

**Bachelorarbeit**  
im Bachelorstudiengang Wirtschaftsingenieurwesen  
an der THU

**Thema:**  
**Dimensionen und Zielvorstellungen eines Leitbildes zur  
Nachhaltigkeit**

Prüfer: Prof. Dr. Martin Severin

Verfasser: Mikail Aydin (Matrikel-Nr.: 262719)

Thema erhalten: 01.09.2022

Arbeit abgeliefert: 02.01.2023

## Abstract

Nachhaltiges und klimaneutrales Wirtschaften ist zu einem bedeutenden Wettbewerbsfaktor geworden. Daher verfolgen Unternehmen zunehmend das Ziel, nachhaltiger zu werden. Um das Vorgehen zu Nachhaltigkeitsthemen nach innen und nach außen zu kommunizieren, erstellen sie Nachhaltigkeitsleitbilder. Daher ist es notwendig zu verstehen, wie Nachhaltigkeitsleitbilder aufgebaut sind und welche Funktionen sie haben.

Das Ziel in der vorliegenden Arbeit ist es zu beantworten, welche Dimensionen und Zielvorstellungen Unternehmen in Baden-Württemberg in ihren Leitbildern verfolgen und welche Nachhaltigkeitsthemen Studierende bevorzugen. Dazu werden folgende Forschungsfragen gestellt:

- Welche Dimensionen und Zielvorstellungen eines Leitbildes zur Nachhaltigkeit haben ausgewählte Unternehmen in Baden-Württemberg?
- Welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede gibt es zwischen den Nachhaltigkeitsleitbildern der Unternehmen und den Vorstellungen der Studierenden von einem nachhaltigen Unternehmen?

Um die Forschungsfragen zu beantworten, wurde zum einen der aktuelle Stand der Nachhaltigkeitsleitbilder der Unternehmen analysiert und zum anderen zwei voneinander unabhängige Fragebogenstudien durchgeführt. Die erste Fragebogenstudie wurde an Unternehmen in Papierform durchgeführt und hilft dabei herauszufinden, welchen Stellenwert Nachhaltigkeit für Unternehmen hat und welche Maßnahmen sie in den jeweiligen Dimensionen umsetzen. Die zweite Fragebogenstudie wurde an den Studierenden des Studiengangs Wirtschaftsingenieurwesen mit einem Online-Befragungstool durchgeführt. Sie liefert Informationen dazu, wie wichtig Nachhaltigkeit für Studierende ist und welche Themen bevorzugt werden.

Die Auswertungen zeigen deutlich, dass Nachhaltigkeit für Unternehmen von großer Bedeutung ist. Für Studierende hingegen ist das Thema mittelwichtig. Aus der Analyse der Nachhaltigkeitsleitbilder geht hervor, dass die Unternehmen ihren Fokus überwiegend auf ökologische Themen legen. Die ökologische Dimension stellt sich als die wichtigste Dimension der Nachhaltigkeit aus Sicht der Studierenden heraus.

---

## Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis .....	IV
Abbildungsverzeichnis .....	V
1 Einleitung.....	1
2 Nachhaltigkeit.....	3
2.1 Ursprung und Entwicklung .....	3
2.2 Definition .....	4
2.3 Dimensionen .....	6
2.3.1 Ökologie .....	6
2.3.2 Ökonomie .....	7
2.3.3 Sozial.....	7
2.3.4 Technologie.....	8
2.4 Management .....	9
2.5 Managementsystem.....	10
2.6 Chancen für Unternehmen.....	12
3 Einordnung des Themas auf internationaler Ebene und Bundesebene .....	14
3.1 Rio-Erklärung .....	14
3.2 Agenda 21.....	14
3.3 Pariser Klimaabkommen.....	15
3.4 Agenda 2030.....	16
4 Leitbild .....	18
4.1 Definition .....	18
4.2 Vision .....	20
4.3 Unternehmensgrundsätze .....	21
4.4 Ziele .....	21
4.4.1 Zielsystem .....	21
4.4.2 Zielvereinbarung.....	23
4.5 Strategien.....	23

---

4.5.1	Effizienz.....	24
4.5.2	Konsistenz.....	24
4.5.3	Suffizienz.....	25
4.6	Funktionen .....	26
5	Kernpunkte eines Nachhaltigkeitsleitbildes .....	27
5.1	CSR-Richtlinie.....	27
5.2	WIN-Charta .....	27
5.2.1	Nachhaltigkeitsbild Prozessablauf .....	28
5.2.2	Vorteile .....	32
6	Analyse der Nachhaltigkeitsleitbilder .....	33
6.1	Uzin Utz AG .....	34
6.2	EnBW AG.....	37
6.3	AOK .....	38
6.4	Fazit .....	40
7	Fragebogenstudien.....	43
7.1	Unternehmen .....	43
7.1.1	Auswertung .....	44
7.2	Studierende.....	53
7.2.1	Auswertung .....	54
7.3	Fazit .....	60
8	Fazit.....	62
	Quellenverzeichnis .....	64
	Anhang .....	69

---

## Abkürzungsverzeichnis

BA	Bachelorarbeit
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BMJ	Bundesministerium der Justiz
BMUV	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz
BMWK	Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
BW	Baden-Württemberg
COP 21	21st Conference of the Parties
CO <sub>2</sub>	Kohlenstoffdioxid
CSR	Corporate Social Responsibility
EE	Erneuerbare Energien
GG	Grundgesetz
Ifaa	Institut für angewandte Arbeitswissenschaft
KI	Künstliche Intelligenz
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KPI	Key-Performance-Indicator
NDC	Nationally determined contribution
NFRD	Non-Financial Reporting Directive
NGO	Nichtregierungsorganisation
SDGs	Sustainable Development Goals
WCED	World Commission on Environment and Development
WIN	Wirtschaftsinitiative Nachhaltigkeit

---

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Drei-Säulen-Modell .....	5
Abbildung 2: Anforderungen an Unternehmen.....	10
Abbildung 3: Bestandteile eines Managementsystems.....	11
Abbildung 4: Kennzeichen von KMU .....	13
Abbildung 5: Die 17 globalen Ziele der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung .....	16
Abbildung 6: Bestandteile eines Leitbilds.....	18
Abbildung 7: Leitbild als Leitposten .....	20
Abbildung 8: Gleichwertige Nachhaltigkeitsziele als ausgewogenes Zielsystem .....	22
Abbildung 9: Gründe für die Einführung von Zielvereinbarungen .....	23
Abbildung 10: Funktionen eines Leitbildes.....	26
Abbildung 11: WIN-Charta Logo .....	28
Abbildung 12: Mit dem Leitsatz verbundene Zielsetzungen.....	30
Abbildung 13: Maßnahmenfelder der WIN-Charta Unternehmen .....	31
Abbildung 14: Angaben zu den Unternehmen .....	33
Abbildung 15: Schwerpunktthemen der Unternehmen .....	34
Abbildung 16: Uzin Utz AG - Begründung der Auswahl der Schwerpunktthemen .....	35
Abbildung 17: EnBW AG - Begründung der Auswahl der Schwerpunktthemen.....	37
Abbildung 18: AOK - Begründung der Auswahl der Schwerpunktthemen .....	38
Abbildung 19: Zielvorstellungen zu den Schwerpunktthemen.....	40
Abbildung 20: Beschwerden der Mitarbeiter .....	42
Abbildung 21: Branchenabfrage der Unternehmen.....	44
Abbildung 22: Mitarbeiteranzahl der Unternehmen.....	45
Abbildung 23: Stellenwert des Themas Nachhaltigkeit im Unternehmen.....	45
Abbildung 24: Motivation für Nachhaltigkeit im Unternehmen.....	46
Abbildung 25: Nachhaltigkeit und Lieferketten .....	48
Abbildung 26: Maßnahmen in der sozialen Dimension .....	49
Abbildung 27: Maßnahmen in der ökologischen Dimension .....	50
Abbildung 28: Vorhandensein eines Nachhaltigkeitsleitbildes .....	51
Abbildung 29: Themenbereiche der Nachhaltigkeitsleitbilder .....	52
Abbildung 30: Geschlecht der Befragten .....	54
Abbildung 31: Teilnehmeranzahl in den jeweiligen Semesterstufen .....	55
Abbildung 32: Verständnis der Studierenden von Nachhaltigkeit .....	55
Abbildung 33: Wichtigste Dimension der Nachhaltigkeit aus Sicht von Studierenden .....	57

---

Abbildung 34: Wichtigkeit von Nachhaltigkeit bei der Wahl des zukünftigen Unternehmens .....58

Abbildung 35: Wichtige Nachhaltigkeitsthemen für Studierende.....59

# 1 Einleitung

Mehr Dürren, verheerende Fluten und extremes Wetter. So lautet die globale Prognose des Forschungsverbundes Club of Rome für die nächsten 40 Jahre. Verantwortlich hierfür ist der Klimawandel. Der weltweite Bevölkerungsanstieg in Verbindung mit der Rohstoffknappheit wird voraussichtlich auch die Versorgung der kommenden Generationen betreffen.<sup>1</sup> In einer Umfrage von Deloitte, einer Prüfungs- und Beratungsgesellschaft, wurden weltweit 23.220 Personen, darunter 800 Deutsche gefragt, was ihre größte Zukunftssorge ist. Die Ergebnisse der Befragung zeigen, der Klimawandel ist für die jungen Generationen in Deutschland die größte Sorge.<sup>2</sup>

Mit fortschreitendem Klimawandel werden die finanziellen Risiken für Unternehmen größer.<sup>3</sup> Nachhaltiges und klimaneutrales Wirtschaften ist zu einem bedeutenden Wettbewerbsfaktor geworden, welcher sich ökonomisch rentiert und die Unternehmen rohstoffunabhängiger und somit krisenfester macht.<sup>4</sup>

Der ökologische Aspekt ist nur eines der Motive für nachhaltiges Wirtschaften von Unternehmen. Weitere Motive entstehen aus den Anforderungen von Kunden, Mitarbeitern, Gesellschaft, Politik und Gesetzgebung. Unternehmen, die sich gegen diese Anforderungen quer stellen, gefährden langfristig ihre wirtschaftliche Existenz.<sup>5</sup>

Auf Grund der Aktualität und der zukunftsweisenden Wichtigkeit des Themas beschäftigt sich diese Bachelorarbeit mit den Dimensionen und Zielvorstellungen eines Leitbildes zur Nachhaltigkeit. Zentrales Anliegen dieser Arbeit ist es, mittels einer Onlinerecherche den aktuell veröffentlichten Stand eines Leitbildes zur Nachhaltigkeit von ausgewählten Unternehmen zu untersuchen. Diese Analyse

---

<sup>1</sup> vgl. Seybold 2022, S. 5, [www.nachhaltigkeitsstrategie.de](http://www.nachhaltigkeitsstrategie.de), [Stand 31.12.2022]

<sup>2</sup> vgl. Klauth 2022, [www.welt.de](http://www.welt.de), [Stand 31.12.2022]

<sup>3</sup> vgl. Umweltbundesamt 2021, [www.umweltbundesamt.de](http://www.umweltbundesamt.de), [Stand 31.12.2022]

<sup>4</sup> vgl. Baden-Württemberg 2022b, [www.baden-wuerttemberg.de](http://www.baden-wuerttemberg.de), [Stand 31.12.2022]

<sup>5</sup> vgl. ifaa 2021, S. 4

---

soll einerseits im Hinblick auf ökonomische, ökologische und soziale Nachhaltigkeitsdimensionen durchgeführt werden. Andererseits sollen daraus abgeleitete Zielvorstellungen untersucht und miteinander verglichen werden.

Die vorliegende Arbeit soll dabei Antwort auf folgende Forschungsfragen geben:

- Welche Dimensionen und Zielvorstellungen eines Leitbildes zur Nachhaltigkeit haben ausgewählte Unternehmen in Baden-Württemberg?
- Welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede gibt es zwischen den Nachhaltigkeitsleitbildern der Unternehmen und den Vorstellungen der Studierenden von einem nachhaltigen Unternehmen?

Das zweite Kapitel erläutert die Grundlagen zum Thema Nachhaltigkeit und Managementsystemen.

In Kapitel drei erfolgt die Einordnung des Themas auf internationaler Ebene und auf Bundesebene.

Kapitel vier widmet sich dem Thema Leitbild und deren Funktion, der Definition von Zielen und Zielsystemen und den unterschiedlichen Strategien der Nachhaltigkeit.

Das fünfte Kapitel setzt sich mit den Kernpunkten eines Nachhaltigkeitsleitbildes auseinander und das sechste Kapitel beinhaltet die Analyse der Unternehmensleitbilder.

Kapitel sieben beschäftigt sich mit der Fragebogenstudie zum Thema Nachhaltigkeit in Unternehmen.

Zum Schluss erfolgt in Kapitel acht eine Schlussbetrachtung.

Abschließend sei angemerkt, dass die vorliegende Bachelorarbeit aus Vereinfachungsgründen auf geschlechtsspezifische Sprachbilder wie z.B. Unternehmer/Unternehmerinnen verzichtet.

## 2 Nachhaltigkeit

In diesem Kapitel werden der Ursprung und die Entwicklung des Nachhaltigkeitsbegriffs, sowie die Definition von CSR und Nachhaltigkeit thematisiert. Des Weiteren sollen die verschiedenen Dimensionen der Nachhaltigkeit kennengelernt werden. Daneben wird behandelt, was ein Nachhaltigkeitsmanagementsystem ist und welche Chancen sich durch die Implementierung von Nachhaltigkeit für Unternehmen ergeben.

### 2.1 Ursprung und Entwicklung

Die Entwicklung des Begriffs der Nachhaltigkeit lässt sich in vier Phasen einteilen.

Ihr Ursprung liegt in den 1960er Jahren in der Forstwirtschaft. Der grundlegende Gedanke war, in den Wäldern nicht mehr Holz zu roden als nachwächst, um den langfristigen Erhalt der Wälder sicherzustellen.<sup>6</sup>

In der zweiten Phase der Entwicklung wurde der Begriff „nachhaltige Entwicklung“ eingeführt. Die Idee war, eine nachhaltige Entwicklung in Politik, Verwaltung, Zivilgesellschaft und Wirtschaft umzusetzen. Zusätzlich sollte eine Verbindung von Nachhaltigkeit mit den Grundsätzen der globalen Gerechtigkeit und Solidarität mit den armen Teilen der Weltbevölkerung geschaffen werden.<sup>7</sup>

Der Bericht „Our Common Future“ (Brundtland-Bericht) aus dem Jahr 1987 von der „World Commission on Environment and Development (WCED)“ hatte einen bedeutenden Anteil an dieser Entwicklung. Benannt wurde der Bericht nach dem damaligen Vorsitzenden Gro Harlem Brundtland. In dieser definiert er den Begriff der nachhaltigen Entwicklung wie folgt:

*„Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs. It contains within it two key concepts:*

*The concept of 'needs', in particular the essential needs of the world's poor, to which overriding priority should be given; and the idea of limitations imposed by the state of technology and social organization on the environment's ability to meet present and future needs.”<sup>8</sup>*

---

<sup>6</sup> vgl. Batz 2021, S. 6

<sup>7</sup> vgl. Batz 2021, S. 7 zitiert nach Pfister et al., 2016, S. 16

<sup>8</sup> vgl. Batz 2021, S. 7 ff. zitiert nach Vereinte Nationen, 1987, Chapter 2

Mit Brundtlands Definition der nachhaltigen Entwicklung wurde der Ansatz des ökologisch- und ressourcenorientierten Konzepts der ersten Phase erweitert. Die Idee ist, gegenwärtige Bedürfnisse der ärmsten Teile der Weltbevölkerung so zu befriedigen, sodass die Bedürfnisbefriedigung zukünftiger Generationen dabei nicht zu kurz kommt. Das Konzept der nachhaltigen Entwicklung wurde somit als internationales Leitbild anerkannt.<sup>9</sup>

Der Brundtland-Bericht war ein Denkanstoß für die UN-Konferenz für Umwelt und Entwicklung in Rio de Janeiro 1992. Die Rio-Konferenz, welche die bisherigen Überlegungen und Konzepte konkretisiert und operationalisiert, leitet die dritte Phase der begrifflichen Entwicklung ein. Dort sprachen sich 178 Repräsentanten der jeweiligen Staaten darüber aus, wie man auf die umwelt- und entwicklungspolitischen Aufgaben reagieren soll. Die Verabschiedung der Rio-Erklärung über Umwelt und Entwicklung sowie des Aktionsprogramms „Agenda 21“ waren Ergebnisse der Konferenz (siehe Kap. 3).<sup>10</sup>

In der vierten Phase entwickelt sich die Idee der Nachhaltigkeit zu einem Gesellschaftskonzept. Laut Reichel werden nahezu alle Lebensbereiche wie z.B. Arbeitsleben, Kleidung und Reisen „unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit betrachtet und bewertet, es kann niemand mehr offen nicht nachhaltig sein, ohne sich großen Rechtfertigungszwängen ausgesetzt zu sehen.“<sup>11</sup>

## 2.2 Definition

Corporate Social Responsibility (CSR) und nachhaltige Entwicklung sind Begriffe, die eng miteinander verbunden sind und oft auch als synonym verwendet werden. Im politischen und gesellschaftlichen Kontext wird der Begriff der nachhaltigen Entwicklung als Leitidee der globalen und gesellschaftlichen Entwicklung gesehen. CSR beruht auf der Verantwortung von Unternehmen, ihre Handlungen so durchzuführen, dass diese einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung leisten.<sup>12</sup>

---

<sup>9</sup> vgl. BMZ o. J. , [www.bmz.de](http://www.bmz.de), [Stand 31.12.2022]

<sup>10</sup> vgl. Batz 2021, S. 8 f.

<sup>11</sup> vgl. Batz 2021 f. zitiert nach Reichel, 2019, S. 111 f.

<sup>12</sup> vgl. Batz 2021, S. 53

Der Nachhaltigkeitsbegriff lässt sich in Form eines Drei-Säulen-Modells beschreiben (siehe Abb. 1).



Abbildung 1: Drei-Säulen-Modell

Quelle: in Anlehnung an Utopia 2022

In dem Modell werden alle Säulen gleichrangig und gleichgewichtig betrachtet, da nur so eine nachhaltige Entwicklung erreicht werden kann. Gleichrangigkeit bedeutet, dass mit nachhaltiger Entwicklung die Ziele in gleichem Umfang verfolgt werden. Beeinflusst wird die Nachhaltigkeit von der Technologie bzw. Technik, welche die Basis für das Drei-Säulen-Modell ist.<sup>13</sup>

Kritikpunkt am Drei-Säulen-Modell ist, dass sich Interessensgruppen nur mit einer Dimension stark beschäftigen und andere Dimensionen dabei vernachlässigen. Unternehmen z.B. favorisieren die ökonomische Dimension, die Gewerkschaften die soziale Dimension und die NGOs die ökologische Dimension.

---

<sup>13</sup> vgl. ifaa 2021, S. 3 zitiert nach Eisele, 2020

Darüber hinaus wird kritisiert, dass die Ziele nicht im gleichen Umfang verfolgt werden können, da es zu Zielkonflikten kommen kann, wie z.B. beim Wirtschaftswachstum und dem Erhalt natürlicher Ressourcen.

Als weiterer Kritikpunkt wird genannt, dass die ökologische Dimension Vorrang hat, weil „der Schutz der natürlichen Lebensgrundlagen die Voraussetzung für eine ökonomische und soziale Entwicklung ist.“<sup>14</sup>

Aus unternehmerischer Sicht wird Nachhaltigkeit wie folgt beschrieben:

*„...die Unternehmenssituation bereits heute zu verbessern, ohne die langfristigen Zukunftsperspektiven für Unternehmen, Inhaber, Beschäftigte, Kunden und Lieferanten zu verschlechtern. Dazu müssen die Situation und Handlungsfolgen in den Dimensionen Umwelt, Wirtschaft, Soziales und Technik gleichrangig betrachtet werden.“<sup>15</sup>*

## 2.3 Dimensionen

Das ifaa- Institut für angewandte Arbeitswissenschaft unterteilt Nachhaltigkeit in die drei Hauptbestandteile Ökologie, Ökonomie und Soziales. Als vierte Dimension kommt die Technik dazu.<sup>16</sup>

Im Gegensatz zu Utopia sieht das ifaa die Technik nicht als Basis für Nachhaltigkeit, sondern definiert diese als eigenständige Säule. Dies lässt deuten, dass die Nachhaltigkeit einen ständigen Entwicklungsprozess durchläuft.

In den nachfolgenden Unterkapiteln werden Beispiele zu den unternehmensbezogenen Nachhaltigkeitsdimensionen aufgeführt.

### 2.3.1 Ökologie

Das Ziel der ökologischen Nachhaltigkeit ist der Schutz der Umwelt inklusive der natürlichen Ressourcen.

Handlungsfelder im Unternehmen betreffen demnach z.B. den Verbrauch von Ressourcen (Energie, Wasser und Rohstoffe) sowie die entstehenden Abfälle und CO<sub>2</sub>-Emissionen.

---

<sup>14</sup> vgl. Seybold 2022, S. 20, [www.nachhaltigkeitsstrategie.de](http://www.nachhaltigkeitsstrategie.de), [Stand 31.12.2022]

<sup>15</sup> vgl. ifaa 2021, S. 4

<sup>16</sup> vgl. ifaa 2021, S. 4 ff.

Herman Daly, ein Begründer der Umweltökonomie, hat drei Prinzipien der Nachhaltigkeit angeordnet. Eines der Prinzipien besagt, dass der Verbrauch und die Regeneration von erneuerbaren Energien im Einklang stehen müssen. Für nicht-erneuerbare Ressourcen gilt: Diese dürfen nur in dem Umfang aufgebraucht werden, wie erneuerbare Ersatzstoffe und Substitutionsmittel vorhanden sind. Schadstoffe und Abfallstoffe dürfen nur in dem Umfang entstehen, wie die Selbstreinigungskraft der Umwelt ihre negativen Konsequenzen kompensieren kann.<sup>17</sup>

Nachhaltig engagierte Unternehmen setzen auf ressourcenschonende Prozesse und Produkte. Dies gelingt zum Beispiel mit der Methode des Lean Managements, welches die effiziente Gestaltung der gesamten Wertschöpfungskette umfasst.<sup>18</sup>

### 2.3.2 Ökonomie

Um langfristig am Markt existieren zu können und wettbewerbsfähig zu sein, müssen Unternehmen Gewinne erzielen. Demnach ist ein langfristiger wirtschaftlicher Erfolg essenziell für den Fortbestand eines Unternehmens.

Langfristigkeit in der ökonomischen Dimension meint nicht nur die Einsparung von Produktionskosten oder den schonenden Umgang mit Ressourcen, damit diese langfristig erhalten bleiben, sondern auch die Einführung zukunftsfähiger Geschäftsmodelle und Prozesse. Diese sollen so konzipiert sein, dass ein Unternehmen wenig bis gar keine Verschwendungen hat (z.B. durch Verkürzung der Produktionswege). Prozesse können so gestaltet werden, dass diese Synergieeffekte erzeugen. Zum Beispiel kann ein Unternehmen statt mit Zulieferern aus dem Ausland mit regionalen Zulieferern kooperieren, statt Plastikverpackungen auf Recycling-Kartons setzen und im Unternehmen wieder verwenden.<sup>19</sup>

### 2.3.3 Sozial

Bei der sozialen Dimension der Nachhaltigkeit steht der Mensch im Mittelpunkt. Das Ziel ist die Sicherstellung der sozialen Gerechtigkeit. Sie beruht auf dem anthropologischen Grundsatz, welcher im Artikel 1 GG verankert ist: „Die Würde

---

<sup>17</sup> vgl. BMBF 2010, [www.pflanzenforschung.de](http://www.pflanzenforschung.de), [Stand 31.12.2022]

<sup>18</sup> vgl. refa 2022, [www.refa.de](http://www.refa.de), [Stand 31.12.2022]

<sup>19</sup> vgl. Postbank o. J., [www.postbank.de](http://www.postbank.de), [Stand 31.12.2022]

des Menschen ist unantastbar“. Demnach stehen jedem Menschen gewisse Rechte und Freiheiten zu, die vom Staat und von Unternehmen gewährleistet werden müssen.

