen als auch sozial-gesellschaftlichen Fragestellungen wird eine große Bedeutung in der Unternehmenskommunikation zugewiesen. Die ökologisch-soziale Betroffenheit dieses Bereichs ist weiter gestiegen und nimmt einen Spitzenplatz ein. Rund zwei Drittel der antwortenden Unternehmen veröffentlicht zum Beispiel einen Nachhaltigkeits-, Umwelt- oder Sozialbericht; die Hälfte führt Stakeholderdialoge zur Unterstützung einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung.

Eine Ausrichtung der marktrelevanten Unternehmensaktivitäten an ökologischen und sozial orientierten Problemfeldern gegenwärtiger und zukünftiger Kundenpotenziale ist hingegen weniger verbreitet. Rund ein Fünftel nutzt ein Öko-, Sozial- oder Nachhaltigkeitsmarketing zur Absatzförderung. Die Anzahl der Unternehmen, die das Marketing von Umweltfragen oder sozial-gesellschaftlichen Fragen betroffen sieht, ist sogar gesunken.

Nachhaltigkeit in der Wertschöpfungskette wird wichtiger

Ökologische und soziale Aspekte in der Wertschöpfungskette werden als besonders relevant betrachtet. Dies äußert sich zum einen darin, dass die Funktionsbereiche Beschaffung, Produktion und Vertrieb & Logistik die mit Abstand höchsten Steigerungen in der sozialen Betroffenheit verzeichnen. Hinzu kommt, dass die Unternehmen eine hohe Relevanz von Umweltfragen erkennen, die immer noch etwas höher ist als die sozialer Fragen. Zwar nimmt die ökologische Betroffenheit im Vergleich zu 2002 etwas ab, dieser Rückgang ist aber auch bei den meisten übrigen Funktionsbereichen vorhanden. Die drei Bereiche gehören des Weiteren zu den fünf am stärksten von Umweltfragen betroffenen Funktionsbereichen. Zum anderen zeigt sich die gestiegene Bedeutung von Nachhaltigkeitsaspekten in der Wertschöpfungskette in der häufigeren Anwendung von Instrumenten wie Green/Sustainable Supply Chain Management oder Life Cycle Assessment. Zugleich ist aber auch 2006 noch die Anzahl der Unternehmen, die ein Green Purchasing anwenden bzw. kennen, noch äußerst gering. Dass die Unternehmen ein großes Interesse an geeigneten Managementansätzen im Bereich Beschaffung besitzen, zeigt sich daran, dass dieser Bereich die Top-Position bei der Frage einnimmt, in welchem Funktionsbereich Entwicklungsbedarf für ökologische und soziale Instrumente gesehen wird.

Operationalisierungserfolge ausbauen und Business Case gestalten

Insgesamt ist zwischen 2002 und 2006 eine deutliche Dynamik in der weiteren Operationalisierung des Nachhaltigkeitsmanagements zu erkennen. Dennoch besteht noch ein erhebliches Potenzial für eine verstärkte und verbreiterte Methodenanwendung in vielen Funktionsbereichen des Unternehmens sowie ein Bedarf, den Einsatz integrativer Methoden in verschiedenen Funktionsbereichen zu forcieren. Auch wenn eine Pioniergruppe von Unternehmen sich sehr intensiv mit der Koordination und dem Einsatz integrativer Methoden des Nachhaltigkeitsmanagements auseinandersetzt, werden „Business Cases for Sustainability“, die den Unternehmenserfolg durch Umwelt- und Sozialmanagement stärken und Wettbewerbsvorteile generieren, erst in Ansätzen geschaffen.

1. FRAGESTELLUNGEN UND METHODIK DER STUDIE

Keine nachhaltige Entwicklung ohne nachhaltige Entwicklung von Unternehmen. Dieser Herausforderung ist sich das Management deutscher Unternehmen bewusst. Das äußert sich zum Beispiel in einer überragend hohen Bekanntheit von und Auseinandersetzung mit CSR bzw. Corporate Social Responsibility (89% der befragten Manager). Eine nachhaltige Entwicklung von Unternehmen erfordert die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in alle Managementschritte. So stellt die Integration von Nachhaltigkeitszielen in die Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategie eine wesentliche Grundlage unternehmerischer Nachhaltigkeit dar. Darauf aufbauend erfolgt die Operationalisierung in Maßnahmenplänen und der Anwendung von Managementmethoden. Zur Operationalisierung der Strategie(n) muss die Unternehmensleitung Methoden des Nachhaltigkeitsmanagements auswählen, entwickeln, adaptieren und einsetzen. Für eine erfolgreiche Umsetzung unternehmerischer Nachhaltigkeit erfolgt der Einsatz von Methoden des Nachhaltigkeitsmanagements teilweise durch Nachhaltigkeitsbeauftragte, mehrheitlich jedoch in den betrieblichen Funktionsbereichen.

Die vorliegende Studie untersucht die Unternehmenspraxis zur Bekanntheit und Anwendung von Methoden des Nachhaltigkeitsmanagements in Deutschland. Sie stellt die Ergebnisse einer repräsentativen Umfrage für die 120 größten Unternehmen Deutschlands vor. Die schriftlichen Befragungen fanden Sommer 2002 und Herbst 2006 statt. Als Maßstab für die Unternehmensgröße wurde der erzielte Umsatz der Unternehmen ausgewählt. Die drei untersuchten Wirtschaftsbereiche sind die Industrie, der Handel und die Dienstleistungen. Für die Analyse des Feldes der deutschen Großunternehmen wurde auf das Ranking und die Unternehmensinformationen der Frankfurter Allgemeinen Zeitung (FAZ 2002, 2006) zurückgegriffen. Die statistischen Berechnungen wurden mit dem Statistikprogramm SPSS® für Windows durchgeführt.

Die Rücklaufquote der im Sommer 2002 durchgeführten Erhebung liegt bei 45% (n=54). Die Rücklaufquote der zweiten Studie, die im Herbst 2006 durchgeführt wurde, ist mit 37,5% etwas niedriger als in der ersten Studie (n=45). Insgesamt können die Rückläufe als hoch und die Auswertung als repräsentativ eingestuft werden. Der Fragebogen wurde zumeist von Managern der Umwelt-/Nachhaltigkeitsabteilungen bzw. von CSR- oder Corporate Citizenship-Programmkoordinatoren ausgefüllt. In seltenen Fällen wurde der Fragebogen durch die Unternehmenskommunikation beantwortet.

Den Hintergrund der vorliegenden Studie bilden zwei Begleituntersuchungen zu der vom Centre for Sustainability Management (CSM), Leuphana Universität Lüneburg, im Auftrag des Bundesumweltministeriums für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU) und econsense – Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft e.V. (im Jahr 2002: Bundesverband der Deutschen Industrie) erstellten Publikation *„Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen“* (BMU & BDI 2002; BMU, Econsense & CSM 2007). Die Übersichtspublikation, die im Jahr 2002 zum ersten Mal veröffentlicht wurde (BMU & BDI 2002), bietet dem Management von Unternehmen einen Überblick über die große und stetig wachsende Anzahl von Managementansätzen, die zur Bewältigung ökonomischer, ökologischer und sozia-

ler Herausforderungen einer nachhaltigen Entwicklung entwickelt wurden. Die Ansätze werden in der Studie kurz beschrieben, ihre Stärken und Schwächen zur Begegnung der Nachhaltigkeitsherausforderungen dargelegt und ihre Anwendungsgebiete systematisch erläutert. Aufgrund der rasanten Neu- und Fortentwicklung von Konzepten, Systemen und Instrumenten des Nachhaltigkeitsmanagements wurde die Übersichtsstudie in den Jahren 2006 und 2007 aktualisiert und erweitert (BMU, Econsense & CSM 2007).

Wie bereits vier Jahre zuvor erfolgte auch in 2006 eine begleitende schriftliche Erhebung bei den 120 größten deutschen Unternehmen zur Bekanntheit und Verbreitung der Managementansätze und der ökologischen und sozialen Betroffenheit von Funktionsbereichen, in denen die Ansätze zum Einsatz kommen. Die Untersuchung ermöglicht damit einen Vergleich des Stands des Nachhaltigkeitsmanagements insbesondere aus instrumenteller Perspektive und zeigt auf, inwieweit sich die Verbreitung von Managementansätzen und die Auseinandersetzung mit ökologischen und sozialen Fragestellungen in Unternehmen seit 2002 verändert haben. Damit liegt erstmalig eine Erhebung vor, die die praxisbezogene Auseinandersetzung mit und den Einsatz von Managementansätzen zur Erreichung unternehmerischer Nachhaltigkeit in Deutschland im Zeitvergleich untersucht.

Diese Studie untersucht folgende Kernfragen:

- Was sind die bedeutendsten fördernden und hemmenden Faktoren des Nachhaltigkeitsmanagements?
- Welche Bedeutung wird Umwelt- und Sozialthemen von den Unternehmen für die unterschiedlichen Funktionsbereiche beigemessen?
- Welche Methoden sind bekannt und welche werden in den 120 größten Unternehmen Deutschlands eingesetzt?
- Wie hat sich die Methodenwahl zwischen 2001/2 und 2006/7 in der Unternehmenspraxis entwickelt?
- Für welche Funktionsbereiche wird ein Bedarf zur (Weiter-)Entwicklung von Methoden des Nachhaltigkeitsmanagements gesehen?

2. FÖRDERNDE UND HEMMENDE FAKTOREN UNTERNEHMERISCHER NACHHALTIGKEIT

Für die konkrete Umsetzung unternehmerischer Nachhaltigkeit ist die Kenntnis fördernder und hemmender Faktoren von großer Bedeutung. Nur hierdurch können die fördernden Faktoren gezielt gepflegt und hemmende wirksam angegangen werden. Ziel dieses Frageblocks ist es, herauszufinden, welche Faktoren einen positiven Einfluss auf die Verwirklichung einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung ausüben und welche Faktoren von den befragten Unternehmen in diesem Zusammenhang als hemmend wahrgenommen werden. Zusätzlich wurde auch gefragt, welches die aus Unternehmenssicht wichtigsten Faktoren für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung sind.

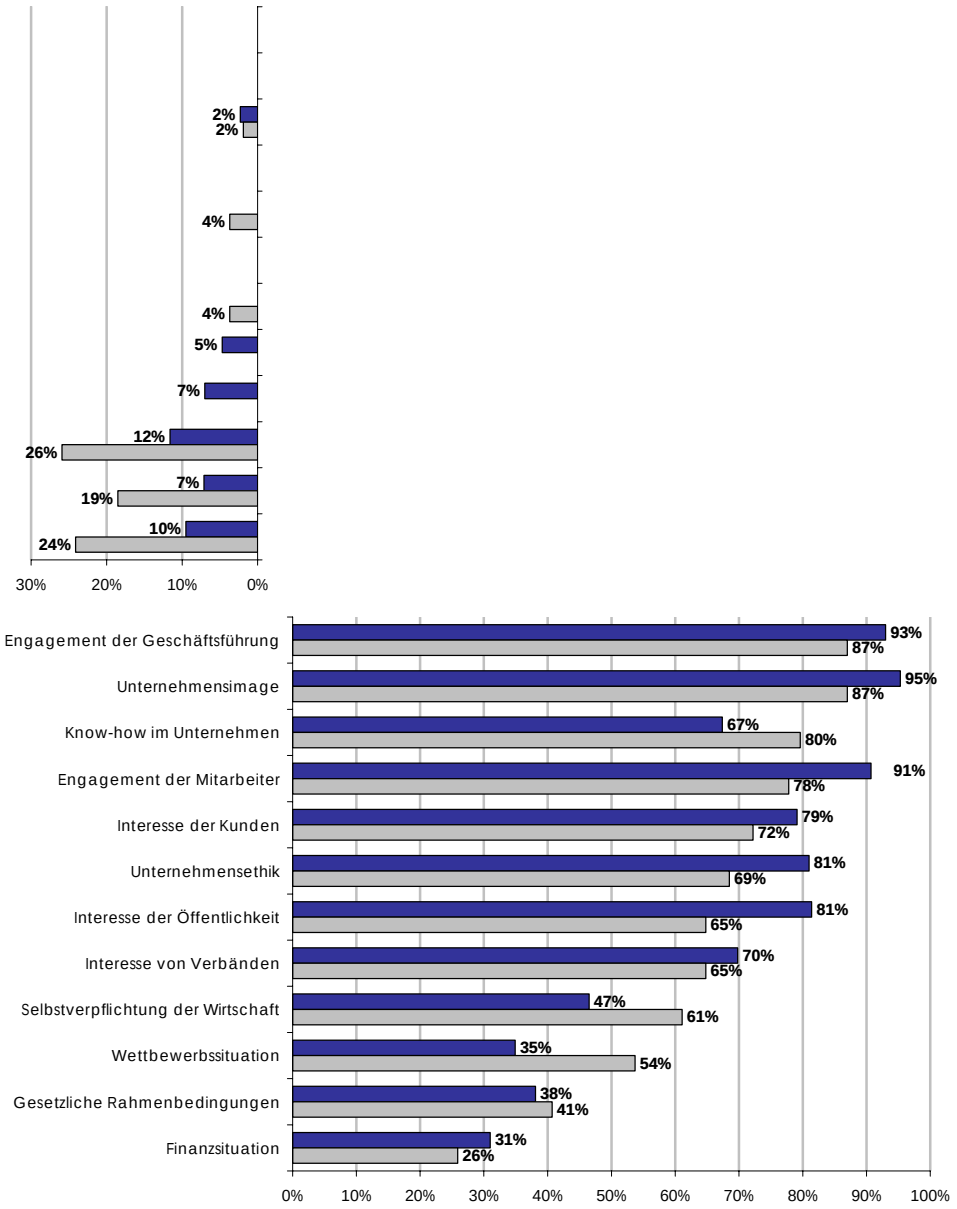
Insgesamt werden *deutlich mehr fördernde Faktoren* gesehen, die ein Engagement für unternehmerische Nachhaltigkeit unterstützen, als hemmende (Abb. 1).

Faktoren, die in einem überragenden Maße als *besonders fördernd* wahrgenommen werden, sind das Engagement der Geschäftsführung, positive Wirkungen auf das Unternehmensimage und die Reputation sowie das Engagement der Mitarbeitenden (91-95% der antwortenden Unternehmen). Ebenfalls eine sehr große fördernde Bedeutung wird einer schriftlich niedergelegten Unternehmensethik, dem Interesse der Öffentlichkeit und dem Interesse von Kunden beigemessen (79-81%). Insgesamt hat die Bedeutung fördernder Faktoren in den meisten Fällen zugenommen. Ausnahmen, in denen die fördernde Bedeutung abgenommen hat, sind das Know-how im Unternehmen, die Selbstverpflichtung der Wirtschaft, die Wettbewerbssituation sowie in geringem Umfang die gesetzlichen Rahmenbedingungen.

Als *hemmend* werden die Wettbewerbssituation, die Finanzsituation sowie gesetzliche Rahmenbedingungen, Selbstverpflichtungen der Wirtschaft und das Verbandsinteresse eingestuft. Dabei ist allerdings zu beachten, dass weniger hemmende als fördernde Faktoren gesehen werden und dass die Bedeutung der hemmenden Faktoren als kleiner eingestuft wird. Mit Ausnahme von Selbstverpflichtungen der Wirtschaft und Interesse von Verbänden sowie - in einem marginalen Ausmaß - das Know-how im Unternehmen hat die Bedeutung hemmender Faktoren abgenommen.

Bei den fördernden und hemmenden Faktoren unternehmerischer Nachhaltigkeit unterliegt der Faktor „Wettbewerb“ der stärksten Veränderung zwischen 2002 und 2006. Erkannten ein Viertel der Befragten 2002 noch Wettbewerbsnachteile in der Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeitsfragen, verringerte sich diese Zahl im Jahr 2006 auf nur noch 12%. Andererseits versprechen sich nur rund ein Drittel der Befragten (36%) Wettbewerbsvorteile durch eine nachhaltige Entwicklung im Unternehmen (54% in 2002). Die Zahl derer, die nachhaltige Entwicklung als wettbewerbsneutral betrachten, ist somit von 21% auf 53% deutlich gestiegen.

Abb. 1: Hemmende und fördernde Faktoren für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung im Zeitablauf



Linke Skala: hemmende Faktoren; rechte Skala: fördernde Faktoren

Oberer Balken (dunkelblau): Befragung 2006, n=45); unterer Balken (hellgrau): Befragung 2002, n=54)

Frage: Bitte bewerten Sie aus Sicht Ihres Unternehmens die folgenden Faktoren dahingehend, ob sie fördernd bzw. hemmend für die Verwirklichung einer nachhaltigen Entwicklung in Ihrem Unternehmen sind.

Im Lichte der fördernden und hemmenden Faktoren, sich mit unternehmerischer Nachhaltigkeit auseinanderzusetzen, stellt sich die Frage, welche Funktionsbereiche bzw. Abteilungen sich in den Unternehmen am stärksten von ökologischen und sozialen Themen betroffen fühlen.

3. ÖKOLOGISCHE UND SOZIALE BETROFFENHEIT BETRIEBLICHER FUNKTIONSBEREICHE

Die Umsetzung unternehmerischer Nachhaltigkeit stellt eine Querschnittsaufgabe dar, deren Umsetzung zwar von einem Stab vorbereitet und unterstützt werden, jedoch nur erfolgreich sein kann, wenn sie in allen bedeutenden Funktionsbereichen des Unternehmens als wichtige Aufgabe verstanden wird und alle Phasen der betrieblichen Leistungserstellungsprozesse durchdringt. Von zentraler Bedeutung für den Umsetzungsfortschritt und Stand des Nachhaltigkeitsmanagements in Unternehmen ist demnach die Frage, welche betrieblichen Anknüpfungspunkte das Management der befragten Unternehmen zur Umsetzung ökologischer und sozialer Aufgaben erkennt. Dazu wurden die ökologische (Abschnitt 3.1) und die soziale (Abschnitt 3.2) Betroffenheit der Unternehmen für jeden Funktionsbereich getrennt abgefragt.

3.1 Ökologische Betroffenheit der Funktionsbereiche

Grundsätzlich können Nachhaltigkeitsthemen für einen Funktionsbereich als bedeutend eingestuft werden, wenn einerseits eine hohe Betroffenheit geäußert wird und wenn andererseits (viele) Methoden des Nachhaltigkeitsmanagements auch in der Praxis eingesetzt werden.

Anhand der geäußerten ökologischen Betroffenheit verschiedener Funktionsbereiche lassen sich demnach Rückschlüsse darüber ziehen, welche praktische Bedeutung ein Bereich einer ökologischen Unternehmensentwicklung beimisst. Umgekehrt stellt dies auch ein Abbild der (impliziten oder expliziten) Umsetzungsstrategie dar, in welchen Bereichen das Unternehmen umweltbezogene Ansatzpunkte wahrnimmt. Dabei kann davon ausgegangen werden, dass Umweltschutz stärker als Querschnittsfunktion betrachtet wird, je mehr Funktionsbereiche ökologische Themen als bedeutend erachten und je mehr Bereiche Methoden des Umweltmanagements anwenden.

