

**STUDIENKURS WIRTSCHAFT**

Matthias S. Fifka

# **CSR- und Nachhaltigkeits- management**



**Nomos**

## **STUDIENKURS WIRTSCHAFT**

**Lehrbuchreihe für Studierende der Wirtschaftswissenschaften  
an Universitäten und Hochschulen**

Wissenschaftlich fundiert und in verständlicher Sprache führen die Bände der Reihe in die verschiedenen Aspekte und Themen des nachhaltigen Wirtschaftens ein und vermitteln grundlegende Studieninhalte. Im Mittelpunkt steht die Frage: Wie können die Bedürfnisse der heutigen Zeit so befriedigt werden, dass nachfolgende Generationen ein intaktes soziales, ökologisches und ökonomisches System vorfinden?

Die konsequente Problemorientierung und die didaktische Aufbereitung der einzelnen Kapitel erleichtern den Zugriff auf die fachlichen Inhalte. Bestens geeignet zur Prüfungsvorbereitung u.a. durch Zusammenfassungen, Wissens-, Diskussions- und Verständnisfragen sowie Schaubilder und thematische Querverweise.

Matthias S. Fifka

# CSR- und Nachhaltigkeits- management



**Nomos**



Onlineversion  
Nomos eLibrary

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

ISBN 978-3-8487-6713-7 (Print)

ISBN 978-3-7489-0834-0 (ePDF)

1. Auflage 2021

© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2021. Gesamtverantwortung für Druck und Herstellung bei der Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten. Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

## Vorwort

Die Auseinandersetzung mit Themen unternehmerischer Nachhaltigkeit (Sustainability) und gesellschaftlicher Verantwortung (Social Responsibility) gewinnt in vielen Hörsälen und Konferenzräumen immer mehr an Bedeutung. Wurden sie vor einigen Jahren noch als „Scheinwissenschaft“, als „karitativer Zeitvertreib“ oder als „notwendiges Übel“ angesehen, sind sie heute ein fester Bestandteil universitärer Curricula und unternehmerischer Planungen geworden. Angesichts der massiven ökonomischen, sozialen und ökologischen Probleme, mit denen wir im 21. Jahrhundert konfrontiert sind, erstaunt diese Entwicklung nicht.

So wird der Klimawandel eine grundlegende Veränderung der Art und Weise, wie wir leben und wirtschaften, notwendig machen – ob wir es wollen oder nicht. Gleiches gilt für den zunehmenden Verlust natürlicher Ressourcen. Auch wenn es heute kaum vorstellbar erscheint, werden viele Leserinnen und Leser noch eine Welt ohne Öl erleben. Ein Leben ohne Öl, so anders es auch sein mag, wird möglich sein; ein Leben ohne Wasser als kritische Ressource des 21. Jahrhunderts nicht. Nur ein nachhaltiger Umgang mit den verfügbaren ökologischen Reserven kann unser (wirtschaftliches) Überleben sichern. Unternehmen, die es schaffen, durch Innovation die entsprechenden Lösungen bereitzustellen, werden dadurch wiederum einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil erzielen.

Verstärkt wird der Druck auf natürliche Ressourcen durch eine weiter wachsende Weltbevölkerung. In Deutschland jedoch sind wir mit einer schrumpfenden und weiter alternden Bevölkerung konfrontiert. Dies bringt nicht nur Veränderungen für den Arbeitsmarkt mit sich, sondern auch für die Gesellschaft insgesamt. Der Wunsch von Mitarbeitenden nach Arbeitsmodellen, die nicht nur die Betreuung von Kindern, sondern auch von älteren Menschen ermöglichen, wird in den nächsten Jahren immer stärker werden und einen entscheidenden Faktor bei der Arbeitgeberwahl darstellen. Unternehmen, die entsprechende Konzepte schaffen, tragen damit nicht nur zur Lösung einer gesellschaftlichen Problemlage bei, sie generieren auch für sich einen Vorteil im „War for Talent“.

Diese knappen Beispiele zeigen, dass unternehmerisches Interesse sehr wohl mit gesellschaftlichem Interesse vereinbar ist und beide keinesfalls im Widerspruch stehen, wie traditionell angenommen. Wie ein solcher „gemeinsamer Mehrwert“ durch eine sorgfältig geplante Strategie entstehen kann, ist Gegenstand dieses Buches. Entstanden ist es zum einen auf Basis zahlreicher Projekte mit Unternehmen, in denen es darum ging, Nachhaltigkeit und CSR strategisch zu implementieren. Zum anderen sind die Erfahrungen aus vielen Lehrveranstaltungen im In- und Ausland und die entsprechenden, immer wieder überarbeiteten Skripte in seine Genese eingeflossen.

Das Buch ist somit als strukturierte Anleitung zu verstehen, die aufbauend auf einem kurzen, aber soliden theoretischen Fundament aufzeigt, wie Unternehmen einen entscheidenden Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung leisten und gleichzeitig ihre eigene Zukunftsähnlichkeit sichern können. Dies ist nach meinem

## **Vorwort**

---

Verständnis die erstrebenswerteste Form der Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung.

Ein großer Dank geht an Herrn Alexander Hutzel, Frau Isabell Oberle und das gesamte Team vom Nomos Verlag. Ohne sie wäre die Entwicklung dieses Buches nicht möglich gewesen. Gewidmet ist es meinem Vater. Ihm bin ich für seinen nachhaltigen Rat über viele Jahrzehnte sehr dankbar.

Ihnen, werte Leserinnen und Leser, wünsche ich eine interessante Lektüre und bin Ihnen für Anmerkungen und Kommentare stets verbunden.

Matthias Fifka

## Inhalt

<b>Vorwort</b>	5
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	9
<b>Tabellenverzeichnis</b>	10
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	11
<b>1. EINFÜHRUNG</b>	13
<b>2. BEGRIFFLICHKEITEN UND KONZEPTE</b>	19
2.1 <b>CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY</b>	20
2.1.1 Begriffsentwicklung und -verständnis	21
2.1.2 CSR als strategisches Konzept	24
2.1.3 Handlungsfelder von CSR	27
2.2 <b>CORPORATE CITIZENSHIP</b>	32
2.3 <b>NACHHALTIGKEIT/SUSTAINABILITY</b>	35
2.3.1 Nachhaltigkeitsmodelle	37
2.3.2 Dimensionen der Nachhaltigkeit	39
2.3.3 Nachhaltigkeit als Schlagwort	43
2.4 <b>GOVERNANCE</b>	45
2.4.1 Leitbild und Werte-Management	47
2.4.2 Compliance	49
<b>3. LEITLINIEN, STANDARDS UND RECHTLICHE ANFORDERUNGEN</b>	53
3.1 <b>LEITLINIEN</b>	54
3.1.1 Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen	54
3.1.2 OECD-Leitsätze für Multinationale Unternehmen	56
3.1.3 Global Compact der Vereinten Nationen	57
3.1.4 Principles for Responsible Investment	59
3.2 <b>MANAGEMENTSTANDARDS</b>	60
3.2.1 ISO 26000	61
3.2.2 Weitere Managementstandards	62
3.3 <b>BERICHTSSTANDARDS</b>	63
3.3.1 Global Reporting Initiative	64
3.3.2 Deutscher Nachhaltigkeitskodex	66
3.4 <b>RECHTLICHE VORGABEN</b>	67
3.4.1 Das CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz	67
3.4.2 Corporate Sustainability Reporting Directive	71
3.4.3 EU Sustainable Finance Action Plan	73
3.4.4 Gesetz über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten in Lieferketten	74
<b>4. TREIBER VON CSR UND NACHHALTIGKEIT</b>	77
4.1 <b>GLOBALISIERUNG</b>	78
4.2 <b>KLIMAWANDEL</b>	80
4.3 <b>RESSOURCENKNAPPHEIT</b>	82

## Inhalt

---

4.4 DEMOGRAPHISCHER WANDEL UND WERTE-NEUORIENTIERUNG	86
4.5 DIGITALISIERUNG UND VERNETZUNG	87
<b>5. VORTEILE UNTERNEHMERISCHER VERANTWORTUNG UND NACHHALTIGKEIT</b>	<b>91</b>
5.1 STÄRKUNG DER REPUTATION	91
5.2 VERBESSERTES RISIKOMANAGEMENT	92
5.3 GEWINNUNG UND -BINDUNG VON KUND:INNEN	94
5.4 GEWINNUNG, -BINDUNG UND -MOTIVATION VON MITARBEITENDEN	96
5.5 STEIGERUNG DER ATTRAKTIVITÄT AM KAPITALMARKT	99
5.6 KOSTENSENKUNG	102
5.7 FÖRDERUNG DER INNOVATIONSKRAFT	103
<b>6. DER CSR- UND NACHHALTIGKEITSMANAGEMENT-PROZESS</b>	<b>107</b>
6.1 DAS VERHÄLTNIS ZWISCHEN GESCHÄFTS- UND CSR-STRATEGIE	108
6.1.1 CSR als gradueller Evolutionsprozess	108
6.1.2 Social Entrepreneurship – CSR als begründendes Geschäftsmodell	110
6.2 ORGANISATIONALE VERANKERUNG	112
6.2.1 Commitment der Unternehmensleitung	112
6.2.2 CSR-Manager:in	114
6.2.3 CSR-Team	115
6.3 STRATEGISCHE INTENTION	116
6.4 STRATEGISCHE ANALYSE	118
6.4.1 Interne Analyse	118
6.4.2 Externe Analyse	119
6.4.3 Stakeholder-Management	121
6.4.4 Wesentlichkeitsanalyse	125
6.5 STRATEGIEFORMULIERUNG	129
6.6 STRATEGISCHE UMSETZUNG	134
6.6.1 Investition und Finanzierung	135
6.6.2 Beschaffung	140
6.6.3 Marketing und Vertrieb	146
6.6.4 Personalmanagement	158
6.7 STRATEGISCHE KONTROLLE	165
6.7.1 Controlling	166
6.7.2 Reporting	167
<b>7. TRAGENDE QUERSCHNITTFUNKTIONEN</b>	<b>177</b>
7.1 Nachhaltige Führung	177
7.2 Werte- und Compliance-Management	183
<b>8. AUSBLICK: CSR- UND NACHHALTIGKEIT – MEHR ALS NUR EINE MODE?</b>	<b>193</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>197</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>211</b>

