Nachhaltiges Wirtschaften aus managementorientierter Sicht

Thomas Bieker, Thomas Dyllick

Zusammenfassung:

Bei der gedanklichen Klärung und praktischen Bewältigung des Nachhaltigkeitsmanagements ist ein integriertes Modell wie das St. Galler Management-Modell von großem Nutzen. Es erlaubt die Erfassung und Interpretation der Aufgaben in einem ganzheitlichen Managementzusammenhang. Entsprechend den Kategorien des St. Galler Management-Modells wird hierbei zwischen nachhaltigkeitsorientierten Ordnungsmomenten, Prozessen und Entwicklungsmodi unterschieden. Nachhaltigkeitsorientierte Ordnungsmomente – also Strategien, Strukturen, Systeme sowie Kultur – geben einen längerfristigen Orientierungsrahmen vor. Im Hinblick auf nachhaltigkeitsorientierte Prozesse wird die Ausgestaltung von Managementprozessen, Geschäftsprozessen und Unterstützungsprozessen behandelt. Und im Zusammenhang mit nachhhaltigkeitsorientierten Entwicklungsmodi wird auf die Bedeutung von Optimierungen einerseits, aber auch den grundsätzlichen Erneuerungsprozessen andererseits eingegangen.

Zur Orientierung

1. Nachhaltigkeit und das neue St. Galler Management-Modell
2. Nachhaltigkeitsorientierte Ordnungsmomente
   - 2.1 Nachhaltigkeitsorientierte Strategien
   - 2.2 Nachhaltigkeitsorientierte Strukturen und Systeme
   - 2.3 Nachhaltigkeitsorientierte Kultur
3. Nachhaltigkeitsorientierte Prozesse
   - 3.1 Nachhaltigkeitsorientierte Managementprozesse
   - 3.2 Nachhaltigkeitsorientierte Geschäftsprozesse
   - 3.3 Nachhaltigkeitsorientierte Unterstützungsprozesse
4. Nachhaltigkeitsorientierte Entwicklungsmodi
   - 4.1 Nachhaltigkeitsorientierte Optimierung
   - 4.2 Nachhaltigkeitsorientierte Erneuerung
5. Fazit

1 Nachhaltigkeit und das neue St. Galler Management-Modell

Viele Unternehmen bekennen sich heutzutage zur Nachhaltigkeit als Unternehmensziel, darunter so bekannte Firmen wie ABB, BP, General Electric, Holcim, Shell, Henkel, Münchner Rück, Novartis, Novo Nordisk und Swiss Re. Mit einem solchen Bekenntnis ist aber noch nicht gesagt, wie systematisch und effektiv dieses Ziel auch tatsächlich umgesetzt und erreicht wird. Oftmals erfolgt eine Umsetzung nur partiell, z.B. bezogen auf die internen Prozesse, während die Produkte und Dienstleistungen ausgespart bleiben. Manchmal scheitert die Umsetzung wegen Widerständen im Unternehmen, manchmal an der Umsetzung im Markt und manchmal besteht das Ziel auch nur oder vor allem darin, mittels Nachhaltigkeits-PR die eigene Reputation abzusichern. Nachhaltigkeit erfolgreich umzusetzen ist wohl immer eine sehr anspruchsvolle Aufgabe und eine Herausforderung, weil sie ohne die Überzeugung und das Engagement der Führung kaum gelingen wird. Der vorliegende Beitrag will aufzeigen, wie eine Umsetzung im Unternehmen mit Hilfe des neuen St. Galler Management-Modells angeleitet und unterstützt werden kann. Zunächst soll aber das unserem Beitrag zugrunde liegende Nachhaltigkeitskonzept verdeutlicht werden.

Im Rahmen eines nachhaltigkeitsorientierten Wirtschaftens geht es zunächst darum, neben ökonomischen Aspekten, ökologische und soziale Aspekte in die Entscheidungen und Maßnahmen einfließen zu lassen. Dies kommt im *Konzept der dreidimensionalen Wertschöpfung* (Triple Bottom Line) zum Ausdruck (Elkington 1998; Zadek 2001, 105 ff.). Nachhaltiges Wirtschaften bedeutet dabei in allen drei Dimensionen – also ökonomisch, ökologisch und sozial – Wert zu erhalten, aber auch Wert zu schaffen. Dann geht es darum, wirtschaftliche Entwicklungen in zeitlicher Perspektive so auszurichten, dass sie auf Dauer aufrechterhalten werden können *(„Prinzip der Dauerhaftigkeit")*. Eng verwandt damit ist schließlich auch das *„Prinzip der Kapitalerhaltung"*, das verlangt vom Einkommen zu leben und nicht vom Kapital. Während dieses Prinzip im wirtschaftlichen Bereich zum Allgemeingut gehört und schon immer ein gleichermaßen erfolgreiches wie auch verantwortungsvolles Wirtschaften gekennzeichnet hat, ist seine Anwendung auf das ökologische und soziale Kapital aber alles andere als selbstverständlich. Damit kommen wir zu einem *erweiterten Kapitalbegriff* als Kern des nachhaltigen Wirtschaftens, der sehr viel breiter ist, als derjenige, der im Rahmen wirtschaftswissenschaftlicher Ansätze verwendet wird. In der Nachhaltigkeitsdiskussion wird zwischen drei Formen des Kapitals unterschieden, einem ökonomischen, ökologischen (oder natürlichen) und sozialen Kapital, welche es zu erhalten und zu mehren gilt. Neben diesen drei Hauptformen des Kapitals lassen sich acht Unterformen unterscheiden (Dyllick 2004, 423 ff.; Dyllick/Hockerts 2002; SIGMA):

Ökonomisches Kapital: Wirtschaftswissenschaftliche Ansätze unterscheiden üblicherweise zwischen Finanzkapital (z.B. Beteiligungen, Wertschriften in Form von Eigen- oder Fremdkapital) einerseits und Realkapital (z.B. Maschinen, Anlagen, Immobilien) andererseits. Eine dritte Form ökonomischen Kapitals ist das Wissenskapital (z.B. Know-how, Erfahrung), welches in jüngerer Zeit zunehmende Beachtung findet.

Ökologisches Kapital: Für ökologische Ansätze geht es zumeist um natürliche Ressourcen, auf denen wirtschaftliche Produktionsprozesse basieren, die aber auch durch diese aufgezehrt werden. Hierbei wird zwischen erneuerbaren (z.B. Holz, Fisch, Getreide) und nicht erneuerbaren Ressourcen (z.B. fossile Brennstoffe, Artenvielfalt, Boden) unterschieden. Neben den Ressourcen sind die Senken im Hinblick auf die Aufnahme, Verarbeitung und Neutralisierung der zivilisatorischen Verschmutzungen und Abfälle von Bedeutung (Meadows et al. 1992, 68 ff.). Und schließlich spielen auch die ökologischen Systeme und Prozesse eine bedeutende Rolle im Hinblick auf eine kontinuierliche Sicherung der von der Natur gratis erbrachten Ökosystemdienstleistungen in Form von Prozessen wie Klimastabilisierung, Selbstreinigung des Wassers, Zersetzung organischer Abfälle, Bodenremediation oder Reproduktion von Lebewesen (Hawken et al. 2000, 38 ff. u. 187 ff.). Ökologisches Kapital ist in dieser letzten Perspektive weniger Verbrauchskapital als vielmehr Dienstleistungskapital, dessen Wert sich aus dem weisen Gebrauch und der Erhaltung seines Potenzials ergibt.

