

**Britta Ammermüller, Dorothea Greiling, Jürgen Löwe, Christina Schaefer und Ludwig Theuvsen (als Mitglieder des Arbeitskreises „Nachhaltigkeitsmanagement“ des Wissenschaftlichen Beirates des BVÖD)**

## **Nachhaltigkeit und Nachhaltigkeitsmanagement in öffentlichen Unternehmen**

*Akzeptanz; Corporate Social Responsibility; Nachhaltigkeit; Nachhaltigkeitsmanagement; Öffentliche Unternehmen*

*Befragungen von Bürgerinnen und Bürgern haben wiederholt gezeigt, dass von öffentlichen Unternehmen ein verantwortlicheres, nicht allein auf die Erreichung von (kurzfristigen) Gewinnzielen ausgerichtetes Verhalten erwartet wird. Dieser besonderen Affinität öffentlicher Unternehmen zur Nachhaltigkeitsdebatte steht gegenwärtig ein noch überschaubarer Forschungsstand gegenüber: Umfassende empirische Vermessungen stehen noch weitgehend aus. In diesem Beitrag geht es daher zunächst um die Verortung des facettenreichen Begriffs Nachhaltigkeit und seiner Dimensionen im Kontext öffentlicher Unternehmen, um sodann Überlegungen zur empirischen Erfassung des Standes des Nachhaltigkeitsmanagements anstellen zu können. Das im Ergebnis vorgestellte Untersuchungsgerüst zur Erfassung des Nachhaltigkeitsmanagements stellt einen Ansatzpunkt für die Durchführung einer breit angelegten empirischen Untersuchung bei öffentlichen Unternehmen dar. Es ist ein Anliegen des Arbeitskreises in der wissenschaftlichen Debatte zu diesem Thema einen nachhaltigen Beitrag zu leisten.*

### **I. Nachhaltigkeit als facettenreicher Begriff**

Historisch gesehen geht der Begriff der Nachhaltigkeit auf die Forstwirtschaft zurück und wird dem Oberberghauptmann von Carlowitz 1713 zugeschrieben (von Carlowitz 1713/2000; Grunwald/Kopfmüller 2006, S. 14). Inhaltlich verbarg sich seinerzeit dahinter die Forderung nach einer Substanzerhaltung der Wälder. Es sollte nicht mehr Holz geschlagen werden als wieder nachwächst (Hentze/Thies 2012, S. 15). Zu einem späteren Zeitpunkt wurde dieser Reproduktionsgedanke auch auf die Fischereiwirtschaft übertragen mit der Forderung, dass sich der Fischfang an der Reproduktionsfähigkeit der Bestände orientieren soll (Grunwald/Kopfmüller 2006). Dieses Begriffsverständnis lässt sich als Nachhaltigkeit im engsten Sinne bezeichnen, da es um den Erhalt einer einzigen zentralen Produktionsressource geht. Im Sinne eines Nachhaltigkeitsbegriffs im mittleren Sinne erweitert Vester (2000) das Konzept der agrarwirtschaftlichen Ressourcenerhaltung, wenn er für die Übersetzung des englischen Begriffs „sustainability“ den Begriff der Überlebensfähigkeit vorschlägt. Bezogen auf Unternehmen würde dies alle Maßnahmen umfassen, die zur langfristigen Sicherung des Unternehmensbestandes beitragen. Dies geht über den reinen Reproduktionsgedanken eines gegebenen Sets an Unternehmensressourcen hinaus und schließt

notwendige Innovationsmaßnahmen zur Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen und damit einen Entwicklungsgedanken mit ein.

