

Carolyn Hutter

Nachhaltigkeits- strategieentwicklung

Das Spannungsfeld von Unternehmen
und Stakeholdern in der automobilen
Unternehmenspraxis



Springer Gabler

RESEARCH

Nachhaltigkeitsstrategieentwicklung

Carolyn Hutter

Nachhaltigkeits- strategieentwicklung

Das Spannungsfeld von Unternehmen
und Stakeholdern in der automobilen
Unternehmenspraxis

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Werner F. Schulz



Springer Gabler

RESEARCH

Carolyn Hutter
Stuttgart, Deutschland

Dissertation Universität Hohenheim, 2012

D 100

ISBN 978-3-8349-4221-0
DOI 10.1007/978-3-8349-4222-7

ISBN 978-3-8349-4222-7 (eBook)

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

Springer Gabler

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden 2012

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Einbandentwurf: KünkelLopka GmbH, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-gabler.de

Geleitwort

Unternehmen der Automobilwirtschaft erkennen immer mehr, dass nachhaltige Mobilität ein wichtiges gesellschaftliches Kriterium darstellt und einen beträchtlichen Einfluss auf den Markterfolg haben kann. Aktuell hat sich beispielsweise die Bundesregierung Deutschlands darauf verständigt, dass umwelteffiziente Autos künftig auf einen Blick erkennbar sind: Berücksichtigt werden hierfür der CO₂-Ausstoß im Verhältnis zum jeweiligen Fahrzeuggewicht. Am 1. Dezember 2011 trat dazu die Novelle der Pkw-Verbrauchskennzeichnungsverordnung in Kraft. Bei Neuwagen werden jetzt farbige Energielabel eingeführt.

Auf die Automobilhersteller kommen im Rahmen des Nachhaltigkeitsdiskurses jedoch nicht nur komplizierte produktökologische, sondern auch anspruchsvolle betriebsökologische Fragestellungen (wie etwa die bei der Produktion der Fahrzeuge verursachten Emissionen) hinzu. Dabei geht es für die Unternehmen nicht nur um die Übernahme ökologischer und sozialer Verantwortung, sondern auch um wichtige Gesichtspunkte der betriebsinternen und betriebsexternen Kommunikation. Schließlich ist zu beachten, dass der unternehmerische Erfolg nicht allein von Kosten- und Qualitätsgesichtspunkten abhängig ist. Vielmehr sind heute zahlreiche (zum Teil hochgradig organisierte) Anspruchsgruppen vorhanden, die mit ihren mehr oder weniger berechtigten ökonomischen, ökologischen und sozialen Interessen einen erheblichen Druck auf die Unternehmen ausüben können.

Genau in einem solchen Beziehungsgefüge setzt die verdienstvolle Dissertation der Verfasserin an, die sich grundsätzlich zum Ziel setzt, die Entwicklung geeigneter unternehmerischer Nachhaltigkeitsstrategien am Beispiel deutscher Automobilhersteller zu unterstützen. Vor diesem Hintergrund formuliert die Autorin drei komplexe Forschungsanliegen:

- Im Rahmen theoriegeleiteter Forschungsfragen stellt sie die Fragen nach den Nachhaltigkeitstreibern und den wichtigsten Anspruchsgruppen der Automobilindustrie. In diesem Forschungsblock untersucht die Verfasserin auch, wie die allgemeine Strategietheorie für die Entwicklung einer entsprechenden Nachhaltigkeitstheorie genutzt werden kann.

- Im Rahmen prozessgeleiteter Forschungsfragen verschafft sie sich zum einen ein Bild über die bisherigen Ansätze zur Nachhaltigkeitsstrategieentwicklung und zum anderen eine Vorstellung darüber, wie ein exemplarischer Nachhaltigkeitsstrategieentwicklungsprozess aussehen könnte.
- Im Rahmen fallbeispielgeleiteter Forschungsfragen betrachtet die Autorin zwei Aspekte: Zum einen stellt sie die Frage, welche Relevanz das Konzept der Nachhaltigkeit für die Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, dem Betrachtungsgegenstand der Untersuchung, hat. Zum anderen untersucht sie, welche Rolle das Thema Nachhaltigkeit für die Stakeholder der Porsche AG spielt.

Es steht zu vermuten, dass diese Schrift die Nachhaltigkeitsdiskussion in mehrfacher Hinsicht anregen wird. Insbesondere gibt es nur wenige wissenschaftliche Analysen wie diese, in der Theorie, Methodik und Praxis im Bereich der Nachhaltigkeits- und CSR-Forschung so aktuell und gewinnbringend zusammentreffen. Dieses Buch zeigt, dass sich ein praxistauglicher Entwicklungsprozess für unternehmerische Nachhaltigkeitsstrategien im Bereich der Automobilwirtschaft entwerfen lässt.

Ich wünsche mir, dass diese von Frau Carolyn Hutter mit viel „Herzblut“ verfasste Dissertationsschrift zahlreichen Lesern eine beständige Hilfe und Unterstützung bei der Beschäftigung mit den Fragen zum Nachhaltigen Wirtschaften sein möge.

Stuttgart, im März 2012

Professor Dr. Werner F. Schulz, Ordinarius für Umweltmanagement
Institut für Marketing & Management an der Universität Hohenheim

Vorwort

You can't escape the responsibility of tomorrow by evading it today.

Abraham Lincoln

Während der drei Jahre des Verfassens der vorliegenden Arbeit begleitete mich das Zitat Lincolns von Beginn an: Es trifft nicht nur den Kern des Nachhaltigkeitskonzepts auf den Punkt, sondern ist auch darüber hinaus auf viele Bereiche des privaten wie beruflichen Lebens als Handlungsmaxime anwendbar. Und so möchte ich an dieser Stelle nicht versäumen, all denjenigen, die im universitären, geschäftlichen sowie privaten Umfeld einen Beitrag zum Gelingen dieser Arbeit geleistet haben, von Herzen „Danke“ zu sagen.

Ganz besonderer Dank gilt dabei meinem akademischen Lehrer und Doktorvater, Prof. Dr. Werner F. Schulz. Bereits früh weckte er mein Interesse für das spannende Feld der Nachhaltigkeitsforschung und gab letztlich den Anstoß, das „Wagnis Promotion“ anzugehen. Seine Offenheit und wertvollen Anregungen in Gesprächen und Diskussionen haben die Arbeit maßgeblich bereichert und meine fachliche wie auch persönliche Entwicklung entscheidend geprägt. Herrn Prof. Dr. Alexander Gerybadze danke ich für die Zweitbegutachtung und Herrn Prof. Dr. Frank Brettschneider für die unkomplizierte Übernahme des Prüfungsvorsitzes.

