



universität  
wien

# MASTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Masterarbeit / Title of the Master's Thesis

„Kompetenzen der Nachhaltigkeit: ein Überblick über  
unternehmensinterne Faktoren und Fähigkeiten“

verfasst von / submitted by

Elisabeth Kasser, BSc

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of

Master of Science (MSc)

Wien, 2021 / Vienna 2021

Studienkennzahl lt. Studienblatt /  
degree programme code as it appears on  
the student record sheet:

UA 066 914

Studienrichtung lt. Studienblatt /  
degree programme as it appears on  
the student record sheet:

Masterstudium Internationale Betriebswirtschaft

Betreut von / Supervisor:

Dr. Dr. Petra Inwinkl

# INHALTSVERZEICHNIS

---

Inhaltsverzeichnis .....	2
Abstrakt .....	4
Tabellenverzeichnis .....	5
Abbildungsverzeichnis .....	6
Abkürzungsverzeichnis .....	7
1 Einleitung .....	8
1.1 Problemstellung und Themenschwerpunkt .....	10
1.2 Relevanz für Theorie und Praxis .....	12
2 Methodik und Forschungsrahmen .....	13
2.1 Literaturrecherche .....	14
2.2 Literaturselektion .....	15
2.3 Weitere Methoden und Kriterien der Literaturrecherche- und Selektion .....	17
2.4 Diskussion der Literatur und Hypothesenentwicklung .....	17
3 Theoretische Grundlagen und Definitionen .....	18
3.1 Nachhaltige Entwicklung und Corporate Social Responsibility .....	18
3.2 Von Corporate Social Responsibility zu (Corporate) Sustainability Performance .....	20
3.2.1 Sustainability Performance Management – Konflikte, Kompetenzen und andere Faktoren .....	22
3.3 Interne Unternehmensfaktoren als Treiber für Sustainability Performance .....	27
4 Überblick der Literatur und Hypothesen .....	28
4.1 Ergebnis der Literatursammlung / Aktuelle Forschungsergebnisse / Hypothesen .....	30
4.1.1 Die Eigenschaften und Merkmale von Top-Managern .....	30
4.1.2 (Nachhaltige) Human-Resource Management Praktiken .....	37
4.1.3 Die Nutzung von Sustainability Management Tools .....	40
4.1.4 Der Einfluss von Nachhaltigkeitskomitees- und Beauftragten .....	43
4.1.5 Der Einfluss von Führungsstrukturen und Eigentümerverhältnissen .....	45
5 Einschränkungen und Diskussion der Literatur .....	50
6 Handlungsempfehlungen .....	54

6.1 Implikationen für das Management .....	54
6.2 Handlungsempfehlungen für weitere Forschungen .....	56
7 Conclusio .....	58
Literaturverzeichnis .....	60

## ABSTRAKT

---

Trotz der steigenden vor allem strategischen Relevanz der Implementierung von Corporate Social Responsibility (CSR) innerhalb eines Unternehmens <sup>1</sup>, gibt es kaum Literatur, Forschung sowie praktisches Know-How darüber welche unternehmensinternen Parameter ein positives Nachhaltigkeitsergebnis fördern. Das Ziel der folgenden Abschlussarbeit ist es deshalb den Zusammenhang zwischen internen Unternehmensparametern und einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung anhand einer praxisorientierten und qualitativen Literaturstudie zu präsentieren. Nach Einführung in die Thematik, folgt ein Überblick der existierenden Literatur, um mit Hilfe der Herleitung von Hypothesen Empfehlungen für künftige Forschungen und interessierte Akademiker zu bieten. Darüber hinaus soll aber eine kritische Auseinandersetzung mit den dargebotenen Arbeiten und Veröffentlichungen eine Hilfestellung für fachkundige Leser sowie einen praktischen Leitfaden für Unternehmen und deren Mitarbeiter bieten.

---

<sup>1</sup> Vgl. Hansen / Schaltegger (2016), S. 193.

## TABELLENVERZEICHNIS

---

**Tabelle 1**

Darstellung der Schlagwörter

## **ABBILDUNGSVERZEICHNIS**

---

<b>Abbildung 1</b>	Verteilung der Literatur nach Erscheinungsjahren
<b>Abbildung 2</b>	Verteilung der Literatur nach Journalen

## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

---

<b>AJG</b>	Academic Journal Guide
<b>bzw.</b>	beziehungsweise
<b>CEO</b>	Chief Executive Officer
<b>CFO</b>	Chief Financial Officer
<b>CG</b>	Corporate Governance
<b>COO</b>	Chief Operation Officer
<b>CSOs</b>	Chief Sustainability Officers
<b>CSoP</b>	Corporate Social Performance
<b>CSP</b>	Corporate Sustainability Performance
<b>CSR</b>	Corporate Social Responsibility
<b>GRI</b>	Global Reporting Initiative
<b>inkl.</b>	inklusive
<b>KMUs</b>	Klein- und Mittelunternehmen
<b>MNE</b>	Multinational Enterprise
<b>SDGs</b>	Sustainable Development Goals
<b>SMTs</b>	Sustainability Management Tools
<b>SPMS</b>	Sustainability Performance Measurement System
<b>TBL</b>	Triple Bottom Line
<b>RML</b>	Responsible Management Learning
<b>UN</b>	United Nations
<b>UN SDG</b>	United Nations Sustainable Development Goals
<b>UNO</b>	United Nations Organization
<b>VHB</b>	Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft
<b>WCED</b>	World Commission on Environment and Development

# 1 EINLEITUNG

---

Unternehmen der heutigen Zeit sind mit unzähligen Herausforderungen konfrontiert und auch das Thema Nachhaltigkeit ist längst in der Wirtschaft angekommen. Neben der Tatsache, dass Unternehmen in einem zunehmend dynamischen und fordernden Umfeld agieren müssen, wächst auch deren Verantwortung gegenüber der Gesellschaft und der Umwelt stetig.<sup>2</sup>

Das Konzept der Corporate Social Responsibility beschreibt nachhaltiges unternehmerisches Handeln und umfasst neben den ökonomischen Belangen eines Unternehmens auch dessen Verantwortung in sozialen und ökologischen Aspekten.<sup>3</sup> Es gilt Chancen und Risiken, die mit der unternehmerischen Gesellschaftsverantwortung einhergehen, rechtzeitig zu erkennen, um einen etwaigen Wettbewerbsvorteil daraus nutzen zu können.<sup>4</sup> Gerade deshalb betrachtet eine immer größer werdende Anzahl an Unternehmen Nachhaltigkeitsaspekte als wesentlichen Bestandteil in der strategischen Planung und macht es sich zur Aufgabe entsprechende Nachhaltigkeitspläne und -programme zu entwickeln und zu implementieren.<sup>5</sup>

Mit steigendem Bewusstsein für nachhaltiges Handeln, wachsen auch die Anforderungen an die einzelnen Unternehmensbereiche. Die bewusste Entscheidung für eine nachhaltige Ausrichtung und Führung des Unternehmens bringt insbesondere für das Management erhebliche Herausforderungen mit sich. Dabei bedarf es neben einer überwiegenden finanz- und geldflussorientierten Ausrichtung des Unternehmens nun auch eines nachhaltigkeitsorientierten Konzepts. Um eine ganzheitlich integrierte Unternehmenssteuerung gewährleisten zu können, wird es somit notwendig sein die Ausrichtung des Unternehmens um ökologische und soziale Aspekte zu erweitern.<sup>6</sup>

Das Bewusstsein allein für nachhaltiges Handeln wird letztendlich nicht ausreichen, um Nachhaltigkeit im Unternehmen realisieren zu können. Für die tatsächliche Umsetzung von Strategien im Allgemeinen, und dies gilt ebenso für Nachhaltigkeitsstrategien, braucht es Manager und Entscheidungsträger, die ihre Entscheidungsspielräume und deren Auswirkungen kennen. Umso wichtiger ist es, die internen Schlüsselfaktoren für Nachhaltigkeit und deren Wirkung auf das Nachhaltigkeitsergebnis zu kennen, und messen und steuern zu können.<sup>7</sup> Eine tiefergehende Analyse betreffend den Zusammenhängen zwischen CSR-

---

<sup>2</sup> Vgl. *Schneider / Schmidpeter* (2015), S. 1; *Wellbrock / Ludin / Krauter* (2020), S.1.

<sup>3</sup> Vgl. *Wickert / Risi* (2019), S. 1.

<sup>4</sup> Vgl. *Wickert / Risi* (2019), S. 28.

<sup>5</sup> Vgl. *Searcy* (2016), S. 120.

<sup>6</sup> Vgl. *Halme et al.* (2020), S. 1201 – 1206; *Imbrogiano / Nichols* (2020), S. 1611 - 1614.

<sup>7</sup> Vgl. *Epstein / Roy* (2001), S. 601.



Management und einer nachhaltigen Unternehmensperformance sowie die zugrundeliegenden Faktoren sind somit unerlässlich.<sup>8</sup> Klarheit darüber zu schaffen welche unternehmensinternen Kompetenzen, Fähigkeiten und Maßnahmen zu einer Verbesserung in insbesondere ökologischer und sozialer Performance führen, ist nicht nur für das Unternehmen selbst, sondern auch für Stakeholder aller Art von großer Wichtigkeit.<sup>9</sup>

Die Beweggründe für Nachhaltigkeitsmanagement sind unterschiedlichster Art. Typischerweise beinhalten diese die Nutzung eines potenziellen Wettbewerbsvorteils, die Bedeutung von Umwelt und Rohstoffen für die Geschäftstätigkeit des Unternehmens sowie die Erhöhung der Glaubwürdigkeit und des Vertrauens gegenüber diversen Stakeholdern.<sup>10</sup> Trotz der Signifikanz von CSR und Sustainability Performance in Forschung und Literatur gibt es kaum Material darüber, welche unternehmensinternen Kriterien ausschlaggebend sind für eine nachhaltige Unternehmensperformance. Es geht also vielmehr darum das Wie anstelle des Warums zu analysieren.<sup>11</sup> Die Literatur zum Thema CSR und Nachhaltigkeit ist äußerst umfangreich und vielschichtig – nichtsdestotrotz fand die aggregierte Analyse von Unternehmenskriterien im Zusammenhang mit CSR- und Nachhaltigkeitsaspekten in der Forschung kaum Anklang.<sup>12</sup>

Es ist das Ziel dieser Masterarbeit einen Beitrag dahingehend zu leisten, zu verstehen welche Faktoren, Fähigkeiten und Kompetenzen innerhalb eines Unternehmens erforderlich sind, um nachhaltiges unternehmerisches Handeln überhaupt erst zu ermöglichen und zu verbessern. Es soll damit möglich sein die Performance auf dem Gebiet der Nachhaltigkeit besser zu verstehen und darauf basierend weitere Entscheidungen und Schritte einleiten zu können. Dies soll erreicht werden, indem ein umfassender und praxisorientierter Literaturüberblick zu entsprechenden Arbeiten und Publikationen dargeboten wird sowie relevante Hypothesen für weitere Forschungsarbeiten entwickelt werden. Jede der in Folge dargestellten Arbeiten untersucht die Auswirkungen von verschiedensten Unternehmensfaktoren auf CSR und die Nachhaltigkeitsperformance von Unternehmen. Es folgt die Darstellung einer Vielzahl von Parametern, welche das Nachhaltigkeitsergebnis des Unternehmens entscheidend beeinflussen können. Dabei ist es stets von Bedeutung einen weiteren Beitrag zur

---

<sup>8</sup> Vgl. *Halme et al.* (2020), S. 1183.

<sup>9</sup> Vgl. *Imbrogiano / Nichols* (2020), S. 1611.

<sup>10</sup> Vgl. *Adams / Frost* (2008), S. 291 – 292; *Fifka* (2013), S. 4; *Searcy* (2016), S. 120; *Büyükoçkan / Karabulut* (2018), S. 253.

<sup>11</sup> Vgl. *Pistoni et al.* (2016), S. 656 – 657; *Imbrogiano / Nichols* (2020), S. 1610.

<sup>12</sup> Vgl. *Pistoni et al.* (2016), S. 656 – 657.

Beantwortung der dargestellten Problemstellung zu liefern und eine ansprechende Toolbox für interessierte Unternehmen und deren Bereiche zu schaffen.

## 1.1 Problemstellung und Themenschwerpunkt

Es existiert bereits ein umfangreiches Spektrum an Literatur und Forschungsarbeiten zum Thema der Corporate Social Responsibility.<sup>13</sup> Darüber hinaus soll aber der Fokus auf den Zusammenhang zwischen Corporate Social Responsibility, einer nachhaltigen Unternehmensführung und der Nachhaltigkeitsperformance, das bedeutet einer tatsächlichen Verbesserung in ökonomischer aber vor allen Dingen ökologischer und sozialer Performance in Unternehmen gelenkt werden.

Corporate Social Responsibility ist vor allem auf Grund seiner strategischen Relevanz von großer Bedeutung. Somit ist es nur wenig überraschend, dass sowohl Wissenschaftler als auch die Unternehmen selbst vermehrt Interesse an der Messung der Performance von CSR-Aktivitäten zeigen.<sup>14</sup> Die von der UN durchgeführte weltweite Studie zum Thema der Nachhaltigkeit aus dem Jahr 2019 unterstreicht diese Aussage. Dabei wurden mehr als 1.000 CEOs von führenden Unternehmen aus 99 Ländern interviewt.<sup>15</sup> Nahezu jeder der Befragten (94% der CEOs) betrachtet Nachhaltigkeit als bedeutend und relevant für die Zukunftsentwicklung des Unternehmens.<sup>16</sup> Dies verdeutlicht die Wichtigkeit der Erforschung des Nachhaltigkeitsergebnis von Unternehmen abermals.

Die akademische Literatur zum Thema CSR ist so umfangreich wie der Begriff der Nachhaltigkeit an sich. Darüber hinaus untersucht CSR-Forschung das Konzept von nachhaltiger Entwicklung in unterschiedlichsten Umgebungen mit Hilfe unterschiedlichster Methodiken. Trotz der wahrgenommenen Bedeutung von CSR gibt es überraschend wenig Forschung im Zusammenhang mit der Nachhaltigkeitsperformance von Unternehmen und die Verknüpfung von unternehmensinternen Praktiken, Mechanismen und Faktoren.<sup>17</sup> Der relevante Aspekt der unternehmerischen Nachhaltigkeit und welche Parameter – darunter Managementeigenschaften, Führungsstrukturen und Managementtools - dabei ausschlaggebend sind, bleibt trotz seiner Bedeutung nahezu unerforscht.<sup>18</sup>

---

<sup>13</sup> Vgl. *Schneider / Schmidpeter* (2015); *Wickert / Risi* (2019).

<sup>14</sup> Vgl. *Hansen / Schaltegger* (2016), S. 193.

<sup>15</sup> Vgl. *Gupta et al.* (2019), S. 3.

<sup>16</sup> Vgl. *Gupta et al.* (2019), S. 22.

<sup>17</sup> Vgl. *Adams / Frost* (2008), S. 288; *Imbrogiano / Nichols* (2020), S. 1610.

<sup>18</sup> Vgl. *Halme et al.* (2020), S. 1182; *Imbrogiano / Nichols* (2020), S. 1610 - 1614.

Durch das steigende Bewusstsein für die öffentliche Akzeptanz und Glaubwürdigkeit der unternehmerischen Tätigkeit fühlen sich Unternehmen zunehmend gezwungen ihre Entscheidungen unter Berücksichtigung der Konsequenzen für Stakeholder aller Art und künftige Generationen zu treffen.<sup>19</sup> Gerade deshalb gilt es entsprechende Grundlagen und Daten für Managemententscheidungen bereitzustellen und diese ins betriebliche Informationssystem zu integrieren. Dies bildet unter anderem den Grundstein für eine entsprechende Entscheidungshilfe zur Realisierung einer nachhaltigkeitsorientierten Unternehmensführung.<sup>20</sup>

Die Notwendigkeit für das Verständnis für Nachhaltigkeitsperformance in Unternehmen ist klar: gesellschaftsorientierte Stakeholder – darunter die öffentliche Hand, Mitarbeiter aber auch Investoren und Medien – wollen stetig mehr Informationen über die Auswirkungen des unternehmerischen Handelns auf Gesellschaft und Umwelt.<sup>21</sup> Dabei sind nicht-finanzielle Inhalte und Kennzahlen mindestens genauso von Bedeutung wie finanzielle Performanceindikatoren.<sup>22</sup>

Umso mehr soll die Beantwortung der folgenden Forschungsfrage einen weiteren Beitrag zur Schließung dieser Lücke in Literatur, Forschung und praktischem Know-How leisten:

- Welche unternehmensinternen Faktoren, Fähigkeiten und Praktiken sind ausschlaggebend für die Verbesserung von Nachhaltigkeitsperformance in Unternehmen?

Diese Masterarbeit versucht die soeben dargestellte Problemstellung mit Hilfe einer qualitativen Literaturstudie zu beantworten. Ein erst kürzlich veröffentlichter Artikel von *Imbrogiano und Nichols* (2020) mit dem Titel „How to serve sustainability performance in businesses? An appetizing recipe to link practices to performance in business sustainability research“ weist auf die fehlende Forschung zum Thema CSR-Management und die damit einhergehende Nachhaltigkeitsperformance hin.<sup>23</sup> Darauf aufbauend zielt diese Masterarbeit darauf ab, ähnliche Beiträge zum Thema zu präsentieren und kritisch zu beurteilen sowie nützliche Hypothesen für künftige Forschungen abzuleiten, um so einen Beitrag zur Schließung der soeben angeführten Forschungslücke zu leisten.

---

<sup>19</sup> Vgl. *Adams / Frost* (2008), S. 289.

<sup>20</sup> Vgl. *Maas / Schaltegger / Crutzen* (2016), S. 238.

<sup>21</sup> Vgl. *Adams / Frost* (2008), S. 288-290; *Fifka* (2013), S. 3.

<sup>22</sup> Vgl. *Colman* (2016), S. 46 – 47; *Maas / Schaltegger / Crutzen* (2016), S. 238 – 240.

<sup>23</sup> Vgl. *Imbrogiano / Nichols* (2020), S. 1610.

Sämtliche dargestellte Publikationen werden auf stimmige, kohärente, aber auch widersprüchliche Ansätze und Unterthemen hin überprüft und kritisch beleuchtet. Gibt es Überschneidungen, wo liegen die Unterschiede bzw. sogar Widersprüchlichkeiten in den einzelnen Ansätzen und was ist nötig, um künftige Forschungen zu verbessern? Dabei soll diese Masterarbeit nicht bloß eine Zusammenfassung der dargestellten Arbeiten sein, sondern vielmehr eine neue wissenschaftliche Arbeit in der, durch das Aufzeigen von Forschungslücken, Anreize für weitere Forschungen geboten werden. Darüber hinaus soll es durch die Darstellung von Unternehmensparametern für nachhaltiges Handeln Unternehmen unterstützen ihre Auswirkungen auf Stakeholder, die Umwelt und die Gesellschaft zu messen und gegebenenfalls anzupassen.

## **1.2 Relevanz für Theorie und Praxis**

Aus persönlicher Erfahrung im Zuge meiner beruflichen Tätigkeit als Financial Controller innerhalb eines nachhaltigkeitsorientierten Unternehmens, aber auch während meines Studiums konnte ich feststellen, dass es oftmals schwierig sein kann, auszumachen welche Faktoren schlussendlich zur Verbesserung von Nachhaltigkeit führen. Man kennt ähnliches auch aus dem privaten Umfeld. Ich denke, dass es deshalb von besonderem Interesse ist, unternehmensinterne Faktoren im Zusammenhang mit einer nachhaltigen Unternehmensleistung genauer zu untersuchen und kritisch zu beleuchten. Obwohl exogene Faktoren selbstverständlich von großer Bedeutung für die Nachhaltigkeit von Unternehmen sind, gewinnen endogene Faktoren vermehrt an Bedeutung.<sup>24</sup>

Als relevant für Theorie und Praxis ist diese Problemstellung vor dem Gesichtspunkt, dass diese Literaturstudie sowohl für betroffene Unternehmen als auch für weiterführende Forschungen von Bedeutung sein kann. Für betroffene Unternehmen ist die Relevanz deshalb eindeutig, weil es einen Beitrag dazu leisten kann, was Eigentümer bzw. Manager gegebenenfalls ändern müssen, um ein positiveres Nachhaltigkeitsergebnis erzielen zu können. Selbstverständlich ist es für nachhaltige Unternehmen von großer Bedeutung abschätzen zu können, welche Nachhaltigkeitsinitiativen tatsächlich ihre Nachhaltigkeit steigern, um so gegebenenfalls Initiativen und Maßnahmen verstärken bzw. anpassen zu können. Entscheidet sich eine Unternehmensführung für nachhaltigkeitsorientiertes Handeln, ist diese ebenso am Wert dieser Maßnahmen interessiert. Die Performance und Sinnhaftigkeit

---

<sup>24</sup> Vgl. Van Holt et al. (2020), S. 3403 – 3404.

von Nachhaltigkeitsinitiativen benennen zu können, ist deshalb besonders für jene bedeutend, die über die diese Maßnahmen entscheiden.

Darüber hinaus stellt die Masterarbeit – aus akademischer Sicht - einen Ausgangspunkt für zukünftige Forschungsarbeiten dar. Diese Literaturstudie dient dazu die Problemstellungen einzelner Arbeiten aufzugreifen und auf ihre Stärken und Schwächen hin zu beleuchten. Darauf aufbauend werden Hypothesen und Empfehlungen für künftige Arbeiten abgeleitet.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass diese Literaturstudie insbesondere praktische Empfehlungen für Akademiker, aber auch interessierte Unternehmen bieten soll. Es soll als Brücke zwischen Wissenschaftlern und Praktizierenden dienen und Handlungsempfehlungen für weitere Publikationen und Studien aufzeigen

Die Arbeit beginnt mit einer Erklärung darüber wie die Literaturstudie methodisch durchgeführt wurde, anhand welcher Kriterien die Auswahl der Quellen erfolgte und wie diese weiter untersucht wurden. Es folgt die Darstellung wesentlicher definitorischer Grundlagen und Theorien, um sicherzugehen, dass Leser die notwendigen Kenntnisse haben der Literaturübersicht folgen zu können. Im Anschluss wird der aktuelle Stand der Literatur präsentiert, gefolgt von einer kritischen Darstellung inkl. Betrachtung von Schwächen und Stärken einzelner Publikationen. Abschließend werden Handlungsempfehlungen für weitere Forschungsmöglichkeiten ausgesprochen sowie ein Fazit der Literaturstudie präsentiert.

## **2 METHODIK UND FORSCHUNGSRAHMEN**

---

Der Themenschwerpunkt der Abschlussarbeit wird anhand einer qualitativen, systematischen Literaturstudie abgehandelt. Das Ziel dieser Masterarbeit ist es eine umfangreiche und kritische Auseinandersetzung mit der vorhandenen Literatur zu diesem Thema zu liefern und in weiterer Folge nützliche Handlungsempfehlungen für künftige Forschungen zu bieten.