Ein wesentlich weiteres Entwicklungsverständnis von Nachhaltigkeit hat die Brundtland-Kommission (WCED) 1987 geprägt, als sie das Konzept der nachhaltigen Entwicklung in einen globalen Kontext der inter- und intragenerativen globalen Gerechtigkeit stellte. In diesem Sinne definiert der Brundtland-Bericht nachhaltige Entwicklung folgendermaßen (WCED 1987, S. 43):

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

- *the concepts 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 organizations on the environment’s ability to meet present and future needs.*

*Thus the goal of economic and social development must be defined in terms of sustainability in all countries – developed or developing, market-oriented or centrally planned.”*

In den Folgejahren ist nicht zuletzt durch die Agenda 21, beschlossen 1992 von der Konferenz für Umwelt und Entwicklung der Vereinten Nationen (UNCED), die Erhaltung der ökologischen Ressourcen in den Aufmerksamkeitsfokus gerückt. Im Kapitel 30 der Agenda 21 zur Rolle der Wirtschaft im Prozess der nachhaltigen Entwicklung heißt es (Vereinte Nationen 1992, S. 296):

*„Durch effizientere Produktionsprozesse, vorbeugende Strategien, saubere Produktionstechnologien und -verfahren während des gesamten Produktionskreislaufs, die zur Abfallminimierung oder Abfallvermeidung führen, können Unternehmenspolitik und unternehmerisches Verhalten der Wirtschaft, einschließlich der transnationalen Unternehmen, entscheidenden Einfluss auf die Verminderung der Auswirkungen auf die Ressourcennutzung und die Umwelt nehmen.“*

Die damit verbundenen wirtschaftspolitischen Ziele umfassen die Forderungen nach einer „Förderung sauberer Produktion“ und einer verantwortungsbewussten Unternehmerschaft (Hentze/Thies 2012, S. 79). Es erfolgt in der Agenda 21 eine Reduktion auf umweltpolitische Belange, wie das nachfolgende Zitat zeigt (Vereinte Nationen 1992, S. 298):

*„Eine verantwortungsbewusste Unternehmerschaft kann eine zentrale Rolle bei der Verbesserung der effizienten Ressourcennutzung, bei der Verminderung von Risiken und Gefahren, bei der Minimierung von Abfällen und bei der Sicherung der Umweltqualität spielen.“*

Eine Erweiterung der Anforderungen an Unternehmen über die ökologische Dimension hinaus lässt sich in den vergangenen Jahren durch das u. a. unternehmensethisch begründete (Gössling 2011) Konzept der Corporate Social Responsibility (CSR) beobachten, wobei die Abgrenzung von Nachhaltigkeit und CSR unscharf ausfällt. Im Vergleich zu den Nachhaltigkeitsdefinitionen steht der Aspekt der Freiwilligkeit in den CSR-Definitionen stärker im Vordergrund. Eng in den Nachhaltigkeitskontext stellt Vitols seine CSR-Definition, indem er CSR als ein „Konzept gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen, das Aspekte der Nachhaltigkeit aufnimmt“, definiert. CSR beschreibt den freiwilligen Beitrag der Wirtschaft zu einer nachhaltigen Entwicklung, der über gesetzliche Verordnungen hinausgeht und auf der Eigenverantwortung des Unter-

nehmens beruht (Vitols 2011, S. 7). Ohne einen expliziten Nachhaltigkeitsbezug kommen dagegen die Definitionen der EU-Kommission aus. Das Grünbuch aus dem Jahre 2001 bezeichnet CSR als ein Konzept (EU-Kommission 2001, S. 7), „*das den Unternehmen als Grundlage dient auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren.*“ In einem ganz ähnlichen Sinne hat der World Business Council for Sustainable Development CSR als ein Konzept definiert, das die Integration sozialer und ökologischer Werte in die Kernaktivitäten eines Unternehmens und das gemeinsame Engagement mit Stakeholdern für das Gemeinwohl beinhaltet (WBCSD 2002). Noch knapper fällt die CSR-Definition im Rahmen der EU-Strategie (2011-2014) aus, in der CSR gleichgesetzt wird mit „*der Verantwortung der Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft*“ (EU-Kommission 2011 a, S. 7). Im umfassenden Sinne verbirgt sich dahinter die Verantwortungsübernahme für externe Effekte unternehmerischen Handelns, welches weit über ein rein volkswirtschaftliches Verständnis hinausgeht. CSR ist vielmehr ein Ansatz, der die umfassende unternehmerische Verantwortung für die ökonomische, ökologische und soziale Nachhaltigkeit betont (triple-bottom line der Nachhaltigkeit) (Elkington 1994; Grunwald/Kopfmüller 2006). Hieraus werden Forderungen im Sinne der ökonomischen, gesetzlichen, ethischen und philanthropischen Verantwortlichkeit von Unternehmen abgeleitet (Carroll 1998). Nachhaltiges Unternehmertum hat sich in diesem Kontext zu einem der meist gebrauchten Schlagworte entwickelt (Hockerts/Wüstenhagen 2010).