Als Ansprechpartnerin in organisatorischer Hinsicht am Lehrstuhl für Umweltmanagement hatte Frau Ursula Brendle stets ein offenes Ohr und stand mir bei administrativen Fragen wie auch mit beruhigenden Worten im Vorfeld des Kolloquiums zur Seite. Darüber hinaus danke ich den internen wie externen Doktorandinnen und Doktoranden des Lehrstuhls für Umweltmanagement für den konstruktiven fachlichen Austausch, der stets im Rahmen von Seminaren gepflegt wurde.

Die Bearbeitung der Dissertation erfolgte im Rahmen meiner Tätigkeit in der Abteilung „Umwelt und Energie“ der Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG. Dies gab mir die Möglichkeit, die Arbeit in einem außerordentlich spannenden und dynamischen Praxisumfeld aus Unternehmenssicht zu erstellen. Danken möchte ich hier ganz besonders Herrn Dipl. Ing. Herbert Ampferer, der mir als langjähriger Vorgesetzter

und Mentor stets mit wertvollem Rat zur Seite stand und mir die Tätigkeit bei der Porsche AG überhaupt ermöglichte. Sein Vertrauen in meine Arbeit ließ mir wichtige Freiräume, die ich stets zu schätzen wusste. Großer Dank gebührt ebenso Frau Barbara Luderich für die immer herzliche und unbürokratische Unterstützung in organisatorischen Fragen.

Meinen Kolleginnen und Kollegen aus dem ehemaligen Bereich Reengineering, Dipl. Ing. Karl-Hubert Schlichtenmayer, Ines Siegl, Dipl. Ing. Heike Dieckmann, Dr. Ulrich Steinhorst, Dr. Jan Strickmann, Dipl.Wi.-Ing. Markus Hönn, Dipl. Wi.-Ing. Bastian Killer, Dr. Hansjörg Maier, Dr. Jens Schleicher und Dr. Robert Lüdcke danke ich für die gute Integration und das Interesse an meiner Arbeit, die ich als „Externe“ einer anderen Abteilung erfahren durfte. Das kollegiale Umfeld und die Gespräche haben den Arbeitsalltag und die Zeit darüber hinaus für mich sehr bereichert. Den Doktoranden und Doktorandinnen der Porsche AG danke ich für den fachlichen und organisatorischen Austausch sowie die zahlreichen schönen Veranstaltungen und Aktivitäten im Rahmen des Porsche-Doktorandennetzwerks.

Besonderer Dank gebührt Herrn Gunter Ehni, Frau Evi Jourdan und Stephanie Morlock, die mich durch umfassendes Korrekturlesen unterstützten und mir wertvolle sprachliche, grammatikalische und orthographische Hinweise gaben.

Der größte Dank gilt letztlich jedoch all jenen, die nicht unbedingt in direktem fachlichen Bezug zu dieser Arbeit stehen. Meinem Freund Andreas Schönknecht danke ich von ganzem Herzen für den bedingungslosen Rückhalt, den ich trotz des vielfachen Verzichts auf gemeinsame Zeit erfahren durfte. Und schließlich meiner Familie und insbesondere meinen Eltern Ingrid und Claus-Peter Hutter. Sie haben mich schon früh die Achtung und Wahrung von Natur und Gesellschaft gelehrt, mich in meinen Vorhaben gefordert wie gefördert und mir dadurch Halt und Orientierung gegeben. Da die Arbeit ohne ihre Unterstützung kaum möglich gewesen wäre ist Ihnen diese gewidmet.

Stuttgart, im März 2012

Carolyn Hutter

Inhaltsübersicht

Abbildungsverzeichnis.....	XV
Tabellenverzeichnis	XVII
Abkürzungsverzeichnis.....	XIX
A Einführung.....	1
1 Problemstellung, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit.....	3
B Grundlagen, Theorie, Methoden	17
2 Nachhaltigkeit - eine bedeutende Herausforderung für die Automobilindustrie ...	19
3 Stakeholder- und Issues-Theorie	91
4 Strategietheorie und -entwicklung	123
C Strategieentwicklung, Analysen, Empirie.....	149
5 Skizzierung eines Prozesses zur Nachhaltigkeitsstrategieentwicklung	151
6 Praktische Anwendung am Fallbeispiel Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG	231
D Rückblick und Ausblick	281
7 Fazit und Empfehlungen	283
Anhang.....	291
Literaturverzeichnis	319

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	XV
Tabellenverzeichnis	XVII
Abkürzungsverzeichnis.....	XIX
A Einführung.....	1
1 Problemstellung, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit.....	3
1.1 Nachhaltigkeit als strategische Herausforderung für Unternehmen	4
1.2 Gegenstand und Ziel der Arbeit.....	10
1.3 Forschungsfragen.....	11
1.4 Fallbeispiel Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG.....	12
1.5 Vorgehen und Aufbau der Arbeit	14
B Grundlagen, Theorie, Methoden	17
2 Nachhaltigkeit - eine bedeutende Herausforderung für die Automobilindustrie ...	19
2.1 Nachhaltigkeit und verwandte Konzepte	20
2.1.1 Nachhaltigkeit.....	21
2.1.1.1 Triple Bottom Line.....	23
2.1.1.2 Nachhaltigkeitsgrade.....	28
2.1.1.3 Managementregeln der Nachhaltigkeit	32
2.1.2 Corporate Social Responsibility (CSR bzw. CSR ₁).....	34
2.1.3 Coporate Social Responsiveness (CSR ₂).....	41
2.1.4 Corporate Social Performance	42
2.1.5 Corporate Sustainability.....	43
2.1.6 Weitere Konzepte.....	46
2.1.7 Aggregation der Disziplinen in einen ganzheitlichen Kontext.....	51
2.2 Nachhaltigkeitskommunikation	56
2.2.1 Vorteile und Chancen der Nachhaltigkeitskommunikation.....	58
2.2.2 Anforderungen an die Nachhaltigkeitskommunikation.....	59

2.3	Nachhaltigkeit in der Automobilindustrie	63
2.3.1	Ökonomische Bedeutung der Automobilindustrie	64
2.3.2	Ökologische Bedeutung der Automobilindustrie	65
2.3.2.1	Ökologische Auswirkungen der Herstellungsphase	68
2.3.2.2	Ökologische Auswirkungen der Nutzungsphase	70
2.3.2.3	Ökologische Auswirkungen der End of Life-Phase.....	75
2.3.3	Gesellschaftliche Bedeutung der Automobilindustrie	77
2.3.3.1	Gesellschaftliche Auswirkungen der Herstellungsphase	78
2.3.3.2	Gesellschaftliche Auswirkungen der Nutzungsphase.....	78
2.3.4	Nachhaltigkeitstreiber in der Automobilindustrie	80
2.3.4.1	Klimawandel	83
2.3.4.2	Gesetzliche Treiber	86
3	Stakeholder- und Issues-Theorie	91
3.1	Stakeholder Theorie: Konzept und Definition	91
3.2	Stakeholdergruppen	96
3.2.1	Abgrenzung von Gruppen nach bestimmten Kriterien	97
3.2.2	Stakeholder Management und Collaboration	99
3.2.3	Shareholder Value vs. Stakeholder Value	101
3.3	Strategisches Issues Management.....	104
3.3.1	Konzept und Definition.....	106
3.3.2	Der Issues Management Prozess.....	108
3.4	Stakeholder und die Forderung nach Nachhaltigkeit.....	115
3.4.1	Probleme asymmetrischer Information.....	115
3.4.2	Relevante Stakeholder in der Automobilindustrie.....	117
4	Strategietheorie und -entwicklung	123
4.1	Strategien - warum und wohin?	124
4.1.1	Zum Strategiebegriff.....	124
4.1.2	Zwecke, Ziele und Zeithorizont von Strategien.....	125

