

Nathali T. Jänicke

Controlling im Nachhaltigkeitsmanagement

Unterstützung betrieblicher Entscheidungen

Nathali T. Jänicke

Controlling im Nachhaltigkeitsmanagement.
Unterstützung betrieblicher Entscheidungen
Umschlagabbildung: © Nathalie Jänicke
Umschlaggestaltung: Heike Amthor | Tectum Verlag
Zugl. Univ.Diss., Leuphana Universität Lüneburg 2010
© Tectum Verlag Marburg, 2011

ISBN 978-3-8288-5350-8

(Dieser Titel ist als gedrucktes Buch unter der
ISBN 978-3-8288-2617-5 im Tectum Verlag erschienen.)

Besuchen Sie uns im Internet
www.tectum-verlag.de

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

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

Für

H^{anna,}

S^{ophia,}

K^{atharina,}

L^{eonie}

&

M^{arie}

Danksagung

Ich möchte mich an dieser Stelle bei allen bedanken, die mich auf dem Weg zur Erlangung des Dokortitels begleitet haben.

Mein besonderer Dank gilt Herrn Prof. Dr. Stefan Schaltegger, der mich in seine Arbeitsgruppe aufgenommen hat, mir die Möglichkeit gab, mich umfassend in die Thematik der unternehmerischen Nachhaltigkeit einzuarbeiten und meine Promotion mit zahlreichen konstruktiven Anregungen, wertvollen Ratschlägen und kritischen Diskussionen betreut hat.

Herrn Prof. Dr. Gerd Michelsen danke ich für die Übernahme des Amtes des Zweitgutachters und -prüfers.

Herrn Prof. Dr. Thomas Wein danke ich für die Übernahme des Amtes des Drittprüfers.

Mein spezieller Dank gilt meiner Kollegin Frau Dr. Nicole Bösch und meinem Kollegen Herrn Dr. Kicheol Kim, die mich mit vielen hilfreichen Anregungen, Korrekturlesen und ihrer Freundschaft unterstützt haben. Ich möchte mich auch bei Herrn Prof. Dr. Thomas Spengler der TU Braunschweig sowie bei Frau Dr. Christine Pfohl und Herrn Dr. Roland Klenner bedanken, die mich während meines Studiums ermutigt haben, diesen Weg einzuschlagen.

Insbesondere möchte ich mich bei der Offsetdruckerei Ahrensburg der Axel Springer AG bedanken, die mir in den letzten Jahren mit spannenden Aufgaben einen guten Einblick in die Praxis unternehmerischer Nachhaltigkeit ermöglicht hat.

Nicht zuletzt gilt mein persönlicher Dank meiner Familie, insbesondere meinem Vater, der mich die letzten Jahre ermutigt hat, meine Arbeit zu beenden, und meinen Akku mit zahlreichen Restaurant-Besuchen sowie Kurz-Reisen immer wieder aufgefüllt hat. Ganz herzlich möchte ich mich auch bei meinen Freundinnen bedanken, die mich immer wieder auf den Boden des „normalen“ Lebens zurückgeholt haben.

Inhaltsverzeichnis

Danksagung	VII
Abbildungsverzeichnis	XIII
Tabellenverzeichnis	XV
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangslage und Problemstellung	1
1.1 Fragestellung, Ziel und Aufbau der Arbeit	5
2 Charakteristika nachhaltigkeitsbezogener Entscheidungen	11
2.1 Vom Leitbild zur betrieblichen Nachhaltigkeit.....	11
2.1.1 Historie.....	11
2.1.2 Unternehmerische Nachhaltigkeit	13
2.1.3 Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement	22
2.2 Merkmale nachhaltigkeitsorientierter Entscheidungen.....	23
2.2.1 Anlass	26
2.2.2 Träger	29
2.2.3 Geltungsbereich.....	31
2.2.4 Häufigkeit und Relevanz.....	34
2.2.5 Tragweite	36
2.2.6 Umfeld	38
2.2.7 Intention.....	40
2.2.8 Informationsgrundlage.....	41
2.2.9 Ziele	44
2.2.10 Strukturierung	46
2.3 Zusammenfassung der Charakteristika	48

3	Entscheidungsfelder des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements	51
3.1	Entscheidungsfelder der nachhaltigen Unternehmens- und Geschäftsentwicklung	52
3.1.1	Unternehmensleitung	54
3.1.2	Einkauf	57
3.1.3	Forschung und Entwicklung	59
3.1.4	Marketing	61
3.1.5	Personal	64
3.1.6	Produktion	65
3.1.7	Rechnungswesen	67
3.1.8	Investition und Finanzierung	69
3.1.9	Absatz, Vertrieb und Logistik	71
3.2	Entscheidungsfelder zur Förderung einer nachhaltigen Entwicklung von Gesellschaft und Wirtschaft	73
3.2.1	Generierung innovativer nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen	75
3.2.2	Lokales gesellschaftliches Engagement	77
3.2.3	Nationales bis internationales gesellschaftliches Engagement	79
3.3	Zusammenfassung der Entscheidungsfelder	83
4	Entscheidungsunterstützung des Controllings	87
4.1	Ansatzpunkte der Entscheidungsunterstützung aus der Entscheidungstheorie	87
4.1.1	Entscheidungssträger	89
4.1.2	Elemente einer Entscheidung	97
4.1.3	Entscheidungsverfahren	106
4.1.4	Entscheidungsprozess	109
4.1.5	Zusammenführung der Ansatzpunkte	114