## 1. EINFÜHRUNG

Seit der Jahrtausendwende wird die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen und ihr Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung verstärkt diskutiert. Geführt wird sie nicht nur von Unternehmen selbst, sondern auch in der Wissenschaft, der Politik und in einer breiteren Öffentlichkeit, wie die fortwährende Thematisierung in zahlreichen deutschen Leitmedien zeigt. Besonders die Finanz- und Bankenkrise, aber auch zahlreiche Unternehmensskandale haben ein verstärktes Interesse – und auch Zweifel – an Fragen nach einer moralischen und gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen aufkommen lassen.

Mit der Verabschiedung der 17 Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen (Sustainable Development Goals) im Jahr 2015, der Lancierung des „European Green Deal“ vier Jahre später und der Fridays for Future-Bewegung hat die Diskussion weiter Fahrt aufgenommen. In ihrem Zentrum stehen zweifelsfrei die Unternehmen, obwohl alle drei Sektoren der Gesellschaft – Staat, Privatwirtschaft und Zivilgesellschaft – aufgefordert sind, eine nachhaltige Entwicklung zu fördern. Dabei stellt sich die wesentliche Frage: Welchen Beitrag können oder müssen Unternehmen im Sinne der Nachhaltigkeit leisten?

Die Antwort darauf ist komplex, um nicht zu sagen kompliziert. Sie unterliegt der Frage, was überhaupt unter einer nachhaltigen Entwicklung zu verstehen und wie diese zu erreichen ist. Auf die Unternehmensebene heruntergebrochen heißt das: Wann ist zB ein Produktionsverfahren, ein Produkt, eine Dienstleistung nachhaltig? Ist es nachhaltiger, ein Produkt aus der Region zu kaufen oder einen Hersteller aus einem Entwicklungsland durch den Kauf zu unterstützen? Ist das E-Auto aufgrund der Batterieproblematik gegenüber dem klassischen Verbrenner wirklich die ökologisch bessere Alternative?

Unweigerlich schwingen bei möglichen Antworten bereits normative Überzeugungen und subjektive Einschätzungen mit. Noch stärker treten diese allerdings bei der Frage auf, welcher Beitrag von Unternehmen überhaupt abverlangt werden darf. Ist es legitim, von Unternehmen zu fordern, auf Gewinn zu verzichten, um etwa einen größeren Beitrag zum Umweltschutz zu leisten? Wird dadurch nicht die Wettbewerbsfähigkeit – besonders im internationalen Kontext – über Gebühr belastet? Ist es fair, Unternehmen aus Industriestaaten dabei stärker in Anspruch zu nehmen als ihre Gegenüber in Entwicklungsländern? Werden Unternehmen durch regulatorische Eingriffe wie Berichtspflichten oder Lieferkettengesetze nicht zu sehr gefordert?

Es ist nicht verwunderlich, dass bei der Beantwortung dieser Fragen zunächst einmal eine Verteidigungshaltung bei vielen Unternehmen und ihren Verbänden eingenommen wird: zu viel, zu schnell, zu teuer. Zumindest unterschwellig reflektiert dies die latente Auffassung, Sustainability und Corporate Social Responsibility (CSR) gingen unvermeidlich zulasten des ökonomischen Erfolgs und würden lediglich der Gesellschaft, aber nicht dem Unternehmen dienen.

Es wäre fatal, Unternehmen und ihren Sprachrohren nicht zuzugestehen, ihre Interessen zu vertreten und sich gegen als ungerecht oder als nicht umsetzbar emp-

## 1. EINFÜHRUNG

---

fundene Erwartungen und Vorgaben von Seiten der Politik und der Gesellschaft zu wehren. Im pluralistischen Interessenwettstreit muss dies uneingeschränkt möglich sein. Allerdings muss hinterfragt werden, ob dieser Abwehrkampf länger oder auch schon mittelfristig nicht lediglich ein Kampf gegen Windmühlen ist. Denn die Probleme, die die Notwendigkeit einer nachhaltigen Entwicklung treiben, wie der Klimawandel oder die zunehmende Ressourcenknappheit, werden nicht weniger, sondern mehr.

Die Überlegungen eines Unternehmens sollten sich also nicht darauf beschränken, wie regulatorische Anforderungen nach Möglichkeit bekämpft oder minimalisiert werden können. Vielmehr gilt es zu analysieren, wie das Unternehmen von den relevanten Einflussfaktoren betroffen ist und insbesondere welche Gefahren von ihnen ausgehen. So sind sie zB Preisseigerungen für Rohstoffe ausgesetzt, im schlimmsten Fall stehen diese gar nicht mehr zur Verfügung. Der Klimawandel verändert Produktionsbedingungen, insbesondere bei landwirtschaftlichen Gütern. Extremwetterereignisse wie Stürme und Starkniederschläge werden durch ihn ebenfalls häufiger, was die Logistik gefährdet. Wie fragil internationale Lieferketten sind, hat die Covid-19-Pandemie eindrucksvoll demonstriert.

Vor diesem Hintergrund stellen Konsumenten immer höhere Anforderungen und erwarten zunehmend ein sozial und ökologisch verantwortlicheres Verhalten. Unternehmen, die diesen Erwartungen nicht nachkommen, sehen sich immer größerem medialen Druck, der vornehmlich über soziale Medien entsteht, ausgesetzt. Fehlhandlungen werden skandalisiert und öffentlich angeprangert – ein Wirkmechanismus, den NGOs für sich entdeckt haben und in Perfektion zum Einsatz bringen. Aufgrund der genauen Beobachtung und des hohen Maßes an Sensibilisierung laufen Unternehmen, die sich nur oberflächlich mit dem Thema beschäftigen, Gefahr, der „Schönfärberei“ oder des „Greenwashings“ bezichtigt zu werden; also lediglich vorzugeben, sich verantwortlich zu verhalten, um das eigene Image aufzupolieren. Imageschäden und Reputationsverluste für Unternehmen sind die Folge.

Allerdings wäre es falsch, Nachhaltigkeit und CSR als defensive Konstrukte zu interpretieren, die vornehmlich einer Risikominimierung dienen. Ein verbessertes Risikomanagement stellt zwar einen erheblichen Mehrwert dar, doch bieten sich für Unternehmen viele andere Potenziale. Diese analytisch zu identifizieren und zu nutzen, ist die Hauptaufgabe eines strategischen CSR-Managements. Egal ob es die verbesserte Ansprache von Kund:innen und eine Erhöhung des Absatzes oder gar die Öffnung neuer Märkte, eine steigende Arbeitnehmerzufriedenheit, die Reduktion von Betriebskosten oder das Generieren von Innovation ist, CSR und Nachhaltigkeit sind nicht nur normative Verpflichtungen, die allein dem Wohl der Gesellschaft dienen, sie können und sollen auch einen unternehmerischen Mehrwert schaffen.

Wie dieser Mehrwert aussehen kann, ist unter anderem abhängig von der Branchenzugehörigkeit eines Unternehmens. So sind Automobilhersteller beispielsweise mit der Forderung nach nachhaltigen Mobilitätslösungen konfrontiert. Traditionelle Ansätze können weder einen maßgeblichen Beitrag zu einer nachhaltigen

Entwicklung leisten, noch werden sie die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens sicherstellen. Bei Textilunternehmen wiederum liegt das Augenmerk auf den Arbeitsbedingungen in der Lieferkette. In Erinnerung geblieben sind dabei vielen Konsumenten die Bilder der Ruinen des Fabrikgebäudes „Rana Plaza“ in Bangladesch, bei dessen Einsturz im April 2013 über 1.100 Menschen ums Leben kamen. Die Gewährleistung fairer Arbeitsbedingungen in Niedriglohnländern kann die soziale Situation dort verbessern, Unternehmen in westlichen Ländern aber auch vor dem Vorwurf der Ausbeutung schützen.

Aber auch die Größe eines Unternehmens ist von Einfluss. An große Unternehmen werden aufgrund ihrer wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit und der größeren Tragweite ihres Handelns wesentlich höhere Erwartungen im Hinblick auf ihre gesellschaftliche Verantwortung gestellt als an kleine und mittlere Unternehmen (KMU). Dies wird beispielsweise vom deutschen „CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz“ aus dem Jahr 2017 widergespiegelt, das lediglich für Großunternehmen eine Pflicht zur Nachhaltigkeitsberichterstattung vorsieht.