4.2	Grundzüge der Strategieforschung	127
4.2.1	Strategiearten	127
4.2.2	Strategisches Sichtweisen	131
4.3	Strategieentwicklung.....	132
4.3.1	Arten von Strategieentwicklung	133
4.3.2	Strategieschulen nach Mintzberg.....	135
4.3.2.1	Präskriptive Strategieschulen.....	136
4.3.2.2	Deskriptive Strategieschulen	140
4.3.3	Phasen der Strategieentwicklung	145
C	Strategieentwicklung, Analysen, Empirie.....	149
5	Skizzierung eines Prozesses zur Nachhaltigkeitsstrategieentwicklung	151
5.1	Bereits existierende Ansätze	151
5.2	Pyramidalmodell der Nachhaltigkeitsstrategieentwicklung	158
5.2.1	Anforderungen an den Nachhaltigkeitsstrategieprozess.....	158
5.2.2	Die Bausteinsystematik.....	160
5.2.2.1	Entwicklung des Pyramidalmodells zur Nachhaltigkeits- strategieentwicklung	160
5.2.2.2	Zusammensetzung der Bausteine.....	164
5.2.3	Zentrale Bausteine der Nachhaltigkeitsstrategieentwicklung.....	166
5.2.3.1	Analysen und Bestandsaufnahmen	166
5.2.3.2	Rahmenwerke.....	189
5.2.3.3	Zieldefinition und -formulierung	209
5.2.3.4	Umsetzungsmaßnahmen	215
5.2.3.5	Kommunikation	222
5.2.3.6	Überprüfung und Formulierung.....	227

6	Praktische Anwendung am Fallbeispiel Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG	231
6.1	Unternehmensprofil Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG	232
6.1.1	Historie, Kennzahlen, Produkte	232
6.1.2	Organisatorische Verankerung der Nachhaltigkeitsthematik	235
6.2	Analysen und Bestandsaufnahme	245
6.2.1	Analyse ausgewählter Stakeholder	245
6.2.1.1	Kundenanalyse	246
6.2.1.2	Financial Community	264
6.2.2	Datenerhebung und Bestandsaufnahme	273
6.2.2.1	Vorgehen bei der Datenerhebung	274
6.2.2.2	Ausgewählte Nachhaltigkeitskennzahlen	277
6.3	Rahmenwerke und Standards	278
D	Rückblick und Ausblick	281
7	Fazit und Empfehlungen	283
7.1	Zusammenfassung	283
7.2	Implikationen für Wissenschaft und Praxis	287
	Anhang	291
	Anhang 1: Publikationen nach Themengebiet „Sustainable Development“	291
	Anhang 2: Publikationen nach Themengebiet „Corporate Responsibility“	291
	Anhang 3: Die Five Forces der Nachhaltigkeit	292
	Anhang 4: Methodensammlung	293
	Anhang 5: Porsche Modellübersicht	305
	Anhang 6: Anschreiben an die Studienteilnehmer	307
	Anhang 7: Fragebogen zur Kundenbefragung	308
	Literaturverzeichnis	319

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Stellenwert des Umwelt-/Nachhaltigkeitsthemas in Deutschland.....	7
Abbildung 2: Schematischer Aufbau der Arbeit.....	15
Abbildung 3: Triple-Bottom-Ansatz.....	24
Abbildung 4: Ausprägungsformen des Triple-Bottom-Ansatzes	31
Abbildung 5: Managementregeln der Nachhaltigkeit.....	33
Abbildung 6: Evolutionsprozess hin zu Corporate Sustainability	44
Abbildung 7: Corporate Citizenship - Corporate Social Responsibility	47
Abbildung 8: Schematische Darstellung der Verflechtungen von Corporate Social Responsibility und verwandten Konzepten.....	51
Abbildung 9: PDCA-Zyklus	52
Abbildung 10: PDCA-Zyklus und Nachhaltigkeitskonzepte	54
Abbildung 11: Detaillierte Spiraldarstellung des Kern-Zyklus.....	55
Abbildung 12: Bausteine einer glaubwürdigen Unternehmenskommunikation.....	60
Abbildung 13: Hochgerechneter Gesamtbestand an Pkw nach Regionen.....	65
Abbildung 14: Externe Effekte des Automobils.....	67
Abbildung 15: Quellen der CO ₂ -Emissionen in Deutschland 2005	70
Abbildung 16: Anteil der Pkw-Segmente an den CO ₂ -Emissionen aller Pkw	71
Abbildung 17: Treiber von Nachhaltigkeit - allgemein.....	81
Abbildung 18: Nachhaltigkeitstreiber in der Automobilbranche	83
Abbildung 19: Globale und kontinentale Klimaerwärmung	85
Abbildung 20: Pkw-Verbrauchsgesetze - ein weltweiter Vergleich.....	87
Abbildung 21: Relevanzbewertung verschiedener Nachhaltigkeitstreiber.....	90
Abbildung 22: Das Unternehmen als Koalition.....	93
Abbildung 23: Mögliche Stakeholder von Unternehmen und ihre Interessen (issues) 96	
Abbildung 24: Beziehung Stakeholder - Issues - Unternehmen.....	105
Abbildung 25: Typischer Ablauf eines Szenario-Prozesses	110
Abbildung 26: Beziehungsgeflecht Stakeholder - Unternehmen in der Automobilbranche	118