Soziales Kapital: Im Hinblick auf das soziale Kapital kann zwischen Humankapital und gesellschaftlichem Kapital unterschieden werden. Während Humankapital Aspekte wie Fähigkeiten, Motivation oder Loyalität von Menschen und Arbeitskräften umfasst, stehen beim gesellschaftlichen Kapital eher Aspekte der Qualität und Leistungsfähigkeit sozialer Institutionen wie Schulen, Universitäten, Gesundheitswesen, öffentlicher Dienst und kultureller Institutionen im Vordergrund, die zugleich auch einen mehr oder weniger förderlichen gesellschaftlichen Rahmen für wirtschaftliche Tätigkeiten darstellen.

Alle Formen des Kapitals erweisen sich bei näherer Betrachtung als bedeutende Grundlage einer nachhaltig erfolgreichen wirtschaftlichen Entwicklung. Sie lassen sich sowohl auf gesamtwirtschaftlicher als auch auf Unternehmensebene interpretieren: Auf gesamtwirtschaftlicher Ebene geht es um kollektives Kapital in Form einer leistungsfähigen Wirtschaft, der Wahrnehmung ökologischer Verantwortung und gesellschaftlicher Solidarität (BFS/BUWAL/ARE 2003, 18 ff.). Auf Unternehmensebene geht es um das verfügbare wirtschaftliche Kapital in Form von Finanzkapital, Anlagen oder Wissen, um ökologisches Kapital in Form von

Rohstoffreserven, Entsorgungsmöglichkeiten, aber auch um ökologisches Know-how. Nicht zuletzt geht es um soziales Kapital in Form von Motivation und Loyalität der Mitarbeiter, um Klima und Kultur im Unternehmen sowie um Akzeptanz und Vertrauen im gesellschaftlichen Umfeld. Nun gehen wir der Frage nach, wie Nachhaltigkeit im Unternehmen mit Hilfe des St. Galler Management-Modells umgesetzt werden kann.

Das *St. Galler Management-Modell* (SGMM) dient seit mehr als 35 Jahren als Basis der betriebswirtschaftlichen Grundausbildung an der Universität St. Gallen. Es ist 2002 in grundlegend überarbeiteter und erweiterter Form vorgelegt worden (Rüegg-Stürm 2002; Dubs et al. 2004). Es ist als ein generisches Modell konzipiert, welches die Managementaufgaben in einer systemischen und ganzheitlichen Perspektive interpretiert.

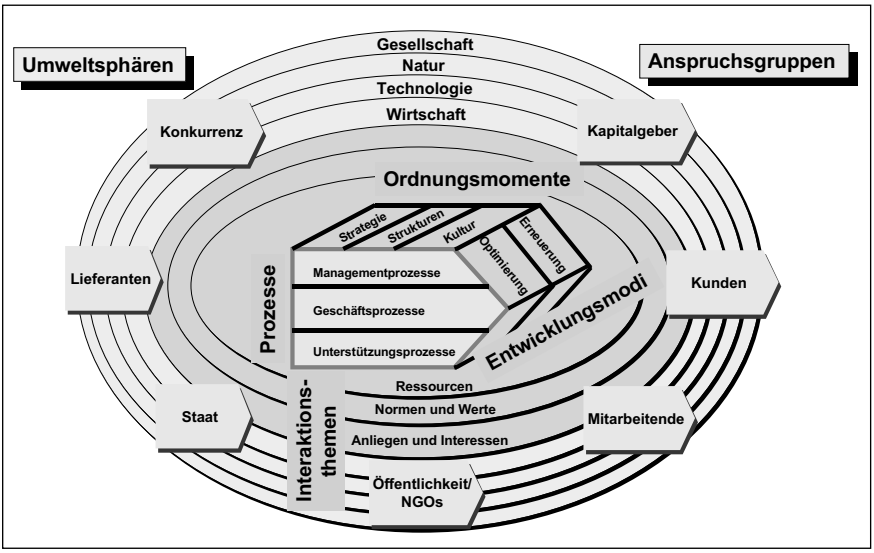


Abb. 1: Das neue St. Galler Management-Modell (Rüegg-Stürm 2002, 22)

Das neue St. Galler Management-Modell unterscheidet sechs zentrale Begriffskategorien: Die drei Kategorien Umweltsphären, Anspruchsgruppen und Interaktionsthemen beziehen sich auf das gesellschaftliche und natürliche Umfeld der Unternehmung, während die drei Kategorien Ordnungsmomente, Prozesse und Entwicklungsmodi die Innensicht der Organisation behandeln. Das SGMM ist als ein mehrdimensionaler Ordnungsrahmen zu verstehen, der zentrale Strukturen

und Wirkungszusammenhänge aufzeigen soll. Hans Ulrich, Schöpfer des ersten St. Galler Management-Modells, hat in diesem Zusammenhang den Begriff „Leerstellengerüst für Sinnvolles" geprägt. Er bringt damit zum Ausdruck, dass das Modell einer weiteren Ausfüllung bedarf. Dieser Aufgabe wollen wir uns nun zuwenden. Im Folgenden werden die zentralen Elemente des SGMM mit Blick auf das Thema Nachhaltigkeit ausgefüllt und interpretiert. Dabei stehen die nachhaltigkeitsorientierten Ordnungsmomente, Prozesse und Entwicklungsmodi im Vordergrund.

2 Nachhaltigkeitsorientierte Ordnungsmomente

Nachhaltigkeitsorientierte *Strategien* geben einen längerfristigen Orientierungsrahmen vor (vgl. Abschnitt 2.1). Sie definieren, welche Ziele durch das Unternehmen verfolgt werden sollen und wie diese erreicht werden können. Nachhaltigkeitsorientierte *Strukturen und Systeme* (vgl. Abschnitt 2.2) ordnen und koordinieren zwar die arbeitsteiligen Prozesse im Unternehmen im Hinblick auf die Unternehmensziele, können jedoch alleine nicht sicherstellen, dass das Unternehmen seine Nachhaltigkeitsziele erreicht. Letztlich ist es für den Erfolg des Nachhaltigkeitsmanagements wichtig, dass die Nachhaltigkeit auch Eingang in die *Unternehmenskultur* findet, d.h. sich in den handlungsleitenden Wahrnehmungen, Normen und Werten der Mitarbeiter niederschlägt (vgl. Abschnitt 2.3).

2.1 Nachhaltigkeitsorientierte Strategien

Nachhaltigkeitsstrategien sind in der Unternehmenspraxis oftmals mit einer Reihe typischer Probleme konfrontiert. Nachhaltigkeitsherausforderungen werden zumeist als eine operative und nicht als eine strategische Aufgabe wahrgenommen, weshalb das Management diese Aufgaben gerne an die Fachleute und „nach unten" delegiert. Ist Nachhaltigkeit als ein strategisches Thema anerkannt, dann wird es zumeist als ein Problem des Risiko- und nicht des Chancenmanagements angesehen. Dies ist zwar ein Teil, aber eben nur ein Teil dieses Themas. Und schließlich werden Nachhaltigkeitsstrategien nur selten in die Geschäftsstrategien des Unternehmens integriert. Dies hat zur Folge, dass Nachhaltigkeitsstrategien als etwas Eigenes ausgeklammert bleiben und nicht so wirkungsvoll sind, wie sie sein könnten (Steger 2004, 47 ff.).