Die kritische Auseinandersetzung mit der Literatur besteht darin, vor allem die folgenden Fragen zu beantworten:

- Gibt es Themengebiete, die in der Literatur nur mangelhaft beziehungsweise gar nicht beleuchtet wurden?
- Haben existierende Forschungsarbeiten Schwächen, die das Ergebnis der Arbeit schmälern oder gar verfälschen könnten?
- Wenn ja, welche Möglichkeiten existieren, um diese Einschränkungen zu beheben?

- Was zeigen aktuelle Veröffentlichungen zum Thema? Bzw. gibt es aktuelle Entwicklungen zu diesem Thema, die bisher nur mangelhaft oder gar nicht beleuchtet wurden?
- Gehen die einzelnen Publikationen von gleichen Grundlagen aus? Gibt es Überschneidungen oder gar Widersprüche?

Als Basis und entscheidender Ausgangspunkt dieser Masterarbeit dient ein erst kürzlich veröffentlichter Artikel von *Imbrogiano und Nichols* (2020) mit dem Titel „How to serve sustainability performance in businesses? An appetizing recipe to link practices to performance in business sustainability research“. <sup>25</sup> Ähnliche Beiträge zu den Zusammenhängen von CSR bzw. Sustainability Performance und internen Unternehmensfaktoren werden präsentiert und einer kritischen Untersuchung unterworfen.

*Imbrogiano und Nichols* (2020) weisen dabei deutlich auf die Notwendigkeit für besseres Verständnis im Zusammenhang mit Sustainability Performance in Unternehmen hin. Dabei steht die bestehende Forschungslücke bezüglich der Verknüpfung von unternehmensinternen Mechanismen und Prozessen und der damit einhergehenden Performance von CSR-Initiativen des Unternehmens im Fokus. <sup>26</sup> Es sei für alle Beteiligten von größter Bedeutung zu verstehen, inwiefern businessinterne Praktiken mit sozialen, ökologischen und ökonomischen Zielen zusammenhängen und wie sich die Performance der Nachhaltigkeitsmaßnahmen auf die Gesellschaft und Umwelt auswirkt. <sup>27</sup>

## 2.1 Literaturrecherche

Die Literaturrecherche erfolgt zunächst anhand einer Suche nach Schlüsselwörtern. Als geeignete Schlagwortkombinationen wurden die folgenden definiert:

---

<sup>25</sup> Vgl. *Imbrogiano / Nichols* (2020), S. 1610.

<sup>26</sup> Vgl. *Imbrogiano / Nichols* (2020), S. 1610 – 1611.

<sup>27</sup> Vgl. *Imbrogiano / Nichols* (2020), S. 1611.

### Schlagwortkombinationen

---

sustainability performance in businesses  
sustainability internal business practices  
sustainable internal business practices  
business sustainability performance  
corporate social responsibility performance in businesses

*Tabelle 1: Darstellung der Schlagwörter*

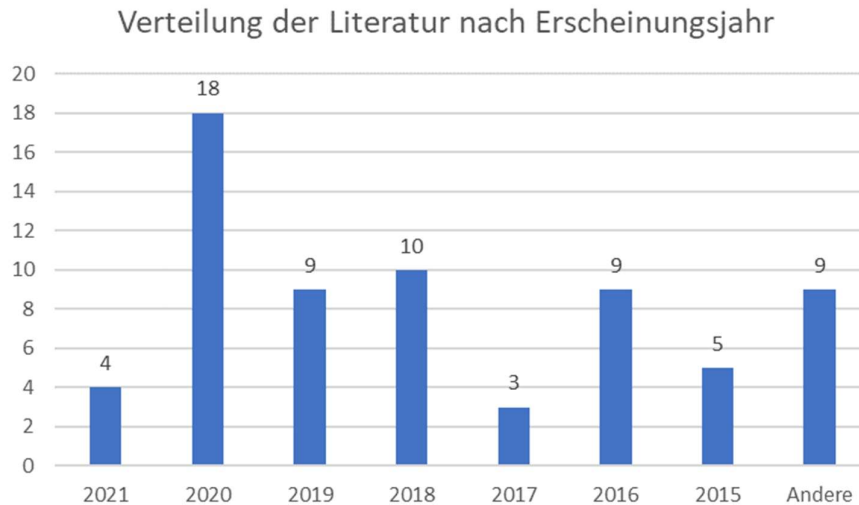
Quelle: eigene Darstellung

Als Quellen für die erste Recherche wurden vorwiegend die folgenden Datenbanken herangezogen: *Science Direct*, *Wiley Online Library* und *Springer Link* sowie Dokumente von internationalen Organisationen wie beispielsweise der UNO. Aufgrund der überwiegenden Anzahl von relevanten Publikationen zum Thema in den Journalen *Business Strategy and The Environment* sowie dem *Journal of Business Ethics* wurden auch diese beiden Journale direkt auf relevante Artikel und Veröffentlichungen untersucht.

Die Auswahl der Literatur beschränkte sich auf veröffentlichte Forschungsartikel, Bücher bzw. einzelne Kapitel aus Büchern und Berichte von internationalen Organisationen.

## **2.2 Literaturselektion**

Die Auswahl der Literatur erfolgte anhand einiger Evaluierungskriterien. Zu aller erst beschränkte sich die Recherche auf deutsch- und englischsprachige Veröffentlichungen im Zeitraum von 2015 bis 2021. Ältere Publikationen wurden nur dann als relevante Quelle erachtet, wenn diese in mehreren Artikeln als Referenz genannt wurden und deshalb davon auszugehen war, dass diese als peer-reviewed und somit als entscheidend für die Beantwortung der Forschungsfrage gelten. In Summe betreffen 9 von insgesamt 67 erwähnten Publikationen nicht den Veröffentlichungszeitraum von 2015 bis 2021.



*Abbildung 1: Verteilung der Literatur nach Journalen*

Quelle: Eigene Darstellung

Anhand der Abbildung ist klar zu erkennen, dass der Großteil der relevanten Publikationen in den letzten Jahren (2018 bis 2020) veröffentlicht wurden. Dadurch können ein eindeutiges Interesse und die Bedeutung der Thematik, sowohl unter Forschern als auch Akademikern, abgeleitet werden.

Darüber hinaus wurden ausschließlich Veröffentlichungen in Journalen berücksichtigt, die im Zeitschriftenranking des Verbands der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft (VHB) entweder in der Kategorie A oder B gelistet werden. Eine weitere Einschränkung der Artikel erfolgte anhand des *Academic Journal Guide 2018 (AJG 2018)*. Dabei wurden im ersten Schritt ausschließlich jene Veröffentlichungen herangezogen, die mit dem Ranking 4\*, 4 oder 3 versehen wurden.

Die anfängliche Suche nach Schlüsselwörtern ergab trotz der soeben genannten Einschränkungen eine hohe Zahl an Veröffentlichungen. Eine weitere Selektion erfolgte deshalb auf Basis der Titel und Abstracts der Artikel. Ausgeschlossen wurden dabei all jene Arbeiten, die nicht sachdienlich zu sein scheinen für die Beantwortung der Forschungsfrage.

Nach erster Sammlung anhand der erläuterten Kriterien – deutsch- oder englischsprachig, im Zeitraum von 2015 bis 2021 erschienen, renommiertes Journal lt. VHB oder AJG sowie als relevant erachtet aufgrund von Titel oder Abstrakt – ergab sich eine Liste von 57 Publikationen, die zur Beantwortung der Forschungsfrage herangezogen wurden.



## 2.3 Weitere Methoden und Kriterien der Literaturrecherche- und Selektion

Ebenfalls als seriöse und sachdienliche Quelle eingestuft wurde eine geringe Anzahl an Artikeln, die die soeben angeführten Kriterien zwar nicht erfüllte, aber aufgrund ihrer häufigen Erwähnung in anderen Quellen beachtet werden sollte.

Es stellten sich somit 4 weitere Forschungsartikel und Auszüge aus aktuellen Büchern und Studien als relevante Quellen heraus. In Summe ergab sich somit eine Sammlung von 67 Veröffentlichungen zum Thema von unternehmensinternen Parametern und Nachhaltigkeitsperformance, die im Zuge dieser Masterarbeit dargestellt und kritisch beleuchtet werden.

Als besonders hilfreich zur Beantwortung der Forschungsfrage stellten sich die folgenden Zeitschriften heraus: *Journal of Business Ethics*, *Business Strategy and the Environment*, sowie das *Journal of Business Research*.

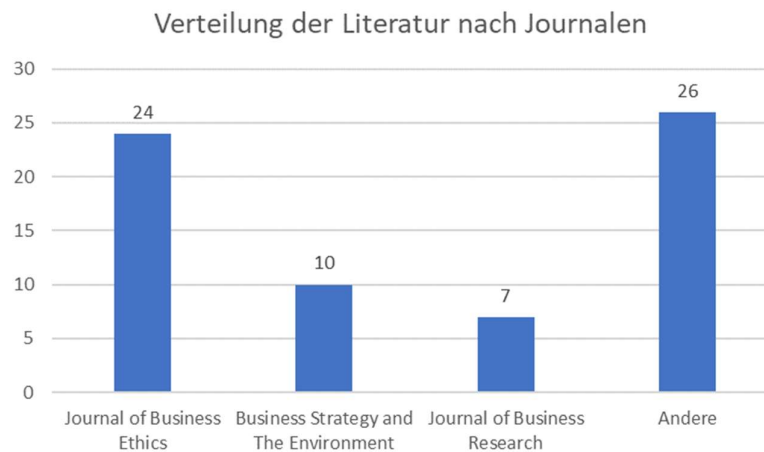


Abbildung 2: Verteilung der Literatur nach Journalen

Quelle: Eigene Darstellung

## 2.4 Diskussion der Literatur und Hypothesenentwicklung

Nach Recherche und Selektion der gesammelten Arbeiten erfolgt die genauere und kritische Auseinandersetzung mit der Literatur. Dabei soll stets die Beantwortung der zugrundeliegenden Forschungsfrage im Auge behalten werden: „Welche unternehmensinternen Faktoren, Fähigkeiten und Praktiken sind ausschlaggebend für die Verbesserung von Nachhaltigkeitsperformance in Unternehmen?“

Selbstverständlich ist die Erstellung der Literaturstudie als iterativer Prozess zu verstehen, da mit vollständiger Durchsicht der gesammelten Literatur und weiterem Fortschritt der Arbeit kontinuierlich weitere relevante Quellen gesichtet werden.

Diese Masterarbeit soll einen Beitrag zur Beantwortung offener Fragen im Hinblick auf die weitere Entwicklung zum Thema der Performancesteuerung von Nachhaltigkeit in Unternehmen bieten. Anhand der Erstellung einer Literaturübersicht werden Argumente, Erkenntnisse und Hypothesen, ergänzend zum Artikel von *Imbrogiano und Nichols (2020)*, dargeboten, um die Existenz der bestehenden Forschungslücke weiterhervorzuheben aber auch zu verringern.

### 3 THEORETISCHE GRUNDLAGEN UND DEFINITIONEN

---

Für das Verständnis der folgenden Literaturstudie sind einige Begriffe und Abgrenzungen von großer Bedeutung, auch wenn von einer gewissen Fachkenntnis des Lesers ausgegangen werden darf.

#### 3.1 Nachhaltige Entwicklung und Corporate Social Responsibility

Die Bedeutung für eine integrierte Betrachtung von wirtschaftlicher Entwicklung, nachhaltigem Management und Schutz von natürlichen Ressourcen sowie die Beachtung von sozialer Gerechtigkeit fand erstmals im Jahr 1987 im Zuge des Brundtland Report der *World Commission on Environment and Development (WCED)* Anklang. Dabei gewann vor allem die folgende Definition für Sustainable Development große Beachtung: „*sustainable development seeks to meet the needs and aspirations of the present without compromising the ability to meet those of the future*“. <sup>28</sup> Es geht also vor allem darum die Ressourcen für künftige Generationen zu bewahren. Das Konzept der Nachhaltigkeit hat vielerlei Perspektiven und Dimensionen; es ist dabei so vielfältig wie kaum ein anderes. Zu diesen Perspektiven zählen unter anderem Umweltschutz, wirtschaftliche und finanzielle Belange sowie soziale und ethische Verantwortung. <sup>29</sup> Erst durch John Elkington im Jahr 1997 fand das Konzept der nachhaltigen Entwicklung im Sinne der Triple Bottom Line Anklang, in dem Unternehmen aufgefordert wurden ökologische, soziale und ökonomische Aspekte gleichermaßen bei der Entscheidungsfindung zu berücksichtigen. <sup>30</sup>

---

<sup>28</sup> Vgl. *WCED* (1987), S. 34.

<sup>29</sup> Vgl. *Park / Krause* (2020), S. 1.

<sup>30</sup> Vgl. *Jeurissen* (2000), S. 229 – 231; *Adams et al.* (2016), S.181.

Unternehmen betrachten das Konzept der Nachhaltigkeit durch den Begriff von Corporate Social Responsibility.<sup>31</sup> Insbesondere im letzten Jahrzehnt ist das Gebiet von nachhaltiger Entwicklung zu einem besonders attraktiven Forschungsfeld herangereift.<sup>32</sup> Nichtsdestotrotz gibt es oftmals unterschiedliche Auffassungen davon, was als nachhaltig gilt. Häufig verwenden Manager den Begriff der nachhaltigen Entwicklung, um sich auf die Umwelt und damit verbundene technologische Fortschritte zu beziehen, wohingegen das Konzept von CSR gleichgesetzt wird mit den menschlichen, sozialen und ethischen Aspekten der Geschäftstätigkeit.<sup>33</sup> Unabhängig davon, ob es sich nun um Corporate Social Responsibility oder nachhaltiger Entwicklung im weiteren Sinn handelt, Unternehmen mit dem Ziel einer nachhaltigen Unternehmensführung, stehen vor der Herausforderung ökonomische mit ökologischen und sozialen sowie ethischen Aspekte zu vereinen und diese langfristig in ihre Geschäftstätigkeit zu integrieren.<sup>34</sup> Wissenschaftliche Forschung auf diesem Gebiet kann und soll Unternehmen unterstützen eine nachhaltige Strategie und Unternehmenspraktiken voranzutreiben und somit natürliche und soziale Ressourcen für künftige Generationen zu bewahren.<sup>35</sup>

CSR ist ein multidimensionales Konzept, das eine Vielzahl von Bereichen umfasst und dient oftmals als Ergänzung zur klassischen Marktstrategie des Unternehmens. Neben der Umwelt, der Gesellschaft als Ganzes und der Wirtschaft zählen die unterschiedlichsten Interessensgruppen wie beispielsweise Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten als Akteure von CSR.<sup>36</sup> Während sich einige Bereiche eher auf den Mikrokosmos des Unternehmens beschränken, betrachten Andere das Unternehmen als Teil eines großen Ganzen inkl. all seiner Auswirkungen auf künftige Generationen.<sup>37</sup> Im Zuge dieser Masterarbeit umfasst das Konzept von nachhaltiger Entwicklung bzw. CSR sämtliche Unternehmensaktivitäten in den genannten Bereichen (dazu zählen Ökonomie, Ökologie und Soziales), die über die gesetzmäßigen Erfordernisse und das Eigeninteresse eines Unternehmens hinausgehen.<sup>38</sup> Nachhaltigkeit an sich soll als Oberbegriff verstanden werden, welcher Konzepte wie nachhaltiges Management, CSR oder Corporate Sustainability beinhaltet.<sup>39</sup> Die Erhaltung von natürlichen Ressourcen sowie die Verbesserung sozialer Beziehungen zu diversen

---

<sup>31</sup> Vgl. *Lee / Raschke* (2020), S. 20.

<sup>32</sup> Vgl. *Büyüközkan / Karabulut* (2018), S. 253.

<sup>33</sup> Vgl. *Halme et al.* (2020), S. 1209.

<sup>34</sup> Vgl. *Mura et al.* (2018), S. 662.

<sup>35</sup> Vgl. *Büyüközkan / Karabulut* (2018), S. 253.

<sup>36</sup> Vgl. *Al-Shammari et al.* (2019), S. 107; *Yuan et al.* (2020), S. 370.

<sup>37</sup> Vgl. *Yuan et al.* (2020), S. 370.

<sup>38</sup> Vgl. *Galbreath* (2017), S. 359; *Al-Shammari et al.* (2019), S. 107.

<sup>39</sup> Vgl. *Burritt et al.* (2020), S. 390.

Stakeholdern sind Teil klassischer CSR-Programme. Im Detail kann das bedeuten, dass Unternehmen Programme zur Abfallreduktion, Mitarbeiterförderung- und Sicherheit oder etwa Spendenprogramme für karitative Zwecke fördern.<sup>40</sup> Selbstverständlich gibt es darüber hinaus noch viele andere Wege, um nachhaltiges Handeln in die Geschäftstätigkeit zu integrieren.

Fakt ist, dass die Integration von CSR-Aktivitäten das Spektrum von rein finanziell orientierten Aspekten um ganzheitlichere Motive erweitert und so die Interessen vieler Gruppen versucht zu berücksichtigen.<sup>41</sup> Eine verstärkte Aufmerksamkeit und die Bereitstellung größerer Ressourcen für den Ausbau des CSR-Image ist die Folge, welches sich Unternehmen auf unterschiedliche Art zu Nutzen machen.<sup>42</sup> Sei es, dass Unternehmen die Gesellschaft und die Konsumenten auf die nachhaltige Herstellung ihrer Produkte aufmerksam macht, oder, dass bewusst auf nachhaltige Eigenschaften und Bestandteile des Produktes hingewiesen wird – durch CSR wird Unternehmen eine Plattform geboten ihr Engagement zu vermarkten.<sup>43</sup> Angesichts dieser Bedeutung von CSR ist es nur wenig überraschend, dass auch die Forschung CSR als Grundlage seiner Untersuchungen heranzieht.<sup>44</sup>

Trotz des steigenden Interesses in Forschung und akademischer Literatur, waren es vor allen Dingen externe Treiber, die als Untersuchungsgrundlage herangezogen wurden. Obwohl interne Faktoren einen ebenso wichtigen Einfluss auf die Performance von CSR-Aktivitäten zu haben scheinen, wurde im Vergleich dazu wenig Aufmerksamkeit auf die Untersuchung dieser verwendet.<sup>45</sup> Gegenstand dieser Arbeit ist deshalb diese Forschungslücke dahingehend zu schließen, indem das Hauptaugenmerk auf die internen Einflussfaktoren von Nachhaltigkeitsperformance gelegt wird. Dazu zählen beispielsweise die Eigenschaften von Managern, die Nutzung von Nachhaltigkeitsmanagementtools sowie die Organisationsstruktur des Unternehmens.

### **3.2 Von Corporate Social Responsibility zu (Corporate) Sustainability Performance**

Während sich eine Vielzahl an Unternehmen der Bedeutung einer Nachhaltigkeitsstrategie bewusst ist, wissen nur die wenigsten davon wie sich diese Strategie in die Tat umsetzen lässt und so in Folge zu Nachhaltigkeitsperformance führt. Die Schwierigkeit liegt also nicht länger

---

<sup>40</sup> Vgl. *Galbreath* (2017), S. 359.

<sup>41</sup> Vgl. *Galbreath* (2017), S. 359.

<sup>42</sup> Vgl. *Al-Shammari et al.* (2019), S. 107.

<sup>43</sup> Vgl. *Waldman et al.* (2006), S. 1703.

<sup>44</sup> Vgl. *Al-Shammari et al.* (2019), S. 107.

<sup>45</sup> Vgl. *Al-Shammari et al.* (2019), S. 107.

darin, ob Nachhaltigkeit ins Unternehmen integriert werden soll, sondern wie. Die abstrakte Vorstellung von CSR bietet kaum Anleitung wie die Umsetzung in der Praxis erfolgen soll und Unternehmen haben Schwierigkeiten ihre angestrebte Strategie Realität werden zu lassen. Trotz der Literatur zu den Beweggründen für nachhaltiges Handeln und deren finanzieller PayOff mangelt es Managern oftmals an entsprechendem Know-How.

*Epstein und Roy* (2001) waren eine der Ersten die dahingehend einen Vorstoß gewagt haben und den Fokus auf die Einflussfaktoren von sozialer Performance lenkten. Sie untersuchten dabei, welchen Einfluss Manager in der Realisierung der Nachhaltigkeitsstrategie haben und deren Auswirkung auf die soziale und finanzielle Performance des Unternehmens.<sup>46</sup> Managern sei es demnach möglich einen wesentlichen Beitrag zur Integration und Institutionalisierung einer Nachhaltigkeitsstrategie in der Organisation zu leisten. Das dabei entwickelte Rahmenwerk beinhaltet Informationen zu den erforderlichen Änderungen in Systemen, Strukturen und Steuerungen, um so eine Verbesserung von sozialer und finanzieller Performance zu kreieren.<sup>47</sup>

Hinsichtlich der Entwicklung der Zusammenhänge von CSR und CSP in Literatur und Forschung identifizierten *Bernard et al.* (2018) 3 Epochen: in der ersten Entwicklungsphase ging es vor allem darum die Frage der Legitimität für CSR zu klären. Was sind die Beweggründe für CSR und warum existiert CSR. Die zweite Phase der Entwicklung behandelte die folgenden Schlüsselfragen: sind Unternehmen in der Lage auf CSR zu reagieren bzw. wann und wie werden sie Reaktion zeigen. Der Schwerpunkt lag somit auf der Reaktionsfähigkeit der Unternehmen. Erst die dritte Phase legte Hauptaugenmerk auf Corporate Social bzw. Corporate Sustainability Performance – ein wichtiger Aspekt, der bisher nur wenig Aufmerksamkeit fand. CSP umfasst das Ergebnis bzw. die Leistung, also die tatsächlichen Resultate der implementierten Initiativen und Aktionen eines Unternehmens auf dem Gebiet von CSR.<sup>48</sup>

Die Gesamtheit von CSR und der Triple Bottom Line verkörpert demnach nicht nur die Strategie, sondern ebenso das messbare Ergebnis nachhaltigen Handelns; dazu zählen die ökologische, soziale und ökonomische Performance.<sup>49</sup> Die soziale Performance eines Unternehmens umfasst Aspekte der Gesundheit, Sicherheit und Motivation der Mitarbeiter, wohingegen sich die ökologische Performance auf die Nutzung von Ressourcen und deren

---

<sup>46</sup> Vgl. *Epstein / Roy* (2001), S. 586.

<sup>47</sup> Vgl. *Epstein / Roy* (2001), S. 585.

<sup>48</sup> Vgl. *Bernard et al.* (2018), S. 1051.

<sup>49</sup> Vgl. *Chavez et al.* (2020), S. 2213.