Abbildung 27: Organisatorische Einordnung der Nachhaltigkeitsstrategie	130
Abbildung 28: Strategietypologie nach Mintzberg.....	135
Abbildung 29: Strategieentwicklung gemäß Designschool.....	137
Abbildung 30: Ablauf des Strategieprozesses nach Simic sowie Welge/AI-Laham.....	145
Abbildung 31: Balanced Scorecard	153
Abbildung 32: Die Balanced Scorecard als strategischer Handlungsrahmen	154
Abbildung 33: 6-stufiges Pyramidalmodell der Nachhaltigkeitsstrategieentwicklung.....	162
Abbildung 34: Dreidimensionalität der Bausteine	164
Abbildung 35: Das neue St. Galler Management Modell.....	169
Abbildung 36: Die sechs Grundkategorien des neuen St. Galler Management	170
Abbildung 37: Wertkette nach Porter mit Nachhaltigkeitsfokus.....	176
Abbildung 38: Organisation Betrieblicher Umweltschutz	238
Abbildung 39: “Most visible green brands”	244
Abbildung 40: Altersstruktur der Teilnehmer nach Altersklassen	251
Abbildung 41: Berufsstatus der Befragten.....	252
Abbildung 42: Art der Reaktionen.....	253
Abbildung 43: Art der Reaktionen.....	254
Abbildung 44: Verzichtsbereitschaft auf Leistung	257
Abbildung 45: In Frage kommende alternative Antriebe/Kraftstoff-Konzepte	258
Abbildung 46: Verortung der Lohas in den Sinus-Milieus	260
Abbildung 47: Kaufhäufigkeit lohasrelevanter Produkte	262
Abbildung 48: Akteure nachhaltiger Investments	265
Abbildung 49: Methodologie des Scorings im CDP	272
Abbildung 50: Erfüllung freiwilliger und verpflichtender Rahmenwerke und Standards durch die Porsche AG.....	278

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kriterien für die Einteilung in Nachhaltigkeitsgrade	30
Tabelle 2: Theoretischer Evolutionsprozess von CSR	38
Tabelle 3: Interne und externe Dimensionen von Corporate Sustainability.....	45
Tabelle 4: Verständnisse dialogorientierter Kommunikation.....	58
Tabelle 5: Ansätze zur Verringerung negativer ökologischer Auswirkungen von Pkw.....	73
Tabelle 6: Idealtypische Eigenschaften ökologischer Produkte	77
Tabelle 7: Abgrenzung verschiedener Stakeholdergruppen	97
Tabelle 8: Stakeholder Management vs. Stakeholder Collaboration.....	100
Tabelle 9: Gegenüberstellung von Shareholder Value und Stakeholder Value	103
Tabelle 10: Verfahren der Issues-Identifikation	109
Tabelle 11: Instrumente im Issues Managment	112
Tabelle 12: Bewertungskriterien von Issues	113
Tabelle 13: Normstrategien von Issues.....	114
Tabelle 14: Formen asymmetrischer Information	117
Tabelle 15: Strategiearten nach organisatorischen Geltungsbereichen	129
Tabelle 16: Übersicht der präskriptiven Denkschulen.....	140
Tabelle 17: Eignung der Ansätze zur Entwicklung von Nachhaltigkeitsstrategien ..	157
Tabelle 18: Dimensionen der Bausteine	165
Tabelle 19: SWOT-Analyse.....	182
Tabelle 20: Übersicht über die Inhalte von Baustein 2.....	206
Tabelle 21: Elemente einer nachhaltigkeitsorientierten Gesamtkonzeption	211
Tabelle 22: Mögliche Ziele innerhalb der Nachhaltigkeitsstrategie.....	214
Tabelle 23: Übersicht über den Entwicklungsprozess für Nachhaltigkeitsstrategien	229
Tabelle 24: Kennzahlen Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG	234
Tabelle 25: Die Porsche Umweltprinzipien.....	236
Tabelle 26: Die Porsche Umweltleitlinien.....	237

Tabelle 27: Stakeholder der Financial Community	268
Tabelle 27: Kriterien des iöw/future Rankings.....	270
Tabelle 29: Beispiel für die Ermittlung der Kennzahlen anhand Indikator LA5	276
Tabelle 30: Umweltkennzahlen 2009 für die Standorte Zuffenhausen und Weissach.....	277
Tabelle 31: Produktrelevante Kennzahlen 2010.....	277

Abkürzungsverzeichnis

%	Prozent
AA	AccountAbility
AAA	Association Auxiliare de l'Automobile
ACEA	European Automobile Manufacturer's Association
APS	Accountability Prinzipien Standard
BCG	Boston Consulting Group
BDI	Bundesverband der deutschen Industrie e.V.
BMU	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit
BMW	Bayerische Motoren Werke
BSC	Balanced Scorecard
Bsp.	Beispiel
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
CC	Corporate Citizenship
CCI	Corporate Community Involvement
CCR	Corporate Community Relations
CDP	Carbon Disclosure Project
CFP	Corporate Financial Performance
CO	Kohlenstoffmonoxid
CO ₂	Kohlendioxid
CS	Corporate Sustainability
CSP	Corporate Social Performance
CSR bzw. CSR ₁	Corporate Social Responsibility
CSR ₂	Corporate Social Responsiveness
CSR ₃	Corporate Social Rectitude
d.h.	das heißt
DGCN	Deutsches Global Compact Netzwerk
DVFA	Deutsche Vereinigung für Finanzanalys und Assetmanagement
EFFAS	European Federation of Financial Analysts Societies
EMAS	Environmental Management and Audit Scheme

ESG	Environmental, Social and Governance Issues
EU	Europäische Union
EVPA	European Venture Philanthropy Association
F&E	Forschung und Entwicklung
f.	folgende
ff.	fortfolgende
FTSE	Financial Times Stock Exchange
g/km	Gramm pro Kilometer
GC	Global Compact
GfK	Gesellschaft für Konsumforschung
GJ	Geschäftsjahr
GRI	Global Reporting Initiative
ICCT	International Council on Clean Transportation
IMDS	Internationales Material Daten System
IÖW	Institut für ökologische Wirtschaftsforschung
IPCC	Intergovernmental Panel on Climate Change
ISO	International Organisation for Standardisation
KKV	Komparativer Konkurrenzvorteil
km/h	Kilometer pro Stunde
KPI	Key Performance Indicator
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
KW	Klimawandel
Lohas	Lifestyle of Health and Sustainability
MRA	Medienresonanzanalyse
MWh	Megawattstunde
MZU	Messzentrum für Umweltschutz
NASA	National Aeronautics and Space Administration (US-Bundesbehörde für Luft- und Raumfahrt)
NEFZ	Neuer Europäischer Fahr-Zyklus
NGO	Non Governmental Organisation
NO _x	Stickstoffoxide
NRO	Nichtregierungsorganisation

OECD	Organisation for economic Co-operation and Development (Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung)
OEM	Original Equipment Manufacturer
PAG	Porsche AG
PC	Porsche Club
PDCA	Plan - Do - Check - Act
Pkw	Personenkraftwagen
PM	Particulate matter
ppm	Parts per million
PR	Public Relations
PS	Pferdestärke
PSPP	Public Social Private Partnership
SBSC	Sustainability Balanced Scorecard
SO ₂	Schwefeldioxid
SUV	Sports Utility Vehicle
UBA	Umweltbundesamt
UMS	Umweltmanagementsystem
UN	United Nations
UNCED	United Nations Conference on Environment and Development (Konferenz der Vereinten Nationen zu Umwelt und Entwicklung)
UNEP	United Nations Environmental Programme (Umweltprogramm der Vereinten Nationen)
UNFCCC	United Nations Framework Convention on Climate Change (Klimarahmenkonvention)
VDA	Verband der Automobilindustrie
VOC	Volatile organic compound (flüchtige organische Verbindungen)
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development
z.B.	zum Beispiel