4.2	Ansatzpunkte der Entscheidungsunterstützung aus der Controllingtheorie	117
4.2.1	Begriff des Controllings.....	118
4.2.2	Begriff des Öko-Controllings.....	120
4.2.3	Funktionale Unterstützung.....	124
4.2.4	Instrumentale Unterstützung	140
4.3	Zusammenfassung der Entscheidungsunterstützung	147
5	Gestaltung des Controllings im betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagement	151
5.1	Weiterentwicklungsansätze eines nachhaltigkeitsorientierten Controllings	152
5.1.1	Integration des Umweltcontrollings in weitere Unternehmenssysteme.....	152
5.1.2	Verknüpfung mit der Sustainability Balanced Scorecard.....	156
5.1.3	Integration der gesamten Wertschöpfungskette.....	159
5.2	Funktionale Gestaltung.....	164
5.2.1	Beschaffung, Aufbereitung und Auswertung entscheidungsrelevanter nachhaltigkeitsorientierter Informationen	167
5.2.2	Koordination der nachhaltigkeitsorientierten Entscheidungsprozesse.....	172
5.2.3	Unterstützung der Kommunikation nachhaltigkeitsorientierter Entscheidungen	174
5.2.4	Distanzierend-kritische Begleitung der Entscheidungsprozesse zur Gewährleistung eines bestimmten Rationalitätsgrads.....	176
5.3	Institutionale Gestaltung	177
5.3.1	Zuweisung der nachhaltigkeitsorientierten Controllingaufgaben auf die Aufgabenträger.....	180

5.3.2	Regelung der unterschiedlichen nachhaltigkeitsorientierten Controllingbereiche.....	185
5.3.3	Einordnung des nachhaltigkeitsorientierten Controllings in die Unternehmensorganisation	189
5.4	Instrumentale Gestaltung	191
5.5	Zusammenfassung der Gestaltungs-Konzeption.....	203
6	Handlungsempfehlungen	205
6.1	Erfassung der Ausgangslage.....	205
6.2	Festlegung der Anforderungen	206
6.3	Entwicklung eines Gesamtkonzepts	209
7	Zusammenfassung	217
	Literaturverzeichnis	223
	Anhang A: Nachhaltigkeitsgrade	XIX
	Anhang B: Aktivitäten und Aspekte des Nachhaltigkeitsmanagements in den Funktionsbereichen	XXI
	Anhang C: Erläuterung des Weltmodells.....	XXIV
	Anhang D: Klassifikation der Controllinginstrumente nach Töpfer	XXVII
	Anhang E: Instrumente des Nachhaltigkeitsmanagements in den Funktionsbereichen	XXXI

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Fördernde und hemmende Faktoren unternehmerischer Nachhaltigkeit.....	2
Abbildung 2	Relevante Themen unternehmerischer Nachhaltigkeit.....	3
Abbildung 3	Aufbau der Arbeit als Schnittmengenbild.....	8
Abbildung 4	Mögliche Zusammenhänge zwischen freiwilligen ökologischen und sozialen Aktivitäten (FA) und dem ökonomischen Erfolg (ÖE) eines Unternehmens	19
Abbildung 5	Zusammenhang der vier Nachhaltigkeitsherausforderungen.....	21
Abbildung 6	Initial-, Anpassungs- und Umsetzungsentscheidungen im Entscheidungsprozess	26
Abbildung 7	Tragweite von Entscheidungen	38
Abbildung 8	Kriterien des CDM-Gold-Standards.....	82
Abbildung 9	Sekundär- und Primärdeterminanten einer Entscheidung	88
Abbildung 10	Sekundärdeterminanten einer Entscheidung.....	91
Abbildung 11	Weltmodell „World2“ als Entscheidungsmodell.....	99
Abbildung 12	Entscheidungsfeld mit zwei alternativen Szenario-Verläufen.....	101
Abbildung 13	Informationsstruktur von Entscheidungen	103
Abbildung 14	Phasen des Entscheidungsprozesses	111
Abbildung 15	Öko-Controlling als Subsystem des Umweltmanagements und des Controllings.....	123
Abbildung 16	Phasen des Entscheidungsprozesses innerhalb der Planungs- und Kontrollprozesse des informationsorientierten Controllingansatzes	126
Abbildung 17	Idealtypischer Führungszyklus des rationalitätsorientierten Controllingansatzes	133