Auswirkung auf die Umwelt bezieht. Im Gegensatz dazu zählen Faktoren, die die Betriebsfähigkeit und finanzielle Situation des Unternehmens beschreiben, zur finanziellen bzw. ökonomischen Performance.<sup>50</sup>

### 3.2.1 Sustainability Performance Management – Konflikte, Kompetenzen und andere Faktoren

Im Zusammenhang mit dem Management von CSP wird oftmals die folgende Schwierigkeit genannt: Sustainability Performance Management erfordert ein ganzheitliches Konzept, das die drei Säulen der CSR gleichermaßen berücksichtigt.<sup>51</sup> Das bedeutet, das sowohl Unternehmen als auch deren Manager in der Lage sein müssen mehrere angestrebte, sich eventuell widersprechende Ziele, die darüber hinaus oftmals einen unterschiedlichen Zeithorizont anstreben, gleichermaßen zu verfolgen.<sup>52</sup> *Hahn et al.* (2015) entwickelten dazu ein theoretisches Rahmenwerk, welches zum Ziel hat, die diversen Konflikte und Widersprüchlichkeiten in der Organisation einer unternehmerischen Nachhaltigkeitsstrategie zu berücksichtigen und zu bewältigen. Ein integrativer Ansatz sei demnach nötig, um die paradoxen Kräfte zu identifizieren und zu charakterisieren.<sup>53</sup>

Ein weiterer Aspekt, der oft in Verbindung mit Sustainability Performance Management genannt wird, ist nachhaltiges, verantwortungsbewusstes Management bzw. Responsible Management.<sup>54</sup> Angesichts der Dringlichkeit für nachhaltiges Handeln, sind Manager gefordert als verantwortungsbewusste Vorbilder voranzuschreiten. Responsible Management Learning (RML) beschreibt eine neuentwickelte Disziplin, die Manager dazu befähigen soll, als verantwortungsbewusste Führungskräfte aufzutreten und Werte wie Nachhaltigkeit, Ethik und Verantwortungsbewusstsein in ihre Führungspraktiken und somit dauerhaft in die Arbeitswelt zu integrieren. In Anbetracht der zahlreichen ökologischen, sozialen, aber auch wirtschaftlichen Herausforderungen der letzten Jahrzehnte darf die Bedeutung für verantwortungsbewusstes Führen nicht außer Acht gelassen werden.<sup>55</sup>

In diesem Zusammenhang muss das von *Montiel et al.* (2020) entwickelte Schwellen-Konzept erwähnt werden. Ausgehend von der Prämisse, dass Manager das Potential haben Identitäten zu entwickeln, die nachhaltige Werte unterstützen, sollen CSR-Schwellenkonzepte Managern helfen gesellschaftliche Herausforderungen zu erkennen und Möglichkeiten aufzeigen mit

---

<sup>50</sup> Vgl. *Chavez et al.* (2020), S. 2213.

<sup>51</sup> Vgl. *Hahn et al.* (2015), S. 298; *Carollo / Guerci* (2018), S. 250.

<sup>52</sup> Vgl. *Hahn et al.* (2015), S. 298 – 299; *Carollo / Guerci* (2018), S. 250.

<sup>53</sup> Vgl. *Hahn et al.* (2015), S. 312.

<sup>54</sup> Vgl. *Montiel et al.* (2020), S. 857.

<sup>55</sup> Vgl. *Montiel et al.* (2020), S. 857 – 858.

diesen umzugehen. Die Identifikation, Entwicklung und Umsetzung innovativer, nachhaltiger und verantwortungsbewusster Managementpraktiken ist das Ziel.<sup>56</sup> Es geht vor allem darum, CSR-Theorien und Kenntnisse in praktikable und umsetzbare Handlungen zu übersetzen, damit diese tatsächlich in der Praxis Anwendung finden können. Durch die Integration von Nachhaltigkeitsprinzipien in das tägliche Management, sollen Manager eine Denkweise entwickeln, die zu signifikanten Veränderungen in der Sichtweise und Anwendung von CSR führen.<sup>57</sup> Anhand der Darstellung von insgesamt 33 Schwellenkonzepten gegliedert in 6 Bereiche (dazu zählen beispielsweise die Denk- und Handlungsweisen von Managern, die Generierung von Wertschöpfung sowie diverse Stakeholder-Dynamiken) bieten *Montiel et al.* (2020) Managern ein umfangreiches Toolkit für die erfolgreiche Anwendung von Responsible Management.<sup>58</sup>

Ein erst kürzlich veröffentlichter Artikel von *Wong und Ngai* (2021) kam zu dem Entschluss, dass Sustainability Performance wesentlich durch die Bildung von Fähigkeiten und Kompetenzen von Unternehmensnachhaltigkeit beeinflusst wird. Durch die Durchführung einer 3-jährigen Studie in der globalen Fashionindustrie konnte festgestellt werden, dass organisatorische (bestehend aus Managementkompetenzen und sozialem Wohlbefinden), ökologische (bestehend aus der Anwendung von 5-R) und wirtschaftliche (bestehend aus Innovation und markt-getriebenen Fähigkeiten) Kompetenzen Voraussetzungen für die Bildung von Nachhaltigkeitskompetenzen im Unternehmen sind. Während soziales Wohlbefinden (sozial verantwortungsbewusste Leistungen und Produkte, verbesserte Arbeitsbedingungen und Förderung unterschiedlichster Interessensgruppen<sup>59</sup>), die Anwendung von 5-R (Kompetenzen im Zusammenhang von re-imagine, redesign, recycle, reduce und reuse<sup>60</sup>) und Innovation nur teilweise für die Entstehung von Nachhaltigkeitskompetenz verantwortlich sind, gilt insbesondere Führungskompetenz als starker Treiber von unternehmerischer Nachhaltigkeit.<sup>61</sup> Dies verdeutlicht erneut die große Bedeutung von RML und verantwortungsbewusstem Management für die Schaffung von Sustainability Performance im Unternehmen. Diese Masterarbeit soll anhand der Darbietung von Einflussfaktoren von CSP ebenfalls helfen, das Know-How und die Möglichkeiten für verantwortungsbewusstes Management in Bezug auf Unternehmensnachhaltigkeit zu vervielfältigen und zu fördern.

---

<sup>56</sup> Vgl. *Montiel et al.* (2020), S. 859.

<sup>57</sup> Vgl. *Montiel et al.* (2020), S. 860.

<sup>58</sup> Vgl. *Montiel et al.* (2020), S. 868 – 869.

<sup>59</sup> Vgl. *Wong / Ngai* (2021), S. 445.

<sup>60</sup> Vgl. *Wong / Ngai* (2021), S. 445.

<sup>61</sup> Vgl. *Wong / Ngai* (2021), S. 445, S. 459 – 460.

In weiterer Folge wird im Rahmen dieser Masterarbeit deshalb davon ausgegangen, dass unternehmensinterne Faktoren zunächst einen Einfluss auf die Entstehung von Nachhaltigkeitskompetenz im Unternehmen haben. Darauf aufbauend, gilt als wesentliche Grundlage für diese Arbeit die folgende Annahme: die Bildung von Nachhaltigkeitskompetenz (in den oben genannten Kategorien nach *Wong und Ngai (2021)* <sup>62</sup>) führt zu einer Verbesserung der Nachhaltigkeitsperformance im Unternehmen. Der Begriff der Corporate Sustainability Performance wird dabei synonym verwendet und umfasst alle Veränderungen in den Ergebnissen der einzelnen TBL-Dimensionen.

Nachhaltigkeit ist ein ganzheitliches Konzept das weit über die Grenzen eines Unternehmens hinaus wirkt. Demnach zählt beispielweise auch die Sicherstellung von ökologisch- und sozial verantwortungsbewussten Geschäftspraktiken innerhalb der Lieferkette zu den Bestandteilen unternehmerischer Nachhaltigkeit. <sup>63</sup> CSP umfasst ein breites Spektrum der möglichen Effekte eines Unternehmens auf sein Umfeld. Entscheidend für Unternehmen ist der Weg der Definition einer CSR-Strategie zur Anwendung von Nachhaltigkeit in der Praxis. Um dies erreichen zu können, sind Unternehmen und deren Manager gefordert Änderungen und Innovationen zu erkennen und anzunehmen. <sup>64</sup> Die Art und Weise wie die Gesellschaft natürliche und soziale Ressourcen nutzt wird zu einem Großteil auch durch das Unternehmertum geprägt. Folglich ist es unumgänglich, dass Unternehmen die Nutzung von Ressourcen in einer Weise vornehmen, die mit den Prinzipien von CSR und TBL vereinbar und konsistent sind. Umso wichtiger ist es daher jene Faktoren zu verstehen und zu kennen, die für die Realisierung von Nachhaltigkeit im Unternehmen ausschlaggebend sind. <sup>65</sup>

3.2.1.1 Unterschiedliche Anforderungen müssen unter einen Hut gebracht werden

Das Konzept von CSR ist wesentlich durch die dreiteilige Zusammensetzung der TBL gekennzeichnet. <sup>66</sup> Das heißt, dass CSR für Entscheidungsträger die Konfrontation mit komplexen, spannungsgeladenen und widersprüchlichen Sachverhalten bedeuten kann. Wirtschaftliche, ökologische und soziale Aspekte müssen zur gleichen Zeit unter einen Hut gebracht werden, was viele Manager vor erhebliche Herausforderungen stellt. Es besteht ein hohes Risiko, dass die Entscheidungen betreffend eine CSR-Dimension unbeabsichtigte Folgen für eine andere CSR-Dimension mit sich bringen. <sup>67</sup> Erneut muss darauf hingewiesen

---

<sup>62</sup> Vgl. *Wong / Ngai (2021)*.

<sup>63</sup> Vgl. *Dey et al. (2020a)*, S. 144.

<sup>64</sup> Vgl. *Calic / Ghasemaghaei (2021)*, S. 391.

<sup>65</sup> Vgl. *Chavez et al. (2020)*, S. 2215.

<sup>66</sup> Vgl. *Hahn et al. (2015)*, S. 301.

<sup>67</sup> Vgl. *Hahn et al. (2015)*, S. 299.



werden, dass ein umfangreiches Verständnis für die zugrundeliegenden Spannungen und Widersprüchlichkeiten gefordert ist, um CSR in all seiner Attraktivität anwenden zu können.<sup>68</sup>

Entsprechend angewandt, kann aber eine getätigte Initiative sehr wohl positive Ergebnisse in mehreren TBL-Dimensionen gleichzeitig erzielen. Beispielweise führt eine Optimierung des Produktionsprozesses im Sinne einer reduzierten Materiallagerung, eines geringeren Energiebedarfs und der Reduktion von Abfall einerseits zu einer Kostensenkung, andererseits aber auch zu einer Verbesserung der ökologischen Bilanz.<sup>69</sup>

### 3.2.1.2 Schwierigkeiten in der Messbarkeit von Nachhaltigkeitsperformance

Tatsächlich existieren nur wenig aufschlussreiche Publikationen, die sich mit der Erhebung und Quantifizierung von Nachhaltigkeitsinformation auseinandersetzen.<sup>70</sup> Der relevante Aspekt der Quantifizierung und Wertbeimessung und wie dies tatsächlich innerhalb eines Unternehmens realisiert werden kann, bleibt trotz seiner Bedeutung beinahe unerforscht.<sup>71</sup> Aufgrund der begrenzten Verfügbarkeit von Forschungsergebnissen, der Diversität und der mangelnden praktischen Erfahrung im Zusammenhang mit Instrumenten zur Messung von Sustainability Performance, fühlen sich Unternehmen oftmals überfordert, wenn es darum geht ihren Nachhaltigkeitsmaßnahmen einen konkreten Wert beimessen zu können.<sup>72</sup> In der zuvor erwähnten, von der UN durchgeführten, CEO-Studie berichteten etwa 26% der befragten CEOs über Schwierigkeiten in der akkuraten Verknüpfung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen und deren Wert für das Business.<sup>73</sup>

Ein Großteil der Unternehmen scheitert daran ein Sustainability Performance Measurement System (SPMS), das eine zuverlässige und transparente Datenerhebung und -auswertung sichert, zu entwickeln und langfristig ins Unternehmen zu integrieren. Zum Teil dürfte auch das Nichtexistieren eines integrierten und umfassenden Rahmenprogramms, das Hilfe in der Entwicklung von entsprechenden Prozessen und Instrumenten liefert, ursächlich sein.<sup>74</sup>

Wie nur unschwer vorstellbar ist, ermöglicht dies viel Spielraum für unterschiedlichste Interpretationen in der Literatur. Während einige davon ausgehen, dass das Nachhaltigkeitsergebnis anhand der Informationsbereitstellung und Berichterstattung über die

---

<sup>68</sup> Vgl. *Hahn et al.* (2015), S. 301.

<sup>69</sup> Vgl. *Epstein / Roy* (2001), S. 598 – 599.

<sup>70</sup> Vgl. *Antolín-López / Delgado-Ceballos / Montiel* (2016), S. 3.

<sup>71</sup> Vgl. *Halme et al.* (2020), S. 1185; *Imbrogiano / Nichols* (2020).

<sup>72</sup> Vgl. *Antolín-López / Delgado-Ceballos / Montiel* (2016), S. 1 – 4.

<sup>73</sup> Vgl. *Gupta et al.* (2019), S. 14.

<sup>74</sup> Vgl. *Searcy* (2016), S. 120 – 121.

jeweiligen Anstrengungen auf dem Gebiet von CSR gemessen werden kann<sup>75</sup>, sind wiederum andere der Meinung, dass es sofortige Resultate bzw. Performance Indikatoren braucht.<sup>76</sup> Nichtsdestotrotz, die Ergebnisse von Nachhaltigkeitsinitiativen sind schon aufgrund ihres langen Zeithorizonts und der möglichen Unsicherheiten schwer zu quantifizieren. Tatsache ist aber, dass Manager die Auswirkung der Initiativen auf Produkte, Leistungen sowie Prozesse kennen müssen, um effektiv Entscheidungen treffen zu können. Umso wichtiger ist es auf Informationen bezüglich der Treiber für Nachhaltigkeitsperformance zurückgreifen zu können.<sup>77</sup> *Epstein und Roy* (2001) weisen auf die Bedeutung von unmittelbaren Resultaten hin; Managern sei es nur so möglich, die richtigen Hebel in der Entscheidungsfindung zu ziehen und Aktionen zu setzen, die zu einer Verbesserung von finanzieller und sozialer Performance führen.<sup>78</sup> Es braucht die Definition klarer und messbarer Performance Indikatoren und Ziele auf Unternehmensebene, um die tatsächliche Erreichung und den Fortschritt entsprechend quantifizieren zu können.<sup>79</sup>

Im Zusammenhang mit Investments werden Unternehmen als potenzielle Geldanlagen oftmals anhand sogenannter ESG-Punkte (Environmental, Social and Governance) hinsichtlich ihrer Nachhaltigkeit bewertet. Es besteht zunehmendes Interesse von Seiten der Investoren für derartige Rankings.<sup>80</sup> Tatsächlich liefert ein Indikator aber nicht immer ein eindeutiges Bild der Nachhaltigkeitsperformance. Dazu ein kurzes Beispiel: ein Unternehmen weist eine hohe Punktzahl bei der Müllreduktion auf, an anderer Stelle wiederum eine sehr niedrige Punktzahl bei der Mitarbeiterförderung; in Summe wird sich das Unternehmen somit im Mittelfeld bewegen. Ein anderes Unternehmen hingegen weist in beiden Bereichen weder Spitzenwerte noch Tiefstwerte auf. In der Gesamtheit betrachten positionieren sich beide Unternehmen, trotz der unterschiedlichen Leistungen in den einzelnen Bereichen, im Mittelfeld.<sup>81</sup> Man könnte daher leicht einen verfälschten Eindruck über die Nachhaltigkeitsperformance in den einzelnen Dimensionen erhalten. Erneut gilt es zu untersuchen welche Treiber für Nachhaltigkeit ausschlaggebend sind, wie sich diese auf die jeweiligen TBL-Dimensionen auswirken und wie diese am besten dargestellt werden können.

Unabhängig vom jeweiligen unternehmerischen Kontext gibt es einige universalistische Nachhaltigkeitskonzepte- und Prinzipien: dazu zählen beispielsweise der United Nations

---

<sup>75</sup> Vgl. *Bernard et al.* (2018), S. 1051.

<sup>76</sup> Vgl. *Epstein / Roy* (2001), S. 589, S. 596.

<sup>77</sup> Vgl. *Epstein / Roy* (2001), S. 586.

<sup>78</sup> Vgl. *Epstein / Roy* (2001), S. 589.

<sup>79</sup> Vgl. *Epstein / Roy* (2001), S. 596.

<sup>80</sup> Vgl. *Van Holt et al.* (2020), S. 3399.

<sup>81</sup> Vgl. *Al-Shammari et al.* (2019), S. 109.

Global Compact, die United Nations Sustainable Development Goals (UN SDGs) und die Global Reporting Initiative (GRI) Indikatoren. Diese globalen Grundsätze haben sowohl Vorteile als auch Nachteile. Befürworter argumentieren, dass derartige Richtlinien eine Plattform für den Dialog und Austausch auf internationaler Ebene bieten und so zur Förderung und Verbesserung von Nachhaltigkeit in Unternehmen beitragen können. Es werde so ein weitreichender Konsens hinsichtlich des Verständnisses für globale ethische Standards geschaffen. Hingegen sind Kritiker der Meinung, dass diese Prinzipien zwar als Orientierung dienen können, aber aufgrund ihrer mangelnden (gesetzlichen) Überprüfung und Begutachtung nur bedingt zur Verbesserung der Nachhaltigkeit beitragen. Unabhängig dieser oftmals abstrakten, universalistischen Standards braucht es dennoch ein individuelles Nachhaltigkeitskonzept, dass den jeweiligen Unternehmenskontext entsprechend berücksichtigt.<sup>82</sup>

### **3.3 Interne Unternehmensfaktoren als Treiber für Sustainability Performance**

Das wesentliche Ziel dieser Masterarbeit ist es zu erklären welche Faktoren dazu führen, dass aus einer Nachhaltigkeitsstrategie tatsächlich Nachhaltigkeitsresultate folgen. Fachkundige auf dem Gebiet von Nachhaltigkeit weisen vermehrt auf das mangelnde Wissen über die Rolle der Unternehmen in der Umsetzung von Nachhaltigkeit hin. Dies verdeutlicht auch der von PwC veröffentlichte SDG Challenge Report wonach Folgendes berichtet wird: „While there is a general acknowledgement of the importance of the goals, there is still not enough understanding of what concrete action should be or is taking place“.<sup>83</sup> Die Sustainable Development Goals, als Teil einer Vielzahl von Nachhaltigkeitsrichtlinien, repräsentieren einen guten Maßstab für die Nachhaltigkeitsleistung eines Unternehmens, aber die Umsetzung ist komplex und erfordert spezifische organisatorische Fähigkeiten, die Unternehmen oftmals vor eine große Herausforderung stellen.<sup>84</sup>

Die Treiber und Faktoren für CSR finden in der Forschung großen Anklang. Ein Großteil der veröffentlichten Literatur spezialisierte sich aber bisher auf die externen Treiber – der Druck durch Stakeholder, Institutionen oder gesetzlichen Organe - für Nachhaltigkeit.<sup>85</sup> Trotz der bedeutenden Rolle von Organisationen, insbesondere von MNEs, in der Umsetzung von Nachhaltigkeit, gibt es nach wie vor eine gewisse Wissenslücke was die internen Treiber für Nachhaltigkeit betrifft.<sup>86</sup> Angesichts der steigenden Bedrohung durch ökologische und

---

<sup>82</sup> Vgl. *Burritt et al.* (2020), S. 402 – 403.

<sup>83</sup> Vgl. *PWC* (2019), S. 6.

<sup>84</sup> Vgl. *Velasco Vizcaino et al.* (2021), S. 538.

<sup>85</sup> Vgl. *Al-Shammari et al.* (2019), S. 106.

<sup>86</sup> Vgl. *Rego et al.* (2017), S. 137.

ethische Veränderungen, bedarf es dringend an mehr Erkenntnissen zum Thema Corporate Sustainability Management.<sup>87</sup> Erst aktuellere Studien lenkten den Fokus auf die Bedeutung von internen Faktoren, wie beispielsweise auf die Eigenschaften des Top Managements, die Relevanz von Human Resource Praktiken oder auch die Bedeutung von separaten CSR-Komitees oder Beauftragten. Darüber hinaus gab es Untersuchungen zu den Zusammenhängen von Nachhaltigkeit mit den Verhaltensweisen von Mitarbeitern, der Organisationskultur im Allgemeinen sowie der Anwendung von Sustainability Management Tools im Unternehmen.<sup>88</sup> Interne Unternehmensfaktoren werden auch mit der Entwicklung und Förderung von Nachhaltigkeitsinnovation in Verbindung gebracht.<sup>89</sup>

Entsprechend dem Trend der Zeit versuchen Unternehmen CSR-Programme erfolgreich umzusetzen. Dies erfolgt durch die Entwicklung ethischer Geschäftspraktiken und verantwortungsbewusster und starker Beziehungen mit den unterschiedlichsten Interessensgruppen. Oberstes Ziel dabei ist als ein zuverlässiger und verantwortungsbewusster Akteur in der Gesellschaft aufzutreten und so ein positives Erbe für die Welt zu hinterlassen.<sup>90</sup> Wie sich in weiterer Folge zeigen wird, konnte in einer Vielzahl von Studien festgestellt werden, dass interne Faktoren eine wesentliche Rolle in der Erreichung und Umsetzung von Nachhaltigkeit spielen. Im Folgenden wird sich diese Masterarbeit deshalb der Darstellung einzelner unternehmensinterner Faktoren und deren Zusammenspiel mit der Nachhaltigkeitsperformance widmen. In weiterer Folge werden daraus Hypothesen und Handlungsempfehlungen für zukünftige Forschungen abgeleitet.

## 4 ÜBERBLICK DER LITERATUR UND HYPOTHESEN

---

Im folgenden Teil der Masterarbeit werden die Ergebnisse der Literaturrecherche zum Thema „Welche unternehmensinternen Faktoren, Fähigkeiten und Praktiken sind ausschlaggebend für die Verbesserung von Nachhaltigkeitsperformance in Unternehmen?“ präsentiert. Darüber hinaus, werden 11 Hypothesen formuliert, die die Erkenntnisse aus der Literanalyse widerspiegeln und als Basis für weitere Forschungen dienen sollen.

Die Untersuchung interner Faktoren in der Forschung umfasst vor allen Dingen den Zusammenhang zwischen nachhaltiger Performance und den Eigenschaften des Top-

---

<sup>87</sup> Vgl. *Hörisch et al.* (2015) S. 247.

<sup>88</sup> Vgl. *Hörisch et al.* (2015) S. 247; *Rego et al.* (2017), S. 137.

<sup>89</sup> Vgl. *Van Holt et al.* (2020), S. 3403 – 3404.

<sup>90</sup> Vgl. *Velasco Vizcaino et al.* (2021), S. 540.