Wendet man sich den verschiedenen Dimensionen der Nachhaltigkeit zu, so werden diese in Zusammenhang mit ökonomischen, ökologischen und sozialen Faktoren gebracht. So forderte das Umweltbundesamt ähnlich wie der BUND und Misereor (1997) bereits 1997 die ökologischen, ökonomischen und sozialen Dimensionen nicht mehr voneinander abgehoben zu betrachten oder gar gegeneinander auszuspielen (Umweltbundesamt 1997, S. 7). Normativ-ethisch ist die im entwicklungspolitischen Kontext formulierte Definition der EKD geprägt, die folgende Dimensionen unterscheiden (EKD 2000, Abschnitt II. 2.):

*„Die ökologische Dimension im Begriff der Nachhaltigkeit bezeichnet die Notwendigkeit der weltweiten Beachtung von Rückkopplungen wirtschaftlicher und sozialer Entwicklungen an die natürlichen Lebensgrundlagen, die erhalten werden sollen. Ressourcenschonung und Prävention sind zukunftsbezogene Teilaspekte von Nachhaltigkeit und bezeichnen die Sorge für menschenwürdige Lebensbedingungen für zukünftige Generationen.*

*... Soziale Gerechtigkeit und Partizipation als Gegenwartsaspekte von Nachhaltigkeit schließen die Sicherung der Grundversorgung für alle Menschen und die Teilhabe aller an den Gütern der Erde in der Gegenwart mit ein.*

*... Die politische beziehungsweise entwicklungspolitische Dimension von Nachhaltigkeit meint ein weltweites Entwicklungskonzept für alle Staaten und Länder, insbesondere auch zugunsten von Entwicklungsländern, das dem internationalen und interkulturellen Zusammenleben, der Gerechtigkeit und dem Frieden dient.“*

Laut Auffassung der EKD (2000) hat sich ein gewisser Konsens herausgebildet, dass sich die Idee der Nachhaltigkeit mindestens auf drei Zieldimensionen beziehen muss, nämlich den Schutz der Umwelt, die Effizienz der Wirtschaft und die soziale Gerechtigkeit.

In temporärer Hinsicht schließen diese drei Dimensionen den Aspekt des intergenerativen Ausgleichs mit ein. Am breitesten geht der Interpretationsspielraum bei der sozialen Dimension auseinander, die lokal oder global gesehen werden kann und sich auf Unternehmen als Teilbereiche der Gesellschaft oder aber auf ein oder mehrere Gemeinwesen beziehen kann.

Kritisch diskutiert wird, inwieweit eine nachhaltige Entwicklung durch Substitution unterschiedlicher Kapitalarten erreicht werden kann. Bei dem als „schwache Nachhaltigkeit“ bezeichneten Ansatz, der auf Robert Solow (1974) als Begründer zurückgeht, gilt die Annahme, dass für eine nachhaltige Entwicklung lediglich der Gesamtkapitalstock langfristig konstant bleiben muss. Das weitergehende Konzept der „starken Nachhaltigkeit“, das auf der ökologischen Ökonomie fußt (vgl. grundlegend Daly 1996), basiert dagegen auf der Annahme, dass (kritisches) Naturkapital für eine nachhaltige Entwicklung über die Zeit hinweg konstant gehalten werden muss, da es nicht, bzw. nur in sehr begrenztem Maße, durch andere Kapitalarten substituiert werden kann. Entsprechend darf es nach diesem Ansatz nur im Rahmen seiner Regenerationsfähigkeit genutzt werden.