Ungeachtet solcher Realisierungsprobleme ist es im Rahmen strategischer Entscheide wichtig, sich Rechenschaft abzulegen über die Nutzenpotenziale, die mit

bestimmten Strategien erschlossen werden sollen. Folgende Nutzenarten stehen im Vordergrund des Interesses und lassen sich bestimmten Strategietypen zuordnen (Gminder et al. 2002, 108 ff.; Dyllick et al. 1997):

- Der Nutzen „Risikoverminderung und Risikobeherrschung“ impliziert einen Strategietyp „sicher“
- Der Nutzen „Verbesserung von Image und Reputation“ impliziert einen Strategietyp „glaubwürdig“
- Der Nutzen „Verbesserung von Produktivität und Effizienz“ impliziert einen Strategietyp „effizient“
- Der Nutzen „Differenzierung im Markt“ impliziert einen Strategietyp „innovativ“
- Der Nutzen „Marktentwicklung“ impliziert einen Strategietyp „transformativ“

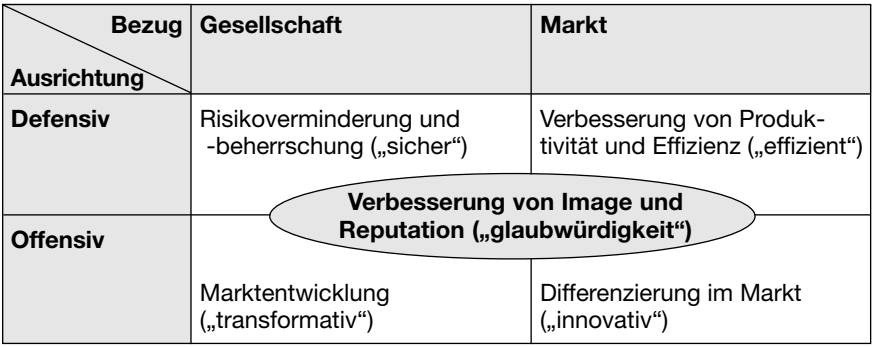


Abb. 2: Grundtypen nachhaltigkeitsorientierter Unternehmensstrategien

Nutzen und Strategien sind in Abbildung 2 nach ihrem strategischen Bezug einerseits, nach ihrer strategischen Ausrichtung andererseits eingeordnet. So kann man nach dem strategischen Bezug zwischen markt- und gesellschaftsbezogenen Nachhaltigkeitsstrategien unterscheiden und nach ihrer strategischen Ausrichtung zwischen defensiven und offensiven Strategien. Strategien des Typs „sicher“ dienen der Verminderung und Beherrschung von Unternehmensrisiken, die sich aus ungelösten Nachhaltigkeitsproblemen der Gesellschaft (z.B. Klimaschutz, Gentechnik, Mobilität) ergeben. Es geht typischerweise um den Umgang mit Handlungs- oder Finanzrisiken für das betroffene Unternehmen. Ziel von Image- oder Glaubwürdigkeitsstrategien ist der Schutz vor möglichen Image- oder Reputationsrisiken. Entsprechende Maßnahmen sind defensiv ausgerichtet. Andere Branchen wie z.B. die Hersteller von alternativen Energien oder Bioprodukten weisen demgegenüber gute Voraussetzungen für eher offensiv ausgerichtete Strategien auf.

Hier ist das Ziel in einem offensiven Aufbau von Image- und Reputationspotenzialen zu sehen. Effizienzstrategien zielen auf Produktivitätsverbesserungen ab, die sich z.B. durch eine Verbesserung der Energie- oder Ressourceneffizienz erzielen lassen. Innovationsstrategien dienen dazu, dem Kunden einen Mehrwert im Nachhaltigkeitsbereich zu verschaffen (z.B. Biolebensmittel, Niedrigenergiehäuser, Mobilitätsdienstleistungen). Während Mehrwerte in der Konsum- und Nachkonsumphase den Kunden direkte Vorteile bringen und deshalb am Markt leichter durchsetzbar sind, erweist sich dies oftmals als bedeutend schwieriger im Falle von – aus Kundensicht lediglich indirekten – Verbesserungen in der Herstellungsphase. Transformationsstrategien setzen am Strukturwandel von Wirtschaft und Gesellschaft in Richtung Nachhaltigkeit an und zielen darauf ab, Veränderungen im Markt zu bewirken, damit die Chancen nachhaltiger Angebote verbessert werden. Maßnahmen reichen von der Mitwirkung an der Entwicklung spezieller Labels und Prüfsysteme, z.B. für Strom aus erneuerbaren Energien, für Holz aus nachhaltiger Bewirtschaftung oder für Fisch aus nachhaltigem Fang, über die Mitgestaltung von Nachhaltigkeitsmanagementsystemen oder Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung.

2.2 Nachhaltigkeitsorientierte Strukturen und Systeme

Nachhaltigkeitsstrategien bedürfen einer Umsetzung in organisatorische Strukturen und Managementsysteme, damit sie Wirkung entfalten können. Strukturen und Systeme ordnen und koordinieren die arbeitsteiligen Prozesse im Unternehmen, integrieren nachhaltigkeitsorientierte Zuständigkeiten in die Organisation und sorgen für deren Berücksichtigung im Rahmen von Entscheidungs- und Vollzugsprozessen.

Durch *Strukturbildung* wird die Zuteilung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten im Nachhaltigkeitsbereich geregelt. Dabei geht es um die *Führungsverantwortung* einerseits und die *Fachverantwortung* andererseits. Als ein neues und spezielles Thema bedarf die Nachhaltigkeit der expliziten Unterstützung durch das Management, um die erforderliche Akzeptanz und Unterstützung im Unternehmen zu gewinnen. Dies erfolgt in kleineren Unternehmen zumeist dadurch, dass ein Mitglied der Geschäftsleitung die formale Verantwortung ausübt, in größeren Unternehmen wird darüber hinaus häufig noch ein spezieller Steuerungskreis eingerichtet, um die verschiedenen Unternehmensbereiche koordinieren zu können.

Eine wichtige Frage ist immer, welcher Bereich die Fachverantwortung für das Nachhaltigkeitsthema übernimmt. Wird sie einem Bereich alleine zugeordnet

oder mehreren Bereichen? Und wird sie in bereits bestehende Bereiche integriert oder wird eine spezielle Stelle oder Abteilung für die Wahrnehmung der Fachverantwortung geschaffen? Einfache Lösungen gibt es hier nicht, vielmehr hat jede Lösung ihre Vor- und Nachteile. Häufige Lösungen sind die Zuordnung der Fachverantwortung zu einem bestehenden Umweltbereich, zum Produktionsbereich, zum Forschungsbereich oder zum Kommunikationsbereich. Die gewählte Zuordnung bringt bereits den Schwerpunkt der Interpretation und Funktion dieser Verantwortung zum Ausdruck. Je nach Bedeutung dieses Bereichs im Unternehmen, wird damit auch das Nachhaltigkeitsthema höher oder tiefer gewichtet. Wird ein eigener Nachhaltigkeitsbereich geschaffen, so kann sich dieser zwar besser auf sein Thema konzentrieren, allerdings wird dieser Vorteil dadurch erkauft, dass der Bereich zunächst einmal um seine interne Anerkennung ringen muss. Auch ist nicht zu übersehen, dass eine solche Konzentration der Verantwortung aus Sicht der Geschäftsbereiche immer auch als willkommene Entlastung von eigener Verantwortung für das sperrige Thema Nachhaltigkeit angesehen wird. Die Folge einer solchen Delegation der Verantwortung an einen neuen und wenig vernetzten Bereich im Unternehmen führt dort oft zu Überforderungen und Frustrationen (Hildebrandt/Schmidt 1999, 151; Dyllick/Hamschmidt 2000, 101). Aber egal wo die Verantwortung angesiedelt wird, es entstehen immer Schnittstellen zu den anderen Bereichen, was unvermeidlich mit Einseitigkeiten und Verkürzungen verbunden ist.