Managements <sup>91</sup>, Board Charakteristiken und Zusammensetzungen <sup>92</sup> sowie Strategien und nachhaltigen unternehmerischen Handelsweisen <sup>93</sup>. Wenige befassten sich mit den Zusammenhängen der Nutzung von Big Data <sup>94</sup>, Sustainability Management Tools <sup>95</sup> oder der Anwendung von nachhaltigkeitsorientierten Human-Resource Methoden <sup>96</sup>. Was aber bisher kaum Beachtung fand in den Publikationen, ist die Betrachtung der Organisation als Ganzes und ihrer unternehmensinternen Variablen und Schlüsselfaktoren.

Aus Unternehmenssicht birgt die Implementierung von CSR-Initiativen gewisse Herausforderungen, da Manager neben den bisherigen Geschäftsentscheidungen entscheiden müssen, ob und wie sich die angestrebten Nachhaltigkeitsziele in die aktuellen Unternehmenspraktiken integrieren lassen. <sup>97</sup> Neben den externen Treibern für CSP, bedarf es aber auch Know-How darüber, welche internen Variablen für die Erreichung von CSP verantwortlich sind. Das heißt, es geht also nicht ausschließlich darum warum Organisationen CSP anstreben sollten im Sinn der externen Erwartungen, die gestellt werden, sondern auch darum, was sie tun können im Sinne ihrer Fähigkeiten und Kompetenzen. <sup>98</sup> Da die Effektivität von Nachhaltigkeitsmaßnahmen oftmals von den Zusammenhängen mit anderen Faktoren innerhalb des Unternehmens zusammenhängt, ist es erforderlich, eine integrierte Betrachtung aller möglichen Einflussfaktoren zu forcieren. Eine eingeschränkte Sichtweise kann unter Umständen zu internen Konflikten und der mangelnden Umsetzung von ökologischer, sozialer und ökonomischer Performance führen. Es ist die Fähigkeit einschätzen zu können, inwieweit angestrebte Nachhaltigkeitsziele mit bestehenden Unternehmensroutinen kollidieren, die ausschlaggebend ist. Bei Konflikten sollte zumindest der langfristige positive Effekt aus den Maßnahmen, die kurzfristigen Turbulenzen übersteigen. <sup>99</sup> Dieses Argument verdeutlicht erneut die erhöhte Notwendigkeit für ein besseres Verständnis der entsprechenden Unternehmensvariablen, so dass eine maximale CSP angestrebt werden kann. <sup>100</sup>

In dem von *Epstein und Roy (2001)* entwickelten Rahmenwerk zur Erreichung von Corporate Social Performance umfasst der zweite wesentliche Schritt – nach Ausarbeitung der Corporate bzw. Business Unit Strategie – die Setzung der Nachhaltigkeitsaktionen an sich. Diese

---

<sup>91</sup> Vgl. *Gröschl et al. (2019)*; *Joseph et al. (2019)*; *Velasco et al. (2021)*.

<sup>92</sup> Vgl. *Shaukat et al. (2016)*; *Oh et al. (2019)*; *Beji et al. (2020)*.

<sup>93</sup> Vgl. *Ivory / Brooks (2018)*; *Lee / Raschke (2020)*; *Yuan et al. (2020)*.

<sup>94</sup> Vgl. *Calic / Ghasemaghaei (2021)*.

<sup>95</sup> Vgl. *Hörsich et al. (2015)*; *Lisi (2018)*; *Park / Krause (2021)*.

<sup>96</sup> Vgl. *Pellegrini et al. (2018)*; *Sharma et al. (2020)*.

<sup>97</sup> Vgl. *Yuan et al. (2011)*, S. 76.

<sup>98</sup> Vgl. *Muller / Kolk (2010)*, S. 4.

<sup>99</sup> Vgl. *Yuan et al. (2011)*, S. 76.

<sup>100</sup> Vgl. *Muller / Kolk (2010)*, S. 4.

Komponente wiederum besteht aus drei Schritten: erstens der Formulierung der Nachhaltigkeitsstrategie, zweitens der Entwicklung von Plänen und Programmen und zu guter Letzt der Gestaltung geeigneter Strukturen und Systeme. Diese Masterarbeit befasst sich mit diesen drei Schritten. Demnach ist es zur Erreichung von Corporate Social Performance erforderlich, eine Nachhaltigkeitsstrategie zu entwickeln, die die Unternehmenswerte, -Verpflichtungen und -Ziele berücksichtigt. Das zweite Element ist aber nicht weniger bedeutend. Demzufolge bedarf es für die tatsächliche Realisierung von Corporate Social Performance anwendbare Pläne und Programme, die die tatsächliche Erreichung der gesetzten Ziele fördert und überprüft. Bestandteile dieser Programme sind Initiativen, die es zum Ziel haben die soziale oder ökologische Performance des Unternehmens zu steigern.<sup>101</sup> Bezüglich der Gestaltung geeigneter Strukturen und Systeme weisen *Epstein und Roy* (2001) auf die Bedeutung von entsprechenden Organisationsstrukturen und Nachhaltigkeitsmanagementsystemen hin. Für die Umsetzung einer Nachhaltigkeitsstrategie im Unternehmen ist die gemeinsame Ausrichtung von Strategie, Struktur und Managementsystem das Non-Plus-Ultra.<sup>102</sup> Die Tatsache, dass die Nachhaltigkeitsperformance wesentlich durch interne Treiber bestimmt wird und die einzelnen Faktoren miteinander interagieren, ermöglicht es den Fokus dieser Masterarbeit genau dahingehend festzusetzen.

#### **4.1 Ergebnis der Literatursammlung / Aktuelle Forschungsergebnisse / Hypothesen**

Im Folgenden Abschnitt werden einzelne Faktoren präsentiert und deren Auswirkung auf einzelne Nachhaltigkeitsdimensionen bzw. auf die Nachhaltigkeitsperformance des Unternehmens als Ganzes dargestellt. Am Ende eines jeden Abschnitts werden Hypothesen formuliert, die die Ergebnisse der Literaturrecherche widerspiegeln und als Anreiz für weitere Forschungen dienen sollen.

##### **4.1.1 Die Eigenschaften und Merkmale von Top-Managern**

Der Literaturüberblick zeigt, dass insbesondere die Eigenschaften von Top-Managern erheblichen Einfluss auf die Corporate Sustainability Performance eines Unternehmens haben können. Die möglichen Eigenschaften und Ausprägungen, die dabei von Bedeutung sein können, umfassen die folgenden: die strategische Ausrichtung und das Bewusstsein für nachhaltiges unternehmerisches Handeln (1)<sup>103</sup>, die Fähigkeit diese Orientierung an

---

<sup>101</sup> Vgl. *Epstein / Roy* (2001), S. 591 – 592.

<sup>102</sup> Vgl. *Epstein / Roy* (2001), S. 593.

<sup>103</sup> Vgl. *Nejati et al.* (2017), S. 45 – 46.

Mitarbeiter zu kommunizieren und im Unternehmen zu transportieren (2) <sup>104</sup>, ihre Erfahrung im Umgang mit Nachhaltigkeitsinitiativen (3) <sup>105</sup> sowie ihre persönlichen Werte und Charaktereigenschaften (4). <sup>106</sup>

Ein Großteil der Literatur nennt in diesem Zusammenhang die sogenannte Upper Echelons-Theorie als Erklärung für den Einfluss von Führungskräften auf das Unternehmen. Demnach unterliegen Entscheidungen von Führungskräften oftmals ihren persönlichen Werten, Vorstellungen oder vergangenen Erfahrungen. Außerdem ist davon auszugehen, dass Entscheidungsträger zu Unternehmen tendieren, in denen sich die organisatorische Strategie und Ausrichtung mit den persönlichen Wertvorstellungen und Präferenzen deckt. In weiterer Folge werden Manager Entscheidungen im und für das Unternehmen treffen, die durch ihre persönliche Konstitution beeinflusst sind. <sup>107</sup> Die strategische Orientierung von Entscheidungsträgern in Bezug auf CSR und Nachhaltigkeit wird deshalb ebenso die organisatorische Nachhaltigkeitsstrategie sowie die entsprechenden Maßnahmen prägen. <sup>108</sup> Dies impliziert, dass auch die CSP eines Unternehmens den persönlichen Einflüssen von Entscheidungsträgern unterliegt. *Nejati et al.* (2017) bestätigten dies in ihrer Studie, wonach insbesondere in kleineren Unternehmen die Geschäftspraktiken durch die strategische Ausrichtung der Manager geprägt sind. *Nejati et al.* (2017) konnten somit auch beweisen, dass die strategische Orientierung in Bezug auf CSR eine erhebliche und positive Rolle bei der Umsetzung von verantwortungsbewussten Geschäftspraktiken hat und dabei wesentlich durch das persönliche Pflichtbewusstsein der Führungskräfte für CSR beeinflusst wird.

#### 4.1.1.1 CEO-Eigenschaften

Als wesentlicher Bestandteil der Führungsriege, insbesondere größerer Organisationen, werden CEOs oftmals als Schlüsselfiguren in der Entscheidungsfindung genannt. Selbstverständlich verfügen auch CEOs über die unterschiedlichsten persönlichen Merkmale und können so die Führung des Unternehmens durch ihre individuellen Wertvorstellungen und Erfahrungen beeinflussen. Speziell im Umgang mit Nachhaltigkeit setzen CEOs Zeichen und gelten als Vorbilder innerhalb der Organisation. Ihre Entscheidungen und Verhaltensweisen gelten als richtungsweisend für andere Führungskräfte und Mitarbeiter, und verstärken so (un-) verantwortungsbewusstes Verhalten. Neben der Haltung zu CSR-Initiativen, beeinflussen CEOs auch durch ihre Entscheidungskraft in personellen Belangen, welchen Grad an

---

<sup>104</sup> Vgl. *Velasco Vizcaíno et al.* (2021), S. 543.

<sup>105</sup> Vgl. *Ahn* (2020), S. 14.

<sup>106</sup> Vgl. *Al-Shammari et al.* (2019), S. 113.

<sup>107</sup> Vgl. *Al-Shammari et al.* (2019), S. 106 – 107; *Sharma et al.* (2020), S. 139.

<sup>108</sup> Vgl. *Nejati et al.* (2017), S. 45 – 46.

nachhaltigem Verhalten das Unternehmen anstreben möchte. Es ist somit nur wenig überraschend, dass CEOs die Nachhaltigkeitsstrategie und somit die CSR-Initiativen eines Unternehmens erheblich prägen.<sup>109</sup>

In einer erst kürzlich veröffentlichten Studie von *Ahn (2020)* gelang der Versuch die Bedeutung von CEOs für die Realisierung von Sustainability Performance anhand ihrer Aufmerksamkeitsbreite zu beweisen. Aufmerksamkeitsbreite deshalb, weil es zum erfolgreichen Management von Nachhaltigkeit, der Fähigkeit bedarf seine Aufmerksamkeit auf eine Vielzahl von Bereichen wie Umwelt, Soziales, Führung aber auch Finanzen gleichzeitig zu richten. Als mögliche Vorzeichen für die Fähigkeit der Aufmerksamkeitsbreite wurden berufliche Erfahrung sowie soziale Kontakte und Verbindungen herangezogen. Ausgegangen wurde von der Annahme, dass sowohl die Karriereerfahrung als auch die sozialen Netzwerke eines CEOs in kognitiver Flexibilität resultieren und so zu verbesserten Leistungsergebnissen im Bereich von Nachhaltigkeit führen. Die Aufmerksamkeitsbreite von CEOs sei deshalb entscheidend für das Nachhaltigkeitsergebnis, da der Begriff der Nachhaltigkeit von Natur aus äußerst abstrakt und facettenreich ist und somit kognitive Fähigkeiten erfordert, die eine diversifizierte Denkweise und simultane Verfolgung von unterschiedlichen Zielen ermöglichen.

<sup>110</sup> Insbesondere die funktionale Erfahrung, im Gegensatz zur Branchen bzw. Unternehmenserfahrung, sowie soziale Bindungen werden mit einer gesteigerten Aufmerksamkeitsspanne in Verbindung gebracht. Die Ergebnisse bestätigten das Argument, dass CEOs mit einer größeren Aufmerksamkeitsbreite nachhaltigere Organisationen führen. Hinsichtlich der Auswahl bzw. Ausbildung von CEOs kann daher geschlossen werden, dass es von Vorteil ist CEOs mit Erfahrungen in unterschiedlichen Funktionen zu präferieren. Darüber hinaus implizieren die Ergebnisse, dass CEOs durch vergangene oder präsente Mandate in anderen Organisationen über ein umfassenderes soziales Netzwerk verfügen und dadurch über eine gesteigerte Aufmerksamkeitsbreite verfügen, die sich wiederum positiv auf die Sustainability Performance des Unternehmens auswirken kann. Dieses Paper unterstützt in der Erklärung warum manche Organisationen in CSR-Belangen bessere Ergebnisse zeigen als andere. Der Fokus lag auf den Fähigkeiten von CEOs, die Ergebnisse könnten sich aber durchaus auch auf andere Entscheidungsträger übertragen lassen.<sup>111</sup>

Ähnliche Studien auf diesem Gebiet untersuchten beispielsweise die Auswirkung von psychologischen Charakteristika, z.B. narzisstisches Verhalten, oder etwa der Fluktuation von

---

<sup>109</sup> Vgl. *Rego et al. (2017)*, S. 137; *Al-Shammari et al. (2019)*, S. 106 – 107.

<sup>110</sup> Vgl. *Ahn (2020)*, S. 2 – 3.

<sup>111</sup> Vgl. *Ahn (2020)*, S. 13 – 15.



CEOs auf die Umsetzung von CSP im Unternehmen.<sup>112</sup> So konnte *Al-Shammari* (2019) feststellen, dass narzisstische CEOs vorrangig an nach außenhinwirkenden CSR-Initiativen interessiert sind, da sich diese dazu eignen Aufmerksamkeit zu erwecken und für Publicity zu sorgen. Demnach ist es für Unternehmen wichtig zu wissen, welche Beweggründe für die Umsetzung einer Maßnahme ausschlaggebend sind, um so den Alleingängen von narzisstischen CEOs vorzubeugen. Es gilt zu verhindern, dass CEOs Nachhaltigkeitsmaßnahmen tätigen, die nur bedingt zur Steigerung der CSP eines Unternehmens beitragen aber aus Gründen der Außenwirkung prestigeträchtig und vorteilhaft wären. Es erfordert strenge Kontroll- und Steuermechanismen, um sicherzustellen, dass Entscheidungsträger einem ausgewogenen Nachhaltigkeitsprogramm folgen, das interne und externe Nachhaltigkeitsmaßnahmen gleichermaßen berücksichtigt und so zur CSP des Unternehmens beiträgt.<sup>113</sup>

Einen anderen internen Treiber für die CSP eines Unternehmens konnten *Bernard et al.* (2018) in ihrer Studie identifizieren: dem zu Folge, hat der Wechsel des CEO einen signifikant positiven Einfluss auf die CSP, wenn auch erst nach 5 Jahren des Wechsels. Als besonders positiv einzustufen für die CSP, ist ein Wechsel dann, wenn der neu ernannte CEO außerhalb des Unternehmens rekrutiert wird, unabhängig davon aus welchen Gründen der vormalige CEO das Unternehmen verlässt. Etwas geringer ist die Auswirkung des Wechsels beispielsweise dann, wenn das Unternehmen bereits über sehr hohe CSR-Standards verfügt und den GRI folgt.<sup>114</sup> Die GRI (Global Reporting Initiative) geboren im Jahr 1997 zählt zu den weltweit wichtigsten Plattformen für den Dialog der Interessensgruppen zum Thema Berichterstattung von nachhaltiger Entwicklung. Organisationen aller Art soll eine Möglichkeit für ein einheitliches Rahmenwerk geboten werden und so für vergleichbare Reportingstandards sorgen. Durch Beitritt zur GRI und der damit einhergehenden Berichterstattung in Bezug auf Nachhaltigkeit soll Unternehmen einen Anreiz geboten ihre Geschäftspraktiken nachhaltiger zu gestalten.<sup>115</sup> Dass ein positiver Effekt auf die CSP erst nach fünf Jahren erkennbar ist, zeigt erneut, dass nachhaltiges Handeln ein langfristiges Engagement braucht um Wirkung zu zeigen. Es kann also daraus geschlossen werden, dass es für die CSP eines Unternehmens von großer Bedeutung ist, Engagement für nachhaltige

---

<sup>112</sup> Vgl. *Bernard et al.* (2018), S. 1049; *Al-Shammari* (2019), S. 106.

<sup>113</sup> Vgl. *Al-Shammari* (2019), S. 113 – 114.

<sup>114</sup> Vgl. *Bernard et al.* (2018), S. 1049.

<sup>115</sup> Vgl. *Bernard et al.* (2018), S. 1054 – 1055.

Richtlinien wie die GRI zu zeigen und gegebenenfalls einen CEO-Wechsel anzustreben, der es dem CEO ermöglicht Ressourcen in CSR zu investieren.<sup>116</sup>

Während viele Publikationen lange Zeit die Upper-Echelons Theorie als wesentliche Grundlage zur Erklärung heranzogen, versuchen *Waldman et al.* (2006) die Rolle von CEOs in der Beeinflussung des unternehmerischen Engagements im Bereich von CSR anhand der Transformational Leadership Theory zu erklären. Basierend auf der Prämisse, dass CEOs wesentlich zur Formulierung der Unternehmensstrategie und somit zur nachhaltigen Ausrichtung beitragen, ist davon auszugehen, dass CEOs eine wesentliche Entscheidungskraft in CSR-Belangen besitzen.<sup>117</sup> Als Schlüsselkomponente der Transformationsführung eines CEO wird intellektuelle Anregung genannt. Die Ergebnisse zeigten, dass intellektuell anregende CEOs zur Förderung von unternehmerisch nachhaltigem Handeln beitragen. Überraschenderweise konnte kein derartiger Zusammenhang mit charismatischem Management festgestellt werden. Nichtsdestotrotz verdeutlicht dies erneut den Effekt persönlicher Eigenschaften und Qualitäten von Führungskräften auf die unternehmerische Bereitschaft für nachhaltiges Engagement.<sup>118</sup>

#### 4.1.1.2 Eigenschaften, Diversität und Pflichtbewusstsein des Managements

Genauso wie die Eigenschaften von CEOs spielen auch die persönlichen Fähigkeiten und Qualitäten von Managern eine Rolle. Im Zusammenhang mit den erforderlichen Kompetenzen von Entscheidungsträgern wird häufig die Fähigkeit genannt mit den zahlreichen, oftmals widersprüchlichen und paradoxen Anforderungen von CSR umzugehen. Wie bereits erwähnt, gilt es soziale, ökologische und ökonomische Interessen unter einen Hut zu bringen.<sup>119</sup> Häufig wurde in der Literatur eine instrumentale Logik angewendet, in der in erster Linie die Vorteile von sozialen und ökologischem Engagement für das finanzielle Ergebnis des Unternehmens beleuchtet wurde. Das heißt, dass es vorrangig um den ökonomischen Benefit ging. Der Umgang mit Spannungen und Konflikten, den das multidimensionale Konzept von CSR aber erfordert, wurde oftmals gänzlich ausgeblendet. Als Reaktion auf diese Kritik wurde häufig ein integrativer Ansatz gewählt, der die gleichzeitige Berücksichtigung der drei CSR-Dimensionen favorisiert. Es folgt, dass Entscheidungsträger in Unternehmen die mit der Nachhaltigkeit einhergehenden Spannung akzeptieren und scheinbar unvereinbare Aspekte kombinieren müssen.<sup>120</sup>

---

<sup>116</sup> Vgl. *Bernard et al.* (2018), S. 1064 – 1065.

<sup>117</sup> Vgl. *Waldman et al.* (2006), S. 1703.

<sup>118</sup> Vgl. *Waldman et al.* (2006), S. 1718.

<sup>119</sup> Vgl. *Epstein / Roy* (2001), S. 585.

<sup>120</sup> Vgl. *Hahn et al.* (2015), S. 297 – 298.

Einem derartigen integrativen Ansatz schenken mehrere Publikationen ihre Aufmerksamkeit.<sup>121</sup> *Joseph et al.* (2019) kamen zu dem Schluss, dass Organisationen bessere Ergebnisse zeigten, die von Managern geführt werden, die einen integrativen Ansatz verfolgten.<sup>122</sup> Wie schon Studien zuvor fokussierten sich *Carollo und Guerci* (2018) auf die Fähigkeit der Manager sich mit Dilemmas, Spannungen und Paradoxen auseinanderzusetzen. Manager würden demnach mit zwei konfliktären Polen konfrontiert: der Unternehmensorientierung im Gegensatz zur Wertorientierung. Dies impliziert, dass sich Führungskräfte möglicherweise zwischen der internen Unternehmenslogik und externen Anforderungen durch Stakeholder hin- und hergerissen fühlen. Entscheidend für die CSP des Unternehmens ist demnach die Fähigkeit der Manager mit diesen konfliktären Ansprüchen umzugehen.<sup>123</sup> Ein weiteres Paradox, das sich in der Auseinandersetzung mit CSR ergibt, sind die unterschiedlichen Zeithorizonte. Einerseits sind Manager gefordert sich den Eventualitäten und Entscheidungen des alltäglichen Geschäfts zu stellen, andererseits bedarf es einer langfristigen Sichtweise, um zukünftige Trends und Herausforderungen im Auge zu behalten.<sup>124</sup>

*Dzhengiz und Niesten* (2020) beschreiben die Fähigkeiten von Managern mit den unterschiedlichen Anforderungen der Triple Bottom Line umzugehen als Responsible Management Competences (d.h. verantwortungsbewusste Führungskompetenzen). Die Ergebnisse zeigen, dass Manager, die über externes Wissen verfügen ökologische Kompetenzen entwickeln und dies auf organisatorischer Ebene zu gesteigerter ökologischer Performance führt.<sup>125</sup> Verantwortungsbewusstes Führen geht aber über Kenntnisse auf dem Gebiet der Umwelt hinaus. Es inkludiert ebenso fachliches Wissen wie emotionale Intelligenz sowie ein breites und ganzheitliches Verständnis für die Anforderungen der Triple Bottom Line.<sup>126</sup> Darüber hinaus identifizierten *Dzhengiz und Niesten* (2020) weitere wesentliche Managementkompetenzen für die Schaffung von ökologischer Performance. Entscheidungsträger müssen die Organisation als Teil eines großen Ganzen betrachten und kollaborative Beziehungen zu den Interessensgruppen aufbauen, die die nachhaltige Vision des Unternehmens mittragen.<sup>127</sup> Nachhaltigkeitsorientierte Manager müssen ebenso in der Lage sein ihre gewonnenen Kenntnisse an andere weiterzugeben und andere für ihre

---

<sup>121</sup> Vgl. *Carollo / Guerci* (2018); *Joseph et al.* (2019); *Dzhengiz / Niesten* (2020).