Aber nicht nur Branche und Unternehmensgröße, sondern auch der geographische Kontext macht CSR zu einem heterogenen Phänomen, das sich über Länder und Kulturen hinweg profund unterscheidet. Vor allem zwischen Industrie- und Entwicklungsländern besteht hier ein großes Gefälle. Während Umweltschutz, die Schaffung einer Work-Life-Balance oder diversitätsfördernde Maßnahmen heute zu typischen Anforderungen gehören, die an Unternehmen in entwickelten Ländern gestellt werden, reduziert sich dies in Staaten der Dritten Welt häufig auf die Gewährleistung von Arbeitsverträgen und elementarer Arbeitsschutzbestimmungen. Erschwerend kommen – auch innerhalb wirtschaftlich homogener Regionen – unterschiedliche gesetzliche Vorgaben hinzu. Diese international divergenten gesellschaftlichen und rechtlichen Erwartungen sind besonders für länderübergreifend tätige Unternehmen eine Herausforderung.

Mit unterschiedlichen Erwartungen sehen sich Unternehmen aber auch – unabhängig vom räumlichen Kontext – aufgrund der verschiedenen Stakeholdergruppen konfrontiert, die ihre Interessen an sie herantragen. Diese stehen sich oft diametral gegenüber. Während Umweltschutzgruppen Investitionen in den Klimaschutz fordern, erwarten Investoren<sup>1</sup> höhere Gewinne. Kund:innen möchten günstigere Produkte, die Lieferanten aber einen höheren Preis. Diese beispielhaften Spannungsfelder werfen die Frage auf, welche gesellschaftliche Verantwortung denn nun schwerer wiegt als die andere.

Beantwortet werden kann sie nur unternehmensindividuell. Das heißt, jedes Unternehmen muss für sich – abhängig von seiner Branche, Größe, dem geographischen Aktionsradius und den Stakeholdern – identifizieren, welche Bereiche und Themen es im Rahmen seiner gesellschaftlichen Verantwortung adressiert.

---

1 Werden Akteure gemeint, die in den hier behandelten Kontexten meist als organisationale Einheiten auftreten (wie zB Investoren oder Lieferanten), wird auf die Verwendung der weiblichen und männlichen Form verzichtet. Bei Akteur:innen, die sowohl als Individuen als auch als organisationale Einheiten bedeutsam sind (zB Endkund:innen und Geschäftskunden) werden beide Formen verwendet. Eine vollständige Trennschärfe ist jedoch nicht immer möglich.

## 1. EINFÜHRUNG

---

Der Kerngedanke moderner CSR ist jedoch immer gleich: Es geht darum, durch planvolles Handeln einen gesellschaftlichen und unternehmerischen Mehrwert zu schaffen, also etwas plakativ formuliert, eine Win-Win-Situation zu schaffen. Wenn Unternehmen selbst von nachhaltigem Handeln profitieren, dann kann auch davon ausgegangen werden, dass sie umfassend und langfristig nachhaltig handeln werden. Jegliches Handeln, dass für Unternehmen nicht vorteilhaft ist, wird nur marginal oder unter Zwang erfolgen. Wenngleich staatliche Regulatorik wichtig ist, auch weil der Markt nicht alles regelt, wird sie alleine nicht ausreichen, eine nachhaltige Zukunft zu gewährleisten. Dafür braucht es eigenverantwortliche unternehmerische Leistung.

Basierend auf diesen Vorüberlegungen vermittelt dieses Buch,

- welche Bedeutung und Inhalte sich hinter den Begriffen Nachhaltigkeit, Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship verbergen und welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen ihnen bestehen;
- welche Richtlinien, Standards und Rahmenwerke existieren, die die genannten Begriffe konkretisieren und eine Orientierungshilfe bei ihrer Umsetzung darstellen, wie zB die UN Sustainable Development Goals, die ISO 26000 oder das „CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz“;
- welche wirtschaftlichen, sozialen, ökologischen und politischen Entwicklungen die Bedeutung dieser Themen treiben;
- welche unternehmerischen Vorteile durch CSR und Nachhaltigkeit zu erzielen sind
- wie Unternehmen eine individuelle CSR-Strategie für sich entwickeln können, aufbauend auf einem strategischen Prozess, in dem folgende Fragen zu beantworten sind:
  - Welche organisationalen Grundlagen, also Strukturen und Prozesse, müssen geschaffen werden, um CSR im Unternehmen verankern zu können?
  - Wie kann identifiziert werden, welche CSR-Themen aus den ganz unterschiedlichen Bereichen (Umwelt, Anliegen von Mitarbeitenden und Kund:innen, Datenschutz etc) überhaupt für das Unternehmen wesentlich sind?
  - Wie können Stakeholder in den Prozess der Strategieformulierung eingebunden werden?
  - Wie können Ziele im Bereich CSR formuliert und über entsprechende Strategien verfolgt werden?
  - Was ist operativ zu tun, um die Implementierung der für die Zielerreichung notwendigen Maßnahmen und Programme in den einzelnen Unternehmensbereichen sicherzustellen?
  - Welche Instrumente und Hilfsmittel können dabei im strategischen und operativen Bereich eingesetzt werden?
  - Wie kann die CSR-Leistung kontrolliert werden, um festzustellen, ob die Strategien und ergriffenen Maßnahmen erfolgreich sind und die verwendeten Ressourcen effektiv eingesetzt wurden?

- Welche Möglichkeiten und Formen gibt es, um über CSR-Aktivitäten zu informieren und den Austausch mit Stakeholdern zu verbessern?

Übergeordnet geht es darum, die Leserinnen und Leser in die Lage zu versetzen, eine individuelle CSR-Strategie für ein Unternehmen, egal ob privater oder öffentlicher Natur, entwickeln, umsetzen und kontrollieren zu können. Deshalb steht, wenngleich notwendige theoretische und konzeptionelle Grundlagen gelegt werden, die praktische Relevanz und Anwendbarkeit der Inhalte im Vordergrund.

Deshalb werden in Kapitel 2 zum Zwecke einer theoretischen Basis die wichtigsten Begriffe und Konzepte besprochen, weil gerade im Kontext von CSR und Nachhaltigkeit oft definitorische Unschärfen existieren, wie bereits die zumeist synonyme, um nicht zu sagen willkürliche Verwendung beider Termini in der Praxis zeigt. Hier gilt es auch, beide und verwandte Begriffe mit Inhalt zu füllen, um zu veranschaulichen, welche Bereiche und Themen sie umfassen.

Das dritte Kapitel setzt sich mit sozialen, ökologischen und ökonomischen Entwicklungen auseinander, die das Thema CSR bzw. Nachhaltigkeit „treiben“, also maßgeblich für seine zunehmende Bedeutung verantwortlich sind. Sogenannte „Megatrends“ wie der Klimawandel, der demographische Wandel oder Ressourcenknappheit erzwingen nahezu eine Auseinandersetzung mit verantwortlichem und nachhaltigem Wirtschaften; gerade in der medialisierten Welt von heute, in der immer mehr Transparenz herrscht, die unternehmerisches Fehlhandeln sichtbar macht.

Daran anknüpfend beschäftigt sich Kapitel 4 mit den Vorteilen, die ein Unternehmen aus der strategischen Umsetzung von CSR und Nachhaltigkeit ziehen kann, wie etwa den Schutz der eigenen Reputation. Weitere Vorteile, die kurz genannt werden können, sind bessere Beziehungen zu Stakeholdern wie Kund:innen, Lieferanten, Investoren und Mitarbeitenden, eine stärkere Innovationskraft, die Schaffung von Differenzierungsvorteilen auf dem Markt und Effizienzsteigerungen.

Wie diese Vorteile strategisch realisiert werden können, thematisiert das folgende Kapitel. Hier werden in Anlehnung an das strategische Managementmodell die einzelnen Schritte zur Entwicklung und Umsetzung einer CSR- bzw. Nachhaltigkeitsstrategie aufgezeigt. Sie umfassen die Formulierung einer übergeordneten Vision und Zielsetzung, die organisationale Verankerung, die strategische Analyse, die Strategiedefinition, ihre Umsetzung sowie die strategische Kontrolle und das Reporting. Diesem Studienbrief liegt also primär die Managementperspektive zugrunde, bei der die Umsetzung des Themas unter Strategiegesichtspunkten im Vordergrund steht.

In Kapitel 6 werden verschiedene Rahmenwerke vorgestellt, die Unternehmen zum einen eine mögliche Hilfestellung bei der Umsetzung von CSR und Nachhaltigkeit bieten, gleichzeitig aber auch versuchen, eine gewisse Standardisierung, vor allem im Bereich der Berichterstattung zu schaffen, so dass eine gewisse Vergleichbarkeit und Überprüfbarkeit der Nachhaltigkeitsleistung verschiedener Unternehmen entsteht. Zu den bekannteren dieser Rahmenwerke gehören die Sustainable

## **1. EINFÜHRUNG**

---

Development Goals (SDGs), der UN Global Compact (UNGC), die Global Reporting Initiative (GRI) und der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK).

Das abschließende Kapitel stellt einen Ausblick dar, der sich mit der Frage auseinandersetzt, wie die gegenwärtige Covid-19-Pandemie sich auf die Themen CSR und Nachhaltigkeit auswirkt. Kurz erörtert werden dabei zwei mögliche Szenarien, von denen das erste Corona als „Bremse“ für CSR und Nachhaltigkeit sieht, während das zweite von einer „beschleunigenden“ Wirkung von Corona ausgeht. Warum es sich bei CSR und Nachhaltigkeit in keinem Fall um eine Modeerscheinung handelt, wird abschließend diskutiert.

