

Studienkurs
Wirtschaft

Matthias S. Fifka

CSR- und Nachhaltigkeitsmanagement

2. Auflage



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, modernen 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 Nachhaltigkeitsmanagement

2., vollständig aktualisierte Auflage



Nomos



Onlineversion
Inlibra

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

ISBN 978-3-7560-3134-4 (Print)

ISBN 978-3-7489-5475-0 (ePDF)

2., vollständig aktualisierte Auflage 2026

© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2026. 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 zur 2. Auflage

Seit dem Erscheinen der ersten Auflage vor fünf Jahren hat sich das Feld des CSR- und Nachhaltigkeitsmanagements mit bemerkenswerter Geschwindigkeit weiterentwickelt. Nachhaltigkeit ist heute für viele Unternehmen nicht mehr lediglich Ausdruck freiwilliger gesellschaftlicher Verantwortung, sondern zunehmend ein integraler Bestandteil strategischer Unternehmensführung, eines ganzheitlichen Risikomanagements und regulatorischer Compliance. Gleichzeitig hat sich das Umfeld, in dem nachhaltige Unternehmensführung stattfindet, deutlich komplexer und politisch kontroverser entwickelt.

Eine der wichtigsten Entwicklungen betrifft die fortschreitende Institutionalisierung der Nachhaltigkeitsberichterstattung innerhalb der Europäischen Union. Mit der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) wurde ein umfassender Rahmen geschaffen, der Nachhaltigkeitsinformationen stärker standardisiert, vergleichbar macht und verbindlich in die Unternehmensberichterstattung integriert. Die Einführung der European Sustainability Reporting Standards stellt dabei einen bedeutenden Schritt dar, um Transparenz über ökologische und soziale Auswirkungen wirtschaftlicher Aktivitäten zu erhöhen und nachhaltigkeitsbezogene Risiken sowie Chancen systematischer zu erfassen. Parallel dazu verfolgt die EU-Taxonomie das Ziel, wirtschaftliche Aktivitäten danach zu klassifizieren, inwieweit sie zur ökologischen Transformation beitragen.

Die ersten Erfahrungen mit diesen Regulierungen haben jedoch auch gezeigt, dass Umfang und Komplexität der Anforderungen insbesondere für viele Unternehmen mit erheblichen Herausforderungen verbunden sind. Vor diesem Hintergrund hat die Europäische Union im Jahr 2025 ein sogenanntes Omnibus-Paket zur Überarbeitung zentraler Nachhaltigkeitsregulierungen initiiert. Dieses zielt darauf ab, Regelwerke wie die CSRD, die EU-Taxonomie und die europäische Lieferkettenregulierung stärker aufeinander abzustimmen, Berichtspflichten zu vereinfachen und regulatorische Überschneidungen zu reduzieren. Die Diskussion um diese Reform verdeutlicht ein zentrales Spannungsfeld moderner Nachhaltigkeitspolitik: Einerseits besteht ein breiter Konsens über die Notwendigkeit einer nachhaltigen Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft, andererseits wächst gleichzeitig der Wunsch nach praktikablen und wirtschaftlich tragfähigen regulatorischen Rahmenbedingungen.

Parallel zu dieser zunehmenden regulatorischen Institutionalisierung lassen sich in verschiedenen Teilen der Welt politische Gegenbewegungen gegenüber

Vorwort zur 2. Auflage

Nachhaltigkeits- und ESG-Konzepten beobachten. Besonders sichtbar wurde dies in den Vereinigten Staaten, wo unter der Präsidentschaft von Donald Trump zahlreiche klima- und umweltpolitische Maßnahmen zurückgenommen oder abgeschwächt wurden und ESG-Strategien politisch kritisiert wurden. Diese Entwicklung hat international eine breitere Debatte über die Rolle von Unternehmen in gesellschaftlichen Transformationsprozessen ausgelöst und verdeutlicht, dass nachhaltige Unternehmensführung zunehmend auch Gegenstand politischer Auseinandersetzungen ist.

Gerade diese kontroversen Entwicklungen machen deutlich, dass CSR- und Nachhaltigkeitsmanagement heute in einem Umfeld wachsender Unsicherheit, aber auch wachsender Bedeutung stattfinden. Unternehmen sind zunehmend gefordert, ökologische und soziale Herausforderungen zu adressieren, regulatorische Anforderungen umzusetzen und gleichzeitig mit sich wandelnden politischen und gesellschaftlichen Erwartungen umzugehen.

Vor diesem Hintergrund wurde die 2. Auflage dieses Buches umfassend überarbeitet und aktualisiert. Das unveränderte Ziel bleibt jedoch, Studierenden, Praktikerinnen und Praktikern sowie allen Interessierten einen fundierten und zugleich praxisorientierten Überblick über zentrale Ansätze, Instrumente und Herausforderungen nachhaltiger Unternehmensführung zu vermitteln.