Für den Erfolg eines Unternehmens ist es wichtig, auf die Interessen der Stakeholder (Kunden, Eigentümer, Lieferanten und Mitarbeiter) einzugehen und langfristige Beziehungen mit ihnen zu pflegen.

Zu den mitarbeiterbezogenen Interessen zählen unter anderem faire Bezahlung, flexible Arbeitszeitgestaltung, Gleichstellung und Möglichkeit zur Aus- und Fortbildung. Zwangs- und Kinderarbeit stehen im Widerspruch zur sozialen Nachhaltigkeit.<sup>20</sup>

### 2.3.4 Technologie

In vielen Branchen ist der Einsatz von Technik unabkömmlich. Ein nachhaltiges Unternehmen bleibt auf dem neuesten Stand der Technik und erkennt vorzeitig Chancen für den Einsatz neuer Technologien, um seine ökologische, ökonomische und soziale Leistungsfähigkeit sicherzustellen.<sup>21</sup>

Eine Studie des Bitkom zeigt, dass der Einsatz digitaler Technologien zur Erreichung der deutschen Klimaziele bis zum Jahr 2030 durch das CO<sub>2</sub>-Einsparpotenzial beitragen kann.<sup>22</sup>

Für die künstliche Intelligenz beispielsweise bietet sich eine große Vielfalt an Anwendungsmöglichkeiten. Neben dem Beitrag zum Klimaschutz, können sie z.B. zur Optimierung von Logistikprozessen, effizienten Verkehrssteuerung oder Substitution von Reisen durch Videokonferenzen eingesetzt werden. In der Industrie können durch die Auswertung von Betriebsdaten Fertigungsprozesse energieeffizienter gestaltet und der Rohstoffeinsatz verringert werden. In der Landwirtschaft wird mithilfe von KI der Einsatz von Saatgut, Dünger und Wasser durch Beobachtung der Boden- und Wetterverhältnisse optimiert.<sup>23</sup>

---

<sup>20</sup> vgl. Drengner/Griese o. J., S. 122, [www.researchgate.net](http://www.researchgate.net), [Stand 31.12.2022]

<sup>21</sup> vgl. ifaa 2021, S. 5

<sup>22</sup> vgl. Bitkom 2021, [www.bitkom.org](http://www.bitkom.org), [Stand 31.12.2022]

<sup>23</sup> vgl. BMWK 2022, [www.digitale-technologien.de](http://www.digitale-technologien.de), [Stand 31.12.2022]

---

## 2.4 Management

Unter einem Nachhaltigkeitsmanagement ist die systematische Planung, Organisation und Steuerung mit dem Ziel der kontinuierlichen Nachhaltigkeitsverbesserung im Unternehmen zu verstehen.

Die Motive für ein Nachhaltigkeitsmanagement sind z.B. die Einhaltung von Gesetzen und Verordnungen, Erfüllung von Kundenwünschen, Steigerung von Produktivität und Rentabilität und Verbesserung des Firmenimages.<sup>24</sup>

In Abbildung 2 werden weitere Beispiele zu den Anforderungen an ein nachhaltiges Handeln von Unternehmen aufgelistet.

Im Beispiel wurden die Anforderungen in rechtliche und normative Anforderungen unterteilt. Der Unterschied liegt darin, dass die Anwendung normativer Anforderungen auf Freiwilligkeit beruht, wohingegen rechtliche Anforderungen bindend sind. Wenn aber Gesetze oder Rechtsverordnungen wie z.B. EU-Richtlinien auf Normen verweisen, erlangen diese eine Rechtsverbindlichkeit.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> vgl. ifaa 2021, S. 7

<sup>25</sup> vgl. DIN o. J., [www.din.de](http://www.din.de), [Stand 31.12.2022]



Abbildung 2: Anforderungen an Unternehmen

Quelle: ifaa 2021

## 2.5 Managementsystem

Unter einem Nachhaltigkeitsmanagementsystem (siehe Abb. 3), das für die Bildung des Ordnungs- und Gestaltungsrahmens für alle Prozesse und Handlungen im Unternehmen zuständig ist, versteht man ein

*„... ganzheitliches, aufeinander abgestimmtes System von Zielen, Prinzipien, Methoden und Werkzeugen zur kontinuierlichen und gleichrangigen Verbesserung von Umweltschutz, Wirtschaftlichkeit, Sozialverantwortung sowie Technikeinsatz eines Unternehmens.“<sup>26</sup>*

<sup>26</sup> vgl. ifaa 2021, S. 15

Ein Beispiel für ein Nachhaltigkeitsmanagementsystem ist das vom Land Baden-Württemberg entwickelte Nachhaltigkeitsnetzwerk „WIN-Charta“ (siehe Kap. 5.2).



Abbildung 3: Bestandteile eines Managementsystems

Quelle: ifaa 2021

## Ziele

Folgende Ziele lassen sich einem Nachhaltigkeitsmanagementsystem zuordnen:

- Kontinuierliche und gleichrangige Verbesserung der Nachhaltigkeitsdimensionen,
- Realisierung der rechtlichen und normativen Anforderungen (siehe Kap. 2.4),
- Nachhaltige Verbesserung des Unternehmenserfolgs und die Zufriedenheit relevanter Interessensgruppen.<sup>27</sup>

<sup>27</sup> vgl. ifaa 2021, S. 15 f.

## Prinzipien

Durch ein Nachhaltigkeitsmanagementsystem werden Grundprinzipien wie z.B. Ordnung und Sauberkeit, Verwendung aktueller Erkenntnisse von Wissenschaft und Technik und menschengerechte Arbeitsgestaltung verfolgt.

## Methoden

Um Produkte, Prozesse und Anlagen zu analysieren, planen, gestalten und verbessern werden arbeits-, betriebs- und ingenieurwissenschaftliche Methoden verwendet.

## Werkzeuge

Zur Umsetzung von Methoden und Durchführung von Prozessen werden Hilfsmittel und Werkzeuge eingesetzt. Hierzu zählen z.B. der 3D-Druck und die künstliche Intelligenz.<sup>28</sup>

## 2.6 Chancen für Unternehmen

Mit der Implementierung von Nachhaltigkeit in Form von nachhaltigen Geschäftsmodellen, Produkten und Dienstleistungen ergeben sich Chancen für Unternehmen. Dazu zählen höhere Umsätze sowie Wettbewerbsvorteile durch die Imageverbesserung. Nachhaltiges Engagement kann die Kaufbereitschaft der Kunden erhöhen.

Durch die Reduzierung des Ressourcenverbrauchs mithilfe nachhaltiger Techniken und Prozesse können Kosten optimiert werden. Das eingesparte Geld kann wiederum in die Verbesserung der Nachhaltigkeit im Unternehmen investiert werden.<sup>29</sup>

Nachhaltiges Wirtschaften bewirkt innerbetriebliche Identifikation und erhöht den Unternehmenswert. Da Nachhaltigkeit auf Effizienz angelegt ist, treibt es Innovationen im Unternehmen an.<sup>30</sup>

---

<sup>28</sup> vgl. ifaa 2021, S. 16

<sup>29</sup> vgl. ifaa 2021, S. 4

<sup>30</sup> vgl. Baden-Württemberg 2022c, [www.nachhaltigkeitsstrategie.de](http://www.nachhaltigkeitsstrategie.de), [Stand 31.12.2022]

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) eignen sich für die Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen und profitieren von den Chancen der Nachhaltigkeit besonders. Dies liegt an folgenden Gründen:

- Durch ihre Flexibilität und Anpassungsfähigkeit können sie sich an den ändernden Umständen schnell anpassen, z.B. an Marktgegebenheiten,
- KMU haben flache Hierarchien und profitieren von kurzen Kommunikationswegen, wodurch Anpassungen im gesamten Unternehmen schnell kommuniziert werden können,
- Durch ihre Struktur ist auch die Mitarbeiterbeziehung höher, sodass Meinungen aus verschiedenen Perspektiven eingeholt werden.<sup>31</sup>

Die Kommission der Europäischen Union (EU) unterscheidet bei KMU zwischen Kleinstunternehmen, kleinen und mittleren Unternehmen. Demnach sind Größenkriterien festgelegt (siehe Abb. 4).<sup>32</sup>

	Mitarbeiter	Jahresumsatz	Jahresbilanzsumme
Mittel	50 - 249	bis 50.000.000 €	bis 43.000.000 €
Klein	10 - 49	bis 10.000.000 €	bis 10.000.000 €
Kleinst	unter 10	bis 2.000.000 €	bis 2.000.000 €

Abbildung 4: Kennzeichen von KMU

Quelle: Eigene Darstellung

<sup>31</sup> vgl. Schmitz/Damme/Lohmann 2021, S. 8 f.

<sup>32</sup> vgl. Europäische Kommission o. J., [www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu), [Stand 31.12.2022]

### 3 Einordnung des Themas auf internationaler Ebene und Bundesebene

In diesem Kapitel werden die Rio-Erklärung, die Agenda 21, das Pariser Klimaabkommen und die Agenda 2030 kurz erläutert, um diese als übergeordneten Rahmen für ein Unternehmensleitbild zu erkennen.

#### 3.1 Rio-Erklärung

Die Rio-Erklärung über Umwelt und Entwicklung, welche 1992 auf der Rio-Konferenz (Erdgipfel) verabschiedet wurde, drückt aus, dass ein langfristiger wirtschaftlicher Erfolg ausschließlich in Zusammenhang mit Umweltschutz erreichbar ist. Die in der Erklärung vorkommenden 27 Grundsätze verfolgen das Ziel

*„...durch die Schaffung von neuen Ebenen der Zusammenarbeit zwischen den Staaten, wichtigen Teilen der Gesellschaft und den Menschen eine neue und gerechte weltweite Partnerschaft aufzubauen, bemüht um internationale Übereinkünfte, die die Interessen aller achten und die Unversehrtheit des globalen Umwelt- und Entwicklungssystems schützen, anerkennend, dass die Erde, unsere Heimat, ein Ganzes darstellt, dessen Teile miteinander in Wechselbeziehung stehen.“<sup>33</sup>*

#### 3.2 Agenda 21

Anders als die Rio-Erklärung, welche sich für eine partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen den Staaten einsetzt, gibt die Agenda 21 konkrete Handlungsempfehlungen für eine nachhaltige Entwicklung im Rahmen der sozialen, ökologischen und ökonomischen Dimensionen. Diese werden auch in den Dimensionen und Zielvorstellungen mancher Unternehmen berücksichtigt (siehe Kap. 6 und 7).

Mit der ebenfalls in Rio verabschiedeten Agenda 21 war das Ziel der Kommission die Erstellung eines praktikablen Programms für die Bekämpfung von Umwelt- und Entwicklungsproblemen. Das Aktionsprogramm umfasst 40 Kapitel und enthält folgende vier Sektionen:

- 1) Soziale und wirtschaftliche Dimensionen (z.B. Armutsbekämpfung, Veränderung der Konsumgewohnheiten),

---

<sup>33</sup> vgl. Vereinte Nationen 1992b, [www.un.org](http://www.un.org), [Stand 31.12.2022]

- 2) Erhaltung und Bewirtschaftung der Ressourcen (z.B. Schutz der Erdatmosphäre, Schutz der Ozeane und Meere, Erhaltung der biologischen Vielfalt),
- 3) Stärkung der Rolle wichtiger Gruppen (z.B. Frauen, Kinder und Jugendliche, Bauern, NGOs),
- 4) Mittel zur Umsetzung (z.B. Finanzmittel und Finanzierungsmechanismen).<sup>34</sup>

Die Teilnehmerstaaten hatten sich mit der Unterzeichnung der Agenda 21 verpflichtet, „nationale Nachhaltigkeitsstrategien zur Umsetzung des Programms zu entwickeln“.<sup>35</sup> Hierfür entwickelte die deutsche Bundesregierung die Strategie „Perspektive für Deutschland“, welche im Laufe der Jahre überarbeitet und weiterentwickelt wurde.<sup>36</sup>

In der Agenda 21 werden auch die Bedeutung und der Inhalt eines Leitbildes zur Nachhaltigkeit (vgl. Kap. 5) in ihren formulierten Zielen bekräftigt: „Die Erhöhung der Zahl derjenigen Unternehmer, die bei ihren Unternehmungen eine auf nachhaltige Entwicklung ausgerichtete Politik verfolgen.“<sup>37</sup>, „Der Unternehmenssektor könnte das Thema nachhaltige Entwicklung in seine Aus- und Fortbildungsprogramme aufnehmen.“<sup>38</sup>

### **3.3 Pariser Klimaabkommen**

Das Kyoto-Protokoll, welches für die Begrenzung der Treibhausgasemissionen gedacht war, reichte nicht aus, um den Anstieg von globalen Emissionen zu drosseln. Das Protokoll verpflichtete nur die EU und einzelne Industrieländer zur Emissionsminderung.

Das Pariser Abkommen, auch COP 21 (21st Conference of the Parties) genannt, wurde am 12. Dezember 2015 auf der internationalen Klimakonferenz beschlossen. Damit wurden alle Staaten im völkerrechtlichen Vertrag verpflichtet, einen

---

<sup>34</sup> vgl. Vereinte Nationen 1992a, [www.un.org](http://www.un.org), [Stand 31.12.2022]

<sup>35</sup> vgl. Batz 2021, S. 9

<sup>36</sup> vgl. Batz 2021, S. 9

<sup>37</sup> vgl. Vereinte Nationen 1992a, S. 298, [www.un.org](http://www.un.org), [Stand 31.12.2022]

<sup>38</sup> vgl. Vereinte Nationen 1992a, S. 332, [www.un.org](http://www.un.org), [Stand 31.12.2022]

Klimaschutzbeitrag ("nationally determined contribution", NDC) zu erstellen und Maßnahmen zur Umsetzung zu erstellen.<sup>39</sup>

Die Analyse der Nachhaltigkeitsleitbilder und die Fragebogenstudie zeigen, dass die Unternehmen ihrer Pflicht zum Beitrag des Klimaschutzes Folge leisten (siehe Kap. 6 und 7).

### 3.4 Agenda 2030

Am 25. September 2015 verabschiedeten die 193 Mitgliedsstaaten der Vereinten Nationen auf einem Gipfeltreffen in New York die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung. Mit ihr wurden die Ziele der Agenda 21 gemäß den weltweit gewachsenen Herausforderungen weiterentwickelt.<sup>40</sup>

Die nachfolgende Abbildung zeigt die 17 globalen Ziele (Sustainable Development Goals, SDGs) der Agenda 2030 für eine ökologische, ökonomische und soziale nachhaltige Entwicklung (siehe Abb. 5).



Abbildung 5: Die 17 globalen Ziele der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung

Quelle: Bundesregierung o. J.

<sup>39</sup> vgl. BMUV o. J., [www.bmuv.de](http://www.bmuv.de), [Stand 31.12.2022]

<sup>40</sup> vgl. Bundesregierung o. J., [www.bundesregierung.de](http://www.bundesregierung.de), [Stand 31.12.2022]

Die Ziele basieren auf den „5 Ps“, den fünf Kernbotschaften, der Agenda.

**People:** Im Mittelpunkt ist die Würde des Menschen,

**Planet:** Schutz des Planeten,

**Prosperity:** Wohlstand fördern für alle,

**Peace:** Friedenssicherung,

**Partnership:** Neue globale Partnerschaften aufbauen.<sup>41</sup>

Ein aktueller Fortschrittsbericht zum Stand der Umsetzung der SDGs verdeutlicht, dass Herausforderungen wie die COVID-19 Pandemie, der Klimawandel und der Angriffskrieg Russlands auf die Ukraine diese Ziele gefährden.<sup>42</sup>

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Grundlage für Unternehmensleitbilder durch internationale Abkommen gelegt wird.

Auf Bundesebene finden sich noch folgende Rechtsnormen:

Im Art. 151 (1) der Bayerischen Verfassung geht es darum, dass alle wirtschaftlichen Tätigkeiten dem Gemeinwohl dienen.<sup>43</sup> Hier findet sich die soziale Dimension der Nachhaltigkeit wieder (vgl. Kap. 2.3.3).

Art. 20a GG hebt die Verantwortung für den Schutz zukünftiger Generationen und den Schutz der natürlichen Lebensgrundlage der Tiere hervor.<sup>44</sup> Hier ist eine Verbindung zu Brundtlands Definition der nachhaltigen Entwicklung, welche ebenfalls den Schutz und die Bedürfnisbefriedigung zukünftiger Generationen thematisiert (vgl. Kap. 2.1).

---

<sup>41</sup> vgl. BMZ 2017, S. 7, [www.bmz.de](http://www.bmz.de), [Stand 31.12.2022]

<sup>42</sup> vgl. Vereinte Nationen 2022, [unstats.un.org](http://unstats.un.org), [Stand 31.12.2022]

<sup>43</sup> vgl. Bayerische Staatskanzlei 2020, [www.gesetze-bayern.de](http://www.gesetze-bayern.de), [Stand 31.12.2022]

<sup>44</sup> vgl. BMJ o. J. , [www.gesetze-im-internet.de](http://www.gesetze-im-internet.de), [Stand 31.12.2022]

## 4 Leitbild

Ein gut durchdachtes Produkt mit bester Qualität führt nicht zwingend zum Erfolg, wenn die Positionierung nicht stimmt. Eine Möglichkeit, sich im Markt durchzusetzen und von der Konkurrenz abzuheben, ist eine gut durchdachte Positionierung, also ein unternehmerisches Leitbild.<sup>45</sup>

In diesem Kapitel sollen die Begriffe Leitbild, Vision, Unternehmensgrundsätze und Zielsystem erläutert und in Bezug zueinander gesetzt werden.

### 4.1 Definition

In einem Leitbild werden die angezielte Vision, Zielsetzung und Unternehmensgrundsätze vereint und beschrieben (siehe Abb. 5). In den folgenden Unterkapiteln werden die einzelnen Begrifflichkeiten im Einzelnen erläutert (siehe Kap. 4.2 – 4.5).



Abbildung 6: Bestandteile eines Leitbilds

Quelle: ifaa 2021

<sup>45</sup> vgl. Ulbrich/Leuz 2020, S. 5

Ein Nachhaltigkeitsleitbild beinhaltet laut Kotter Informationen zu den Nachhaltigkeitsaspekten Umwelt, Wirtschaft, Soziales und Technik und umfasst den Zweck einer Leitplanke für alle Beteiligten. Die Nachhaltigkeitsleitbilder der untersuchten Unternehmen beinhalten nur die drei Dimensionen Ökologie, Ökonomie und Soziales (vgl. Kap. 6).

Die Checkliste im Anhang (S.69 f.) zeigt die Anforderungen an ein Leitbild und unterstützt bei der Formulierung.<sup>46</sup>

Für Hofmann stellt ein Leitbild „die langfristige Vision und die definierten Zielvorstellungen... [einer Organisation] dar und zeigt auf, mit welchen Strategien sie erreicht werden sollen.“<sup>47</sup>

Bachert und Vahs bekräftigen, dass Leitbilder „die Vision in allgemeinen und damit relativ abstrakten Aussagen über zustrebende Ziele, Werte, Normen und Aktivitäten“ eines Unternehmens durchführen.“<sup>48</sup>

Vahs liefert zur Veranschaulichung ein Beispiel über die Zusammenhänge der erwähnten Begriffe:

Wenn man sich eine Straße vorstellt, die zu einem Ziel führt, bildet die Strategie die Straße, die Vision das zu erreichende Ziel und das Leitbild repräsentiert die Leitpfosten, die eine Begrenzung darstellen, um nicht von der Straße abzukommen.<sup>49</sup> Innerhalb der Leitpfosten werden Entscheidungen und Handlungen im Unternehmen mit Blick auf das langfristige Ziel durchgeführt (siehe Abb. 7).<sup>50</sup>

---

<sup>46</sup> vgl. ifaa 2021, S. 131 f. zitiert nach Kotter, 2011

<sup>47</sup> vgl. Kretzschmar 2021, S. 3 zitiert nach Hofmann, 2008, S. 134

<sup>48</sup> vgl. Kretzschmar 2021, S. 3 f. zitiert nach Bachert et al., 2007, S. 125

<sup>49</sup> vgl. Kretzschmar 2021, S. 4 zitiert nach Vahs, 2005, S. 128

<sup>50</sup> vgl. ifaa 2021, S. 26

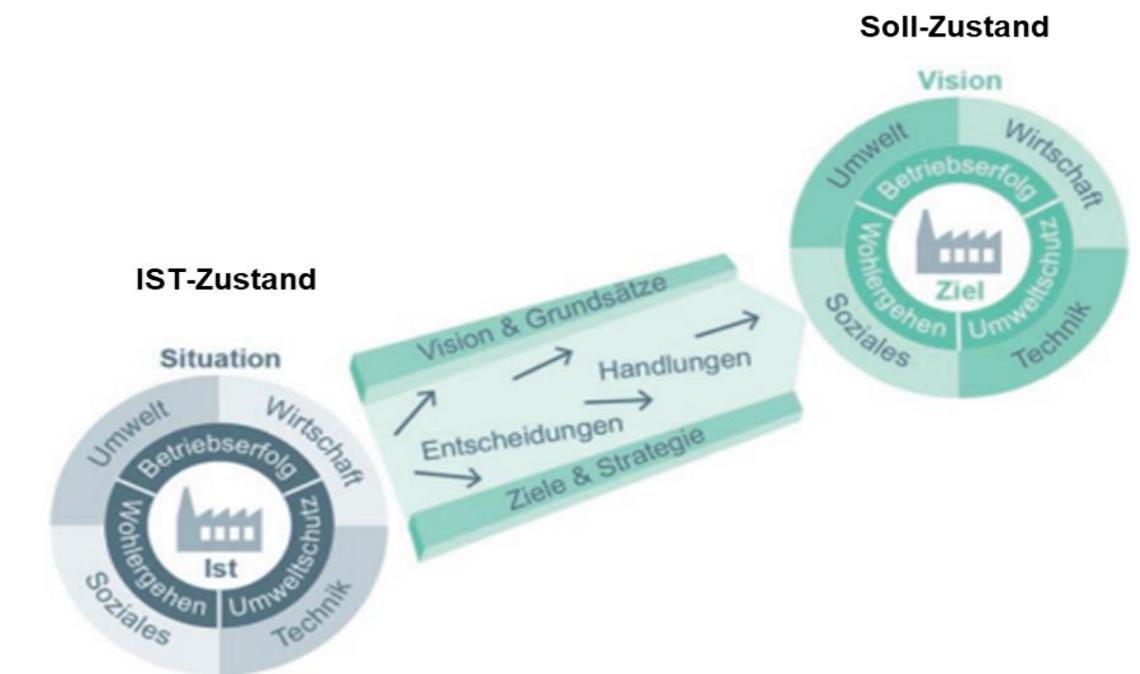


Abbildung 7: Leitbild als Leitpfosten

Quelle: in Anlehnung an ifaa 2021

## 4.2 Vision

Eine Vision gibt Antwort auf die Fragen „Wo wollen wir hin und wie sehen wir uns in fünf oder zehn Jahren“. Sie stellt die Zukunft des Unternehmens dar und beschreibt das angestrebte Ziel.

Das Bewusstsein der Mitarbeiter wird auf ein gemeinsames Ziel gelenkt. Zudem motiviert eine Vision, weil der Sinn der täglichen Arbeit verdeutlicht wird.<sup>51</sup>

Welche großen Veränderungen durch eine Vision erreicht werden können, zeigt die weltbekannte Vision „I have a Dream“ von Martin Luther King aus seiner Rede vom 28. August 1963. Sein Ziel war die Gleichberechtigung aller Menschen unabhängig von ihrer Herkunft, Religion oder Hautfarbe. Er leitete die Abschaffung der Rassengesetze in den USA ein und ein Jahr später wurden alle Einschränkungen des Wahlrechts für Schwarze aufgehoben. Sein Erfolg wurde durch den Friedensnobelpreis gekrönt.<sup>52</sup>

<sup>51</sup> vgl. Ulbrich/Leuz 2020, S. 48 f.