## 2. BEGRIFFLICHKEITEN UND KONZEPTE



Abb. 2.2: Carroll's Pyramid of CSR (Quelle: AQA 2019)

Gemeinwohl beizutragen. Beispiellohaft genannt werden können hier Spenden oder Stiftungen. Die entsprechenden Aktivitäten werden von der Gesellschaft begrüßt, allerdings nicht in einem Maße erwartet, wie die Einhaltung der drei Verpflichtungen auf den niedrigeren Stufen. Anders gesagt: Nur weil ein Unternehmen nicht spendet oder eine Stiftung gründet, würde es kaum als unverantwortlich wahrgenommen werden.

Dieser Auffassung folgend wird CC heute weithin als Bestandteil einer übergeordneten CSR verstanden (siehe dazu Kapitel 2.2). Allerdings gibt es Autoren, die eine „equivalent view of corporate citizenship“ (Matten und Moon 2005) vertreten, die nicht zwischen CSR und CC differenziert. Andere Autoren sehen in Corporate Citizenship sogar den übergeordneten Begriff, der im Gegensatz zu CSR nicht nur die Verantwortung und Pflichten des Unternehmens herausstellt, sondern auch seine Rechte und Möglichkeiten, vor allem im Hinblick auf politische Einflussmöglichkeiten (Fifka 2009).

### 2.1.2 CSR als strategisches Konzept

Allen oben diskutierten Definitionen von CSR ist gemein, dass sie CSR als normatives Konzept verstehen, dass eine Verpflichtung des Unternehmens gegenüber der Gesellschaft in unterschiedlichen Formen zum Ausdruck bringt. Im Kern geht es also darum, dass das Unternehmen den Forderungen und Erwartungen gesellschaftlicher Akteure nachkommt. Es handelt sich somit um ein reaktives Vorgehen seitens der Unternehmen und nicht um ein proaktives oder gar selbstdienliches. In dieser Sichtweise dient CSR ausschließlich der Gesellschaft, nicht dem Unternehmen.

Darin kommt eine tradierte Wahrnehmung zum Ausdruck, die auch heute noch anzutreffen ist: Was gut ist für die Gesellschaft, ist schlecht für Unternehmen und umgekehrt. Diese angenommene Dichotomie wurde auch lange in der akademischen Diskussion nicht überwunden, weshalb CSR auch nicht als Managementkonzept betrachtet wurde. Bestenfalls wurde es als Bestandteil eines umfassenden Risikomanagements gesehen, das für gesellschaftliche Erwartungshaltungen sensibilisieren konnte.

Diese Auffassung hat sich erst in der jüngeren Vergangenheit geändert. CSR wird heute mehr und mehr als strategisches Konzept gesehen, das auch einem unternehmerischen Zweck dient. Dieser Entwicklung hat auch die Europäische Union (EU) mit einer veränderten Definition von CSR im Jahr 2011 Rechnung getragen, in der es heißt, dass über CSR „die Schaffung *gemeinsamer Werte* [meine Hervorhebung] für die Eigentümer/Aktionäre der Unternehmen sowie die übrigen Stakeholder und die gesamte Gesellschaft optimiert werden [soll]“ (7). Die EU setzt dabei auf eine „intelligente Kombination aus freiwilligen Maßnahmen und nötigenfalls ergänzenden Vorschriften“ (7). CSR ist also in erster Linie freiwilliger Natur, was auch aus strategischen Gesichtspunkten notwendig ist. Nur der freie Gestaltungsspielraum erlaubt es Unternehmen, CSR individuell zu gestalten und eine für sie passende CSR-Strategie zu formulieren, um einen gesellschaftlichen und unternehmerischen Mehrwert zu schaffen. Dennoch macht die EU deutlich, dass sie zu regulatorischen Maßnahmen bereit ist, sollten die Unternehmen nicht aus eigenem Antrieb ihrer gesellschaftlichen Verantwortung nachkommen.

Exakt dieses Vorgehen ließ sich beispielhaft im Kontext der „CSR-Richtlinie“ der EU (2014/95) beobachten, die von großen, kapitalmarktorientierten Unternehmen die Veröffentlichung eines Nachhaltigkeitsberichts verlangt. Diese wurde im Frühjahr 2017 vom Deutschen Bundestag in ein nationales Gesetz (oft als „CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz“ oder „Berichtspflicht“ bezeichnet) übertragen. Nachdem die EU festgestellt hatte, dass das CSR-Reporting seitens der Unternehmen eher marginal ist, die Freiwilligkeit also keine ausreichenden Resultate produzierte, entschloss sie sich zum regulatorischen Vorgehen.

Die Idee dieses „gemeinsamen Wertes“ geht zurück auf Porter und Kramer und ihren vielzitierten Aufsatz „Strategy and Society – The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility“ aus dem Jahr 2006, in dem sie die Schaffung eines Mehrwerts für die Gesellschaft durch CSR fordern, der gleichzeitig einen Mehrwert für das Unternehmen darstellt. Dies trägt der Idee Rechnung, dass Unternehmen und Gesellschaft aufeinander angewiesen sind. Aus Sicht der Gesellschaft ist dieses Verständnis durchaus vorteilhaft, denn nur wenn Unternehmen mit ihrem CSR-Engagement auch eigene Ziele verfolgen dürfen, werden sie es auch langfristig und umfangreich gestalten. Ginge CSR hingegen zu lasten des Unternehmens und hätte ausschließlich einen gesellschaftlichen Mehrwert, könnte von keinem Unternehmen erwartet werden, sich nennenswert zu engagieren. Für ein Unternehmen gilt es also, dem modernen CSR-Verständnis folgend, sich die Frage zu stellen, was es tun kann, um einen Mehrwert für die Gesellschaft und für sich zu schaffen.

## 2. BEGRIFFLICHKEITEN UND KONZEPTE

---

Dieser „shared value“ soll anhand einer kurzen Fallstudie veranschaulicht werden. Im März 2007 brachte Vodafone über seine kenianische Tochtergesellschaft das Überweisungs- und Bezahlsystem „M-Pesa“ auf den dortigen Markt. Mit M-Pesa erhalten die Kund:innen eine zusätzliche Funktion auf dem Handy, die „Send Money“ heißt. Kund:innen gehen in einen Laden, laden Geld auf ihre Handy-Accounts und schicken dieses dann an Familie, Freunde und Bekannte, die dafür ebenfalls ein Handy besitzen müssen. Die Empfänger:innen gehen in einen ähnlichen Laden, zeigen den Code auf ihrend Handys und ihre Ausweise vor und erhalten daraufhin das vorher überwiesene Geld.

Dies scheint zunächst als nichts Besonderes, bedenkt man jedoch, dass viele Kenianer kein Bankkonto und keinen Zugang zu finanzieller Infrastruktur besitzen, jedoch ein Handy, wird der gesellschaftliche Mehrwert des Systems schnell deutlich. Mit M-Pesa kann Geld schnell über große Distanzen transferiert werden, während es vorher physisch von einem Ort zum anderen transportiert werden musste, was nicht nur ineffizient war, sondern auch zu regelmäßigen Überfällen geführt hat. Zudem lag ein gesellschaftlicher Mehrwert darin, dass M-Pesa für viele Kleinunternehmer die Möglichkeit bot, Zahlungsverkehr reibungslos und sicher abzuwickeln. Suri und Jack (2016) berechneten in einer Studie, dass aufgrund von M-Pesa fast 200.000 kenianische Haushalte die Armutsgrenze überschritten.

Auch wenn die Entwicklung des Systems für Vodafone mit einem Aufwand verbunden war (zB Entwicklung einer neuen Software, die Ausweitung der Systeme und Kapazitäten von Safaricom und das Anlernen der Mitarbeitenden und des Verkaufspersonals von Safaricom im Hinblick auf das neue Produkt), konnte das Unternehmen dadurch neue Kund:innen gewinnen und seine Reputation stärken. Innerhalb der ersten vier Jahre wuchs die Zahl der Nutzer in Kenia allein auf 17 Millionen. Der Erfolg des Systems führte dazu, dass Vodafone es auch in anderen Ländern mit schwacher Finanzinfrastruktur einführte, zB Afghanistan, Südafrika und Indien.

Die Fallstudie macht noch ein weiteres wichtiges Charakteristikum moderner CSR deutlich: CSR geschieht im Kerngeschäft. Vodafone hat seine Kernkompetenzen und Ressourcen genutzt, um eine gesellschaftliche Problemlage zu adressieren. Dies ist etwas Anderes als Geld für einen guten Zweck zu spenden oder als wohl-tätiger Sponsor aufzutreten. Etwas vereinfacht könnte man sagen, dass es bei CSR darum geht, wie ein Unternehmen Geld verdient, und nicht, wofür es das Geld ausgibt. Es wäre durchaus möglich, Geld durch unfaire oder gar betrügerische Praktiken zu verdienen und dann als großzügiger Spender aufzutreten. Kaum jemand würde dies jedoch als verantwortliches Verhalten einordnen. Zentral ist also die Frage, wie ein Unternehmen mit seinen Kund:innen, Mitarbeitenden, Investoren, Lieferanten und anderen Stakeholdern sowie übergeordneten sozialen Belangen, zB Kinderarbeit und Menschenrechte, und ökologischen Problemen – etwa Klimawandel und Ressourcenknappheit – umgeht.

Der Umstand, dass CSR im Kerngeschäft verortet ist und damit auch ein unternehmerisches Ziel verfolgt werden soll, macht es zu einem Managementkonzept.