A Einführung

1 Problemstellung, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

*Geschrieben steht: „Im Anfang war das Wort!“
Mir hilft der Geist! Auf einmal seh' ich Rat
und schreibe getrost: Im Anfang war die Tat!¹*

Johann Wolfgang von Goethe

Die Gefährdung natürlicher Lebensgrundlagen durch Übernutzung von Ressourcen² und direkte Umweltzerstörungen³ haben einhergehend mit zunehmender Verarmung und Verelendung von Millionen Menschen⁴ – insbesondere in der Dritten Welt – zur Entstehung und Entwicklung der Nachhaltigkeitstheorie bei der UN-Konferenz für Umwelt und Entwicklung in Rio de Janeiro⁵ im Jahr 1992 geführt. Von Beginn an waren die Ziele einer globalen nachhaltigen Entwicklung, welche ökologische, soziale und ökonomische Attribute gleichermaßen umfasst, darauf ausgelegt, in allen gesellschaftlichen Bereichen Umsetzung und Niederschlag zu finden und ausgewogene Lebensverhältnisse für alle Menschen nach den Kriterien der Nachhaltigkeit zu schaffen. Zu Anfang konnte der Nachhaltigkeitsgedanke nur zögerlich in der Gesellschaft Deutschlands Fuß fassen; Aspekte einer nachhaltigen Entwicklung wurden daher zunächst weitgehend nur von Experten von Nichtregierungsorganisationen⁶ vor allem auf dem Gebiet des Umweltschutzes und der Entwicklungszusammenarbeit wie auch in den einschlägigen administrativen Bereichen⁷ (z.B. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, Umweltbundesamt, Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, Sozialministerien⁸) propagiert. Erst in einer zweiten Phase, ungefähr ab dem Jahr 2000, fand das Thema „Nachhaltige Ent-

¹ Faust I, V. 1224 und 1236 f.

² Vgl. Arnold, M. (2007), S. 29; Wiedmann, K.-P., Fritz, W., Abel, B. (2004), S. 647.

³ Vgl. Zahrt, A. (2003), S. 39.

⁴ Vgl. hierzu zahlreiche Berichte von Unternehmen und Initiativen wie Munich RE, Allianz, UNICEF, Brot für die Welt, Worldvision, etc.

⁵ United Nations Conference on Environment and Development (UNCED) 1992 in Rio de Janeiro.

⁶ Hier seien exemplarisch vor allem Umweltorganisationen und karitative Einrichtungen erwähnt.

⁷ In Deutschland wurden Vorschläge zur Umsetzung bzw. Ausgestaltung einer nachhaltigen Entwicklung erstmalig von der Enquete-Kommission "Schutz des Menschen und der Umwelt" des 13. Deutschen Bundestages in ihrem Abschlussbericht "Konzept Nachhaltigkeit - Vom Leitbild zur Umsetzung" vorgestellt (vgl. Deutscher Bundestag (1998)).

⁸ Für nähere Informationen vgl. auch www.bmu.de, www.uba.de, www.bmz.de, www.bmas.de, www.bmg.bund.de, www.bmfsfj.de.

wicklung“ auch in Kreisen der Wirtschaft – meist in global agierenden und somit in Sachen Umwelt- und Sozialproblematik stärker sensibilisierten Unternehmen⁹ – thematisch Eingang. Dies führte bei zahlreichen Unternehmen zur Fortentwicklung von bisherigen Umwelt- zu Nachhaltigkeitsberichten, der Benennung von Nachhaltigkeitsbeauftragten, der Entwicklung von Nachhaltigkeitsstrategien und der Einführung eines Nachhaltigkeitsmanagements.

1.1 Nachhaltigkeit als strategische Herausforderung für Unternehmen

Zwar ist Umweltschutz seit vielen Jahren in Artikel 20a des Grundgesetzes¹⁰ der Bundesrepublik Deutschland fest als Staatsziel verankert; für das Leitbild der Nachhaltigkeit gelang es bisher jedoch nicht, diesem in der Verfassung einen ähnlich hohen Stellenwert einzuräumen.¹¹ Dennoch stehen Unternehmen aus verschiedenen Gründen zunehmend vor der Aufgabe, ökologische und soziale Verantwortung zu übernehmen¹² und auch entsprechend zu kommunizieren. Denn Organisationen und Unternehmen beeinflussen durch ihre Tätigkeiten – etwa durch Produktionsprozesse¹³, die Produkte selbst¹⁴ oder die Erstellung von Dienstleistungen – die natürliche Umwelt sowie Mensch und Gesellschaft¹⁵. Durch Produktionstätigkeiten werden unmittelbar die biophysikalische und soziale Umwelt verändert. Produkte und Dienstleistungen beeinflussen Konsummuster und Lebensstile¹⁶, wodurch wiederum regenerative und nicht regenerative Ressourcen - etwa beim Autofahren durch die Nutzung fossiler Brennstoffe - beansprucht werden. Vor allem global agierende Konzerne nehmen durch ihre internationale Struktur und Größe sowie damit verbundene Markttransaktionen deut-

⁹ Beispiele hierfür sind etwa Unternehmen, die sich in Initiativen wie B.A.U.M. e.V. oder econsense dem Thema Umwelt und Nachhaltigkeit widmen.

¹⁰ „Der Staat schützt auch in Verantwortung für die künftigen Generationen die natürlichen Lebensgrundlagen und die Tiere im Rahmen der verfassungsmäßigen Ordnung durch die Gesetzgebung und die Maßgabe von Gesetz und Recht durch die vollziehende Gewalt und Rechtsprechung“ (vgl. Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland, Art. 20a).

¹¹ Vgl. Geßner, C. (2008), S. 24.

¹² Vgl. Schulz, W.F. et al. (2002), S. 6.

¹³ Z.B. bei der Herstellung von Automobilen, Elektronikgeräte oder chemischen Erzeugnissen.

¹⁴ In dem dieser Arbeit zugrunde liegenden Praxisbeispiel sind dies die Emissionen, die bei der Nutzung der Automobile entstehen.

¹⁵ Vgl. Moser, A. (1995), S. 31.