<sup>52</sup> vgl. Ulbrich/Leuz 2020, S. 51

### 4.3 Unternehmensgrundsätze

Unternehmensgrundsätze sind ethische Grundsätze, an die sich alle Mitarbeiter in einem Unternehmen halten müssen. Darunter zählen die Werte und Normen eines Unternehmens, die klare Rahmenbedingungen für die Handlungen und Entscheidungen geben.<sup>53</sup>

Das nachfolgende Beispiel demonstriert die Unternehmensgrundsätze der Mercedes-Benz Group AG:

*„Das Herzstück unserer Verhaltensrichtlinie sind unsere fünf Unternehmensgrundsätze. Sie bringen auf den Punkt, was wir unter Integrität verstehen und sollen von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gelebt werden.*

1. *Wir sind profitabel und setzen uns für Mensch und Umwelt ein,*
2. *Wir handeln verantwortungsvoll und respektieren die Regeln,*
3. *Wir sprechen Themen offen an und stehen für Transparenz,*
4. *Fairness und Respekt sind die Basis für unsere Zusammenarbeit,*
5. *Wir leben die Vielfalt.”<sup>54</sup>*

### 4.4 Ziele

Für den Zielbegriff finden sich in der Managementforschung diverse Anwendungen, wie z.B. Entscheidungsziele und Organisationsziele. Im Folgenden soll der Begriff „Ziel“ unabhängig von seiner Ausprägung im Allgemeinen erläutert werden. Unter einem Ziel versteht man „...einen angestrebten zukünftigen Zustand“.<sup>55</sup> Demnach beschreiben Ziele im Rahmen einer Unternehmenssteuerung die Vorstellung von dem, was eine Organisation erreichen oder bewirken soll. Die Vorstellung wird als Richtschnur konkreter Entscheidungen verwendet.<sup>56</sup> Zielsystem und Zielvereinbarung sind Instrumente der Unternehmenssteuerung.

#### 4.4.1 Zielsystem

---

<sup>53</sup> vgl. ifaa 2021, S. 48

<sup>54</sup> vgl. Mercedes-Benz Group AG 2022, [www.group.mercedes-benz.com](http://www.group.mercedes-benz.com), [Stand 31.12.2022]

<sup>55</sup> vgl. Braun 2019, S. 9

<sup>56</sup> vgl. Braun 2019, S. 8 f.

Konkretisiert wird die Vision eines Unternehmens durch Ziele. Werden zeitgleich unterschiedliche Ziele verfolgt, spricht man von einem Zielsystem.

Dem Nachhaltigkeitsprinzip zur Folge werden die Zielsetzungen in den Dimensionen Ökologie, Ökonomie, Soziales und Technik gleichwertig und gleichrangig verfolgt, daher spricht man auch von einem ausgewogenen Zielsystem (siehe Abb. 8).



Abbildung 8: Gleichwertige Nachhaltigkeitsziele als ausgewogenes Zielsystem

Quelle: ifaa 2021

Ein ausgewogenes Zielsystem berücksichtigt alle relevanten Bereiche im Unternehmen, hier in Bezug auf Nachhaltigkeit alle Dimensionen.<sup>57</sup>

Da Utopia in ihrer Definition von Nachhaltigkeit die Technik nicht als eigenständige Säule sieht, kann auch schon mit den drei Dimensionen Umwelt, Soziales und Wirtschaft ein ausgewogenes Zielsystem erreicht werden (vgl. Kap. 2.3).

Auf Organisation- und Unternehmensebene unterscheiden sich drei Zielarten:

1. **Strategische Ziele** (Zeithorizont mehr als 5 Jahre) beschreiben Ziele, welche für das gesamte Unternehmen gelten,

---

<sup>57</sup> vgl. ifaa 2021, S. 50

2. **Taktische Ziele** (Zeithorizont 3-5 Jahre) betreffen Teile der Organisation z. B. Abteilungen, Fakultäten, zentrale Einrichtungen,

3. **Operative Ziele** (Zeithorizont bis 1 Jahr) betreffen Einzelpersonen.<sup>58</sup>

#### 4.4.2 Zielvereinbarung

Die Zielvereinbarung ist ein weiteres Instrument der Unternehmenssteuerung. Sie ist eine Vereinbarung für Mitarbeiter bezüglich der Erreichung vereinbarter Leistungsziele in einem definierten Zeitraum.

Die nachfolgende Tabelle zeigt die Motive für die Einführung von Zielvereinbarungen und unterscheidet dabei zwischen unternehmensbezogenen und mitarbeiterbezogenen Gründen (siehe Abb. 9).<sup>59</sup>

Unternehmensbezogene Gründe	Mitarbeiterbezogene Gründe
Koordination und Bündelung der Kräfte durch Steuerung	Förderung von Selbstständigkeit und Verantwortungsübernahme
Motivation, Orientierung und Erfolgskontrolle	Neues Führungsverständnis
Verbesserung der Produktivität	Höhere Motivation
Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit	Stärkung der Identifikation mit dem Unternehmen und seinen Zielen
Grundlage für Verbesserungsaktivitäten	Unternehmerisches Denken und Handeln

Abbildung 9: Gründe für die Einführung von Zielvereinbarungen

Quelle: Eyer/Haussmann 2021

## 4.5 Strategien

Strategien werden zur Erreichung der Zielvorstellungen in den Nachhaltigkeitsleitbildern der Unternehmen verfolgt. In den nachfolgenden Unterkapiteln werden Beispiele für Strategien nachhaltiger Entwicklung aufgeführt.

<sup>58</sup> vgl. Maas 2010, S. 3 ff.

<sup>59</sup> vgl. Eyer/Haussmann 2021, S. 24

### 4.5.1 Effizienz

Die Effizienzstrategie betrachtet das Verhältnis von Ertrag zu Aufwand. Dabei bezieht sie sich auf das Verhältnis der absoluten Menge der Güter- oder Nutzen-generierung mit dem relativen Aufwand an Rohstoffen oder Umwelt. Die Strategie orientiert sich zum einen am Maximierungsprinzip, das besagt, dass bei konstantem Aufwand der Ertrag maximiert werden soll und zum anderen am Minimierungsprinzip, wonach bei konstantem Ertrag der Aufwand minimiert werden soll.

Im Rahmen der nachhaltigen Entwicklung gilt es, die Ressourcenausnutzung zu verbessern. Dies gelingt z.B. durch den Einsatz von Technologien, durch Einsparungen und Recycling.<sup>60</sup>

#### Beispiele

- 1) Digitalisierung von Dokumenten, um den Papierverbrauch zu senken (vgl. Kap. 6.3).
- 2) Eine Energiesparlampe verbraucht für dieselbe Lichtleistung weniger Energie als eine Glühbirne (vgl. Kap. 6.3).

#### Problem - Reboundeffekt

Der positive Effekt der Einsparung von Ressourcen und Energie wird kompensiert, wenn dies zu einem Mehrverbrauch führt:

Verbrauchsärmere Motoren werden hergestellt, um Sprit zu sparen. Dieser Effekt wird aber durch die Zunahme der zugelassenen Kraftfahrzeuge in Verbindung mit einem noch höheren Spritverbrauch aufgehoben.<sup>61</sup>

### 4.5.2 Konsistenz

Die Konsistenzstrategie beschäftigt sich mit der Vereinbarkeit von anthropogenen Stoff- und Energieströmen mit den Strömen der Umwelt. Natürliche Abläufe dürfen mit dem menschlichen Handeln nicht kollidieren. Demnach sollen mithilfe von naturverträglichen Technologien (möglichst ohne schädliche Emissionen) Abfälle zu Rohstoffen für neue Produkte verwendet werden.

---

<sup>60</sup> vgl. Schmidt 2008, S. 31 ff.

<sup>61</sup> vgl. Seybold 2022, S. 16, [www.nachhaltigkeitsstrategie.de](http://www.nachhaltigkeitsstrategie.de), [Stand 31.12.2022]

Ziel ist es, Kreisläufe zu schaffen, in denen Produkte recycelt und die Lebens- und Nutzungsdauer verlängert werden. Es wird angenommen, dass durch die Beachtung der Belastungsgrenzen der Natur Schäden in der Umwelt vermieden werden.<sup>62</sup>

### Beispiele

- 1) Das Recycling von z.B. Plastikflaschen.
- 2) Erneuerbare Energien wie z.B. Windenergie oder Wasserkraft (vgl. Kap. 6.2).

### Problem – Grenzwerte

Die Strategie setzt voraus, dass Einwirkungen seitens Menschen auf die Umwelt nicht mit den natürlichen Kreisläufen kollidieren. Belastungsgrenzen sind an der Natur schwer abzulesen und Grenzwerte von Umweltbelastungen sind teilweise nicht genau festgelegt. Beispielsweise toleriert der Grenzwert der Erderwärmung mit 2 Grad viele Schädigungen.<sup>63</sup>

### 4.5.3 Suffizienz

Kerngedanke der Suffizienzstrategie ist es, anstelle eines Überkonsums nur die tatsächlich benötigten Mengen einer bestimmten Sache zu konsumieren, um den Ressourcenverbrauch zu senken und die Umwelt zu schonen.

Durch eine Veränderung der Konsummuster sollen Verschwendung von Rohstoffen und Energie vermieden werden. Dabei ist die verlängerte Lebenszeit ein zentraler Aspekt für die Veränderung der Konsummuster. Der Grundgedanke ist, dass mit der Verlängerung der Haltbarkeit die Zeitpunkte zwischen den Neukäufen verlängert werden und somit die Güterproduktion gesenkt werden kann. Ein Beispiel ist die Nutzung von öffentlichen Verkehrsmitteln statt dem eigenen Auto, wodurch die Umwelt weniger durch CO<sub>2</sub> Ausstöße belastet wird.<sup>64</sup>

### Beispiele

---

<sup>62</sup> vgl. Bauer 2008, S. 64, [www.elib.uni-stuttgart.de](http://www.elib.uni-stuttgart.de), [Stand 31.12.2022]

<sup>63</sup> vgl. Seybold 2022, S. 17, [www.nachhaltigkeitsstrategie.de](http://www.nachhaltigkeitsstrategie.de), [Stand 31.12.2022]

<sup>64</sup> vgl. Nertinger 2014, S. 35 ff.

- 1) Dokumente doppelseitig drucken (Duplexdruck), statt einseitig (siehe Kap. 6.3).
- 2) E-Bike Sharing (vgl. Kap. 7.1.1).

## 4.6 Funktionen

Leitbilder haben innerhalb eines Unternehmens bestimmte Funktionen. Diese unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Wirkrichtung, die entweder nach innen (auf das Unternehmen selbst) oder nach außen (auf das Umfeld des Unternehmens) wirken können (siehe Abb. 10).<sup>65</sup>

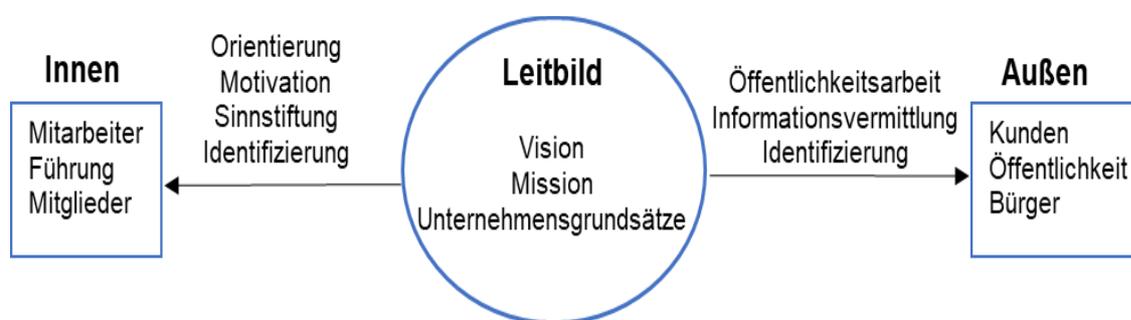


Abbildung 10: Funktionen eines Leitbildes

Quelle: Eigene Darstellung

Nach innen gibt das Leitbild eine Orientierung für alle Mitarbeiter. Sie vermittelt den Sinn und Zweck des Unternehmens und hat eine handlungsleitende und motivierende Funktion.

Nach außen vermittelt das Leitbild Informationen für Stakeholder, z.B. welche Leistungen und Qualitäten erwartet werden können. Zum anderen werden Funktionen im Rahmen von Öffentlichkeitsarbeit und Marketing übernommen.

Des Weiteren gibt ein Leitbild den Kunden und den Mitarbeitern eines Unternehmens die Möglichkeit, sich mit dem Unternehmen zu identifizieren.<sup>66</sup>

<sup>65</sup> vgl. Kretzschmar 2021, S. 5

<sup>66</sup> vgl. Ulbrich/Leuz 2020, S. 20

## 5 Kernpunkte eines Nachhaltigkeitsleitbildes

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit der CSR-Richtlinie der Europäischen Union für die Nachhaltigkeitsberichterstattung, mit der Wirtschaftsinitiative Nachhaltigkeit des Landes Baden-Württemberg und mit den daraus ableitbaren Kernpunkten eines Nachhaltigkeitsleitbildes.

### 5.1 CSR-Richtlinie

Die Europäische Union verlangt mit den EU-Vorschriften zur nichtfinanziellen Berichterstattung mehr Transparenz von Unternehmen zu Nachhaltigkeitsaspekten. Dies soll Stakeholdern helfen, die nichtfinanziellen Leistungen der Unternehmen zu beurteilen. Betroffen sind Unternehmen ab einer Größe von 500 Mitarbeitern und Unternehmen von öffentlichem Interesse.

Informationen über die Inhalte der Berichterstattung sind in der Richtlinie 2014/95/EU – auch Non-Financial Reporting Directive (NFRD) genannt (dt. CSR-Richtlinien-Umsetzungsgesetz) festgelegt. Laut dieser Richtlinie sind betroffene Unternehmen verpflichtet, folgende Informationen zu veröffentlichen:

- Umweltangelegenheiten,
- Soziale Belange und Umgang mit Arbeitnehmern,
- Achtung der Menschenrechte,
- Anti-Korruption und Bestechung,
- Diversität in Unternehmensvorständen (in Bezug auf Alter, Geschlecht, Bildungs- und Berufshintergrund).<sup>67</sup>

### 5.2 WIN-Charta

Die WIN-Charta (WIN: Wirtschaftsinitiative Nachhaltigkeit) (siehe Abb. 11) ist ein Nachhaltigkeitsmanagementsystem des Landes Baden-Württemberg, welches von kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) aber auch von großen Unternehmen und Konzernen genutzt wird. Sie erfüllt die Anforderungen der

---

<sup>67</sup> vgl. Europäische Kommission 2022, ec.europa.eu, [Stand 31.12.2022]

CSR-Richtlinie der Europäischen Union für die Nachhaltigkeitsberichtserstattung.<sup>68</sup>



Abbildung 11: WIN-Charta Logo

Quelle: Baden-Württemberg 2022c

### 5.2.1 Nachhaltigkeitsbild Prozessablauf

Im Folgenden werden die essenziellen Schritte zur Realisierung eines Nachhaltigkeitsleitbildes mithilfe der WIN-Charta beschrieben.

#### **Schritt 1: WIN-Charta Unterzeichnung**

Mit der Unterzeichnung der WIN-Charta wird das Engagement des Unternehmens für Nachhaltigkeit publiziert und es wird dazu verpflichtet, die 12 Leitsätze des nachhaltigen Wirtschaftens einzuhalten.

Inhaltlich decken die Leitsätze die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit ab, ergänzen sich gegenseitig und bilden so nachhaltiges Wirtschaften in allen Facetten ab. Dabei sind folgende Themen enthalten:

---

<sup>68</sup> vgl. Baden-Württemberg 2022b, [www.baden-wuerttemberg.de](http://www.baden-wuerttemberg.de), [Stand 31.12.2022]

- 1) Menschenrechte und Rechte der Arbeitnehmenden,
- 2) Wohlbefinden der Mitarbeitenden,
- 3) Anspruchsgruppen,
- 4) Ressourcen,
- 5) Energie und Emissionen,
- 6) Produktverantwortung,
- 7) Unternehmenserfolg und Arbeitsplätze,
- 8) Nachhaltige Innovationen,
- 9) Finanzentscheidungen,
- 10) Anti-Korruption,
- 11) Regionaler Mehrwert,
- 12) Anreize zum Umdenken.<sup>69</sup>

Als Beispiel für „regionalen Mehrwert“ lässt sich der „Wieland-Preis für nachhaltige Technik und Wirtschaft“ der Wieland-Werke erwähnen. Mit diesem Preis möchte die Wieland-Werke Studenten der Technischen Hochschule Ulm für herausragende Abschlussarbeiten, die einen Beitrag zur Umsetzung des Leitbildes der nachhaltigen Entwicklung geleistet haben, würdigen (siehe Anhang S. 71 f.).

Leitsätze werden zur Beschreibung der einzelnen Dimensionen eines Nachhaltigkeitsleitbildes verwendet. Dieses Bild und die beschreibenden Sätze haben eine leitende Funktion und sollen dabei helfen, die damit verbundenen Zielvorstellungen zu erreichen. Dies entspricht der Idee der Leitpfosten in Abb. 7, S.20.

In den Leitsatzdossiers der WIN-Charta werden alle Leitsätze explizit erklärt sowie Impulse und Anregungen für die eigene Zielsetzung und Umsetzung gegeben und Praxisbeispiele von anderen Unternehmen aufgezeigt.<sup>70</sup>

Zum ersten Leitsatzthema „Menschenrechte und Rechte der Arbeitnehmenden“ findet man etwa folgende Erklärung:

*„Wir achten und schützen Menschen- und Arbeitnehmerrechte, sichern und fördern Chancengleichheit und verhindern jegliche Form der Diskriminierung und Ausbeutung in all unseren unternehmerischen Prozessen.“<sup>71</sup>*

---

<sup>69</sup> vgl. Baden-Württemberg 2022a, [www.nachhaltigkeitsstrategie.de](http://www.nachhaltigkeitsstrategie.de), [Stand 31.12.2022]

<sup>70</sup> vgl. Baden-Württemberg 2021b, [www.nachhaltigkeitsstrategie.de](http://www.nachhaltigkeitsstrategie.de), [Stand 31.12.2022]

<sup>71</sup> vgl. Baden-Württemberg 2022d, S. 2, [www.nachhaltigkeitsstrategie.de](http://www.nachhaltigkeitsstrategie.de), [Stand 31.12.2022]

## Schritt 2: Einreichung des Zielkonzepts

Nach der Unterzeichnung legt das Unternehmen binnen drei Monaten ein Zielkonzept mit Maßnahmen zur Steigerung der Nachhaltigkeit vor. Die zwölf Grundsätze der WIN-Charta dienen hierfür als Fundament. Die zwei wichtigen Punkte, die in einem Nachhaltigkeitsleitbild von Unternehmen geklärt werden müssen, sind:

**Schwerpunkthemen-** Warum die ausgewählten Schwerpunkte besonders wichtig sind und **Zielsetzungen** zu den Schwerpunkthemen.

Nachdem die WIN-Charta das Zielkonzept überprüft und freigegeben hat, veröffentlicht sie dieses auf ihrer Website.<sup>72</sup>

Mit der Formulierung der Zielsetzung wird, um bei unserem Beispiel zu bleiben, das Leitsatzthema „Menschen- und Arbeitnehmerrechte“ auf die individuelle Unternehmenssituation und Rahmenbedingungen übertragen. Hierdurch wird eine Vielfalt von Zielsetzungen abgedeckt, wie z.B. die Chancengleichheit oder Mitarbeiterzufriedenheit (siehe Abb. 12).



Abbildung 12: Mit dem Leitsatz verbundene Zielsetzungen

Quelle: Baden-Württemberg 2022d

<sup>72</sup> vgl. Baden-Württemberg o. J., [www.nachhaltigkeitsstrategie.de](http://www.nachhaltigkeitsstrategie.de), [Stand 31.12.2022]

### Schritt 3: Umsetzung der Maßnahmen

Die im Zielkonzept beschriebenen Maßnahmen werden im Unternehmen umgesetzt und anhand qualitativer und quantitativer Indikatoren dokumentiert.

Zur Erreichung der gesetzten Ziele müssen Maßnahmen im Unternehmen ergriffen werden. Eine Auswertung der Nachhaltigkeitsberichterstattungen zur WIN-Charta aus dem Jahr 2016 demonstriert beispielhaft, worauf sich die Unternehmen im Rahmen des Leitsatzes Menschenrechte und Rechte der Arbeitnehmenden zu diesem Zeitpunkt (Stand: 08/2016) in den eingegangenen Zielkonzepten und Berichten fokussierten (siehe Abb. 13).



Abbildung 13: Maßnahmenfelder der WIN-Charta Unternehmen

Quelle: Baden-Württemberg 2022d

In der Abbildung wurde eine Unterteilung in drei Kategorien vorgenommen:

- 1) Verpflichtung und Wirkungsabschätzung,
- 2) Faire Arbeitsbedingungen,
- 3) Transparenz, Feedback und Mitbestimmung.

Den Zielkonzepten und Berichten zufolge fokussierten die Unternehmen sich am häufigsten auf die Mitbestimmung ihrer Mitarbeiter und auf faire Arbeitsbedingungen.<sup>73</sup>

Manche Punkte, wie z. B. das Arbeitszeitmodell oder die Gleichberechtigung und Förderung von Frauen finden sich auch in der Analyse der Unternehmensleitbilder in Kap.6 und in der Fragebogenstudie in Kap.7.

### **5.2.2 Vorteile**

Unternehmen der WIN-Charta genießen eine Reihe von Vorteilen.

Durch den Eintritt in das Nachhaltigkeitsnetzwerk der WIN-Charta wird das Engagement des Unternehmens öffentlich gemacht.

Ein weiterer Vorteil ist die gute Umsetzbarkeit. Im Netzwerk profitieren die Unternehmen untereinander durch den Informationsaustausch und Know-How-Transfer.

Die WIN-Charta ist kompatibel mit den Anforderungen der CSR-Richtlinie (vgl. Kap. 5.1).

Außerdem ermöglicht ein weiteres Kapitel das Berichten zum Klimaschutz im Nachhaltigkeitsbericht.

Die Berichte sind online zugänglich für jeden. Die Teilnahme an der WIN-Charta ist für Unternehmen kostenlos.<sup>74</sup>

---

<sup>73</sup> vgl. Baden-Württemberg 2022d, S. 3, [www.nachhaltigkeitsstrategie.de](http://www.nachhaltigkeitsstrategie.de), [Stand 31.12.2022]

<sup>74</sup> vgl. Baden-Württemberg 2021a, [www.nachhaltigkeitsstrategie.de](http://www.nachhaltigkeitsstrategie.de), [Stand 31.12.2022]

## 6 Analyse der Nachhaltigkeitsleitbilder

Wohl wissend, dass es nicht möglich ist, alle Unternehmen in Baden-Württemberg zu analysieren, wird in diesem Kapitel der aktuell veröffentlichte Stand eines Leitbildes zur Nachhaltigkeit von drei Unternehmen, die im Nachhaltigkeitsnetzwerk der WIN-Charta sind, untersucht.

Diese Analyse soll einerseits im Hinblick auf die ökologische, ökonomische und soziale Nachhaltigkeitsdimension durchgeführt werden und andererseits sollen daraus abgeleitete Zielvorstellungen untersucht und miteinander verglichen werden.

Hierfür wurden Unternehmen aus drei unterschiedlichen Branchen gewählt (siehe Abb. 14). Für die Untersuchung der Nachhaltigkeitsleitbilder fiel die Wahl auf bekanntere Unternehmen in Baden-Württemberg. Bei der AOK und EnBW AG handelt es sich jeweils um den Branchenführer im jeweiligen Segment.