Unter Berücksichtigung der im Unternehmen vorhandenen Kompetenzen und Ressourcen und unter Abwägung übergeordneter Unternehmensziele gilt es für Unternehmen deshalb, eine ganzheitliche CSR-Strategie zu entwickeln. Deren Ziel ist die Schaffung eines „shared value“, der auf der unternehmerischen Seite in erster Linie in Wettbewerbsvorteilen liegt.

Die Entwicklung einer CSR-Strategie folgt dabei den Schritten des strategischen Managementprozesses, was Gegenstand des 6. Kapitels ist. Besondere Bedeutung kommt dabei einer Selektion bzw. Priorisierung von Themen zu. CSR umfasst in einer Gesamtheit eine Vielzahl an Themen, die von betrieblichen Umweltschutz, über Arbeitsbedingungen in der Lieferkette und faire Behandlung von Kund:innen bis hin zu Spenden für lokale Vereine reichen. Kein Unternehmen hat die Ressourcen, weder finanzieller noch personeller Natur, um sich aller Themen des „bunten Blumenstraußes“ CSR anzunehmen. Innerhalb der verschiedenen Handlungsfelder von CSR gilt es, die relevanten Themen zu identifizieren und in der Strategie entsprechend ihrer Wichtigkeit zu berücksichtigen.

### 2.2.3 Handlungsfelder von CSR

Eine der größten Schwierigkeiten im Kontext von CSR – sowohl im akademischen als auch im praktischen Umfeld – ist die enorme Bandbreite, die CSR umfasst. Nahezu alles von Arbeitssicherheit über Kohlendioxid (CO<sub>2</sub>)-Emissionen, Biodiversität, fairer Handel, Konsumentenschutz, Menschenrechte, Produktverantwortung, Recycling bis hin zu Wasseraufbereitung lässt sich unter CSR subsumieren. Das macht das Konzept nur schwer greifbar, sogar nahezu willkürlich, denn mehr oder weniger alles lässt sich als CSR interpretieren. Für Unternehmen stellen sich die Fragen: Was davon ist wichtig für mich, was muss ich tun und wo fange ich an?

Die Komplexität der Materie wird ebenfalls deutlich, wenn die CSR-Definition der EU herangezogen wird. Sie bestimmt den Begriff ua als „die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft“. Die Auswirkungen unternehmerischen Handelns sind äußerst vielfältig und meist kaum zu überblicken, besonders dann nicht, wenn Ursache-Wirkungs-Beziehungen hergestellt werden sollen. Wir können beispielsweise sehr genau wissen, wieviel CO<sub>2</sub> ein Unternehmen ausstößt, doch welche Wirkung hat das? Wie groß ist der „Anteil“ am Klimawandel und den damit verbundenen Schäden? Die Problematik der Bestimmbarkeit nimmt selbstredend mit der Größe des Unternehmens, seiner Diversifikation und seinem internationalen Betätigungsradius zu.

Um zunächst einmal die mögliche Themenvielfalt besser überblicken zu können, empfiehlt sich eine Unterteilung von CSR in vier sogenannte „Handlungsfelder“. Hier hat sich – besonders im deutschsprachigen Raum – eine Aufteilung in „Markt“, „Arbeitsplatz“, „natürliche Umwelt“ und „Gemeinwesen“ etabliert. Innerhalb der einzelnen Handlungsfelder kann zur Identifikation einzelner Themen auf eine Strukturierung anhand der jeweiligen Anspruchsgruppen bzw. Stakeholder zurückgegriffen werden. Es wird also die Frage beantwortet: Welche Themen sind für die einzelnen Stakeholder-Gruppen relevant? Einschränkend muss

## 2.3 NACHHALTIGKEIT/SUSTAINABILITY

---

Fifka, M. (2011). Corporate Citizenship in Deutschland und den USA: Gemeinsamkeiten und Unterschiede im gesellschaftlichen Engagement von Unternehmen und das Potential eines transatlantischen Transfers. Wiesbaden: Gabler.

### 2.3 NACHHALTIGKEIT/SUSTAINABILITY

Der Begriff der Nachhaltigkeit hat sich – auch in seiner englischen Übersetzung – in den vergangenen Jahren zum dominierenden Begriff im deutschsprachigen Raum entwickelt und dabei besonders in der Unternehmenspraxis den CSR-Begriff abgelöst. Dies hat mehrere Gründe. Zunächst handelt es sich dabei nicht um einen Anglizismus, der in seiner Verwendung manchmal schwierig ist und oft konstruiert wirkt. Zudem lässt sich der Begriff auch als Adjektiv nutzen, was bei CSR schwierig ist. Der wohl wichtigste Faktor aber ist die Betonung des Begriffs durch staatliche Institutionen und Initiativen, allen voran die Vereinten Nationen. Durch die Verabschiedung der „Nachhaltigen Entwicklungsziele“ (Sustainable Development Goals) wurde der Begriff global gesetzt.

Interessanterweise waren es auch die Vereinten Nationen, die in den 1980er Jahren zu einer „Wiederbelebung“ des Nachhaltigkeitsbegriffs beitrugen, nachdem er für fast zwei Jahrhunderte eher in Vergessenheit geraten war. Seine erstmalige nachgewiesene Verwendung geht zurück bis in das Jahr 1713. Damals forderte Hans Carl von Carlowitz, seines Zeichens kurfürstlich-sächsischer Oberbergbaumeister des Erzgebirges, in seinem grundlegenden Werk *Sylvicultura Oeconomica* eine „continuierliche beständige und nachhaltende Nutzung des Holtzes [...], weiln es eine unentberliche Sache ist, ohne welche das Land in seinem Esse [Wesen, meine Anmerkung] nicht bleiben mag“ (zitiert nach Schuler 2000: 498; im Original: 105). 1795 präzisierte Georg Ludwig Hartig dann das Konzept der forstwirtschaftlichen Nachhaltigkeit, ohne den Begriff zu verwenden, und verwies darauf, dass dem Wald nur so viel Holz entnommen werden darf, wie nachwachsen kann, da ansonsten mit der natürlichen auch die wirtschaftliche Lebensgrundlage vernichtet werden würde. Es ist bemerkenswert, dass dieses frühe Begriffsverständnis Hartigs in seiner Zukunftsorientierung bis heute den Kerngedanken eines „modernen“ Nachhaltigkeitsverständnisses ausmacht. Denn die Grundidee, dass es ohne eine intakte ökologische Basis langfristig auch keine wirtschaftliche und keine soziale Lebensgrundlage geben kann, steht nach wie vor im Mittelpunkt einer nachhaltigen Entwicklung.

Genau diese Überlegung des notwendigen Erhalts der natürlichen Lebensgrundlagen griff die World Commission on Environment and Development der UN (nach ihrer Vorsitzenden Gro Harlem Brundtland auch als „Brundtland Kommission“ bekannt) im Jahr 1987 in ihrer bekannten Definition „nachhaltiger Entwicklung“ auf: „Sustainable development is the development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.“ Weiter präzisierte die Kommission: „The concept of sustainable development does imply limits – not absolute limits but limitations imposed by the present state of technology and social organization on environmental resources and by the ability of the biosphere to absorb the effects of human activities. But

## 2. BEGRIFFLICHKEITEN UND KONZEPTE

---

technology and social organization can be both managed and improved to make way for a new era of economic growth.“

Hieran wird die Herausforderung, um nicht zu sagen das Dilemma nachhaltiger Entwicklung deutlich. Verhelfen wir den gegenwärtigen Generationen zu sozio-ökonomischem Fortschritt („the needs of the present generations“), so ist dafür der Einsatz natürlicher Ressourcen notwendig. Auch im Zeitalter der Digitalisierung ist es uns nicht möglich, wirtschaftlichen Fortschritt ohne Rohstoffe zu generieren. Deren Verbrauch geht aber wiederum zulasten künftiger Generationen, die im schlimmsten Fall diese Rohstoffe nicht mehr zu ihrer Verfügung haben, um ihre Lebensgrundlage zu sichern („the ability of future generations to meet their own needs“). Hieran wird die untrennbare Verbindung der sozialen, ökonomischen und ökologischen Dimension nachhaltiger Entwicklung deutlich.

Dennoch wurde der Begriff in der Folgezeit häufig nur auf die ökologische Dimension bezogen, während die wirtschaftliche und soziale Dimension ausgeklammert wurden. Dementsprechend bemerkte der Sachverständigenrat für Umweltfragen in seinem Umweltgutachten aus dem Jahr 1998, dass die „ursprüngliche Diskussion über nachhaltige Entwicklung Anfang der 1990er-Jahre durch rein ökologisch ausgerichtete Umweltpläne bestimmt [war]“ (56). Diese Wahrnehmung ist bis heute dominierend geblieben. In einer Umfrage des GfK Vereins aus dem Jahr 2016 zur Bedeutung von Nachhaltigkeit wurde „Umweltbewusstes Handeln“ von 29 % der Befragten – und damit am häufigsten – mit dem Begriff assoziiert. In umweltkritischen Branchen ist dieses Verständnis noch ausgeprägter. Der Branchenverband der Chemieunternehmen führte im Jahr 2019 eine Umfrage unter Beschäftigten in der Chemie-Industrie durch, die ergab, dass 98 % der Befragten Umweltthemen mit dem Nachhaltigkeitsbegriff verbinden, aber nur 40 % assoziieren damit soziale Aspekte und gar nur 28 % sehen einen wirtschaftlichen Zusammenhang. Das Verständnis, dass Nachhaltigkeit eben auch eine soziale und wirtschaftliche Dimension hat, wie dies bereits 1987 von der Brundtland-Kommission unzweideutig formuliert wurde, ist also nach wie vor begrenzt. Damit wird dem Begriff der ganzheitliche Charakter genommen und die angestrebte Gleichwertigkeit der drei Dimensionen vernachlässigt.