Ein großer Dank geht an Frau Fabiola Valeri und das gesamte Team vom Nomos Verlag. Ohne sie wäre eine Neuauflage dieses Buches nicht möglich gewesen. Gewidmet ist es meinem Sohn Max – denn nachhaltige Entwicklung bedeutet immer auch Verantwortung gegenüber kommenden Generationen.

Matthias Fifka

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	11
Tabellenverzeichnis	13
Abkürzungsverzeichnis	15
1. Einführung	17
2. Begrifflichkeiten und Konzepte	24
2.1 Corporate Social Responsibility	26
2.1.1 Begriffsentwicklung und -verständnis	27
2.1.2 CSR als strategisches Konzept	31
2.2.3 Handlungsfelder von CSR	34
2.2 Corporate Citizenship	39
2.3 Nachhaltigkeit/Sustainability	43
2.3.1 Nachhaltigkeitsmodelle	45
2.3.2 Dimensionen der Nachhaltigkeit	47
2.3.2.1 Ökologische Nachhaltigkeit	47
2.3.2.2 Soziale Nachhaltigkeit	50
2.3.2.3 Wirtschaftliche Nachhaltigkeit	52
2.3.3 Nachhaltigkeit als Schlagwort	53
2.4 Governance	54
2.4.1 Leitbild und Werte-Management	57
2.4.2 Compliance	60
2.5 ESG	62
3. Leitlinien, Standards und rechtliche Anforderungen	64
3.1 Leitlinien	65
3.1.1 Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen	65
3.1.2 OECD-Leitsätze für Multinationale Unternehmen	68
3.1.3 Global Compact der Vereinten Nationen	70
3.1.4 Principles for Responsible Investment	71
3.2 Managementstandards	73
3.2.1 ISO 26000	74
3.2.2 Weitere Managementstandards	75

Inhaltsverzeichnis

3.3	Berichtsstandards	76
3.3.1	Global Reporting Initiative	77
3.3.2	Deutscher Nachhaltigkeitskodex	79
3.3.3	Voluntary Sustainability Reporting Standard for SMEs	81
3.4	Rechtliche Vorgaben	82
3.4.1	Das CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz	83
3.4.2	Corporate Sustainability Reporting Directive	87
3.4.3	EU Sustainable Finance Action Plan und EU-Taxonomie	90
3.4.4	Deutsches und europäisches Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz	93
4.	Treiber von CSR und Nachhaltigkeit	98
4.1	Globalisierung	99
4.2	Klimawandel	102
4.3	Ressourcenknappheit	104
4.4	Demographischer Wandel und Werte-Neuorientierung	108
4.5	Digitalsierung und Vernetzung	111
5.	Vorteile unternehmerischer Verantwortung und Nachhaltigkeit	116
5.1	Stärkung der Reputation	116
5.2	Verbessertes Risikomanagement	118
5.3	Gewinnung und Bindung von Kunden	120
5.4	Gewinnung, Bindung und Motivation von Mitarbeitenden	124
5.5	Steigerung der Attraktivität am Kapitalmarkt	126
5.6	Kostensenkung	129
5.7	Förderung der Innovationskraft	131
6.	Der CSR- und Nachhaltigkeitsmanagement-Prozess	134
6.1	Das Verhältnis zwischen Geschäfts- und CSR-Strategie	135
6.1.1	CSR als gradueller Evolutionsprozess	135
6.1.2	Social Entrepreneurship – CSR als begründendes Geschäftsmodell	137
6.2	Organisationale Verankerung	140
6.2.1	Commitment der Unternehmensleitung	142

6.2.2	CSR-Manager	143
6.2.3	CSR-Team	144
6.3	Strategische Intention	145
6.4	Strategische Analyse	147
6.4.1	Interne Analyse	148
6.4.2	Externe Analyse	149
6.4.3	Stakeholder-Management	152
6.4.4	Wesentlichkeitsanalyse	157
6.5	Strategieformulierung	163
6.6	Strategische Umsetzung	169
6.6.1	Investition und Finanzierung	171
6.6.2	Beschaffung	176
6.6.3	Marketing und Vertrieb	184
6.6.4	Personalmanagement	199
6.7	Strategische Kontrolle	208
6.7.1	Controlling	209
6.7.2	Reporting	211
7.	Tragende Querschnittsfunktionen	221
7.1	Nachhaltige Führung	222
7.2	Werte- und Compliance-Management	228
8.	Ausblick: CSR- und Nachhaltigkeit – Mehr als nur eine Mode?	238
	Literaturverzeichnis	241
	Register	257

1. Einführung

Seit die Themen Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility in den 1990er Jahren mehr und mehr in Unternehmen, Hochschulen und auf der politischen Bühne Einzug hielten, kannte ihre Entwicklung nur eine Richtung: nach oben. Immer häufiger fanden sie Eingang in unternehmerische Planungen, Kabinettsäle und Lehrpläne an Hochschulen. CSR- und Nachhaltigkeitsberichte wurden vermehrt veröffentlicht, Module und Studiengänge entwickelt und Regulatorik – insbesondere in den Bereichen Klima- und Umweltschutz – ausgeweitet.