	<b>Uzin Utz AG</b>	<b>EnBW AG</b>	<b>AOK</b>
<b>Sitz</b>	Ulm	Karlsruhe	Stuttgart
<b>Branche</b>	Verarbeitendes Gewerbe	Energieversorgung	Gesundheits- und Sozialwesen
<b>Größe</b>	Über 1000 Mitarbeiter	Über 1000 Mitarbeiter	Über 1000 Mitarbeiter

Abbildung 14: Angaben zu den Unternehmen

Quelle: Eigene Darstellung

Im ersten Schritt werden die gewählten Schwerpunktthemen der drei Unternehmen, welche in ihren Nachhaltigkeitsleitbildern behandelt werden, untersucht (vgl. Kap. 5.2.1).

Bei der Auswahl der Leitsätze fällt auf, dass nicht jedes Unternehmen die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit in ihren Leitbildern behandelt (siehe Abb. 15).

Nur die Uzin Utz AG deckt alle drei Dimensionen ab. Dabei decken Leitsatz 7 die ökonomische-, Leitsatz 6 die ökologische- und Leitsatz 2 die soziale Dimension

ab.<sup>75</sup> Die EnBW AG fokussiert sich auf zwei Dimensionen. Diese decken mit Leitsatz 4 und 5 die ökologische- und mit Leitsatz 8 die ökonomische Dimension der Nachhaltigkeit ab.<sup>76</sup> Die AOK setzt ihren Fokus auf dieselben ökologischen Leitsätze wie die EnBW AG.<sup>77</sup>

Es sei anzumerken, dass die Unternehmen im Rahmen der Zielsetzung und Maßnahmenumsetzung ihre eigene Schwerpunktsetzung vornehmen, wodurch sie ihre individuelle Nachhaltigkeitsstrategie anpassen. Dies bedeutet zwar, dass Unternehmen ihren Fokus auf bestimmte Dimensionen und Leitsätze legen, was aber nicht zwingend bedeutet, dass in den anderen Dimensionen keinerlei Ziele angestrebt werden. Zielsetzungen, die in den Schwerpunktthemen zu kurz kommen, werden im Kapitel „Weitere Aktivitäten“ des Nachhaltigkeitsberichtes behandelt.

	Uzin Utz AG	EnBW AG	AOK
Ökonomische Dimension	Leitsatz 7 - Unternehmenserfolg und Arbeitsplätze	Leitsatz 8 - Nachhaltige Innovation	-
Ökologische Dimension	Leitsatz 6 - Produktverantwortung	Leitsatz 4 - Ressourcen Leitsatz 5 - Energie und Emissionen	Leitsatz 4 - Ressourcen Leitsatz 5 - Energie und Emissionen
Soziale Dimension	Leitsatz 2 – Wohlbefinden der Mitarbeitenden	-	-

Abbildung 15: Schwerpunktthemen der Unternehmen

Quelle: Eigene Darstellung

## 6.1 Uzin Utz AG

Im zweiten Schritt begründen die Unternehmen ihre Wahl zu den Schwerpunktthemen (vgl. Kap. 5.2.1). Anhand der gewählten Leitsätze werden die Zielvorstellungen und Instrumente zur Zielerreichung formuliert. Am Beispiel der Uzin Utz

<sup>75</sup> vgl. Uzin Utz AG Zielkonzept 2016, S. 2, [www.nachhaltigkeitsstrategie.de](http://www.nachhaltigkeitsstrategie.de), [Stand 31.12.2022]

<sup>76</sup> vgl. EnBW AG Zielkonzept 2014, S. 2, [www.nachhaltigkeitsstrategie.de](http://www.nachhaltigkeitsstrategie.de), [Stand 31.12.2022]

<sup>77</sup> vgl. AOK Zielkonzept 2017, S. 4, [www.nachhaltigkeitsstrategie.de](http://www.nachhaltigkeitsstrategie.de), [Stand 31.12.2022]

AG lässt sich erkennen, dass diese in drei Abschnitte unterteilt ist (siehe Abb. 16).

Für Uzin Utz bedeutet Nachhaltigkeit wirtschaftlichen Erfolg mit ökologischem Handeln und sozialer Verantwortung in Einklang zu bringen. Daher verfolgen wir bereits sehr viele verschiedene Aktivitäten die dem Thema Nachhaltigkeit zuzuordnen sind. Durch intensive Workshops, die wir in Zusammenarbeit mit unseren Stakeholdern durchgeführt haben, haben wir die im Folgenden vorgestellten Ziele und die damit verbundenen Leitsätze als Verbesserungspotenziale herausgearbeitet.

**Unternehmenserfolg** ist strategisches Ziel und die Grundlage um Arbeitsplätze zu sichern und in ökologische und soziale Fortschritte zu investieren. Wir agieren mit Weitblick und setzen uns daher **mittel- und langfristige Unternehmensziele**.

Wir übernehmen Verantwortung für unser unternehmerisches Tun und dessen Auswirkungen. Deshalb treiben wir konsequent die **Entwicklung und Produktion von hochwertigen, gesundheits- und umweltverträglichen Produkten** voran. Unsere Produkte sind lösemittelfrei und geben keine schädlichen Stoffe in den Innenraum ab. Seit 2010 erstellen wir sogar Ökobilanzen für unsere Produkte. Die logische Konsequenz ist daher, auch den Wertschöpfungsprozess und damit die Lieferkette zu beleuchten.

Unsere **Mitarbeiter begegnen wir mit Wertschätzung, Respekt und Toleranz**, denn sie sind die Basis des Unternehmens, auf dem Erfolg und Wachstum aufbaut. Wir möchten die **Nr. 1 unter den Arbeitgebern** sein und bieten Mitarbeitern, **ein gesundes und ausgeglichenes Arbeitsklima, in dem Arbeit, Familie und Freizeit im Einklang stehen**. Für hohe Attraktivität als Arbeitgeber setzen wir auf **sichere Arbeitsplätze mit guten Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten und flexible Arbeitszeiten**.

■ Zielvorstellung  
■ Instrument der Zielerreichung

Abbildung 16: Uzin Utz AG - Begründung der Auswahl der Schwerpunktthemen

Quelle: Uzin Utz AG Zielkonzept 2016

Abschnitt 1 enthält die Begründung zum siebten Leitsatz und dem lässt sich entnehmen, dass das Unternehmen darauf zielt, profitabel zu wirtschaften, um ökologische und soziale Investitionen zu tätigen. Dazu zählt z.B. die Einstellung neuer Mitarbeiter, die attraktive Gestaltung von Arbeitsplätzen und die Investition in die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter.

Es fällt auf, dass die unterschiedlichen Dimensionen der Nachhaltigkeit ineinandergreifen, indem das Unternehmen die ökonomische Dimension nutzt, um soziale- und ökologische Ziele zu erreichen. Zur Erreichung der gesetzten Ziele setzt sich das Unternehmen mittel- und langfristige Unternehmensziele. Dazu zählt ein jährliches Umsatzplus von 10%.<sup>78</sup>

Es sollte nicht unerwähnt bleiben, dass eine Strategie entweder ein Ziel oder ein Instrument zur Erreichung eines übergeordneten Ziels sein kann. An dieser Stelle

<sup>78</sup> vgl. Uzin Utz AG Zielkonzept 2016, S. 3

setzt die Problematik der Trennschärfe ein, welche sich auch durch die Nachhaltigkeitsleitbilder der anderen Unternehmen durchzieht. Im vorherigen Abschnitt wird der Erfolg des Unternehmens als übergeordnetes Ziel gesehen, um z.B. Arbeitsplätze zu sichern. Arbeitsplatzsicherung kann aber ebenfalls ein Ziel sein, welches in diesem Fall aber ein Instrument zur Erreichung eines Ziels ist.

In der ökologischen Dimension will das Unternehmen die Verantwortung für ihr unternehmerisches Handeln und die daraus entstehenden Konsequenzen tragen, indem es zum einen Ökobilanzen für seine Produkte aufstellen und zum anderen den Großteil der Rohstoffe (ca. 90%) aus Europa beziehen will, wo grundlegende Arbeitsstandards eingehalten werden.

Die gewählten Lieferanten werden jährlich beurteilt und es werden zusätzlich Betriebsbesichtigungen durchgeführt, in denen ökologische Punkte wie z.B. das Energie- und Entsorgungsmanagement abgefragt werden. Neue Lieferanten müssen in einem Fragebogen Fragen zum Umweltschutzmanagement und Nachhaltigkeit beantworten.<sup>79</sup>

In der sozialen Ebene beschäftigt sich die Uzin Utz AG mit dem Umgang und Wohlbefinden der Belegschaft. Als Basis hierfür werden Unternehmensgrundsätze wie z.B. Wertschätzung, Respekt und Toleranz gegenüber den Mitarbeitern genannt. Ähnliche Unternehmensgrundsätze hat auch die Mercedes-Benz Group AG (vgl. Kap. 4.3). Wie bereits kennengelernt sind Verhaltensgrundsätze ebenfalls ein Bestandteil eines Leitbildes (vgl. Kap. 4.1). Das Unternehmen erkennt das Engagement und die Qualifikation der Mitarbeiter als Fundament für Unternehmenserfolg. Hierfür werden Fort- und Weiterbildungsprogramme angeboten. Um die Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern, werden die Arbeitsplätze an die Lebenssituation der Mitarbeiter angepasst, z.B. durch flexible Arbeitszeitmodelle wie z.B. Home-Office.

Flexible Arbeitszeitmodelle finden sich auch in der Analyse der Unternehmensleitbilder und in den Fragebogenstudien (vgl. Kap. 6 und Kap. 7). Hier ist eine Verbindung vom Leitsatz 7– Unternehmenserfolg (ökonomische Dimension) und Leitsatz 2– Wohlbefinden der Mitarbeitenden (soziale Dimension) zu erkennen. Durch regelmäßige Mitarbeitergespräche bekommt das Unternehmen Feedback

---

<sup>79</sup> vgl. Uzin Utz AG Zielkonzept 2016, S. 4

und Verbesserungsvorschläge von den Mitarbeitern, um das Ziel, die Nummer Eins unter den Arbeitgebern zu sein, zu erreichen.<sup>80</sup>

Meiner Meinung nach setzt hier der Leitsatz 3 „Anspruchsgruppen“ der WIN-Charta an, worin u. a. vorkommt, dass die Zufriedenheit der Mitarbeitenden durch regelmäßig stattfindende Meetings und in Mitarbeitergesprächen berücksichtigt wird.<sup>81</sup>

Da die Uzin Utz AG dem Nachhaltigkeitsprinzip zur Folge Zielsetzungen in den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit gleichwertig und gleichrangig verfolgt, spricht man von einem ausgewogenen Zielsystem (vgl. Kap. 4.4.1).

## 6.2 EnBW AG

Die EnBW sieht die Aufnahme ihrer CSR-Aktivitäten in das Kerngeschäft entlang der Wertschöpfungskette „...von der Energieerzeugung über die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen bis zum Vertrieb.“<sup>82</sup>, als zentrales Ziel. Als Beleg hierfür werden die gewählten Schwerpunktthemen genannt (siehe Abb. 17).

Auch hier ist die bereits erwähnte Problematik der Trennschärfe zu erkennen. Zum einen ist die Aufnahme der CSR-Aktivitäten ein Ziel und zum anderen ist es ein Teil der Konzernstrategie.

Die EnBW hat in den letzten Jahren ihr CSR-Engagement kontinuierlich ausgebaut. Im Mittelpunkt steht die **Integration der CSR-Aktivitäten in das Kerngeschäft entlang der Wertschöpfungskette** der EnBW. CSR und Nachhaltigkeit sind Teil unserer Konzernstrategie. Die **EnBW-Performance-Management-Systems** enthält KPIs aus fünf Zieldimensionen, neben einer finanziellen vier weiteren nichtfinanziellen Zieldimensionen aus den Bereichen Kunde, Ökologie, Mitarbeiter und Compliance (s. Geschäftsbericht). Wir berücksichtigen die Interessen unserer Anspruchsgruppen und arbeiten kontinuierlich an gesellschaftlich akzeptablen Lösungen.

Die ausgewählten Schwerpunktthemen sind ein Beleg für diesen Prozess. Entlang der Wertschöpfungskette der EnBW haben wir kontinuierlich unser Engagement vertieft von der Energieerzeugung über die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen bis zum Vertrieb.

■ Zielvorstellung  
■ Instrument der Zielerreichung

Abbildung 17: EnBW AG - Begründung der Auswahl der Schwerpunktthemen

Quelle: EnBW AG Zielkonzept 2014

<sup>80</sup> vgl. Uzin Utz AG Zielkonzept 2016, S. 6

<sup>81</sup> vgl. Baden-Württemberg 2021b, S. 9, [www.nachhaltigkeitsstrategie.de](http://www.nachhaltigkeitsstrategie.de), [Stand 31.12.2022]

<sup>82</sup> vgl. EnBW AG Zielkonzept 2014, S. 2

Dazu zählen im Bereich Ressourcen die Bestimmung der Energieverbrauchsdaten und Kennzahlen für die Bestandsanalysen. Mithilfe des Energiemanagementsystems sollen die Energieverbräuche gemessen und durch Einsparungs- und Vermeidungsmaßnahmen kontinuierlich gesenkt werden.

Im Bereich nachhaltige Innovation arbeitet das Unternehmen im Rahmen von Forschungsaktivitäten an der Verbesserung von Prozessen und Technologien für eine nachhaltige Energieversorgung. Die Kernbereiche der Forschungsaktivitäten liegen in „Erneuerbare und dezentrale Energielösungen“, wie etwa die Erschließung und effiziente Nutzung von erneuerbaren Energien und das kabellose Laden von Elektrofahrzeugen, „Verbesserung des Netzmanagements und flexible Kraftwerke“, wie etwa die Erhöhung der Wirkungsgrade von Kraftwerken. Demzufolge lässt sich ableiten, dass die EnBW AG ökonomische Ziele nutzt, um ökologische Ziele zu erreichen.<sup>83</sup>

### 6.3 AOK

Die Gesundheitskasse AOK BW strebt als Ziel eine intakte Umwelt an, in der eine gesunde Entwicklung des Menschen gefördert wird (siehe Abb. 18).

Die AOK Baden-Württemberg stellt sich als Gesundheitskasse der Aufgabe, Ursachen von Gesundheitsgefährdungen nachzugehen und auf ihre Beseitigung hinzuwirken. Eine saubere und natürliche Umwelt bildet die wesentliche Voraussetzung dafür, dass Menschen gesund zur Welt kommen, gesund heranwachsen und gesund leben können. Deshalb setzen wir uns als Gesundheitskasse entsprechend unseren Möglichkeiten für eine **intakte Umwelt** ein.

Hierzu unterhalten wir seit dem Jahr 2013 ein dokumentiertes und zertifiziertes Umweltmanagementsystem nach der Norm DIN EN ISO 14001. Unser **Umweltprogramm greenAOK®** entwickeln wir stetig weiter, mit dem Ziel, eine **Verringerung der Umweltbelastungen** und eine **Verbesserung unserer Umwelleistung** zu erreichen. Im Rahmen des Umweltmanagementsystems **evaluieren** wir unsere bedeutenden **Umweltaspekte** in Hinblick auf Chancen und Risiken und leiten daraufhin Handlungsmaßnahmen ab. In den folgenden Jahren sollen u. a. die **Optimierungspotenziale** in den Bereichen **Ressourceneffizienz** sowie der **Reduzierung von Treibhausgas-Emissionen** erörtert und ausgeschöpft werden. Die **Reduzierung des Papierverbrauches** und der **Emissionen** unseres AOK-Fuhrparks zeigen an dieser Stelle gute Optimierungspotenziale auf.

 Zielvorstellung  
 Instrument der Zielerreichung

Abbildung 18: AOK - Begründung der Auswahl der Schwerpunktthemen

Quelle: AOK Zielkonzept 2017

<sup>83</sup> vgl. EnBW AG Zielkonzept 2014, S. 3 ff.

Als Instrument zur Zielerreichung werden das Umweltmanagementsystem nach der Norm DIN EN ISO 14001 und das Umweltprogramm „greenAOK“ genannt, welche zu einer „Verringerung der Umweltbelastungen und einer Verbesserung unserer Umweltleistungen“<sup>84</sup> beitragen sollen.

Im Gegensatz zur EnBW AG, welche die Verringerung von CO<sub>2</sub>-Ausstößen durch Verringerung der Energieverbräuche anzielt, erkennt die AOK im Bereich Ressourceneffizienz das größte Einsparpotenzial im Rückgang des Papierverbrauchs.<sup>85</sup> Zum einen möchte das Unternehmen auf umweltfreundliches Papier setzen, wodurch jährlich ca. eine Million Frischholz und elf Millionen Liter Wasser eingespart werden.

Kundenkorrespondenzen und interne Schriftstücke sollen statt im Simplexdruck im Duplexdruck, also dem doppelseitigen Drucken erzeugt werden. Hier findet sich die Suffizienzstrategie wieder (vgl. Kap. 4.5.3).

Zum anderen soll eingehende Papierpost eingescannt und an die zuständigen Mitarbeiter in den Abteilungen elektronisch weitergeleitet werden, wodurch zusätzliche Kopien wegfallen. Hier findet sich die Effizienzstrategie wieder (vgl. Kap. 4.5.1).

Im Bereich Energie und Emissionen setzt die AOK BW auf den klimaneutralen Postversand, welche durch den Aufdruck „greenAOK“ gekennzeichnet sind. Klimarelevante Gase, die beim Transport entstehen, sollen durch Klimaprojekte

---

<sup>84</sup> vgl. AOK Zielkonzept 2017, S. 4

<sup>85</sup> vgl. AOK Zielkonzept 2017, S. 5

neutralisiert werden. Briefsendungen, die über die Deutsche Post erfolgen, werden mit Elektrofahrzeugen befördert.

Durch die Umrüstung auf LED-Beleuchtung soll im Gebäude Strom eingespart werden.<sup>86</sup> Auch hier wird die Effizienzstrategie genutzt (vgl. Kap. 4.5.1).

Die nachfolgende Abbildung verschafft einen Überblick zu den Zielvorstellungen der ausgewählten Schwerpunktthemen der bereits erwähnten Unternehmen (siehe Abb. 19).

	<b>Uzin Utz AG</b>	<b>EnBW AG</b>	<b>AOK</b>
<b>Zielvorstellung - ökonomische Dimension</b>	Unternehmenserfolg und Arbeitsplatzsicherung	Nachhaltige Energieversorgung (Forschung und Innovation)	-
<b>Zielvorstellung - ökologische Dimension</b>	Verantwortung für unternehmerisches Tun und dessen Auswirkungen	Ressourcenverbrauch senken (CO <sub>2</sub> Ausstoß an Gebäude optimieren),  Emissionen (Nachhaltige Energieversorgung)	Ressourcenverbrauch senken (Papierverbrauch optimieren)  Emissionen (Energieeffizienz steigern, Treibhausgas- Emissionen senken)
<b>Zielvorstellung - soziale Dimension</b>	Hohe Attraktivität als Arbeitgeber	-	-

Abbildung 19: Zielvorstellungen zu den Schwerpunktthemen

Quelle: Eigene Darstellung

## 6.4 Fazit

Die Untersuchung zeigt, welche Ziele die Unternehmen bezüglich der Verwirklichung von mehr Nachhaltigkeit in den jeweiligen Dimensionen verfolgen. Die Ergebnisse ergaben, dass alle drei Unternehmen die ökologische Dimension der Nachhaltigkeit in ihre Leitbilder aufgenommen haben. Dabei kamen Leitsätze 4 (Ressourcen) und 5 (Energie und Emissionen) der WIN-Charta am häufigsten vor. Dabei ging es u.a. um die Verringerung des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes, z.B. in Form

<sup>86</sup> vgl. AOK Zielkonzept 2017, S. 6

von Energieeinsparung oder der effizienteren Nutzung von Arbeitsmaterialien, wie z.B. Papier.

Dies zeigt, dass das Thema Nachhaltigkeit, gerade in Bezug auf die ökologische Dimension, ein präsenteres Thema ist und die Unternehmen gewillt sind, ihren Beitrag zu den gesetzten Zielen der Agenda 21 und den SDGs der Agenda 2030 zu leisten (vgl. Kap. 3.2 und 3.4).

In der ökonomischen Dimension setzt die Uzin Utz AG auf Unternehmenserfolg und Arbeitsplatzsicherung, währenddessen setzt die EnBW AG auf nachhaltige Innovation.

Weiterhin ist auffällig, dass die soziale Dimension der Nachhaltigkeit in den Leitbildern mancher Unternehmen zu kurz kommt. Dies könnte möglicherweise mit den §§ 87-89 BetrVG zusammenhängen, in denen die „sozialen Angelegenheiten“ eines Unternehmens und die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates geregelt werden. Insofern wäre eine Verankerung von Themen, wie z.B. dem betrieblichen Gesundheitsmanagement, bereits vom Gesetzgeber veranlasst.

Nur ein Unternehmen, die Uzin Utz AG, weist auf die Wichtigkeit des Engagements und der Qualifikation ihrer Mitarbeiter hin und konzentriert sich daher als Schwerpunktthema auf ihre Zufriedenheit, um ihre Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern.

Die Wichtigkeit der sozialen Dimension nimmt in der heutigen Zeit weiter zu. Ein Artikel der WirtschaftsWoche zeigt, dass Arbeitnehmer vermehrt an körperlichen und psychischen Problemen leiden (siehe Abb. 20). Als häufigste Beschwerden wurden Erschöpfung, Wut und Verärgerung und Rücken- und Gelenkbeschwerden genannt.<sup>87</sup> Letzteres könnte z.B. die Ursache von nicht ergonomisch ausgerichteten Arbeitsplätzen sein. Gerade der vierte Punkt, Lustlosigkeit, könnte zum einen an persönlichen Problemen liegen oder an fehlenden Zielen im Unternehmen oder an einer zu gering empfundenen Wertschätzung.

Unternehmen könnten meiner Meinung nach den gestiegenen Beschwerden der Mitarbeiter mit Maßnahmen wie etwa Arbeitszeitausgleich, Vereinbarkeit von Beruf und Familie und Mitarbeiterzufriedenheitsanalysen oder betriebliches Gesundheitsmanagement usw. entgegenwirken (vgl. Kap. 5.2.1, Abb. 12).