Auf der Unternehmensebene hat John Elkington in seinem bekannten Werk *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business* zur Bekanntheit dieses angestrebten Dreiklangs beitragen können. Wie der Begriff der „Triple Bottom Line“ suggeriert, geht es dabei um die Verfolgung dreier miteinander verbundener Ziele: wirtschaftliche Prosperität, ökologische Qualität und soziale Gerechtigkeit, die gelegentlich auch mit der Formel „people, planet, profit“ umschrieben werden. Die Triple Bottom Line ist dabei eine Anspielung auf den Strich unter einer Bilanz, unter dem das entscheidende Ergebnis aufgeführt wird. Elkington forderte, dass Unternehmen nicht nur auf Basis ihrer finanziellen Leistung beurteilt werden sollten, sondern auch anhand ihrer sozialen und ökologischen Leistung. Das Resultat ist eine „Dreifach-Bilanz“, die über die klassische Finanzberichterstattung hinausgeht.

Dieses Konzept der drei Dimensionen wurde in der jüngeren Vergangenheit auch vermehrt auf den CSR-Begriff angewandt, wie die folgende Definition des Unternehmensnetzwerkes „Business for Social Responsibility“ (2011) zeigt: „CSR means *achieving commercial success* in ways that honor ethical values and *respect people, communities, and the natural environment* [meine Hervorhebungen].“ Die hervorgehobenen Passagen repräsentieren exakt die wirtschaftliche, soziale und ökologische Dimension, die sich als dominierende Merkmale von Nachhaltigkeit herauskristallisiert haben und entsprechend in allen Modellen des Konzepts zu finden sind.

### 2.3.1 Nachhaltigkeitsmodelle

Die Idee, dass Nachhaltigkeit auf drei Säulen ruht, wird im deutschsprachigen Raum dementsprechend als das „Drei-Säulen-Modell“ der Nachhaltigkeit bezeichnet. Die drei Elemente stehen nebeneinander und bilden – gleichberechtigt – die tragenden Säulen des Konzepts (siehe Abb. 2.3). Allerdings wird dieses Modell aus unterschiedlichen Gründen kritisiert. Zunächst scheinen sich die Säulen aufgrund ihres Nebeneinanders nicht zu beeinflussen, was in der Realität kaum der Fall ist. So kann es leicht passieren, dass ein ausgeprägtes Gewinnstreben zulasten der ökologischen und sozialen Säule geht, was im Modell jedoch nicht zum Ausdruck kommt. Im Extremfall könnte sogar eine Säule wegfallen, ohne dass das „Haus der Nachhaltigkeit“ einstürzen würde.

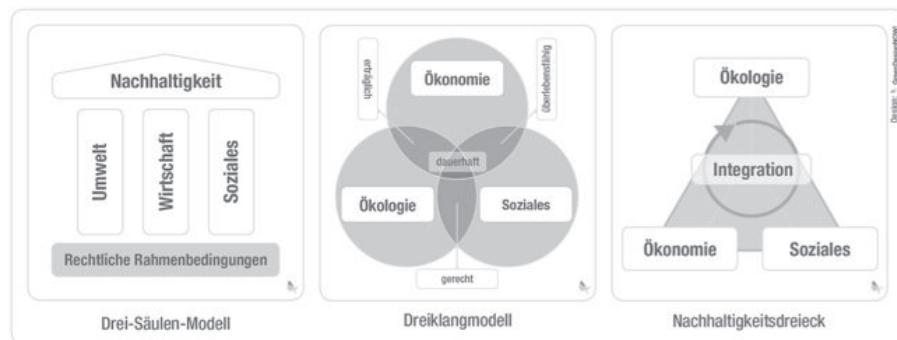


Abb. 2.3: Nachhaltigkeitsmodelle (Quelle: Pufé 2017)

Um dieses Defizit zu adressieren, stellt das „Dreiklangmodell“ (auch als „Schnittmengenmodell“ bezeichnet) die ineinander greifende Beziehung zwischen den drei Dimensionen heraus. Zunächst kann zwischen je zwei Kreisen ein integrativer Zusammenhang bestehen. So bewegen sich beispielsweise umweltfreundliche Technologien häufig in der Schnittmenge zwischen Ökonomie und Ökologie, während beispielsweise Bildungsprogramme zu Umweltschutz im Bereich zwischen Ökologie und Sozialem angesiedelt werden können. Finanzielle Bildung wiederum würde sich in der Schnittmenge aus Ökonomie und Sozialem bewegen. Den angestrebten „Sweetspot“ stellt der Dreiklang aus allen Dimensionen dar. Hier könnten beispielsweise Carsharing-Modelle genannt werden, die Umweltbelastung

## 2. BEGRIFFLICHKEITEN UND KONZEPTE

---

reduzieren und soziale Interaktion fördern, während sie als Geschäftsmodell auch ökonomisch vorteilhaft sein können.

Das Nachhaltigkeitsdreieck betont ebenfalls den integrativen Charakter zwischen den drei Bereichen. Allerdings sieht es dabei eine mögliche Berechnung der Ausgewogenheit der drei Bereiche vor, während diese im Schnittmengenmodell eher intuitiv bleibt. Denn dort sind die Möglichkeiten der Verortung begrenzt. Ein Projekt, das einen hohen sozialen und ökologischen, aber nur einen begrenzten ökonomischen Mehrwert schafft, ist darin nicht darstellbar; im Nachhaltigkeitsdreieck hingegen schon. Kleine und Hauff (2009) schlagen dafür ein Gleichungssystem auf Basis der Formel  $x + y + z = 100\%$  vor. Dadurch ist eine genaue Positionierung innerhalb des Dreiecks möglich – immer vorausgesetzt, der jeweilige Beitrag auf einer der drei Dimensionen lässt sich mathematisch derart genau bestimmen.

Allen drei Modellen ist eine sogenannte „schwache Nachhaltigkeit“ gemein, dh sie betonen die ökologische Dimension nicht grundsätzlich stärker als die beiden anderen Dimensionen und gehen davon aus, dass sich verschiedene Ressourcen gegenseitig kompensieren können. Eine ökologische Ressource lässt sich beispielsweise durch den Verbrauch einer anderen ersetzen und ausgleichen. Der Erschöpfung einer Ressource kann durch technologische Entwicklung begegnet oder zumindest können die Folgen gemildert werden. Denkbar im Rahmen der schwachen Nachhaltigkeit ist auch, natürliche Ressourcen durch Ressourcen zu ersetzen, die vom Menschen hergestellt wurden.



Abb. 2.4: Modell der starken Nachhaltigkeit (Quelle: eigene Darstellung)

In der „starken Nachhaltigkeit“ hingegen wird die Ökologie – wie es im sogenannten „Kreismodell der starken Nachhaltigkeit“ (Abb. 2.4) zum Ausdruck kommt – über die beiden anderen Dimensionen gestellt, da sie grundlegend für das Überleben ist. Ohne natürliche Ressourcen ist weder ein Überleben für den Menschen noch ein längerfristiges Wirtschaften möglich. Ein tragfähiges Sozialwesen ist dementsprechend in eine intakte Ökologie eingebettet und ohne sie nicht

möglich. Ein funktionierendes Wirtschaftssystem wiederum ist von einer tragfähigen ökologischen und auch sozialen Umwelt abhängig. Substituierbar sind hier also in erster Linie Human- und Sachkapital, dh, der Mensch kann beispielsweise durch Maschinen ersetzt werden. Ein Austausch oder Ersetzen von natürlichen Ressourcen durch Human- oder Sachkapital ist jedoch nicht nachhaltig denkbar.

### 2.3.2 Dimensionen der Nachhaltigkeit

In Anlehnung an das Modell der starken Nachhaltigkeit soll hier die ökologische Nachhaltigkeit aufgrund ihrer überragenden Bedeutung zuerst betrachtet werden.

#### 2.3.2.1 Ökologische Nachhaltigkeit

Die ökologische Dimension der Nachhaltigkeit verlangt in ihren Grundsätzen eine Lebens- und Wirtschaftsweise, die natürliche Ressourcen nur in einem Maß beansprucht, das eine Regeneration dieser Ressourcen gestattet (Fifka 2011b). Bereits jetzt nutzen wir zahlreiche Ressourcen im Übermaß, so dass die Bestände stark abnehmen und deren vollständige Erschöpfung absehbar ist (siehe dazu auch Kapitel 4.3). Dies gilt sowohl für Rohstoffe, zB Öl oder Erdgas, die sich grundsätzlich nicht in menschlichen Zeithorizonten erneuern, als auch für sich regenerierende Ressourcen wie Frischwasser, das dennoch zunehmend knapp wird und vermutlich den kritischsten aller Rohstoffe im 21. Jahrhundert darstellen wird. Schließlich ist auch eine Übernutzung natürlicher Tierbestände festzustellen, wie etwa bei zahlreichen Fischarten (Le Pape et al. 2017), wodurch die weiter unten erläuterte Biodiversität ebenfalls gefährdet ist.

Neben dem schonenden Umgang mit Ressourcen, der bereits in von Carlowitz‘ „Urdefinition“ angelegt ist, spielt heute Klimaschutz eine wichtige Rolle im Rahmen der ökologischen Nachhaltigkeit. Neben der sich abzeichnenden Frischwasserkrise zählt die globale Erwärmung zweifelsfrei zu den größten Herausforderungen des 21. Jahrhunderts. Von einigen Skeptikern abgesehen, ist zwischenzeitlich auch weitestgehend unstrittig, dass diese Erwärmung menschengemachte, also anthropogene Ursachen hat, die besonders seit der Industrialisierung zu beobachten sind.