Das Jahr 2025 stellt eine Zäsur in dieser Entwicklung dar. Zum ersten Mal in der Geschichte machte die EU Nachhaltigkeitsregulatorik rückgängig, indem sie die Nachhaltigkeitsberichterstattung (CSRD), die Bestimmung von „grünen“ Wirtschaftsaktivitäten (EU-Taxonomie) sowie die Implementierung menschenrechtlicher und ökologischer Due Diligence in der Lieferkette (CSDDD) sowohl im Hinblick auf die betroffenen Unternehmen als auch auf die damit verbundenen Pflichten stark „entbürokratisierte“. Hintergrund dieses sogenannten „Omnibus-Verfahrens“ war weitreichender Protest aus der Wirtschaft, die damit verbundenen Anforderungen wären zu weitreichend und der Ressourcenaufwand zu hoch.

Nicht ohne Einfluss war sicherlich auch die Entwicklung auf der anderen Seite des Atlantiks, wo Donald Trump gleich zu Beginn seiner zweiten Amtszeit ein umfassendes „Sustainability Rollback“ initiierte und Verordnungen und Maßnahmen zum Klimaschutz sowie deren finanzielle Förderung rückgängig machte. Während die Motivation von Trump sicherlich in erster Linie ideologischer Natur gewesen sein dürfte, wurden bei den Europäern Befürchtungen geweckt, regulatorische Vorgaben im Bereich der Nachhaltigkeit könnten zu einem Kosten- und damit Wettbewerbsnachteil europäischer Unternehmen gegenüber amerikanischen Konkurrenten auf dem Weltmarkt werden, wenn für letztere keine entsprechenden Vorgaben existieren.

Diese Entwicklung zeigt ein Verständnis, das noch immer weithin anzutreffen ist: Nachhaltigkeit und wirtschaftlich erfolgreiches Agieren sind nur schwer oder kaum vereinbar. Damit verbunden ist die Frage nach einer sozialen und ökologischen Verantwortung von Unternehmen. Welchen Beitrag sollten sie zu einer nachhaltigen Entwicklung leisten?

Bei möglichen Antworten schwingen stets normative Überzeugungen und subjektive Einschätzungen mit. Ist es legitim, von Unternehmen zu fordern,

1. Einführung

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 bürokratisch belastet oder ist ein potenzieller Mehraufwand aufgrund eines sozialen oder ökologischen Mehrwerts gerechtfertigt, und falls ja, in welchem Umfang?

Es ist nicht verwunderlich, dass bei der Beantwortung dieser Fragen zunächst eine Verteidigungshaltung bei vielen Unternehmen und ihren Verbänden eingenommen wird: zu viel, zu schnell, zu teuer. Zumindest unterschwellig reflektiert dies – wie oben erwähnt – 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 empfundene 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 minimiert 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 Preissteigerungen 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 Ver-

halten. Unternehmen, die diesen Erwartungen nicht nachkommen, laufen Gefahr, Marktanteile und Kunden zu verlieren. Zudem sehen sie sich immer größerem medialen Druck ausgesetzt, der auch über soziale Medien entsteht. Fehlhandlungen werden skandalisiert und öffentlich angeprangert – ein Wirkmechanismus, den NGOs für sich entdeckt haben und oft in Perfektion zum Einsatz bringen. Aufgrund der genauen Beobachtung und des hohen Maßes an Sensibilisierung laufen Unternehmen, die nur vorgeben, sozial oder ökologisch verantwortlich zu agieren, Gefahr, der „Schönfärberei“ oder des „Green-washings“ bezichtigt zu werden. Imageschäden und Reputationsverluste 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. CSR und Nachhaltigkeit sind keine rein normativen Verpflichtungen. Sie können und sollen auch einen unternehmerischen Mehrwert schaffen – sei es durch eine verbesserte Kundenansprache, neue Märkte, höhere Arbeitnehmerzufriedenheit, Kostensenkungen oder Innovationen. .

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 mitt-

1. Einführung

lere Unternehmen (KMU). Dies spiegelt beispielsweise die Nachhaltigkeitsgesetzgebung wider, die in vielen Fällen nur Großunternehmen betrifft.

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 höhere Gewinne. Kunden 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.

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, das 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 die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD);
- 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 Kunden, 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?