---

<sup>87</sup> vgl. Wirtschaftswoche 2022, [www.wiwo.de](http://www.wiwo.de), [Stand 31.12.2022]

Im Fehlzeiten-Report der AOK geht hervor, dass eine gute Führung im Unternehmen hilft, krankheitsbedingte Ausfälle zu verringern. Des Weiteren trägt ein gesundes Betriebsklima dazu bei, dass Mitarbeiter eher bereit sind, krankheitsbedingte Ausfälle durch Mehrarbeit zu kompensieren.<sup>88</sup>

Anteil der Befragten, die in den vorangegangenen vier Wochen häufig unter folgenden Beschwerden gelitten haben (in Prozent)

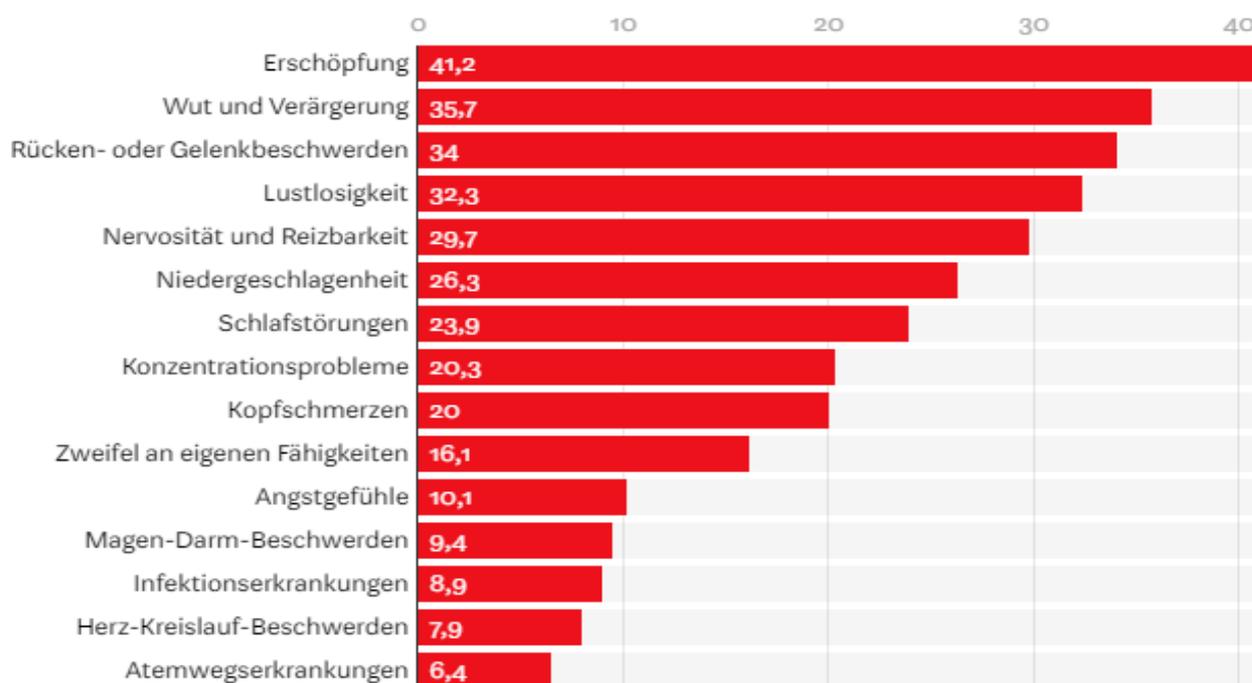


Abbildung 20: Beschwerden der Mitarbeiter

Quelle: Wirtschaftswoche 2022

<sup>88</sup> vgl. AOK Fehlzeiten-Report 2022, [www.aok.de](http://www.aok.de), [Stand 31.12.2022]

## 7 Fragebogenstudien

In dieser Bachelorarbeit wurden zwei voneinander unabhängige Fragebogenstudien durchgeführt.

In der ersten Fragebogenstudie wurden Unternehmen in Papierform befragt, welchen Stellenwert Nachhaltigkeit im Unternehmen einnimmt und welche Maßnahmen in den jeweiligen Dimensionen umgesetzt werden.

Die zweite Fragebogenstudie wurde an den Studierenden des Studiengangs Wirtschaftsingenieurwesen mit einem Online-Befragungstool durchgeführt. Sie liefert Informationen dazu, welchen Stellenwert Nachhaltigkeit für Studierende hat und welche Nachhaltigkeitsthemen bevorzugt werden.

Ziel der Fragebogenstudien ist es, die Vorstellungen der Studierenden von einem nachhaltig engagierten Unternehmen mit dem aktuellen Stand der Nachhaltigkeitsleitbilder sowie den umgesetzten Maßnahmen der Unternehmen zu vergleichen. Für den Vergleich werden die untersuchten Unternehmen aus dem vorherigen Kapitel ebenfalls miteinbezogen (vgl. Kap. 6 f.).

### 7.1 Unternehmen

Der Befragungszeitraum von der postalischen Umfrage lief vom 13.09.2022 bis 24.10.2022. Zu diesem Zeitpunkt lagen 5 von 17 Antworten von Unternehmen vor. Dies entspricht einer Quote von ca. 30%. Im Anhang befindet sich eine Liste mit den angeschriebenen Unternehmen (siehe Anhang S. 73).

In einer Übersichtsstudie von Sabine Klein und Rolf Porst zur Ausschöpfung bei postalischen Befragungen wird dieser Wert als akzeptabel angesehen. Im Allgemeinen wird ein breites Spektrum an Rücklaufquoten zwischen 10% und 90% genannt.<sup>89</sup> Joachim Hartung nennt ebenfalls eine Schwankung der Quote zwischen 10% und 80%.<sup>90</sup>

Der Fragebogen enthält insgesamt acht Fragen, wobei es sich bei fünf Fragen um Fragen mit Antwortvorgaben und drei offenen Fragen handelt. Ziel der ersten fünf Fragen ist herauszufinden, welchen Stellenwert Nachhaltigkeit im Unternehmen einnimmt und aus welchen Motiven sich die Unternehmen mit dem Thema

---

<sup>89</sup> vgl. Klein/Porst 2000, S. 14, [www.ssoar.info](http://www.ssoar.info), [Stand 31.12.2022]

<sup>90</sup> vgl. Hartung/Elpelt/Klösener 2009, S. 310

befassen. Um qualitative Daten zum Bereich Nachhaltigkeit zu erhalten, wurde der Fragebogen durch drei offene Fragen ergänzt, die einen Einblick in die Maßnahmen der Unternehmen bezogen auf die soziale- und ökologische Dimension gewähren.

Ziel der offenen Fragen ist auch, die Schwerpunktthemen der Nachhaltigkeitsleitbilder, falls vorhanden, abzufragen (vgl. Kap. 5.2.1).

Das Ausfüllen des Fragebogens nahm eine Zeitspanne von ca. 15 Minuten in Anspruch.

### 7.1.1 Auswertung

Die erste Frage nach der Branche ergab, dass die Mehrzahl der Unternehmen aus dem Sektor „Handel“ ist (siehe Abb. 21), was im weiteren Verlauf der Analyse aber nicht betrachtet wird, da nicht genügend Unternehmen den Fragebogen ausgefüllt haben, um eine Antwort über den Bezug der Branchen zu den gewählten Schwerpunktthemen und Maßnahmen zu erhalten.

#### 1) In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?

Anzahl Antworten : 5

Antwort	Absolute Häufigkeit	Relative Häufigkeit
Chemie	0	0%
Handel	2	40%
Versand/Gütertransport	1	20%
Automobil	1	20%
Andere	1	20%

Abbildung 21: Branchenabfrage der Unternehmen

Quelle: Eigene Darstellung

Die Auswertung des Fragebogens ergab, dass die überwiegende Mehrheit große Unternehmen mit mehr als 1000 Mitarbeitern ist (siehe Abb. 22). Die Unternehmen aus dem vorherigen Kapitel haben ebenfalls mehr als 1000 Mitarbeiter (vgl.

Kap.6). Demzufolge werden die nachfolgenden Fragen hauptsächlich aus der Sicht von großen Unternehmen betrachtet.

## 2) Wie viele Mitarbeiter arbeiten für Ihr Unternehmen?

Anzahl Antworten: 5

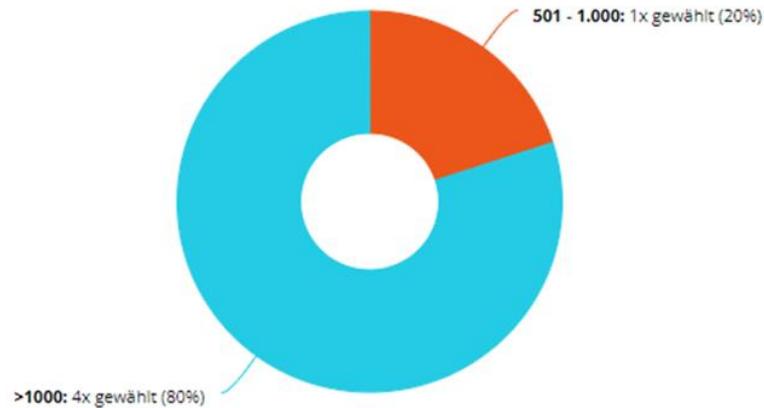


Abbildung 22: Mitarbeiteranzahl der Unternehmen

Quelle: Eigene Darstellung

Auf die Frage, welchen Stellenwert Nachhaltigkeit im Unternehmen einnimmt, gaben alle fünf Unternehmen an, dass das Thema einen hohen Stellenwert hat (siehe Abb. 23).

## 3) Welchen Stellenwert hat das Thema Nachhaltigkeit (in Bezug auf Ökologie, Ökonomie, Soziales) in Ihrem Unternehmen?

Anzahl Antworten: 5

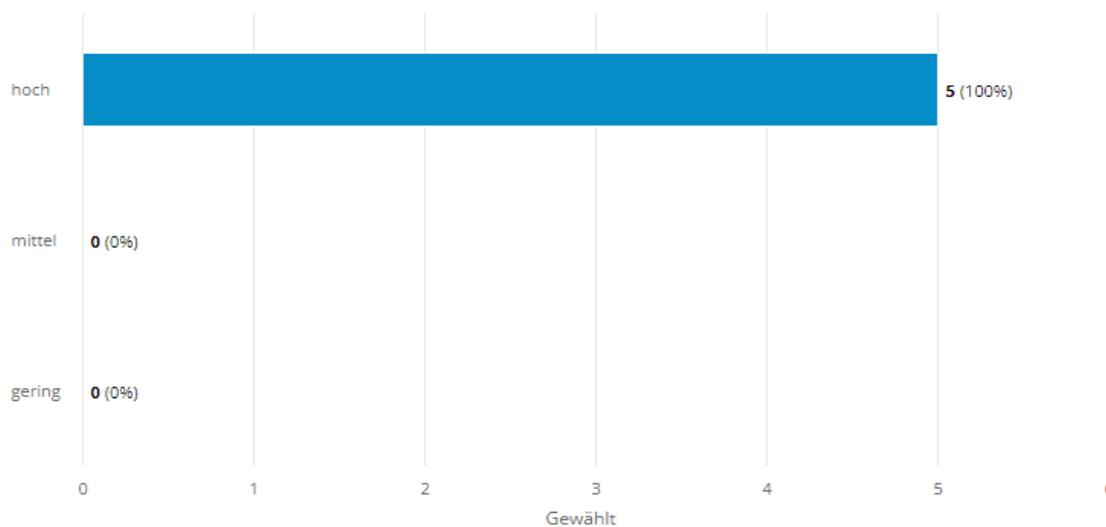


Abbildung 23: Stellenwert des Themas Nachhaltigkeit im Unternehmen

Quelle: Eigene Darstellung

Dies belegt, dass nachhaltiges Wirtschaften für die langfristige Existenz essentiell ist (vgl. Kap. 1). Ein weiterer Grund könnte sein, dass die Unternehmen eine Reihe von Chancen erkennen, wenn sie dem Thema einen hohen Stellenwert beimessen (vgl. Kap. 2.6).

Die nächste Frage zeigt auf, aus welchen Motiven sich die befragten Unternehmen mit dem Thema Nachhaltigkeit befassen, Mehrfachantworten waren möglich (siehe Abb. 24).

#### 4) Aus welchen Gründen befasst sich Ihr Unternehmen mit Nachhaltigkeit?

Anzahl Antworten: 5

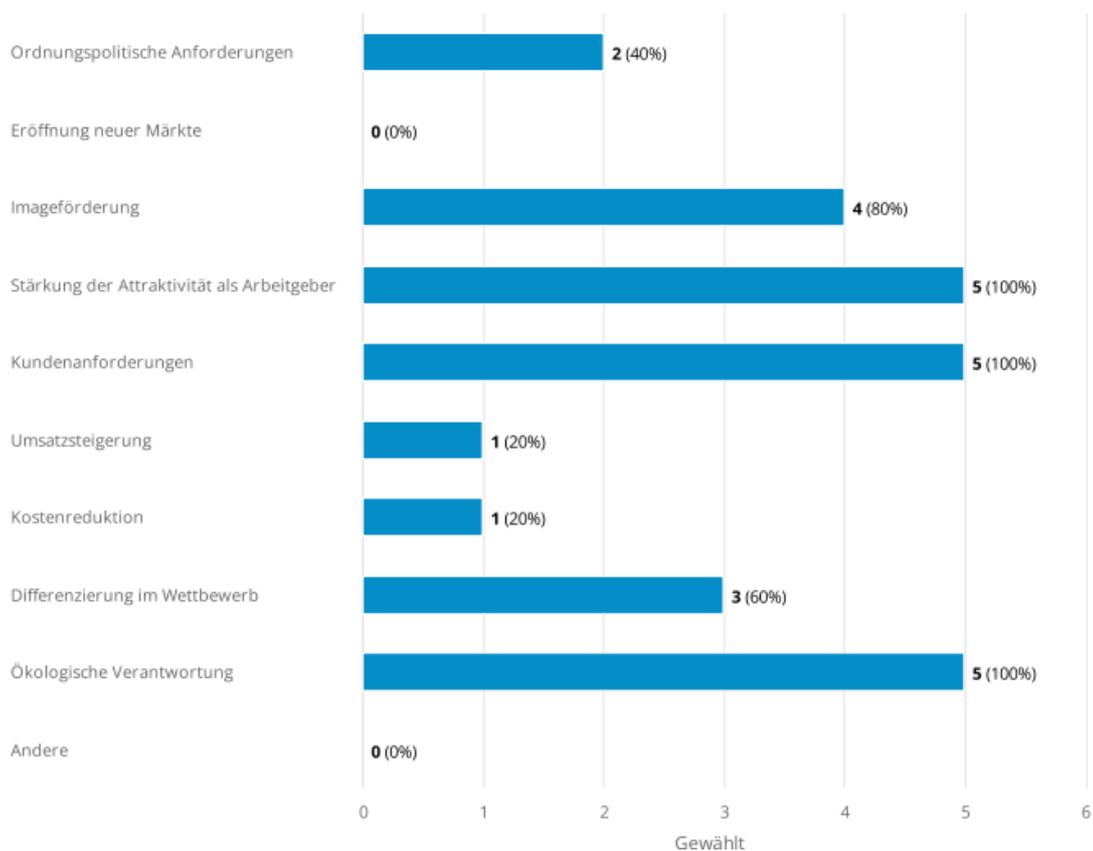


Abbildung 24: Motivation für Nachhaltigkeit im Unternehmen

Quelle: Eigene Darstellung

Alle fünf Unternehmen waren sich in drei Punkten einig und trafen ihre Wahl für die Stärkung der Attraktivität als Arbeitgeber, ökologische Verantwortung und Kundenanforderungen.

Eine Umfrage der EU-Kommission belegt, dass 80% der EU-Bürger anstreben, nachhaltiger zu konsumieren.<sup>91</sup> Dies bedeutet, dass das Thema für Unternehmen präsent ist. 4 von 5 Unternehmen sehen die Chance durch Nachhaltigkeit ihr Image zu fördern (vgl. Kap. 2.6), 3 Unternehmen erhoffen sich dadurch im Wettbewerb zu differenzieren.

Der Grund „ordnungspolitische Anforderungen“ wurde zweimal gewählt, was verwunderlich ist, weil Unternehmen gesetzlichen Regularien unterliegen, wie z.B. der Beteiligung, die CO<sub>2</sub>-Emissionen zu reduzieren (vgl. Kap. 2.4 und Kap. 3 f.).

Die beiden Punkte Umsatzsteigerung und Kostenreduktion, welche die ökologische Dimension repräsentieren, bekamen jeweils nur eine Stimme. Eine Erklärung wäre, dass diese Unternehmen nicht den Eindruck vermitteln wollen, nur auf monetäre Dinge Wert zu legen und stattdessen versuchen, den Fokus auf die Kunden und das Image des Unternehmens zu lenken.

Die Stärkung der Attraktivität als Arbeitgeber ist ebenfalls die Zielvorstellung der Uzin Utz AG, welche mit Maßnahmen, wie z.B. flexiblen Arbeitszeitmodellen, versucht ihre Attraktivität zu steigern (vgl. Kap. 6.1).

Angesichts dieser Ergebnisse liegt die Schlussfolgerung nahe, dass überwiegend die Punkte gewählt wurden, welche unmittelbar mit dem Bild des Unternehmens, das nach außen wirkt, zusammenhängen (vgl. Kap. 4.6). Gerade beim Punkt „Ökologische Verantwortung“ wird den Unternehmen häufig vorgeworfen, dass sie sich durch Beteiligung an ökologischen Projekten besonders umweltbewusst und umweltfreundlich darstellen möchten, auch Greenwashing genannt, nach dem Motto: mehr Schein als Sein.<sup>92</sup>

Ziel der nächsten Frage ist es aufzuklären, auf welche der vorgegebenen Antwortmöglichkeiten die Unternehmen bezüglich Lieferfirmen Wert legen. Die Ergebnisse in Abbildung 25 ergaben, dass alle Unternehmen regelmäßige Lieferantenevaluierungen durchführen und auf umweltzertifizierte Lieferfirmen setzen. Die meisten Befragten (3 von 5) gaben an, beim Einkauf regionale Lieferfirmen zu bevorzugen, um die regionale Wirtschaft zu fördern.

---

<sup>91</sup> vgl. BMUV 2022, [www.bmuv.de](http://www.bmuv.de), [Stand 31.12.2022]

<sup>92</sup> vgl. BMUV 2022, [www.bmuv.de](http://www.bmuv.de), [Stand 31.12.2022]

Die WIN-Charta setzt sich für die Zusammenarbeit der Unternehmen mit regionalen Lieferunternehmen ein und thematisiert diese im 11. Leitsatz „Regionaler Mehrwert“.

„Wenn möglich und sinnvoll werden Liefer- und Partnerunternehmen aus Baden-Württemberg vorrangig angefragt beziehungsweise beauftragt.“<sup>93</sup>

Ab dem Jahr 2023 gilt das neue Lieferkettengesetz, welches für Unternehmen ab 3000 Mitarbeitern und ab 2024 für Unternehmen mit mehr als 1000 Mitarbeitern gilt. Dies verpflichtet Unternehmen dazu, für die Einhaltung der Menschenrechte in der gesamten Lieferkette zu sorgen.<sup>94</sup>

### 5) Lieferketten: Welche Aussagen treffen auf Ihr Unternehmen zu?

Anzahl Antworten: 5

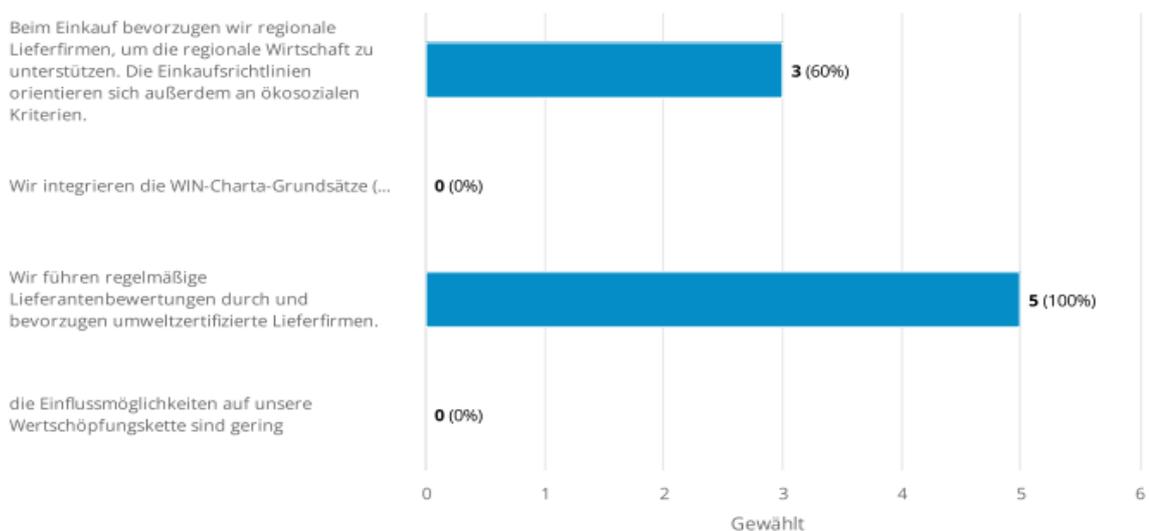


Abbildung 25: Nachhaltigkeit und Lieferketten

Quelle: Eigene Darstellung

Bei der Frage, welche Maßnahmen die Unternehmen im Hinblick auf die soziale Dimension der Nachhaltigkeit bereits umgesetzt haben, wurden „flexible Arbeits-

<sup>93</sup> vgl. Baden-Württemberg 2021b, S. 26, [www.nachhaltigkeitsstrategie.de](http://www.nachhaltigkeitsstrategie.de), [Stand 31.12.2022]

<sup>94</sup> vgl. BMZ 2022, [www.bmz.de](http://www.bmz.de), [Stand 31.12.2022]

zeitmodelle“ und „Erhöhung der Frauenquote in Führungspositionen“ am häufigsten genannt, dicht gefolgt von „Mitarbeitergesprächen und Mitarbeiterzufriedenheitsanalysen“ (siehe Abb. 26).

Flexible Arbeitszeitmodelle, wie z.B. Home-Office, werden auch in den Maßnahmen der Uzin Utz AG im Rahmen der sozialen Dimension zur Stärkung der Attraktivität als Arbeitgeber erwähnt (vgl. Kap. 6.1).

Der Anstieg der Menschen, die von Zuhause arbeiten, ist im Zuge der Corona-Pandemie gestiegen. Dabei war das Home-Office eine Möglichkeit, die Verbreitung des Virus zu dämpfen. Dies zeigt, dass die Corona-Pandemie ein Auslöser für einen nachhaltigen Wandel in der Arbeitswelt ist.<sup>95</sup>

Anhand der aufgelisteten Antworten ist zu erkennen, dass überwiegend Maßnahmen aufgezählt wurden, die zum Wohlbefinden der Mitarbeitenden beitragen. Des Weiteren fällt auf, dass „Bike-Leasing“ in der sozialen Dimension aufgelistet wurde, welcher auch in der nächsten Frage zu den Maßnahmen in der ökologischen Dimension auftaucht.

**6) Welche Maßnahmen im Hinblick auf die soziale Dimension der Nachhaltigkeit (Mitarbeiterzufriedenheitsanalysen, Steigerung der Frauenquote in Führungspositionen, flexible Arbeitszeitgestaltung) haben Sie in Ihrem Unternehmen bereits umgesetzt?**

Anzahl Antworten : 5

Antwort	Absolute Häufigkeit	Relative Häufigkeit
Flexible Arbeitszeitmodelle	5	100%
Erhöhung der Frauenquote in Führungspositionen	4	80%
Mitarbeitergespräche und Mitarbeiterzufriedenheitsanalysen	3	60%
Bike-Leasing	2	40%
Finanzielle Unterstützung von sozialen Einrichtungen	1	20%
Sportkurse für Mitarbeiter	1	20%

Abbildung 26: Maßnahmen in der sozialen Dimension

Quelle: Eigene Darstellung

<sup>95</sup> vgl. Bitkom 2022, www.bitkom.org, [Stand 31.12.2022]

Auf die Frage, welche Maßnahmen der Nachhaltigkeit in Bezug auf Ökologie bereits im Unternehmen umgesetzt wurden, gaben die meisten Befragten Solar- und PV-Anlagen und Wärmepumpen an (siehe Abb. 27).

Ebenfalls oft erwähnt wurden Maßnahmen, die zu einer nachhaltigen Produktion beitragen, wie z.B. die Energierückgewinnung bei technischen Anlagen sowie Maßnahmen zur Optimierung der Logistik, wie z.B. Tourenoptimierung. Das E-Bike-Leasing ist ein Teil der Suffizienzstrategie, wodurch die CO<sub>2</sub>-Ausstöße gesenkt werden können, um die Umwelt zu schonen.

Eines der Unternehmen setzt im Bereich erneuerbare Energien auf Wind- und Wasserkraftwerke. Auch die EnBW AG schrieb in Bezug auf erneuerbare Energien, an der Erhöhung der Wirkungsgrade von Kraftwerken zu arbeiten (vgl. Kap. 6.2).

Mithilfe von Prozessinnovation möchte ein weiteres Unternehmen zum einen ihre Produktivität steigern und zum anderen Energie einsparen. Die AOK setzte sich ebenfalls zum Ziel, durch Umrüstung auf LED-Beleuchtung den Energieverbrauch zu optimieren (vgl. Kap. 6.3).