Abbildung 18	Führungs- und Führungsunterstützungsfunktion des reflexionsorientierten Controllingansatzes.....	137
Abbildung 19	Integration des Controllings in die unternehmerischen.....	155
Abbildung 20	Vier Varianten der Unterstellung der dezentralen nachhaltigkeitsorientierten Aufgabenbereiche der Controllingstellen	189
Abbildung 21	Drei Varianten der Unterstellung der Nachhaltigkeitscontrolling-Stelle	190
Abbildung 22	Entscheidungsunterstützung des Controllings im betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagement	204

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	Unterschiedliche Zielausrichtungen unternehmerischer Nachhaltigkeit	16
Tabelle 2	Vier Nachhaltigkeitsherausforderungen mit jeweiligem Ziel.....	20
Tabelle 3	Klassifikationen von Entscheidungen	25
Tabelle 4	Klassifizierung von Entscheidungen hinsichtlich ihrer Häufigkeit und Relevanz	34
Tabelle 5	Entscheidungssituationen des Environmental Management Accounting (EMA)	43
Tabelle 6	Charakteristika konventioneller und nachhaltigkeitsorientierter Entscheidungen	49
Tabelle 7	Überblick über relevante Funktionsbereiche im Nachhaltigkeitsmanagement	53
Tabelle 8	Ökologische und soziale Kriterien für Einkaufsgüter und Lieferanten	58
Tabelle 9	Ökologische und soziale Kriterien für den Personalbereich.....	65
Tabelle 10	Ökologische und soziale Kriterien für die Produktionsstruktur und -abläufe	66
Tabelle 11	Entscheidungsfelder des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements.....	85
Tabelle 12	Klassifizierung von Beziehungen in Gruppenentscheidungen.....	96
Tabelle 13	Ansatzpunkte zur Entscheidungsunterstützung aus der Entscheidungstheorie.....	116
Tabelle 14	Aufgaben des Managements und des Controllings bei der Entscheidungsfindung des koordinationsorientierten Controllingansatzes	131
Tabelle 15	Entscheidungsdefekte aus Sicht des rationalitätsorientierten Ansatzes	135
Tabelle 16	Entscheidungsunterstützung der verschiedenen Controlling-Konzeptionen	138

Tabelle 17	Phasen des Führungsprozesses nach Töpfer und des Entscheidungsprozesses.....	142
Tabelle 18	Systematik für Controllinginstrumente nach den Phasen des Führungsprozesses und nach der Art der Denk- und Informationsprozess.....	144
Tabelle 19	Operative und strategische Öko-Controllinginstrumente	145
Tabelle 20	Öko-Controllinginstrumente in den Entscheidungsprozessphasen nach Senn.....	147
Tabelle 21	Systematik für Controllinginstrumente zur Entscheidungsunterstützung	149
Tabelle 22	Ausrichtung des Öko-Controllings an der Umwelt Balanced Scorecard	158
Tabelle 23	Aufgaben eines Sustainable Supply Chain Controllings	161
Tabelle 24	Zusammenhang der vier Entscheidungsunterstützungsfunktionen und Charakteristika von Entscheidungen	167
Tabelle 25	Fragenkatalog zur Erfassung der Art der Entscheidungen.....	170
Tabelle 26	Gestaltungsvariablen der Controllingorganisation.....	180
Tabelle 27	Zuordnung der Entscheidungsfelder auf institutionalisierte Controllingstellen	183
Tabelle 28	Zuordnung der Entscheidungsfelder des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements zu den Controllingbereichen entsprechend der Perspektiven der SBSC.....	187
Tabelle 29	Einsatz der Controllinginstrumente zur funktionalen Entscheidungsunterstützung im betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagement	194
Tabelle 30	Einsatz der Controllinginstrumente in den Entscheidungsprozessphasen des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements.....	197

Tabelle 31	Einsatz der Controllinginstrumente bei Entscheidungen zur Förderung einer nachhaltigen Gesellschaft und Wirtschaft.....	199
Tabelle 32	Pool von Controllinginstrumenten zur Entscheidungsunterstützung im betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagement.....	203
Tabelle 33	Einflussfaktoren des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements und des zugehörigen nachhaltigkeitsorientierten Controllings	208
Tabelle 34	Schritte zur Entwicklung des Gesamtkonzepts eines Controllings zur Entscheidungsunterstützung im betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagement.....	214
Tabelle 35	Kriterien zur Einteilung in Nachhaltigkeitsgrade	XIX
Tabelle 36	Aktivitäten und Aspekte des Nachhaltigkeitsmanagements in den betrieblichen Funktionsbereichen.....	XXI
Tabelle 37	Controllinginstrumente nach den Phasen des Führungsprozesses und nach der Art der Denk- und Informationsprozesse.....	XXVII
Tabelle 38	Instrumente des Nachhaltigkeitsmanagements in den Funktionsbereichen	XXXI

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage und Problemstellung

In den letzten Jahrzehnten hat sich der Charakter strategischer Wettbewerbsvorteile stark gewandelt, da sich die bisherigen marktwirtschaftlichen Anforderungen an ein Unternehmen verändert haben und diese zudem um zahlreiche bedeutende globale, politische, ökologische und gesellschaftliche Anforderungen erweitert wurden. Um diesen Veränderungen erfolgreich zu begegnen, um die daraus resultierenden Chancen zu nutzen und vor allem um diese Veränderungen proaktiv mitzugestalten, sind Unternehmen derzeit aufgefordert, ein betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement aufzubauen und umzusetzen. Ein erfolgreiches Nachhaltigkeitsmanagement kann zum Aufbau strategischer Wettbewerbsvorteile und somit zum langfristigen Unternehmenserfolg beitragen (vgl. Schaltegger/Burritt 2005, 201-206).