Die Empfehlung lautet denn auch, Nachhaltigkeitsziele und -verantwortung in die Kernprozesse des Unternehmens zu integrieren, weil man nur so dem Charakter der *Nachhaltigkeit als einer Querschnittsfunktion* gerecht werden kann, die immer sehr viele unterschiedliche Bereiche im Unternehmen betrifft, von der Forschung & Entwicklung, über die Produktion bis zu Marketing und Verkauf (Meffert/Kirchgeorg 1993, 40). Dies heißt aber, dass Nachhaltigkeit zu einer Linienverantwortung werden muss, damit sie von den Geschäftsbereichen bei ihren Entscheiden auch tatsächlich berücksichtigt wird. Erst wenn eine solche Verankerung in der Linie etabliert ist, können sich die speziellen Fachbereiche auf die Aufgaben konzentrieren, die sie realistischerweise auch bewältigen können, nämlich fachlich-professionelle Unterstützung im Nachhaltigkeitsbereich zu geben.

Managementsysteme ergänzen die Strukturen, indem sie nicht Kompetenzen und Verantwortlichkeiten festlegen, sondern Vorgehensweisen regeln. Managementsysteme gibt es für unterschiedlichste Aufgaben, z.B. Planung, Entscheidungsfindung, Umsetzung, Kontrolle, Weiterentwicklung, und für unterschiedlichste Objekte, wie z.B. Information, Kommunikation, Technologie, Personal oder Finanzen. Für den Nachhaltigkeitsbereich ist eine ganze Anzahl spezieller Systeme

entwickelt worden, z.B. Ökobilanzen als ökologische Planungs- und Entscheidungsinstrumente, Risikomanagementsysteme oder Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagementsysteme zur systematischen Ausrichtung des Managements. Eine besondere Rolle im Nachhaltigkeitsbereich spielen *normierte und zertifizierbare Managementsysteme.* Sie enthalten nicht nur eine Anleitung zum Aufbau und Betrieb des Systems, sondern schaffen zugleich auch die Möglichkeit ihrer Zertifizierung durch eine unabhängige Fachstelle. Hierdurch kann es gelingen, Glaubwürdigkeit als Zusatznutzen zu vermitteln. Zu den Bekanntesten gehören Umweltmanagementsysteme gemäß der ISO Norm 14001 (2004), das Business Excellence-Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM), das Sozialmanagementsystem gemäß SA 8000 (SAI), die SIGMA-Richtlinien für den Aufbau eines Nachhaltigkeitsmanagementsystems (SIGMA) oder die Richtlinien der Global Reporting Initiative (GRI) als Anleitung für die Nachhaltigkeitsberichterstattung.

Analog zu den oben diskutierten nachhaltigkeitsorientierten Strukturen stellt sich bei Nachhaltigkeitsmanagementsystemen die Frage, ob eher *spezielle Systeme* eingesetzt werden sollten oder ob es nicht sinnvoller ist, Nachhaltigkeit in bereits etablierte Systeme zu integrieren. Spezielle Systeme eignen sich für klar umgrenzte Fragestellungen, die von Fachleuten betreut werden: So sind Ökobilanzen Spezialinstrumente für die vergleichende Beurteilung der Umweltleistung von Prozessen oder Produkten, welche von Spezialisten eingesetzt werden. Und Nachhaltigkeitsberichte werden von Fachleuten im Unternehmen zusammengestellt und oftmals auch durch externe Experten testiert. Sollen Nachhaltigkeitsaspekte jedoch durch Führungskräfte in ihren geschäftsstrategischen Entscheidungen mit berücksichtigt werden, so ist eine Integration in die üblicherweise verwendeten Führungssysteme Erfolg versprechender. So empfiehlt es sich z.B. Nachhaltigkeitsaspekte in die üblicherweise für die Produktentwicklung verwendeten Instrumente zu integrieren, damit sie von den Produktentwicklungsteams effektiv berücksichtigt werden (Ries 2001). Oder kommt im Unternehmen eine Balanced Scorecard zum Einsatz, so dürfte es sinnvoll sein, Nachhaltigkeitsaspekte in diese zu integrieren bzw. diese zu einer *Sustainability Balanced Scorecard* weiterzuentwickeln (Schaltegger/Dyllick 2002).

Nachhaltigkeitsorientierte Strategien, Strukturen und Systeme sind zwar eine notwendige, jedoch noch keine hinreichende Bedingung dafür, dass das Unternehmen seine Nachhaltigkeitsziele erreicht. Letztlich ist es für den Erfolg des Nachhaltigkeitsmanagements wichtig, dass das Nachhaltigkeitsleitbild und daraus abgeleitete Prinzipien (Dauerhaftigkeit, Kapitalerhaltung) Eingang in die Unternehmenskultur findet.

2.3 Nachhaltigkeitsorientierte Kultur

Die Unternehmenskultur umfasst die Normen und Werte der Mitarbeiter (vgl. Abbildung 3). Sie lenkt nicht nur Denken, Wahrnehmen und Problemverhalten der Mitarbeiter, sondern vermittelt ihnen auch Orientierung über Sinn und Zweck des Unternehmens (Schein 1995, 30 ff.; .Rüegg-Stürm 2003).

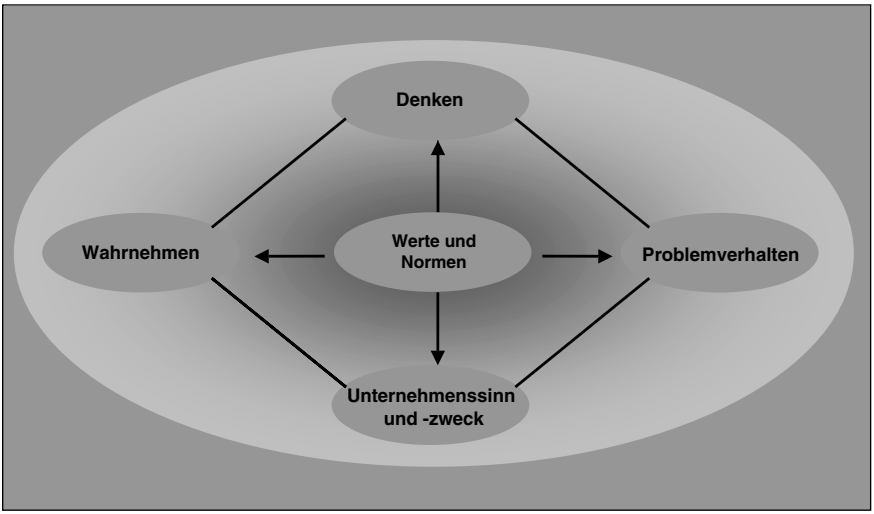


Abb. 3: Die prägende Kraft von unternehmenskulturellen Werten und Normen

In der Unternehmenskultur sind die Erfahrungen der Vergangenheit gespeichert, die als Muster dafür dienen, wie auf neue Herausforderungen reagiert wird. Die Unternehmenskultur definiert die impliziten Regeln, die das Verhalten der Unternehmensmitglieder über Normen und Werte steuert. Sie gibt den Rahmen vor, in dem Führungskräfte „passende" Strategien und Strukturen – auch bzgl. der Nachhaltigkeit – auswählen.