Die Ergebnisse der beiden Erhebungen von 2002 und 2006 sind in Tabelle 1 aufgeführt. Die stärkste Betroffenheit von Umweltfragen (Summe der Antwortkategorien „voll & ganz“, „weitgehend“) besteht in den Funktionsbereichen „Produktion“ (80%), „Unternehmenskommunikation“ (60%), „Forschung und Entwicklung“ (57%) und „Beschaffung“ (56%). Umweltmanagement wird demnach sehr häufig als Produktions-, Kommunikations-, Forschungs- und Beschaffungsfrage bewertet. Die Bedeutung von Umweltaspekten in der „strategischen Planung“ und im „Vertrieb“ wird von mehr als einem Drittel der Befragten (jeweils 38%) hoch eingeschätzt (d.h. „voll und ganz“ & „weitgehend“). Etwa die Hälfte erkennt eine teilweise ökologische Betroffenheit.

Die Frage nach der Einbeziehung umweltrelevanter Aspekte in die Unternehmensfunktionen zeigt, dass Umweltschutz insgesamt als Querschnittsfunktion betrachtet wird und besonders die Phasen des betrieblichen Leistungserstellungsprozesses durchdringt (Beschaffung, F & E, Produktion, Vertrieb & Logistik).

Interessant ist, dass die Unternehmen zwar eine starke ökologische Betroffenheit des Funktionsbereichs „Unternehmenskommunikation“ sehen, die Bedeutung von Umweltfragen im „Marketing“ hingegen deutlich geringer eingeschätzt wird (20%). Ökologische Fragen werden demnach zwar als wichtiges Kommunikationsthema erkannt, nicht jedoch als umsatzrelevant eingestuft. Obwohl in der Befragung nicht zwischen interner und externer Unternehmenskommunikation unterschieden wurde, bekräftigen auch die Ergebnisse zu den einzelnen Managementansätzen (Kapitel 4) die deutliche Diskrepanz in Bezug auf die Relevanz, die Unternehmen Umweltaspekten in der externen Unternehmenskommunikation und dem Marketing zuweisen. Umwelt spielt somit in der Absatzfunktion keine überragende Rolle; allenfalls eine teilweise Betroffenheit wird attestiert.

Tabelle 1: Ökologische Betroffenheit (in %) der Funktionsbereiche und ihre Entwicklung zwischen 2002 und 2006

Angaben in %	voll und ganz	weitgehend	teilweise	wenig	gar nicht	Mittelwert*
Beschaffung (Erhebung 2006)	**6,7**	**48,9**	**37,8**	**6,7**	**0**	**2,44**
Beschaffung (Erhebung 2002)	18,5	40,7	35,2	5,6	0	2,28
Controlling	**0**	**4,4**	**31,1**	**55,6**	**8,9**	**3,69**
Controlling	3,8	13,2	32,1	41,5	9,4	3,40
Forschung und Entwicklung	**29,7**	**27,0**	**32,4**	**8,1**	**2,7**	**2,27**
Forschung und Entwicklung	22,9	45,8	27,1	2,1	2,1	2,15
Marketing	**2,2**	**17,8**	**62,2**	**13,3**	**4,4**	**3,00**
Marketing	9,3	25,9	42,6	16,7	5,6	2,83
Unternehmenskommunikation	**20,0**	**40,0**	**28,9**	**11,1**	**0**	**2,31**
Unternehmenskommunikation	20,4	33,3	33,3	11,1	1,9	2,41
Personalwesen	**6,7**	**6,7**	**31,1**	**40,0**	**15,6**	**3,51**
Personalwesen	1,9	7,4	44,4	37,0	9,3	3,44
Rechnungswesen	**0**	**0**	**11,1**	**57,8**	**31,1**	**4,20**
Rechnungswesen	1,9	7,5	22,6	43,4	24,5	3,81
Produktion	**46,3**	**34,1**	**9,8**	**2,4**	**7,3**	**1,90**
Produktion	34,0	38,3	17,0	10,6	0	2,04
Vertrieb und Logistik	**11,1**	**26,7**	**46,7**	**13,3**	**2,2**	**2,69**
Vertrieb und Logistik	11,1	35,2	38,9	13,0	1,9	2,59
Strategische Planung	**11,1**	**26,7**	**44,4**	**15,6**	**2,2**	**2,71**
Strategische Planung	7,7	38,5	32,7	17,3	3,8	2,71

n = 54 (Befragung 2002); n = 45 (Befragung 2006)

* Mittelwert: Durchschnitt der jeweiligen Bewertungen (Codes 1 bis 5): Je kleiner der Mittelwert, desto höher die Bedeutung umweltrelevanter Fragestellungen.

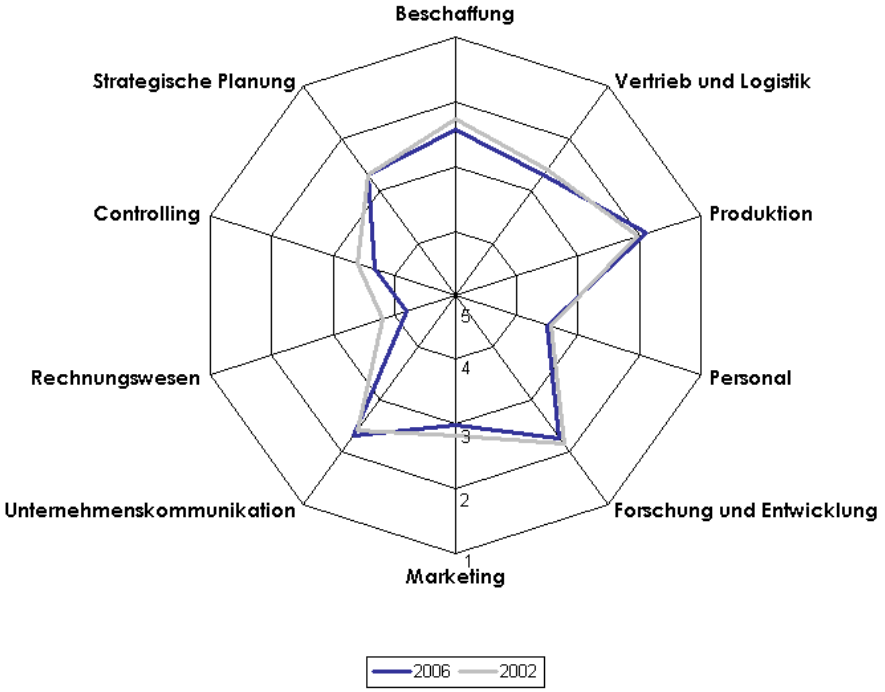
Frage: Wie stark sind die folgenden Bereiche in Ihrem Unternehmen von Umweltfragen betroffen?

Die mit Abstand geringste Bedeutung von Umweltfragen sehen die befragten Unternehmen im Rechnungswesen. Nur rund jedes zehnte Unternehmen erkennt eine teilweise ökologische Betroffenheit, die übrigen Befragten ordnen Umweltfragen im Rechnungswesen allenfalls eine geringe (58%) oder überhaupt keine Bedeutung (31%) zu. Hinzu kommt, dass die eingeschätzte Relevanz über die Zeit gesunken ist.

Als vergleichsweise ökologisch gering betroffen schätzen die Befragten die zwei Funktionsbereiche „Controlling“ und „Personalwesen“ ein. Weit mehr als die Hälfte der Befragten (65% bzw. 56%) zeigt sich in diesen Bereichen von ökologischen Fragestellungen wenig oder gar nicht betroffen und die Betroffenheit ist über die Zeit gesunken. Insbesondere im Fall des Controllings ist dieses Ergebnis insofern überraschend, als die Relevanz von Öko-Controlling-Konzepten seit geraumer Zeit in der Literatur thematisiert wird.

Im Zeitvergleich fällt vor allem die große Bedeutungszunahme von Umweltfragen in den Bereichen Produktion (80% im Vergleich zu 72% für die beiden Kategorien „voll und ganz“ und „weitgehend“ in Tab. 1) und Unternehmenskommunikation (60% zu 54% für die beiden Kategorien „voll und ganz“ und „weitgehend“) auf. In diesen Funktionsbereichen sinken die Mittelwerte leicht, was eine durchschnittliche Bedeutungszunahme aufzeigt (vgl. Abb. 2 und 3).

Abbildung 2: Ökologische Betroffenheit der Funktionsbereiche (Stand und Entwicklung der Mittelwerte)

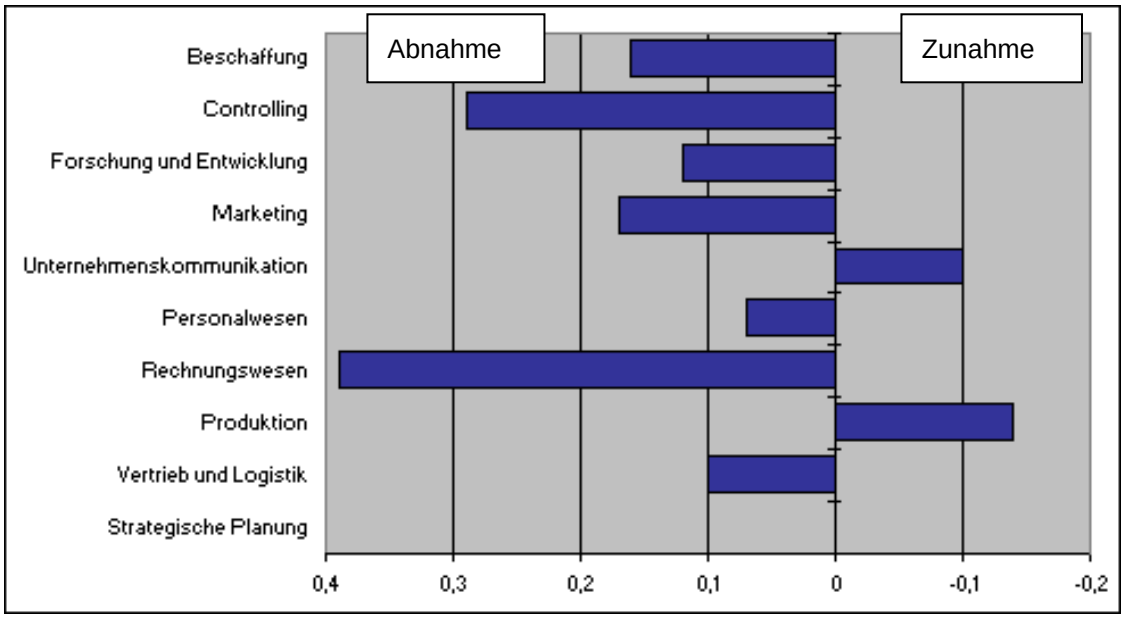


n = 54 (Befragung 2002); n = 45 (Befragung 2006)
Mittelwert: Durchschnitt der jeweiligen Bewertungen (Codes 1 bis 5): Je kleiner der Mittelwert (Linie weiter außen in der Graphik), desto höher die Bedeutung umweltrelevanter Fragestellungen.

Frage: Wie stark sind die folgenden Bereiche in Ihrem Unternehmen von Umweltfragen betroffen?

Insgesamt scheinen ökologische Themen in den meisten Funktionsbereichen außer Produktion und Unternehmenskommunikation nicht an Bedeutung zuzunehmen, jedoch auch nicht substanziell an Gewicht zu verlieren. Der stärkste Bedeutungsverlust kommt im Rechnungswesen (eine Verschlechterung von 0,39 im Mittelwert) und im Controlling (eine Verschlechterung von 0,29 im Mittelwert) zum Ausdruck.

Abbildung 3: Veränderung der Betroffenheit der Bereiche durch Umweltfragen



Veränderung des Mittelwerts der jeweiligen Bewertungen (Codes 1 bis 5) von 2002 zu 2006: Je stärker der Wert in den negativen Bereich geht, desto ausgeprägter ist die Zunahme der Betroffenheit.

3.2 Soziale Betroffenheit der Funktionsbereiche

Der am *stärksten von sozialen Aspekten berührte Bereich* in den befragten Unternehmen („voll & ganz“ sowie „weitgehend“) ist erwartungsgemäß das Personalwesen (84%); aber auch die Unternehmenskommunikation (68%) und die Produktion (53%) weisen eine hohe Betroffenheit auf (vgl. Tab. 2 und Abb. 3).

Die mit weitem Abstand *geringste Betroffenheit* von sozialen Fragestellungen („wenig“ sowie „gar nicht“) zeigt sich wie bei ökologischen Themen im Rechnungswesen (79%) und im Controlling (68%). Vier von fünf befragten Unternehmen orientieren sich in den Bereichen „F & E“ (78%) sowie „Vertrieb & Logistik“ (78%) höchstens teilweise an sozialen Fragestellungen.

Über den *Zeitablauf* betrachtet steigt die Bedeutung von sozialen Aspekten in den meisten Funktionsbereichen (vgl. Abb. 4 und 5). Ausnahmen sind hier nur das Marketing (Verschlechterung des Mittelwerts um 0,35), das den mit Abstand größten Rückgang an sozialer Betroffenheit verzeichnet, sowie das Rechnungswesen und das Controlling, die insgesamt als sehr wenig betroffen eingestuft werden. Der stärkste Bedeutungsanstieg ist bei der Produktion zu verzeichnen (Mittelwertsteigerung um 0,66) gefolgt von der Beschaffung (Mittelwertsteigerung um 0,25) und Unternehmenskommunikation (Mittelwertsteigerung um 0,22) sowie vom Vertrieb (Mittelwertsteigerung um 0,18). Während 2002 noch 39% der Befragten soziale Aspekte in der Produktion als wenig oder gar nicht relevant erachten sind dies 2006 nur noch 20%. Analog hierzu ist der Anteil, der die soziale Betroffenheit bei der Beschaffung als überhaupt nicht oder kaum relevant einstuft, von 46% auf ein Drittel erheblich gesunken.

Tabelle 2: Soziale Betroffenheit der Funktionsbereiche

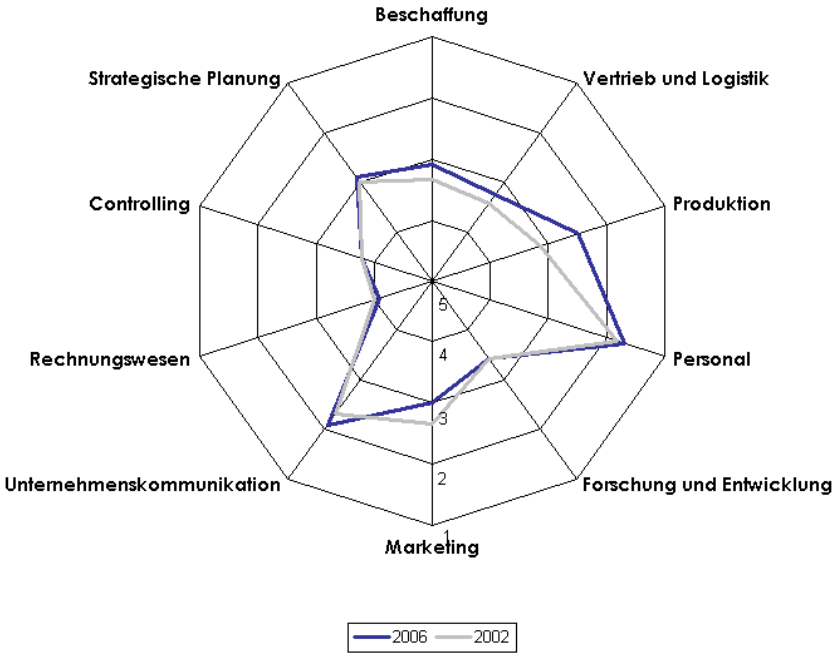
Angaben in gültige %	voll und ganz	weitgehend	teilweise	wenig	Gar nicht	Mittel-wert*
Beschaffung (Erhebung 2006)	**4,5**	**29,5**	**31,8**	**20,5**	**13,6**	**3,09**
Beschaffung (Erhebung 2002)	2,3	18,2	34,1	34,1	11,4	3,34
Controlling	**2,3**	**6,8**	**22,7**	**45,5**	**22,7**	**3,80**
Controlling	2,3	2,3	31,8	40,9	22,7	3,80
Forschung und Entwicklung	**0,0**	**22,2**	**27,8**	**36,1**	**13,9**	**3,42**
Forschung und Entwicklung	2,7	16,2	32,4	32,4	16,2	3,43
Marketing	**2,3**	**31,8**	**31,8**	**29,5**	**4,5**	**3,02**
Marketing	9,5	31,0	45,2	11,9	2,4	2,67
Unternehmenskommunikation	**29,5**	**38,6**	**25,0**	**6,8**	**0,0**	**2,09**
Unternehmenskommunikation	14,0	46,5	32,6	2,3	2,3	2,31
Personalwesen	**47,7**	**36,4**	**13,6**	**2,3**	**0,0**	**1,70**
Personalwesen	45,5	36,4	9,1	9,1	0,0	1,82
Rechnungswesen	**0,0**	**2,3**	**18,2**	**47,7**	**31,8**	**4,09**
Rechnungswesen	2,3	2,3	20,5	40,9	34,1	4,02
Produktion	**22,5**	**30,0**	**27,5**	**15,0**	**5,0**	**2,50**
Produktion	5,6	25,0	30,6	25,0	13,9	3,16
Vertrieb und Logistik	**2,3**	**15,9**	**43,2**	**31,8**	**6,8**	**3,25**
Vertrieb und Logistik	2,3	15,9	34,1	31,8	15,9	3,43
Strategische Planung	**6,8**	**27,3**	**38,6**	**22,7**	**4,5**	**2,91**
Strategische Planung	9,3	20,9	39,5	20,9	9,3	3,00

n = 54 (Befragung 2002); n = 45 (Befragung 2006)

* Mittelwert: Durchschnitt der jeweiligen Bewertungen (Codes 1 bis 5): Je kleiner der Mittelwert, desto höher die Bedeutung sozialer bzw. gesellschaftlicher Fragestellungen.

Frage: Wie stark sind die folgenden Bereiche in Ihrem Unternehmen von Sozialfragen betroffen?