### 7) Welche Maßnahmen der Nachhaltigkeit in Bezug auf Ökologie (Solaranlagen, Wasserspardüsen (WC), ...) werden in Ihrem Unternehmen bereits umgesetzt?

Anzahl Antworten : 5

Antwort	Absolute Häufigkeit	Relative Häufigkeit
PV-Anlage / Solaranlage	5	100%
Wärmepumpe	4	80%
Nachhaltige Produktion (Energierückgewinnung, Lüftungskonzepte, CO <sub>2</sub> -Reduktion)	3	60%
Logistikoptimierung (Verpackung und Touren)	3	60%
Prozessinnovation (Produktivität steigern, Energie einsparen)	1	20%
Elektromobilität (E-Bike-Leasing, E-Autos)	1	20%
Erneuerbare Energien (Wind- und Wasserkraftwerk)	1	20%

Abbildung 27: Maßnahmen in der ökologischen Dimension

Quelle: Eigene Darstellung

Von den 5 befragten Unternehmen gaben 4 an, ein Nachhaltigkeitsleitbild zu haben (siehe Abb. 28). Nur ein Unternehmen gab an, dass sie noch an einem Nachhaltigkeitsleitbild arbeitet.

Es ist nicht auszuschließen, dass überwiegend die Unternehmen einen Fragebogen ausgefüllt haben, welche auch ein Nachhaltigkeitsleitbild haben. Dies könnte auch der Grund sein, weshalb die Quote von 80% so hoch ausgefallen ist.

### 8) Hat Ihr Unternehmen ein Nachhaltigkeitsleitbild?

Anzahl Antworten: 5

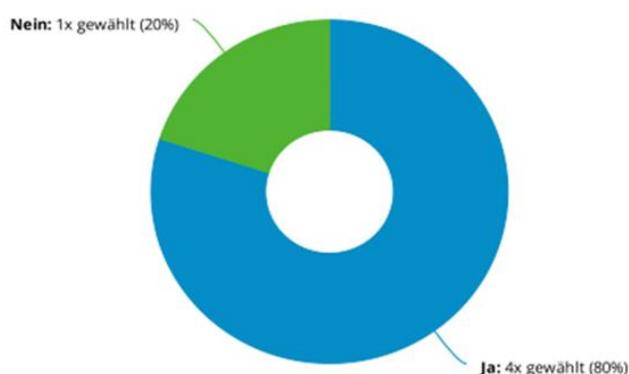


Abbildung 28: Vorhandensein eines Nachhaltigkeitsleitbildes

Quelle: Eigene Darstellung

Die letzte Frage beschäftigt sich mit den Themenbereichen der Nachhaltigkeitsleitbilder (siehe Abb. 29).

Auffällig ist, dass im Gegensatz zu den Unternehmen aus dem vorherigen Kapitel keine ökonomischen Themen genannt wurden (vgl. Kap. 6). Bei der überwiegenden Mehrheit der Themen handelt es sich um ökologische Themen, wie z.B. nachhaltige Mobilität und Dekarbonisierung.

Daneben wurden soziale Themen genannt, wie z.B. Chancengleichheit und das Ziel, ein attraktiver Arbeitgeber zu sein. Bei den beiden erwähnten Punkten handelt es sich um Themen, welche die Uzin Utz AG ebenfalls in ihrem Nachhaltigkeitsleitbild thematisiert hat (vgl. Kap. 6.1).

Ein weiterer Punkt der ökologischen Dimension ist die Kreislaufwirtschaft, welche das Prinzip der Konsistenzstrategie vertritt (vgl. Kap. 4.5.2). Durch Kreisläufe lassen sich die Lebens- und Nutzungsdauer von Produkten verlängern. Ein bekanntes Beispiel ist das Recycling von Plastikflaschen.

Der Punkt „Schaffen vom nachhaltigen Bewusstsein“ ist die Grundlage für Nachhaltigkeit im Unternehmen. Der erste Schritt zu mehr Bewusstsein könnte damit gemacht werden, sich mit der Begriffsbestimmung vertraut zu machen (vgl. Kap. 2.2). In vielen Fällen kommt es vor, dass Mitarbeiter nicht wissen, dass es überhaupt eine Strategie gibt oder diese nicht verstehen. Damit eine Nachhaltigkeitsstrategie langfristig funktionieren kann, ist es wichtig, dass Mitarbeiter aufgeklärt und in die Prozesse eingebunden werden. Dabei sind Kommunikationsmedien wie etwa Unternehmensmagazine oder das Intranet essenziell.<sup>96</sup>

Ökologie	Ökonomie	Soziales
betriebliche Biodiversität		Schaffen vom nachhaltigen Bewusstsein
Nachhaltige Mobilität		Chancengleichheit
Nachhaltige Produktion		Attraktiver Arbeitgeber
Nachhaltige Beschaffung		Vielfalt und Inklusion
Dekarbonisierung		
Kreislaufwirtschaft		
Umweltfreundliche Produkte		

Abbildung 29: Themenbereiche der Nachhaltigkeitsleitbilder

Quelle: Eigene Darstellung

<sup>96</sup> vgl. Nachhaltig-sein 2014, [www.nachhaltig-sein.info](http://www.nachhaltig-sein.info), [Stand 31.12.2022]

Alles in allem zeigt sich, dass die befragten Unternehmen zum Großteil ähnliche Strategien zur Maßnahmenumsetzung verfolgen. Betrachtet man die ökologische Dimension, fällt auf, dass PV-Anlagen bei allen befragten Unternehmen vorhanden sind. Dies könnte damit zusammenhängen, dass der Staat den Ausbau von PV-Anlagen in ihrem Förderprogramm unterstützt, um zum einen unabhängiger von fossilen Energien und zum anderen umweltfreundlicher zu werden.

In der sozialen Dimension wurden überwiegend flexible Arbeitszeitmodelle wie z.B. Home-Office genannt. Dies könnte, wie bereits erwähnt, an der Corona-Pandemie liegen, welche den Anteil der Arbeitnehmer, die von Zuhause arbeiten, erhöhte.

Neben der flexiblen Arbeitszeitgestaltung nannten die Unternehmen auch die Erhöhung der Frauenquote in Führungspositionen. Hier ist eine Verbindung zu der fixen Aufsichtsratsquote, welche vom Staat eingeführt wurde, um den Frauenanteil in Aufsichtsräten zu erhöhen. Betroffen vom Gesetz sind Vorstände von börsennotierten und paritätisch mitbestimmten Unternehmen.<sup>97</sup>

## 7.2 Studierende

Beim zweiten Fragebogen handelt es sich um eine Online-Umfrage, welche mit dem Umfragetool [www.umfrageonline.de](http://www.umfrageonline.de) in der Business-Version durchgeführt wurde. Im Zeitraum von 18.10. bis 07.11.2022 wurde die Umfrage von 29 aus möglichen 394 Studierenden aus dem Studiengang Wirtschaftsingenieurwesen (vom ersten bis zum siebten Semester) beantwortet. Dies entspricht einer Rücklaufquote von ca. 8%. Im Vergleich zu der postalischen Umfrage aus der vorherigen Fragebogenstudie fiel die Teilnehmerrate gering aus (vgl. Kap. 7.1). Eine Begründung wäre, dass Umfragen, die elektronisch versendet werden, aufgrund des hohen Nachrichtenaufkommens leichter zu übersehen sind als Umfragen, die physisch vorliegen. Möglicherweise hätte die Quote durch Unterstützung der Dozenten in den Vorlesungen erhöht werden können.

Die Umfrage für die Studierenden wurde anonym durchgeführt und enthält insgesamt sechs Fragen, wobei es sich bei fünf Fragen um Fragen mit Antwortvorgaben und einer offenen Frage handelt.

---

<sup>97</sup> vgl. Bundesregierung 2021, [www.bundesregierung.de](http://www.bundesregierung.de), [Stand 31.12.2022]

Ziel des Fragebogens ist herauszufinden, welchen Stellenwert Nachhaltigkeit für Studierende hat und welche Punkte in einem zukünftigen Unternehmen in Bezug auf Nachhaltigkeit als wichtig erachtet werden.

Das Ausfüllen des Fragebogens nahm eine Zeitspanne von ca. 10 Minuten in Anspruch.

### 7.2.1 Auswertung

Bei der Frage nach dem Geschlecht hat ein hoher Anteil (ca. 66%) der Befragten 'männlich' angegeben (siehe Abb. 30). Eine Erklärung wäre, dass der Großteil der Studierenden im Studiengang Wirtschaftsingenieurwesen, männliche Studenten sind. Im weiteren Verlauf der Analyse wird eine geschlechtsspezifische Unterscheidung bei den Fragen vorgenommen, in denen es Unterschiede bei den Antworten gab.

#### Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an.

Anzahl Antworten: 29

Antwort	Gewählt	Prozentsatz
weiblich	10	34.48%
männlich	19	65.52%
Sonstiges:	0	0%

Abbildung 30: Geschlecht der Befragten

Quelle: Eigene Darstellung

Als Nächstes wurde nach der Semesterstufe gefragt (siehe Abb. 31). Aus den Antworten resultiert, dass die Hälfte der Teilnehmer aus dem ersten und letzten Semester ist. Die Teilnehmerrate in den mittleren Semestern fällt hingegen schwach aus. Studierende aus dem siebten Semester repräsentieren zukünftige, potenzielle Arbeitnehmer.

### In welchem Semester studieren Sie?

Anzahl Antworten: 29

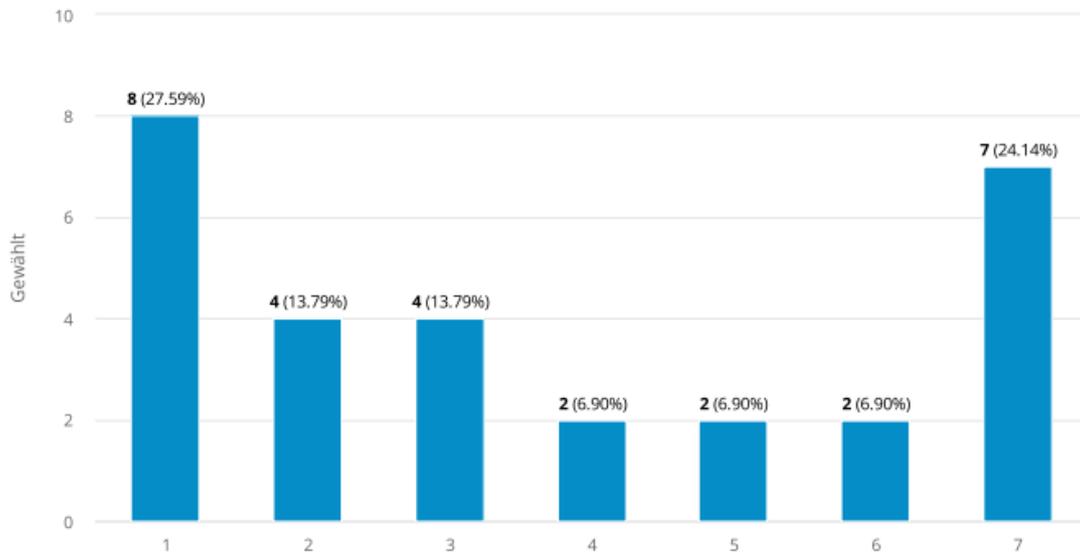


Abbildung 31: Teilnehmeranzahl in den jeweiligen Semesterstufen

Quelle: Eigene Darstellung

Bei der Frage, was Studierende mit dem Begriff Nachhaltigkeit verbinden, haben 27 Befragte mit "bewusster Umgang und Schutz von Ressourcen" geantwortet, Mehrfachantworten waren möglich (siehe Abb. 32).

### Was verbinden Sie mit dem Begriff Nachhaltigkeit?

Anzahl Antworten: 28

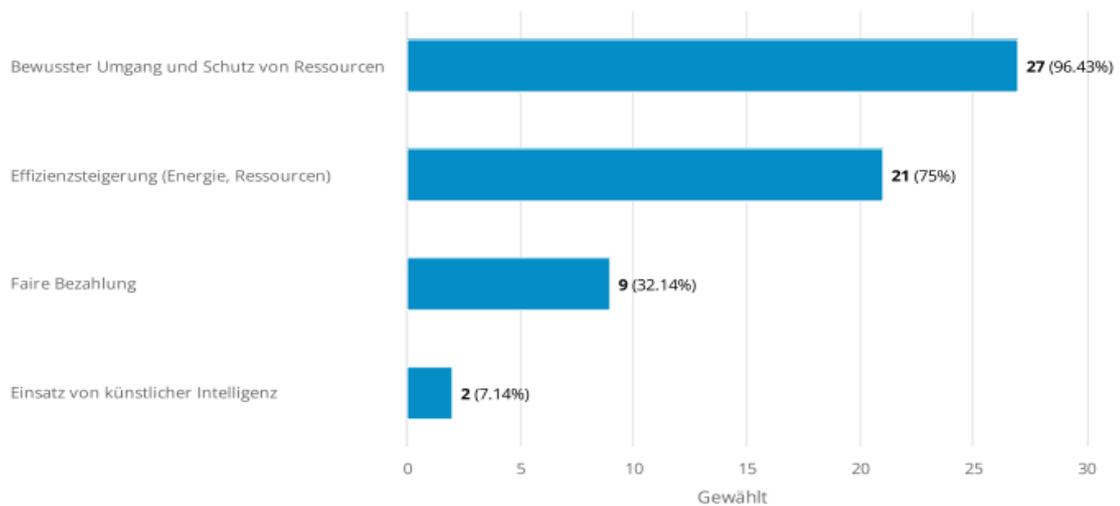


Abbildung 32: Verständnis der Studierenden von Nachhaltigkeit

Quelle: Eigene Darstellung

Die Antwortvorgaben lassen sich den einzelnen Dimensionen der Nachhaltigkeit zuordnen. Dabei repräsentiert jeweils ein Thema folgende Dimension der Nachhaltigkeit:

- **Ökologie:** Bewusster Umgang und Schutz der Ressourcen,
- **Ökonomie:** Effizienzsteigerung,
- **Sozial:** Faire Bezahlung,
- **Technologie:** Einsatz von künstlicher Intelligenz.

Bei der Analyse fiel auf, dass männliche Studierende überwiegend die ökologische Dimension (ca. 95%) und die ökonomische Dimension (ca. 90%) gewählt haben (siehe Anhang S. 81).

Weibliche Studierende hingegen wählten zwar ebenfalls die ökologische Dimension am häufigsten, aber dafür nicht so oft die ökonomische Dimension (siehe Anhang S. 81).

Daraus lässt sich ableiten, dass männliche Studierende ökonomischer orientiert sind als weibliche Studierende.

Die Ergebnisse der Beantwortung zeigen, dass der Nachhaltigkeitsbegriff im Kern richtig zugeordnet wurde. Der ursprüngliche Gedanke von Nachhaltigkeit war, in den Wäldern nicht mehr Holz zu roden als nachwächst, um den langfristigen Erhalt der Wälder sicherzustellen (vgl. Kap. 2.1).

Ebenfalls häufig genannt wurde "Effizienzsteigerung" (75%). Bei den gegebenen Antworten fällt auf, dass nur zwei Studierende den Einsatz von künstlicher Intelligenz, welche die technologische Dimension vertritt, mit Nachhaltigkeit verbinden. Wie bereits erwähnt hat die Technologie einen hohen Einfluss auf die Dimensionen der Nachhaltigkeit, insbesondere auf die ökologische Dimension, z.B. zur Optimierung von Logistikprozessen, zur effizienten Verkehrssteuerung oder zur Substitution von Reisen durch Videokonferenzen (vgl. Kap. 2.3.4).

Der Punkt "faire Bezahlung", welcher ein Teil der sozialen Dimension ist, erhielt 9 Stimmen. Insgesamt dominieren jedoch die ökologischen Aspekte.

Daraus lässt sich die Schlussfolgerung ziehen, dass die Studierenden aus dem Studiengang Wirtschaftsingenieurwesen größtenteils ökologische Aspekte mit

Nachhaltigkeit verbinden. Dies lässt sich anhand der Ergebnisse im weiteren Verlauf der Fragebogenstudie belegen. Ein Grund hierfür könnte sein, dass Studierende fehlendes Wissen bezüglich der anderen Dimensionen der Nachhaltigkeit haben. Ein Beleg hierfür könnte die Häufigkeit der Wahl der technologischen Dimension sein, welche nur von zwei Studierenden gewählt wurde und diese aber, wie bereits erwähnt, essenziell für z.B. Industrieunternehmen ist.

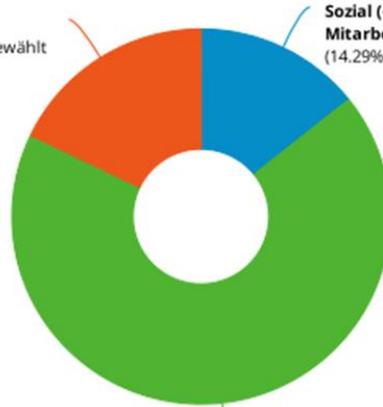
Zur Frage, welche Dimension der Nachhaltigkeit für die Studierenden am wichtigsten ist, haben ca. 68% der Befragten die ökologische Dimension als am wichtigsten erachtet (siehe Abb. 33).

### Welche Dimension der Nachhaltigkeit ist Ihnen am wichtigsten?

Anzahl Antworten: 28

**Ökonomisch (Langfristige Erhaltung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit):** 5x gewählt (17.86%)

**Sozial (Chancengleichheit, Wohlbefinden der Mitarbeitenden, faire Bezahlung):** 4x gewählt (14.29%)



**Ökologisch (Ressourcen- und Energieeffizienz, Reduktion von Emissionen, erneuerbare Energien):** 19x gewählt (67.86%)

Abbildung 33: Wichtigste Dimension der Nachhaltigkeit aus Sicht von Studierenden

Quelle: Eigene Darstellung

Die anderen beiden Dimensionen, Ökonomie und Soziales, erhielten nahezu gleich viele Stimmen (jeweils 4 und 5) und machen zusammen ca. ein Drittel der Antworten aus.

Männliche und weibliche Studierende sehen die ökologische Dimension als die wichtigste. An zweiter Stelle stehen bei männlichen Studierenden die ökonomische Dimension (ca. 21%) und bei den weiblichen Studierenden die soziale Dimension (ca. 33%) (vgl. Anhang S. 82). Die Ergebnisse zeigen, dass männliche Studierende ökonomischer orientiert sind und weibliche Studierende eher sozial geneigt sind.

Am Rande sei erwähnt, dass meiner Erfahrung nach die Vorlesungen des Studiengangs Wirtschaftsingenieurwesen nicht zur wesentlichen Bewusstseinsbildung für die Wichtigkeit der ökologischen Dimension der Nachhaltigkeit beitragen. Im Vordergrund stehen dabei nämlich primär ökonomische Themen, wie z.B. die Optimierung von Produktionskosten. Umso überraschender ist die Überlegenheit der ökologischen Dimension bei der Wahl der wichtigsten Dimension der Nachhaltigkeit. Einen entscheidenden Einfluss könnten die Medien haben, welche z.B. über den Klimawandel berichten.

Auf die Frage, inwiefern Nachhaltigkeit Studierende bei der Wahl ihres zukünftigen Unternehmens beeinflusst, gaben die meisten Befragten (20 von 28) Mittel an (siehe Abb. 34).

#### Wie wichtig ist Ihnen Nachhaltigkeit bei der Wahl Ihres zukünftigen Unternehmens?

Anzahl Antworten: 28

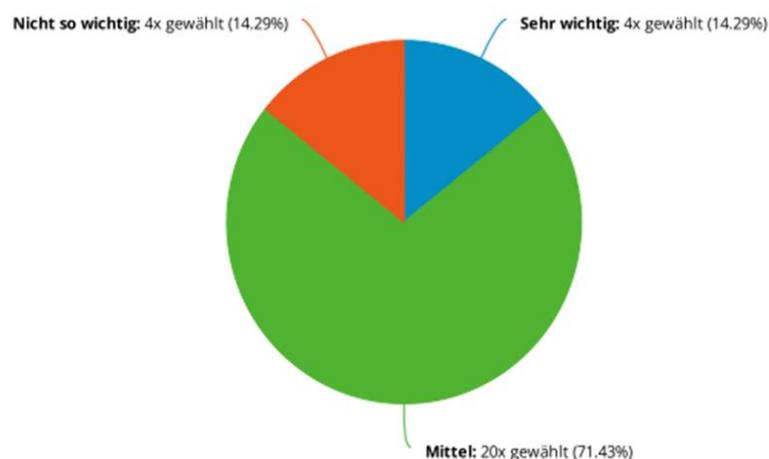


Abbildung 34: Wichtigkeit von Nachhaltigkeit bei der Wahl des zukünftigen Unternehmens

Quelle: Eigene Darstellung

An dieser Stelle sei angemerkt, dass es Differenzen bezüglich des Stellenwertes der Nachhaltigkeit aus der Perspektive von Studierenden und Unternehmen gibt. In der vorherigen Fragebogenstudie antworteten alle Unternehmen auf die Frage, aus welchen Gründen sie sich mit Nachhaltigkeit befassen, u.a. mit Stärkung der Attraktivität als Arbeitgeber.

Des Weiteren waren sich die Unternehmen einig, dass das Thema Nachhaltigkeit einen hohen Stellenwert in ihren Unternehmen einnimmt (vgl. Kap. 7.1.1). Die Ergebnisse der Umfrage zeigen aber, dass es für die meisten Studenten nur mittelmäßig wichtig ist. Nur vier Befragte gaben an, dass Nachhaltigkeit bei der Wahl der zukünftigen Arbeitsstelle sehr wichtig ist. Ebenso antworteten vier Befragte mit „Nicht so wichtig“. Ein Grund hierfür könnte sein, dass es an der Technischen Hochschule Ulm kaum Vorlesungen zum Thema Nachhaltigkeit gibt, wodurch die Wichtigkeit der Thematik nicht von allen Studierenden erkannt wird.

Die letzte Frage beschäftigt sich mit den Themen, welche Studierende als wichtig erachten. Bei den aufgezählten Themen gibt es Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu den genannten Themen der Unternehmen. Die Abbildung 35 zeigt, welche Stichpunkte jeweils einzeln genannt wurden.

Ökologie	Ökonomie	Soziales
Nachhaltige Produktion	Wirtschaftlicher Erfolg	Fairer Umgang (angemessene Bezahlung, Wertschätzung)
CO <sub>2</sub> -Reduktion	Neue, nachhaltige Ansätze entwickeln	Unterstützung nachhaltiger Projekte
Mehr Transparenz über Nachhaltigkeitsmaßnahmen	Aufstiegsmöglichkeiten	Mobiles Arbeiten (Home-Office)
Nachhaltige Beschaffung		Weiterbildungsangebote

Abbildung 35: Wichtige Nachhaltigkeitsthemen für Studierende

Quelle: Eigene Darstellung

Zu den gemeinsamen Themen zählen in der ökologischen Dimension die nachhaltige Produktion, die Reduktion von CO<sub>2</sub>-Emissionen und die nachhaltige Beschaffung. Bei den sozialen Themen ist es der faire Umgang mit den Mitarbeitern, mobiles Arbeiten und Weiterbildungsangebote (vgl. Kap. 7.1.1).

Daneben gibt es auch Punkte, welche seitens der befragten Unternehmen noch nicht genannt wurden, Studierende diese aber als wichtig erachten. Hierzu fordern Studierende mehr Transparenz von Unternehmen, was das Vorgehen bei ökologischen Nachhaltigkeitsmaßnahmen betrifft. An dieser Stelle sei erwähnt,

dass Nachhaltigkeitsleitbilder eine geeignete Methode darstellen, Nachhaltigkeitsmaßnahmen und Zielvorstellungen publik zu machen (vgl. Kap. 5.2.2).