1. Einführung

Übergeordnet geht es darum, die Leserinnen und Leser in die Lage zu versetzen, eine individuelle CSR-Strategie für ein Unternehmen, unabhängig davon, ob sie privater oder öffentlicher Natur sind, 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 zu meist synonyme, um nicht zu sagen willkürliche Verwendung beider Termini in der Praxis zeigt. Hier gilt es auch, beide und weitere verwandte Begriffe mit Inhalt zu füllen, um zu veranschaulichen, welche Bereiche und Themen sie umfassen und welche Relevanz sie in der Praxis besitzen.

Das dritte Kapitel setzt sich mit wichtigen Leitlinien und Standards auseinander, die eine Orientierungshilfe für die Umsetzung von Nachhaltigkeit und CSR in Unternehmen bieten können, aber auch normative Prinzipien artikulieren, die von gesellschaftlicher Relevanz sind und freiwillige Rahmenbedingungen für unternehmerisches Handeln vorgeben. Hier können beispielsweise die Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen (Sustainable Development Goals, kurz: SDGs) oder der UN Global Compact genannt werden. Zu den betrachteten Standards gehören die Global Reporting Initiative (GRI) und der Voluntary Sustainability Reporting Standard for non-listed Small and Medium Enterprises (VSME). Gegenstand des dritten Kapitels sind zudem wichtige gesetzliche Bestimmungen zur 1) Nachhaltigkeitsberichterstattung, die durch die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) vorgegeben werden, 2) Identifikation und Klassifikation „grüner“ Wirtschaftsaktivitäten (EU-Taxonomie) und 3) Sorgfaltspflicht in Lieferketten (europäisches und deutsches Lieferkettengesetz).

Das vierte 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. Diese sogenannten „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 5 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 Kunden, 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.

Kapitel 7 umfasst zwei wichtige strategische Querschnittsfunktionen, die alle unternehmerischen Funktionalbereiche betreffen: nachhaltige Führung sowie Werte- und Compliance-Management. Sie bilden gewissermaßen das Fundament für CSR und Nachhaltigkeit, da sie Werteorientierung und gesetzeskonformes Verhalten im Unternehmen fördern bzw. sicherstellen sollen.

Das abschließende Kapitel stellt einen Ausblick dar, der sich mit der Frage auseinandersetzt, wie sich CSR und Nachhaltigkeit zukünftig entwickeln werden – sowohl inhaltlich als auch im Hinblick auf ihre unternehmerische, politische und gesellschaftliche Bedeutung.

2. Begrifflichkeiten und Konzepte



Überblick

In diesem Kapitel werden wichtige begriffliche und konzeptionelle Grundlagen vermittelt. Dabei werden kurz ihre Entstehung und Entwicklung, die zentralen Inhalte sowie die Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen ihnen dargestellt.

Seit Beginn einer intensiveren Diskussion um die Frage, welche gesellschaftliche Verantwortung Unternehmen tragen, in den 1950er Jahren herrscht Uneinigkeit über Bedeutung und Inhalt von Begriffen wie „Corporate Social Responsibility“ und „Nachhaltigkeit“. Das ist nicht verwunderlich, denn Konstrukte wie Verantwortung unterliegen stets einer stark normativen und damit subjektiven Einschätzung. So wird ein Verfechter einer neoliberalen Ökonomie die Verantwortung von Unternehmen anders beurteilen als jemand, der eine sozialistische Planwirtschaft bevorzugt. Entsprechend prägen auch kontextuelle Faktoren wie das politische und wirtschaftliche System eines Landes oder der kulturelle Hintergrund das jeweilige Verständnis.

Hinzu kommen in jüngerer Vergangenheit gewisse Trends in der Unternehmenskommunikation, die zu einem raschen Wandel in der Verwendung der Begriffe geführt haben. Nicht zu Unrecht bemerkte der Schweizer Wirtschaftsethiker Peter Ulrich deshalb treffend: „Wir leben in einer Zeit, in der die Strategen der ‚Öffentlichkeitsarbeit‘ Begriffe fast nach Belieben verwenden [...]. Wie die Farben in der Mode werden dann die Worthülsen ausgetauscht, etwa als Überschriften mehr oder weniger einschlägiger Abschnitte in Geschäftsberichten, in denen es irgendwie darum geht, was das Unternehmen mit oder neben seinem geschäftlichen Erfolgsstreben für die Gesellschaft an Gutem tut. War da vorletztes Jahr vielleicht von Sustainability und letztes Jahr von Corporate Social Responsibility (CSR) die Rede, so diesmal für mehr oder weniger dieselben Inhalte eben von Corporate Citizenship oder umgekehrt“ (2008, 94).

Knapp 20 Jahre später hat diese Beobachtung nichts an Relevanz verloren. Der Umgang mit Begriffen, die nachhaltiges oder verantwortungsvolles Handeln zum Ausdruck bringen sollen, ist nach wie vor häufig willkürlich. Kaum noch ein Produkt, das nicht mit irgendeinem grünen Label versehen ist, kaum ein Prozess, der nicht „öko-effizient“ ist, kaum noch ein Unternehmen, das nicht „Nachhaltigkeit“ auf seinen Fahnen stehen hat. Ein Blick in die Kommunikation von Unternehmen spiegelt diesen inflationären und undifferenzierten Um-

gang mit den entsprechenden Begriffen wider. Begriffe wie „Nachhaltigkeit“ und „Corporate Social Responsibility“ werden dort einmal synonym, einmal unterschiedlich gebraucht.