Abbildung 4: Soziale Betroffenheit der Funktionsbereiche (Stand und Entwicklung der Mittelwerte)

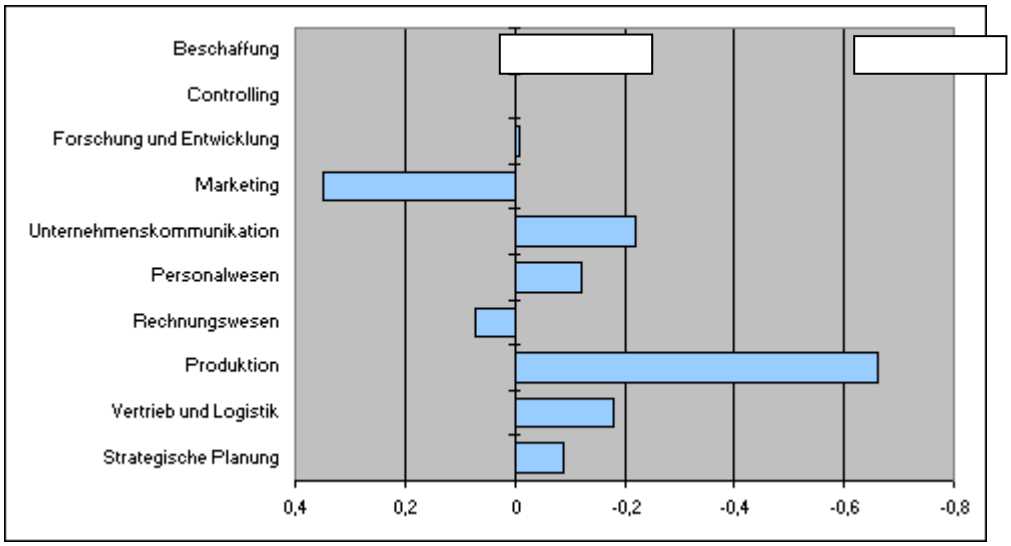


n = 54 (Befragung 2002); n = 45 (Befragung 2006)

* Mittelwert: Durchschnitt der jeweiligen Bewertungen (Codes 1 bis 5): Je kleiner der Mittelwert, desto höher die Bedeutung sozialer bzw. gesellschaftlicher Fragestellungen.

Frage: Wie stark sind die folgenden Bereiche in Ihrem Unternehmen von Sozialfragen betroffen?

Abbildung 5: Veränderung der Betroffenheit der Bereiche durch Sozialfragen

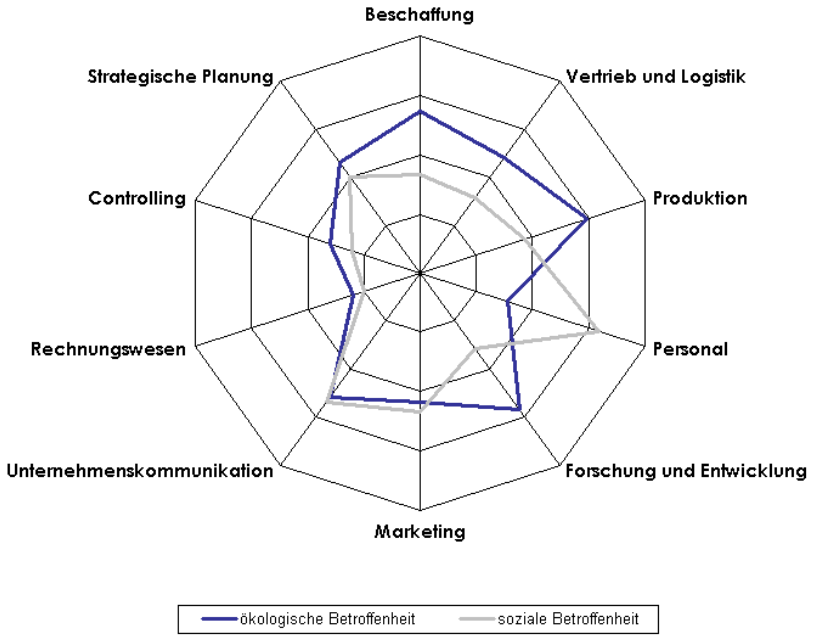


Veränderung des Mittelwerts der jeweiligen Bewertungen (Codes 1 bis 5) von 2002 zu 2006: Je stärker der Wert in den negativen Bereich geht, desto ausgeprägter ist die Zunahme der Betroffenheit.

3.3 Ökologische und soziale Betroffenheit der Funktionsbereiche im Vergleich

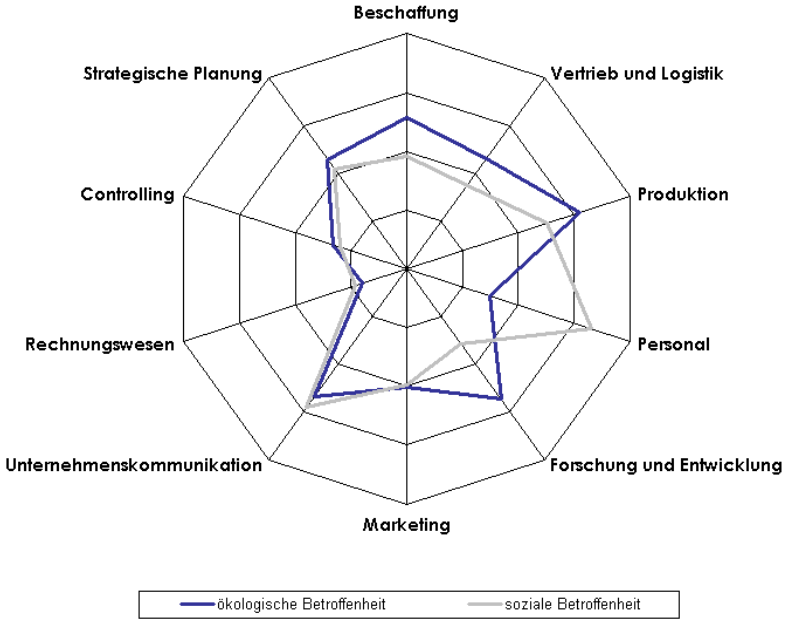
Vergleicht man die ökologische und soziale Betroffenheit der verschiedenen Funktionsbereiche, so wird deutlich, dass mit Ausnahme der Personalabteilung, von den Funktionsbereichen ökologische Themen insgesamt als bedeutender eingestuft werden (vgl. Abb. 6 und 7). Die unterschiedliche Bedeutungszumessung von ökologischen und sozialen Themen kommt im Abstand zwischen der helleren und der dunkleren Kurve in Abbildung 6 zum Ausdruck (analog dazu in Abb. 7). Allerdings fällt im Vergleich der Untersuchungsergebnisse auf, dass die *sozialen Aspekte „aufholen“*, d. h. sowohl absolut als auch relativ an Bedeutung gewinnen. Die äußert sich im kleiner werdenden Abstand zwischen den jeweiligen Kurven in Abbildung 6 und Abbildung 7, d. h. der Bedeutungsunterschied sinkt damit über die Zeit. Auch Abbildung 8 verdeutlicht noch einmal die Veränderung der Betroffenheit der Funktionsbereiche durch Umwelt- und Sozialfragen seit 2002. Insgesamt kann damit eine Angleichung der Bedeutungseinschätzung sozialer und ökologischer Themen konstatiert werden.

Abbildung 6: Ökologische und soziale Betroffenheit der Funktionsbereiche (Vergleich der Mittelwerte für 2002)



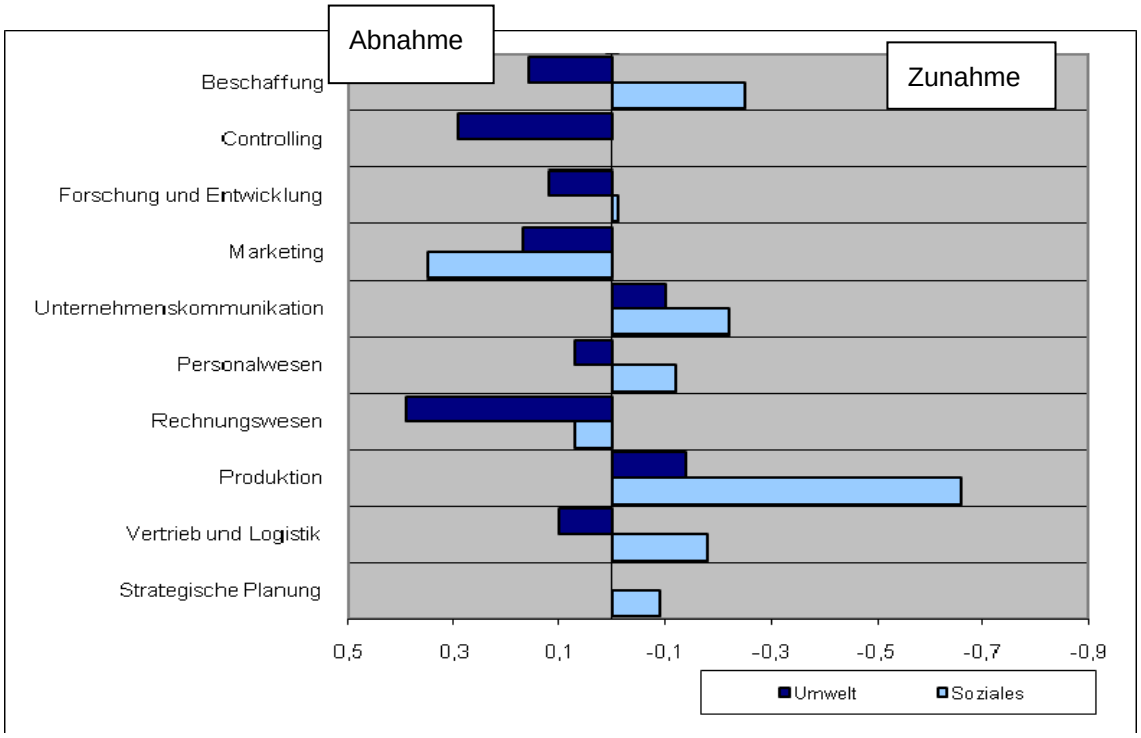
n = 54 (Befragung 2002); n = 45 (Befragung 2006)

Abbildung 7: Ökologische und soziale Betroffenheit der Funktionsbereiche (Vergleich der Mittelwerte für 2006)



n = 54 (Befragung 2002); n = 45 (Befragung 2006)

Abbildung 8: Veränderung der Betroffenheit der Funktionsbereiche durch Umwelt- und Sozialfragen



Veränderung des Mittelwerts der jeweiligen Bewertungen (Codes 1 bis 5) von 2002 zu 2006: Je stärker der Wert in den negativen Bereich (rechts) geht, desto ausgeprägter ist die Zunahme der Betroffenheit.

Vor dem Hintergrund der Betroffenheit der unterschiedlichen Funktionsbereiche stellt sich die Frage, welche Methoden des Nachhaltigkeitsmanagements bekannt sind und in der Praxis angewendet werden. Dabei werden hier die aussagekräftigsten Ergebnisse für die bedeutendsten Managementmethoden für den jeweiligen Funktionsbereich dargestellt.

4. ANWENDUNG UND BEKANNTHEIT VON METHODEN DES NACHHALTIGKEITSMANAGEMENTS

Aufbauend auf der eingeschätzten Betroffenheit von ökologischen und sozialen Themen sowie der Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategie erfolgt die Operationalisierung des Nachhaltigkeitsmanagements in Maßnahmenplänen und der Anwendung von Managementmethoden und äußert sich dabei in der *Anwendung von Methoden des Nachhaltigkeitsmanagements.* Voraussetzung hierfür ist wiederum, dass *die für einen Funktionsbereich einschlägigen Managementmethoden bekannt* sind.

Dementsprechend wurden der Kenntnis- und der Anwendungsstand wichtiger Managementansätze zur Erreichung unternehmerischer Nachhaltigkeit untersucht und die Unternehmen befragt, ob sie die im Folgenden vorgestellten Ansätze im Zusammenhang mit einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung kennen und ob ihr Unternehmen die Ansätze zur Erreichung einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung zumindest in Teilen ihres Unternehmens einsetzt.

Im Folgenden werden die Anwendungshäufigkeiten wichtiger Methoden des Nachhaltigkeitsmanagements für verschiedene Funktionsbereiche oder Gruppen von Funktionsbereichen diskutiert (Abschnitt 3.1) und ein Überblick zur Bekanntheit und Anwendungshäufigkeit dieser Managementmethoden gegeben (Abschnitt 3.2).

4.1 Anwendung in unterschiedlichen Funktionsbereichen

Für die Auswertung der Anwendungshäufigkeit wurden die Nachhaltigkeitsmanagementmethoden den zuvor erwähnten Funktionsbereichen zugeordnet. Dies ist in der Mehrzahl der Fälle möglich, allerdings können Ansätze auch funktionsbereichsübergreifend im Unternehmen eingesetzt werden. Hier erfolgte eine Zuordnung zu den Funktionsbereichen, die üblicherweise am häufigsten die entsprechende Managementmethode einsetzen.

Insgesamt zeigt die Erhebung, über alle Funktionsbereiche hinweg betrachtet, dass Qualitäts- und Umweltmanagementsysteme sowie Umweltaudits mit einer Bekanntheit von über 90% zu den *bekanntesten Methoden des Nachhaltigkeitsmanagements* gehören, knapp gefolgt von Umweltbericht und Life Cycle Assessment/Ökobilanzierung.

Die *häufigste Anwendung* finden mit über 70% Anwendungshäufigkeit Qualitäts- und Umweltmanagementsysteme, mit deutlichem Abstand gefolgt von Umweltaudit, Risikoanalyse, Vorschlagswesen sowie Sozial- und Kultursponsoring.

Die *geringsten Differenzen zwischen Bekanntheit und Anwendung* (Unterschied kleiner als 12%) bestehen bei Qualitäts- und Umweltmanagementsystemen, Risikoanalyse, Corporate Giving, Arbeitszeitmodellen, Vorschlagswesen und Weiterbildung.

Die *größten Unterschiede* zwischen Bekanntheit und Anwendung (Unterschied größer als 40%) treten vor allem bei den Umweltmanagementmethoden Öko-Effizienz-Analyse, Öko-

Label, Öko-Marketing, Öko- und Nachhaltigkeits-Controlling, Life Cycle Assessment/Ökobilanzierung, Nachhaltigkeitsaudit und Umweltkostenrechnung auf.

Hierfür können verschiedene Gründe ausschlaggebend sein, wie (vermutete) hohe Kosten, Methodenkomplexität (was bei Öko-Effizienz-Analyse und Ökobilanzierung vermutet werden kann) oder Neuigkeitsgrad (wie dies bei Nachhaltigkeitsaudit und –Controlling vermutet werden kann).

Auch wenn Bekanntheit und Anwendung nicht immer übereinstimmen, besteht in den meisten Fällen dennoch ein enger Zusammenhang. So wird eine Methode oft ca. 20-30% weniger häufig angewendet als sie bekannt ist.

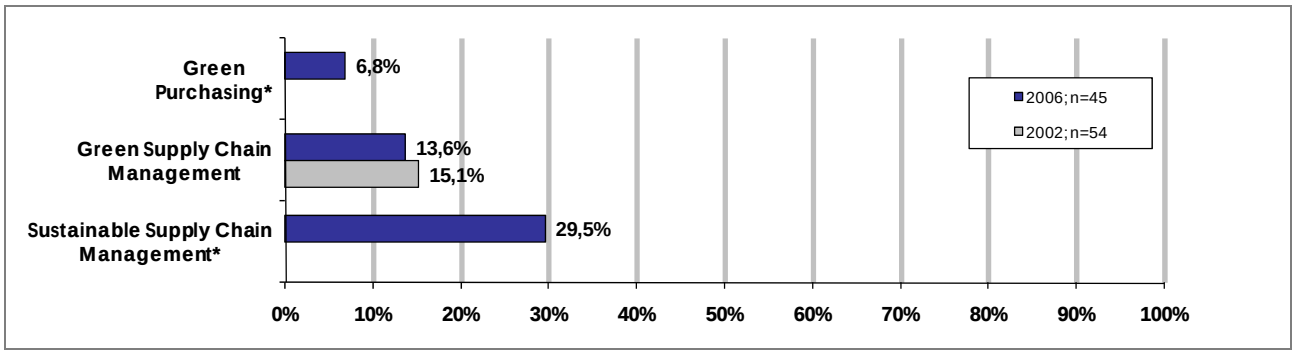
Im Folgenden wird für einzelne Funktionsbereiche bzw. Gruppen von Funktionsbereichen die *Anwendungshäufigkeit* von einschlägigen Methoden des Nachhaltigkeitsmanagements diskutiert. Beginnend mit Beschaffung sowie Vertrieb und Logistik werden die Bereiche Produktion, Personalwesen, Forschung und Entwicklung, Marketing, Unternehmenskommunikation, Rechnungswesen, Controlling und strategische Planung behandelt. Wegen ihrer besonderen Bedeutung erfolgt anschließend eine spezifische Betrachtung für die Anwendung von Standards und Normen.

4.1.1 Beschaffung, Vertrieb und Logistik

Abbildung 9 fasst für die Funktionsbereiche Beschaffung sowie Vertrieb und Logistik wichtige Methoden des Nachhaltigkeitsmanagements in ihrer Anwendungshäufigkeit zusammen. Rund 14% bzw. 30% der größten deutschen Unternehmen verfolgen ein Green bzw. Sustainable Supply Chain Management. Diese Anwendungshäufigkeit kann einerseits als relativ hoch angesehen werden, berücksichtigt man, dass das Sustainable Supply Chain Management ein noch sehr junger Ansatz des Nachhaltigkeitsmanagements ist. Andererseits mag es erstaunen, dass in 2006 insgesamt nur 32% der Befragten entweder einen oder beide Methoden einsetzen und die Prozentzahl derjenigen Unternehmen, die diese Instrumente weder einsetzen noch kennen, rund 61% betrug.

Aussagen über die zeitliche Entwicklung der Methodenanwendung sind schwierig zu treffen, da „Green Purchasing“ und „Sustainable Supply Chain Management“ in der Erhebung 2002 noch nicht auftraten und erst in der Befragung in 2006 erhoben wurden. Der (bescheidene) Rückgang in der Umsetzung von „Green Supply Chain Management“ dürfte durch eine Ausweitung in Richtung eines „Sustainable Supply Chain Managements“ begründet sein.