Infolgedessen hat die Bedeutung des nachhaltigen Wirtschaftens von Unternehmen in den letzten Jahren stark zugenommen. 2005 messen über 80 % von 195 befragten Unternehmen in Deutschland dem Thema Nachhaltigkeit einen hohen bis sehr hohen Stellenwert bei (vgl. Hahn/Scheermesser 2006, 156); allerdings setzen bisher nur ca. 25 % dieser Unternehmen die Konzepte der ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit systematisch um (vgl. ebenda 159). Insbesondere spielt die Umsetzung spezifischer sozialer Nachhaltigkeitsaktivitäten in der Mehrzahl der Unternehmen bislang eine untergeordnete Rolle (vgl. ebenda, 156; BMU et al. 2007, 16).

Die Faktoren, die sich fördernd auf die Beschäftigung mit unternehmerischer Nachhaltigkeit auswirken, sind vielfältig. Demgegenüber gibt es Faktoren, die bislang noch hemmend auf nachhaltigkeitsorientierte Aktivitäten wirken. Von 45 im Jahr 2006 befragten Unternehmen geben 12 % ihre Wettbewerbssituation und 10 % ihre Finanzsituation als hemmende Faktoren an (vgl. Herzig 2009). In Abbildung 1 sind diese fördernden und hemmenden Faktoren unternehmerischer Nachhaltigkeit gezeigt.

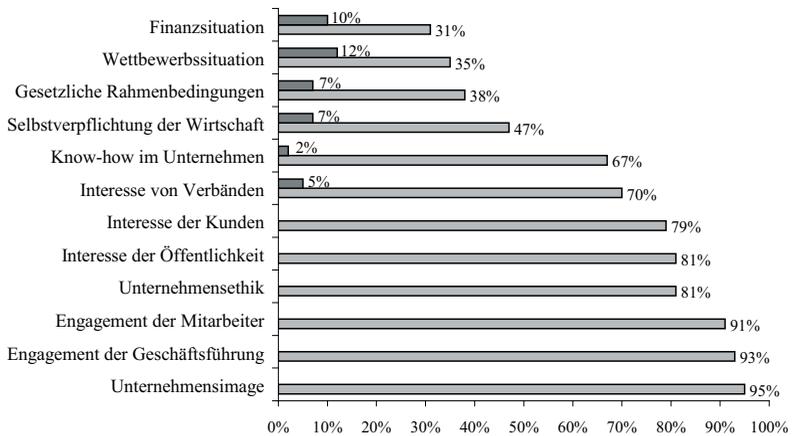


Abbildung 1 Fördernde und hemmende Faktoren unternehmerischer Nachhaltigkeit (Legende: □ fördernd / ■ hemmend) (in Anlehnung an Herzig 2009)

Im Rahmen des Corporate Sustainability Barometers (Schaltegger et al. 2010) wurden im Winter 2009/10 insgesamt 112 Unternehmen befragt, wie relevant Nachhaltigkeitsthemen für sie sind. Ergebnis ist, dass den klassischen Themen wie Energieverbrauch sowie Emissionen, Abwasser und Abfall eine sehr hohe Bedeutung zukommt, während Themen wie Kinder-, Zwangs- und Pflichtarbeit sowie Biodiversität eine deutlich geringere Relevanz haben. Die Ergebnisse sind in Abbildung 2 dargelegt.

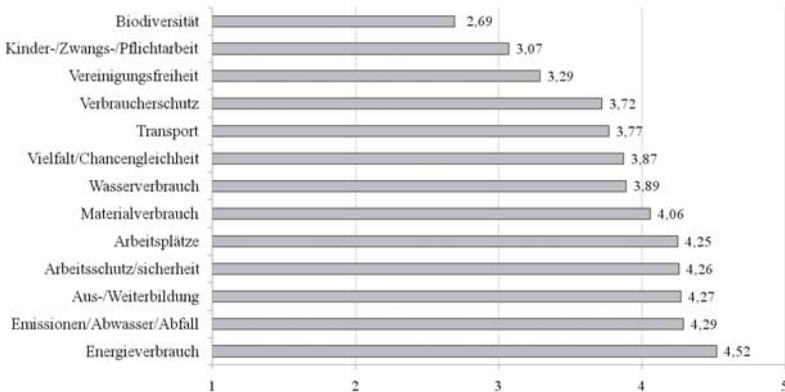


Abbildung 2 Relevante Themen unternehmerischer Nachhaltigkeit
 (Legende: 1 gar nicht; 2 wenig; 3 teilweise;
 4 weitgehend; 5 voll und ganz)
 (in Anlehnung an Schaltegger et al. 2010, 43)