Die Öffentlichkeit bleibt häufig nicht nur verwirrt, sondern auch verunsichert oder gar verärgert zurück. Es entsteht unweigerlich der Eindruck von Willkür oder Schönfärberei. Siegel und Labels wirken beliebig austauschbar und nur dazu ausgelegt, den Konsumenten zum Kauf zu bewegen, während aufwendig gestaltete Nachhaltigkeitsberichte wie ein schöner Schleier über die weniger erfreulichen Folgen des Unternehmenshandelns erscheinen. Enthüllungen und Skandale über die Akteure und ihre Produkte, die entgegen der eigenen Vorgaben alles andere als nachhaltig oder verantwortlich sind, scheinen diesen Verdacht regelmäßig zu bestätigen.

Begibt man sich gar in einen internationalen Kontext, so wird die Lage noch verwirrender, denn institutionelle und kulturelle Unterschiede zwischen Ländern haben zu unterschiedlichen Auffassungen geführt, was Begriffe wie CSR und Nachhaltigkeit beschreiben. So wird in neoliberalen Ökonomien wie der Großbritanniens oder der der USA sehr stark das freiwillige Element einer gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen betont, während in stärker regulierten (sozialen) Marktwirtschaften wie der der Bundesrepublik Deutschland häufig das Nachkommen der vielfältigen gesetzlichen Vorgaben als oberste Prämisse unternehmerischer Verantwortung gesehen wird (Matten und Moon 2008).

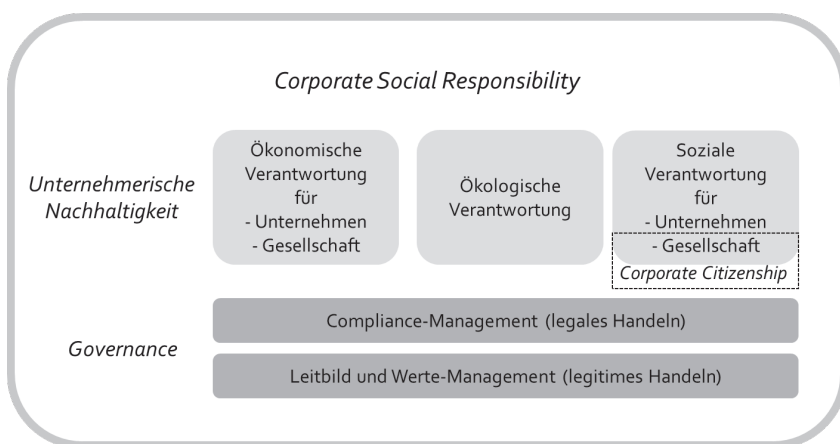
Nun kann natürlich argumentiert werden, dass die Begriffe an sich weniger bedeutsam sind, solange der Inhalt stimmt – oder anders formuliert: Es ist entscheidend, dass ein Unternehmen das Richtige tut und nicht, welche Bezeichnung es dafür wählt. Eine solche Vereinfachung wäre aber sowohl in der Theorie als auch in der Praxis wenig zielführend. Zum einen ist ein sorgfältiger Umgang mit Begrifflichkeiten für eine präzise akademische Erörterung unerlässlich. Zum anderen muss derjenige, der im beruflichen Kontext diese Termini verwendet, stets damit rechnen, gefragt zu werden, was sie eigentlich bedeuten und welche Unterschiede es gibt bei den Inhalten, die sie transportieren. Von daher ist eine Betrachtung und Differenzierung durchaus lohnenswert.

Abb. 2.1 gibt einen Überblick darüber, wie die einzelnen Begriffe in Zusammenhang gebracht werden können. Dabei sei an dieser Stelle ausdrücklich erwähnt, dass es sich dabei lediglich um *ein* mögliches Begriffsverständnis handelt, denn Einigkeit über Bedeutung und Inhalt der einzelnen Termini

2. Begrifflichkeiten und Konzepte

besteht – wie oben diskutiert – weder in der Wissenschaft noch in der Praxis. Auf unterschiedliche Interpretationsmöglichkeiten, durch die sich auch unweigerlich das Verhältnis zwischen den einzelnen Begriffen verändert, wird in den folgenden Kapiteln eingegangen.

Abb. 2.1: Begrifflichkeiten im Kontext unternehmerischer Verantwortung



Quelle: eigene Darstellung.