Abbildung 9: Anwendung von Managementansätzen in der Beschaffung, Vertrieb und Logistik



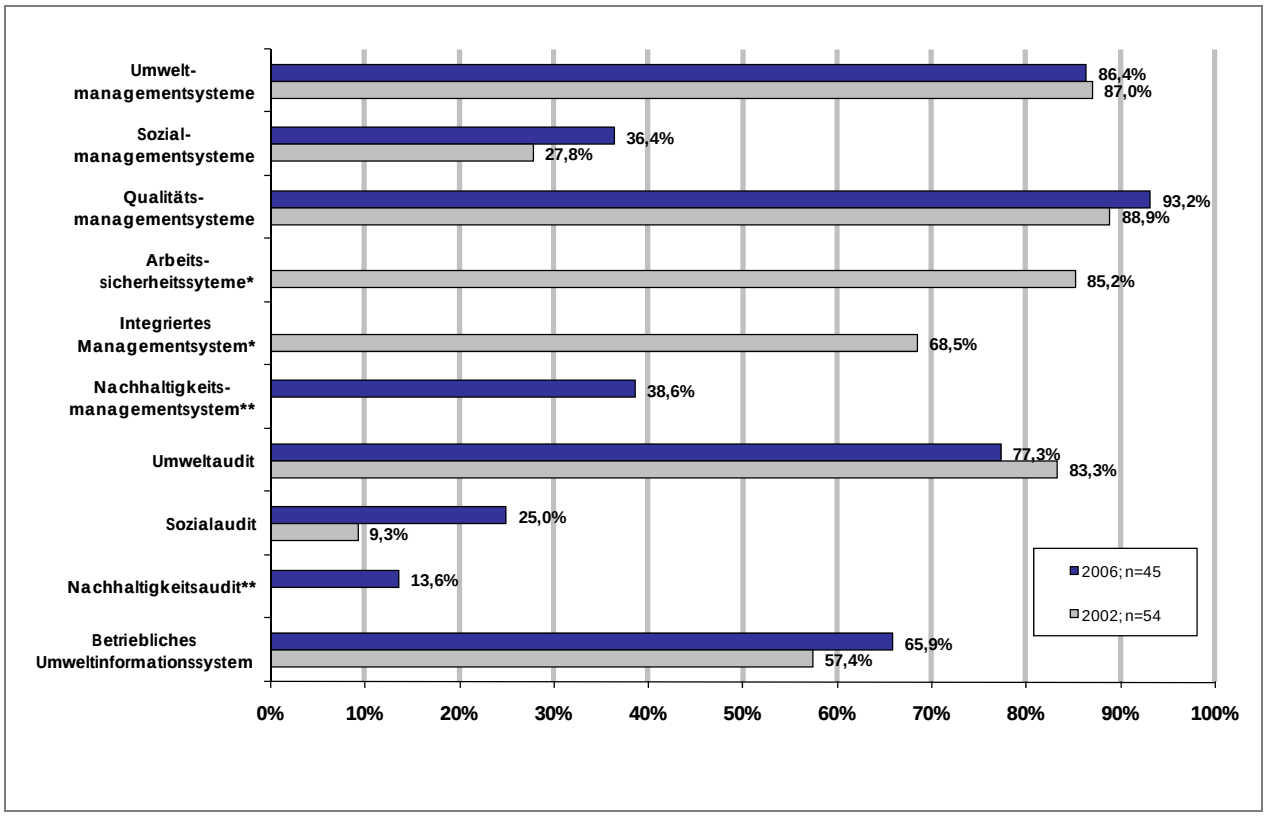
* Methode wurde in 2002 nicht abgefragt

4.1.2 Produktion

Die überwiegende Mehrheit der Unternehmen koordiniert ihre unternehmerischen Aktivitäten mit Hilfe von *Qualitäts- und Umweltsystemen* (93% für 2006 bzw. 86% für 2002, vgl. Abb. 10), wobei diese trotz ihres häufig unternehmensübergreifenden Charakters oft eine spezielle Verankerung in der Produktionsabteilung erfahren. Dies erstaunt insofern wenig, als die Einbeziehung umweltrelevanter Aspekte in die Unternehmensfunktionen zeigt, dass Umweltschutz insbesondere auch in den primären Funktionsbereichen des betrieblichen Leistungserstellungsprozesses (Beschaffung, F & E, Produktion, Vertrieb & Logistik) als starken Bezug zu Material- und Energieflüssen auf und wurden zu Beginn sehr stark produktionsorientiert ausgestaltet.

Entsprechend der hohen Anzahl von Unternehmen, die ein Umweltmanagementsystem besitzen, geben 77% der Befragten an, *Umweltaudits* durchzuführen. Dies bedeutet, dass der größte Teil der befragten Unternehmen die umweltrelevanten Aspekte der Unternehmensleistung mit Audits überprüft. Der leichte Rückgang für die Anwendungshäufigkeit von Umweltaudits ist dadurch zu erklären, dass eine Reihe von Unternehmen mittlerweile einen integrativen Ansatz vor allem in der Berichterstattung aber auch bei Audits anwendet.

Abbildung 10: Anwendung von Managementansätzen in der Produktion



* Methode wurde in 2006 nicht abgefragt; ** Methode wurde in 2002 nicht abgefragt

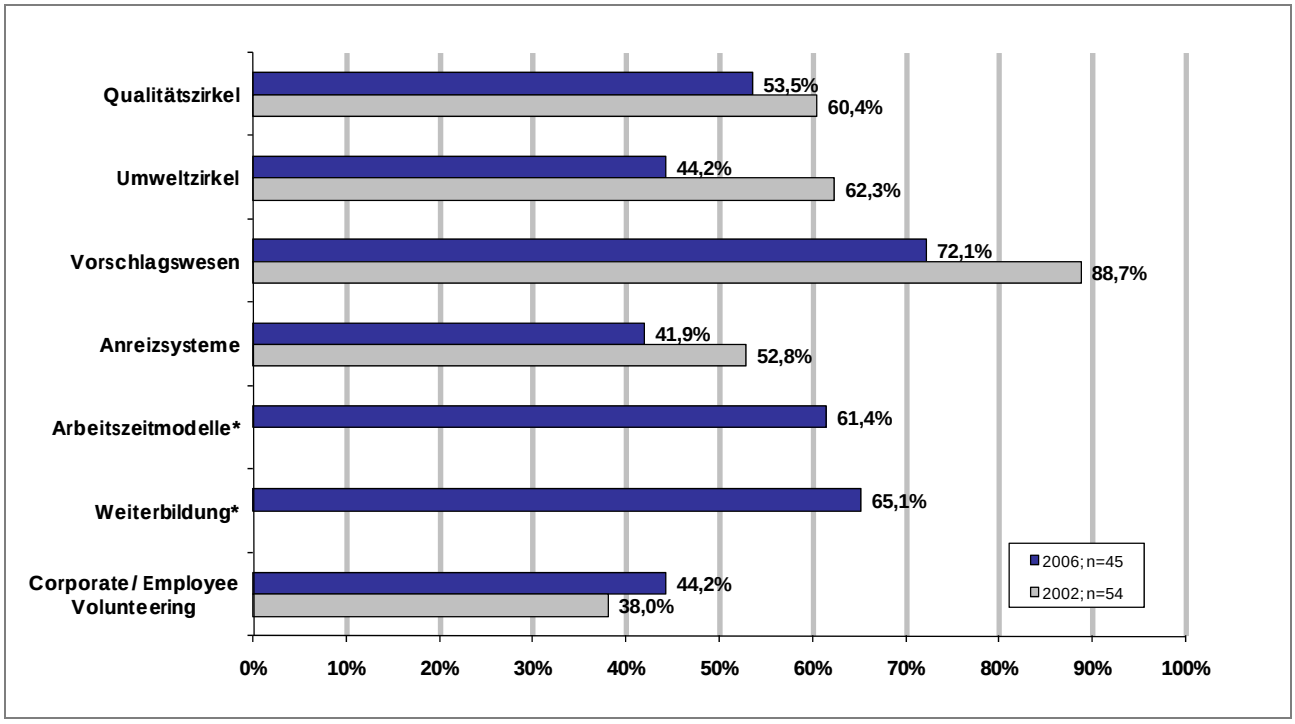
Auffallend ist die Zunahme bei den auf soziale Themen ausgerichteten Methoden. Etwas mehr als ein Drittel der Befragten (36% zu 28%) erfasst, plant und steuert soziale Aspekte mit Hilfe eines *Sozialmanagementsystems,* während ein Viertel (2006: 25%, 2002: 9%) *Sozialaudits* einsetzt. Neu ins Methodenrepertoire aufgenommen und inzwischen auch von einer Reihe an Unternehmen angewendet werden die integrativ ausgerichteten Methoden Nachhaltigkeitsmanagementsystem und Nachhaltigkeitsaudit.

4.1.3 Personalwesen

Die in Abbildung 11 dargestellten Methoden unterstützen das Personalwesen bei einer nachhaltigkeitsorientierten Unternehmensentwicklung. Dabei fällt zuerst auf, dass alle Methoden häufig angewendet werden, jedoch nur der Einsatz von Employee Volunteering über die Zeit zugenommen hat. Vielmehr werden besonders Umweltzirkel (minus 18%), Vorschlagswesen (minus 17%) und Anreizsysteme (minus 11%) deutlich weniger häufig angewendet.

Die größte Anwendungshäufigkeit weist trotz der nachlassenden Bedeutung nach wie vor das *betriebliche Vorschlagswesen* mit 72% auf. Arbeitszeitmodelle und Weiterbildung wurden in der ersten Erhebung nicht erfasst.

Abbildung 11: Anwendung von Managementansätzen im Personalwesen



* Methode wurde in 2002 nicht abgefragt

Qualitätszirkel, die zunächst in der industriellen Produktion im Rahmen des Total Quality Management eingerichtet wurden, mittlerweile aber in allen Bereichen und insbesondere auch für Dienstleister von großem Nutzen sind, stellen auch bei den befragten Unternehmen ein weit verbreitetes und in allen Branchen genutztes Instrument der Gruppenarbeit dar (54%). Auch sie haben im Einsatz für das Nachhaltigkeitsmanagement über die Zeit allerdings an Bedeutung eingebüßt.

Dies gilt auch für die Instrumentenvariante *„Umweltzirkel“.* Die Beteiligung der Mitarbeiter am Umweltmanagement beschränkt sich somit nicht auf die bloße Information der Mitarbeiter, sondern 44% der befragten Unternehmen bilden *Umweltzirkel*, mit denen Mitarbeiter in den Umweltmanagementprozess aktiv eingebunden werden können.

Weniger als die Hälfte der Befragten gibt an (42%), zur Erreichung einer nachhaltigen Entwicklung *Anreizsysteme* zu bilden. Solche Anreizsysteme beruhen i.d.R. auf monetären aber auch anderen Geldwerten sowie immateriellen Leistungen, die den Mitarbeitern zur Motivationssteigerung und zur Vermeidung unerwünschter Verhaltensweisen vom Unternehmen angeboten werden.

Angesichts der insgesamt gestiegenen Bedeutung von sozialen Themen im Nachhaltigkeitsmanagement ist die mit Ausnahme des Employee Volunteering insgesamt zu beobachtende Abnahme der Anwendung von Methoden des Nachhaltigkeitsmanagements im Personalbereich erstaunlich (Arbeitszeitmodelle und Weitebildung nur in 2006 abgefragt). Insofern

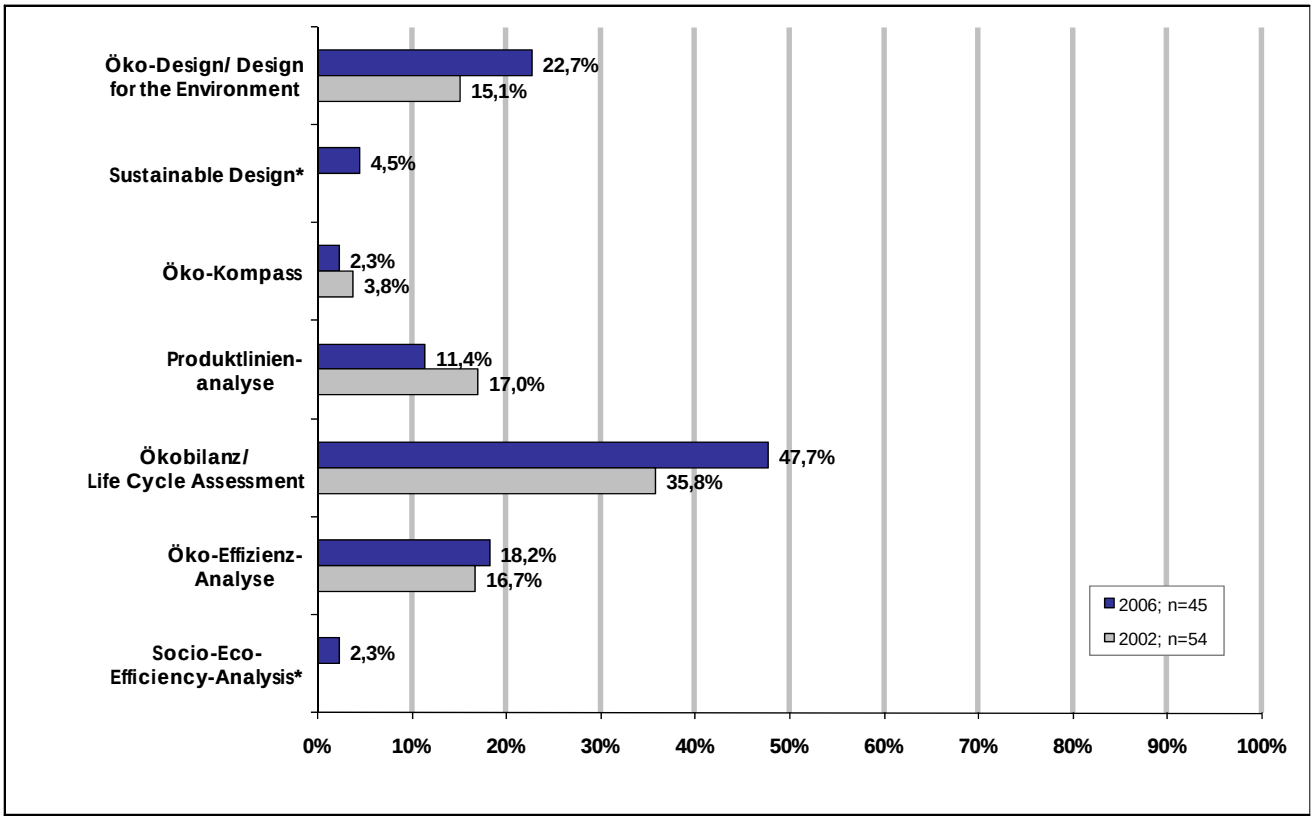
wird die weitere Entwicklung der Methodenanwendung in diesem Funktionsbereich von besonderem Interesse sein.

4.1.4 Forschung und Entwicklung

Wie die Produktion und die Personalabteilung gehört auch die Forschung und Entwicklung zu den Funktionsbereichen, die sich in einem stärkeren Maße gegenüber ökologischen und sozialen Themen exponiert sehen. Die Anwendung einschlägiger Nachhaltigkeitsmanagementmethoden zeigt für diesen Bereich einige interessante Besonderheiten auf.

Zur Integration von umweltrelevanten Fragestellungen in die Produktplanung, -entwicklung und –gestaltung können verschiedene Instrumente, wie z.B. die Produkt-Ökobilanz (LCA), Produktlinienanalyse, Öko-Kompass oder Öko-Design, eingesetzt werden (vgl. Abb. 12).

Abbildung 12: Anwendung von Managementansätzen in der Forschung und Entwicklung



* Methode wurde in 2002 nicht abgefragt

Bei der Betrachtung der Ergebnisse fallen einerseits die *insgesamt tiefen Anwendungshäufigkeiten* von überall unter 50% auf. Dabei wird die *Ökobilanz/LCA* von den Befragungsteilnehmern am häufigsten eingesetzt (48%). Wesentlich seltener genutzt werden die Instrumente *Produktlinienanalyse* (11%), *Öko-Design* (23%) und *Öko-Kompass* (2%).

Andererseits überrascht auf den ersten Blick der *starke Anstieg* für Ökobilanz/LCA (plus 12%). Die Verbreitung dieses Instruments wird vermutlich durch die zunehmende Relevanz von Nachhaltigkeitsaspekten in vor- und nachgelagerten Schritten der Wertschöpfungskette

unterstützt (vgl. Abschnitte 2.1-2.3). Ebenfalls eine deutliche Zunahme ist für die beiden Gruppen Öko-Design/Sustainable Design (plus 8%) zu verzeichnen. Dabei verfolgen einige der Befragten, die ein Öko-Design bzw. Design for the Environment nutzen, auch einen ganzheitlicheren Ansatz (Sustainable Design, 5% in 2006). Die Verbreitung von Öko-Effizienz-Analysen und der weiter entwickelten Socio-Eco-Efficiency-Analysis geht nur langsam voran (insgesamt plus 2%). Lediglich ein Unternehmen, das die Öko-Effizienz-Analyse nutzt, wendet auch den integrativen Ansatz an. Demgegenüber weisen zwei schon früh entwickelte Nachhaltigkeitsmanagementinstrumente, die Produktlinienanalyse (minus 5%) und der Öko-Kompass (minus 2%), einen Rückgang auf.

4.1.5 Marketing

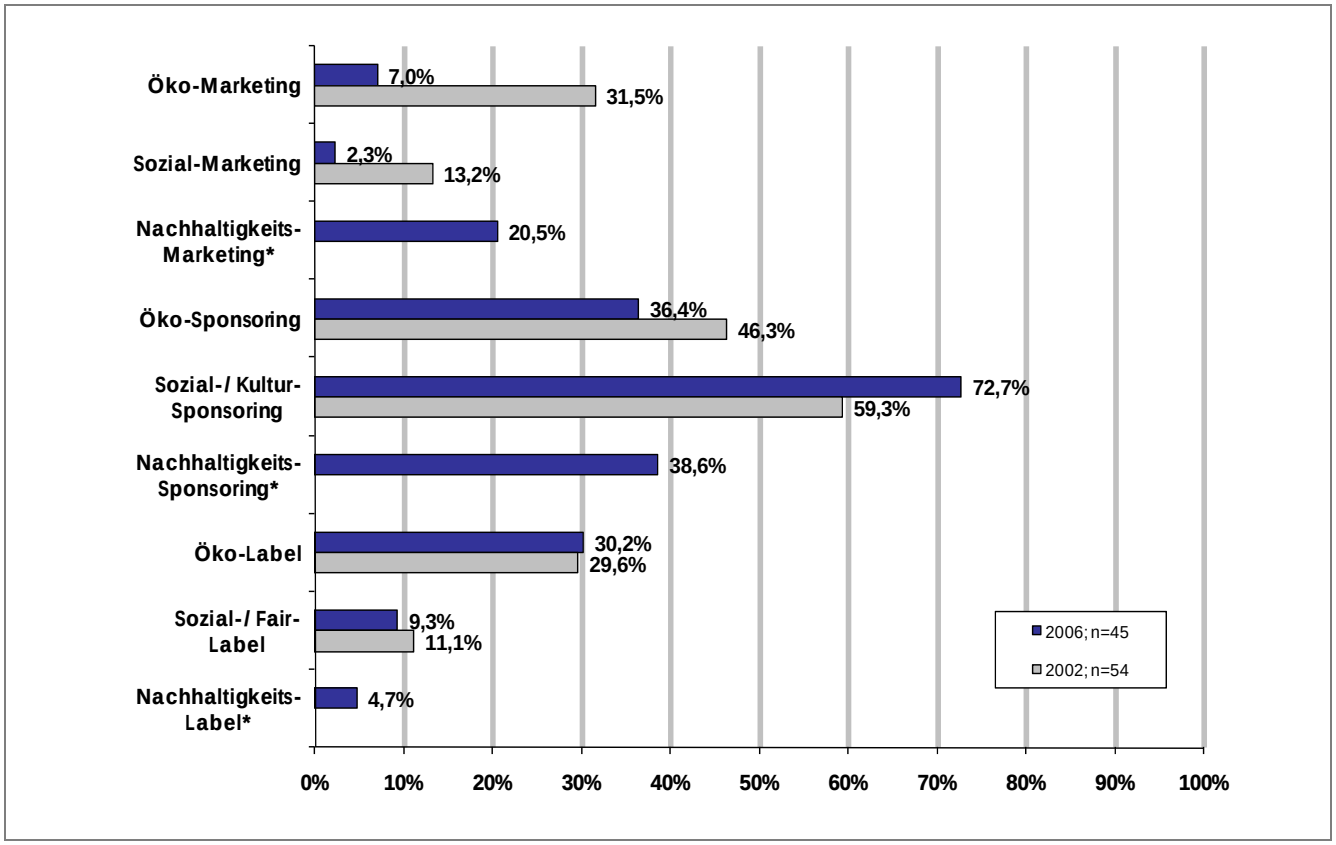
Die Literatur bietet für den Bereich des Marketings viele unterschiedliche Methoden des Nachhaltigkeitsmanagements an. Zu den bekanntesten gehören die Konzeptionen des Öko-, Sozial- und Nachhaltigkeitsmarketings sowie Sponsoring und Label.