¹⁶ Vgl. Steimle, U. (2008), S. 88.

lich Einfluss auf Gesellschaft und Umwelt, wenn auch nicht immer bewusst¹⁷. Gerade Automobilherstellern kommt aufgrund ihrer doppelten Bedeutung, den Auswirkungen der industriellen Produktion einerseits, und denen der Produkte über ihren Lebenszyklus hinweg auf der anderen Seite, eine besondere Rolle im Rahmen des Nachhaltigkeitsdiskurses zu. Die gesellschaftliche Einbettung von Unternehmen und Organisationen und deren für einen langfristigen unternehmerischen Erfolg bedeutende Partizipation für eine nachhaltige Entwicklung führen dazu, dass Unternehmen also nicht isoliert von ihrem gesellschaftlichen Umfeld agieren können.¹⁸ Die potentiellen negativen Auswirkungen bilden die Grundlage für die Forderung verschiedener Anspruchsgruppen (Stakeholder), mit der vorhandenen Marktmacht verantwortungsvoll umzugehen.¹⁹ Vor wenigen Jahren noch lag für die meisten Unternehmen der Schlüssel zum Erfolg darin, am Markt ein Produkt mit stimmigem Preis-Leistungs-Verhältnis und mit Hilfe geeigneter Vermarktungsmethoden sowie Produktinnovationen positionieren zu können.²⁰ Hierzu musste entweder ein Kosten²¹- und/oder ein Qualitätsvorteil²² gegenüber dem relevanten Wettbewerb realisiert werden.²³ Heute stehen Unternehmen vor weitaus komplexeren Anforderungen. Der unternehmerische Erfolg hängt von vielen unterschiedlichen Anspruchsgruppen, Rahmenbedingungen und Faktoren ab.²⁴ Denn zunehmend ist festzustellen, dass der Druck verschiedener Gruppen, etwa der Beschäftigten, Kunden, Nichtregierungsorganisationen, Medien oder Ratingagenturen auf Unternehmen, speziell auch solche aus der Automobilindustrie, wächst.²⁵

¹⁷ Vgl. Glombitza, A. (2005), S. 37.

¹⁸ Vgl. Herzig, C., Schaltegger, S. (2007), S. 579.

¹⁹ Vgl. Dyllick, T. (1992), S. 112.

²⁰ Vgl. Mondl, J. (2009), S. 52.

²¹ Kostenvorteile können v.a. durch Economies of Scale und Fixkostendegression realisiert werden (vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 306).

²² Die Qualität kann sich sowohl auf den Grundnutzen als auch auf Zusatznutzen wie Design, Image und Service eines Produkts bzw. einer Leistung beziehen (vgl. Schneider, W. (2007), S. 79).

²³ Vgl. Schneider, W. (2007), S. 78; Kreutzer, R. (2009), S. 97; Runia, P., Wahl, F., Geyer, O., Thewissen, C. (2007), S. 112 f.

²⁴ Vgl. Gazdar, K., Habisch, A., Kirchhoff, K., Vaseghi, S. (2006), S. VII; Dubielzig, F., Schaltegger, S. (2005), S. 240.

²⁵ Vgl. Gefßner, C. (2008), S. 4.

Die Sicht der Gesellschaft

In den Jahren 2006 und 2007 machten sowohl der nach seinem Verfasser, dem ehemaligen Chefökonom der Weltbank, Nicolas Stern, benannte „Stern-Report“²⁶ als auch der 4. Sachstandsbericht des Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC, oft als „Weltklimarat“ bezeichnet) der Vereinten Nationen²⁷ Schlagzeilen. Zeitgleich stieg das weltweite Interesse der Gesellschaft an den Herausforderungen der globalen Erwärmung und den damit einhergehenden Auswirkungen stetig an.²⁸ Nicht nur Privatpersonen, auch viele - nicht den klassischen Umweltorganisationen zurechenbare - Institutionen und Investoren begannen, sich näher mit den Folgen des Klimawandels²⁹ auseinanderzusetzen. In diesem Zusammenhang wurde auch das Interesse am Engagement von Unternehmen nicht nur zum Thema Klimaschutz, sondern allgemein im Umwelt- und Sozialbereich größer.

So gehen einer Studie des Umweltbundesamtes aus dem Jahr 2009 zufolge 80 % der Bevölkerung³⁰ davon aus, dass der Mensch für den Wandel des Klimas verantwortlich ist.³¹ 87 % sehen dabei die Industrieländer in der Verantwortung und schreiben Energieeffizienz und erneuerbaren Technologien das größte Potential zur Lösung des Problems zu.³² Zwar sind 84 % der Befragten überzeugt, mit umweltbewusstem Verhalten einen großen Teil zum Umweltschutz beizutragen; hieran wird jedoch mehrheitlich die Bedingung geknüpft, dass der bisherige Lebensstandard dadurch nicht beeinträchtigt werden sollte.³³ Abbildung 1 zeigt den Stellenwert, den die Umwelt- und auch Nachhaltigkeitsthematik in der deutschen Bevölkerung einnimmt. Auffällig sind dabei die starken Schwankungen; Ende der 1960er Jahre trat erstmals eine Wahrnehmungsänderung zu diesem Thema in der Bevölkerung auf und die Bedeutung von Nachhaltigkeit nahm bis Ende der 1990er Jahre stetig zu. Nach einem starken Einbruch stieg das Interesse der Deutschen jedoch spätestens im Jahr 2005 sprunghaft an.

²⁶ Vgl. Stern, N. (2006a); Stern, N. (2006b).

²⁷ Vgl. International Panel on Climate Change (2007).

²⁸ Vgl. Kreeb, M., Motzer, M., Schulz, W.F. (2008), S. 307.

²⁹ Vgl. hierzu Analysen der Munich RE.

³⁰ In der entsprechenden Studie wurden Umweltbewusstsein und -verhalten der sozialen Milieus (entsprechend der Sinus Milieu-Klassifizierung von Sinus Sociovision) in Deutschland untersucht. In den so genannten gesellschaftlichen Leitmilieus lag die Zustimmung zur Frage nach dem Klimawandel sogar noch höher.

³¹ Vgl. Umweltbundesamt (2009), S. 7.

³² Ebenda.

³³ Vgl. Umweltbundesamt (2009), S. 8.

Abbildung 1: Stellenwert des Umwelt-/Nachhaltigkeitsthemas in Deutschland

Quelle: Schulz, W.F. (2008), S. 3.