Die Rolle der Nachhaltigkeit in der Unternehmenskultur wirkt sich daher darauf aus, wie dieses Thema im Unternehmen wahrgenommen und interpretiert wird, aber auch was für Konsequenzen und Aufgaben daraus für die weitere Entwicklung abgeleitet werden. Ob Nachhaltigkeitsaspekte der unternehmerischen Tätigkeiten (z.B. die Berücksichtigung der Menschenrechte durch die Lieferanten in der dritten Welt) oder Nachhaltigkeitsprobleme der Gesellschaft (z.B. das Klimaproblem) als Chance oder als Bedrohung wahrgenommen werden, ob neben kurz-

auch längerfristig wirksame Entwicklungen als relevant angesehen werden und welche Implikationen daraus für das Unternehmen abgeleitet werden, ist in hohem Masse kulturgeprägt. Aber auch wie ein von der Führung erlassenes Nachhaltigkeitsleitbild oder darauf aufbauende Strategien von den Mitarbeitern interpretiert und umgesetzt werden, wird unbewusst durch die Kultur gesteuert (Seidl 1993).

Nun zeigen unterschiedliche Daten aus der Praxis, dass Unternehmen zwar ihren Willen bekunden, ihr Handeln am Nachhaltigkeitsleitbild auszurichten. Jedoch gelingt ihnen dies nicht oder nur zum Teil (Bieker 2005; Steger 2004). Was ist zu tun? Zwar haben neue, d.h. nachhaltigkeitsorientierte Strategien, Strukturen und Systeme einen (mittelbaren) Einfluss auf die Unternehmenskultur. Eine bestehende Unternehmenskultur lässt sich jedoch nicht leicht und vor allem nicht schnell verändern. Kultur entsteht durch Erfahrungsaufbau und bedarf deshalb auch neuer Einsichten und Erfahrungen, um sie weiter zu entwickeln. Hierbei spielen Kommunikation und Verhalten, vor allem aber das gelebte Vorbild der Führung eine wichtige Rolle. Nachhaltigkeitsanliegen müssen im Unternehmen thematisiert werden, in Beziehung zu den Erfahrungen der Vergangenheit gebracht und entsprechend interpretiert werden, sollen sie erfolgreich integriert werden. Hierbei kommt der Führung eine hohe Bedeutung zu, weil sie entscheidende Signale setzt und verhaltensrelevante Anreize schafft. Dabei ist auch zu beachten, dass Führungskräfte nicht nur durch ihre Worte sprechen, sondern auch durch ihr Verhalten. Solche Lernprozesse lassen sich durch geeignete Lerntechniken, wie z.B. interne Auditierung (Brümmer 2001) oder Organisationsaufstellung (Gminder 2005) unterstützen. Sollen sie dauerhaft wirken, so bedarf es zudem geeigneter Formen der Institutionalisierung. Hierfür kommen Geschichten und Rituale als „weiche" Instrumente in Frage, aber auch „härtere" Organisationsinstrumente in Form von Anreizen und Regeln, um Nachhaltigkeit in den betrieblichen Prozessen zu verankern.

3 Nachhaltigkeitsorientierte Prozesse

Im neuen SGMM wird zwischen *Managementprozessen* (als normative Orientierungsprozesse, strategische Entwicklungsprozesse und operative Führungsprozesse), Geschäftsprozessen (in Form von Kundenprozessen, Leistungserstellungs- und Leistungsinnovationsprozessen) und Unterstützungsprozessen (in so unterschiedlichen Bereichen wie Personal, Bildung, Infrastruktur, Information, Kommunikation, Risikobewältigung und Recht) unterschieden (Rüegg-Stürm 2002, 64 ff.). Welche Aufgabe kommt diesen Prozessen im Nachhaltigkeitskontext zu?

3.1 Nachhaltigkeitsorientierte Managementprozesse

Managementprozessen kommt im Nachhaltigkeitsmanagement eine große Bedeutung zu. Dies beginnt auf normativer Ebene, wo es darum geht sowohl den „guten Willen" und das Engagement der Unternehmensleitung aufzuzeigen, als auch die ethisch-normativen Grundlagen des Nachhaltigkeitsmanagements zu verdeutlichen. Dies schafft erst die erforderliche Sicherheit, die es den Mitarbeitern erlaubt, sich auf dieses herausfordernde Thema einzulassen. Und dies ist auch die Grundlage dafür, dass entsprechende Handlungen von den Anspruchsgruppen des Unternehmens anerkannt werden (Kaptein/Wempe 2001; Ulrich 2002; Waxenberger 2001). Normierte Nachhaltigkeitsmanagementsysteme verlangen eine Konkretisierung der Nachhaltigkeitspolitik des Unternehmens in Gestalt eines öffentlich zugänglichen Leitbilds, welches die Überzeugungen und Festlegungen dokumentieren soll. Es muss zu den zentralen Nachhaltigkeitsfragen des Unternehmens und seiner Tätigkeiten, aber auch zu denen seiner verschiedenen Anspruchsgruppen eine nachvollziehbare Antwort geben können.

Auf Ebene der strategischen Managementprozesse geht es um die Planung, Umsetzung, Überwachung und Weiterentwicklung des Nachhaltigkeitsmanagements. Die Entwicklungsrichtung und -schwerpunkte im Nachhaltigkeitsbereich sind kontinuierlich zu steuern. Dabei ist zu klären, in welcher Form das Nachhaltigkeitsthema in die strategischen Planungs- und Controllingprozesse einbezogen wird. Zertifizierbare Managementsysteme wie ISO 14001 verlangen zudem einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess bzgl. Managementsystem und erzielter Nachhaltigkeitsleistungen, was in der Praxis jedoch erst teilweise realisiert wird (Gastl 2005). Grundsätzlicher noch sind in der Praxis dieser Managementsysteme bedeutende strategische Defizite festgestellt worden (Dyllick/Hamschmidt 2000; Steger 2000). Demgegenüber sind operative Managementprozesse im Nachhaltigkeitsbereich zumeist gut akzeptiert und weit verbreitet, egal ob es sich um operative Planungs- und Controllingprozesse handelt, um Organisationsmaßnahmen oder um Audits. Sie sind zumeist Bestandteil etablierter Qualitäts-, Umwelt – oder Risikomanagementsysteme und werden in deren Rahmen auch überwacht und weiter entwickelt.

Eine besondere Rolle für den Eingang von Nachhaltigkeit in die Unternehmenskultur spielen *mitarbeiterbezogene Führungsprozesse:* Nachhaltigkeit braucht zunächst wohl das Engagement der Geschäftsleitung („top down"), es braucht aber auch die Unterstützung durch die Mitarbeiter („bottom up"). Es gilt hier, dass Nachhaltigkeit Chefsache werden muss, um zu funktionieren. Aber wenn sie nur Chefsache bleibt, wird sie auf Dauer auch nicht funktionieren. Mit anderen Worten: Führungskräfte

müssen nachhaltigkeitsorientierte Prinzipien und Werte sowie daraus abgeleitete Normen konsequent vertreten und vorleben. Es bedarf aber auch eigenverantwortlicher Mitarbeiter, die ihr Verhalten an diesen Prinzipien, Werten und Normen ausrichten. Dabei müssen „Wollen", „Dürfen" und „Können" im Nachhaltigkeitsbereich so weit wie möglich in Einklang gebracht werden, d.h. auf der Grundlage des o.g. „guten Willens" müssen Mitarbeiter dazu berechtigt („Dürfen") und befähigt („Können") werden (vgl. Abschnitt 3.3), ihr tägliches Handeln und damit die Geschäftsprozesse am Nachhaltigkeitsleitbild zu orientieren.