In den letzten Jahrzehnten ist von politischer Seite der betriebliche Umweltschutz mithilfe der staatlichen Umweltpolitik und der Bereitstellung von Umweltmanagementsystemen wie DIN ISO 14000 und EMAS stark forciert worden. Es sind von verschiedenen Organisationen und Verbänden Ansätze für eine unternehmerische Nachhaltigkeit entwickelt worden, wie die „Business Charta for Sustainable Development“ der International Chamber of Commerce (ICC), die „Responsible Care Initiative“ des Verbandes der chemischen Industrie (VCI) und das „Ökoeffizienz“-Programm durch den World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (vgl. Mathieu 2003, 486f.). Jedoch liegen deren Schwerpunkte auf der ökologischen Dimension, während die soziale Dimension der Nachhaltigkeit und die Integration vernachlässigt werden (vgl. BMU et al. 2007, 21f.). Von den 195 befragten Unternehmen nutzen 58 % ein Umweltmanagementsystem nach DIN ISO 14000 und 40% nach EMAS, jedoch lediglich 2,8% das Sozialmanagementsystem SA 8000 (vgl. Hahn/Scheermesser 2006, 156).

In diesem Zusammenhang kommt Mathieu zu dem Schluss (2003, 483): „Die meisten Operationalisierungsversuche von Sustainable Development sind derart allgemein und abstrakt, dass sie nicht als konkrete Handlungsanweisungen für Unternehmen geeignet sind. Forschungsbedarf besteht in diesem Kontext darin, einerseits mit ei-

nem ganzheitlichen Ansatz alle Dimensionen von Sustainable Development zu erfassen und andererseits dennoch pragmatisch zu bleiben, um für das Management entscheidungsorientiert Informationen aufzuarbeiten.“ Auch 2007 stellt Schaltegger fest: „Nachhaltigkeit ist zu einem bedeutenden Erfolgsfaktor für Unternehmen geworden – heute und in der Zukunft. Es fällt jedoch auf, dass häufig weder eine klare Vorstellung von einem Ziel oder Zustand unternehmerischer Nachhaltigkeit besteht, noch davon, was die Tätigkeit des Nachhaltigkeitsmanagements alles genau einschließt.“ (BMU et al. 2007, VI).

Hinsichtlich der Entscheidungsfindung im Nachhaltigkeitsmanagement konstatieren Günter und Schuh, dass zwar die Ziele einer nachhaltigen Entwicklung in die unternehmerischen Zielsysteme eingebunden wurden, jedoch die weitere Umsetzung dieser Ziele insbesondere auch in unternehmerischen Entscheidungen wenig vorangeschritten ist (vgl. Günter/Schuh 2003, 199). Als Ursache hierfür sehen sie „sowohl die Unkonkretheit des zugrunde liegenden Leitbildes als auch die aus dieser Unkonkretheit resultierende Unsicherheit über entscheidungsrelevante Aspekte und anzuwendende Entscheidungsverfahren“ (ebenda, 199). Ein weiteres Problem ist, dass Umwelt- und Sozialfragen häufig separat neben dem Kerngeschäft gelöst werden und dass die Prozesse des Umwelt- bzw. Sozialmanagementsystems und des konventionellen Managementsystems wenig aufeinander abgestimmt werden, so dass Umwelt- und Sozialabteilungen „in Entscheidungen spät, oft zu spät einbezogen“ (Schaltegger/Dyllick 2002, 19) werden. Es liegt somit ein Defizit an entscheidungsrelevanten Informationen zur Umsetzung der unternehmerischen Nachhaltigkeit vor. Voraussetzung für ein erfolgreiches integriertes Nachhaltigkeitsmanagement ist demnach, dass die richtigen Informationen und hieraus abgeleiteten Maßnahmen zur Steuerung der betrieblichen Nachhaltigkeit zur Verfügung stehen.

Betriebliche Entscheidungen werden quer durch das ganze Unternehmen getroffen, von der Führungsebene bis hin zur ausführenden Ebene (vgl. Laux/Liermann 2005, 2). Zur Information, Koordination und Steuerung der verschiedenen Unternehmenstätigkeiten wird als Querschnittsfunktion das Controlling eingesetzt, dem insbesondere eine Entscheidungsunterstützungsfunktion zugeschrieben wird. Im Kontext des Umweltmanagements wird seit den 80er Jahren hier das Öko-Controlling zur Unterstützung genutzt (vgl. Kirchgeorg 2004, 374). Allerdings wird diesem in der Praxis eher eine Informations- und Do-

kumentations- als eine Entscheidungsunterstützungsaufgabe zugewiesen (vgl. Wagner 2003, 771). Trotzdem bestehen erste Anregungen zur Weiterentwicklung des Öko-Controllings zum Nachhaltigkeitscontrolling (vgl. Kirchgeorg 2004, 381; Weber/Ammon 2004, 50), das auch der Entscheidungsunterstützung des Nachhaltigkeitsmanagements dienen soll. In diesem Zusammenhang schreibt Haasis (2001, 29): „Die Aufgaben des Nachhaltigkeitscontrollings umfassen zunächst eine Unterstützung der Unternehmensführung in der Koordination von Entscheidungen in und gerade zwischen den betrieblichen Teilbereichen bezüglich der Integration von Entscheidungszusammenhängen der Beziehungen eines Betriebes insbesondere zum Finanzmarkt, zur natürlichen Umwelt und zum Arbeitsmarkt.“ Die Entscheidungsunterstützung des Nachhaltigkeitsmanagements kann demnach in ein entsprechend konzipiertes Controlling eingebettet werden.

