

1 Einführung

Motivation und Ziel des Bandes

Die Menschheit hat einen hohen und stetig steigenden Ressourcenverbrauch bei gleichzeitig begrenzten Ressourcen. Diese Entwicklung führt zu einer zunehmenden Knappheit an Ressourcen. Gewisse Ressourcen werden künftigen Generationen nicht mehr oder nur noch in begrenztem Maße zur Verfügung stehen. Dies schränkt ihre Möglichkeiten, die eigenen Bedürfnisse zu befriedigen, ein. Die Ressourcenknappheit zeigt sich in besonderem Maße bei der Verfügbarkeit von Energieträgern wie Erdöl, Gas oder Kohle. Alternativen sind entweder unproduktiver (zum Beispiel Ölsand) oder haben negative Auswirkungen auf andere Aspekte der Nachhaltigkeit (zum Beispiel Biosprit). Ferner führt der aktuell hohe Ressourcenverbrauch nicht nur zu einer Ressourcenknappheit, sondern auch zum Klimawandel. Dieser entsteht als ein Nebeneffekt des hohen Verbrauchs fossiler Brennstoffe. Aus diesen Gründen ist das Thema Nachhaltigkeit zum Megatrend des 21. Jahrhunderts geworden.

Die Herausforderung, eine nachhaltige Entwicklung sicherzustellen, ist nicht nur eine Aufgabe des Staates oder der Gesellschaft. Auch Unternehmen müs-

sen einen Beitrag zum Thema Nachhaltigkeit leisten. Hierbei sehen sich Unternehmen mit zahlreichen Anforderungen konfrontiert, die von gesetzlichen Vorschriften über einen öffentlichen Druck im Generellen bis hin zu geänderten Kundenbedürfnissen reichen. Die Unternehmen reagieren darauf, indem sie Strategien zum Thema Nachhaltigkeit entwerfen, spezielle Organisationseinheiten im Unternehmen für Nachhaltigkeit schaffen und Projekte und Maßnahmen zu diesem Thema starten. Dieses Zusammenspiel zwischen dem Einfluss des Umfeldes und der Reaktion der Unternehmen darzustellen und zu strukturieren, ist ein wesentlicher Inhalt dieses AC-Bandes. Damit wollen wir auch Empfehlungen für einen systematischen Umgang mit dem Thema Nachhaltigkeit geben.

Eine passende Nachhaltigkeitsstrategie zu entwerfen und diese zielgerichtet umzusetzen, bedeutet eine erhebliche Herausforderung für das Management, dies auch deshalb, weil die Erfahrungen auf dem Gebiet bislang eher gering sind. Das Management benötigt folglich umfassende Unterstützung, etwa bei der Bewältigung der Herausforderung, soziale und ökologische Aspekte zu quantifizieren und zu monetarisieren, um eine

Eine steigende Ressourcenknappheit und der Klimawandel sind ursächlich für den Megatrend Nachhaltigkeit

Der Band stellt die Folgen von Nachhaltigkeit für Unternehmen dar und macht Vorschläge für einen Umgang mit der Thematik

Steuerung der Thematik und einen Vergleich mit der ökonomischen Perspektive zu ermöglichen. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob das Controlling, als verantwortlicher Bereich für die finanzielle Steuerung, diese Aufgabe übernehmen sollte. Deshalb geht dieser AC-Band ausführlich auf die Rolle des Controllings beim Thema Nachhaltigkeit ein und diskutiert das Für und Wider verschiedener Positionierungen.

Das Kapitel 5 widmet sich der Steuerung von Nachhaltigkeit. Hierbei wird ein besonderer Fokus auf eine Prozess- und Zielsteuerung gelegt. Darauf aufbauend stellt das Kapitel 6 mögliche Rollen des Controllings bei der Steuerung dar. Der AC-Band schließt mit einer Zusammenfassung (Kapitel 7).

Die empirische Studie basiert auf 23 ausführlichen Interviews in neun deutschen Großunternehmen

Struktur des Bandes

Der vorliegende Band gliedert sich in sieben Kapitel. Nach dieser Einleitung gehen wir im ersten Schritt auf die Bedeutung von Nachhaltigkeit ein. Im Kapitel 2 werden die Grundlagen für diesen Band gelegt, indem Nachhaltigkeit definiert und eine Konzeptionalisierung für den Unternehmenskontext vorgestellt wird. Danach beschreiben wir das Umfeld der Unternehmen. Hier stellen wir wesentliche interne und externe Akteure und Kontextfaktoren vor, welche die Nachhaltigkeitsaktivitäten in Unternehmen beeinflussen.

Als Teil der Empfehlung für die Umsetzung von Nachhaltigkeit gehen wir im Kapitel 3 auf eine strategische Analyse als Basis für die Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie ein. Darauf aufbauend werden verschiedene Elemente einer solchen Strategie und ihre Ausgestaltung gemäß den Anforderungen des Umfelds dargestellt. Im Kapitel 4 zeigen wir, wie Nachhaltigkeit in die Unternehmenskultur integriert werden kann. Eine solche Verankerung ist ein wichtiger Schritt, damit es zu einer Berücksichtigung der Thematik im täglichen Handeln der Mitarbeiter kommt.

Überblick über die empirische Studie und die Unternehmensbeispiele

Dieser AC-Band basiert auf 23 Interviews, die im Zeitraum von April bis Dezember 2010 in neun deutschen Großunternehmen verschiedener Branchen durchgeführt wurden; acht der Unternehmen sind im DAX-30 gelistet. In diesen Unternehmen wurden jeweils der Leiter des Konzerncontrollings und der Nachhaltigkeitsverantwortliche befragt. Zudem wurde in den Unternehmen, in denen ein Carbon Accounting-System aufgebaut wird, der dafür Verantwortliche befragt. Dieser war entweder dem Controlling oder der Nachhaltigkeitsabteilung zugeordnet. Themen der Interviews waren:

- Das Verständnis und die Konzeption von Nachhaltigkeit,
- die Gründe für die Beschäftigung des Unternehmens mit Nachhaltigkeit,
- die Nachhaltigkeitsstrategie und die Nachhaltigkeitsziele des Unternehmens,
- die Organisation der Nachhaltigkeitsaktivitäten,
- die Steuerung und Informationsversorgung in Bezug auf Nachhaltigkeit sowie

- die Rolle des Controllings bei der Steuerung und Informationsversorgung.

Die Interviews boten Raum für eine individuelle Schwerpunktsetzung. So konnten wir auf die unterschiedlichen Perspektiven und Hintergründe der Interviewpartner eingehen. Die Interviews wurden anschließend umfangreich ausgewertet und bilden den empirischen

Bezugspunkt für unsere konzeptionellen Überlegungen.

Dieser AC-Band enthält zudem – wie Sie es als Leser der Schriftenreihe gewohnt sind – einige Unternehmensbeispiele. Für sie haben Vertreter verschiedener Unternehmen für ein Interview zur Verfügung gestanden oder einen kurzen Beitrag geschrieben.

**Der Band enthält
sieben Beispiele
aus der Unternehm-
enspraxis**