3.2 Nachhaltigkeitsorientierte Geschäftsprozesse

Hier geht es um die Leistungserstellungs-, Leistungsverwertungs- und -innovationsprozesse, somit um die Entwicklung, Herstellung und Vermarktung der Produkte und Dienstleistungen. Wichtig ist im Nachhaltigkeitskontext, den Zusammenhang dieser Prozesse im Blick zu behalten. Während aus Untersuchungen zu Umweltmanagementsystemen bekannt ist, dass der Fokus oftmals sehr einseitig auf die internen Betriebsprozesse bzw. die betriebliche Ökoeffizienz gelegt wird und die Produkte weitgehend ausgeklammert bleiben (Dyllick/Hamschmidt 2000, 56 ff.; Steger 2000, 473), konzentrieren sich Unternehmen in nachhaltigkeitssensiblen Märkten unter Umständen auf die Optimierung bestehender Produkte und Dienstleistungen, ohne den Zusammenhang mit deren Herstellungs- und Rohstoffseite zu sehen. Eine nachhaltige Ausrichtung der Geschäftsprozesse verlangt genau diesen Zusammenhang im Blick zu behalten und Optimierungen über den ganzen Produktlebenszyklus hinweg zu erreichen. Hierfür spielen auch neue Akteurskooperationen eine Rolle, welche die Hersteller von Vorprodukten mit den Herstellern der Fertigprodukte und diese mit der Handelsstufe oder den Endkonsumenten verbindet. Nur so können Optimierungen über die ganze Textilkette (Hummel 1997; Meyer 2001), Lebensmittelkette (Villiger 2000) oder die Energiebereitstellung hinweg (Wüstenhagen 2000) erzielt werden (Belz 2001; Villiger et al. 2000).

3.3 Nachhaltigkeitsorientierte Unterstützungsprozesse

Management- und Geschäftsprozesse sind durch Unterstützungsprozesse zu flankieren, wodurch die Infrastruktur bereitgestellt und interne Dienstleistungen für die Geschäftsprozesse erbracht werden. Eine wichtige Rolle im Nachhaltigkeitskontext spielen Information und Kommunikation, Führung und Motivation sowie Lernen und Weiterbildung.

Zur Begründung von nachhaltigkeitsorientierten Entscheiden bedarf es spezifischer *Informationen* zu den ökonomischen, ökologischen und sozialen Voraussetzungen und Bedingungen dieser Entscheide. Hierbei spielen u.a. gesetzliche, politische und technische Entwicklungen eine wichtige Rolle, aber auch Informationen über Anspruchsgruppen und deren Erwartungen. Um diese Informationen erschließen, interpretieren und verarbeiten zu können ist spezielles Know-how erforderlich, wofür nicht nur entsprechende Informationsquellen, sondern auch Spezialisten erforderlich sind. Diese müssen die Informationen intern weiterleiten und in die Sprache des Unternehmens „übersetzen" (Howard-Grenville/Hoffman 2003).

Eine besondere Rolle spielt im Nachhaltigkeitskontext die *externe Information und Kommunikation.* Sie dient der Information eines breiten Kreises von Anspruchsgruppen, damit aber immer auch der Sicherung von Reputation und Legitimation. Insbesondere Grossunternehmen publizieren heutzutage Nachhaltigkeitsberichte, in denen umfassend und detailliert über die Nachhaltigkeitsleistungen Rechenschaft abgelegt wird. Publizierte Berichte werden ergänzt durch flexibel einsetzbare Internetauftritte und neben speziellen Berichten und Publikationen werden auch verstärkt Nachhaltigkeitsinformationen in die reguläre Geschäftsberichterstattung integriert. Im Rahmen der Global Reporting Initiative (GRI) sind international anerkannte Richtlinien für die Nachhaltigkeitsberichterstattung erarbeitet worden, die auch als Grundlage einer Validierung durch unabhängige Fachstellen wie Beratungs- und Revisionsunternehmen dienen. Damit ist hier auch eine Entwicklung in Richtung einer Legitimität schaffenden Normierung und Zertifizierung der Instrumente und Verfahren erfolgt, wie wir sie bereits bei den Nachhaltigkeitsmanagementsystemen (vgl. Abschnitt 2.2) kennen gelernt haben.

Neben der Kommunikation kommt auch Personal- und Führungsmaßnahmen zur Stärkung der Motivation eine wichtige Rolle zu (Bentz 2001). So verdeutlichen Anreiz- und Leistungsbeurteilungssysteme den Mitarbeitern, welches Verhalten erwünscht ist, d.h. was sich finanziell „lohnt" oder günstig auf die Karriere auswirkt (vgl. Sackmann 2002, S. 179 f.). Sie können daher ein verantwortungsvolles Problemverhalten der Mitarbeiter fördern und demgegenüber einseitige (ökonomistische oder technokratische) Verhaltensweisen verhindern (vgl. Ulrich 2001, S. 457 u. 462). Leistungsanreize haben einen Einfluss darauf, welcher Ausschnitt der Realität als „relevant" wahrgenommen wird und in welchem Masse nachhaltigkeitsorientierte Informationen im Rahmen der Geschäftsprozesse berücksichtigt und umgesetzt werden.

Schließlich spielen auch *nachhaltigkeitsorientierte Schulungen und Weiterbildungen* eine wichtige Rolle, um das erforderliche Grundverständnis bei den Mitgliedern

im Unternehmen zu schaffen und zu festigen. Erfahrungen aus der Praxis deuten hier noch auf einen größeren Qualifizierungsbedarf hin (Grothe-Senf 1999; Hemkes/Konter 1999; Bentz 2001, 174 u. 177; Klemisch 2003, 267 f.). Individuelle nachhaltigkeitsorientierte Lernprozesse sind zwar eine notwendige, jedoch noch keine hinreichende Bedingung dafür, dass nachhaltigkeitsbezogenes Wissen Eingang in die Organisation als Ganzes findet (Ankele et al. 2002, 31 ff.). Sie können daher noch nicht allein erklären, wie sich die Organisation im Nachhaltigkeitsbereich entwickeln wird bzw. kann. Dies erfordert einen Blick auf die nachhaltigkeitsorientierten Entwicklungsmodi, die der folgende Abschnitt diskutiert.

4 Nachhaltigkeitsorientierte Entwicklungsmodi

In der Entwicklung vieler Unternehmen wechseln sich eher evolutionäre, inkrementelle mit eher revolutionären, radikalen Phasen ab. Auf Phasen einer kontinuierlichen Optimierung folgen dabei Phasen einer grundlegenden Erneuerung (Greiner 1972). Während Optimierung mit der Verbesserung innerhalb gegebener Strukturen verbunden ist, verlangt Erneuerung grundlegende Veränderungen der bestehenden Strukturen, somit neue Denkweisen und Verhaltensmuster (Rüegg-Stürm 2002). Was bedeutet dies im Kontext des Nachhaltigkeitsmanagements?