Die Möglichkeit einer systematischen, marktorientierten Ausrichtung der nachhaltigkeitsbezogenen Unternehmensaktivitäten mit einem *Öko-, Sozial- und/oder Nachhaltigkeits-Marketing* nutzt nur rund ein Viertel der befragten Unternehmen (für 2006 insgesamt 26%; ohne Abbildung). Dies entspricht knapp der Anwendungshäufigkeit des Öko-Marketings im Jahre 2002. Damit hat sich die Anzahl der Unternehmen, die sich mit Umwelt-, Sozial- und Nachhaltigkeitsaspekten im Marketing beschäftigen, nicht wesentlich verändert.

Besonders auffällig ist der klare Trend, dass mehr Unternehmen einen integrativen Ansatz wählen und die auf ökologische oder soziale Aspekte fokussierenden Ansätze insgesamt an Bedeutung verlieren. Während die Gruppe des Öko-, Sozial- oder Nachhaltigkeits-Marketings insgesamt zu stagnieren scheint und Labels eine Stagnation oder nur einen kleinen Zuwachs verzeichnen, ist insbesondere das Sponsoring insgesamt klar im Aufwind (vgl. Abb. 13). Vier von fünf Unternehmen (80%, ohne Abbildung) nutzen mindestens einen der verschiedenen Sponsoringtypen, die im Nachhaltigkeitskontext Anwendung finden können (*Öko-, Sozial-/Kultur- und/oder Nachhaltigkeits-Sponsoring)*

.

Abbildung 13: Anwendung von Managementansätzen im Marketing



* Methode wurde in 2002 nicht abgefragt

Teilweise auch als Marketingmaßnahme eingeschätzt wird das seit einigen Jahren vermehrt Anwendung findende Corporate Giving (ohne Abbildung). Es wird von 43% der Befragten eingesetzt (in 2006).

4.1.6 Unternehmenskommunikation

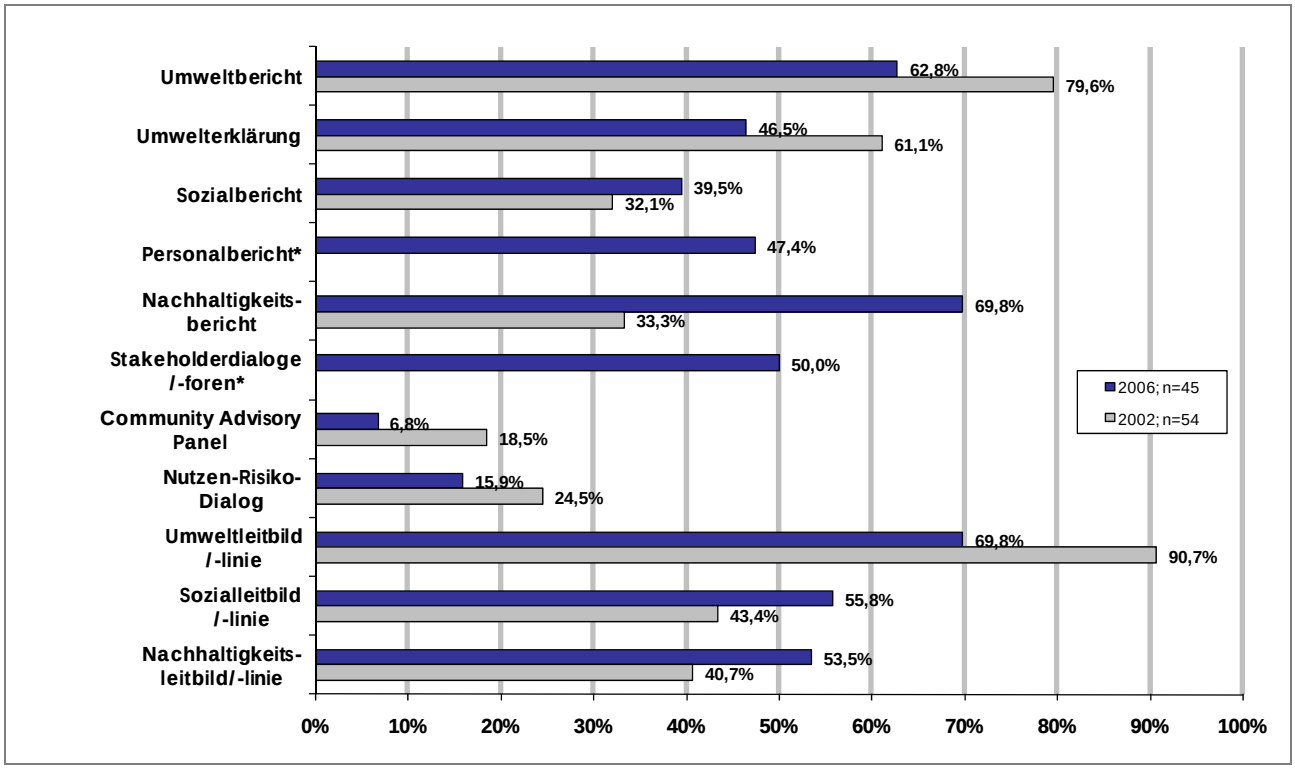
Die in Abbildung 14 dargestellten Methoden kommen in der Nachhaltigkeitskommunikation mit unterschiedlichen Anspruchsgruppen zum Einsatz. Sie informieren und ermöglichen den Austausch über ökologisch wie sozial relevante Fragestellungen und können zumeist sowohl externe als auch interne Kommunikationsprozesse unterstützen.

Insgesamt auffällig sind sowohl die sehr unterschiedliche Häufigkeit von Methoden der Nachhaltigkeitskommunikation als auch die sehr großen Veränderungen über die Zeit.

Die häufigste Anwendung finden Nachhaltigkeitsbericht sowie Umweltleitbild bzw. –leitlinie (jeweils 70%). 63% bzw. 47% der Befragungsteilnehmer unterrichten die an ökologischen Informationen interessierten Anspruchsgruppen mit Hilfe von *Umweltberichten bzw. -erklärungen*. Während Umweltberichte und –erklärungen klar rückläufig sind (80% auf 63% bzw. 61% auf 47%) haben *Sozialberichte* (32% auf 40%) und vor allem *Nachhaltigkeitsberichte deutlich zugenommen* (33% auf 70%). Der Verbreitungsrückgang der Umweltberichte und –erklärungen ist weitgehend auf den Wechsel hin zu Nachhaltigkeitsberichten bedingt.

Das Instrument des Nachhaltigkeitsberichts wird mittlerweile sogar häufiger genutzt als seine „Umweltmanagementvariante“ und ist der mit Abstand am weitesten verbreitete *integrative* Managementansatz.

Abbildung 14: Anwendung von Managementansätzen in der Unternehmenskommunikation



* Methode wurde in 2002 nicht abgefragt

Neben diesen eher informativen Instrumenten wurden die Unternehmen auch nach dem Einsatz und der Bekanntheit verschiedener Dialoginstrumente wie Stakeholderdialoge/-foren, Nutzen-Risiko-Dialog und Community Advisory Panel (CAP) im Zusammenhang mit einer nachhaltigen Entwicklung befragt. Während die Hälfte der Befragungsteilnehmer *Stakeholderdialoge/-foren* nutzt (erstmalig in 2006 abgefragt), ist der Einsatz von *Nutzen-Risiko-Dialogen* (16%) und *Community Advisory Panels* (7%), als ein vom Unternehmen initiiertes Nachbarschaftsforum zur Pflege des kontinuierlichen Dialogs zwischen dem Unternehmen und lokalen Standortnachbarn, selten und rückläufig.

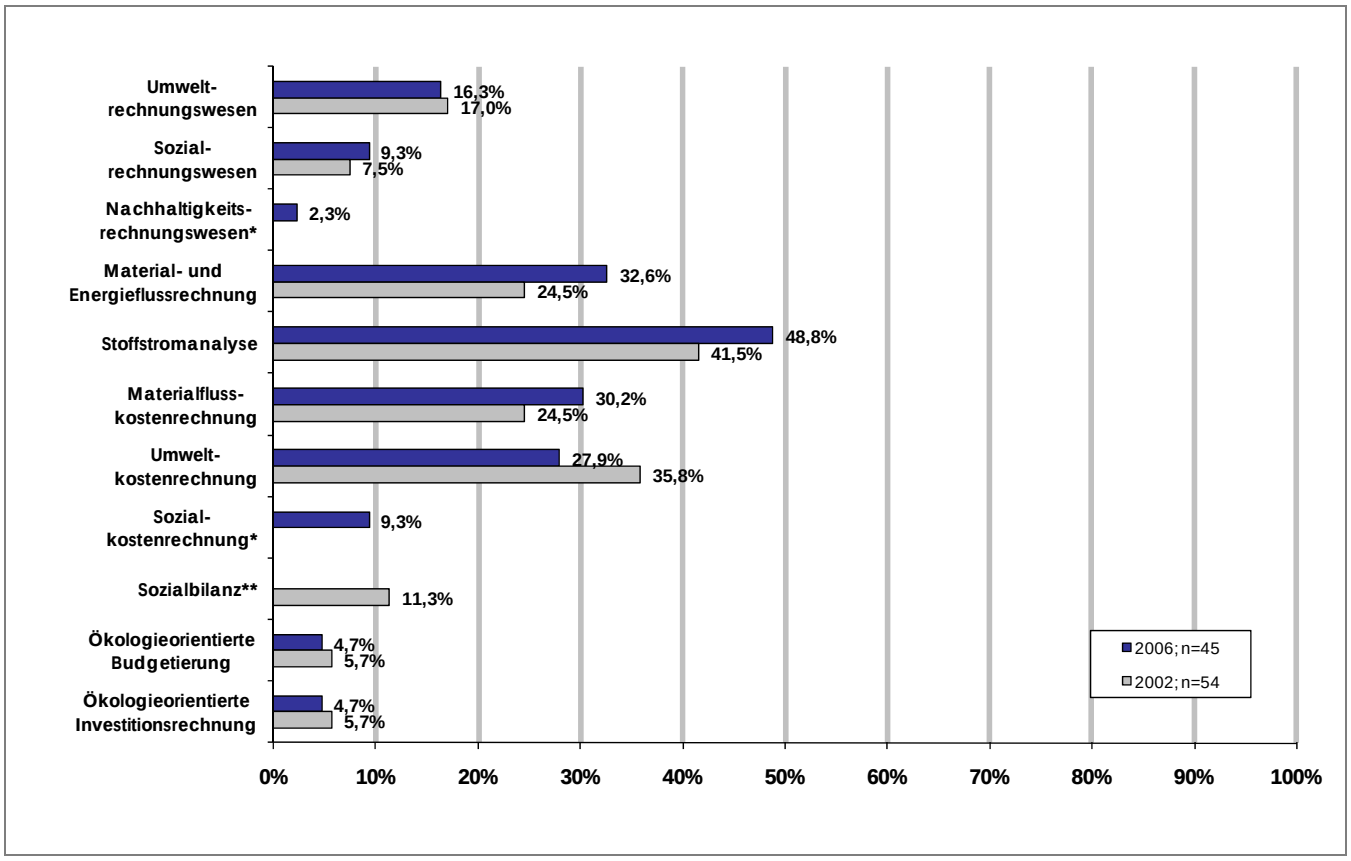
4.1.7 Rechnungswesen und Controlling

Das Rechnungswesen stellt den in der Regel bedeutendsten Managementinformationsansatz in einem Unternehmen dar, während das Controlling eine zentrale Bedeutung für die Steuerung von Managemententscheidungen einnimmt. Sollen Managemententscheidungen auf einer guten Informationsbasis erfolgen und zu einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung beitragen, so empfehlen sich die Integration von Nachhaltigkeitsinformationen in das Rechnungswesen sowie die Anwendung spezifischer Instrumente des Nachhaltigkeitsrechnungswesens und des Nachhaltigkeitscontrollings. Auch die Qualität bereitgestellter Informa-

tionen in der externen Nachhaltigkeitskommunikation ist stark abhängig von der systematischen Generierung von Nachhaltigkeitsinformationen im Unternehmen.

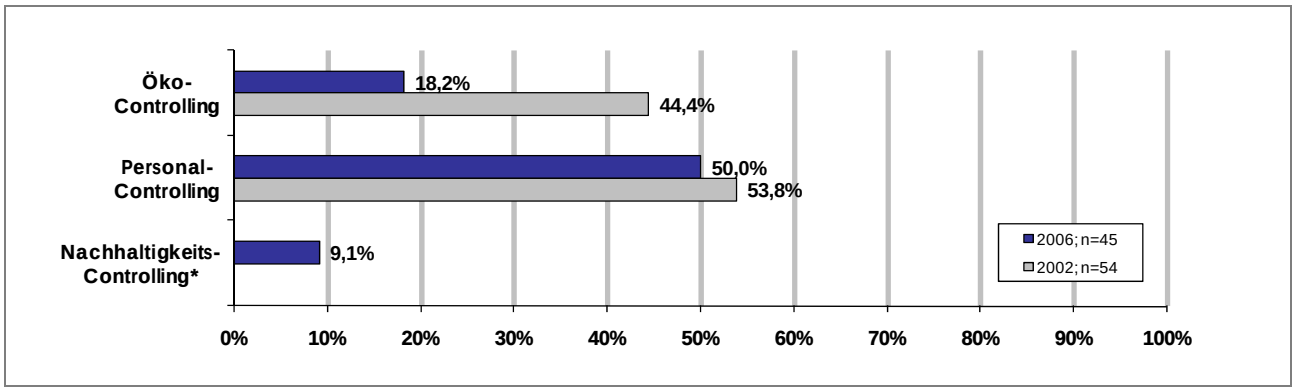
Entgegen dieser Grundlogik bewerten die meisten Unternehmen das Rechnungswesen und das Controlling jedoch als von Umwelt- und Sozialthemen wenig betroffen (vgl. Abschnitt 2.1). Dementsprechend liegt die Anwendungshäufigkeit der nachhaltigkeitsorientierten Methoden des Rechnungswesens und des Controllings insgesamt auf einem tiefen Niveau (weniger oder gleich 50% in 2006; vgl. Abb. 15 und 16).

Abbildung 15: Anwendung von Managementansätzen im Rechnungswesen



* Methode wurde in 2002 nicht abgefragt; ** Methode wurde in 2006 nicht abgefragt

Abbildung 16: Anwendung von Managementansätzen im Controlling



* Methode wurde in 2002 nicht abgefragt

Entsprechend der gering bewerteten ökologischen Betroffenheit des Funktionsbereichs Rechnungswesen geben nur 16% an, dass in ihrem Unternehmen ein *Umweltrechnungswesen* existiert (vgl. Abb. 15), wobei 60% der Befragten die Funktionsweise dieses Konzepts nicht kennen. Auch die Verbreitung der *ökologieorientierten Investitionsrechnung* (6%), der *ökologieorientierten Budgetierung (5%) sowie des Öko- und Nachhaltigkeitscontrollings* (18% bzw. 9%) ist gering. Wesentlich bekannter und verbreiteter sind dagegen die sehr viel spezifischeren Instrumente des *Umweltrechnungswesens und der Umweltkostenrechnung* wie die Stoffstromanalyse, Material- und Energieflussrechnung oder die Materialflusskostenrechnung (28% erfassen mit Hilfe der Umweltkostenrechnung Kosten von betrieblichen Umwelteinwirkungen) und des *Personalcontrollings* (50%). Immerhin noch ca. ein Drittel der Befragten (30%) setzt die *Materialflusskostenrechnung* ein, mit deren Hilfe kostenintensive Prozessschritte identifiziert und Kosteinsparungen z. B. durch Materialreduktion bzw. Dematerialisierung erzielt werden können.

Im Vergleich zum Umweltrechnungswesen werden *soziale Aspekte im Rechnungswesen* nach wie vor selten erfasst und berücksichtigt. Dies mag insbesondere auch an der Komplexität der Instrumente und der schlechten Quantifizierbarkeit von Sozialaspekten liegen. Nur 28% der Befragten ist ein *Sozialrechnungswesen* überhaupt bekannt und 9% setzen es in ihrem Unternehmen ein. Eine *Sozialkostenrechnung* wird genau so selten eingesetzt (9%). Demgegenüber kann das Personalcontrolling bei der Hälfte der Unternehmen als etabliert bezeichnet werden.

Während die Gruppe Umwelt-, Sozial- und Nachhaltigkeitsrechnungswesen insgesamt sehr leicht an Bedeutung gewinnt, erfahren alle auf Materialflüsse sowie Material- und Energieeffizienz spezialisierten Rechnungsweseninstrumente *(Material- und Energieflussrechnung, Stoffstromanalyse, Materialflusskostenrechnung)* starken Aufwind. Diese Entwicklung dürfte einerseits durch die zunehmende Bekanntheit der Ansätze und andererseits durch diverse Förderprojekte und –programme, die in den letzten Jahren durchgeführt wurden, unterstützt worden sein.