Allein die bereits heute schon stark ausgeprägte und weiter wachsende Medienpräsenz von Schlagwörtern wie „Öko“, „Bio“, „nachhaltig“ oder „gesund“ weist auf deren wachsende Bedeutung und den Wandel in der Gesellschaft in Bezug auf solche Themen hin.³⁴

Der Einfluss der Konsumenten

Konsumenten sind eine der zahlreichen Gruppen, mit deren Wünschen und Forderungen sich Organisationen konfrontiert sehen.³⁵ Bei ihnen ist ein *Einstellungswandel* zu konstatieren, denn immer stärker fließen Umwelt- wie gesellschaftliche Themen in den Kaufentscheidungsprozess ein.³⁶ Diese treffen ihre Konsumententscheidungen nicht einzig über Preis oder Qualität, sondern betreiben nach *Schoenheit* gar „politischen Konsum, bei dem individuelle Konsumenten durch ihre Konsumententscheidungen politischen Einfluss auf globale Problemlagen ausüben“.³⁷ So konnte bspw. die Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) in ihrer Studie „Einfluss des Klimawandels auf den Konsum“ ein deutliches Umdenken der Bevölkerung feststellen: Viele Konsumenten sind bereit, ihr eigenes Einkaufsverhalten zu ändern und vermehrt umwelt-

³⁴ Vgl. Glöckner, A., Balderjahn, A., Peyer, M. (2010), S. 36.

³⁵ Vgl. Bassen, A., Jastram, S., Meyer, K. (2005), S. 232.

³⁶ Vgl. Gazdar, K., Habisch, A., Kirchhoff, K., Vaseghi, S. (2006), S. V.

³⁷ Schoenheit, I. (2001), S. 123.

freundliche sowie energieeffiziente Produkte nachzufragen.³⁸ Dies trifft auch auf die Mobilität zu. Hier gab fast jeder Dritte der Befragten an, beim Kauf auf sparsame Neu- oder Gebrauchtwagen zu achten und auch insgesamt weniger Auto fahren zu wollen.³⁹

Eine besonders deutliche Änderung des Nachfrageverhaltens zeigt sich bei solchen Verbrauchern, die dem Konsumententyp „Lohas“⁴⁰ angehören. Dieser Konsumententyp wurde zunächst in den USA identifiziert, wo sich derzeit der größte Lohas-Markt befindet. Auch wenn bis heute eine wissenschaftliche Fundierung der Lohas-Thematik kaum auszumachen ist, spielen die „Lohas“ als Zielgruppe für Unternehmen mit qualitativ besonders hochwertigen Produkten eine bedeutende Rolle. Sie zeichnen sich durch hohes Einkommen aus und konsumieren bewusst nachhaltige, also umwelt- und sozialverträgliche wie auch gesunde Produkte. Bereits 8 Millionen Deutsche, also ca. 10 Prozent der Bundesbürger, gelten als Lohas-orientiert.⁴¹ Diese überdurchschnittlich gut verdienenden Konsumentengruppe haben allein im Jahr 2008 Produkte für rund 200 Milliarden Euro konsumiert.⁴² Hier ist also ein stark wachsender Markt auszumachen, der für viele Branchen enorme Chancen in sich birgt. Gerade auch die Automobilindustrie mit ihren derzeit noch kaum als nachhaltig zu bezeichnenden Produkten hat hier die Möglichkeit, durch gezielte Modifikation ihr Produktportfolio auf diese Zielgruppe hin auszurichten und somit das bestehende Marktpotential abzuschöpfen. Auf den Lohas-Trend weisen auch die Verkaufszahlen von nachhaltigen Konsumgütern hin. Das klassische Beispiel hierfür sind Bioprodukte.⁴³ Allein von 2006 auf 2007 stieg der Anteil der Konsumenten, die angaben, gelegentlich Bioprodukte zu kaufen, von 68 auf 93 %.⁴⁴ Auch die Nachfrage nach fair gehandelten Produkten wächst

³⁸ Gesellschaft für Konsumforschung (2007).

³⁹ Insgesamt betrachtet kommt die Studie zu dem Ergebnis, dass 70 % der Deutschen als klimabewusst bezeichnet werden können.

⁴⁰ Das Akronym „Lohas“ steht für die Bezeichnung „Lifestyle of Health and Sustainability“ und kennzeichnet einen Konsumententyp bzw. Lebensstil, der durch gezielten Konsum Gesundheit und Nachhaltigkeit zu fördern versucht. Die Konsumenten, die selbst auch als „die Lohas“ bezeichnet werden, verfügen zum Großteil über ein überdurchschnittliches Einkommen (vgl. Schulz, W.F. (2008), S. 11).

⁴¹ Vgl. Schulz, W.F. (2008), S. 27.

⁴² Vgl. Schulz, W.F. (2008), S. 27.

⁴³ Als Bio-Produkte gelten die Lebensmittel, die mit den von der EG-Öko-Verordnung geschützten Begriffen wie etwa „Bio“, „Öko“, „kontrolliert biologisch/ökologisch“ oder „biologischer/ökologischer Landbau“ etc. gekennzeichnet sind. Diese geschützten Begriffe dürfen nur dann für die Bezeichnung eines Produkts verwendet werden, wenn mindestens 95 % der Zutaten landwirtschaftlichen Ursprungs aus ökologischem Landbau stammen. (vgl. hierzu ausführlicher www.bio-siegel.de).

⁴⁴ Vgl. Gesundheitsseiten24.de (2008).

kontinuierlich. So stieg der Absatz von fair-trade Produkten von 2006 auf 2007 um 33 %.⁴⁵ Während diese beiden nachhaltigen Produktgruppen vor allem aus dem Grund gekauft werden, um etwas für die eigene Gesundheit zu tun oder um die Erzeuger zu unterstützen, gibt es eine weitere Gruppe von nachhaltigen Produkten, die von den Konsumenten vor allem aus Kostengründen nachgefragt werden: Ökoeffiziente Produkte⁴⁶ tragen dazu bei, in ihrer Nutzungsphase die Unterhaltskosten wie etwa Gebühren für Strom niedrig zu halten. Vor allem vor dem Hintergrund immer höherer Preise für Benzin und Diesel sind zunehmend mehr Menschen bereit, bei ihren Fahrzeugen auf Luxus und Motorleistung zu verzichten und stattdessen kraftstoffarm mobil zu sein.⁴⁷

Erfordernisse auf Unternehmensseite

Für den Unternehmenserfolg ist die Berücksichtigung solcher Ansprüche von besonderer Bedeutung, da die Einstellung gegenüber dem Unternehmen und seinen Produkten sowie die Loyalität der Kunden den Absatz beeinflusst und diese somit über eine gewisse Marktmacht verfügen.⁴⁸ Demgegenüber stehen die Erfordernisse der Unternehmen. Diese sind zunächst grundsätzlich auf Wirtschaftlichkeit und Wachstum ausgerichtet. Dies entspricht zugleich dennoch dem Konzept der Nachhaltigkeit bzw. Corporate (Social) Responsibility; die primäre Verfolgung wirtschaftlicher Minimalziele ist Ausgangsbasis, da diese den originären Unternehmenszweck repräsentieren. Erst in einem zweiten Schritt - also bei Erfüllung wirtschaftlicher Ziele - kann der Fokus auch auf ökologische und soziale Sachverhalte gerichtet werden. Viele Stakeholder haben jedoch nicht nur Interessen, sondern auch Einflussmöglichkeiten auf das Unternehmen, welche dessen Erfolg und Wettbewerbsfähigkeit gefährden können. So kann etwa die Unternehmensreputation durch negative Berichterstattung in den Medien, ausgelöst durch Aktionen von Nichtregierungsorganisationen (NGOs oder NROs), Schaden nehmen oder der Umsatz durch sinkende Kundennachfrage geschmälert werden. Finanzanalysten können negative Ratings abgeben, was zu geringeren Investitionen in das Unternehmen führt. Vor allem in einer durch Internet,

⁴⁵ Vgl. konsumo (2008).