## II. Dimensionen der Nachhaltigkeit im Kontext öffentlicher Unternehmen

Unternehmensbezogen lassen sich die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit (ökonomische, ökologische und soziale Dimension) in ein breites Konzept von Kapitalerhaltung übersetzen (Greiling/Ther 2011, S. 355). Während die Forderung nach der Erhaltung des ökonomischen Kapitals sich auf die intertemporäre Sicherung des Finanz- und Realkapitals sowie des immateriellen Vermögens erstreckt und letztendlich die Gewährleistung der längerfristigen Überlebensfähigkeit des Unternehmens bezweckt, verbindet sich mit der ökologischen Kapitalerhaltung ein Beitrag zum Erhalt der natürlichen Lebensgrundlagen im Sinne eines ökologisch nachhaltigen Wirtschaftens. Die Forderung nach der Sicherung des sozialen Kapitals beinhaltet mitarbeiterbezogene Aspekte der für den Fortbestand notwendigen Humankapitalsicherung. Im breiteren Sinne verbindet sich die soziale Kapitalerhaltung auch mit dem Beitrag eines Unternehmens zur sozialen Wohlfahrt. Die Gleichberechtigung der ökonomischen, ökologischen und sozialen Dimension spiegelt sich in einer freiwilligen Verpflichtung auf eine triple-bottom line wider.

Speziell im Kontext nicht-erwerbswirtschaftlicher Unternehmen sind auch die Vorstellungen der EU-Kommission zu sozialem Unternehmertum (*social entrepreneurship*) interessant. Im Vergleich zu CSR ist das soziale Unternehmertum nur für einen kleinen Kreis relevant (Hentze/Thies 2012, S. 91), da soziale Unternehmen vorrangig soziale und ökologische Ziele verfolgen, ihre Gewinne reinvestieren und interne Strukturen aufweisen, die gesellschaftliche Ziele widerspiegeln (EU-Kommission 2011 b, S. 2 f.). Inspiriert durch den Nobelpreisträger Muhammad Yunus, der einer der Väter der Mikrofinanzbewegung (z. B. Röttger 2012) ist, wird soziales Unternehmertum insbesondere in einem entwicklungsökonomischen und -politischen Sinne interpretiert (Lorenz 2012).

Unter dem Gesichtspunkt der Nachhaltigkeit und der CSR verdienen öffentliche Unternehmen aus theoretischer wie empirischer Sicht besondere Aufmerksamkeit. Aus einer theoretischen Perspektive ist die Nachhaltigkeitsdebatte an die breit und kontrovers geführte Diskussion um die

Funktionen öffentlicher Unternehmen anschlussfähig (z. B. Theuvsen 2007). Empirisch sind dagegen wiederholt die Erwartungen untersucht worden, die Bürgerinnen und Bürger an die Aufgabenerfüllung durch öffentliche Unternehmen haben (z. B. Theuvsen 2009).

Wendet man sich dem ersten Aspekt zu, so stellt sich die Frage, ob die drei Zieldimensionen der Nachhaltigkeit ausreichen, um die breite Palette öffentlicher Aufgaben abzudecken. Im Sinne der in den 1970er Jahren unter anderen Wettbewerbsbedingungen formulierten Instrumentalthese von Theo Thiemeyer (1975) sind öffentliche Unternehmen Instrumente ihrer Träger zur Verwirklichung öffentlicher Aufgaben. Das Spektrum der sich daraus ergebenden Verpflichtungen geht weit über soziale oder ökologische Zielsetzungen hinaus, wie dies die EU im Rahmen ihrer Vorstellungen zu sozialem Unternehmertum vorsieht. Die umweltpolitische Instrumentalfunktion fordert von öffentlichen Unternehmen, eine Vorreiterrolle bei der Reduktion ihrer eigenen Ungüterproduktion einzunehmen und einen Beitrag zur Verringerung der Ungüterproduktion anderer Wirtschaftssubjekte zu leisten (Greiling 1996), sei dies als Stadtwerk mit Tarifmodellen, die Anreize zum Energie- oder Wassersparen setzen (Greiling/Ther 2011), oder als öffentliche Förderbank durch entsprechende Kreditprogramme für Unternehmen und private Haushalte. Branchenbezogen sei auch auf die Kriterien für eine nachhaltige kommunale Wasserwirtschaft verwiesen. Die soziale Dimension des unternehmerischen Verhaltens öffentlicher Unternehmen hat Thiemeyer (1975, S. 101ff.) in einer Forderung nach einer sozial(-politischen) Instrumentalisierung betont. Dahinter verbirgt sich ein breites Spektrum von Forderungen an öffentliche Unternehmen, welches über die Förderung von am Arbeits- und Anlegermarkt benachteiligten Gruppen bis hin zu einer sozialpolitisch ausgerichteten Gebühren-, Preis- und Tarifpolitik (z. B. vergünstigte Tarife im ÖPNV für einkommensschwache Gruppen, nach der finanziellen Leistungsfähigkeit der Eltern gestaffelte Kindergartenbeiträge usw.) reicht. Moderner ausgedrückt erstellen öffentliche Unternehmen als sachzieldominante Betriebe im Interesse des Gemeinwohls Dienstleistungen von allgemeinem (wirtschaftlichem) Interesse, bei denen eine rein privatwirtschaftliche Bereitstellung auf Grund eines partiellen oder substantiellen Marktversagens zu höheren Transaktionskosten führen würde.