Es wird deutlich, dass das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement zunehmend an Bedeutung gewinnt, jedoch seine Umsetzung noch wenig fortgeschritten ist. Insbesondere ist die Unterstützung der Entscheidungsfindung im Nachhaltigkeitsmanagement bisher kaum untersucht und umgesetzt worden. Arbeiten wie „Ökobilanzierung und Entscheidungstheorie: praxisorientierte Produktbewertung auf der Basis gesellschaftlicher Werthaltungen“ von Lundi (1999) oder „Entscheidungsorientierte Umsetzung einer nachhaltigeren Entwicklung: empirische Analyse, theoretische Fundierung und Systematisierung am Beispiel der natürlichen Ressource Wasser“ von Schuh (2001a) greifen Aspekte dieser Thematik auf, jedoch bieten beide Arbeiten keinen umfassenden und vertiefenden Ansatz zur Entscheidungsunterstützung im betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagement mithilfe des Controllings. Hier setzt diese Arbeit an, um diese Lücke zu schließen.

1.1 Fragestellung, Ziel und Aufbau der Arbeit

Die *Kernfragestellung* dieser Arbeit lautet: „Wie kann das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement bei Entscheidungen durch ein entsprechendes Controlling unterstützt werden?“ In dieser Arbeit werden dem betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagement nicht nur speziell eingerichtete Nachhaltigkeitsabteilungen und explizite Nachhaltigkeitsbereiche zugeordnet, sondern auch die Bereiche, die sich mit nachhaltigkeitsbezogenen Aspekten befassen. Dieses ist zweckmäßig, da nachhaltigkeitsorientierte Entscheidungen quer durch das gesamte Unternehmen getroffen und nur so eine ganzheitliche Entscheidungs-

unterstützung umgesetzt werden kann. Das Controlling kann in diesem Kontext nachhaltigkeitsorientierte Entscheidungen sowohl funktional als auch institutional und instrumental unterstützen. Da in dieser Arbeit ein integrativer Ansatz der Entscheidungsunterstützung angestrebt wird, wirkt der Begriff eines Nachhaltigkeitscontrollings zu eng gefasst. Daher wird die Bezeichnung eines Controllings im betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagement gewählt, in dem das Nachhaltigkeitscontrolling implizit enthalten ist.

Zur Beantwortung der Kernfrage ist zu klären, welcher Art die Entscheidungen des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements sind, welche Charakteristika diese aufweisen und in welchen Bereichen diese gefällt werden. Zur Unterstützung soll das Controlling herangezogen werden. In diesem Zusammenhang ist zu erarbeiten, inwiefern das Controlling Entscheidungsfindungen im Unternehmen unterstützen kann und was hinsichtlich der Charakteristika und Felder nachhaltigkeitsbezogener Entscheidungen beachtet werden sollte. Die Entscheidungsunterstützung des Controllings sollte im Unternehmen funktional, institutional und instrumental verankert sein. Somit stehen Fragen der funktionalen, institutionalen und instrumentalen Gestaltung des Controllings im betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagement im Fokus. Aus den erarbeiteten Erkenntnissen können zum Schluss Handlungsempfehlungen zur Umsetzung in Unternehmen abgeleitet werden, wie das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement bei Entscheidungen durch ein entsprechendes Controlling unterstützt werden kann.

Zur Beantwortung der Kernfragestellung werden demnach folgende Leitfragen bearbeitet und die Ergebnisse zum Schluss der Arbeit zusammengeführt:

Leitfrage 1: Welche Charakteristika weisen nachhaltigkeitsbezogene Entscheidungen auf?

Leitfrage 2: Welches sind die Entscheidungsfelder des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements?

Leitfrage 3: Wie kann das Controlling zur Entscheidungsunterstützung eingesetzt werden und welche Aspekte sind bei nachhaltigkeitsbezogenen Entscheidungen zu beachten?

Leitfrage 4: Wie kann das Controlling zur Entscheidungsunterstützung im betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagement gestaltet werden?

Leitfrage 5: Welche Handlungsempfehlungen können zur Umsetzung des Controllings zur Entscheidungsunterstützung des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements abgeleitet werden?