4.1 Nachhaltigkeitsorientierte Optimierung

Die bekannten Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagementsysteme wie ISO 14001 oder SIGMA basieren auf dem Prinzip des Plan-Do-Check-Act (PDCA) – auch Deming-Kreislauf genannt. Demnach geht es in diesen Systemen darum, Maßnahmen zu planen, umzusetzen, zu überwachen um dann aufgrund festgestellter Abweichungen entsprechende Korrekturmaßnahmen einzuleiten. Die hier zum Ausdruck kommende Regelkreislogik soll sicherstellen, dass Ziele nicht nur expliziert werden, sondern dass auch alles getan wird, um diese Ziele auch tatsächlich zu erreichen. Ergänzt wird das PDCA-Prinzip im Rahmen dieser Managementsysteme durch die zusätzliche Forderung nach einer kontinuierlichen Verbesserung, womit sowohl die Verbesserung des Systems als auch der erzielten Leistung gemeint ist (Gastl 2005). Darin eingeschlossen sind eine Reihe von Routinen und Instrumenten, die als *System- und Prozessvorgaben* Optimierung bewirken sollen. Darunter fallen z.B. das Erfordernis, die Nachhaltigkeitsherausforderungen systematisch zu erfassen und zu beurteilen, darauf aufbauend Ziele und Programme zu definieren, kritische Prozesse zu definieren und zu be-

schreiben. Ferner geht es darum, Überwachungsmechanismen vorzusehen und einzurichten, interne Audits durchzuführen oder als Abschluss des Zyklus eine Beurteilung durch die oberste Unternehmensleitung vorzunehmen, in deren Rahmen auch Maßnahmen im Hinblick auf die kontinuierliche Verbesserung vorzusehen sind.

Durch die Anwendung normierter Managementsysteme und darin integrierter Prinzipien wird eine nachhaltigkeitsorientierte Optimierung zum Programm. Wie weit jedoch die tatsächlich erzielten Verbesserungen reichen, ist eine Frage, die nur empirisch beantwortet werden kann. Die bisherigen Ergebnisse zur Wirksamkeit von Umweltmanagementsystemen mahnen diesbezüglich noch eher zur Vorsicht. Es werden wohl Optimierungen bestehender Prozesse und Systeme vorgenommen, diese betreffen jedoch vorwiegend klassische Bereiche wie Energie- und Ressourcenmanagement, Abfall- und Risikomanagement. Demgegenüber werden nur wenig wirkliche Innovationen angestoßen (Dyllick/Hamschmidt 2000; Steger 2000). So ist die Automobilindustrie zwar bemüht, mittels Innovationen zur Linderung der Nachhaltigkeitsprobleme beizutragen. Dabei werden zwar einzelne Massnahmen und Projekte bearbeitet (z.B. Entwicklung einzelner öko-effizienter Automobile). In den meisten Fällen handelt es sich jedoch um inkrementelle Innovationen, welche die Nachhaltigkeitsprobleme im Verkehrssektor nicht lösen (Hübner/Nill 2001; Bieker 2005, 159 ff.). Ähnliche Ergebnisse zeigen sich auch in Unternehmen weiterer Branchen (Steger 2004; Bieker 2005).

4.2 Nachhaltigkeitsorientierte Erneuerung

Zielen Optimierungsmaßnahmen auf die Verbesserung bestehender Prozesse, geht es bei der nachhaltigkeitsorientierten Erneuerung um größere, „echte" Innovationen, wohl wissend, dass eine Abgrenzung hier schwer fällt. Hierbei geht es weniger um kreative Einsichten, die nur noch umzusetzen sind, sondern eher um komplexe und anspruchsvolle Entwicklungsprozesse (Fichter et al. 2005; Dyllick 2004; Schaltegger/Petersen 2000; Villiger et al. 2000; Schneidewind 1998). Hockerts (2003, 154 ff.) hat hierfür ein Prozessmodell nachhaltigen Unternehmertums entwickelt, welches Nachhaltigkeitsinnovationen über die Identifikation von Chancen, deren Umsetzung im informellen (alternativen) Sektor, die Eroberung einer Marktnische schließlich bis zum Massenmarkt führt. Dabei handelt es sich nicht um eine quasi-natürliche Gesetzmäßigkeit, sondern um das festgestellte Muster anhand ausgewählter und erfolgreicher Beispiele. Fichter (2005, 330 ff.) hat jüngst den interessanten Versuch gemacht, unter dem Titel „Interpreneurship" eine Theorie nachhaltiger Innovation zu entwickeln, die zentral auf der Ver-

knüpfung von Unternehmertum (entrepreneurship) und Interaktion basiert. Für ihn sind dabei die folgenden unternehmerischen Funktionen zentral: Framing (Erzeugung von Suchrahmen), Entdeckung von Verknüpfungsmöglichkeiten, Ressourcenbündelung, Unsicherheitsbewältigung, Brückenschlag zwischen Hersteller und Nutzer sowie institutionelle Absicherung. Eine zentrale Einsicht und Herausforderung liegt dabei darin, dass es nicht genügt, nachhaltige Produkte oder Problemlösungen (z.B. Solartechnik oder alternative Energien) zu entwickeln, sondern dass es oftmals zugleich auch darum geht, die dazu gehörigen nachhaltigen Märkte gleich mit zu schaffen. Dies ist aber zugegebenermaßen eine recht anspruchsvolle Aufgabe.

5 Fazit

Das Nachhaltigkeitsthema stellt Unternehmen vor komplexe Managementherausforderungen. Diese betreffen einerseits alle Führungsebenen, von der normativen über die strategische bis zur operativen Ebene. Andererseits betreffen diese auch die ganze betriebliche Wertschöpfungskette – von Forschung & Entwicklung, über Beschaffung, Produktion bis hin zu Marketing und Verkauf. Bei der gedanklichen Klärung und praktischen Bewältigung dieser Herausforderungen ist ein integriertes Managementmodell wie das St. Galler Management-Modell von großem Nutzen. Es stellt einen Rahmen zur Verfügung, aus dem wichtige Zusammenhänge zwischen den einzelnen Modellelementen deutlich werden und anhand dessen sich konkrete Managementaufgaben definieren lassen. Dies stellt eine praktische Hilfe bei der Bewältigung der anstehenden Herausforderungen im Nachhaltigkeitsmanagement dar.

Literatur

Ankele, K., Hoffmann, E., Nill, J., Rennings, K., Ziegler, A. (2002): Innovationswirkungen von Umweltmanagementsystemen, Diskussionspapier des IÖW 52/02, Berlin.

Belz, F. (2001): Integratives Öko-Marketing, zugl. Habil. Univ. St. Gallen, Gabler: Wiesbaden.

Bentz, S. (2001): Beteiligung der Mitarbeiter an Umweltmanagementsystemen, Dissertation an der Univ. St. Gallen.

BFS (Bundesamt für Statistik)/BUWAL (Bundesamt für Umwelt, Wald und Landschaft)/ARE (Bundesamt für Raumentwicklung), (2003): Nachhaltige Entwicklung in der Schweiz. Indikatoren und Kommentare. BFS: Neuchâtel.

Bieker, T. (2005): Normatives Nachhaltigkeitsmanagement – die Bedeutung der Unternehmenskultur am Beispiel der F&E der Automobil- und Maschinenbaubranche, Dissertation an der Universität St. Gallen.

Brümmer, E. (2001): Interne Auditierung als Instrument zur Weiterentwicklung von betrtieblichem Umweltschutz und von Umweltmanagementsystemen. Eine Fallstudie, zugl. Diss. Univ. St. Gallen, Peter Lang: Frankfurt.

Dubs, R./Euler, D./Rüegg-Stürm, J./Wyss, C. (2004): Einführung in die Managementlehre, 5 Bände, Haupt: Bern.