So betrug der Temperaturanstieg seit dem Einsetzen der Industrialisierung bis zum Jahr 2017 in etwa 1 °C (IPCC, 2018). In Deutschland lag sie im Zeitraum von 1881, dem Beginn der Wetteraufzeichnung, bis 2018 mit 1,5 °C sogar über dem globalen Durchschnitt (siehe Abb. 2.5). Wie die Abbildung zeigt, ist bis zum Ende des Jahrhunderts im besten Fall mit einer Erwärmung um 2 °C im Vergleich zum Mittelwert der Jahre 1961 bis 1990 – Klima wird stets in Perioden von 30 Jahren gemessen – zu rechnen, im schlechtesten um über 5 °C.

## 6. DER CSR- UND NACHHALTIGKEITSMANAGEMENT-PROZESS

Angelegenheiten usw. Dann jedoch sollte eine regelmäßige Koordination zwischen den Gruppen stattfinden, um ein stimmiges Gesamtkonzept zu gewährleisten.

Eine der wichtigsten Aufgaben des CSR-Teams liegt darin, die Mitarbeitenden in den jeweiligen Abteilungen zu informieren, zu sensibilisieren und zu gewinnen. Die strategische Umsetzung von CSR bedeutet zwangsläufig auch Veränderung. Diese wiederum ist häufig mit Unsicherheit verbunden, weshalb die Gefahr besteht, dass Mitarbeitende ihr ablehnend gegenüberstehen. Deshalb ist es unerlässlich zu erklären, warum die Auseinandersetzung mit und die Umsetzung von CSR für das Unternehmen wichtig ist. Zudem sollte sich das CSR-Team aufgrund der unterschiedlichen Perspektiven, die in ihm vereint sind, in die strategische Analyse einbringen.

### Übungs- und Reflexionsfragen:

- Welches sind die grundsätzlichen Funktionen von CSR-Manager:innen?
- Welche Möglichkeiten bestehen für die Verankerung der Position eines CSR-Managers oder einer CSR-Managerin im Unternehmen?
- Was ist bei der Zusammenstellung des CSR-Teams zu beachten?
- Welche Aufgaben hat das CSR-Team in einem Unternehmen?

Einführende Literatur:

- Haski-Leventhal, D. (2018). Strategic Corporate Social Responsibility: Tools and Theories for Responsible Management. London: Sage.  
Chandler, D. (2019). Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders, Globalization, and Sustainable Value Creation. Thousand Oaks: Sage.  
Roos, N. (2015). Vision – Mission – Werte: Die Basis der Leitbild- und Strategieentwicklung. Weinheim: Werther.

Weiterführende Literatur:

- Galpin, T. J., Whittington, J. L., Bell, R. G. (2012). Leading the Sustainable Organization. Milton Park: Earthscan.  
Lotter, D., Braun, J. (2014). Der CSR-Manager – Unternehmensverantwortung in der Praxis. Altop.

### 6.3 STRATEGISCHE INTENTION

Am Anfang muss definiert werden, was das Unternehmen mit CSR erreichen möchte (Baumgartner 2013). Dessen strategische Umsetzung bedeutet nicht automatisch, dass eine tiefgreifende, umfassende Verankerung im Unternehmen über alle Unternehmensbereiche hinweg stattfindet. Wenngleich dies aus gesellschaftlicher Sicht wünschenswert wäre, stehen hierfür oft nicht die personellen und finanziellen Ressourcen sowie die notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten zur Verfügung.

Ein strategisches Vorgehen kann auch durch die Fokussierung auf wenige Themen gekennzeichnet sein. Gerade kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) mit begrenzten Ressourcen tun gut daran, das Thema inkrementell anzugehen und die Reichweite der CSR-Strategie Schritt für Schritt zu erweitern. Aber auch für Großunternehmen ist ein solch stufenweiser Ausbau der Strategie, wie sie auch im Pha-

senmodell in Kapitel 6.1 zum Ausdruck kommt, häufig ratsam. Ansonsten kann es leicht zu einer Überforderung kommen, die schlussendlich zu Enttäuschung führt. Dadurch wird das Thema im Unternehmen zurückgeworfen, was gerade bei CSR besonders nachteilig ist, da es für dessen erfolgreiche Umsetzung einer besonderen Sensibilisierung und Überzeugung der Mitarbeitenden bedarf.

Das Spektrum an Zielen, was mit CSR erreicht werden soll, ist weit und reicht von der Ignoranz des Themas bis hin zur Differenzierung im Wettbewerb (Peters, Waples und Golden 2014). Die Nicht-Berücksichtigung von CSR stellt somit – zumindest theoretisch – die erste Option dar. In der Praxis lässt sich diese jedoch kaum realisieren. Zu groß ist der Druck von unterschiedlichen Stakeholdern, als dass sich Unternehmen nicht mit CSR befassen könnten. Hier ist zu bemerken, dass mit steigender Unternehmensgröße meist auch der Druck von innen und außen zunimmt.

Die zweite Option könnte man als „Minimalaufwand“ beschreiben. Sie besteht darin, mit dem geringstmöglichen Ressourceneinsatz die grundlegenden Stakeholder-Anforderungen zu befriedigen. Im Falle von Unternehmen, die vom Gesetzgeber gezwungen werden, einen Nachhaltigkeitsbericht zu veröffentlichen, würde dies etwa bedeuten, den Bericht so zu gestalten, dass er gerade noch die Vorgaben erfüllt. Eine weiterführende strategische Auseinandersetzung mit CSR findet hierbei im Unternehmen noch nicht statt, dh, eine umfassende Planung des Themas passiert nicht und auch mögliche Wettbewerbsvorteile, deren Identifikation im Regelfall das Herzstück einer Strategie darstellt, werden durch CSR nicht angestrebt. Vielmehr handelt es sich um ein defensives Vorgehen, bei dem das Unternehmen lediglich auf Anforderungen von außen reagiert.

Die dritte Option stellt eine Anpassung an den Branchen-Durchschnitt dar. Das Unternehmen agiert dabei als „Konformist“ und orientiert sich dabei im Hinblick auf den Umfang und die Intensität der Aktivitäten an den Wettbewerbern. Man könnte also auch von einer „Anpassungs-Strategie“ sprechen. Dabei kann es durchaus bereits zu einer strategischen Planung der CSR-Maßnahmen und ihrer Abstimmung auf das Kerngeschäft kommen. Dabei ist das Unternehmen in erster Linie bestrebt, bestehende Produkte und Prozesse sozial und ökologisch nachhaltiger zu gestalten, weshalb diese Option auch mit „Doing the Things Right“ umschrieben werden kann.

Die vierte Option besteht schließlich im Einnehmen einer Vorreiterrolle in puncto CSR, mit der eine Differenzierung vom Wettbewerb angestrebt wird. Es findet eine ganzheitliche Planung von CSR und eine Abstimmung mit der Geschäftsstrategie statt. Zudem bindet das Unternehmen aktiv Stakeholder ein und sucht bewusst nach Möglichkeiten, wo es einen „Shared Value“ schaffen kann. Es handelt sich also um ein offensives Vorgehen, das auch durch die Bereitschaft gekennzeichnet ist, neue Wege zu gehen. Deshalb trifft hier die Umschreibung „Doing the Right Things“ zu. CSR wird dabei auch als Innovationsträger gesehen.

## 6. DER CSR- UND NACHHALTIGKEITSMANAGEMENT-PROZESS

### Übungs- und Reflexionsfragen:

- Welche grundsätzlichen Optionen kann ein Unternehmen mit CSR verfolgen?
- Warum kann ein stufenweises Vorgehen und die graduelle Ausweitung der mit CSR verfolgten Ziele sinnvoll sein?

Einführende Literatur:

- Haski-Leventhal, D. (2018). Strategic Corporate Social Responsibility: Tools and Theories for Responsible Management. London: Sage.
- Chandler, D. (2019). Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders, Globalization, and Sustainable Value Creation. Thousand Oaks: Sage

### 6.4 STRATEGISCHE ANALYSE

Ziel der strategischen Analyse ist, eine interne und externe Bestandsaufnahme zu machen, um zu erfahren, wie das Unternehmen gegenwärtig im Hinblick auf CSR positioniert und mit welchen Umweltentwicklungen es jetzt und in Zukunft konfrontiert ist. Diese Analyse ist die Grundlage für die Entwicklung einer tragfähigen Strategie (Müller-Stewens und Lechner 2011).

Im Gegensatz zur klassischen strategischen Analyse wird dabei jedoch nicht nur die Perspektive des Unternehmens angelegt, sondern auch die der Stakeholder. Auf diese Weise kann wertvoller Input zu den Anliegen und Interessen der Stakeholder, aber auch zu Entwicklungen, die für das Unternehmen maßgeblich sind, gewonnen werden. Der Einbezug der Stakeholder kann also nicht nur normativ durch Fairness gegenüber den Stakeholdern begründet werden, sondern auch aus einer pragmatischen Management-Logik heraus, da so zusätzliche Information gewonnen wird, die für die strategische Planung hilfreich sein kann.

Für die einzelnen Analysen können zum einen etablierte Instrumente wie eine SWOT- oder PESTEL-Analyse herangezogen werden. Zum anderen kommen im Hinblick auf die Stakeholder Instrumente zum Einsatz, die nicht in der klassischen strategischen Analyse Verwendung gefunden haben.