2.1 Corporate Social Responsibility

Der Begriff der „Corporate Social Responsibility“ ist unter den vielen in diesem Kontext kursierenden Termini der umfassendste – zumindest, wenn man die unternehmerische Ebene berücksichtigt. Er umfasst zum einen den Beitrag des Unternehmens zu einer nachhaltigen Entwicklung und gibt somit Antwort auf die Frage: Was wollen wir mit CSR erreichen? Zum anderen ist für die Umsetzung unternehmerischer Verantwortung legitimes und legales Handeln unabdingbar, was eine gute Unternehmensführung („good governance“) voraussetzt. Damit wird zugleich die Frage beantwortet: Wie wollen wir sein und wie agieren wir?

Betrachtet man den CSR-Begriff näher, so bringt dieser eine Verantwortung („Responsibility“) eines inkorporierten Unternehmens („Corporate“) gegenüber der Gesellschaft („Social“) zum Ausdruck. Der Umstand, dass der Begriff gezielt auf Körperschaften abstellt, hat einen konkreten Grund. So wurde die Problematik unverantwortlichen Handelns bei Unternehmen, die nicht als Personen-, sondern als Kapitalgesellschaften eingetragen sind, als

besonders groß angesehen (Stingl 2020). In ihrem Fall tragen die juristische Verantwortung des Handelns nämlich nicht die Manager selbst, sondern das Unternehmen als „künstliches Konstrukt“. Das kann zu risikoreicherem oder gar rücksichtsloserem Handeln der Entscheider führen. Bei Personengesellschaften liegen Entscheidung und Verantwortung im Regelfall in einer Hand. Erschwerend kommt hinzu, dass bei Kapitalgesellschaften oft auch Leitung und Kontrolle von unterschiedlichen Personen wahrgenommen werden, und sich Kontrolle deshalb als schwierig herausstellen kann. In Summe fallen bei Kapitalgesellschaften also Leitung, Haftung und Kontrolle auseinander, was ein Verantwortungsproblem bedingen kann.

Trotz dieser bewussten Begriffsgenese, die im Folgenden näher diskutiert wird, umfasst der CSR-Begriff heute alle Unternehmen unabhängig von ihrer Rechtsform und oft damit einhergehender Strukturmerkmale wie etwa der Größe. So wird er in diesem Buch auch verstanden.

2.1.1 Begriffsentwicklung und -verständnis

Die eben angesprochene historische Entwicklung des Begriffs wird in der frühen Diskussion um die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen durchaus deutlich. So stellte Dodd (1932) in einer der ersten Erörterungen des Themas bewusst die Frage: „For whom are corporate managers trustees?“ (1365). Sechs Jahre später schlug Barnard (1938) in die gleiche Kerbe in seiner Erörterung der „Functions of the Executive.“ Erst Krebs (1940) und Bowen (1953) erweiterten die Diskussion, indem sie von „Business“ bzw. „Businessman“ sprachen, sich dabei aber dennoch vornehmlich auf Kapitalgesellschaften konzentrierten. Bowen stellte in seinem wegweisenden Werk die viel zitierte Frage, „[w]hat responsibilities to society may businessmen reasonably be expected to assume?“ (XI).

Sie bringt ein weiteres Spannungsfeld im Hinblick auf die übergeordnete Frage nach dem Träger der Verantwortung mit sich, wobei beide Spannungsfelder miteinander verknüpft sind. Die Frage, ob CSR Kapital- oder Personengesellschaften oder beide betrifft, ist untrennbar verbunden mit der Frage, ob das Unternehmen der eigentliche Verantwortungsträger ist oder die handelnden Personen in ihm. Während sie für Personengesellschaften leicht zu beantworten ist, da die entscheidenden Komponenten in einer Hand liegen, ist sie im Falle von Kapitalgesellschaften differenzierter zu betrachten. Dies spiegelt übrigens wider, dass sich auch Bowen, obwohl er allgemein von „businessman“ sprach, primär mit Körperschaften auseinandersetzte.

2. Begrifflichkeiten und Konzepte

Der Begriff der „Corporate Social Responsibility“, den Bowen nicht verwendete, würde klar das Unternehmen, die Corporation, als Verantwortungsträger sehen. Bowens Auffassung hingegen, dass nur natürliche Personen Verantwortung übernehmen können, kommt bereits im Titel seines Werkes „Social Responsibilities of the Businessman“ zum Ausdruck und lässt sich mit einigen Argumenten unterstützen. So können nur natürliche Personen ein Gewissen haben und Verpflichtung empfinden. Sie sind es, die Entscheidungen in der Organisation treffen und in deren Namen agieren.