Infolge der Liberalisierung einstiger Monopolbereiche durch das EU-Recht wurde seit den 1990er Jahren grundlegend über die Bedeutung öffentlicher Unternehmen diskutiert. Die Positionen reichten von der Auffassung, dass die wirtschaftliche Betätigung öffentlicher Unternehmen den Nachweis eines öffentlichen Interesses voraussetzt, bis hin zu der These, dass öffentliche Unternehmen gleichwertige Akteure im Wettbewerb sind, da es sich bei einer Marktwirtschaft ihrem Wesen nach nicht um eine Privatwirtschaft, sondern um eine Wettbewerbswirtschaft handelt (Löwe 2001). Unter den heutigen EU-Wettbewerbsbedingungen (vgl. Art. 295 EG-Vertrag) gelten öffentliche und private Unternehmen grundsätzlich als gleichberechtigte Marktteilnehmer. Für den öffentlichen Träger gilt, dass dieser eigenen Unternehmen keine Wettbewerbsvorteile verschaffen darf.

Öffentliche Unternehmen, wie die Stadtwerke, stehen nun vor einer besonderen Herausforderung: Einerseits müssen sie sich infolge der Liberalisierung im Wettbewerb mit überregionalen größeren Konkurrenten bewähren, andererseits aber – im Gegensatz zu diesen privatwirtschaftlichen Unternehmen – zusätzlich öffentliche Aufträge erfüllen und besondere Beiträge zur ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit leisten. Hierdurch vermindern sich ihre Erlöse bzw. erhöhen sich ihre Kosten, während etwaige kompensatorische Vorteile nun, da sie im Wettbewerb stehen, grund-

sätzlich als wettbewerbsverzerrende Beihilfen gelten und damit untersagt sind. Diese zusätzlichen Anforderungen erfordern besondere Anstrengungen, um die Existenz öffentlicher Unternehmen zu sichern und damit auch ökonomisch nachhaltig zu sein.

Empirische Untersuchungen haben wiederholt gezeigt, dass Bürgerinnen und Bürger an öffentliche Unternehmen ganz spezifische Erwartungen sowohl hinsichtlich ihres Aufgabenspektrums als auch ihrer Wirtschaftsweise herantragen. So zeigen Bürgerinnen und Bürger in Bereichen, die der Hoheitsverwaltung zuzurechnen sind (Polizei, Finanzverwaltung u. ä.), elementare Lebensfunktionen betreffen (z. B. Wasserversorgung; Schul-Nieswandt 2012) oder mit der Produktion von Gütern mit ausgeprägten Vertrauenseigenschaften (etwa schulische Bildung) befasst sind, eine starke Präferenz für ein Angebot durch die öffentliche Hand (Forsa/dbb 2008). Aber auch bei der Abfallbeseitigung, der Arbeitsvermittlung, der Energieversorgung, dem öffentlichen Personennahverkehr sowie Theatern und Museen ist ein größerer Teil der Befragten weiterhin gegen eine Privatisierung. Vergleichbare Bürgerpräferenzen konnten u. a. auch in den USA (Thompson/Elling 2000) und Frankreich (Durant/Legge 2002) festgestellt werden. Im Bereich der Energieversorgung ist vor diesem Hintergrund seit einigen Jahren in Deutschland ein deutlicher Trend zur Rekommunalisierung zu beobachten.