⁴⁶ Vgl. hierzu beispielsweise die Kampagne „EcoTopTen“ des Öko-Instituts, die Konsumenten Produktempfehlungen mit besonderer Öko-Effizienz in zehn verschiedenen Kategorien ausspricht.

⁴⁷ Effiziente Pkw finden immer mehr Käufer. So konnte etwa Toyota seit der Markteinführung im Jahr 1997 bis Mitte 2008 weltweit bereits eine Million Fahrzeuge des Hybridmodells Prius verkaufen (vgl. hierzu Focus (2008)).

⁴⁸ Vgl. Bassen, A., Jastram, S., Meyer, K. (2005), S. 232.

Web 2.0 und Multimedia geprägten Gesellschaft, in der Informationsbeschaffung und der Zugriff auf eine immer größere Anzahl an Datenquellen⁴⁹ für den Einzelnen immer einfacher und günstiger wird, agieren Unternehmen in einem öffentlich-politischen Raum und können sich letztlich nur schwer der Bewertung unterschiedlichster gesellschaftlicher Gruppen entziehen.⁵⁰

1.2 Gegenstand und Ziel der Arbeit

Angesichts der beschriebenen Probleme gilt es für alle am Markt tätigen Akteure, Negativentwicklungen zu erkennen, im Einzelnen zu identifizieren und darauf zu reagieren. Das Konzept *Nachhaltiges Wirtschaften bzw. Corporate Social Responsibility* (CSR) bietet Unternehmen unterschiedliche Potentiale, für die eigenen, potentiellen negativen Einflüsse auf Umwelt und Gesellschaft Verantwortung zu übernehmen, künftige Schädigungen präventiv durch nachhaltiges Handeln zu verhindern sowie über solches Engagement zu kommunizieren. Dem Management steht mit CSR ein Instrumentarium zur Verfügung, um eine Vertrauenssicherung gegenüber Stakeholdern zu erreichen sowie die Sicherung der Unternehmensreputation zu realisieren.⁵¹ Im Rahmen der Dissertation wird das bereits angerissene Spannungsfeld zwischen Unternehmenserfordernissen und Stakeholderinteressen dargelegt. Um auf die vielfältigen Ansprüche bedarfsgerecht reagieren zu können, bedarf es einer Nachhaltigkeits- bzw. CSR-Strategie, die einerseits Ziele definiert und andererseits Maßnahmen und Werkzeuge nennt, die zur Verfolgung und Erreichung dieser Ziele dienen. Diese Ziele bestehen etwa in der Reputationssicherung und im -ausbau, in der Identifikation von Risiken und Chancen und in der Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit.

Zwar existieren in der Wissenschaft eine Vielzahl an Arbeiten zum Thema Strategieentwicklung. Zu den spezifischen Anforderungen an die *Entwicklung von Strategien mit Nachhaltigkeitsfokus* wurde bisher jedoch kaum geforscht. Betrachtet man die Veröffentlichungen der letzten Jahre, so lässt sich - rein quantitativ betrachtet - festhalten, dass die Zahl der Publikationen, die sich mit dem Thema Nachhaltigkeit, Corporate (Social) Responsibility bzw. Corporate Sustainability beschäftigen, stetig

⁴⁹ Vgl. Meyer, C., Kirby, J. (2010), S. 6.

⁵⁰ Vgl. Wiedemann, P., Ries, K. (2007), S. 285.

⁵¹ Vgl. Geßner, C. (2008), S. 113.

ansteigt. Auffällig viele davon beschäftigen sich vor allem mit dem ökologischen Teil der Nachhaltigkeit und der Umsetzung des Konzepts auf Unternehmensebene, dem Nachhaltigkeitsmanagement. Bei der durchgeführten Literaturrecherche konnte jedoch festgestellt werden, dass auf der anderen Seite die Erstellung von Nachhaltigkeitsstrategien und deren Implementierung im Unternehmen bisher kaum oder nur geringfügig betrachtet wurde.⁵² Beide durchgeführten Literaturanalysen - sowohl unter dem Suchbegriff „Sustainable Development“ als auch „Corporate Responsibility“ - führen zum Ergebnis, dass der Aspekt der Strategieentwicklung auf dem letzten Platz rangiert. Schon diese rein quantitative Analyse zeigt also, dass dieses Feld der Nachhaltigkeitsforschung bislang nur unzureichend beleuchtet wird. An diesem Punkt setzt daher die vorliegende Arbeit an und widmet sich der Entwicklung von unternehmerischen Nachhaltigkeitsstrategien unter besonderer Berücksichtigung sowohl der Unternehmenserfordernisse- als auch der Stakeholderinteressen.

Primäres Ziel ist die Definition eines *Prozesses zur Nachhaltigkeitsstrategieentwicklung*. Die einzelnen Prozessschritte sollen dabei sowohl Unternehmens- als auch Stakeholderinteressen berücksichtigen, um bei einer Strategieumsetzung, welche jedoch nicht Gegenstand der Betrachtung dieser Arbeit ist, eine „Win-Win-Situation“ zu erreichen. Dabei wird vor allem Wert auf die praktische Anwendbarkeit gelegt: Durch eine zu schaffende Modularität des Prozesses sollen Unternehmen den Strategieentwicklungsprozess individuell beginnen können. Dem Anspruch der Modularität wird dabei durch ein „Bausteinsystem“ Rechnung getragen, bei dem jeder einzelne Baustein spezifische Handlungsanleitungen für die einzelnen Schritte zur Strategieentwicklung beiträgt. Für die praktische Umsetzung im Unternehmen soll schließlich eine Methodensammlung entwickelt werden, die Verantwortliche bei der Anwendung des Strategiemodells unterstützt.

1.3 Forschungsfragen

Das Hinarbeiten auf das Forschungsziel wird durch die Formulierung und Beantwortung von Forschungsfragen gestützt. Deren systematische Beantwortung dient sowohl der konsekutiven Behandlung abgeleiteter Teilproblemstellungen als auch dem Errei-

⁵² Hierfür wurden rein quantitativ 120 Publikationen ausgewertet. Für die genaue Aufschlüsselung vgl. S. 291 im Anhang.