Gleichsam lassen sich Argumente vorbringen, die es rechtfertigen, auch Unternehmen als Organisationen gesellschaftliche Verantwortung zuzusprechen. Unternehmen können beispielsweise Verträge eingehen, Eigentum besitzen oder klagen oder verklagt werden. Sie haben ein Image und eine Reputation und werden im Sprachgebrauch so behandelt, als ob sie selbst agieren würden. So sagen wir zB: „Das Unternehmen XY hat 500 Mitarbeitende entlassen.“ Zudem besitzen Unternehmen gewisse Organisationsstrukturen, die stabiler Natur und unabhängig von einzelnen Mitarbeitenden sind. Zusammen mit einer Unternehmenskultur beeinflussen sie das Verhalten der Mitarbeitenden, welche wiederum also nicht autark agieren.

Bowen sieht die Verantwortung jedoch eindeutig bei den handelnden Personen, die sich bei der Entscheidungsfindung wiederum an den Interessen der Gesellschaft orientieren sollten: „It refers to the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society“ (6). Gesellschaftliche Verantwortung definiert sich für ihn somit in erster Linie über die Ziele und Werte der Gesellschaft, wobei er offenlässt, ob es sich dabei um freiwilliges oder gesetzlich eingefordertes Handeln geht. Auch der Begriff der Social Responsibility selbst lässt keine Rückschlüsse darüber zu, ob die entsprechenden Handlungen freiwilliger oder gesetzlicher Natur sein sollten.

McGuire, der 1963 eine erste präzisere Definition von Corporate Social Responsibility entwickelte, sah beide Dimensionen als relevant an: „The idea of social responsibilities supposes that the corporation [hier wird deutlich, dass er das Unternehmen selbst als Verantwortungsträger sieht] has not only economic and legal obligations but also certain responsibilities to society which extend beyond these obligations“ (144). Er identifizierte also zunächst eine ökonomische und rechtliche Verantwortung, der eine grundlegende oder gar schon selbstverständliche Bedeutung zukommt. Die Betonung liegt jedoch

auf den Verpflichtungen gegenüber der Gesellschaft, die implizit über die rechtliche Dimension hinausgehen, aber nicht näher präzisiert werden.

Dieses Augenmerk auf eine gesellschaftliche Verpflichtung verstärkte sich in den 1960er Jahren zunehmend, da sie durch ein wachsendes Misstrauen gegenüber Unternehmen geprägt waren. Dementsprechend wurde CSR von zahlreichen Autoren als ethische Pflicht postuliert (Davis und Blomstrom 1966; Walton 1967). Auch Davis (1967) unterstrich diese Auffassung: „The substance of social responsibility arises from concern for the ethical consequences of one’s acts as they might affect the interests of others“ (46).

Später baute Carroll (1979) auf McGuire’s Konzeption auf und verband die ökonomische, rechtliche und ethische Komponente als Bestandteile von CSR in einer der bis heute meistzitierten Definitionen des Begriffs: „The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time“ (500). Aufgrund der schwierigen Bestimmbarkeit von „beliebigen gesellschaftlichen Erwartungen“ veränderte Carroll seine Definition später jedoch: „The CSR firm should strive to make a profit, obey the law, be ethical, and be a good corporate citizen“ (1991: 43). Unter dem an die Stelle der „discretionary expectations that society has“ getretenen „Corporate Citizenship“ verstand Carroll philanthropische Verpflichtungen, also – im amerikanischen Begriffsverständnis – den Einsatz des eigenen Vermögens für wohltätige Zwecke.

Graphisch veranschaulichte er diese Konzeption von CSR später in einer Pyramide (vgl. Abb. 2.2), in der die ökonomische und rechtliche Verantwortung das Fundament bilden. Denn ohne die Erzielung eines Gewinns kann ein Unternehmen nicht dauerhaft existieren, zumindest nicht in einer Marktwirtschaft. Die Gesellschaft wiederum erwartet vom Unternehmen rechtskonformes Verhalten. Ein Unternehmen, das rechtswidrig handelt, kann kaum als verantwortlich beurteilt oder wahrgenommen werden.

2. Begrifflichkeiten und Konzepte

Abb. 2.2: Carroll's Pyramid of CSR



Quelle: AQA 2019.

Die dritte Ebene besteht aus moralischen Verpflichtungen gegenüber der Gesellschaft, dh, das Unternehmen muss Erwartungen nachkommen, die über das Gesetz hinausgehen. So wird etwa von Unternehmen in westlichen Ländern erwartet, dass sie konsequent auf Kinderarbeit verzichten, auch in Ländern, in denen Kinderarbeit rechtlich zulässig ist. Würde ein Unternehmen in Bolivien, wo das Mindestalter für Arbeit lediglich 10 Jahre beträgt, Kinder beschäftigen, würde es nicht gegen die zweite Ebene der Pyramide bzw. gesetzliche Bedingungen verstoßen. Viele Menschen in der westlichen Welt würden diese Legalität jedoch nicht auch als Legitimität werten.