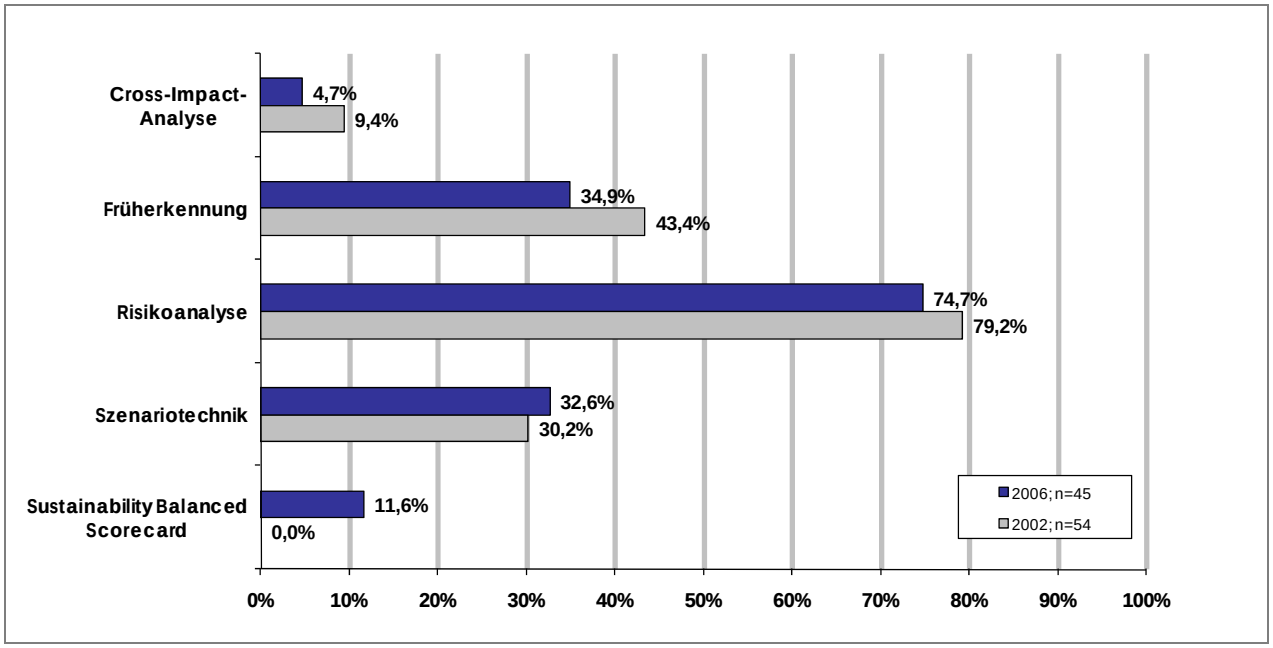
Der drastische Rückgang der Anwendungshäufigkeit des Öko-Controllings (von 44% auf 18%) wird nur zu einem kleinen Teil in Richtung eines Nachhaltigkeitscontrollings (9%) kom-

pensiert, das erst nach der ersten empirischen Erhebung in Ansätzen entwickelt wurde. Ob dies auf den Neuigkeitscharakter des Nachhaltigkeitscontrollings zurückzuführen ist oder auf eine Enttäuschung über die Möglichkeiten des Öko-Controllings, ist genauer zu untersuchen. Ein wesentlicher Einfluss könnte auch in der Entwicklung und steigenden Anwendung der Sustainability Balanced Scorecard liegen, die nicht nur als strategisches Planungskonzept, sondern auch als Controllingkonzept eingesetzt wird (vgl. Abschnitt 3.1.8). Dennoch ist insgesamt für die Bereiche des Rechnungswesens und des Controllings ein erheblicher Nachholbedarf in der Unternehmenspraxis festzustellen.

4.1.8 Strategische Planung

Insgesamt erkennen die befragten Unternehmen eine hohe ökologische Betroffenheit für ihre strategische Planung (vgl. Abschnitt 2.1). Dieses Bild wird teilweise unterstützt durch die vielfachen Nennungen (vgl. Abb. 17) zum Einsatz von *Risikoanalysen* (75%), *Früherkennung* (35%) und *Szenarioanalysen* (33%). Allerdings sind fast der Hälfte der befragten Unternehmen die Instrumente „Früherkennung“ und „Szenarioanalyse“ im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit nicht bekannt (51% bzw. 44%). Die *Cross-Impact-Analyse*, ein Prognoseinstrument zur vereinfachten Identifizierung von schwachen Signalen, ist drei Viertel der Befragten (74%) unbekannt und wird nur von 5% der Unternehmen eingesetzt.

Abbildung 17: Anwendung von Managementansätzen in der strategischen Planung



Zwar noch auf verhältnismäßig tiefem Niveau, jedoch mit starker Zunahme ist die Anwendung der Sustainability Balanced Scorecard zu verzeichnen. Während sich das Konzept bei der ersten Erhebung 2002 noch weitestgehend in der Entwicklung befand und keiner der Befragten angab, das Konzept bereits zu nutzen (0%, wobei 8% der Befragten in 2002 angaben, den Einsatz einer Sustainability Balanced Scorecard zu *planen*), wird es 2006 bei über 11% der Unternehmen eingesetzt.

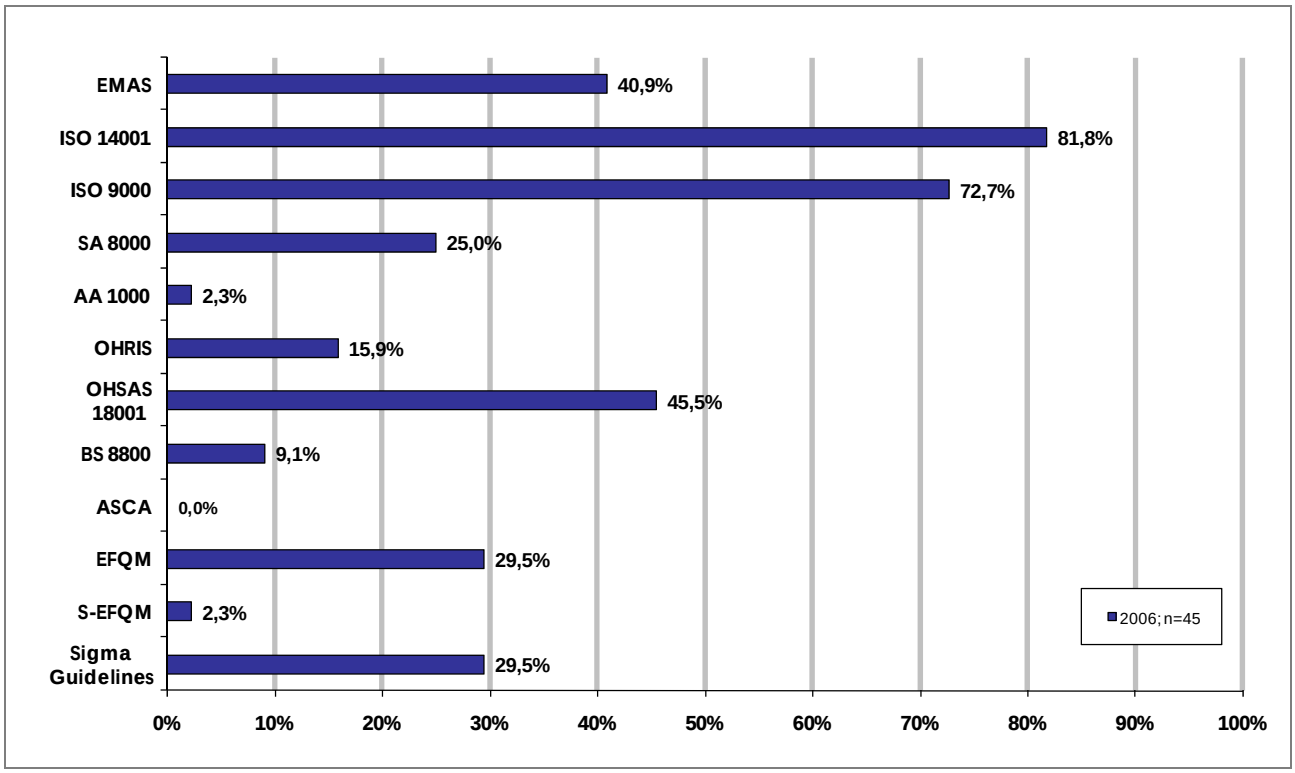
Insgesamt liegt bei den wichtigsten strategischen Planungsmethoden im Nachhaltigkeitsmanagement nach wie vor ein sehr starkes Gewicht auf dem Thema Risiko, während Ansätze, die sowohl Chancen als auch Risiken berücksichtigen (z.B. Sustainability Balanced Scorecard, Szenariotechnik, Früherkennung), weniger häufig Anwendung finden.

4.1.9 Standards, Normen und Guidelines

Standards, Normen und Leitfäden bzw. Guidelines stellen in der Regel keine eigenständigen Methoden des Nachhaltigkeitsmanagements dar, sondern greifen vielmehr auf unterschiedlichste Ansätze zurück und verbinden diese hinsichtlich eines bestimmten Zwecks miteinander. Sie weisen in vielen Fällen Eigenschaften von Konzepten oder Systemen auf, manchmal auch nur von Checklisten. Durch ihren zusammenführenden Charakter, die Glaubwürdigkeit und häufig auch die Internationalität der veröffentlichenden Institution (wie z.B. die EU oder die ISO) sowie den vielfach als Multistakeholder-Prozess organisierten Entwicklungsprozess erhalten sie in vielen Fällen eine besondere Legitimation. Auch eignen sich verschiedene Standards sehr gut für den Einstieg ins Nachhaltigkeitsmanagement und über die Möglichkeit der Zertifizierung zur Motivation der Unternehmensleitung und beteiligter Mitarbeitender. Dementsprechend erfreuen sich verschiedene Standards auch einer großen Anwendungsbeliebtheit (vgl. Abb. 18).

Während Normen einen verbindlichen Charakter haben, stellen Standards Referenzkonzepte dar, nach denen der unternehmenseigene Ansatz ausgestaltet und zertifiziert, akkreditiert oder verifiziert werden kann. Guidelines sind demgegenüber unverbindliche Leitfäden oder Leitlinien zur Orientierung der internen Prozesse.

Abbildung 18: Anwendung von Standards, Normen und Guidelines



Die mit Abstand am *häufigsten berücksichtigten Standards* sind ISO 14001 (82%) und ISO 9000 (73%), gefolgt vom Arbeitssicherheits- und Arbeitsgesundheitsstandard OHSAS 18001 (46%) und EMAS (41%). Diese Standards können als etabliert bezeichnet werden. Doch auch die stark integrativ und auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Sigma Guidelines (30%) und SA 8000 (25%) sowie der ökologische Aspekte integrierende Qualitätsstandard EFQM (30%) finden vergleichsweise breite Anwendung.

Es wird zu beobachten sein, wie sich die Anwendung von Normen, Standards und internationalen Nachhaltigkeits-Guidelines weiterentwickeln wird, wobei vermutet werden darf, dass ähnlich wie bei den weiter oben dargestellten Methoden des Nachhaltigkeitsmanagements die integrativen Ansätze die auf ökologische und soziale Aspekte fokussierten tendenziell ersetzen dürften.

4.2 Anwendung und Bekanntheit von Methoden des Nachhaltigkeitsmanagements im Überblick

Im Folgenden werden die Bekanntheit und die Anwendungshäufigkeit unterschiedlicher Methoden des Nachhaltigkeitsmanagements im Überblick betrachtet (vgl. Tabelle 3). Insgesamt fällt auf, dass alle möglichen Kombinationen auftreten, d. h. bekannte Methoden, die häufig angewendet werden (vgl. z. B. Qualitätsmanagementsystem 98% : 86% oder Umweltmanagementsystem 96% : 82%), bekannte Methoden, die im Vergleich hierzu selten angewendet werden (vgl. z. B. Nachhaltigkeitsmanagementsystem mit 77% : 39% oder EMAS 91% : 41%), wenig bekannte Methoden, die im Vergleich zu ihrer Bekanntheit häufig angewendet werden (vgl. z. B. Nutzen-Risiko-Dialog 30% : 16% oder Green Supply Chain Management 39% : 14%) und wenig bekannte Methoden, die auch im Vergleich zu ihrer Bekanntheit sel-

ten angewendet werden (vgl. z. B. Socio-Eco-Efficiency-Analysis 25% : 2% oder ökologieorientierte Budgetierung 23% : 54%).

Bei einer genaueren Betrachtung der unterschiedlichen Fälle fällt jedoch auf, dass ein insgesamt positiver Zusammenhang zwischen Bekanntheit und Anwendung besteht. (vgl. Abb. 19). Je bekannter die Methode ist, desto höher ist ihre Anwendung. Oft wird eine Methode ca. 20-30% weniger häufig angewendet als sie bekannt ist. Beispiele, die von dieser Daumenregel abweichen, sind insbesondere dort auszumachen, wo eine ökologieorientierte Methode durch eine stärker integrativ ausgerichtete nachhaltigkeitsorientierte Methode in der Anwendung verdrängt wird. In diesen Fällen kann anhand der Daten vermutet (nicht jedoch bewiesen) werden, dass die Bekanntheit der umweltorientierten Methode zur Bekanntheit der nachhaltigkeitsorientierten wesentlich beigetragen hat (z. B. Wechsel vom Umweltbericht zum Nachhaltigkeitsbericht).

Eine Folgerung aus dieser Analyse könnte sein, dass eine vermehrte Anwendung von Methoden des Nachhaltigkeitsmanagements über die Erhöhung der Bekanntheit erreicht werden kann. Die umweltpolitischen Ansätze hierfür liegen in der Informationsverbreitung, der Integration der Thematik in managementorientierte Ausbildungsgänge sowie der Schulung und Weiterbildung.

Tabelle 3: Unterschiede zwischen Anwendung und Bekanntheit unterschiedlicher Methoden des Nachhaltigkeitsmanagements im Überblick

	2006		2002	
	Anwendung	Bekanntheit	Anwendung	Bekanntheit
Green Purchasing	6,8	43,2	*n.a.*	*n.a.*
Green Supply Chain Management	13,6	38,6	15,1	41,5
Sustainable Supply Chain Management	29,5	65,9	*n.a.*	*n.a.*
Umweltmanagementsysteme	86,4	97,7	87,0	100,0
Sozialmanagementsysteme	36,4	75,0	27,8	63,0
Qualitäts-managementsysteme	93,2	97,7	88,9	98,2
Arbeitssicherheitssyteme	*n.a.*	*n.a.*	85,2	98,2
Integriertes Managementsystem	*n.a.*	*n.a.*	68,5	98,2
Nachhaltigkeits-managementsystem	38,6	77,3	*n.a.*	*n.a.*
Umweltaudit	77,3	95,5	83,3	100,0
Sozialaudit	25,0	61,4	9,3	57,4
Nachhaltigkeitsaudit	13,6	56,8	*n.a.*	*n.a.*
Betriebliches Umweltinformationssystem	65,9	79,5	57,4	96,3
Qualitätszirkel	53,5	74,4	60,4	88,7
Umweltzirkel	44,2	65,1	62,3	88,7
Vorschlagswesen	72,1	83,7	88,7	100,0
Anreizsysteme	41,9	65,1	52,8	75,4
Arbeitszeitmodelle	61,4	72,7	*n.a.*	*n.a.*
Weiterbildung	65,1	76,7	*n.a.*	*n.a.*
Corporate/ Employee Volunteering	44,2	58,1	38,0	80,9
Öko-Design	22,7	59,1	15,1	60,4
Sustainable Design	4,5	31,8	*n.a.*	*n.a.*
Öko-Kompass	2,3	31,8	3,8	39,6
Produktlinienanalyse	11,4	45,5	17,0	58,5
Ökobilanz/ Life Cycle Assessment	47,7	90,9	35,8	75,4

Öko-Efficiency-Analysis	18,2	68,2	16,7	81,5
Socio-Eco-Efficiency-Analysis	2,3	25,0	*n.a.*	*n.a.*
Öko-Marketing	7,0	53,5	31,5	81,5
Sozial-Marketing	2,3	37,2	13,2	54,7
Nachhaltigkeits-Marketing	20,5	52,3	*n.a.*	*n.a.*
Öko-Sponsoring	36,4	68,2	46,3	83,3
Sozial-/ Kultur-Sponsoring	72,7	86,4	59,3	76,0
Nachhaltigkeits-Sponsoring	38,6	59,1	*n.a.*	*n.a.*
Öko-Label	30,2	76,7	29,6	96,3
Sozial-/ Fair-Label	9,3	44,2	11,1	68,5
Nachhaltigkeits-Label	4,7	58,1	*n.a.*	*n.a.*
Corporate Giving	43,2	54,5	*n.a.*	*n.a.*

Tabelle 3: Unterschiede zwischen Anwendung und Bekanntheit unterschiedlicher Methoden des Nachhaltigkeitsmanagements im Überblick (Fortsetzung)