Ein weiteres Anliegen ist, dass Unternehmen neue, individuelle Ansätze entwickeln, um nachhaltiger zu werden. Als Beispiel hierfür sei die EnBW AG genannt, welche in die Forschung & Entwicklung von erneuerbaren Energien setzt und anstrebt, neue nachhaltige Ansätze zu finden (vgl. Kap. 6.2).

### 7.3 Fazit

Zusammenfassend ist zu sagen, dass Studierende aus dem Studiengang Wirtschaftsingenieurwesen dem Thema „Nachhaltigkeit im Unternehmen“ einen mittleren Stellenwert geben, wenn es um die Wahl des zukünftigen Arbeitgebers geht.

Eine weitere Erkenntnis ist, dass der Großteil der Studierenden ein grundsätzliches Bewusstsein für ökologische Themen hat. Dies spiegelt sich auch in den Antworten wider.

Das Ziel dieser Fragebogenstudie war u.a. herauszufinden, welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede es zwischen den Vorstellungen der Studierenden von einem nachhaltig engagierten Unternehmen und dem aktuellen Stand der Nachhaltigkeitsleitbilder sowie den umgesetzten Maßnahmen der Unternehmen gibt.

Zu den Gemeinsamkeiten in der ökologischen Dimension zählt die nachhaltige Produktion. In der Fragebogenstudie der Unternehmen wurde dieser Punkt ebenfalls genannt (vgl. Kap. 7.1.1). Auch im Unternehmensleitbild der EnBW AG lässt sich finden, dass das Unternehmen ihre Energieverbräuche misst und durch Einsparungs- und Vermeidungsmaßnahmen kontinuierlich senkt (vgl. Kap. 6.2).

Eine weitere Gemeinsamkeit ist die Reduktion von CO<sub>2</sub>-Emissionen. Hierfür reduziert die AOK ihren Papierverbrauch durch Digitalisierung von Dokumenten (vgl. Kap. 6.3). Ein weiteres Beispiel ist der Einsatz von PV-Anlagen, wodurch weniger CO<sub>2</sub>-Emissionen freigesetzt werden (vgl. Kap. 7.1.1).

Im Bereich nachhaltige Beschaffung führen die befragten Unternehmen regelmäßig Lieferantenbewertungen durch und bevorzugen umweltzertifizierte Lieferanten (vgl. Kap. 7.1.1).

In der sozialen Dimension wurden der faire Umgang, mobiles Arbeiten und Weiterbildungsangebote genannt. Alle drei Punkte finden sich im Unternehmensleitbild der Uzin Utz AG. In der sozialen Ebene beschäftigt sich das Unternehmen mit dem Umgang und Wohlbefinden der Mitarbeiter. Als Basis hierfür werden Unternehmensgrundsätze wie z.B. Wertschätzung, Respekt und Toleranz gegenüber den Mitarbeitern genannt. Das Unternehmen erkennt das Engagement und die Qualifikation der Mitarbeiter als Fundament für Unternehmenserfolg und bietet deshalb Fort- und Weiterbildungsprogramme an. Um die Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern, werden die Arbeitsplätze an die Lebenssituation der Mitarbeiter angepasst, z.B. durch Home-Office (vgl. Kap. 6.1). Flexible Arbeitszeitmodelle sind weit verbreitet und wurden auch bei den Nachhaltigkeitsmaßnahmen der Unternehmen aufgezählt (vgl. Kap. 7.1.1).

Des Weiteren gibt es keine erwähnenswerten Unterschiede zu den genannten Themen der Studierenden und den Nachhaltigkeitsleitbildern der Unternehmen gibt. Lediglich fordern die Studierenden mehr Transparenz über die Nachhaltigkeitsmaßnahmen der Unternehmen und ihre Auswirkung auf die Umwelt. Dies könnte als Motivation für Unternehmen dienen, die noch kein Nachhaltigkeitsleitbild haben.

Die Ergebnisse der Fragebogenstudie zeigen auch, dass männliche Studierende ökologisch und ökonomisch geneigt sind, wohingegen weibliche Studierende die ökologische und soziale Dimension der Nachhaltigkeit bevorzugen.

Am Rande sei auch erwähnt, dass überraschenderweise keines der 10 weiblichen Befragten „die Erhöhung der Frauenquote“, welches oft in den Nachhaltigkeitsleitbildern der Unternehmen thematisiert wurde, aufgezählt hat.

## 8 Fazit

Nachhaltiges und klimaneutrales Wirtschaften ist zu einem bedeutenden Wettbewerbsfaktor geworden und somit entscheidend für Unternehmenserfolg. Die in der Einleitung erwähnten, gestiegenen Anforderungen an Unternehmen, nachhaltiger und diesbezüglich transparenter zu werden, wurden durch die Ausarbeitung in dieser Bachelorarbeit bestätigt.

Um sich dem Thema, den Dimensionen und Zielvorstellungen eines Leitbildes zur Nachhaltigkeit anzunähern, wurden zu Beginn die beiden Begriffe Nachhaltigkeit und Leitbild definiert und anschließend in Verbindung gebracht.

Des Weiteren wurde die von der Europäischen Union erlassene Vorschrift zur nichtfinanziellen Berichterstattung, in der es mehr Transparenz von Unternehmen zu Nachhaltigkeitsaspekten fordert, thematisiert (vgl. Kap. 5.1). Dabei stellte sich heraus, dass Nachhaltigkeitsleitbilder geeignet sind, das Vorgehen zu Nachhaltigkeitsthemen sowohl nach innen als auch nach außen zu präsentieren (vgl. Kap. 4.6). Anhand der Untersuchung der Nachhaltigkeitsleitbilder wurden Beispiele zu Zielvorstellungen und bereits umgesetzten Maßnahmen von Unternehmen aus Baden-Württemberg aufgezeigt.

Ziel der vorliegenden Arbeit war es, die Dimensionen und Zielvorstellungen eines Leitbildes zur Nachhaltigkeit von Unternehmen in Baden-Württemberg zu untersuchen und mithilfe der Fragebogenstudien aufzuzeigen, welche Gemeinsamkeiten und Differenzen es zwischen den Zielvorstellungen und Leitbildern der Unternehmen und den Vorstellungen der Studierenden von einem nachhaltigen Unternehmen gibt.

Die wichtigsten Erkenntnisse aus der Untersuchung der Nachhaltigkeitsleitbilder und den Fragebogenstudien waren, dass Unternehmen größtenteils ihre Schwerpunkte auf ökologische Themen legen und die meisten Studierenden aus der Umfrage diese als wichtigste Dimension der Nachhaltigkeit sehen.

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass sich alle befragten Unternehmen aus der ökologischen Verantwortung heraus, wegen den gestiegenen Kundenanforderungen und wegen der Stärkung der Attraktivität als Arbeitgeber mit Nachhaltigkeit befassen.

In der Fragebogenstudie der Unternehmen fiel auf, dass es Ähnlichkeiten bei den Nachhaltigkeitsmaßnahmen der Unternehmen gab. Daraus kann abgeleitet werden, dass es einen Zusammenhang mit den staatlichen Fördermaßnahmen, wie etwa beim Einsatz von PV-Anlagen, gibt, da dieser bei allen Unternehmen umgesetzt wurde.

Eine weitere Erkenntnis dieser Bachelorarbeit ist, dass Unternehmen sich bewusst sind, welchen Einfluss nachhaltiges und klimaneutrales Wirtschaften auf die ökonomische Dimension der Nachhaltigkeit hat, wenn es z.B. darum geht, Kosten zu optimieren, indem man z.B. den Ressourcenverbrauch oder den Energieverbrauch senkt.

Die soziale Dimension der Nachhaltigkeit erhielt von den Unternehmen am wenigsten Aufmerksamkeit, wenn es um die Wahl der Schwerpunktthemen ging. Die Tatsache, dass in der heutigen Arbeitswelt Prozesse zunehmend komplexer und die Anforderungen an die Mitarbeiter steigen, wodurch der Druck und Stress an den Mitarbeitern zunehmen, könnte die Sicht auf die soziale Dimension verändern.

An einem Punkt unterscheiden sich die Ansichten jedoch. So gaben alle Unternehmen an, dass das Thema Nachhaltigkeit einen hohen Stellenwert für das Unternehmen hat. Studierende gaben an, dass das Thema einen mittleren Stellenwert für sie einnimmt.

Des Weiteren konnten geschlechtsspezifische Unterschiede in Bezug auf Nachhaltigkeit festgestellt werden. So bevorzugten männliche Studierende ökologische und ökonomische Themen, wohingegen weibliche Studierende ökologische und soziale Themen bevorzugten.

Durch den Fokus auf Unternehmen, die größtenteils aus Baden-Württemberg kommen, konnte im Rahmen dieser Bachelorarbeit nicht auf Unternehmen aus anderen Bundesländern oder Unternehmen im Ausland eingegangen werden. Dieser stellt jedoch einen bedeutenden Ansatz für zukünftige Bachelorarbeiten dar. In dieser Arbeit wurden die Indikatoren, welche Messgrößen der gesetzten Ziele darstellen und Teil des Managements sind, nicht behandelt.

## Quellenverzeichnis

**AOK Fehlzeiten-Report** (2022): Der Fehlzeiten-Report 2022 für AOK-Mitglieder. URL: [\(https://www.aok.de/fk/betriebliche-gesundheit/grundlagen/fehlzeiten/ueberblick-fehlzeiten-report/#:~:text=Die%20Muskel%2DSkelett%2DERkrankungen%20sind,\(3%2C3%20Prozent\)](https://www.aok.de/fk/betriebliche-gesundheit/grundlagen/fehlzeiten/ueberblick-fehlzeiten-report/#:~:text=Die%20Muskel%2DSkelett%2DERkrankungen%20sind,(3%2C3%20Prozent)) (zuletzt geprüft am 31.12.2022).

**AOK Zielkonzept** (2017): WIN-Charta Zielkonzept. URL: [\(https://www.nachhaltigkeitsstrategie.de/fileadmin/Downloads/Publikationen/Wirtschaft/WIN-Unternehmen/Zielkonzepte/2017/AOK\\_Baden-Wu\\_\\_rttemberg\\_Zielkonzept\\_2017.pdf\)](https://www.nachhaltigkeitsstrategie.de/fileadmin/Downloads/Publikationen/Wirtschaft/WIN-Unternehmen/Zielkonzepte/2017/AOK_Baden-Wu__rttemberg_Zielkonzept_2017.pdf) (zuletzt geprüft am 31.12.2022).

**Baden-Württemberg** (2021a): WIN-Charta: Der Weg zu mehr Nachhaltigkeit. URL: [\(https://www.nachhaltigkeitsstrategie.de/fileadmin/Downloads/Publikationen/Wirtschaft/WIN/2021\\_WIN\\_Charta\\_Flyer\\_BF.pdf\)](https://www.nachhaltigkeitsstrategie.de/fileadmin/Downloads/Publikationen/Wirtschaft/WIN/2021_WIN_Charta_Flyer_BF.pdf) (zuletzt geprüft am 31.12.2022).

**Baden-Württemberg** (2021b): WIN-Charta: Impulse für das Zielkonzept. URL: [\(https://www.nachhaltigkeitsstrategie.de/fileadmin/Downloads/Publikationen/Wirtschaft/WIN/WIN-Charta\\_Impulse\\_fuer\\_das\\_Zielkonzept\\_2021\\_BF.pdf\)](https://www.nachhaltigkeitsstrategie.de/fileadmin/Downloads/Publikationen/Wirtschaft/WIN/WIN-Charta_Impulse_fuer_das_Zielkonzept_2021_BF.pdf) (zuletzt geprüft am 31.12.2022).

**Baden-Württemberg** (2022a): Leitsätze und Dossiers. URL: [\(https://www.nachhaltigkeitsstrategie.de/wirtschaft/win-charta/leitsaetze-und-dossiers\)](https://www.nachhaltigkeitsstrategie.de/wirtschaft/win-charta/leitsaetze-und-dossiers) (zuletzt geprüft am 31.12.2022).

**Baden-Württemberg** (2022b): Nachhaltigkeitsnetzwerk des Landes. URL: [\(https://www.baden-wuerttemberg.de/de/service/presse/pressemitteilung/pid/300-unternehmen-im-nachhaltigkeitsnetzwerk-des-landes/?cHash=5ea3885f0c3dd1b191197d5721240532&type=98\)](https://www.baden-wuerttemberg.de/de/service/presse/pressemitteilung/pid/300-unternehmen-im-nachhaltigkeitsnetzwerk-des-landes/?cHash=5ea3885f0c3dd1b191197d5721240532&type=98) (zuletzt geprüft am 31.12.2022).

**Baden-Württemberg** (2022c): Über die WIN-Charta. URL: [\(https://www.nachhaltigkeitsstrategie.de/wirtschaft/win-charta/ueber-die-win-charta\)](https://www.nachhaltigkeitsstrategie.de/wirtschaft/win-charta/ueber-die-win-charta) (zuletzt geprüft am 31.12.2022).

**Baden-Württemberg** (2022d): WIN-Charta-Leitsatzdossier 1: Menschen- und Arbeitnehmerrechte. URL: [\(https://www.nachhaltigkeitsstrategie.de/fileadmin/Downloads/Publikationen/Wirtschaft/Leitsatzdossiers/Dossier\\_1\\_Menschen-\\_und\\_Arbeitnehmerrechte.pdf\)](https://www.nachhaltigkeitsstrategie.de/fileadmin/Downloads/Publikationen/Wirtschaft/Leitsatzdossiers/Dossier_1_Menschen-_und_Arbeitnehmerrechte.pdf) (zuletzt geprüft am 31.12.2022).

**Baden-Württemberg** (o. J.): WIN-Charta Unternehmen. URL: [\(https://www.nachhaltigkeitsstrategie.de/wirtschaft/win-charta/win-charta-unternehmen\)](https://www.nachhaltigkeitsstrategie.de/wirtschaft/win-charta/win-charta-unternehmen) (zuletzt geprüft am 31.12.2022).

**Batz, Michael** (2021): Nachhaltigkeit in der Sozialwirtschaft: Eine Einführung. Springer: Wiesbaden.

- Bauer, Joa** (2008): Industrielle Ökologie: Theoretische Annäherung an ein Konzept nachhaltiger Produktionsweisen URL: [https://elib.uni-stuttgart.de/bitstream/11682/5515/1/Dissertation\\_Bauer\\_.pdf](https://elib.uni-stuttgart.de/bitstream/11682/5515/1/Dissertation_Bauer_.pdf) (zuletzt geprüft am 31.12.2022).
- Bayerische Staatskanzlei** (2020): Art. 151. URL: <https://www.gesetze-bayern.de/Content/Document/BayVerf-151?hl=true> (zuletzt geprüft am 31.12.2022).
- Bitkom** (2021): Klimaschutz. URL: <https://www.bitkom.org/Klimaschutz#:~:text=Die%20Studie%20betrachte%20jedoch%20nicht,Erreichung%20der%20deutschen%20Klimaziele%202030.> (zuletzt geprüft am 31.12.2022).
- Bitkom** (2022): Homeoffice in Zeiten der Corona-Pandemie. URL: <https://www.bitkom.org/Themen/Corona/Homeoffice-in-Zeiten-der-Corona-Pandemie> (zuletzt geprüft am 31.12.2022).
- BMBF** (2010): Nachhaltigkeit: Ursprung und Bedeutung für die Landwirtschaft. URL: <https://www.pflanzenforschung.de/de/pflanzenwissen/journal/nachhaltigkeit-ursprung-und-bedeutung-fuer-die-landwirt-1023> (zuletzt geprüft am 31.12.2022).
- BMJ** (o. J.): Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland Art 20a URL: [https://www.gesetze-im-internet.de/gg/art\\_20a.html](https://www.gesetze-im-internet.de/gg/art_20a.html) (zuletzt geprüft am 31.12.2022).
- BMUV** (2022): Greenwashing. URL: <https://www.bmuv.de/themen/verbraucherschutz-im-bmuv/nachhaltiger-verbraucherschutz/greenwashing> (zuletzt geprüft am 31.12.2022).
- BMUV** (o. J.): Die Klimakonferenz in Paris. URL: <https://www.bmuv.de/themen/klimaschutz-anpassung/klimaschutz/internationale-klimapolitik/pariser-abkommen#c8535> (zuletzt geprüft am 31.12.2022).
- BMWK** (2022): Nachhaltigkeit. URL: <https://www.digitale-technologien.de/DT/Navigation/DE/Themen/Nachhaltigkeit/nachhaltigkeit.html> (zuletzt geprüft am 31.12.2022).
- BMZ** (2017): Der Zukunftsvertrag für die Welt: Die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung. URL: <https://www.bmz.de/resource/blob/23366/d52688f07df7a2c9aa78a3970295f5f5/materialie270-zukunftsvertrag-data.pdf> (zuletzt geprüft am 31.12.2022).
- BMZ** (2022): Das Lieferkettengesetz. URL: <https://www.bmz.de/de/themen/lieferkettengesetz> (zuletzt geprüft am 31.12.2022).
- BMZ** (o. J.): UN-Konferenz für Umwelt und Entwicklung (Rio-Konferenz 1992). URL: <https://www.bmz.de/de/service/lexikon/un-konferenz-fuer-umwelt->

und-entwicklung-rio-konferenz-1992-22238 (zuletzt geprüft am 31.12.2022).

**Braun, Tobias** (2019): Jenseits der Zielsteuerung: Eine kritische Untersuchung zielbasierter Instrumente der Unternehmenssteuerung. Springer: Wiesbaden.

**Bundesregierung** (2021): Zweites Führungspositionen-Gesetz: Mehr Frauen in Vorstände. URL: <https://www.bundesregierung.de/breg-de/suche/mehr-frauen-in-vorstaende-1834446> (zuletzt geprüft am 31.12.2022).

**Bundesregierung** (o. J.): Globale Nachhaltigkeitsstrategie. URL: <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/nachhaltigkeitspolitik/nachhaltigkeitsziele-erklaert-232174> (zuletzt geprüft am 31.12.2022).

**DIN** (o. J.): Rechtliche Bedeutung von Normen – Freiwillig und äußerst hilfreich. URL: <https://www.din.de/de/ueber-normen-und-standards/normen-und-recht/rechtsverbindlichkeit-durch-normen#:~:text=Die%20Anwendung%20von%20Normen%20ist,EU%2DRichtlinien%20auf%20sie%20verweisen.> (zuletzt geprüft am 31.12.2022).

**Drengner, Jan/Griese, Kai-Michael** (o. J.): Nachhaltige Veranstaltungen statt >>Green Meetings<<: Eine empirische Studie zur Bedeutung der ökologischen, sozialen und ökonomischen Dimension der Nachhaltigkeit aus Sicht von Veranstaltungsstätten. URL: [https://www.researchgate.net/profile/Jan-Drengner-3/publication/296183405\\_Nachhaltige\\_Veranstaltungen\\_statt\\_Green\\_Meetings\\_Eine\\_empirische\\_Studie\\_zur\\_Bedeutung\\_der\\_ökologischen\\_sozialen\\_und\\_ökonomischen\\_Dimension\\_der\\_Nachhaltigkeit\\_aus\\_Sicht\\_von\\_Veranstaltungsstätten/links/56dd383e08aee73df6d580ab/Nachhaltige\\_Veranstaltungen-statt-Green-Meetings-Eine-empirische-Studie-zur-Bedeutung-der-oekologischen-sozialen-und-oekonomischen-Dimension-der-Nachhaltigkeit-aus-Sicht-von-Veranstaltungsstaetten.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jan-Drengner-3/publication/296183405_Nachhaltige_Veranstaltungen_statt_Green_Meetings_Eine_empirische_Studie_zur_Bedeutung_der_ökologischen_sozialen_und_ökonomischen_Dimension_der_Nachhaltigkeit_aus_Sicht_von_Veranstaltungsstätten/links/56dd383e08aee73df6d580ab/Nachhaltige_Veranstaltungen-statt-Green-Meetings-Eine-empirische-Studie-zur-Bedeutung-der-oekologischen-sozialen-und-oekonomischen-Dimension-der-Nachhaltigkeit-aus-Sicht-von-Veranstaltungsstaetten.pdf) (zuletzt geprüft am 31.12.2022).

**EnBW AG Zielkonzept** (2014): WIN-Charta Zielkonzept. URL: [https://www.nachhaltigkeitsstrategie.de/fileadmin/Downloads/Publikationen/Wirtschaft/WIN-Unternehmen/Zielkonzepte/2014/EnBW\\_Energie\\_Baden-Wuerttemberg\\_Zielkonzept.pdf](https://www.nachhaltigkeitsstrategie.de/fileadmin/Downloads/Publikationen/Wirtschaft/WIN-Unternehmen/Zielkonzepte/2014/EnBW_Energie_Baden-Wuerttemberg_Zielkonzept.pdf) (zuletzt geprüft am 31.12.2022).

**Europäische Kommission** (2022): Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen. URL: [https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting\\_de](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_de) (zuletzt geprüft am 31.12.2022).

**Europäische Kommission** (o. J.): Kleine und mittlere Unternehmen. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/de/web/structural-business-statistics/small-and-medium-sized-enterprises> (zuletzt geprüft am 31.12.2022).

- Eyer, Eckhard/Haussmann, Thomas** (2021): Zielvereinbarung und variable Vergütung: Ein praktischer Leitfaden – nicht nur für Führungskräfte mit zwölf ausführlichen Fallbeispielen 8., erweiterte und wesentlich neu bearbeitete Auflage. Springer Wiesbaden.
- Hartung, Joachim/Elpelt, Bärbel/Klösener, Karl-Heinz** (2009): Statistik: Lehr- und Handbuch der angewandten Statistik. 15., überarbeitete und wesentlich erweiterte Auflage. Auflage. Oldenbourg München.
- ifaa** (2021): Nachhaltigkeitsmanagement – Handbuch für die Unternehmenspraxis: Gestaltung und Umsetzung von Nachhaltigkeit in kleinen und mittleren Betrieben. Springer: Düsseldorf.
- Klauth, Jan** (2022): Kein gutes Zeugnis für die Grünen – Das sind die größten Sorgen der Generation Z. URL: <https://www.welt.de/wirtschaft/article239582923/Millennial-Survey-2022-Das-sind-die-groessten-Sorgen-der-Generation-Z.html> (zuletzt geprüft am 31.12.2022).
- Klein, Sabine/Porst, Rolf** (2000): Mail Surveys: ein Literaturbericht. URL: <https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/48787> (zuletzt geprüft am 31.12.2022).
- Kretzschmar, Kirsten** (2021): Implementierung von Unternehmensleitbildern: Theoretische Grundlagen und praktische Gestaltungswerkzeuge. Springer: Wiesbaden.
- Maas, Peter** (2010): Unternehmensführung / Management: Praxiswissen Führen über Ziele. Dashöfer: Hmaburg.
- Mercedes-Benz Group AG** (2022): Unsere Verhaltensrichtlinie: Das Richtige tun. URL: <https://group.mercedes-benz.com/unternehmen/compliance/verhaltensrichtlinie.html> (zuletzt geprüft am 31.12.2022).
- Nachhaltig-sein** (2014): Handbuch Nachhaltigkeit (Folge 8): Phase 1.1 Bewusstsein im Unternehmen schaffen. URL: <https://nachhaltig-sein.info/unternehmen-csr-nachhaltigkeit/unternehmensinternes-bewusstsein-fuer-nachhaltigkeit-projekt-schaffen> (zuletzt geprüft am 31.12.2022).
- Nertinger, Stefan** (2014): Carbon and Material Flow Cost Accounting: Ein integrierter Ansatz im Kontext nachhaltigen Erfolgs und Wirtschaftens. Springer: Halle.
- Postbank** (o. J.): So funktioniert ökonomische Nachhaltigkeit! URL: [https://www.postbank.de/themenwelten/geld-finanzen/artikel\\_oekonomische-nachhaltigkeit-das-wichtigste.html](https://www.postbank.de/themenwelten/geld-finanzen/artikel_oekonomische-nachhaltigkeit-das-wichtigste.html) (zuletzt geprüft am 31.12.2022).
- refa** (2022): Lean Management. URL: <https://refa.de/service/refa-lexikon/lean-management> (zuletzt geprüft am 31.12.2022).