Dyllick, T. (2004): Customer Value und Nachhaltigkeit, in: Belz, C./Bieger, T. (Hg.): Customer Value – Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile. Überreuter: Frankfurt: S. 422-446.

Dyllick, T./Belz, F./Schneidewind, U. (1997): Ökologie und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Hanser/NZZ: München und Zürich.

Dyllick, T./Hamschmidt, J. (2000): Wirksamkeit und Leistung von Umweltmanagementsystemen, vdf: Zürich.

Dyllick, T./Hockerts, K. (2002): Beyond the Business Case for Corporate Sustainability. In: Business Strategy and the Environment, Vol. 11, S. 130-141.

EFQM: www.efqm.org.

Elkington, J. (1998): Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of the 21st Century, Capstone: Oxford.

Fichter, K. (2005): Interpreneurship. Nachhaltige Innovationen in interaktiven Perspektiven, Metropolis: Marburg.

Fichter, K./Paech, N./Pfriem, R. (2005): Nachhaltige Zukunftsmärkte. Orientierungen für unternehmerische Innovationsprozesse im 21. Jahrhundert, Metropolis: Marburg.

Gastl, R. (2005): Kontinuierliche Verbesserung im Umweltmanagement, zugl. Diss. Univ. St. Gallen, vdf: Zürich.

Gminder, C. U., Bieker, T., Dyllick, T., Hockerts, K. (2002): Nachhaltigkeitsstrategien umsetzen mit einer Sustainability Balanced Scorecard, in: Schaltegger, S., Dyllick, T. (Hg.), Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard, Gabler: Wiesbaden: S. 95-147.

Gminder, C. U. (2005): Nachhaltigkeitsstrategien systemisch umsetzen. Eine Exploration der Organisationsaufstellung als Managementmethode, zugl. Diss. Univ. St. Gallen, Wiesbaden: DUV (im Erscheinen).

Greiner, L. (1972): Evolution and revolution as organizations grow, in: Harvard Business Review, Jg. 50, Nr. 4, S. 37-47.

GRI: www.globalreporting.org.

Grothe-Senf, A. (1999): Öko-Audit und MitarbeiterInnenbeteiligung, in: Freimann, J. (Hg.), Werkzeuge erfolgreichen Umweltmanagements, Gabler: Wiesbaden: S. 139-153.

Hawken, P./Lovins, A./Lovins, H. (2000): Öko-Kapitalismus. Riemann Verlag: o.O.

Hemkes, B., Konter, H.-J. (1999): Mitarbeiterorientierte Qualifizierung für das Umweltmanagement, in: Freimann, J. (Hg.), Werkzeuge erfolgreichen Umweltmanagements, Gabler: Wiesbaden: S. 155-172.

Hildebrandt, E., Schmidt, E. (1999), (Hg.): Arbeitnehmerbeteiligung am Umweltschutz, Ed. Sigma: Berlin.

Hockerts, K. (2003): Sustainability Innovations, Diss. Univ. St. Gallen.

Howard-Grenville, J. A., Hoffman, A. J. (2003): The importance of cultural framing to the success of social initiatives in business, in: Academy of Management Executive, 17, Nr. 2, S. 70-84.

Hübner, K., Nill, J. (2001): Nachhaltigkeit als Innovationsmotor, Edition Sigma: Berlin.

Hummel, J. (1997): Strategisches Öko-Controlling. Konzeption und Umsetzung in der textilen Kette, zugl. Diss. Univ. St. Gallen, Gabler: Wiesbaden.

ISO 14001 (2004): Umweltmanagementsysteme – Anforderungen mit Anleitung zur Anwendung, EN ISO 14001.

Kaptein, M., Wempe, J. (2001): Sustainability Management – Balancing conflicting economic, environmental and social Corporate Responsibilities, in: The Journal of Corporate Citizenship, Greenleaf Publishing, S. 91-106.

Klemisch, H. (2003): Partizipation und Umweltmanagementsysteme in kleinen und mittleren Unternehmen, in: Brentel, H., Klemisch, H., Rohn, H. (Hg.), Lernendes Unternehmen, Westdeutscher Verlag: Wiesbaden: S. 255-272.

Meadows, D./Meadows, D./Randers, J. (1992): Die neuen Grenzen des Wachstums. Deutsche Verlags-Anstalt: Stuttgart.

Meffert, H., Kirchgeorg, M. (1993): Das neue Leitbild Sustainable Development – der Weg ist das Ziel, in: Harvard Business Manager, Nr. 2, S. 34-45.

Meyer, A. (2001): Produktbezogene ökologische Wettbewerbsstrategien, Dissertation an der Universität St. Gallen. Gabler Verlag. Wiesbaden.

Ries, G. (2001): Umweltkompetenzen und Wissensmanagement für eine proaktive Produktentwicklung, zugl. Diss. ETH Zürich, vdf: Zürich.

Rüegg-Stürm, J. (2002): Das neue St. Galler Management-Modell, Haupt: Bern.

Rüegg-Stürm, J. (2003): Kulturwandel in komplexen Organisationen, IfB-Diskussionsbeitrag Nr. 49, St. Gallen.

Sackmann, S. A. (2002): Unternehmenskultur, Luchterhand: Neuwied.

SAI: Social Accountability International, SA 8000, www.sa-intl.org.

Schaltegger, S., Dyllick, T. (2002), (Hg.): Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard, Gabler: Wiesbaden.

Schaltegger, S./Petersen, H. (2000): Ecopreneurship – Konzept und Typologie, Analysen zum Rio-Management Forum, Luzern.

Schein, E. H. (1995): Unternehmenskultur: ein Handbuch für Führungskräfte, Campus Verlag: Frankfurt am Main.

Schneidewind, U. (1998): Die Unternehmung als strukturpolitischer Akteur, zugl. Habil. Univ. St. Gallen, Metropolis: Marburg.

Seidl, I. (1993): Ökologie und Innovationen – Die Rolle der Unternehmenskultur in der Agrarchemie, zugl. Diss. Univ. St. Gallen, Haupt: Bern.

SIGMA: The SIGMA Guidelines, www.projectsigma.com.

Steger, U. (2000): Umweltmanagementsysteme – Erfahrungen und Perspektiven, in: Zeitschrift für Umweltpolitik und Umweltrecht, 23. Jg., Nr. 4, S. 467-506.

Steger, U. (2004), (Hg.): The Business of Sustainability: Building Industry Cases for Corporate Sustainability, Palgrave Macmillan: New York.

Ulrich, P. (2001): Integrative Wirtschaftsethik, 3. A., Haupt: Bern.

Ulrich, P. (2002): Normative Orientierungsprozesse, in: Dubs, R., Euler, D., Rüegg-Stürm, J. (Hg.), Einführung in die Managementlehre, Haupt: Bern: S. 363-375.

Villiger, A./Wüstenhagen, R./Meyer A. (2000): Jenseits der Öko-Nische. Birkhäuser: Basel.

Villiger, A. (2000): Von der Öko-Nische zum Massenmarkt. Strategien und Perspektiven für den Lebensmittelsektor, zugleich Diss. Uni St. Gallen. Gabler: Wiesbaden.

Waxenberger, B. (2001): Integritätsmanagement – ein Gestaltungsmodell prinzipiengeleiteter Unternehmensführung, zugleich Diss. Uni St. Gallen. Haupt: Bern.

Wüstenhagen, R. (2000): Ökostrom – Von der Nische zum Massenmarkt, zugl. Diss. Univ. St. Gallen, vdf: Zürich.

Zadek, S. (2001): The Civil Corporation. Earthscan: London/Sterling.