<sup>122</sup> Vgl. *Joseph et al.* (2019), S. 339.

<sup>123</sup> Vgl. *Carollo / Guerci* (2018), S. 257 – 258.

<sup>124</sup> Vgl. *Carollo / Guerci* (2018), S. 258 – 259.

<sup>125</sup> Vgl. *Dzhengiz / Niesten* (2020), S. 881.

<sup>126</sup> Vgl. *Dzhengiz / Niesten* (2020), S. 882.

<sup>127</sup> Vgl. *Dzhengiz / Niesten* (2020), S. 887 – 888.

Vorstellungen zu begeistern.<sup>128</sup> Allgemein ist es für die Realisierung von CSP im Unternehmen erforderlich, über Manager zu verfügen, die in der Lage sind die nachhaltige Unternehmensvision mitzutragen und diese an Mitarbeiter zu kommunizieren und transportieren.<sup>129</sup>

*Muller und Kolk* (2010) betrachteten das Thema von einem etwas anderem Standpunkt. Für sie ging es vor allen Dingen darum, den Einfluss der intrinsischen Treiber – das Pflichtbewusstsein der Manager für verantwortungsbewusstes Verhalten – auf das unternehmerische Interesse für soziales Verhalten zu untersuchen.<sup>130</sup> Im Gegensatz zu extrinsisch motiviertem Verhalten, ist intrinsische Motivation stark mit den eigenen Moralvorstellungen oder generellen Prinzipien verbunden, unabhängig von äußeren Reizen.<sup>131</sup> Als intrinsischer Treiber für CSP wird deshalb die Variable “Verpflichtung des Managements für Ethik” angeführt. Wie sich herausstellte, hat diese Variable einen signifikant positiven Einfluss auf das Niveau der CSP im Unternehmen. Dies verdeutlicht erneut die Wichtigkeit der Übereinstimmung der Management- und Unternehmenswerte.<sup>132</sup>

Dass Führungsqualitäten- und Kompetenzen einen Einfluss auf die CSP eines Unternehmens haben, konnten auch andere Publikationen feststellen.<sup>133</sup> *Rego et al.* (2017) gewannen die Erkenntnis, dass es für die Förderung von CSP entsprechendes Humankapital, motivierte und befähigte Mitarbeiter bedarf, die in einem harmonischen und positiven Arbeitsumfeld arbeiten und dabei von vertrauenswürdigen und verantwortungsbewussten Managern geführt werden.<sup>134</sup> *Wong und Ngai* (2021) wiederum verdeutlichten die Bedeutung der Visionen und Rollen des Top Managements und deren Fähigkeit diese an Mitarbeiter weiterzugeben. Ebenso konnte festgestellt werden, dass neben Managementkompetenz auch soziales Wohlbefinden, die Anwendung von 5-R, Innovation und marktorientieren Kompetenz zumindest teilweise zur Nachhaltigkeitskompetenz der Organisation beitragen.<sup>135</sup> Dass Innovation einen wesentlichen Beitrag zur Verbesserung der Unternehmensnachhaltigkeit leisten kann, konnten auch *Jahanshahi et al.* (2020) beobachten. Innovationsmanagement und finanzielle Innovation müssten als dynamische Bestandteile in die Managementpraktiken integriert werden, um das Konzept von Nachhaltigkeit im Unternehmen erfolgreich Realität werden zu lassen.<sup>136</sup> Mehr

---

<sup>128</sup> Vgl. *Dzhengiz / Niesten* (2020), S. 888 – 889.

<sup>129</sup> Vgl. *Dzhengiz / Niesten* (2020), S. 890 – 891.

<sup>130</sup> Vgl. *Muller / Kolk* (2010), S. 1 – 2.

<sup>131</sup> Vgl. *Muller / Kolk* (2010), S. 5.

<sup>132</sup> Vgl. *Muller / Kolk* (2010), S. 15.

<sup>133</sup> Vgl. *Rego et al.* (2017); *Gröschl et al.* (2019); *Jahanshahi et al.* (2020); *Wong / Ngai* (2021).

<sup>134</sup> Vgl. *Rego et al.* (2017), S. 152.

<sup>135</sup> Vgl. *Wong / Ngai* (2021), S. 444.

<sup>136</sup> Vgl. *Jahanshahi et al.* (2020), S. 6 – 7.

von der Verhaltensanalyse ausgehend und aus der Mikroperspektive betrachtet, argumentierten *Gröschl et al.* (2019), dass die Wahrnehmung und Erkenntnis von Managern sowie deren kognitive Komplexität ebenso einen Einfluss auf die Unternehmensreaktion für Nachhaltigkeit ausübt.<sup>137</sup>

Aufgrund der soeben dargestellten Sachverhalte und Ergebnisse kann abgeleitet werden, dass sowohl persönliche Charaktereigenschaften bzw. Unterschiede in demographischen und strukturellen Attributen als auch die gesammelten Erfahrungen und Fähigkeiten im Umgang mit Nachhaltigkeitsthemen der unterschiedlichsten Positionen im Top-Management eine Auswirkung auf die unternehmerische Nachhaltigkeitsleistung (im Sinne von Corporate Sustainability Performance) haben. Es resultiert daraus die folgende Hypothese 1:

Hypothese 1: Persönliche Charaktereigenschaften, Merkmale der Person sowie Fähigkeiten, Kompetenzen, Erfahrungswerte und Positionen von Top-Managern beeinflussen die Entstehung der Managementkompetenzen im Unternehmen.

#### 4.1.2 (Nachhaltige) Human-Resource Management Praktiken

Eine differenzierte Einflussgröße aber nicht minder wichtig in Bezug auf das Nachhaltigkeitsergebnis eines Unternehmens sind die Human-Ressource Praktiken und Programme. Mitarbeiter sind Bestandteil des Unternehmens und zählen zu den wichtigsten Stakeholdern, deren Interessen berücksichtigt werden sollten. Insbesondere interne CSR-Maßnahmen beinhalten oftmals die Beachtung der Mitarbeiterbedürfnisse und Sorgen, die Gleichbehandlung und Förderung von Minderheiten sowie faire Entlohnung und Weiterbildungsmöglichkeiten.<sup>138</sup> Damit organisatorische Änderungen im Sinne der Nachhaltigkeit von den Mitarbeitern mitgetragen und unterstützt werden, braucht es zunächst deren Bereitschaft nachhaltiges Verhalten anzunehmen. Es hat sich herausgestellt, dass Mitarbeiter eher bereit sind nachhaltiges Handeln zu verinnerlichen und umzusetzen, wenn bereits von den Vorgesetzten und der Organisation als Ganzes Nachhaltigkeit geschätzt und gefördert wird. Human Resource hat also eine besondere Bedeutung, da es Sorge tragen muss, dass einerseits Top-Manager und Vorgesetzte rekrutiert werden, die Interesse und Engagement für Nachhaltigkeit zeigen; und andererseits Mitarbeiter motiviert und bestärkt werden nachhaltiges Handeln in die Arbeitswelt zu integrieren.<sup>139</sup>

---

<sup>137</sup> Vgl. *Gröschl et al.* (2019), S. 741 – 742.

<sup>138</sup> Vgl. *Al-Shammari* (2019), S. 110.

<sup>139</sup> Vgl. *Pellegrini et al.* (2018), S. 1221.

Um die Bereitschaft der Belegschaft für CSR und Nachhaltigkeit im Unternehmen zu stärken, gibt es unterschiedlichste Möglichkeiten. *Dzhengiz und Niesten* (2020) betonen die Bedeutung von formalen Schulungen für Mitarbeiter, die sowohl die Motivation als auch die Fähigkeit für die Umsetzung von innovativen Ideen und nachhaltigen Praktiken auf individueller Ebene bekräftigen sollen.<sup>140</sup> Außerdem tragen Nachhaltigkeitsschulungsprogramme dazu bei Nachhaltigkeitsaspekte frühzeitig zu erkennen und ihre Komplexität zu verstehen. Letztendlich sind sie für die Akzeptanz einer neuen verantwortungsbewussten Denkweise unerlässlich.<sup>141</sup>

Hinsichtlich des Einflusses von Vergütungssystemen auf das Nachhaltigkeitsverhalten von Mitarbeitern kamen *Pellegrini et al.* (2018) zum Schluss, dass diese erstaunlicherweise keinen Einfluss auf eben dieses haben. Die Ergebnisse auf diesem Gebiet sind widersprüchlich. So kam etwa *Galbreath* (2017) zu gegensätzlichen Erkenntnissen. *Galbreath* (2017) unterschied bei den Vorstandsmitgliedern zwischen Insidern und Outsidern. Ausgangspunkt war die Annahme, dass Insider aufgrund des laufenden Ergebnisdrucks einer kurzfristigen Sichtweise mehr Wert beimessen als langfristigen Ansichten. Dies wirkt sich wiederum negativ auf CSR und Nachhaltigkeit im Unternehmen aus. Obwohl eine großangelegte Studie exakt diese Hypothese bestätigen konnte, konnte auch festgehalten werden, dass Vergütungsmechanismen, die an nicht-monetäre Umwelt- und Sozialkennzahlen geknüpft sind, diesen Effekt verringern konnten. Dies impliziert somit, dass entsprechende Vergütungsmaßnahmen sehr wohl – zumindest im Zusammenhang mit der Anstellung der Vorstandsmitglieder – einen Einfluss auf das Nachhaltigkeitsverhalten der Mitarbeiter haben.<sup>142</sup> Es geht also vor allen Dingen darum die Vorstandsmitglieder mit Hilfe eines entsprechenden Vergütungskonzepts sowie durch Weiterbildungsprogramme, die das nötige Wissen zur Umsetzung von CSR liefern, zu einer langfristigeren und nachhaltigeren Sichtweise zu bewegen.<sup>143</sup> Einmal mehr zeigt sich, dass die Akzeptanz für nachhaltiges Handeln erheblich durch die Bereitschaft und Wertschätzung der Organisation und deren wichtigsten Repräsentanten für Nachhaltigkeit getrieben wird. Von besonderer Bedeutung ist somit die interne Nachhaltigkeitsausrichtung des Unternehmens und der wesentlichen Entscheidungsträger.<sup>144</sup>

Die Rolle der Vorgesetzten und Führungskräfte erweist sich erneut als besonders relevant in der Frage der Akzeptanz und dem Bewusstsein für CSR im Unternehmen. Sie prägen die

---

<sup>140</sup> Vgl. *Dzhengiz / Niesten* (2020), S. 890.

<sup>141</sup> Vgl. *Pellegrini et al.* (2018), S. 1224.

<sup>142</sup> Vgl. *Galbreath* (2017), S. 358.

<sup>143</sup> Vgl. *Galbreath* (2017), S. 366.

<sup>144</sup> Vgl. *Pellegrini et al.* (2018), S. 1229.

Wahrnehmung der Mitarbeiter für Nachhaltigkeit, bestimmen über die Ressourcenverteilung und der Integration von nachhaltigem Handeln in die tägliche Arbeit.<sup>145</sup> Umso bedeutender ist die Rolle des transformierenden Führungsstil und die Unterstützung der Mitarbeiter für CSR.<sup>146</sup> *Velasco Vizcaíno et al.* (2021) sprechen dabei von sogenannter organisatorischer Bürgerschaft und definieren damit individuelles positives Mitarbeiterverhalten, das unabhängig von Vergütung und Entlohnung auftritt, aber dennoch wesentlich für das effiziente Funktionieren der Organisation ist.<sup>147</sup> Ihre Studienergebnisse bestätigten, dass die organisatorische Bürgerschaft durch den sparsamen Umgang mit Ressourcen aller Art und einer Vielfalt in den Arbeitsaufgaben positiv bestärkt wird und somit zu einer gesteigerten positiven Einstellung gegenüber CSR führt. Viel wichtiger ist aber die Erkenntnis, dass die Führungsqualitäten der Manager und die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter wesentlich zur Verstärkung dieses Effektes beitragen.<sup>148</sup> Erneut verdeutlicht dies die entscheidende Rolle von Human Resource vor dem Hintergrund der Mitarbeiterakzeptanz und Unterstützung für eine nachhaltige Unternehmensausrichtung.

Folglich, haben auch Personalabteilungen die Möglichkeit in der Erreichung des unternehmerischen Nachhaltigkeitsergebnisses mitzuwirken. Sie sind wesentlich daran beteiligt die richtigen Führungskräfte und Mitarbeiter zu rekrutieren und diesen die Möglichkeiten und Fähigkeiten zukommen zu lassen Nachhaltigkeit in die Tat umzusetzen.<sup>149</sup>

Basierend auf den dargestellten Erkenntnissen kann geschlossen werden, dass nachhaltige Human Resource Praktiken eine nachhaltigkeitsfördernde Umgebung schaffen, die Mitarbeiter in einer nachhaltigen Denkweise und Verhaltensweise bestärken und motivieren. Derartige Human Resource Programme bieten Unternehmen die Möglichkeit ihre Mitarbeiter mit den notwendigen Kenntnissen, Fähigkeiten und Motivationen für nachhaltiges Handeln auszurüsten. In weiterer Folge ist davon auszugehen, dass eine gesteigerte Akzeptanz für nachhaltiges Handeln zu einer gesteigerten Corporate Sustainability Performance des Unternehmens führt. Daraus abgeleitet ergibt sich folgende Hypothese:

Hypothese 2: Nachhaltige Human Resource Praktiken tragen durch ihre positive Wirkung für das soziale Wohlbefinden zur Bildung von Nachhaltigkeitskompetenz im Unternehmen bei, was wiederum zu einer gesteigerten CSP führt.

---

<sup>145</sup> Vgl. *Pellegrini et al.* (2018), S. 1229.

<sup>146</sup> Vgl. *Velasco Vizcaíno et al.* (2021), S. 538.

<sup>147</sup> Vgl. *Velasco Vizcaíno et al.* (2021), S. 538.

<sup>148</sup> Vgl. *Velasco Vizcaíno et al.* (2021), S. 539.

<sup>149</sup> Vgl. *Carollo / Guerci* (2018), S. 264 – 265.

#### 4.1.3 Die Nutzung von Sustainability Management Tools

Zur Steigerung des Nachhaltigkeitsergebnisses des Unternehmens müssen verschiedene Mechanismen zusammenwirken. Neben den Führungsqualitäten und Eigenschaften der Manager und nachhaltigen Human-Resource Maßnahmen kann dies durch die Nutzung von Nachhaltigkeitsmanagementinstrumenten (Sustainability Management Tools) gefördert werden. Sie ermöglichen es, das Management mit relevanten Informationen zu versorgen, den Wissenstransfer im Unternehmen zu unterstützen und die tatsächlichen Resultate einzelner Nachhaltigkeitsmaßnahmen zu messen.<sup>150</sup>

Es gibt eine Vielzahl von Instrumenten und Mechanismen für das Management von unternehmerischer Nachhaltigkeit. Das Wissen darüber welche SMTs für das jeweilige Unternehmen am besten geeignet sind, muss zunächst angeeignet werden, nichtsdestotrotz ist es aber umso bedeutender für den Erfolg in der Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie.

<sup>151</sup> Der Sammelbegriff der SMTs umfasst Management Methoden und Mechanismen aller Art, die dem Zweck der Implementierung von organisatorischer Nachhaltigkeit dienen.<sup>152</sup> Die Recherche liefert eine große Anzahl an Instrumenten. Dazu zählen beispielsweise Instrumente, die die Ökobilanz, den Material- oder Energiebilanz des Produktes, der Dienstleistung oder des Unternehmens messen (1)<sup>153</sup>; Nachhaltigkeitsindikatoren oder Benchmarks, die insbesondere in der Entscheidungsfindung unterstützen sollen (2)<sup>154</sup>; Systeme und Software, die der Datenerfassung und -Speicherung von Nachhaltigkeitsinformation dienen (3)<sup>155</sup>, und zu guter Letzt Instrumente zur Darstellung und Berichterstattung von Nachhaltigkeitsergebnissen wie Nachhaltigkeitsberichte- und Visualisierungstools (4)<sup>156</sup>.

Da derartige Instrumente sowohl zur Bereitstellung der nötigen Nachhaltigkeitsinformation für die Führungsebene dienen, als auch die Messung und Überwachung der aktuellen Nachhaltigkeitsinitiativen ermöglicht<sup>157</sup>, ist davon auszugehen, dass SMTs auch zur Steigerung der CSP beitragen. Trotz der Bedeutung von SMTs für die erfolgreiche Durchsetzung nachhaltigen Handelns, ist deren Wirksamkeit für die CSP nur wenig erforscht.

---

<sup>150</sup> Vgl. *Epstein / Roy* (2001), S. 600.

<sup>151</sup> Vgl. *Hörisch et al.* (2015) S. 247.

<sup>152</sup> Vgl. *Hörisch et al.* (2015), S. 241.

<sup>153</sup> Vgl. *Epstein / Roy* (2001), S. 591; *Hörisch et al.* (2015), S. 241.

<sup>154</sup> Vgl. *Hörisch et al.* (2015), S. 241.

<sup>155</sup> Vgl. *Epstein / Roy* (2001), S. 591.

<sup>156</sup> Vgl. *Hörisch et al.* (2015), S. 241.

<sup>157</sup> Vgl. *Hörisch et al.* (2015), S. 241.



Hörisch *et al.* (2015) untersuchten den Zusammenhang zwischen der Nutzung von Nachhaltigkeitsmanagementtools und der Verbesserung der ökologischen Unternehmensperformance. Die Ergebnisse bestätigten, dass SMTs essenziell für die erfolgreiche Implementierung der Nachhaltigkeitsvision im Unternehmen sind und nachweislich zur Verbesserung der ökologischen Ergebnisse beitragen.<sup>158</sup> Nichtsdestotrotz sind nicht alle Tools für jeden Zweck optimal einsetzbar. Wie aus dem Namen bereits geschlossen werden kann, können etwa Instrumente zur Darstellung der Ökobilanz zur Verbesserung der ökologischen Performance beitragen, aber kaum zur Steigerung der sozialen Performance.<sup>159</sup> Es ist daher unerlässlich den Anwendungsbereich und Nutzungsradius der einzelnen Tools zu kennen, um sie entsprechend ihrer Wirksamkeit einsetzen zu können. Vor allem im Zusammenhang mit der Nutzung von Umweltmanagementsystemen konnte aber ein nachweislich positiver Effekt für die Umweltleistung des Unternehmens bestätigt werden. Die Nutzungsmöglichkeiten von Umweltmanagementwerkzeugen erwiesen sich dabei als vielfältig. Sie bieten unter anderem die Möglichkeit der Lebenszyklusbewertung eines Produktes, der Darstellung von Ursachen und die Möglichkeit der Quantifizierung von potentiellen negativen Umweltauswirkungen, der Darbietung von umweltfreundlicheren Alternativen sowie der Kommunikation der erreichten Ergebnisse an Interessierte.<sup>160</sup>

Aus einer breiteren Perspektive betrachteten *Epstein und Roy* (2001) welche Treiber tatsächlich für Corporate Social Performance ursächlich sind. In diesem Zusammenhang bestätigten sie, dass Instrumente wie Produktlebenszyklusanalysen, Audits zur Überprüfung der sozialen Standards sowie Managementsysteme, wie das Umweltmanagementsystem nach ISO 14001, erhebliches Potential für die Verbesserung der sozialen und ökologischen Ergebnisse bieten.<sup>161</sup> Die Unterstützung durch geeignete Strukturen und Organisationssysteme gilt als wesentliche Voraussetzung, um Nachhaltigkeitsziele realisieren und die Vorteile daraus nutzen zu können.<sup>162</sup> Darüber hinaus bedarf es eines Indikatoren-Sets, das die Quantifizierung und Leistungsmessung der getätigten Maßnahmen und Ziele widerspiegelt.<sup>163</sup>

Während sich eine Vielzahl von Instrumenten auf die Nutzung im Zusammenhang mit einer einzelnen Nachhaltigkeitsdimension beschränken, existieren Werkzeuge die sich im

---

<sup>158</sup> Vgl. Hörisch *et al.* (2015), S. 241.

<sup>159</sup> Vgl. Hörisch *et al.* (2015), S. 241.

<sup>160</sup> Vgl. Hörisch *et al.* (2015), S. 241.

<sup>161</sup> Vgl. *Epstein / Roy* (2001), S. 591.

<sup>162</sup> Vgl. *Epstein / Roy* (2001), S. 593 – 594.

<sup>163</sup> Vgl. *Epstein / Roy* (2001), S. 595.

Gegensatz dazu auf alle drei Dimensionen der Triple Bottom Line – Umwelt, Soziales und Finanzen – anwenden lassen. Dazu zählen beispielsweise Indikatoren oder etwa die Sustainability Balanced Scorecard (SBSC). Die SBSC gilt als eines der wichtigsten Steuerungsinstrumente für Corporate Social Responsibility.<sup>164</sup> Basierend auf dem Modell von *Kaplan und Norton* umfasst die SBSC auch nicht-finanzielle Einflussgrößen,<sup>165</sup> und ermöglicht so die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in die Organisation.<sup>166</sup> Die Funktion der SBSC besteht darin die Strategieumsetzung zu unterstützen.<sup>167</sup> Dies erfolgt anhand der Darstellung von fünf Handlungs- und Steuerungsperspektiven: Finanzen, Kunden, interne Prozess, Know-How bzw. organisatorisches Lernen und marktexterne Einflüsse. Dadurch gelingt es Umwelt- und Sozialthemen, zusätzlich zu finanziellen Belangen, zu berücksichtigen und die Auswirkung jeder einzelnen Maßnahme in wirtschaftlicher und nachhaltiger Hinsicht zu bewerten.<sup>168</sup> Ein wesentliches Ziel der SBSC liegt darin Entscheidungsträgern ein besseres Verständnis für die Auswirkung der Nachhaltigkeitsthemen im Unternehmen zu geben.<sup>169</sup>

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass SMTs wesentlich für den Umsetzungsprozess einer Nachhaltigkeitsstrategie sind. Sie sind aber nicht allein verantwortlich für das Nachhaltigkeitsergebnis des Unternehmens. Nur in Kombination mit einer entsprechenden Strategie und den Fähigkeiten und Kompetenzen im Unternehmen wird eine erfolgreiche Strategieumsetzung möglich sein. Insgesamt gibt es eine Vielzahl an möglichen Instrumenten mit jeweils unterschiedlichen Stärken und Schwächen. Ihre tatsächliche Effektivität hängt aber von ihrer Gestaltung und Implementierung im jeweiligen Unternehmenskontext ab.

Trotz des erheblichen Potentials, das von SMTs ausgeht, gibt es kaum valide empirische Daten, die den Zusammenhang von SMTs und der CSP belegen. Unabhängig vom jeweiligen Anwendungsbereich des einzelnen Tools, ist davon auszugehen, dass die Nutzung von Sustainability Management Tools aufgrund der soeben dargestellten Möglichkeiten und Vorteile zur Verbesserung der Corporate Sustainability Performance beiträgt. Deshalb, die folgende Hypothese:

Hypothese 3: Die Nutzung von Nachhaltigkeitsmanagementtools innerhalb des Unternehmens trägt durch deren positive Wirkung auf das Management (im Sinne der

---

<sup>164</sup> Vgl. *Hansen / Schaltegger* (2018), S. 937

<sup>165</sup> Vgl. *Kaplan / Norton* (1992); *Hansen / Schaltegger* (2016), S. 193.

