

# Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen: Akzeptanz ist wichtiger als Profit

25.02.2016 Lüneburg. Gesellschaftliche Akzeptanz ist für die Nachhaltigkeitsaktivitäten von großen Unternehmen wichtiger als die Aussicht auf mehr Gewinn. Auch die Mitarbeitermotivation spielt beim Nachhaltigkeitsmanagement eine größere Rolle als der Profit. Dies ist das Ergebnis einer internationalen Studie der Professoren Stefan Schaltegger (Leuphana Universität Lüneburg) und Jacob Hörisch (Alanus Hochschule). Befragt wurden dazu Nachhaltigkeitsmanager der umsatzstärksten Unternehmen in zehn ausgewählten Industrieländern in Europa, Nordamerika und Asien. Insgesamt 432 Unternehmen beteiligten sich an der Untersuchung.



„Die Studie räumt mit der gängigen Meinung auf, dass Unternehmen sich nur dann für Umwelt und Soziales engagieren, wenn sich dies für sie rechnet. Dagegen zeigt unsere Studie erstmals: Hauptantriebskraft beim Thema Nachhaltigkeit ist die Legitimitätsorientierung“, sagt Schaltegger, Leiter des Centres for Sustainability Management an der Leuphana. Den meisten Unternehmen gehe es vor allem um gesellschaftliche Anerkennung. Außerdem wird Engagement für Nachhaltigkeit als ein Signal nach innen gesehen. Dafür spreche die große Bedeutung, die der Verbesserung der Mitarbeitermotivation durch konsequentes Nachhaltigkeitsmanagement beigemessen werde, so Schaltegger.

Gründe für die Legitimitätsorientierung der Unternehmen sehen die Autoren unter anderem im Einfluss externer Stakeholder. Von Medien oder nichtstaatlichen

Organisationen, die stark in der Öffentlichkeit verankert sind, wird das Thema Nachhaltigkeit aktiver unterstützt als zum Beispiel von Banken, Ratingagenturen oder Anteilseignern. Dies spiegelt sich auch in der organisatorischen und personellen Verantwortung. PR-, Kommunikations- und Rechtsabteilungen haben wesentlich häufiger mit Fragen des Nachhaltigkeitsmanagements zu tun als Finanzierung, Rechnungswesen oder Controlling.

Auch bei der Umsetzung von Maßnahmen agiert die Mehrheit der Unternehmen vor allem mit Blick auf ihre öffentliche Wahrnehmung. Zu den am häufigsten verwendeten Instrumenten gehören Nachhaltigkeits- und Sozialberichte, soziales oder kulturelles Sponsoring, Corporate Citizenship und Stakeholderdialoge. Deutlich dahinter rangieren Instrumente wie Öko-Effizienz-Analyse, Materialfluss- oder Umweltkostenrechnung, die helfen könnten, dass Nachhaltigkeitsaktivitäten zum Gewinn beitragen.

Allerdings: Verfahren zur Messung des Erfolgs von Nachhaltigkeitsmanagement spielen in den Unternehmen durchweg eine untergeordnete Rolle. Am häufigsten werden die Kosten der Maßnahmen gemessen, gefolgt von den Fortschritten bei der Mitarbeitermotivation und der Unternehmensreputation. Zusammenfassend werden Nachhaltigkeitsmaßnahmen mit einem vorgegebenen Budget, dessen Kosten gemessen werden, vor allem getätigt, um die gesellschaftliche Akzeptanz des Unternehmens zu sichern. Das Vorurteil, dass Unternehmen sich nur dann für Umwelt und Soziales engagieren, wenn sich dies für sie rechnet, ist empirisch nicht zu halten. Ob es zum Gewinn beiträgt oder nicht, weiß kaum ein Unternehmen.

**Schaltegger, Stefan; Hörisch, Jacob (2015). "In Search of the Dominant Rationale in Sustainability Management: Legitimacy- or Profit-Seeking?", in: Journal of Business Ethics (<http://link.springer.com/article/10.1007/s10551-015-2854-3>).**

## **Kontakt:**



**Prof. Dr. Dr. h.c. Stefan Schaltegger**

Universitätsallee 1, C11.311

21335 Lüneburg

Fon +49.4131.677-2180

stefan.schaltegger@leuphana.de

---

Datum: 25.02.2016

Kategorien: 1\_Meldungen\_Forschung, Forschung\_Meldungen

Autor: stange

E-Mail: marion.stange@leuphana.de