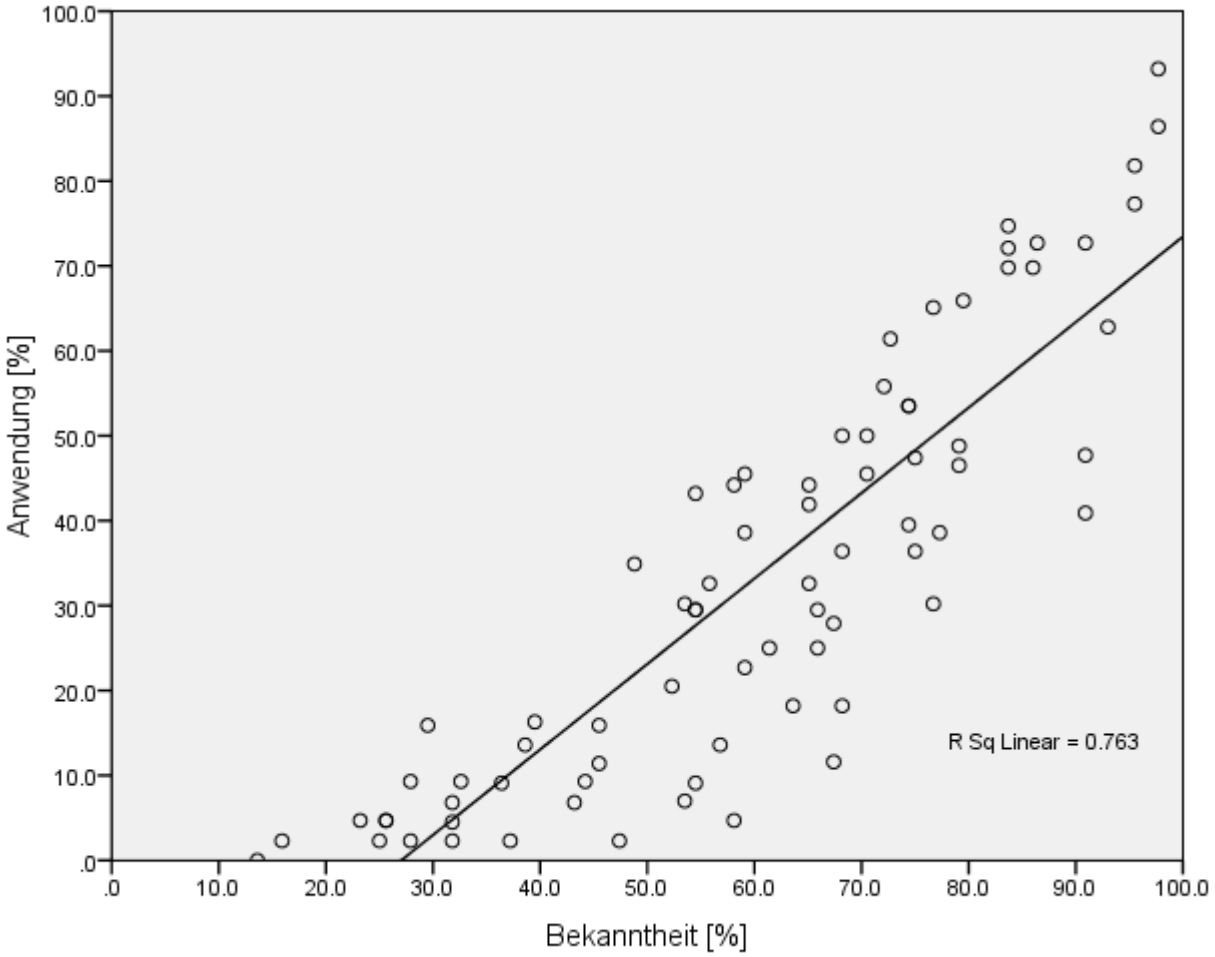
	2006		2002	
	Anwendung	Bekanntheit	Anwendung	Bekanntheit
Umweltbericht	62,8	93,0	79,6	100,0
Umwelterklärung	46,5	79,1	61,1	96,3
Sozialbericht	39,5	74,4	32,1	73,6
Personalbericht	47,4	75,0	*n.a.*	*n.a.*
Nachhaltigkeitsbericht	69,8	86,0	33,3	77,7
Stakeholderdialoge/ -foren	50,0	68,2	*n.a.*	*n.a.*
Community Advisory Panel	6,8	31,8	18,5	33,3
Nutzen-Risiko-Dialog	15,9	29,5	24,5	47,1
Umweltleitbild/ -linie	69,8	83,7	90,7	98,1
Sozialleitbild/ -linie	55,8	72,1	43,4	64,2
Nachhaltigkeitsleitbild/ -linie	53,5	74,4	40,7	75,9
Umweltrechnungswesen	16,3	39,5	17,0	49,1
Sozialrechnungswesen	9,3	27,9	7,5	35,8
Nachhaltigkeitsrechnungswesen	2,3	27,9	*n.a.*	*n.a.*
Material- und Energieflussrechnung	32,6	65,1	24,5	51,0
Stoffstromanalyse	48,8	79,1	41,5	78,1
Materialflusskostenrechnung	30,2	53,5	24,5	57,7
Umweltkostenrechnung	27,9	67,4	35,8	86,7
Sozialkostenrechnung	9,3	32,6	*n.a.*	*n.a.*
Sozialbilanz	*n.a.*	*n.a.*	11,3	32,1
Ökologieorientierte Budgetierung	4,7	23,2	5,7	41,5
Ökologieorientierte Investitionsrechnung	4,7	25,6	5,7	39,7
Öko-Controlling	18,2	63,6	44,4	83,5
Personal-Controlling	50,0	70,5	53,8	67,3
Nachhaltigkeits-Controlling	9,1	54,5	*n.a.*	*n.a.*

Cross-Impact-Analyse	4,7	25,6	9,4	16,9
Früherkennung	34,9	48,8	43,4	62,3
Risikoanalyse	74,7	83,7	79,2	94,3
Szenariotechnik	32,6	55,8	30,2	54,7
Sustainability Balanced Scorecard	11,6	67,4	0,0	75,9
EMAS	40,9	90,9	*n.a.*	*n.a.*
ISO 14001	81,8	95,5	*n.a.*	*n.a.*
ISO 9000	72,7	90,9	*n.a.*	*n.a.*
SA 8000	25,0	65,9	*n.a.*	*n.a.*
AA 1000	2,3	47,4	*n.a.*	*n.a.*
OHRIS	15,9	45,5	*n.a.*	*n.a.*
OHSAS 18001	45,5	70,5	*n.a.*	*n.a.*
BS 8800	9,1	36,4	*n.a.*	*n.a.*
ASCA	0,0	13,6	*n.a.*	*n.a.*
EFQM	29,5	54,5	*n.a.*	*n.a.*
S-EFQM	2,3	15,9	*n.a.*	*n.a.*
Sigma Guidelines	29,5	54,5	*n.a.*	*n.a.*

n.a. – nicht abgefragt

Die Reihenfolge der in der Tabelle aufgeführten Methoden entspricht der der Abschnitte 3.1.1-3.1.9.

Abbildung 19: Bekanntheit und Anwendungshäufigkeit von Methoden des Nachhaltigkeitsmanagements in 2006



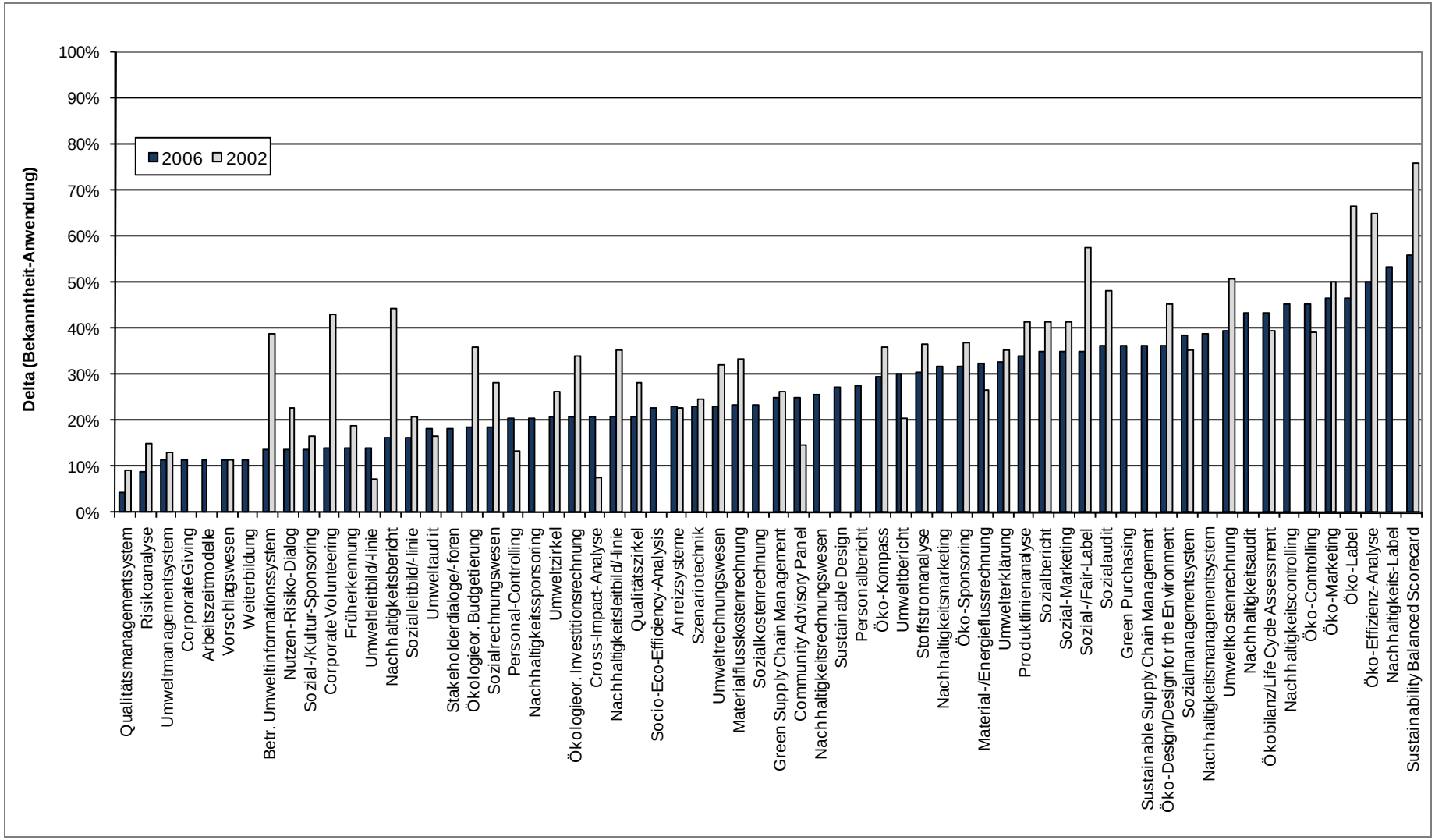
Eine weitergehende Analyse über die Entwicklung der Umsetzung des Nachhaltigkeitsmanagements in der Unternehmenspraxis ermöglicht die Untersuchung der zeitlichen Entwicklung der Unterschiede zwischen der Bekanntheit und der Anwendung verschiedener Methoden des Nachhaltigkeitsmanagements.

Überall, wo die Unterschiede zwischen Bekanntheit und Anwendung (d.h. die Deltasäulen in Abb. 20) verkleinert werden, erfolgt eine zeitlich verzögerte Umsetzung bekannter Methoden. Wo die Unterschiede allerdings nicht verkleinert oder gar vergrößert werden, scheinen die Unternehmen von den Methoden nicht oder nicht mehr ausreichend überzeugt zu sein. Dies kann durch folgende Gründe bedingt sein:

- *Nutzendefizit oder nicht erkannter Nutzen:* die Unternehmen können keinen ausreichenden Nutzen in der Anwendung dieser Methoden erkennen oder
- *Verdrängung:* die Methode wird durch andere, meist integrierte Methoden verdrängt (z.B. Umweltberichterstattung wird durch Nachhaltigkeitsberichterstattung ersetzt) oder

- *Entwicklungsbedarf:* der Unterschied zwischen Bekanntheit und Anwendung begründet einen Bedarf an der Fortentwicklung bestehender Methoden oder einen Entwicklungsbedarf an weiteren Managementmethoden.

Abbildung 20: Entwicklung der Unterschiede zwischen Bekanntheit und Anwendungshäufigkeit von Methoden des Nachhaltigkeitsmanagements



Angesichts der jungen Geschichte des Nachhaltigkeitsmanagements dürften die drei Gründe in etlichen Fällen durchaus miteinander in Verbindung stehen und einen methodischen Forschungs- und Entwicklungsbedarf aufzeigen. Das nächste Kapitel geht deshalb der expliziten Frage nach, wo die Unternehmensvertreter selbst einen methodischen Entwicklungsbedarf sehen.

5. ENTWICKLUNGSBEDARF VON METHODEN DES NACHHALTIGKEITSMANAGEMENTS

Eine der möglichen Umsetzungsbarrieren des Nachhaltigkeitsmanagements kann darin liegen, dass für bestimmte betriebliche Funktionen (oder Unternehmensabteilungen) keine ausreichend geeigneten Konzepte und Instrumente bestehen. Deshalb wurden Unternehmensvertreter befragt, wo sie selbst einen methodischen Entwicklungsbedarf sehen. Die Frage ist hier auf Umwelt- und Sozialmanagementansätze ausgerichtet. Viel *Entwicklungsbedarf* wird besonders für *folgende Funktionsbereiche* gesehen (Tabelle 4 & 5):

- Beschaffung (Umwelt- und Sozialmanagementmethoden)
- Forschung & Entwicklung (Umweltmanagementmethoden)
- Controlling (bes. Umweltmanagementmethoden)
- Vertrieb und Logistik (Umweltmanagementmethoden)
- Strategische Planung (Umwelt- und Sozialmanagementmethoden)
- Marketing (Umwelt- und Sozialmanagementmethoden)

Tabelle 4: Entwicklungsbedarf für ökologische und soziale Instrumente nach Funktionsbereichen

Erhebung 2006 (n=45)		
Angaben in %	**Umweltansätze**	**Sozialansätze**
Beschaffung	**31**	**22**
Controlling	**20**	**9**
Forschung und Entwicklung	**27**	**2**
Marketing	**13**	**11**
Unternehmenskommunikation	**4**	**2**
Personalwesen	**4**	**18**
Rechnungswesen	**2**	**0**
Produktion	**9**	**9**
Vertrieb und Logistik	**16**	**0**
Strategische Planung	**18**	**16**
Sonstiges	**11**	**9**

Frage: In welchem der Funktionsbereiche sehen Sie noch Entwicklungsbedarf für Umwelt- bzw. Sozialmanagementsysteme?

Tabelle 5: Größter geäußerter Entwicklungsbedarf nach Funktionsbereichen

	Geäußerter Entwicklungsbedarf		
	Umweltansätze	**Sozialansätze**	**Umwelt- und Sozialansätze**
Controlling	**X**		
Forschung und Entwicklung	**X**		
Vertrieb und Logistik	**X**		
Produktion		**X**	
Marketing			**X**
Beschaffung			**X**
Strategische Planung			**X**

Keinerlei oder *wenig Entwicklungsbedarf* wird für folgende Bereiche gesehen:

- Rechnungswesen (Umwelt- und Sozialmanagementmethoden)
- Unternehmenskommunikation (Umwelt- und Sozialmanagementmethoden)
- Vertrieb & Logistik (Sozialmanagementmethoden)
- Personalwesen (Umweltmanagementmethoden)
- Forschung & Entwicklung (Sozialmanagementmethoden)

Da Nachhaltigkeitsmanagement für die meisten Unternehmen ein junges Thema darstellt und angesichts der raschen Entwicklungsdynamik in diesem Gebiet, bedürfen die in Tabelle 4 und 5 dargelegten Ergebnisse einer weitergehenden Analyse (vgl. Tabelle 6).

Tabelle 6: Methodischer Entwicklungsbedarf im Kontext von Bekanntheit und Anwendungshäufigkeit

	Hohe Bekanntheit Häufige Anwendung	Hohe Bekanntheit Seltene Anwendung	Tiefe Bekannt-heit Relativ häu-fi-ge An-wendung	Tiefe Bekanntheit Relativ seltene An-wendung
Hoher geäußer-ter Entwick-lungs-bedarf	Mehr Methoden not-wendig, auch zu neuen Teilaspekten	Analyse der Schwächen der bisherigen Methoden; Me-thoden weiter entwickeln oder durch neu zu entwickelnde ersetzen	Bekanntheit bis-heriger Methoden erhöhen	Analyse der Schwä-chen der bisherigen Methoden und durch neu zu entwickelnde ersetzen
Niedriger geäu-ßerter Entwick-lungs-bedarf	Kein Entwicklungs-bedarf	Kein Entwicklungsbe-darf oder Analyse der Schwächen bis-heri-ger Ansätze und durch neu zu ent-wickelnde Me-thoden mit höherem Anwen-dungsnutzen ersetzen	Bekanntheit bis-heriger Metho-den und Be-kannt-heit des Anwendungsnutzens bisheri-ger Methoden erhöhen	Kein Entwicklungs-bedarf; (ggf. Be-kanntheit erhöhen und neue Methoden mit höherem Anwen-dungsnutzen entwi-ckeln)

Bei der Gegenüberstellung der Methoden und Funktionsbereiche ist zu beachten, dass nicht alle Nachhaltigkeitsmanagementansätze sich gleichermaßen für jeden Funktionsbereich eignen. Dennoch zeigt sich, dass viele Methoden in ihrer Anwendung in einem auf den ersten Blick nicht naheliegenden Bereich häufig mehr Potenzial aufweisen als dies den Anschein hat (z. B. lassen sich Methoden des Rechnungswesens auch außerhalb der Rechnungswesenabteilung sinnvoll und nutzenstiftend anwenden). Die sich aus dem Analyseraster von Tabelle 5 ergebenden Kombinationsmöglichkeiten werden im Folgenden diskutiert – zunächst für die Fälle, in denen ein hoher Entwicklungsbedarf besteht, und anschließend für die Fälle niedrigen Entwicklungsbedarfs:

- *Hoher Entwicklungsbedarf in einem Funktionsbereich gesehen bei gleichzeitig hoher Bekanntheit und Anwendungshäufigkeit der Ansätze* (Tabelle 7)*:* Die bisherigen Methoden schaffen einen hohen Anwendungsnutzen und werden deshalb auch häufig eingesetzt. Dennoch können sie nicht alle relevanten Themen des Funktionsbereichs abdecken – die thematische Abdeckungsbreite ist zu eng. In diesem Fall besteht ein hoher Entwicklungsbedarf für Methoden, die neue Teilaspekte und Fragestellungen aus dem Funktionsbereich ansprechen. Dementsprechend sind zuerst die zusätzlichen Bedarfe der Unternehmenspraxis zu ermitteln. Bei der Methodenentwicklung ist auf Kompatibilität mit den bisherigen Ansätzen zu achten, da diese über hohe Bekanntheit und Anwendungshäufigkeit verfügen.

Tabelle 7: Methoden mit hoher Bekanntheit und Anwendungshäufigkeit in Funktionsbereichen, die hohen Entwicklungsbedarf sehen

Methode des Nachhaltigkeitsmgmt. (Bsp.)	*Ausrichtung des gesehenen Entwicklungsbedarfs*	*Funktionsbereiche, die Entwicklungsbedarf sehen*
Qualitätsmanagementsysteme	Integriertes Nachhaltigkeitsmanagement	Beschaffung, strategische Planung, Marketing
Umweltmanagementsysteme	Umweltmanagement	Beschaffung, F & E, Controlling, strategische Planung, Vertrieb & Logistik
Sozial- und Kultursponsoring	Sozialmanagement	Beschaffung, Personalwesen, strat. Planung, Marketing

- *Hoher Entwicklungsbedarf in einem Funktionsbereich gesehen bei gleichzeitig hoher Bekanntheit und geringer Anwendungshäufigkeit der Ansätze* (vgl. Tab. 8)*:* Die bisherigen Methoden schaffen einen zu geringen Anwendungsnutzen. Deshalb werden sie trotz der hohen Bekanntheit selten angewendet. Hier gilt es, die Schwächen der bisherigen Ansätze und die Bedarfe in der Unternehmenspraxis zu analysieren und auf dieser Grundlage neue Methoden des Nachhaltigkeitsmanagements zu entwickeln, oder die bisherigen so weiterzuentwickeln, dass ihre Schwächen ausgemerzt werden. Eine weitere mögliche Erklärung für diese Situation kann auch das Alter der Methode sein. Dabei gilt: Je jünger die Methode ist, desto weniger häufig wird sie angewendet, auch wenn der Ansatz durchaus schon bekannt ist. In dieser letzten Situation müsste die Differenz zwischen Bekanntheit und Anwendungshäufigkeit in den nächsten Jahren sinken.