Die Gründe für die Bevorzugung öffentlicher Anbieter sind in den Erwartungen an die Art der Aufgabenerledigung zu suchen. Öffentlichen Unternehmen wird dabei grundsätzlich eher zugehört als ihren privaten Pendanten, sich an einem breiten, Nachhaltigkeitszielen gerecht werdenden Zielspektrum zu orientieren. So äußern US-Bürger die Sorge, dass Privatisierungen mit einem Rückgang der Beschäftigung, einer Schwächung der Gewerkschaften im öffentlichen Dienst sowie einem erhöhten Korruptionsrisiko einhergehen (Thompson/Elling 2000). In Frankreich wiederum begünstigt u. a. eine skeptische Grundhaltung gegenüber Märkten und Gewinnen die Präferenz für eine öffentliche Aufgabenerledigung (Durant/Legge 2002). In Deutschland sind nach einer aktuellen Umfrage 68 % der Befragten der Ansicht, dass die Versorgung mit Strom, Gas und Wasser nur durch Unternehmen erfolgen soll, die dem Gemeinwohl verpflichtet sind und öffentlich kontrolliert werden. Bezogen auf die Stadtwerke lehnen 75 % eine Privatisierung eher ab. Mehr als zwei Drittel der Befragten nehmen ihre Stadtwerke als wichtigen Wirtschaftsfaktor in der Region wahr und schätzen ihn als attraktiven Arbeitgeber und wirtschaftlich erfolgreich ein. 80 % der Befragten bescheinigen den Stadtwerken eine starke Umweltorientierung, ebenso wie eine besondere Bürgernähe (78 %) und Kundenorientierung (77 %). (TNS EMNID/VKU 2009).

Insgesamt wird an den Befragungsergebnissen deutlich, dass von staatlichen Aufgabenträgern offenbar ein im Sinne der CSR-Debatte verantwortlicheres, nicht allein auf die Erreichung von (kurzfristigen) Gewinnzielen ausgerichtetes Verhalten erwartet wird. Im Lichte dieser Befragungsergebnisse weisen öffentliche Unternehmen daher eine besondere Affinität zur Nachhaltigkeitsdebatte auf.

### III. Ansatzpunkte für ein Nachhaltigkeitsmanagement in öffentlichen Unternehmen

Wendet man sich den Ansatzpunkten für ein Nachhaltigkeitsmanagement zu, so dient bei Vester (2000) vor allem die Bionik dazu, acht biokybernetische Grundregeln zur Steuerung, Regelung und Lenkung komplexer Systeme nach den Regeln der Natur abzuleiten, um die Überlebensfähigkeit komplexer Systeme zu gewährleisten. Diese abstrakten Regeln beinhalten eine rekursive Vorgehensweise und unter anderem die Beachtung von Kreislaufprozessen, Mechanismen der Symbiose und die Forderung nach einem biologischen Design von Produkten, Verfahren und Organisationsformen durch Feedback-Planung (Vester 2000).

Unternehmensbezogen setzt die Entscheidung für ein Nachhaltigkeitsmanagement zunächst voraus, dass grundsätzlich geklärt wird, warum ein Nachhaltigkeitsmanagement betrieben wird (als business case oder aufgrund eines entsprechenden unternehmerischen Selbstverständnisses). Im nächsten Schritt gilt es, die Nachhaltigkeitsstrategie abzuleiten, deren Umsetzung im Rahmen des Nachhaltigkeitsmanagements im engeren Sinne erfolgt.