Ziel dieser Arbeit ist, das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement zu verbessern, indem es seine Entscheidungen strukturierter, transparenter und mehr akzeptiert trifft. Es soll ein umfassender und vertiefender Ansatz zur Entscheidungsunterstützung im betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagement mithilfe des Controllings entwickelt werden, um zu einer stärkeren Umsetzung des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements beizutragen. Mithilfe eines erfolgreichen Nachhaltigkeitsmanagements kann der Aufbau strategischer Wettbewerbsvorteile und somit der langfristige Unternehmenserfolg vorangetrieben werden.

Der *Aufbau* der Arbeit orientiert sich an den fünf Leitfragen. Aus diesen wird deutlich, dass die Themen betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement, Entscheidungen und Controlling die Ausgangspunkte der Arbeit bilden und in den vier Schnittmengen die Fragestellungen bearbeitet werden. In Abbildung 3 sind dieser Zusammenhang und der Aufbau der Arbeit dargestellt.

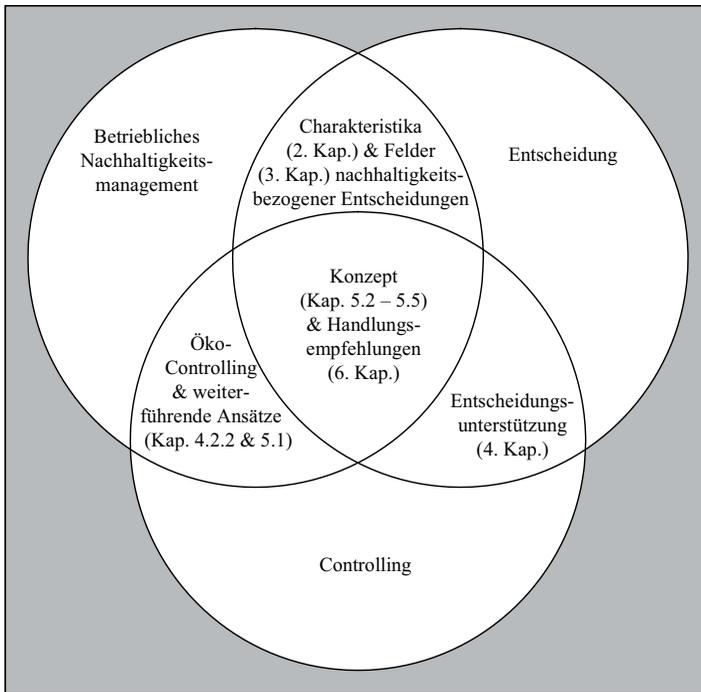


Abbildung 3

Aufbau der Arbeit als Schnittmengenbild

Die Arbeit umfasst sieben Kapitel. Im Anschluss an die Einleitung des *ersten Kapitels* werden im *zweiten Kapitel* ausgewählte Grundlagen zur Historie der nachhaltigen Entwicklung, der unternehmerischen Nachhaltigkeit und des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements vorgestellt und anhand von zehn Merkmalen nachhaltigkeitsbezogene Entscheidungen charakterisiert.

Das *dritte Kapitel* befasst sich mit den Entscheidungsfeldern des Nachhaltigkeitsmanagements. Anhand von zwei unterschiedlichen Zielausrichtungen der unternehmerischen Nachhaltigkeit werden verschiedene Entscheidungsfelder einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung und zur Förderung einer nachhaltigen Gesellschaft und Wirtschaft beschrieben.

Das *vierte Kapitel* setzt sich mit der Entscheidungsunterstützung des Controllings auseinander und zeigt in diesem Kontext Ansatzpunk-

te nachhaltigkeitsbezogener Entscheidungen auf. Hierzu werden einerseits aus der Entscheidungstheorie und andererseits aus der Controllingtheorie vier Entscheidungsunterstützungsfunktionen herausgearbeitet sowie die instrumentale Gestaltung des Controllings zur Entscheidungsunterstützung untersucht.

Das *fünfte Kapitel* behandelt das Controlling im betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagement und seiner Gestaltungsoptionen zur Entscheidungsunterstützung. Hierzu werden weiterführende Controllingansätze vorgestellt und bewertet, die einen Teilbereich des Controllings im betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagement abdecken. Danach wird auf die funktionale, institutionale und instrumentale Gestaltung des Controllings im Nachhaltigkeitsmanagement zur Entscheidungsunterstützung eingegangen und zu einer ganzheitlichen Konzeption zusammengefasst.

Im *sechsten Kapitel* werden konkrete Handlungsempfehlungen für Unternehmen aus den erarbeiteten Themenkomplexen abgeleitet, wie die Entscheidungsfindung des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements mit einem geeigneten Controlling gestaltet und verbessert werden kann. Das *siebte Kapitel* schließt diese Arbeit mit einer Zusammenfassung, in der die fünf Leitfragen erneut aufgegriffen und kurz beantwortet werden.