<sup>166</sup> Vgl. *Hansen / Schaltegger* (2018), S. 937.

<sup>167</sup> Vgl. *Hansen / Schaltegger* (2018), S. 938.

<sup>168</sup> Vgl. *Günther / Steinke* (2016), S. 61 – 62.

<sup>169</sup> Vgl. *Hansen / Schaltegger* (2018), S. 940.

Organisation, Quantifizierung, Steuerung und Kommunikation) von Nachhaltigkeitsmaßnahmen zur Bildung von Managementkompetenz bei.

#### 4.1.4 Der Einfluss von Nachhaltigkeitskomitees- und Beauftragten

Ein weiteres wesentliches Einflusskriterium für das Erreichen von CSP sind sogenannte CSR-Komitees oder CSR-Beauftragte, auch oftmals als Chief Sustainability Officers (CSOs) bezeichnet. Sie finden vor allem Anwendung in großen, multinationalen Unternehmen mit einem modernen Managementansatz mit dem nötigen Bewusstsein für Nachhaltigkeit. Es bietet Organisationen die Möglichkeit, nachhaltigkeitspezifisches Know-How konzentriert und institutionalisiert im Unternehmen zu integrieren. Dies erfolgt oftmals anhand eines CSR-Komitees, bestehend aus mehreren Mitgliedern, oder etwa einem CSR-Beauftragten, der speziell für die Nachhaltigkeitsaspekte im Unternehmen verantwortlich ist. Die Aufgaben einer solchen Institution sind vielfältig. Ganz allgemein reichen diese von Beratung der Entscheidungsträger in Bezug auf CSR bis hin zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen sowohl im Unternehmen als auch über die Liefer- und Beschaffungskette hinweg.<sup>170</sup> Es soll als Ergänzung zu den klassischen Positionen im Top-Management dienen, wie etwa CEO, CFO oder COO, und so das Unternehmen auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit unterstützen.<sup>171</sup> Es liegt in ihrer Verantwortung die Geschäftspraktiken auf ihre ökologische und soziale Verträglichkeit hin zu überprüfen und gegebenenfalls Änderungen in Strategie und Umsetzung einzuleiten, sodass letztendlich eine nachhaltige Unternehmensentwicklung in Einklang mit den finanziellen Zielen angestrebt werden kann.<sup>172</sup> Die Analyse von *Velte und Stawinoga* (2020) zeigt, dass sich die Schaffung einer eigenen CSR-Position im Unternehmen, sei es durch ein CSR-Komitee oder einzelne CSR-Beauftragte, einerseits positiv auf die CSR-Berichterstattung aber andererseits auch auf die CSR-Performance auswirkt.<sup>173</sup>

Ob durch die Einrichtung eines CSR-Komitees bzw. die Bestellung eines CSR-Beauftragten tatsächlich ein verbessertes Nachhaltigkeitsergebnis resultiert, ist im Wesentlichen davon abhängig, ob es sich dabei um eine rein symbolische Geste handelt, oder ob, dadurch tatsächlich Änderungen im Unternehmen stattfinden. Aufgrund der dargebotenen Studien und Ergebnisse, ist aber davon auszugehen, dass sich die Schaffung einer unternehmensinternen Institution mit der Hauptverantwortlichkeit für CSR positiv auf das Nachhaltigkeitsergebnis auswirkt. Der Vorwurf eines rein symbolischen Akts und der Verfolgung einer sogenannten Greenwashing-Strategie, in dem sich das Unternehmen durch derartige Aktionen ein

---

<sup>170</sup> Vgl. *Velte / Stawinoga* (2020), S. 334 – 335.

<sup>171</sup> Vgl. *Velte / Stawinoga* (2020), S. 337.

<sup>172</sup> Vgl. *Velte / Stawinoga* (2020), S. 337.

<sup>173</sup> Vgl. *Velte / Stawinoga* (2020), S. 336.

Mindestmaß an CSR-Legitimität bzw. ein nachhaltigeres Image erreichen will, sei demnach vernachlässigbar.<sup>174</sup>

Die Annahme von *Peters et al.* (2019) wonach der Unterschied zwischen einer symbolischen und einer wirksamen CSR-Position von der nachhaltigkeitsspezifischen Erfahrung und Expertise der ausführenden Person abhängig ist, konnte nicht bestätigt werden.<sup>175</sup> Generell publizierten *Peters et al.* (2019) Studienergebnisse, die sich von der zuvor angeführten Analyse von *Velte und Stawinoga* (2020) unterscheiden. Entgegen der Erwartungen stellte sich heraus, dass die Ernennung von CSOs mit Nachhaltigkeitsexpertise keinen positiven Effekt auf das Nachhaltigkeitsergebnis habe.<sup>176</sup> Im Gegensatz dazu erwiesen sich aber CSOs repräsentiert durch Nicht-Experten auf dem Gebiet von CSR als negativ für die CSP. Die Ergebnisse lassen darauf schließen, dass CSO-Ernennungen vielmehr symbolischen Charakter besitzen, als den Wunsch tatsächliche Änderungen erzielen zu wollen.<sup>177</sup>

Im Detail zeigten die Ergebnisse, dass die Bestellung von CSO-Beauftragten mit keiner Leistungsverbesserung einherging für Unternehmen, die generell eine schlechte Nachhaltigkeitsperformance zeigten. Im Gegensatz dazu, konnte in Organisationen, die bessere Nachhaltigkeitsergebnisse aufwiesen, ein weitere signifikante Leistungssteigerung nach 3 Jahren ab CSO-Bestellung erzielt werden. Dieser Effekt konnte insbesondere durch die Expertise der Beauftragten verstärkt werden.<sup>178</sup> Insbesondere bei den Schlecht-Performern kann also daraus geschlossen werden, dass die Ernennung eher als rein zeremonielle Geste zu erachten ist ohne einer tatsächlichen Änderungsabsicht im Hintergrund. Die zeitverzögerte Verbesserung deutet auf die Komplexität und Langfristigkeit hin, durch die der Begriff der Nachhaltigkeit geprägt ist.<sup>179</sup>

Weitere Studien bekräftigten die Hypothese, dass ein Nachhaltigkeitsausschuss zur Verbesserung der CSP beiträgt. Schwachstellen in Bezug auf nachhaltiges Handeln würden zwar nicht gemindert, dafür aber Stärken hervorgehoben und positiv beeinflusst werden.<sup>180</sup> Diese Ergebnisse decken sich wiederum mit den zuvor erwähnten, wonach Unternehmen mit schlechter Nachhaltigkeitsleistung keine Verbesserung erlangen, gute Performer hingegen schon von der Ernennung von Nachhaltigkeitsbeauftragten profitieren.<sup>181</sup> Als besonders

---

<sup>174</sup> Vgl. *Velte / Stawinoga* (2020), S. 334 – 335.

<sup>175</sup> Vgl. *Peters et al.* (2019), S. 1066.

<sup>176</sup> Vgl. *Peters et al.* (2019), S. 1067.

<sup>177</sup> Vgl. *Peters et al.* (2019), S. 1078.

<sup>178</sup> Vgl. *Peters et al.* (2019), S. 1065.

<sup>179</sup> Vgl. *Peters et al.* (2019), S. 1080.

<sup>180</sup> Vgl. *Burke et al.* (2019), S. 1165 – 1166.

<sup>181</sup> Vgl. *Peters et al.* (2019), S. 1065.

wirksam erwiesen sich sogenannte fokussierte Komitees, im Vergleich zu allgemein ausgerichteten Komitees, die aufgrund ihrer Aufmerksamkeit für eine spezifische Interessengruppe (Umwelt, Gemeinde oder Mitarbeiter) für eine Verbesserung in der jeweiligen TBL-Dimension sorgten.<sup>182</sup> Es folgt, dass Nachhaltigkeitsausschüsse variabel sind und unterschiedliche Ausrichtungen haben können. Idealerweise folgen diese aber einem speziellen Fokus, um so bestmöglich zur Verbesserung der CSP beitragen zu können.<sup>183</sup>

In Unabhängigkeit der widersprüchlichen Studienergebnisse, ist davon auszugehen, dass die Errichtung einer CSR-Stelle im Unternehmen früher oder später zur Verbesserung der unternehmerischen Nachhaltigkeitsleistung führen wird. CSOs sorgen für das nötige Bewusstsein für Nachhaltigkeit im Unternehmen, vertreten die Interessen diverser Stakeholder und bringen die Unternehmensstruktur mit der Nachhaltigkeitsvision in Einklang.<sup>184</sup> Als Folge, die Darstellung der 4. Hypothese:

Hypothese 4: Die Einrichtung einer verantwortlichen CSR-Stelle im Unternehmen – durch CSR-Beauftragte, Komitees oder Ausschüsse - trägt zur Steigerung der Managementkompetenz bei.

#### 4.1.5 Der Einfluss von Führungsstrukturen und Eigentümerverhältnissen

Es gilt als eine der bedeutendsten Herausforderungen der modernen Zeit CSR langfristig ins Unternehmen zu integrieren. Als besonders entscheidende Variable zum Erfolg gilt die Führungs- und Verwaltungsstruktur der Organisation.<sup>185</sup> Wie der folgende Abschnitt zeigt, können neben CEOs oder anderen Managementfunktionen auch Führungs- und Eigentumsverhältnisse erheblichen Einfluss auf die nachhaltige Ausrichtung einer Organisation ausüben.

Gerade hinsichtlich der langfristigen Ausrichtung des Unternehmens hat der Vorstand erhebliche Verantwortung. Zu den Aufgaben zählt unter anderem die Auswahl und Führung von Positionen des Top-Managements, die Bereitstellung von Ressourcen und Informationen sowie die Darstellung einer gewissen repräsentativen Rolle nach außen hin. Es gibt unterschiedliche Meinungen darüber, welche Funktionen und Verantwortlichkeiten Vorstände im Unternehmen haben. Während dem Vorstand oftmals die oben angeführten funktionalen Aufgaben zugeschrieben werden, sind wiederum andere der Meinung, dass

---

<sup>182</sup> Vgl. *Burke et al.* (2019), S. 1174 – 1175.

<sup>183</sup> Vgl. *Burke et al.* (2019), S. 1181 – 1183.

<sup>184</sup> Vgl. *Burke et al.* (2019), S. 1161 – 1162; *Peters et al.* (2019).

<sup>185</sup> Vgl. *Beji et al.* (2020), S. 2.

Vorstandsmitglieder häufig nur eine rein symbolische Rolle einnehmen ohne tatsächlich Einfluss auf strategische und operative Entscheidungen auszuüben.<sup>186</sup>

Die Forschungen zum Zusammenhang von Vorständen und der CSP eines Unternehmens sind vielfältig. *Shaukat et al.* (2016) untersuchten den Zusammenhang zwischen Attributen auf Vorstandsebene, dessen CSR-Strategie und die CSP des Unternehmens.<sup>187</sup> Sie kamen dabei zu dem Schluss, dass Vorstände mit einer stärkeren CSR-Ausrichtung eine proaktive und umfassende CSR-Strategie entwickeln, die wiederum in eine gesteigerte Umwelt- und Sozialleistung der Organisation mündet.<sup>188</sup> Eine groß angelegte Studie von *Beji et al.* (2020) mit dem Ziel die Auswirkung der Vorstandsvielfalt auf das Ergebnis der CSR-Maßnahmen zu analysieren, lieferte ähnliche aber noch umfangreichere Ergebnisse. Der Begriff der Vielfältigkeit wurde mit Hilfe von zwei Dimensionen dargestellt: (1) die Vielfalt in den Verwaltungsräten gemessen anhand von strukturellen Attributen wie Größe, Dualitätsstruktur und Unabhängigkeit der Mitglieder, sowie (2) Vielfalt bestimmt durch demographische Attribute wie beispielweise Geschlecht, Alter und Bildungshintergrund.<sup>189</sup> Die Ergebnisse unterstützen die Annahme, dass eine verstärkte Vielfalt innerhalb des Aufsichtsrates zu einer verbesserten CSP führt. Als besonders förderlich in diesem Kontext erwiesen sich Vorstände, die über Mitglieder unterschiedlichen Alters und Geschlechts verfügen, durch externe Mitglieder besetzt sind oder hochqualifizierte Direktoren als Bestandteil betrachten dürfen. Außerdem zeigen größere Verwaltungsgremien ebenso mehr Unterstützung für die Nachhaltigkeitsleistung der Organisation.<sup>190</sup> Ursächlich für die gesteigerte Nachhaltigkeitsleistung ist die Tatsache, dass unterschiedliche Vorstandsmitglieder über ein breiteres Spektrum an Erfahrungen und Kenntnissen verfügen, die zu einer erhöhten Sensibilität und Problemlösungsfähigkeit in Sachen Nachhaltigkeit und CSR führen.<sup>191</sup> Zu ähnlichen Schlussfolgerungen kamen bereits einige Jahre zuvor *Post et al.* (2015). Ihre Studie erklärt, dass die Wahrscheinlichkeit des Unternehmens für nachhaltigkeitsorientierte Partnerschaften steigt und in Folge deren soziale Leistung, je höher die Vertretung von Frauen oder unabhängigen Mitgliedern im Verwaltungsrat ist.<sup>192</sup>

---

<sup>186</sup> Vgl. *Yuan et al.* (2011), S. 77 – 78.

<sup>187</sup> Vgl. *Shaukat et al.* (2016), S. 569.

<sup>188</sup> Vgl. *Shaukat et al.* (2016), S. 575 – 576.

<sup>189</sup> Vgl. *Beji et al.* (2020), S. 3.

<sup>190</sup> Vgl. *Beji et al.* (2020), S. 1.

<sup>191</sup> Vgl. *Beji et al.* (2020), S. 3.

<sup>192</sup> Vgl. *Post et al.* (2015), S. 429 – 430.

Hussain et al. (2018) untersuchten die Auswirkung unterschiedlicher Corporate Governance (CG) Strukturen auf jede einzelne Dimension der Nachhaltigkeitsleistung.<sup>193</sup> Basierend sowohl auf der Stakeholder-Theorie, wonach Corporate Governance zu einer gesteigerten Berücksichtigung der Stakeholder-Interessen durch CSR führt<sup>194</sup>, als auch auf der Agency-Theorie, wonach erwartet wird, dass unabhängige Vorstandsmitglieder weniger der Einflussnahme von Shareholdern oder Managern unterliegen<sup>195</sup>, gehen sie davon aus, dass sich gewisse CG-Variablen positiv auf die Nachhaltigkeitsleistung auswirken. Die Ergebnisse zeigten, dass unabhängige (externe) Vorstandsmitglieder zur Steigerung von ökologischer und sozialer Performance beitragen. Die Beteiligung von Frauen im Vorstand erwies sich zunächst als förderlich für die Unabhängigkeit des Vorstands sowie der Steigerung der sozialen Leistung. Gleiches gilt für die Aktivität des Verwaltungsrates, gemessen an der Zahl der Meetings pro Jahr – hier konnte ebenso ein positiver Zusammenhang zu der sozialen Performance identifiziert werden. Hinsichtlich der Ernennung eines CSR-Komitees konnte ein signifikant positiver Effekt auf die Verbesserung von ökologischer und sozialer Leistung festgestellt werden. Als wirksam für die Verbesserung von ökologischer Performance erwies sich beispielsweise die Idee der Rollentrennung, wonach der CEO nicht als Mitglied des Vorstands fungieren sollte.<sup>196</sup> Überraschenderweise konnte keine Auswirkung der CG-Mechanismen auf die finanzielle Leistung des Unternehmens festgestellt werden. Die dargestellten Untersuchungsergebnisse unterstützen die Idee der effektiven Unternehmensführung. Sowohl für die Überwachung der Unternehmensinteressen als auch für die Förderung von Nachhaltigkeit können entsprechende Corporate Governance Strukturen von großem Vorteil sein.<sup>197</sup>

Aus einer etwas differenzierteren Sichtweise betrachtete Galbreath (2017) den Einfluss von Vorstandsmitgliedern auf die CSP des Unternehmens. Demzufolge ist die zeitliche Orientierung mit der Rolle der Vorstandsmitglieder – er spricht von Insidern und Outsidern – im Rat verknüpft. Beispielsweise wurde bestätigt, dass Insider im Vorstand, aufgrund ihrer kurzfristigen Ziele und des Leistungsdrucks weniger häufig langfristige Zeithorizonte priorisieren. Insbesondere die langfristige Ausrichtung spielt aber bei Entscheidungen im Bereich von CSR eine wesentliche Rolle.<sup>198</sup> Hingegen scheinen externe Vorstandsmitglieder in der Regel unabhängiger und freier von den Einflüssen der kurzfristigen

---

<sup>193</sup> Vgl. Hussain et al. (2018), S. 411 – 412.

<sup>194</sup> Vgl. Hussain et al. (2018), S. 413.

<sup>195</sup> Vgl. Hussain et al. (2018), S. 416 – 417.

<sup>196</sup> Vgl. Hussain et al. (2018), S. 411 – 412.

<sup>197</sup> Vgl. Hussain et al. (2018), S. 426 – 429.

<sup>198</sup> Vgl. Galbreath (2017), S. 358.

Entscheidungsausrichtung der Unternehmensführung zu sein. Dies führt dazu, dass externe Mitglieder daher eher langfristig ausgerichtete CSR-Aktivitäten und Programme befürworten und somit zur Steigerung der CSP beitragen.<sup>199</sup>

Die Tatsache, ob das Unternehmen im Familienbesitz ist oder über andere Eigentümerverhältnisse verfügt, gilt ebenso als Einflussfaktor für das Interesse des Vorstands für CSR. Die zuvor dargestellte Studie von *Beji et al.* (2020) bestätigte, dass Vorstände von Familienunternehmen weniger divers in der Zusammensetzung in Bezug auf Alter sowie Bildungshintergrund sind und als weniger unabhängig gelten. In weiterer Folge zeigt sich, dass Nicht-Familienunternehmen bessere Nachhaltigkeitsergebnisse liefern als jene Unternehmen, die sich unter familiärer Führung befinden.<sup>200</sup> Für die Nachhaltigkeitsperformance für das Unternehmen bedeutet dies eine verringerte Leistung für Familienunternehmen im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen.<sup>201</sup>

Ähnliche Annahmen trafen *Oh et al.* (2019) in ihrer Studie. Sie behaupteten, dass die Funktionalität von Vorständen, im Sinne der Ausführung ihrer Aufgaben wie die Überwachung und Bereitstellung von Ressourcen im Unternehmen, wesentlich durch den Grad an familiärer Führung und Entscheidungskraft beeinflusst wird. Unabhängige, diversifizierte Vorstände in Bezug auf Geschlecht und Bildungshintergrund würden sich aufgrund ihres vielfältigen Kontexts verstärkt für unterschiedliche Interessen sowie nachhaltiges Engagement einsetzen.<sup>202</sup> Der Grad an familiärer Einflussnahme bestimme demnach die Effektivität des Vorstands im Unternehmen. Verwaltungsräte aus familiengeführten Unternehmen würden oftmals zur weiteren Vertretung der Familieninteressen und als symbolträchtige Geste für Stakeholder dienen. In nicht-familiengeführten Unternehmen hingegen, nehmen Vorstände eine richtungsweisende Governance-Funktion mit entsprechenden Befugnissen und Entscheidungskompetenzen ein.<sup>203</sup> Es zeigte sich, dass sich insbesondere vielfältige Verwaltungsräte in Bezug auf den Bildungshintergrund der Mitglieder, positiv auf die CSR in Unternehmen mit schwacher familiärer Beteiligung auswirken. In familiengeführten Unternehmen konnte der exakt gegenteilige Effekt nachgewiesen werden, wonach sich die Vielfältigkeit negativ auf die CSR auswirkt.<sup>204</sup> Gleiches konnte für Verhältnis von externen, unabhängigen Vorstandsmitgliedern festgestellt werden. Folglich, ist davon auszugehen, dass Unternehmen mit starker Familienbeteiligung die Vielfältigkeit und Unabhängigkeit des

---

<sup>199</sup> Vgl. *Galbreath* (2017), S. 359.

<sup>200</sup> Vgl. *Beji et al.* (2020), S. 15 – 16.

<sup>201</sup> Vgl. *Beji et al.* (2020), S. 17.

<sup>202</sup> Vgl. *Oh et al.* (2019), S. 23 – 24.

<sup>203</sup> Vgl. *Oh et al.* (2019), S. 23.

<sup>204</sup> Vgl. *Oh et al.* (2019), S. 26.



Vorstands vielmehr als eine symbolische Rolle verstehen als eine faktische Führungsfunktion.

205

Zu vergleichbaren Schlussfolgerungen kamen *Campopiano und De Massis (2015)*, die bestätigten, dass Familienunternehmen trotz ihrer größeren Vielfalt in der CSR-Berichterstattung in geringerem Maße übereinstimmend mit CSR-Standards handeln.<sup>206</sup> Die Einhaltung von CSR-Maßnahmen ist somit für Familienunternehmen von geringerer Bedeutung als für Nicht-Familienunternehmen. Dies impliziert, dass die CSR-Berichterstattung von Familienunternehmen lediglich als Nachweis der unternommenen Anstrengungen interpretiert werden kann, nicht aber als tatsächliche Pflicht dem Druck diverser Interessensgruppen nachzukommen sich nach allgemein anerkannten Standards wie dem Carbon-Disclosure Projekt auszurichten.<sup>207</sup> Die CSR-Berichterstattung von Familienunternehmen kann somit auch als weniger effektiv erachtet werden.

Bestätigende Ergebnisse für den Zusammenhang von nicht-familiengeführten multinationalen Organisationen und CSR-Maßnahmen konnten auch *Cordeiro et al. (2018)* feststellen. Konträr zu den bisher dargestellten Ergebnissen, zeigten sie jedoch einen positiven Zusammenhang zwischen familiengeführten Unternehmen und dem CSR-Engagement im Unternehmen.<sup>208</sup>

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass unterschiedliche Ausprägungen und Zusammensetzungen von Führungs- und Eigentümerstrukturen zunächst einen Effekt auf das Bewusstsein für CSR und die Entstehung von Nachhaltigkeitskompetenz und in weiterer Folge auf das Nachhaltigkeitsergebnis des Unternehmens ausüben. Als besonders relevant in diesem Zusammenhang haben sich die Attribute von Vorstandsmitgliedern wie Geschlecht, Bildungshintergrund bzw. fachliche Qualifikation und Unabhängigkeit erwiesen, sowie die Tatsache, ob sich das Unternehmen unter familiärer Führung befindet oder nicht. In weiterer Folge die Hypothesen:

Hypothese 5: Der Anteil an weiblichen und unabhängigen, beziehungsweise an diversen Vorstandsmitgliedern im Hinblick auf die fachliche Qualifikation erhöht die Entstehung von Managementkompetenz im Unternehmen.