Herzig und Schaltegger (2009) haben versucht, sich aus instrumenteller Sicht dem Nachhaltigkeitsmanagement deutscher Unternehmen anzunähern. Sie haben 2002 und 2006 die 120 größten Unternehmen in Deutschland zum Stand des Nachhaltigkeitsmanagements befragt und in ihrer Untersuchung die folgenden Funktionsbereiche differenziert (Tab. 1.):

Funktionsbereiche	Operationalisierung
Beschaffung, Vertrieb und Logistik	Green Purchasing, Green Supply Chain Management, Sustainable Supply Chain Management
Produktion	Umweltmanagementsysteme, Sozialmanagementsysteme, Qualitätsmanagementsysteme, <i>Arbeitsicherheitssysteme (nur 2002 erhoben)</i> , <i>Integrierte Managementsysteme (nur 2002 erhoben)</i> , Nachhaltigkeitsmanagementsysteme, Umweltaudit, Sozialaudit, Nachhaltigkeitsaudit, Betriebliche Umweltinformationssysteme
Personalwesen	Qualitätszirkel, Umweltzirkel, Vorschlagswesen, Anreizsysteme, Arbeitszeitmodelle, Weiterbildung, Corporate/Employee Volunteering
Forschung und Entwicklung	Öko-Design/Design for the Environment, „Sustainable Design, Ökocompass“, Produktlinienanalyse, Ökobilanz/Life Cycle Assessment, Öko-Effizienzanalyse, Socio-Eco Efficiency-Analysis
Marketing	Öko-Marketing, Sozialmarketing, Nachhaltigkeits-Marketing, Öko-Sponsoring, Sozial-/Kultur-Sponsoring, Nachhaltigkeits-Sponsoring, Öko-Label, Sozial- und Fair-Label, Nachhaltigkeits-Label, Corporate Giving
Unternehmenskommunikation	Umweltbericht, Umwelterklärung, Sozialbericht, Personalbericht, Nachhaltigkeitsbericht, Stakeholderdialoge/-foren, Community Advisory-Panel, Nutzen-Risiko-Dialog, Umweltleitbild/-linie, Sozialleitbild/-linie, Nachhaltigkeitsleitbild/-linie
Rechnungswesen und Controlling	Umweltrechnungswesen, Sozialrechnungswesen, Nachhaltigkeitsrechnungswesen, Material- und Energieflussrechnungen, Stoffanalyse, Materialflusskostenrechnung, Umweltkostenrechnung, Sozialkostenrechnung, Sozialbilanz, Ökologieorientierte Budgetierung, Ökologieorientierte Investitionsrechnung, Öko-Controlling, Personal-Controlling, Nachhaltigkeits-Controlling
Strategische Planung	Cross-Impact Analyse, Früherkennung, Risikoanalyse, Szenariotechnik, Sustainability Balanced Scorecard

Standards, Normen und Guidelines	EMAS, ISO 14001, ISO 9000, SA 800, AA 1000, OHRIS, OHSAS 18001, BS 800, ASCA, EFQM, S-EFQM, Sigma Guidelines
----------------------------------	--

Tabelle 1: Nachhaltigkeitsmanagement nach betrieblichen Funktionsbereichen

Quelle: Herzig/Schaltegger 2009, S. 23ff.

Erhoben wurden spezifische Instrumente, welche die ökonomische Dimension um die ökologische und soziale Dimension ergänzen. Die nachfolgenden Instrumente erreichten zum Erhebungszeitpunkt 2006 einen Wert von mindestens 50 % (Herzig/Schaltegger 2009, S. 37ff.): Qualitätsmanagementsysteme (93,2 %), Umweltmanagementsysteme (86,4 %), ISO 14001 (81,8%), Umweltaudits (77,3 %), Risikoanalyse (74,7 %), Sozial-/Kultursponsoring (72,7 %), ISO 9000 (72,7 %), Nachhaltigkeitsbericht und Umweltleitbild/-linie (je 69,8 %), Weiterbildung (65,1 %), betriebliche Umweltinformationssysteme (65,9%), Umweltberichte (62,8 %), Arbeitszeitmodelle (61,4 %), Sozialleitbild/-linie (55,8 %) Nachhaltigkeitsleitbild bzw. -linie und Qualitätszirkel (je 53,5 %), Stakeholderdialoge/-foren und Personalcontrolling (je 50 %). Gar nicht vertreten waren seinerzeit die Bereiche Beschaffung, Vertrieb und Logistik sowie Forschung und Entwicklung. Die Funktionsbereiche Produktion, Personal und Unternehmenskommunikation zeichnen sich durch einen überdurchschnittlich hohen Anteil an den Nennungen aus, wobei in den letzteren Bereich auch klassische Instrumente der Nachhaltigkeitsberichterstattung integriert sind. Im Vergleich zu den ökologieorientierten Instrumenten sind die Instrumente, die sich ausschließlich der sozialen Dimension zurechnen lassen, unterrepräsentiert. Neuere Untersuchungen zeigen dagegen, dass zunehmend auch soziale Aspekte mit in das Blickfeld rücken und Nachhaltigkeit in Unternehmen mehr und mehr im klassischen Spannungsfeld von „People, Planet and Profit“ interpretiert wird (Theuvsen/Friedrich 2012).