2 Charakteristika nachhaltigkeitsbezogener Entscheidungen

In der Einleitung wird deutlich, dass viele Unternehmen, vorrangig große Unternehmen und Konzerne, dem Thema der unternehmerischen Nachhaltigkeit eine große Bedeutung beimessen und verschiedene Konzepte entwickelt bzw. angepasst und umgesetzt haben. In den letzten Jahren wurden sowohl in der Forschung als auch in der Praxis zahlreiche Ansätze zur unternehmerischen Nachhaltigkeit vorgestellt, die sich stark voneinander unterscheiden (u.a. vgl. BMU et al. 2007, 3; Burschel et al. 2004, 264; Clausen/Mathes 1998, 27; Haasis 2001, 22; Mathieu 2002, 44). Um eine sinnvolle Entscheidungsunterstützung im betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagement auszuarbeiten, ist zunächst zu klären, welche Charakteristika nachhaltigkeitsbezogene Entscheidungen aufweisen. Dazu wird in *Abschnitt 2.1* die Entwicklung von der Leitidee der nachhaltigen Entwicklung bis zur betrieblichen Nachhaltigkeit beschrieben, um in den Nachhaltigkeitsbezug einzuleiten. Nachhaltigkeitsorientierte Entscheidungen weisen bestimmte Merkmale auf, die in *Abschnitt 2.2* vorgestellt und hinsichtlich konventioneller und nachhaltigkeitsbezogener Eigenschaften untersucht werden. In *Abschnitt 2.3* werden die Ergebnisse dieses Kapitels zusammengefasst.

2.1 Vom Leitbild zur betrieblichen Nachhaltigkeit

Um die Charakteristika nachhaltigkeitsbezogener Entscheidungen herausarbeiten zu können, werden zunächst einige Grundlagen der betrieblichen Nachhaltigkeit vorgestellt. Hierzu werden die Historie der nachhaltigen Entwicklung (*Abschnitt 2.1.1*), die Motivation, Zielausrichtungen sowie weitere Grundlagen der unternehmerischen Nachhaltigkeit (*Abschnitt 2.1.2*) und zum Schluss das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement (*Abschnitt 2.1.3*) dargelegt.

2.1.1 Historie

Die Anfänge der Entstehung des Leitbildes einer nachhaltigen Entwicklung sind in den 50er und 60er Jahren zu sehen, in denen erstmals die Öffentlichkeit in den Industrieländern die Folgen der globalen Umweltverschmutzung wahrnahm und sich in Bürgerinitiativen umweltpolitisch engagierte (vgl. Born 2002, 30). 1972 rückte die globale Umweltproblematik endgültig ins Zentrum der öffentlichen Auf-

merksamkeit, als der vom Club of Rome in Auftrag gegebene Bericht „Grenzen des Wachstums“ von Meadows et al. veröffentlicht wurde (vgl. Born 2002, 30; Kreibich 1996, 21; Nutting/Radke 1995, 17) und eine weltweite Debatte auslöste, um Lösungsstrategien für die globalen Umweltprobleme zu finden (vgl. Lenk/Bessau 1997, 1168).

1983 wurde die „Weltkommission für Umwelt und Entwicklung“ eingesetzt. Unter dem Vorsitz der norwegischen Ministerpräsidentin Gro Harlem Brundtland erarbeiteten die 22 Mitgliedsstaaten den Bericht „Our Common Future“, der 1987 veröffentlicht wurde. In dem so genannten Brundtland-Bericht wird der Begriff nachhaltige Entwicklung erstmals in diesem Kontext eingeführt und für ihn eine allgemeingültige Definition gegeben, die bis heute am häufigsten verwendet wird (vgl. Günther/Schuh 2000, 12): „Dauerhafte Entwicklung ist Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können.“ (Hauff 1987, 46).

Der Brundtland-Bericht war die zentrale Grundlage für die United Nations Conference on Environment and Development (UNCED) 1992 in Rio de Janeiro, auf der sich 178 Staaten verpflichteten, eine nachhaltige Entwicklung in ihrem jeweiligen Land umzusetzen (vgl. Burschel et al. 2004, 21). Als Ergebnis der Konferenz wurden fünf Vereinbarungen verabschiedet: die Rio-Deklaration, die Agenda 21, die Klimarahmenkonvention, die Biodiversitätskonvention und die Waldschutzklärung.

Hiervon stellt die Agenda 21 das bekannteste Resultat dar. Mit 40 Artikeln wurde ein Aktionsprogramm geschaffen, in dem Ziele, Maßnahmen und Instrumente für eine nachhaltige Entwicklung unter Berücksichtigung der Spezifika von Industrie- und Entwicklungsländern beschrieben werden. In der Agenda ist eine umfassende Sichtweise hinsichtlich der Integration von ökologischen, ökonomischen und sozialen Aspekten einer nachhaltigen Entwicklung erstmals politisch verbindlich formuliert worden (vgl. Blank 2001, 375): „Durch eine Vereinigung von Umwelt- und Entwicklungsinteressen und ihre stärkere Beachtung kann es uns (...) gelingen, die Deckung der Grundbedürfnisse, die Verbesserung des Lebensstandards aller Menschen, einen größeren Schutz und eine bessere Bewirtschaftung der Ökosysteme und eine gesicherte, gedeihlichere Zukunft zu gewährleisten.“