#### 6.4.1 Interne Analyse

Die interne Analyse richtet den Blick auf das Unternehmen und beabsichtigt, seine Stärken und Schwächen zu identifizieren, was CSR betrifft. So kann bestimmt werden, welche Stärken das Unternehmen strategisch nutzen kann und wo „Nachholbedarf“ besteht.

Aufgrund der großen Bandbreite an Themen, die CSR umfasst, und den damit verbundenen potenziellen Stärken und Schwächen ist ein strukturiertes Vorgehen hilfreich, um Komplexität zu reduzieren. Die Analyse kann sich dabei an den vier erläuterten Handlungsfeldern – Markt, Arbeitsplatz, Umwelt und Gemeinwesen – orientieren. In jedem können Stärken und Schwächen anhand bestimmter Leitfragen herausgearbeitet werden:

- Stärken

- Was schätzen unsere Mitarbeitenden, Kund:innen, Geschäftspartner etc an uns?
  - Worin sind wir besonders verantwortungsvoll/nachhaltig?
  - Welche Elemente von CSR wurden bereits erfolgreich im Unternehmen verankert?
  - Was machen wir besser als die Konkurrenz?
- Schwächen
- Wo liegen Problemfelder im Hinblick auf CSR/Nachhaltigkeit im Unternehmen?
  - Bei welchen Themen haben wir von Nachhaltigkeit und CSR keinerlei Wissen, Kompetenzen oder Ressourcen?
  - Was machen die Konkurrenten besser als wir?
  - Bei welchen Themen ist unser Handlungsspielraum eingeschränkt?

Meist genügen diese Leitfragen, um elementare Stärken und Schwächen zu identifizieren. Zu berücksichtigen ist, dass kaum ein Unternehmen in Sachen CSR ganz von vorne anfängt. In den meisten Fällen sind bereits Maßnahmen und Aktivitäten vorhanden, die zwar (noch) nicht als CSR bezeichnet werden, sich aber darunter subsumieren lassen. Sie stellen, wenn sie für das Unternehmen relevante Themen betreffen, zumeist eine Basis für das weitere Vorgehen dar.

Wie in den Leitfragen bereits zum Ausdruck kommt, kann eine Konkurrenzanalyse eine wertvolle Bereicherung der internen Analyse darstellen, um eigene Stärken und Schwächen besser identifizieren und einordnen zu können. Auch hier sollte ein systematisches und strukturiertes Vorgehen anhand definierter Vergleichskriterien erfolgen, um willkürliche Einschätzungen zu vermeiden.

#### 6.4.2 Externe Analyse

Die externe Analyse ist meist noch komplexer als ihr internes Gegenstück. Sie hat zum Ziel, gegenwärtige oder zukünftige Entwicklungen zu identifizieren, die für das Unternehmen im Hinblick auf CSR relevant sind. So bringt zB der Klimawandel als externe Entwicklung zahlreiche Veränderungen und Herausforderungen mit sich, die an kaum einem Unternehmen vorübergehen. „Megatrends“ von ähnlicher Tragweite sind die zunehmende Ressourcenknappheit, der demographische Wandel oder die Digitalisierung (siehe hierzu Kapitel 4).

Neben der großen Vielfalt an möglichen externen Einflüssen kommt erschwerend hinzu, dass diese einer großen Dynamik unterliegen. Die Corona-Pandemie hat gezeigt, wie schnell sich die Rahmenbedingungen unternehmerischen Handelns ändern können. Andere Beispiele sind die immer kürzer werdende Halbwertszeit von Technologien, aber auch die raschen Verschärfungen von Umwelt- und Klimaschutzauflagen für Unternehmen in der jüngeren Vergangenheit.

Diese Dynamik in Kombination mit der hohen Flexibilität – hier wurde das Kunstwort „dynax“ geschaffen – erfordert ebenfalls ein strukturiertes und regelmäßiges Vorgehen bei der externen Analyse. Hilfreich kann hier die Orientierung

## Stichwortverzeichnis

Die Angaben verweisen auf die Seitenzahlen des Buches.

- Annan, Kofi 57, 58
- Armut 26, 55, 80, 110, 194
- Audi 102
- Auditing 145, 146, 205, 208
- Ausschlusskriterien *siehe Negativ-Kriterien (Negativ Screening)*
- BASF 114, 197
- Best in Class 139
- Biodiversität 27, 30, 31, 39–41, 197
- Bioprodukte 95, 152
- Bluewashing 58
- BMW 143, 144, 198
- Brundtland, Gro Harlem 35
- Carroll, Archie B. 23, 24, 31, 32, 199
- Carroll's Pyramid of CSR 24
- Caterpillar 102
- Code of Conduct 11, 50, 142, 144, 146, 184, 185, 188, 207
- Compliance Officer 11, 185
- Compliance Risk Assessment (CRA) 11, 187
- Corona *siehe Covid-19*
- Corporate Digital Responsibility (CDR) 11, 89, 90, 198, 200
- Corporate Volunteering 30
- Covid-19 14, 18, 119, 193–195, 206
- Crowd-Funding 137
- Decoupling 79, 203
- Deutsche Bahn 127–129
- Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK) 11, 46
- Discovering hands 104, 110
- Distributionspolitik 152
- Diversity (Gleichberechtigung) 29, 99, 171, 202
- ESG-Kriterien 59, 64, 73, 99, 100, 137, 139, 141, 145
- EU Ecolabel 73
- European Green Deal 13, 73
- Finanzierung 68, 135–137, 139
  - Außenfinanzierung 136
  - Fremdfinanzierung 136
  - Innenfinanzierung 136
- Fraport 131, 201
- Freeman, R. Edward 121, 122
- Gates, Bill 48, 199
- General Electric 96
- Gleichberechtigung 29, 171
- Globaler Hektar 11
- Greenwashing 58, 112, 157
- Industrie 4.0 88
- International Labour Organization (ILO) 11, 29, 57, 163
- ISO 11, 16, 56, 61–63, 71, 131, 139–141, 144, 184, 185, 190, 197–199, 203, 207
  - 14000 63, 131, 139, 144, 207
  - 19600 184, 185, 190
  - 20400 140, 141
  - 45001 62, 63
  - 9001 63, 144, 198, 207
- JobRad 104
- Kentucky Fried Chicken 158
- Kinderarbeit 23, 26, 29, 58, 62, 79, 93, 138, 143, 172, 173
- Kommunikationspolitik 147, 155, 157, 202
- Konnektivität 88
- Kreislaufwirtschaft (Cradle to Cradle) 102, 103, 198
- Leitbild 47–49, 116, 206
- M-Pesa 26, 43, 104
- Marks & Spencer 114
- Mars 102
- Materialität 64
- Menschenrechte 11, 26, 27, 29, 42, 57, 58, 61, 74, 75, 127, 197
- Merkel, Angela 66
- Mission 47–49, 51, 114, 116, 178, 180, 202, 206
- Nationaler Aktionsplan für Wirtschaft und Menschenrechte (NAP) 11, 74, 75
- Negativ-Kriterien (Negativ Screening) 138

## Stichwortverzeichnis

---

- Non-Governmental Organizations  
(NGOs) 14, 28, 42, 57, 58, 64, 75, 89, 142
- Normbasiertes Screening 139
- OHSAS 18001 62
- Ökologischer Fußabdruck 83, 85, 89
- Organisationskultur 47, 179, 183
- Patagonia 114, 156
- PESTEL-Analyse 118, 120
- Positiv-Kriterien (Positive Screening) 138
- Preispolitik 151, 197
- Produktpolitik 148–151, 198
- Rana Plaza (Einsturz des Fabrikgebäudes) 15, 43, 74, 93
- SA 8000 62, 144
- Shared Value 117, 168, 195
- Shareholder Value 96, 108, 178, 179
- Siemens 77, 142, 183, 186, 207
- SMART-Ziele 131, 132, 134
- Social Entrepreneurship 108, 110–112, 199, 202
- Sorgfaltspflicht 57, 68, 197
- Soziale Medien 14, 79, 88–90, 92, 100, 157
- Stakeholder 15–17, 25–29, 42, 46, 49, 61, 62, 64–67, 76, 89, 91–94, 96, 99, 107, 109, 111, 115–118, 121–127, 129, 134, 140, 142, 144, 151, 155–159, 162, 166–170, 172–174, 179, 181, 186–189, 197, 199, 201, 204, 205, 208
  - Assessment 123, 124, 144
- Dialog 30, 89, 92, 109, 121, 123–125, 129, 157, 169, 170, 183, 204
- Identifikation 27, 49, 50, 92, 94, 117, 120, 121, 163, 164, 169, 183, 185, 190
- Sustainable Entrepreneurship 108, 110, 198, 199
- Sustainable Finance 11, 73, 74, 101, 198, 201, 206
- Sustainable Supply Chain Management 11, 140
- SWOT-Analyse 121
- Taxonomie 72, 73
- Trigema 102, 156
- Triple Bottom Line (TBL) 11, 36, 110, 158, 200
- Verhaltenskodex *siehe Code of Conduct*
- Vision 17, 47–49, 51, 103–105, 114, 116, 178–180, 182, 187, 202, 204, 206
- Volkswagen 100
- von Carlowitz, Hans Carl 35, 39
- War for Talent 5, 86
- Welch, Jack 96, 99
- Wesentlichkeit 64, 65
- Whistleblowing 50
- Work-Life-Balance 15, 29, 107, 159, 161, 173