---

<sup>205</sup> Vgl. *Oh et al. (2019)*, S. 26 – 30.

<sup>206</sup> Vgl. *Campopiano / De Massis (2015)*, S.519 – 521.

<sup>207</sup> Vgl. *Campopiano / De Massis (2015)*, S.519 – 521.

<sup>208</sup> Vgl. *Cordeiro et al. (2018)*, S. 1124 – 1125.

Hypothese 5a: Die Entstehung von Managementkompetenz im Unternehmen beeinflusst die Corporate Sustainability Performance.

Hypothese 6: Der Anteil an weiblichen und unabhängigen, beziehungsweise an diversen Vorstandsmitgliedern im Hinblick auf die fachliche Qualifikation erhöht die Entstehung von wirtschaftlicher Kompetenz im Unternehmen.

Hypothese 7: Je höher der Anteil an familiärer Beteiligung bei der Führung und Eigentum des Unternehmens, desto geringer die Entstehung von Managementkompetenz im Unternehmen.

Hypothese 7a: Die Entstehung von Managementkompetenz im Unternehmen beeinflusst die Corporate Sustainability Performance.

Hypothese 7b: Die Entstehung von sozialem Wohlbefinden im Unternehmen beeinflusst die Corporate Sustainability Performance.

Hypothese 7c: Die Entstehung von wirtschaftlicher Kompetenz im Unternehmen beeinflusst die Corporate Sustainability Performance.

## **5 EINSCHRÄNKUNGEN UND DISKUSSION DER LITERATUR**

---

Der dargebotene Literaturüberblick leistet einen Beitrag zur Beantwortung der Frage wie es Unternehmen möglich ist ihr Nachhaltigkeitsergebnis langfristig positiv zu beeinflussen. Wesentliche Einflussfaktoren und Voraussetzungen – wie die Eigenschaften von Spitzenpositionen, Tools zum Nachhaltigkeitsmanagement und weitere Bedingungen werden auf ihr Verhältnis zur Corporate Sustainability Performance hin dargestellt. Er dient als Ergänzung der bestehenden Literatur zum Thema des verantwortungsbewussten Managements und nachhaltiger Unternehmensführung sowie als praktischer Leitfaden für interessierte Unternehmen und ihre Mitarbeiter. Die Analyse bietet einen Überblick wie Nachhaltigkeitskompetenz in eine institutionalisierte Form gebracht und langfristig in die Geschäftstätigkeit integriert werden kann.

Die dargestellten Einflussfaktoren sind ausschließlich unternehmensinterner Natur: die Eigenschaften von Top-Managern, Human-Resource Methoden, andere Tools und Systeme zum unternehmerischen Nachhaltigkeitsmanagement, CSR-Komitees bzw. Beauftragte sowie die Unternehmensführung- bzw. Eigentumsverhältnisse. Einige der analysierten Artikel und Forschungen beschränkten sich auf die Untersuchung der Zusammenhänge der einzelnen

Faktoren auf die Bedeutung von Corporate Social Responsibility im Unternehmen.<sup>209</sup> Diese Literaturstudie führt die dargebotenen Denkansätze weiter und versucht diese um das Wirkungsverhältnis auf das Nachhaltigkeitsergebnis (CSP) des Unternehmens zu erweitern. Es geht vor allen Dingen darum, den Einfluss der einzelnen endogenen Unternehmensfaktoren auf die Bildung von Nachhaltigkeitskompetenz und in weiterer Folge auf die CSP zu verdeutlichen. Zugleich soll dies auch als Empfehlung für weitere Forschungsarbeiten dienen.

Als besonders zahlreich erwies sich das Spektrum an Literatur, das sich mit der Erforschung des Zusammenhangs von Merkmalen von Führungskräften in Unternehmen und CSR beschäftigt. Wiederum ein Großteil dieses Bereichs fokussierte sich auf CEOs und deren Besonderheiten.<sup>210</sup> Darunter befanden sich auch erst kürzlich veröffentlichte Publikationen. Das Interesse für die Bedeutung der wohl höchsten Position im Unternehmen scheint auch in den letzten Jahren nicht nachgelassen zu haben. Unterschiede in den einzelnen Publikationen ergeben sich vor allem durch ihre Grundlage der empirischen Daten. *Gröschl et al.* (2019) belegten ihre Annahmen anhand einer Case Study am Beispiel des CEO von Puma; *Bernard et al.* (2018) bezogen sich in ihrer Forschung auf die Daten von 88 öffentlichen Unternehmen aus Frankreich betrachtet auf einen Zeitraum von 13 Jahren und *Ahn* (2020) griff in seiner Analyse auf die Daten einer Stichprobe bestehend aus 100 Fortune 500 Firmen zurück, die über ausreichend finanzielle Mittel verfügten um langfristige strategische Investitionen zu tätigen. Ähnliches gilt für *Al-Shammari et al.* (2019): sie untersuchten ihre Hypothesen mit Hilfe der verfügbaren Daten von 134 Fortune 500 gelisteten Unternehmen für die Jahre 2008 bis 2013. Vor allem bei der Fallstudie von *Gröschl et al.* (2019) besteht eine Einschränkung darin, dass die Resultate ausschließlich aus einem einzelnen Anwendungsbeispiel gewonnen wurden. Ungeachtet der unterschiedlichen empirischen Datengrundlage kamen alle Publikationen zu vergleichbaren Ergebnissen, wonach ein klarer Zusammenhang zwischen den persönlichen Merkmalen und Erfahrungen von CEOs und dem CSR-Engagement bzw. der CSP besteht. Dies impliziert wiederum, dass die Resultate in der präsentierten Form als signifikant und für eine breite Masse von Unternehmen gültig sind. Selbstverständlich wäre es von Vorteil die Stichproben weiter zu vergrößern, um eine verstärkte Generalisierbarkeit der Ergebnisse erzielen zu können. Hinzukommt, dass sich die Studien auf einzelne Persönlichkeitsmerkmale, wie etwa Narzissmus <sup>211</sup> oder kognitive Fähigkeiten <sup>212</sup>

---

<sup>209</sup> Vgl. *Waldman et al.* (2006), *Galbreath* (2017), *Pellegrini et al.* (2018), *Al-Shammari et al.* (2019), *Oh et al.* (2019).

<sup>210</sup> Vgl. *Waldman et al.* (2006), *Bernard et al.* (2018), *Al-Shammari et al.* (2019), *Gröschl et al.* (2019), *Ahn* (2020).

<sup>211</sup> Vgl. *Al-Shammari et al.* (2019).

<sup>212</sup> Vgl. *Ahn* (2020).

beschränken. Darüber hinaus existieren auch weitere Charakteristika, wie beispielsweise Charisma, Einfühlungsvermögen und Authentizität, die im Kontext des nachhaltigen Managements von besonderem Interesse wären.

Widersprüchlichkeiten ließen sich vor allen Dingen in der Untersuchung des Zusammenhangs der Eigentümer- und Führungsstruktur auf das CSR-Engagement im Unternehmen feststellen. Während die Mehrheit der Studien über ein negatives Verhältnis zwischen Familienunternehmen und CSR berichteten <sup>213</sup>, kamen *Cordeiro et al.* (2018) zum exakt gegenteiligen Ergebnis.<sup>214</sup> Als ursächlich dafür dürfte der kulturelle und institutionelle Hintergrund, in dem der Zusammenhang untersucht wurde, sein. Im Gegensatz zu anderen Studien, führten *Cordeiro et al.* (2018) ihre Untersuchung in Indien durch, das nach wie vor als Entwicklungsland gilt, in dem sich der Kontext vor allem im Hinblick auf politische und wirtschaftliche Aspekte erheblich von dem eines Industriestaates unterscheiden kann. Der ebenfalls festgestellte negative Zusammenhang zwischen staatlich geführten Unternehmen und CSR kann als weiteres Indiz für die schwachen staatlichen Vorschriften hinsichtlich unternehmerischer Nachhaltigkeit im asiatischen Kulturraum erachtet werden.<sup>215</sup> Es zeigt sich, dass die Ergebnisse nicht auf eine Zeile reduziert werden dürfen, sondern auch unter Berücksichtigung des jeweiligen Kontexts interpretiert werden müssen.

Weitere Unterschiede in den Ergebnissen ergaben sich auch in den Studien von *Pellegrini et al.* (2018) und *Galbreath* (2017). Während *Pellegrini et al.* (2018) keine positive Wirkung von Schulungen und Vergütungsmaßnahmen auf das Nachhaltigkeitsverhalten der Mitarbeiter feststellen konnten,<sup>216</sup> zeigten die Ergebnisse von *Galbreath* (2017) einen positiven Effekt zwischen den Schulungsmaßnahmen bzw. einer nachhaltigkeitsorientierten Entlohnung auf Corporate Social Responsibility.<sup>217</sup> Es muss aber an dieser Stelle erwähnt werden, dass sich die Ergebnisse von *Pellegrini et al.* (2018) auf ein einzelnes italienisches Handelsunternehmen beziehen, wohingegen *Galbreath* (2017) auf eine deutlich größere Stichprobe, bestehend aus 300 australischen Großunternehmen, zurückgreift.

Trotz der teils unterschiedlichen Ergebnisse zeigt die dargestellte Literatur doch ein eindeutiges Gesamtbild: unternehmensinterne Faktoren, Fähigkeiten und Praktiken sind mindestens genauso ausschlaggebend wie exogene Faktoren, wenn es darum geht einen

---

<sup>213</sup> Vgl. *Campopiano / De Massis* (2015), *Oh et al.* (2019), *Beji et al.* (2020).

<sup>214</sup> Vgl. *Cordeiro et al.* (2018), S. 1124 – 1125.

<sup>215</sup> Vgl. *Cordeiro et al.* (2018), S. 1126.

<sup>216</sup> Vgl. *Pellegrini et al.* (2018), S. 1229.

<sup>217</sup> Vgl. *Galbreath* (2017), S. 365 – 366.

Beitrag zur Erklärung und Verbesserung der Nachhaltigkeitsperformance im Unternehmen zu leisten.

Eine wesentliche Einschränkung der dargestellten Literatur besteht mit Sicherheit darin, dass einige der genannten Einflussfaktoren, wie etwa Top-Managementpositionen, die Ernennung von Nachhaltigkeitsbeauftragten aber auch die Nutzung von Software und Systemen zum Nachhaltigkeitsmanagement, nur im Kontext von großen, multinationalen Unternehmen untersucht werden können. Klein- und Mittelbetriebe verfügen häufig nicht über die notwendigen organisatorischen und finanziellen Ressourcen, um den Anforderungen, die nachhaltiges Handeln mit sich bringt, gerecht zu werden.<sup>218</sup> Dabei wäre es ebenso von Bedeutung ähnliche Untersuchungen anhand der Daten von Klein- und Mittelunternehmen anzustellen. Davon ausgehend, dass KMUs für etwa 90% der weltweiten Geschäftstätigkeit und dabei mehr als die Hälfte aller Beschäftigten einsetzt, muss davon ausgegangen werden, dass KMUs einen nicht minder wichtigen Effekt auf die Nachhaltigkeit ausüben.<sup>219</sup>

Eine weitere Limitation dieser Masterarbeit ist der Fokus auf Publikationen in deutscher und englischer Sprache. Es ist davon auszugehen, dass bei einem globalen Begriff wie es die unternehmerische Nachhaltigkeit nun mal ist, auch weitere relevante Arbeiten in anderen Sprachen von Relevanz sein könnten. Die Analyse auf andere Sprachen auszuweiten, könnte neue Aspekte ans Licht bringen bzw. die Resultate weiter unterstreichen. Da die überwiegende Mehrheit der Studien auf Basis von Daten aus MNEs durchgeführt wurde, kann aber davon ausgegangen werden, dass der Großteil der relevanten Literatur in englischer Sprache verfügbar ist.

Weiters muss erwähnt werden, dass auf sogenannte peer-reviewed Artikel, durch Fachkundige geprüft und anerkannte Literatur, weitgehendst verzichtet wurde. Aufgrund der Aktualität und Dringlichkeit der Thematik ist das Angebot an wissenschaftlicher und akademischer Literatur sehr zahlreich. Berichte und Publikationen von Organisationen und privatwirtschaftlichen Unternehmen wurden nur teilweise berücksichtigt. Diese Literaturübersicht besteht also zum größten Teil aus wissenschaftlichen Beiträgen und Forschungsarbeiten. Eine Einschränkung dieser Literaturanalyse ergibt sich durch die Tatsache, dass es sich hierbei um eine rein analytische Untersuchung handelt, bei der keinerlei neue empirische Daten gewonnen wurden.

---

<sup>218</sup> Vgl. *Dey et al.* (2020), S. 2147.

<sup>219</sup> Vgl. *Dey et al.* (2020), S. 2146.

Trotz der angeführten Einschränkungen bietet diese Masterarbeit ein umfangreiches Rahmenwerk zur Analyse endogener Unternehmensfaktoren und deren Auswirkung auf die unternehmerische Nachhaltigkeitsperformance. Für die erfolgreiche Umsetzung einer nachhaltigen Unternehmensstrategie ist es unerlässlich die einzelnen Einflussfaktoren zu kennen und zu verstehen. Durch die übersichtliche Darstellung der wesentlichsten Treiber für CSP kann Unternehmen und Managern geholfen werden den Strategieumsetzungsprozess zu erleichtern und zu verbessern. Es liefert ein klares Verständnis für das Wirkungsverhältnis und die Auswirkungen der dargestellten Palette an Schlüsselfaktoren auf die Nachhaltigkeitsperformance des Unternehmens. Darüber hinaus soll diese Literaturanalyse mit Hilfe der Herleitung einiger Hypothesen als Grundlage für künftige empirische Arbeiten dienen. Die Verbesserung des unternehmerischen Wissens in diesem Zusammenhang wird nicht nur für Unternehmen und deren Mitarbeiter von Vorteil sein, sondern ebenso für die Gesellschaft und andere Interessensgruppen, die von einer gesteigerten Nachhaltigkeitsperformance profitieren.

## **6 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN**

---

### **6.1 Implikationen für das Management**

Die Literaturanalyse bietet einige Handlungsempfehlungen für die Businesswelt und das moderne Management. Aus praktischer Sicht ergeben sich zunächst einige nützliche Ideen und Empfehlungen die Unternehmen und deren Entscheidungsträger unterstützen können nachhaltigeres Handeln in die Geschäftstätigkeit zu integrieren und so die Nachhaltigkeitsperformance zu verbessern. Für interessierte Unternehmen ergibt sich zum einen die Bedeutung für die langfristige Integration von verantwortungsbewusstem Führen in das Unternehmen. Die Motivation dabei ist grundlegend. Es empfiehlt sich Führungskräfte für die Umsetzung unternehmerischer Nachhaltigkeit zu sensibilisieren, zu motivieren und zu fördern. Die Entscheidungsträger müssen sich der Bedeutung von Nachhaltigkeit bewusst sein und diese aktiv im Unternehmen unterstützen. Wissenslücken im Zusammenhang mit CSR müssen geschlossen werden. Dies betrifft Vorstandsmitglieder ebenso wie Top-Manager oder Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung.

Ganz allgemein liegt es in der Verantwortung der Unternehmen verantwortungsbewusste Führungspraktiken anzuwenden. Relevant ist es für Manager auch deshalb, weil es von Vorteil ist, wenn sich die Unternehmensvision mit den eigenen Wertvorstellungen deckt. Sowohl nachhaltigkeitsorientierte Unternehmen als auch nachhaltigkeitsversierte Manager profitieren von einem kohärenten Verständnis für unternehmerische Nachhaltigkeit. Während also die

Auswahl und Schulung verantwortungsbewusster Führungskräfte wichtig ist, ist es ebenso von Bedeutung entsprechende Nachhaltigkeitskompetenzen im Unternehmen bereitzustellen und zu bilden, um für entsprechende Manager als attraktive Organisation betrachtet zu werden.

Nachhaltige Entscheidungen können nur dann getroffen werden, wenn über das entsprechende Wissen und die nötigen Kompetenzen verfügt wird. Selbstverständlich ist es nur bedingt möglich die persönlichen Charakterzüge und Hintergründe von Managern zu beeinflussen. Umso mehr ist es aber von Bedeutung durch beispielsweise Schulungen und Entlohnungssysteme entsprechende Anreize zu setzen, nachhaltigkeitsförderndes Verhalten zu unterstützen bzw. nachhaltigkeitsschädliches Verhalten zu unterbinden. Derartige Maßnahmen sind Teil der verantwortungsbewussten Führung sowie des nachhaltigen Human-Resource Managements und entsprechen nur einem geringen Teil der Hilfsmittel, die zur Verfügung stehen, um die CSP zu verbessern. Da das Human-Resource Management erhebliche Verantwortung für das Recruiting trägt, kann es durch die Mitentscheidung bei der Besetzung von Schlüsselpositionen ebenfalls Einfluss auf das soziale Verhalten im Unternehmen ausüben. Die Implikationen für das Management ergeben sich darin, dass Rekrutierungs-, Förderungs- und Schulungsprogramme einen wesentlichen Hebel in der Förderung von nachhaltigem Handeln innerhalb der Organisation besitzen und somit ein wesentliches Element in der Verbesserung der CSP darstellen.<sup>220</sup>

Die Ernennung und Errichtung von Nachhaltigkeitsverantwortlichen bieten eine weitere Möglichkeit Nachhaltigkeit in die Geschäftswelt zu integrieren. Unternehmen, die ernsthaftes Interesse für nachhaltiges Handeln zeigen, sind gut beraten entsprechende Ressourcen zur Verfügung zu stellen. Dabei gilt es der Zusammensetzung von Nachhaltigkeitskomitees ebenso viel Aufmerksamkeit zu schenken wie der Expertise einzelner Nachhaltigkeitsbeauftragter. Hinzukommt, dass einer derartigen Institution innerhalb des Unternehmens auch von Seiten der Führungsebene entsprechende Anerkennung und Entscheidungsfreiheit gegeben werden muss, um die notwendige strategische und operative Anerkennung im Unternehmen zu erlangen.

Ähnliches gilt für die Anwendung von sogenannten Sustainability Management Tools. Umweltmanagementsysteme sind dabei die am häufigsten verwendeten Systeme: sie unterstützen Unternehmen den ökologischen Fußabdruck ihrer Produkte und Leistungen zu messen und im besten Fall zu reduzieren. Ebenso dienen sie der Aufbereitung und Kommunikation von umweltspezifischen Zielen und Informationen und ermöglichen so eine

---

<sup>220</sup> Vgl. *Muller / Kolk* (2010), S. 22.

akkurate Messung und Beobachtung der Umweltleistung des Unternehmens.<sup>221</sup> Andere Nachhaltigkeitsmanagementsysteme sind aber nicht minderbedeutend. Für das Management eines nachhaltigen Unternehmens ergibt sich somit eine klare Empfehlung der Nutzung derartiger Sustainability Management Tools. Selbstverständlich betrifft dies nicht vorrangig Umweltthemen. Instrumente wie Sustainability Balanced Scorecard bzw. individuelle Indikatoren-Sets lassen sich vielseitig und in Abhängigkeit der unternehmensspezifischen Prioritäten und Besonderheiten einsetzen.

Anhand der Ergebnisse der Literaturanalyse empfiehlt es sich auf eine balancierte und diversifizierte Führungsstruktur zu achten. Das heißt, die Zusammensetzung des Vorstands bzw. die Eigentümerstruktur spielt ebenso eine Rolle, wenn es darum geht Nachhaltigkeit ins Unternehmen zu integrieren. Bei der Zusammensetzung des Verwaltungsrates ist man gut beraten fachlich qualifizierte, erfahrene und unabhängige Vorstandsmitglieder unterschiedlicher Herkunft und Geschlechts zu bestimmen. Die Diversität der Mitglieder unterstützt die Problemlösungskompetenz, die sich im Umgang mit der Komplexität und Abstraktheit von Nachhaltigkeit ergibt, erforderlich ist. Insbesondere Eigentümern von familiengeführten Unternehmen wird eine derartige Zusammensetzung empfohlen, um die durch familiäre Bindung gegebenen Einschränkungen auszugleichen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass es ein Zusammenspiel vieler komplexer teils widersprüchlicher Faktoren ist, das beim Entstehen von unternehmerischer Nachhaltigkeit zum Vorschein kommt. Nichtsdestotrotz sollten nachhaltigkeitsorientierte Unternehmen sich anhand der dargestellten Analyse Vor- und Nachteile auf sich wirken lassen und das für das individuelle Setting Bestmögliche herausholen.

## **6.2 Handlungsempfehlungen für weitere Forschungen**

Trotz der zahlreichen Literatur zum Thema Corporate Sustainability Performance, gibt es Lücken in der Erforschung. Hinsichtlich der Möglichkeiten für künftige Forschungen war es beinahe auffällig, dass der Einflussfaktor „Big Data“ im Zusammenhang mit der Corporate Sustainability Performance kaum zur Sprache kam. Sollte also die Verbesserung der CSP eine wichtige Betrachtung sein, wäre es empfehlenswert die zahlreichen Vorteile und Möglichkeiten von Big Data für sich gewinnen zu können.<sup>222</sup> Unter dem Begriff von Big Data versteht man den Umgang und die Verarbeitung von Daten zu einem großem Volumen, mit großer Vielfalt

---

<sup>221</sup> Vgl. Hörisch et al. (2015), S. 247.

<sup>222</sup> Vgl. Calic / Ghasemaghaei (2021), S. 391



und immenser Geschwindigkeit.<sup>223</sup> Im Zuge der Analyse der dargestellten Publikationen konnte nur eine einzige relevante Veröffentlichung zum Thema identifiziert werden. Anhand einer Befragung von 297 nordamerikanischen Managern untersuchten *Calic und Ghasemaghaei* (2021) den Zusammenhang zwischen der Nutzung von Big Data und der Corporate Social Performance. Als Corporate Social Performance werden dabei die Auswirkungen der Firmentätigkeiten auf die Gesellschaft verstanden. Als Nutzungsmöglichkeiten von Big Data im Zusammenhang mit der Verbesserung der CSoP nannten *Calic und Ghasemaghaei* (2021) vor allem die organisatorische Innovation in Form von Innovationen der unternehmerischen Prozesse, Arbeitsplätze oder aber im Zusammenhang mit der Beziehung zu externen Stakeholdern. Verbesserungen der künstlichen Intelligenz, wie maschinelles Lernen, erhöhte Rechenleistung und Speicherkapazitäten sollen es Unternehmen erleichtern große Menge an Daten und relevanter Informationen zu sammeln und zu verarbeiten.<sup>224</sup> Die Nutzung von Big Data könnte es ermöglichen Arbeitsroutinen neu zu organisieren sowie Datenbasen und neue Managementsysteme für die Realisierung von unternehmerischer Nachhaltigkeit zu verwenden.<sup>225</sup> Warum also sollte man diese Verbesserungen nicht auch im Kontext von Nachhaltigkeit nutzen können?! Es ist nur naheliegend, dass Big Data ein besseres Verständnis für Nachhaltigkeitsaspekte kreieren und die Identifikation der Zusammenhänge zwischen einzelnen Einflussfaktoren und Corporate Sustainability Performance verbessern kann. Weitere Forschungen sollten die Nutzungsmöglichkeiten von Big Data im Zusammenhang mit der unternehmerischen Nachhaltigkeit weiter untersuchen. Die Resultate würden auf diesem Weg weiter zum Verständnis der Unternehmensnachhaltigkeit beitragen und könnten für mehr Transparenz und Generalisierbarkeit auf diesem Gebiet sorgen. Aufgrund der angeführten Vorteile kann davon ausgegangen werden, dass Big Data – ähnlich wie andere Nachhaltigkeitsmanagementsysteme- und Software – erheblichen Einfluss bei der Verbesserung der CSP leisten kann.