Die vierte Ebene schließlich besteht aus den bereits angesprochenen philanthropischen Verpflichtungen. Carroll sieht das Unternehmen in der Pflicht, wie ein „guter Bürger“, ein Corporate Citizen, zu handeln, also zum gesellschaftlichen Gemeinwohl beizutragen. Beispielhaft 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

Register

A

Annan, Kofi 70, 71
Armut 33, 66, 101, 138
Audi 130
Auditing 183, 184

B

BASF 142, 143
Best in Class 176
Biodiversität 34, 37, 38, 48–50
Bioprodukte 121, 192
Bluewashing 71
BMW 181
Brundtland, Gro Harlem 44

C

Carroll, Archie B. 29, 30, 39
Carroll's Pyramid of CSR 30
Caterpillar 130
Code of Conduct 61, 179, 181, 184, 229, 231, 234
Compliance Officer 231
Compliance Risk Assessment (CRA) 232, 233
Corporate Digital Responsibility (CDR) 114, 115
Corporate Volunteering 38
Covid-19 18, 149
Crowd-Funding 172

D

Decoupling 101
Deutsche Bahn 160
Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK) 56
Discovering hands 132, 138
Distributionspolitik 192
Diversity (Gleichberechtigung) 36, 215

E

ESG-Kriterien 71, 77, 90, 127, 128, 173, 175, 176, 178, 182
EU Ecolabel 90
European Green Deal 90

F

Finanzierung 83, 171–173, 176
– Außenfinanzierung 171
– Fremdfinanzierung 171
– Innenfinanzierung 171
Freeman, R. Edward 152

G

Gates, Bill 59
General Electric 124
Gleichberechtigung 36, 215
Greenwashing 71, 142, 199

I

Industrie 4.0 111, 112
International Labour Organization (ILO) 37, 68, 205
ISO 21, 68, 74–76, 86, 175, 177, 178, 182, 229, 230, 237
– 14001 76, 175, 182
– 19600 229, 230, 237
– 20400 177, 178
– 45001 76
– 9001 76, 182

J

JobRad 132

K

Kentucky Fried Chicken 199
Kinderarbeit 30, 33, 36, 37, 70, 75, 100, 119, 174, 180, 217, 218
Kommunikationspolitik 186, 195, 199
Konnektivität 113
Kreislaufwirtschaft (Cradle to Cradle) 129, 131

L

Leitbild 57–59

M

M-Pesa 32, 33, 53, 133
Marks & Spencer 142
Materialität 78

Register

Menschenrechte 33, 34, 36, 37, 52, 68, 70, 71,
74, 93, 94, 159
Merkel, Angela 80
Mission 58, 59, 61, 142, 143, 222, 224

N

Nationaler Aktionsplan für Wirtschaft und
Menschenrechte (NAP) 93, 94
Negativ-Kriterien (Negativ Screening) 174
Non-Governmental Organizations
(NGOs) 19, 35, 51, 69, 70, 77, 94, 113, 180
Normbasiertes Screening 175

O

OHSAS 18001 76
Ökologischer Fußabdruck 105, 108, 114
Organisationskultur 57, 224, 228

P

Patagonia 142, 198
PESTEL-Analyse 148, 149
Positiv-Kriterien (Positive Screening) 174
Preispolitik 191
Produktpolitik 186–190

R

Rana Plaza (Einsturz des Fabrikgebäudes) 19,
52, 93, 119

S

SA 8000 75, 182
Shared Value 147, 211
Shareholder Value 124, 135, 223
Siemens 98, 179, 229, 232

SMART-Ziele 166–168
Social Entrepreneurship 135, 137–139
Sorgfaltspflicht 69, 84
Soziale Medien 19, 100, 113–115, 117, 128, 198
Stakeholder 20, 21, 23, 31, 33, 35, 36, 51, 56,
60, 74, 75, 77, 78, 80, 83, 114, 117–120, 123,
124, 126, 134–137, 140, 144–148, 151–160,
162, 163, 169, 177, 179, 180, 182, 191, 196–198,
200, 204, 209, 210, 212, 213, 216–219, 223,
225, 226, 231, 232, 234, 235
– Assessment 153–156, 181
– Dialog 38, 114, 118, 135, 137, 151, 152, 154,
156–158, 163, 198, 212, 213, 228
– Identifikation 35, 60, 61, 117, 120, 146, 150,
151, 205, 207, 213, 228, 231, 236
Sustainable Entrepreneurship 135, 138
Sustainable Finance 90, 92, 129
Sustainable Supply Chain Management 177
SWOT-Analyse 151

T

Taxonomie 91
Trigema 130, 197
Triple Bottom Line (TBL) 44, 138, 200

V

Vision 23, 58, 59, 61, 131, 133, 142, 143,
222–224, 226, 233
Volkswagen 128
von Carlowitz, Hans Carl 43, 48

W

Welch, Jack 124
Wesentlichkeit 78
Whistleblowing 61
Work-Life-Balance 20, 36, 135, 200, 203, 217