- Schmidt, Mario** (2008): Die Bedeutung der Effizienz für Nachhaltigkeit – Chancen und Grenzen. In: Giegrich, Jürgen/Hartard, Susanne/Schaffer, Axel (Hrsg.): Ressourceneffizienz im Kontext der Nachhaltigkeitsdebatte. Nomos: Baden-Baden, S. 31 - 46.
- Schmitz, Marina /Damme, Silvia /Lohmann, Juliane** (2021): CSR im Mittelstand: Einführung in die Thematik und Beschreibung des Buchaufbaus. In: Schmitz, Marina (Hrsg.): CSR im Mittelstand: Unternehmerische Verantwortung als Basis für langfristigen Erfolg. Springer: Berlin, S. 1-22.
- Seybold, Hansjörg** (2022): Nachhaltige Entwicklung als Leitbild. URL: [https://www.nachhaltigkeitsstrategie.de/fileadmin/Downloads/Publikationen/Bildung/Lehrende/Modul\\_2\\_Nachhaltigkeit-lernen.pdf](https://www.nachhaltigkeitsstrategie.de/fileadmin/Downloads/Publikationen/Bildung/Lehrende/Modul_2_Nachhaltigkeit-lernen.pdf) (zuletzt geprüft am 31.12.2022).
- Ulbrich, Normen/Leuz, Frank** (2020): Workbook Leitbildentwicklung: Werte, Vision und Mission in Unternehmen gestalten und integrieren. Haufe: Freiburg.
- Umweltbundesamt** (2021): Viele Unternehmen unterschätzen Risiken des Klimawandels: Nur etwa die Hälfte der DAX-30-Unternehmen berichtet zu ökonomischen Risiken durch den Klimawandel. URL: <https://www.umweltbundesamt.de/presse/pressemitteilungen/viele-unternehmen-unterschaetzen-risiken-des> (zuletzt geprüft am 31.12.2022).
- Utopia** (2022): Die drei Säulen der Nachhaltigkeit: Ökologie, Wirtschaft und Soziales. URL: <https://utopia.de/ratgeber/drei-saeulen-der-nachhaltigkeit-modell/> (zuletzt geprüft am 31.12.2022).
- Uzin Utz AG Zielkonzept** (2016): WIN-Charta Zielkonzept. URL: [https://www.nachhaltigkeitsstrategie.de/fileadmin/Downloads/Publikationen/Wirtschaft/WIN-Unternehmen/Zielkonzepte/2016\\_und\\_fruueher/Zielkonzept\\_Uzin\\_Utz\\_AG\\_Ulm\\_2016\\_1.pdf](https://www.nachhaltigkeitsstrategie.de/fileadmin/Downloads/Publikationen/Wirtschaft/WIN-Unternehmen/Zielkonzepte/2016_und_fruueher/Zielkonzept_Uzin_Utz_AG_Ulm_2016_1.pdf) (zuletzt geprüft am 31.12.2022).
- Vereinte Nationen** (1992a): AGENDA 21. URL: [https://www.un.org/depts/german/conf/agenda21/agenda\\_21.pdf](https://www.un.org/depts/german/conf/agenda21/agenda_21.pdf) (zuletzt geprüft am 31.12.2022).
- Vereinte Nationen** (1992b): Rio-Erklärung über Umwelt und Entwicklung. URL: <https://www.un.org/depts/german/conf/agenda21/rio.pdf> (zuletzt geprüft am 31.12.2022).
- Vereinte Nationen** (2022): The Sustainable Development Goals Report 2022. URL: <https://unstats.un.org/sdgs/report/2022/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2022.pdf> (zuletzt geprüft am 31.12.2022).
- Wirtschaftswoche** (2022): Diese vier Grafiken zeigen, worunter die Deutschen leiden. URL: <https://www.wiwo.de/erfolg/beruf/rueckenschmerzen-schlafstoerungen-wut-diese-vier-grafiken-zeigen-worunter-die-deutschen-leiden/28734944.html> (zuletzt geprüft am 31.12.2022).

## Anhang

### Checkliste Nachhaltigkeitsleitbild Teil 1

Der erste Teil der Checkliste zeigt die Anforderungen an ein Leitbild und unterstützt bei der Formulierung. Diese Checkliste ist Teil des Kapitels 4.1 auf S. 19.

Leitbild	
Vision	Grundsätze
Wo wollen wir hin und was wollen wir erreichen? Wo wünschen wir uns in 10 Jahren zu stehen? Was wird langfristig angestrebt?	Welche Werte sind für uns besonders wichtig? Was soll unser Denken und Handeln leiten? Welche Regeln/Standards halten wir ein?  1.  2.  3.  4.  5.

<i>Prüfkriterium (in Anlehnung an Kotter 2011)</i>	<i>nein</i>	<i>zum Teil</i>	<i>ja</i>
<b>Vollständig?</b> Das Leitbild enthält Aussagen zu den Aspekten Umwelt, Wirtschaft, Soziales sowie Technik.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Vorstellbar?</b> Das Leitbild beschreibt eine klare Vorstellung über eine anzustrebende Zukunft.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Fassbar?</b> Das Leitbild enthält grundsätzlich erreichbare Ziele und eine realistische Zukunftsvorstellung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Fokussiert?</b> Das Leitbild ist deutlich genug, um bei wichtigen Entscheidungen Hilfestellungen zu geben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Flexibel?</b> Das Leitbild ist allgemeingültig genug, sodass es bei sich kurz- oder mittelfristig verändernden Rahmenbedingungen nicht verändert werden muss und ggf. erforderliche Reaktionen zulässt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Kommunizierbar?</b> Das Leitbild kann innerhalb weniger Minuten erklärt und einfach vermittelt/kommuniziert werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Checkliste Nachhaltigkeitsleitbild Teil 2

Der zweite Teil der Checkliste fokussiert sich auf die Fragen, welche dabei helfen ein Nachhaltigkeitsleitbild zu formulieren. Diese Checkliste ist Teil des Kapitels 4.1 auf S. 19.

<b>Umwelt</b>	<b>Wirtschaft</b>
Welche Umweltziele sollen verfolgt werden? Welche Ziel-/Messgrößen werden verwendet? Was wird angestrebt?	Welche Wirtschaftsziele sollen verfolgt werden? Welche Ziel-/Messgrößen werden verwendet? Was wird angestrebt?
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
<b>Soziales</b>	<b>Technik</b>
Welche Sozialziele sollen verfolgt werden? Welche Ziel-/Messgrößen werden verwendet? Was wird angestrebt?	Welche Technikziele sollen verfolgt werden? Welche Ziel-/Messgrößen werden verwendet? Was wird angestrebt?
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.

## Wieland-Preis für nachhaltige Technik und Wirtschaft

Die E-Mail enthält alle relevanten Informationen zum Wieland-Preis und wurde direkt an alle Professoren und Lehrbeauftragten der Technischen Hochschule Ulm versendet. Diese E-Mail ist Teil des Kapitels 5.2.1 auf S. 29.



Professorinnen, Professoren  
und Lehrbeauftragte der  
Technischen Hochschule Ulm



Rektor  
Rektorat der Technischen  
Hochschule Ulm

Prof. Dr. rer. nat.  
Volker Reuter

Tel. +49 (0)731 50-28105  
Fax +49 (0)731 50 28483  
www.hs-ulm.de  
volker.reuter@THU.de

Unser Zeichen: VR/SV/bü

08.06.2022

### Wieland-Preis für nachhaltige Technik und Wirtschaft

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

in diesem Jahr wird zum dreizehnten Mal der

#### Wieland-Preis für nachhaltige Technik und Wirtschaft

ausgeschrieben. Mit diesem Preis wollen die Wieland-Werke herausragende studentische Abschlussarbeiten an der THU würdigen, die einen Beitrag zur Umsetzung des Leitbildes der nachhaltigen Entwicklung geleistet haben.

D.h. die Arbeiten sollten im Sinne der klassischen Brundtland Definition nachhaltiger Entwicklung dazu beitragen, dass durch ökologisch, wirtschaftlich und sozial ausgewogenes Handeln gute Lebensbedingungen für nachfolgende Generationen erhalten bleiben.

Die einzureichenden Arbeiten sollten nach Möglichkeit mindestens zwei der drei genannten Nachhaltigkeitsdimensionen Ökologie, Wirtschaft und Soziales berühren. Konkret kommen in Bezug auf die Aktivitäten der Wieland-Werke und auf das Profil der Technischen Hochschule Ulm z.B. Themen in Frage, die einen Beitrag zur effizienten Nutzung oder zur Einsparung natürlicher Ressourcen leisten und dabei gleichzeitig das Potential haben, Wirtschaftlichkeit oder Arbeitsbedingungen im Unternehmen zu verbessern. Dabei könnten Prozesse der industriellen Fertigung oder die Nutzung von Endprodukten betroffen sein. Mit Blick auf die wachsende Bedeutung globaler Märkte in Entwicklungs- und Schwellenländern kommen insbesondere auch Themen in Frage, die sich mit dem Einsatz angepasster Technologien und Organisations- und Wirtschaftsformen in solchen Ländern befassen und damit einen Beitrag zur Stärkung dieser Wirtschaftsräume leisten können.



Der Wieland-Preis ist der bisher höchst dotierte aller Preise für studentische Arbeiten in unserem Hause, er hat zudem die Besonderheit, dass er nicht nur den studentischen Verfasser der Abschlussarbeit auszeichnet, sondern darüber hinaus auch deren wissenschaftlichen Betreuer an der THU. Das Preisgeld für den Preisträger beträgt 2.000,- €. Zusätzlich erhält die betreuende Professorin/der betreuende Professor der Technischen Hochschule für wissenschaftliche Aktivitäten in seinem Institut den Betrag von 4.000,- €.

Bewerbungen für den Wieland-Preis müssen mit einem Gutachten (maximal 1 DIN A4-Seite) des Betreuers bis zum

**30. Juni 2022**

im Rektorat eingereicht werden.

Wir würden uns sehr freuen, wenn für diesen attraktiven Preis viele geeignete Arbeiten eingereicht werden. Wir sind dies zum einen den Wieland-Werken, die seit Jahrzehnten zu unseren verlässlichsten Freunden und Förderern gehören, und zum anderen aber auch unseren Studierenden schuldig. Für unsere Studierenden ist ein solcher Preis vor allem eine Auszeichnung, mit der sie sich auf dem Bewerbermarkt zusätzlich profilieren können.

Der Preis soll im Rahmen der Abschlussfeier zur Verabschiedung der Absolventen des Sommersemesters am 05.08.2022, in Gegenwart der betreuenden Professorinnen und Professoren überreicht werden.

Mit freundlichen Grüßen

gez.

Prof. Dr. Volker Reuter  
Rektor

gez.

Prof. Dr. Sven Völker  
Professor für Studium und Lehre

---

### Liste der angeschriebenen Unternehmen

Die nachfolgende Liste enthält alle Unternehmen, die für die Fragebogenstudie angeschrieben wurden. Diese Liste ist Teil des Kapitels 7.1 auf S. 43.

- Liebherr-International Deutschland GmbH
- Husqvarna Deutschland GmbH
- ratiopharm GmbH
- PERI
- Wieland-Werke AG
- IVECO Magirus AG
- Seeberger GmbH
- Müller Handels GmbH & Co. KG
- GARDENA Deutschland GmbH
- UZIN UTZ AG
- EvoBus GmbH
- TEVA GmbH
- SWU GmbH
- C.E. NOERPEL GmbH
- Beurer GmbH
- ZwickRoell GmbH & Co. KG
- HENSOLDT AG

**Fragebogen 1 (Befragung von Unternehmen)**

Die nachfolgenden Fragen sind Teil der ersten Fragebogenstudie (Befragung von Unternehmen) aus Kapitel 7.1.1 auf S.44 ff.

**1) In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?** Chemie Handel Dienstleistungen Versand/Gütertransport Automobil Andere**2) Wie viele Mitarbeiter arbeiten für Ihr Unternehmen?** 1 - 200 201 - 500 501 - 1.000 >1000

**3) Welchen Stellenwert hat das Thema Nachhaltigkeit (in Bezug auf Ökologie, Ökonomie, Soziales) in Ihrem Unternehmen?**

hoch

mittel

gering

**4) Aus welchen Gründen befasst sich Ihr Unternehmen mit Nachhaltigkeit?**

Sie können mehrere Optionen auswählen.

Ordnungspolitische Anforderungen

Eröffnung neuer Märkte

Imageförderung

Stärkung der Attraktivität als Arbeitgeber

Kundenanforderungen

Umsatzsteigerung

Kostenreduktion

Differenzierung im Wettbewerb

Ökologische Verantwortung

Andere

**5) Lieferketten: Welche Aussagen treffen auf Ihr Unternehmen zu?**

Sie können mehrere Optionen auswählen.

Beim Einkauf bevorzugen wir regionale Lieferfirmen, um die regionale Wirtschaft zu unterstützen. Die Einkaufsrichtlinien orientieren sich außerdem an ökosozialen Kriterien.

Wir integrieren die WIN-Charta-Grundsätze (WIN: Wirtschaftsinitiative Nachhaltigkeit) des Landes Baden-Württemberg in die jährlich stattfindende Lieferantenbewertung, um somit unsere Zulieferer für dieses Thema zu sensibilisieren und zu bewerten.

Wir führen regelmäßige Lieferantenbewertungen durch und bevorzugen umweltzertifizierte Lieferfirmen.

die Einflussmöglichkeiten auf unsere Wertschöpfungskette sind gering

**6) Welche Maßnahmen im Hinblick auf die soziale Dimension der Nachhaltigkeit (Mitarbeiterzufriedenheitsanalysen, Steigerung der Frauenquote in Führungspositionen, flexible Arbeitszeitgestaltung) haben Sie in Ihrem Unternehmen bereits umgesetzt?****7) Welche Maßnahmen der Nachhaltigkeit in Bezug auf Ökologie (Solaranlagen, Wasserspardüsen (WC), ...) werden in Ihrem Unternehmen bereits umgesetzt?**

**8) Hat Ihr Unternehmen ein Nachhaltigkeitsleitbild?** Ja Nein**Wenn ja, welche Themenbereiche werden darin abgedeckt?****Wenn nein, warum nicht?**

Sie können mehrere Optionen auswählen.

 Im Moment keine Priorität Fehlende Ressourcen Wir arbeiten derzeit an einem Nachhaltigkeitsleitbild Andere

**Fragebogen 2 (Befragung von Studierenden)**

Die nachfolgenden Fragen sind Teil der zweiten Fragebogenstudie (Befragung von Studierenden) aus Kapitel 7.2.1 auf S.54 ff.

**Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an. \***

weiblich

männlich

Sonstiges:

**In welchem Semester studieren Sie?**

1

2

3

4

5

6

7

**Was verbinden Sie mit dem Begriff Nachhaltigkeit?**

Sie können mehrere Optionen auswählen.

Bewusster Umgang und Schutz von Ressourcen

Effizienzsteigerung (Energie, Ressourcen)

Faire Bezahlung

Einsatz von künstlicher Intelligenz

**Welche Dimension der Nachhaltigkeit ist Ihnen am wichtigsten?**

**Sozial** (Chancengleichheit, Wohlbefinden der Mitarbeitenden, faire Bezahlung)

**Ökologisch** (Ressourcen- und Energieeffizienz, Reduktion von Emissionen, erneuerbare Energien)

**Ökonomisch** (Langfristige Erhaltung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit)

**Wie wichtig ist Ihnen Nachhaltigkeit bei der Wahl Ihres zukünftigen Unternehmens?**

Sehr wichtig

Mittel

Nicht so wichtig

Was ist Ihnen besonders wichtig im Bezug auf Nachhaltigkeit in Ihrem zukünftigen Unternehmen?

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the user to provide their answer to the question above. The box is currently blank.

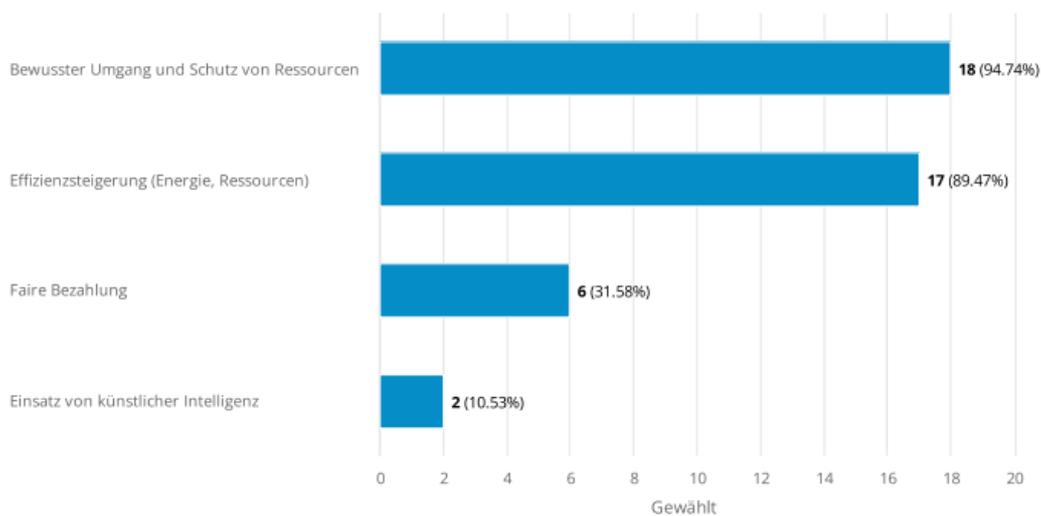
## Antworten zum Fragebogen 2 (geschlechtsspezifische Unterschiede)

Die Abbildungen sind Teil der Fragebogenstudie (Befragung von Studierenden) und demonstrieren geschlechtsspezifische Unterschiede beim Antwortverhalten (vgl. Kap. 7.2.1).

Die nachfolgende Abbildung bezieht sich auf die Antworten der männlichen Studierenden (vgl. Kap. 7.2.1, S. 56).

### Was verbinden Sie mit dem Begriff Nachhaltigkeit?

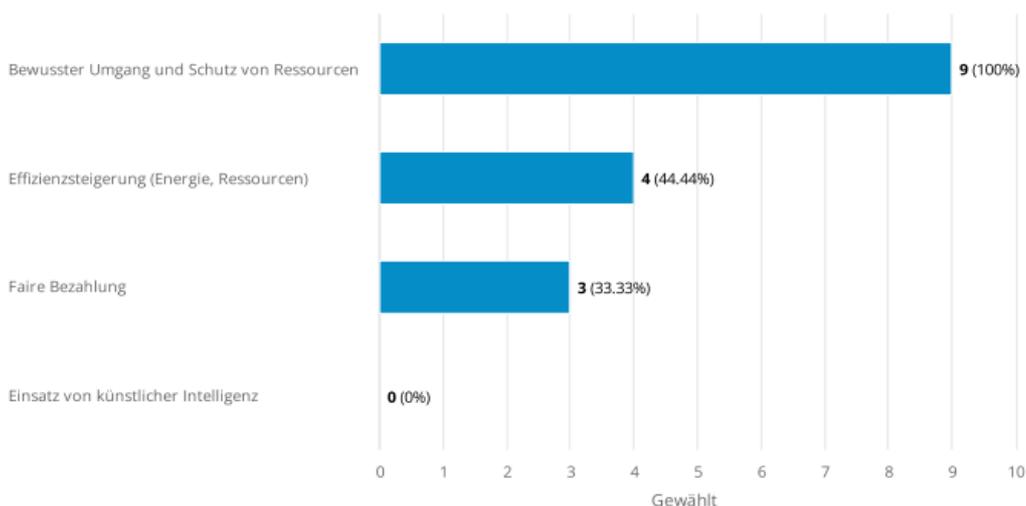
Anzahl Antworten: 19



Die nachfolgende Abbildung bezieht sich auf die Antworten der weiblichen Studierenden (vgl. Kap.7.2.1, S. 56).

### Was verbinden Sie mit dem Begriff Nachhaltigkeit?

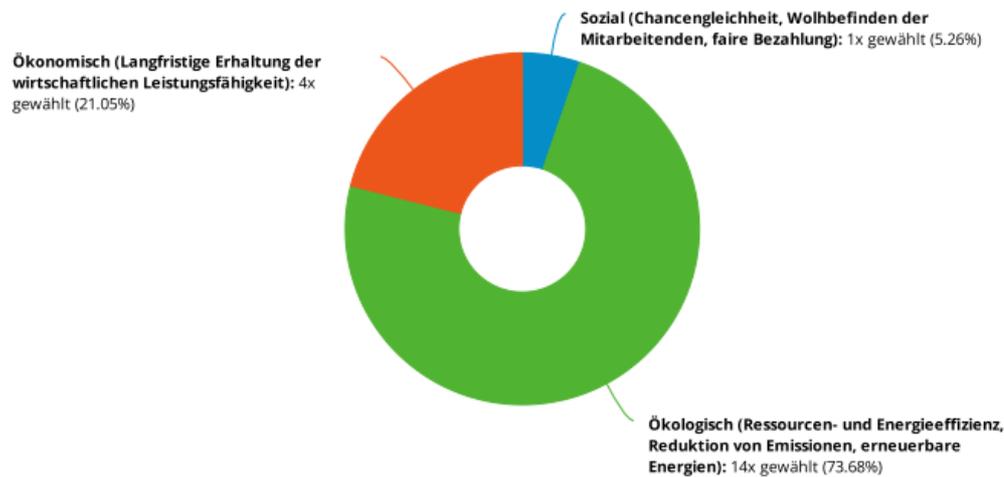
Anzahl Antworten: 9



Die nachfolgende Abbildung bezieht sich auf die Antworten der männlichen Studierenden (vgl. Kap. 7.2.1, S. 57).

### Welche Dimension der Nachhaltigkeit ist Ihnen am wichtigsten?

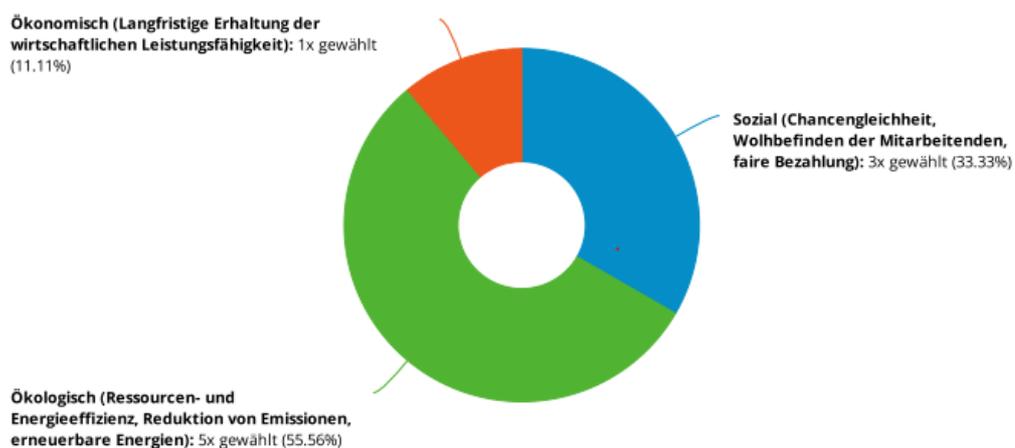
Anzahl Antworten: 19



Die nachfolgende Abbildung bezieht sich auf die Antworten der weiblichen Studierenden (vgl. Kap. 7.2.1, S. 57).

### Welche Dimension der Nachhaltigkeit ist Ihnen am wichtigsten?

Anzahl Antworten: 9



## Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig angefertigt, nicht anderweitig für Prüfungszwecke vorgelegt, alle benutzten Quellen und Hilfsmittel angegeben, sowie wörtliche und sinngemäße Zitate als solche gekennzeichnet habe.

---

Ort, Datum

---

Unterschrift