Eine weitere Empfehlung für zukünftige Forschungsarbeiten ist die Überlegung, persönliche Charaktereigenschaften von Top-Managern in Kombination mit deren individuellen Hintergrund wie Bildung, Berufserfahrung oder soziale Herkunft zu untersuchen. Da Persönlichkeitsmerkmale und das damit einhergehende Verhalten wesentlich von persönlichen Erfahrungswerten abhängig sind, kann es für die Erklärung der Einstellung

---

<sup>223</sup> Vgl. *Calic / Ghasemaghaei* (2021), S. 392

<sup>224</sup> Vgl. *Calic / Ghasemaghaei* (2021), S. 391 – 392.

<sup>225</sup> Vgl. *Calic / Ghasemaghaei* (2021), S. 392 – 393.

gegenüber Nachhaltigkeit ebenso entscheidend sein die Wechselwirkung dieser Faktoren zu analysieren.<sup>226</sup>

Forschungslücken bestehen auch in Bezug auf die Untersuchung der unternehmerischen Nachhaltigkeit innerhalb einzelner Branchen und Geschäftsmodelle. Das heißt künftige Forschungsströme könnten darauf abzielen zu verstehen, welchen Einfluss die spezifische Branche auf das Nachhaltigkeitsverhalten und die daraus resultierenden Ergebnisse haben. Wie gelingt es einzelnen Geschäftsmodellen unternehmerische Nachhaltigkeit umzusetzen und zu messen? Schaffen es einzelne Branchen bessere Nachhaltigkeitsergebnisse zu erzielen als andere bzw. wie gelingt die Integration von Nachhaltigkeitsstandards wie den Sustainable Development Goals oder den Global Reporting Initiatives in den Branchen im Vergleich?<sup>227</sup> Derartige Untersuchungen könnten wesentlich zur Vergleichbarkeit der Nachhaltigkeitsleistung der Unternehmen einer Branche beitragen und so den schlechteren Performern ermöglichen von den Bestplatzierten zu lernen.

## 7 CONCLUSIO

---

Muss unternehmensinternen Einflussfaktoren ebenso Aufmerksamkeit geschenkt werden, wenn es darum geht das Nachhaltigkeitsergebnis des Unternehmens zu erklären? Nach erfolgter Analyse kann dazu nur ein klares Ja gegeben werden. Trotz der teilweise widersprüchlichen Ergebnisse in den einzelnen Teilbereichen, ist es deutlich erkennbar, dass die angeführten Faktoren einen signifikant positiven Einfluss auf die CSP haben. Zusammenfassend lässt sich klar sagen, dass die Nachhaltigkeit eines Unternehmens keine autonome Entscheidung für sich ist, sondern eher einem konditionierten Verhalten entspricht, das sich in Abhängigkeit der individuellen unternehmensexternen und -internen Treiber entwickelt.

In Anbetracht der Tatsachen, dass nachhaltige Entwicklung als relevantes Ziel für eine Vielzahl von Unternehmen quer über den Globus gilt, ist es umso wichtiger den unternehmensinternen Treibern erhöhte Aufmerksamkeit zu schenken. Selbstverständlich bedarf es Ressourcen und Fähigkeiten, um Nachhaltigkeit im unternehmerischen Kontext zu realisieren, nichtsdestotrotz bietet ein gutes Verständnis für Erreichung von Corporate Sustainability Performance auch einen Wettbewerbsvorteil und eine Möglichkeit sich von anderen abzuheben.

---

<sup>226</sup> Vgl. *Al-Shammari* (2019), S. 114.

<sup>227</sup> Vgl. *Mio et al.* (2020), S. 3241.

Tatsache ist, dass für die Integration von Nachhaltigkeit in Organisationen die Anpassung bestehender Betriebs- und Organisationsprozesse erfordert. Alle Abläufe müssen mit den angestrebten nachhaltigkeitsverträglichen Zielen auf ökologischer, sozialer und wirtschaftlicher Ebene in Einklang gebracht werden. Dies ist ein ganzheitlicher Prozess der mitunter große Mengen an Ressourcen, Zeit und Veränderungen braucht.<sup>228</sup>

Generell im Hinblick auf die Post-Corona-Zeit, in der sich eine deutliche Interessenssteigerung für nachhaltiges Verhalten herauskristallisiert hat,<sup>229</sup> wird es für Unternehmen noch entscheidender sein Nachhaltigkeit langfristig ins Unternehmen zu integrieren. Organisationen, die vermehrt an ihrer sozialen und ökologischen Verträglichkeit gemessen werden, müssen dem Ruf nach mehr Nachhaltigkeit gerecht werden und die entscheidenden Faktoren dafür kennen. Unternehmen jeglicher Art werden somit früher oder später gezwungen sein, das nötige Interesse und die Bereitschaft für CSR aufzubringen, um in den aktuellen Trends und Entwicklungen Folge leisten zu können. Diese Masterarbeit soll einen Beitrag leisten Unternehmen auf ihrem Weg zu unterstützen und für mehr Klarheit in Bezug auf unternehmerische Nachhaltigkeit sorgen. Abschließend bleibt nur zu sagen, dass diese Arbeit hoffentlich jedem Leser ein umfangreiches und tiefgehendes Verständnis zum Thema vermitteln konnte.

---

<sup>228</sup> Vgl. *Pellegrini et al.* (2018), S. 1224.

<sup>229</sup> Vgl. *Mio et al.* (2020), S. 3241.

## LITERATURVERZEICHNIS

---

*Adams, Carol A. / Frost, Geoffrey R. (2008): Integrating sustainability reporting into management practices, in: Accounting Forum, 32. Jg. (2008), S. 288 – 302*

*Adams, Richard / Jeanrenaud, Sally / Bessant, John / Denyer, David / Overy, Patrick (2016): Sustainability-oriented Innovation: A Systematic Review, in: International Journal of Management Reviews, 18. Jg. (2016), S. 180 – 205*

*Ahn, Yoojung (2020): A Socio-cognitive Model of Sustainability Performance: Linking CEO Career Experience, Social Ties, and Attention Breadth, in: Journal of Business Ethics, <https://doi-org/10.1007/s10551-020-04651-w>*

*Al-Shammari, Marwan / Rasheed, Abdul / Al-Shammari, Hussam A. (2019): CEO narcissism and corporate social responsibility: Does CEO narcissism affect CSR focus?, in: Journal of Business Research, 104. Jg. (2019), S. 106 – 117*

*Antolín-López, Raquel / Delgado-Ceballos, Javier / Montiel, Ivan (2016): Deconstructing Corporate Sustainability: A Comparison of Different Stakeholder Metrics, in: Journal of Cleaner Production, 136. Jg. (2016), S. 5 – 17*

*Beji, Rania / Yousfi, Ouidad / Loukil, Nadia / Omri, Abdelwahed (2020): Board Diversity and Corporate Social Responsibility: Empirical Evidence from France, in: Journal of Business Ethics, (2020), S. 1 – 23*

*Bernard, Yohan / Godard, Laurence / Zouaoui, Mohamed (2018): The Effect of CEOs' Turnover on the Corporate Sustainability Performance of French Firms, in: Journal of Business Ethics, 150. Jg. (2018), S. 1049 – 1069*

*Burke, Jenna J. / Hoitash, Rani / Hoitash, Udi (2019): The Heterogeneity of Board-Level Sustainability Committees and Corporate Social Performance, in: Journal of Business Ethics, 154. Jg. (2019), S. 1161 – 1186*

*Burritt, Roger Leonard / Christ, Katherine Leanne / Rammal, Hussain Gulzar / Schaltegger, Stefan (2020): Multinational Enterprise Strategies for Addressing Sustainability: the Need for Consolidation, in: Journal of Business Ethics, 164. Jg. (2020), S. 389 – 410*

*Büyüközkan, Gülçin / Karabulut, Yagmur (2018): Sustainability performance evaluation: Literature review and future directions, in: Journal of Environmental Management, 217. Jg. (2018), S. 253 – 267*

*Calic, Goran / Ghasemaghaei, Maryam*: Big data for social benefits: Innovation as a mediator of the relationship between big data and corporate social performance, in: *Journal of Business Research*, 131. Jg. (2021), S. 391 – 401

*Campopiano, Giovanna / De Massis, Alfredo* (2015): Corporate Social Responsibility Reporting: A Content Analysis in Family and Non-family Firms, in: *Journal of Business Ethics*, 129. Jg. (2015), S. 511 – 534

*Carollo, Luca / Guerci, Marco* (2018): 'Activists in a Suit': Paradoxes and Metaphors in Sustainability Managers' Identity Work, in: *Journal of Business Ethics*, 148. Jg. (2018), S. 249 – 268

*Chavez, Roberto / Yu, Wantao / Sadiq Jajja, Muhammad Shakeel / Lecuna, Antonio / Fynes, Brian* (2020): Can entrepreneurial orientation improve sustainable development through leveraging internal lean practices?, in: *Business Strategy and the Environment*, 29. Jg. (2020), S. 2211 – 2225

*Colsmann, Bernhard* (2016): Nachhaltigkeitscontrolling: Strategien, Ziele, Umsetzung, Wiesbaden 2016

*Cordeiro, James J. / Galeazzo, Ambra / Shankar Shaw, Tara / Veliyath, Rajaram / Nandakumar, M. K.* (2018): Ownership influences on corporate social responsibility in the Indian context, in: *Asia Pacific Journal of Management*, 35. Jg. (2018), S. 1107 – 1136

*Dey, Prasanta Kumar / Malesios, Chrisovaladis / De, Debashree / Budhwar, Pawan / Chowdhury, Soumyadeb / Cheffi, Walid* (2020): Circular economy to enhance sustainability of small and medium-sized enterprises, in: *Business Strategy and the Environment*, 29. Jg. (2020), S. 2145 – 2169

*Dey, Prasanta Kumar / Malesios, Chrisovalantis / De, Debashree / Chowdhury, Soumyadeb / Abdelaziz, Fouad Ben* (2020a): The Impact of Lean Management Practices and Sustainably-Oriented Innovation on Sustainability Performance of Small and Medium-Sized Enterprises: Empirical Evidence from the UK, in: *British Journal of Management*, 31. Jg. (2020), S. 141 – 161

*Dzhengiz, Tulin / Niesten, Eva* (2020): Competences for Environmental Sustainability: A Systematic Review on the Impact of Absorptive Capacity and Capabilities, in: *Journal of Business Ethics*, 162. Jg. (2020), S. 881 – 906

*Epstein, Marc J. / Roy, Marie-Josée* (2001): Sustainability in Action: Identifying and Measuring the Key Performance Drivers, in: *Long Range Planning*, 34. Jg. (2001), S. 585 – 604

- Fifka*, Matthias S. (2013): Corporate Responsibility Reporting and its Determinants in Comparative Perspective – a Review of the Empirical Literature and a Meta-analysis, in: *Business Strategy and the Environment*, 22. Jg. (2013), S. 1 – 35
- Galbreath*, Jeremy (2017): The Impact of Board Structure on Corporate Social Responsibility: A Temporal View, in: *Business Strategy and the Environment*, 26. Jg. (2017), S. 358 – 370
- Gröschl*, Stefan / *Gabaldón*, Patricia / *Hahn*, Tobias (2019): The Co-evolution of Leaders' Cognitive Complexity and Corporate Sustainability: The Case of the CEO of Puma, in: *Journal of Business Ethics*, 155. Jg. (2019), S. 741 – 762
- Günther*, Edeltraud / *Steinke*, Karl-Heinz (2016): *CSR und Controlling: Unternehmerische Verantwortung als Gestaltungsaufgabe des Controlling*, Berlin Heidelberg 2016
- Gupta*, Apurv / *Raghunath*, Akshay / *Gula*, Lauren / *Rheinbay*, Laura / *Hart*, Mikayla (2019): *The Decade to Deliver: A Call to Business Action, The United Nations Global Compact – Accenture Strategy CEO Study on Sustainability 2019*
- Hahn*, Tobias / *Pinkse*, Jonatan / *Preuss*, Lutz / *Figge*, Frank (2015): Tensions in Corporate Sustainability: Towards an Integrative Framework, in: *Journal of Business Ethics*, 127. Jg. (2015), S. 297 – 316
- Halme*, Minna / *Rintamäki*, Jukka / *Steen Knudsen*, Jette / *Lankoski*, Leena / *Kuisma*, Mika (2020): When Is There a Sustainability Case for CSR? Pathways to Environmental and Social Performance Improvements, in: *Business & Society*, 59. Jg. (2020), S. 1181 – 1227
- Hansen*, Erik G. / *Schaltegger*, Stefan (2016): The Sustainability Balanced Scorecard: A Systematic Review of Architectures, in: *Journal of Business Ethics*, 133. Jg. (2016), S. 193 – 221
- Hansen*, Erik G. / *Schaltegger*, Stefan (2018): Sustainability Balanced Scorecards and their Architectures: Irrelevant or Misunderstood?, in: *Journal of Business Ethics*, 150. Jg. (2018), S. 937 – 952
- Hörisch*, Jacob / *Ortas*, Eduardo / *Schaltegger*, Stefan / *Álvarez*, Igor (2015): Environmental effects of sustainability management tools: An empirical analysis of large companies, in: *Ecological Economics*, 120. Jg. (2015), S. 241 – 249
- Hussain*, Nazim / *Rigoni*, Ugo / *Orij*, René P. (2018): Corporate Governance and Sustainability Performance: Analysis of Triple Bottom Line Performance, in: *Journal of Business Ethics*, 149. Jg. (2018), S. 411 – 432

*Imbrogiano, Jean-Pierre / Nichols, Elizabeth (2020): How to serve sustainability performance in businesses? An appetizing recipe to link practices to performance in business sustainability research, in: Business Strategy and the Environment, 30. Jg. (2020), S. 1610 – 1622.*

*Ivory, Sarah B. / Brooks, Simon B. (2018): Managing Corporate Sustainability with a Paradoxical Lens: Lessons from Strategic Agility, in: Journal of Business Ethics, 148. Jg. (2018), S. 347 – 361*

*Jahanshahi, Asghar A. / Adiguzel, Zafer / Cakir, Fatma S. (2020): Managerial support for innovation as the source of corporate sustainability and innovative performance: Empirical evidence from Turkey, in: Journal of Public Affairs 2020, S. 1 – 10*

*Jeurissen, Ronald (2000): John Elkington, Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21<sup>st</sup> Century Business, in: Journal of Business Ethics, 23. Jg. (2000), S. 229 – 231*

*Joseph, Jay / Orlitzky, Marc / Gurd, Bruce / Borland, Helen / Lindgreen, Adam (2019): Can business-oriented managers be effective leaders for corporate sustainability? A study of integrative and instrumental logics, in: Business Strategy and the Environment, 28. Jg. (2019), S. 339 – 352*

*Kaplan, Robert S. / Norton, David P. (1992): The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance, in: Harvard Business Review, 71. Jg. (1992), S. 71 – 79*

*Lee, Michael T. / Raschke, Robyn L. (2020): Innovative sustainability and stakeholders' shared understanding: The secret sauce to "performance with a purpose", in: Journal of Business Research, 108. Jg. (2020), S. 20 – 28*

*Lisi, Irene Eleonora (2018): Determinants and Performance Effects of Social Performance Measurement Systems, in: Journal of Business Ethics, 152. Jg. (2018), S. 225 – 251*

*Maas, Karen / Schaltegger, Stefan / Crutzen, Nathalie (2016): Integrating corporate sustainability assessment, management accounting, control and reporting, in: Journal of Cleaner Production, 136. Jg. (2016), S. 237 – 248*

*Mio, Chiara / Panfilo, Silvia / Blundo, Benedetta (2020): Sustainable development goals and the strategic role of business: A systematic literature review, in: Business Strategy and the Environment, 29. Jg. (2020), S. 3220 – 3245*

*Montiel, Ivan / Gallo, Peter Jack / Antolin-Lopez, Raquel (2020): What on Earth Should Managers Learn About Corporate Sustainability? A Threshold Concept Approach, in: Journal of Business Ethics, 162. Jg. (2020), S. 857 – 880*

*Muller, Alan / Kolk, Ans* (2010): Extrinsic and Intrinsic Drivers of Corporate Social Performance: Evidence from Foreign and Domestic Firms in Mexico, in: *Journal of Management Studies*, 47. Jg. (2010), S. 1 – 26

*Mura, Matteo / Longo, Mariolina / Micheli, Pietro / Bolzani, Daniela* (2018): The Evolution of Sustainability Measurement Research, in: *International Journal of Management Reviews*, 20. Jg. (2018), S. 661 – 695

*Nejati, Mehran / Quazi, Ali / Amran, Azlan / Ahmad, Noor Hazlina* (2017): Social Responsibility and Performance: Does Strategic Orientation Matter for Small Businesses?, in: *Journal of Small Business Management*, 55. Jg. (2017), S. 43 – 59

*Oh, Won-Yong / Chang, Young Kyun / Jung, Rami* (2019): Board characteristics and corporate social responsibility: Does family involvement in management matter?, in: *Journal of Business Research*, 103. Jg. (2019), S. 23 – 33

*Park, Angela Y.S. / Krause, Rachel M.* (2021): Exploring the landscape of sustainability performance management systems in U.S. local governments, in: *Journal of Environmental Management*, 279. Jg. (2021), S. 1 – 9

*Pellegrini, Chiara / Rizzi, Francesco / Frey, Marco* (2018): The role of sustainable human resource practices in influencing employee behavior for corporate sustainability, in: *Business Strategy and the Environment*, 27. Jg. (2018), S. 1221 – 1232

*Peters, Gary F. / Romi, Andrea M. / Sanchez, Juan Manuel* (2019): The Influence of Corporate Sustainability Officers on Performance, in: *Journal of Business Ethics*, 159. Jg. (2019), S. 1065 – 1087

*Pistoni, Anna / Songini, Lucrezia / Perrone, Oriana* (2016): The how and why of a firm's approach to CSR and sustainability: a case study of a large European company, in: *Journal of Business Ethics*, 20. Jg. (2016), S. 655 – 685

*Post, Corinne / Rahman, Noushi / McQuillen, Cathleen* (2015): From Board Composition to Corporate Environmental Performance Through Sustainability-Themed Alliances, in: *Journal of Business Ethics*, 130. Jg. (2015), S. 423 – 435

*PWC* (2019): Creating a strategy for a better world, SDG Challenge 2019, heruntergeladen unter: [Creating a strategy for a better world \(pwc.com\)](https://www.pwc.com)

*Rego, Arménio / Pina e Cunha, Miguel / Polónia, Daniel* (2017): Corporate Sustainability: A View From the Top, in: *Journal of Business Ethics*, 143. Jg. (2017), S. 133 – 157



*Schneider, Andreas / Schmidpeter, René (2015): Corporate Social Responsibility: Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, Berlin Heidelberg 2015*

*Searcy, Cory (2016): Measuring Enterprise Sustainability, in: Business Strategy and the Environment, 25. Jg. (2016), S. 120 – 133*

*Sharma, Amalesh / Christopher Moses, Aditya / Bikash Borah, Sourav / Adhikary, Anirban (2020): Investigating the impact of workforce racial diversity on the organizational corporate social responsibility performance: An institutional logics perspective, in: Journal of Business Research, 107. Jg. (2020), S. 138 – 152*

*Shaukat, Amama / Qiu, Yan / Trojanowski, Grzegorz (2016): Board Attributes, Corporate Social Responsibility Strategy, and Corporate Environmental and Social Performance, in: Journal of Business Ethics, 135. Jg. (2016), S. 569 – 585*

*Van Holt, Tracy / Statler, Matt / Atz, Ulrich / Whelan, Tensie / van Loggerenberg, Mara / Cebulla, James (2020): The cultural consensus of sustainability-driven innovation: Strategies for success, in: Business Strategy and the Environment, 29. Jg. (2020), S. 3399 – 3409*

*Velasco Vizcaíno, Franklin / Martin, Silvia L. / Cardenas, Juan J. / Cardenas, Marcelo (2021): Employees' attitudes toward corporate social responsibility programs: The influence of corporate frugality and polychronicity organizational capabilities, in: Journal of Business Research, 124. Jg. (2021), S. 538 – 546*

*Velte, Patrick / Stawinoga, Martin (2020): Do chief sustainability officers and CSR committees influence CSR-related outcomes? A structured literature review based on empirical-quantitative research findings, in: Journal of Management Control, 31. Jg. (2020), S. 333 – 377*

*Waldman, David A. / Siegel, Donald S. / Javidan, Mansour (2006): Components of CEO Transformational Leadership and Corporate Social Responsibility, in: Journal of Management Studies, 43. Jg. (2006), S. 1703 – 1725*

*Wellbrock, Wanja / Ludin, Daniela / Krauter, Sina (2020): Nachhaltigkeitscontrolling, Instrumente und Kennzahlen für die strategische und operative Unternehmensführung, Wiesbaden 2020*

*Wickert, Christopher / Risi, David (2019): Corporate Social Responsibility, in: Elements in Business Strategy, hrsg. von Cambridge University Press, Cambridge 2019, S. 1 – 80*

*Wong, David T.W. / Ngai, Eric W.T. (2021): Economic, organizational, and environmental capabilities for business sustainability competence: Findings from case studies in the fashion business, in: Journal of Business Research, 126. Jg. (2021), S. 440 – 471*

*World Commission for Environment and Development* (1987): Our Common Future, World Commission on Environment and Development (WCED)

*Yuan, Wenlong / Bao, Yongjian / Verbeke, Alain* (2011): Integrating CSR Initiatives in Business: An Organizing Framework, in: *Journal of Business Ethics*, 101. Jg. (2011), S. 75 – 92

*Yuan, Yuan / Lu, Louise Yi / Tian, Gaoliang / Yu, Yangxin* (2020): Business Strategy and Corporate Social Responsibility, in: *Journal of Business Ethics*, 162. Jg. (2020), S. 359 – 377