Tabelle 8: Methoden mit hoher Bekanntheit und geringer Anwendungshäufigkeit in Funktions bereichen, die hohen Entwicklungsbedarf sehen

Methode des Nachhaltigkeitsmgmt. (Bsp.)	*Ausrichtung des gesehenen Entwicklungsbedarfs*	*Funktionsbereiche, die Entwicklungsbedarf sehen*
Nachhaltigkeitsmanagementsystem, Sustainability Balanced Scorecard	Integriertes Nachhaltigkeitsmanagement	Beschaffung, strategische Planung, Marketing
Life Cycle Assessment (LCA)/Ökobilanz, EMAS	Umweltmanagement	Beschaffung, F & E, Controlling, strategische Planung, Vertrieb & Logistik
Sozialmanagementsysteme	Sozialmanagement	Beschaffung, Personalwesen, strat. Planung, Marketing

- *Hoher Entwicklungsbedarf in einem Funktionsbereich gesehen bei gleichzeitig geringer Bekanntheit und relativ hoher Anwendungshäufigkeit der Ansätze* (vgl. Tabelle 9)*:* Die bisherigen Methoden sind kaum bekannt, schaffen jedoch den bisherigen Anwendern einen hohen Nutzen. Deshalb werden sie im Verhältnis zu ihrer Bekanntheit relativ häufig eingesetzt. Demnach empfiehlt sich primär, eine Erhöhung der Bekanntheit anzustreben. Auch wenn damit nicht sichergestellt ist, dass der Anwendungsnutzen auch für

breitere Anwenderkreise gegeben ist, so besteht dennoch ein großes Potenzial, dass der geäußerte Entwicklungsbedarf durch eine höhere Bekanntheit der bisher relativ häufig angewendeten Methoden oder durch eine einfachere Übertragung auf andere Unternehmens- oder Branchenkontexte gedeckt werden könnte.

Tabelle 9: Methoden mit geringer Bekanntheit und relativ hoher Anwendungshäufigkeit in Funktionsbereichen, die hohen Entwicklungsbedarf sehen

Methode des Nachhaltigkeitsmgmt. (Bsp.)	*Ausrichtung des gesehenen Entwicklungsbedarfs*	*Funktionsbereiche, die Entwicklungsbedarf sehen*
Nutzen-Risiko-Dialog Früherkennung	Integriertes Nachhaltigkeitsmanagement	Beschaffung, strategische Planung, Marketing
Umwelt-Rechnungswesen, Green Supply Chain Management	Umweltmanagement	Beschaffung, F & E, Controlling, strat. Planung, Vertrieb & Logistik
Corporate Giving, Sozialrechnungswesen	Sozialmanagement	Beschaffung, Personalwesen, strat. Planung, Marketing

- *Hoher Entwicklungsbedarf gesehen bei gleichzeitig geringer Bekanntheit und geringer Anwendungshäufigkeit der Ansätze in einem Funktionsbereich* (Tabelle 10)*:* Trotz eines hohen Praxisbedarfs sind die bisherigen Methoden weder bekannt noch beliebt. Zwar ist denkbar, dass mit zunehmender Bekanntheit der existierenden Ansätze auch Unternehmen gefunden werden könnten, die sie als nützlich einstufen. Allerdings ist in vielen Fällen eher davon auszugehen, dass die bisherigen Ansätze unzureichend sind und auf Basis einer Bedarfsanalyse völlig neue Managementmethoden entwickelt werden sollten, die eine stärkere und schnellere Verbreitung unterstützen.

-

Tabelle 10: Methoden mit geringer Bekanntheit und relativ hoher Anwendungshäufigkeit in Funktionsbereichen, die hohen Entwicklungsbedarf sehen

Methode des Nachhaltigkeitsmgmt. (Bsp.)	*Ausrichtung des gesehenen Entwicklungsbedarfs*	*Funktionsbereiche, die Entwicklungsbedarf sehen*
S-EFQM, Socio-Eco-Efficiency Analysis, Cross-Impact Analyse	Integriertes Nachhaltigkeitsmanagement	Beschaffung, strategische Planung, Marketing
Ökologieorientierte Budgetierung Ökologieorientierte Investitionsrechnung	Umweltmanagement	Beschaffung, F & E, Controlling, strat. Planung, Vertrieb & Logistik
Sozialrechnungswesen	Sozialmanagement	Beschaffung, Personalwesen, strat. Planung, Marketing

Auch bei einem *geringen geäußerten Entwicklungsbedarf* ist eine vertiefte Analyse möglich. Generell wird wenig oder kein Entwicklungsbedarf gesehen für die Funktionsbereiche Rechnungswesen, Unternehmenskommunikation und Produktion sowie für das Sozialmanagement zusätzlich in den Bereichen F & E, Controlling, Vertrieb und Logistik und für das Umweltmanagement im Bereich des Personalwesens. Ein geringer oder nicht geäußerter Entwicklungsbedarf kann grundsätzlich entweder bedeuten, dass die bisherigen Methoden des Nachhaltigkeitsmanagements ausreichend gut die relevanten Fragestellungen abdecken oder dass die Potenziale und Chancen des Nachhaltigkeitsmanagements für den entsprechenden Funktionsbereich bisher nicht erkannt werden. Bei einem geringen geäußerten Entwicklungsbedarf können grundsätzlich vier Fälle unterschieden werden:

- *Geringer Entwicklungsbedarf gesehen bei gleichzeitig hoher Bekanntheit und Anwendungshäufigkeit der Ansätze in einem Funktionsbereich:* Es besteht kein Entwicklungsbedarf, da die bisherigen, gut bekannten Methoden häufig angewendet werden und offensichtlich die Bedarfe der Unternehmenspraxis ausreichend gut abdecken.
- *Geringer Entwicklungsbedarf gesehen bei gleichzeitig hoher Bekanntheit und geringer Anwendungshäufigkeit der Ansätze in einem Funktionsbereich:* Dieser Fall kann auf zwei unterschiedliche Weisen interpretiert werden: a) Die bisherigen Methoden sind bekannt. Da (derzeit) jedoch kein Handlungsdruck (mehr) verspürt wird, wird auf eine Anwendung verzichtet. Die bisherigen Methoden werden jedoch als gut erachtet. Es wird kein methodischer Entwicklungsbedarf geäußert weil keiner besteht. b) Eine andere Interpretationsmöglichkeit ist, dass kein Handlungsdruck besteht und die Anwendung der bisherigen Methoden im Verhältnis zum ersichtlichen Nutzen als zu aufwändig eingeschätzt wird. Demnach würde ein methodischer Entwicklungsbedarf darin bestehen, den Anwendungsnutzen zu erhöhen und den Anwendungsaufwand zu reduzieren, insbesondere, wenn davon ausgegangen werden kann, dass in Zukunft Handlungsdruck anfallen könnte und dann Managementmethoden (plötzlich) nachgefragt würden.
- *Geringer Entwicklungsbedarf gesehen bei gleichzeitig geringer Bekanntheit und relativ hoher Anwendungshäufigkeit der Ansätze in einem Funktionsbereich:* Die bisherigen Methoden sind kaum bekannt und es besteht geringer Handlungsdruck. Wer die Managementmethoden jedoch kennt, wendet sie nutzenstiftend an. Eine Erhöhung der Bekanntheit könnte dazu führen, dass mehr Unternehmen und Funktionsbereiche vom Nutzen dieser Methoden profitieren. Beispiele für mögliche Methoden des Nachhaltigkeitsmanagement, für die dieser Fall zutreffen könnte, sind in Tabelle 11 aufgelistet.

Tabelle 11:Methoden mit geringer Bekanntheit und relativ hoher Anwendungshäufigkeit in Funktionsbereichen, die nur einen geringen Entwicklungsbedarf sehen

Methode des Nachhaltigkeitsmgmt. (Bsp.)	*Ausrichtung des gesehenen Entwicklungsbedarfs*	*Mögliche zukünftige Funktionsbereiche als Nutzer*
Nutzen-Risiko-Dialog, Früherkennung	Integriertes Nachhaltigkeitsmanagement	Unternehmenskommunikation, Rechnungswesen, Produktion
Green Supply Chain Management, Umweltrechnungswesen, Ökologieorientierte Budgetierung, ökologieorientierte Investitionsrechnung,	Umweltmanagement	Unt.kommunikation, Personalwesen, Rechnungswesen, Produktion
Corporate Giving, Sozialrechnungswesen	Sozialmanagement	Rechnungswesen, F & E, Unt.-kommunikation, Controlling, Produktion

- *Geringer Entwicklungsbedarf gesehen bei gleichzeitig geringer Bekanntheit und geringer Anwendungshäufigkeit der Ansätze in einem Funktionsbereich:* Es besteht ein geringer Handlungsdruck und ein geringes Interesse, sich mit Nachhaltigkeitsfragen auseinanderzusetzen. Hier besteht kein methodischer Entwicklungsbedarf. Stattdessen könnten in diesen Fällen Aktivitäten mit dem Ziel, für Nachhaltigkeitsthemen generell zu sensibilisieren, sinnvoll sein.

Diese Analyse der unterschiedlichen Fälle ermöglicht eine vertiefte Interpretation der empirischen Ergebnisse und zeigt einerseits, für welche Funktionsbereiche ein besonderer methodischer Entwicklungsbedarf besteht, sowie andererseits, wo eher mit Informationsmaßnahmen die Bekanntheit bisheriger Methoden gesteigert werden sollte. Ein geeigneter Ausgangspunkt für Maßnahmen dürfte hier auch eine generelle Sensibilisierung für die Notwendigkeit und den Nutzen des unternehmerischen Nachhaltigkeitsmanagement sein.

Dabei ist allerdings zu beachten, dass in einzelnen Fällen eine weitere Differenzierung der Analyse erforderlich sein kann. So könnte in Einzelfällen die Entwicklung neuer Methoden auch bei hohem geäußertem Entwicklungsbedarf nur dann bedingt notwendig sein, wenn z. B. der Unterschied zwischen Bekanntheit und Anwendung rasch sinkt und der bisher gesehene Bedarf durch vermehrte Anwendung (teilweise) gedeckt wird.

Das hier dargestellte Analyseschema (Tabelle 6) stellt einen Ausgangspunkt für die weitere Diskussion sowohl in Unternehmen und in der Forschung als auch zwischen Unternehmen und Forschung dar. Es bietet des Weiteren eine Basis zur Diskussion und Entwicklung möglicher politischer Maßnahmen und Ansätze zur Förderung des Nachhaltigkeitsmanagements in der Unternehmenspraxis.

6. AUSBLICK

Die operative Umsetzung unternehmerischer Nachhaltigkeit erfordert die Kenntnis und die Anwendung von Methoden des Nachhaltigkeitsmanagements. Während die Literatur hierzu zwar sehr reichhaltig, aber auch unübersichtlich ist, ist die Unternehmenspraxis häufig noch durch Pilotprojekte und die Suche nach der optimalen Zusammenstellung eines unternehmensspezifischen Methodenkastens geprägt. Die vorliegende Untersuchung gibt einen Überblick über die Bekanntheit eines großen Spektrums von Nachhaltigkeitsmanagementmethoden und Anwendungserfahrungen in Deutschland. Sie liefert des Weiteren Hinweise für eine praxisorientierte Entwicklung und Weiterentwicklung von Methoden des Nachhaltigkeitsmanagements.

Die hier vorgestellte empirische Untersuchung über einen Zeitraum von vier Jahren zeigt einerseits große Unterschiede zwischen Unternehmen und betrieblichen Funktionsbereichen und andererseits eine beachtliche Entwicklung über die Zeit:

- *Fördernde und hemmende Faktoren zur Umsetzung unternehmerischer Nachhaltigkeit:* Die wichtigsten fördernden und hemmenden Faktoren zur Umsetzung unternehmerischer Nachhaltigkeit wurden erhoben. Dabei wird deutlich, dass das Engagement der Geschäftsleitung, Unternehmensimage und Engagement der Mitarbeitenden zu den wichtigsten fördernden Faktoren gehören, während die Wettbewerbs- und Finanzsituation sowie gesetzliche Rahmenbedingungen als hemmend empfunden werden. Während die fördernden Faktoren insgesamt an Bedeutung zugenommen haben, haben die hemmenden Faktoren insgesamt an Gewicht verloren.
- *Sehr unterschiedliche Betroffenheit der Funktionsbereiche:* Zwischen den betrieblichen Funktionsbereichen bestehen erhebliche Unterschiede in der Betroffenheit. Während Produktion, Unternehmenskommunikation und Forschung und Entwicklung sich von Umweltfragen stark betroffen fühlen, äußern Rechnungswesen, Personal und Controlling wenig Betroffenheit. Bei der sozialen Betroffenheit stehen Personal, Unternehmenskommunikation und neu auch Produktion an der Spitze, während Forschung und Entwicklung sowie wiederum Rechnungswesen und Controlling sich kaum betroffen sehen. Die Unterschiede haben sich über den Betrachtungszeitraum akzentuiert. Mit Ausnahme der Personalabteilung verursachen Umweltthemen in den meisten Funktionsbereichen derzeit noch mehr Betroffenheit als soziale Themen.
- *Entwicklung bei Bekanntheit und Anwendung von Methoden des Nachhaltigkeitsmanagements:* Zwar dominiert die Anwendung von Methoden des Umweltmanagements. Es werden jedoch, noch ausgehend von einem tiefen Anwendungsstand, insbesondere sozial orientierte und integrative Methoden des Nachhaltigkeitsmanagements vermehrt eingesetzt.
- *Entwicklung der Anwendung spezifischer Methoden des Nachhaltigkeitsmanagements in den unterschiedlichen Funktionsbereichen:* Die Studie zeigt, welche Methoden in der Unternehmenspraxis in welchen Funktionsbereichen Anwendung finden und wie sich die Anwendung und Bekanntheit dieser Methoden entwickelt hat. Emp-

fehlenswert ist auf alle Fälle die verstärkte Information über jene Methoden, die im Vergleich zu ihrer Bekanntheit von den Unternehmen sehr häufig angewendet werden (geringe Differenz zwischen Bekanntheit und Anwendung). Es ist zu vermuten, dass eine Erhöhung der Bekanntheit dieser Methoden zu einer größeren Verbreitung führen dürfte. Hierzu gehören insbesondere die folgenden Methoden: Sozialrechnungswesen, S-EFQM, Socio-Eco-Efficiency Analysis, ökologieorientierte Budgetierung und ökologieorientierte Investitionsrechnung (vgl. Tabelle 10).

Auf Grundlage der vergleichenden Untersuchung zwischen Bekanntheit und Anwendungshäufigkeit sowie der Entwicklung von Bekanntheit und Anwendungshäufigkeit können auch Folgerungen für eine geeignete Ausgestaltung umweltpolitischer Maßnahmen gezogen werden. Zu den wichtigsten umweltpolitischen Folgerungen gehört, dass, wo die Methoden wenig bekannt sind, aber im Verhältnis zur Bekanntheit häufig angewendet werden, Informations- und Kommunikationsanstrengungen zur Steigerung der Bekanntheit geleistet werden sollten. Dort, wo ein großer Unterschied zwischen Bekanntheit und Anwendung besteht, die Differenz jedoch sinkt und kein expliziter Weiterentwicklungsbedarf von den Unternehmensvertretern genannt wurde, sind einerseits die Gründe für die langsame Adaption und Umsetzung zu analysieren sowie Anwenderworkshops, Best Practice Case Studies u. dgl. zur weiteren Verbreitung sinnvoll. Für diejenigen Methoden, bei denen die Differenz zwischen Bekanntheit und Anwendung nicht sinkt oder sogar zunimmt und die Unternehmensvertreter einen expliziten Weiterentwicklungsbedarf geäußert haben, besteht Forschungsbedarf, Umsetzungsbarrieren genauer zu analysieren und neue Methoden des Nachhaltigkeitsmanagements zu entwickeln.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass die Mehrheit der antwortenden deutschen Unternehmen sich ernsthaft auf dem Weg zu einem ganzheitlicheren und integrativen Nachhaltigkeitsmanagement befindet und die Ausgestaltung des Methoden-Mix für die operative Umsetzung in Entwicklung ist. Die vorgestellten Ergebnisse belegen eine zunehmend ganzheitliche und integrative Vorgehensweise bei der Begegnung unternehmerischer Nachhaltigkeitsherausforderungen (Herzig 2009). Es wird zu untersuchen sein, ob sich diese Entwicklung weiter fortsetzt und integrative Nachhaltigkeitsmanagementansätze vermehrt zum Einsatz kommen werden. Die erfolgreiche Behandlung der vielschichtigen und häufig komplexen Nachhaltigkeitsthemen machen diese Analyse für die Entwicklung von Methoden des Nachhaltigkeitsmanagements und die weitere methodische Ausgestaltung der unternehmerischen Steuerung in der Praxis notwendig. Auch dürfte es für das Management interessant sein, zu beobachten, welchen methodischen Ansätzen die anderen Unternehmen und der Durchschnitt vergleichbarer Unternehmen das größte Vertrauen schenken, um den künftigen ökologischen und sozial-gesellschaftlichen Fragestellungen auf integrative Weise erfolgreich begegnen zu können.

LITERATUR

Bundesumweltministerium (BMU) & Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) (Hrsg.); Schaltegger, S.; Herzig, C.; Kleiber, O. & Müller, J. (Autoren) (2002): Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Konzepte und Instrumente zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung (1. und 2. Auflage). Berlin/Lüneburg: BMU/CSM.

Bundesumweltministerium (BMU), Econsense & Centre for Sustainability Management (CSM) (Hrsg.); Schaltegger, S.; Herzig, C.; Kleiber, O.; Klinke, T. & Müller, J. (Autoren) (2007): Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Managementansätze zur unternehmerischen Nachhaltigkeit (3. vollständig überarbeitete und ergänzte Auflage). Berlin/Lüneburg: BMU/CSM.

Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ) (2006): Die hundert größten Unternehmen, Frankfurter Allgemeine Zeitung, 04. Juli 2006, Nr. 152, 17-21.

Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ) 2002. Die 100 größten Unternehmen. Frankfurter Allgemeine Zeitung, 8. July 2002, Nr. 155, 19-22.

Herzig, C. (2009): Integratives Nachhaltigkeitsmanagement, in: Müller, M.C.M. (Hrsg.): Nachhaltigkeit: Burnout eines revolutionären Anspruchs? Umwelt, Wirtschaft, Soziales: Zuspitzung eines Dauerkonflikts, Rehburg-Loccum 2009.

Herzig, C.; Kleiber, O.; Müller, J. & Schaltegger, S. (2006): Concepts and instruments for facing the challenge of Corporate Sustainability Management, Journal of the Asia Pacific Centre for Environmental Accountability, Vol. 12, No. 1, 9-12.

Schaltegger, S.; Herzig, C. & Klinke, T. (2007): "Werkzeuge" des Nachhaltigkeitsmanagements, in: Lenzen, E. & Fengler, J. (Hrsg.): Berufsbild CSR-Manager, Münster: Macondo Verlag, 23-29.

Schaltegger, S.; Herzig, C.; Kleiber, O. & Müller, J. (2003): “Werkzeuge” des unternehmerischen Nachhaltigkeitsmanagements, Umweltwirtschaftsforum, Jg. 11, Nr. 4, 60-65.