Ebenfalls instrumentell fällt der Vorschlag von Hentze und Thies (2012, S. 109ff.) aus, die folgende Handlungsfelder für ein Nachhaltigkeitsmanagement vorschlagen:

- Unternehmensführung: Corporate Governance, Compliance Management, Stakeholderdialog, Risiko- und Chancenmanagement, Innovations- und Produktverantwortung, Demographiemanagement, Unternehmensleitbilder und Supply-Chain Management,
- Personal: Personalführung und Personalmanagement, Diversity und Integrationsmanagement, Gesundheits- und Arbeitsplatzsicherungsmanagement, Anreizsysteme,
- Gesellschaftlich-soziale Verantwortung: Corporate Citizenship sowie Umweltmanagement und Klimaschutz sowie
- Nachhaltigkeitsberichterstattung (z. B. Global Reporting Initiative).

Bei dem Blick auf die für die Privatwirtschaft zusammengestellten und dort auch empirisch erhobenen Handlungsfelder zeigt sich, dass diese den Spezifika öffentlicher Unternehmen zu wenig Rechnung tragen. Dies kommt unter anderem dadurch zum Ausdruck, dass, ergänzend zu gesetzlichen Compliance-Maßnahmen, vor allem auf die Nutzung des – mit einem breiten Spielraum ausgestatteten – freiwilligen Gestaltungsspielraums gesetzt wird. Bei öffentlichen Unternehmen gestaltet sich zumindest idealtypisch durch den öffentlichen Auftrag und die besondere Stellung der Sachziele das Verhältnis zwischen Freiwilligkeit und gesetzlichen bzw. unternehmensverfassungsmäßigen Verpflichtungen anders. Im nächsten Gliederungspunkt wird deswegen ein Raster vorgestellt, das der empirischen Erfassung des Entwicklungsstandes des Nachhaltigkeits-

managements in öffentlichen Unternehmen dienen soll. Die Erhebung soll dabei über eine rein deskriptive Erfassung hinausgehen, da es auf einer abstrakten Ebene auch um die Identifikation der Determinanten der Akzeptanz des Nachhaltigkeitsmanagements im Sinne einer (Sozial-)Technologie geht.

## **IV. Überlegungen zur empirischen Erfassung des Standes des Nachhaltigkeitsmanagements**

### **1. Determinanten der Akzeptanz des Nachhaltigkeitsmanagements**

Auf einer abstrakten Ebene eignet sich für die Operationalisierung der Akzeptanz der Nachhaltigkeitsverpflichtung durch öffentliche Unternehmen das Technology Acceptance Model (TAM), welches aus der Theory of Planned Behavior hervorgegangen ist. Dem TAM liegt die sehr weitreichende Annahme zugrunde, „that human beings are usually quite rational and make systematic use of the information available to them“ (Ajzen/Fishbein 1980, S. 5), etwa dann, wenn sie als Führungskräfte in öffentlichen Unternehmen vor der Frage stehen, ob sie bestimmte Elemente des Nachhaltigkeitsmanagements implementieren und dafür ggf. auch knappe Ressourcen einsetzen wollen.

Das TAM erklärt, welche Einflussgrößen die Nutzung einer Technologie bestimmen (Abb. 1). Technologien kann man in diesem Zusammenhang in einem weiten Sinne verstehen, auch im Sinne von „Sozialtechnologien“ (z. B. Nachhaltigkeitsmanagement). So sind in früheren Studien beispielsweise bereits die Implementierung von Rückverfolgbarkeitssystemen im Bereich der Warenlogistik (Heyder/Hollmann-Hespos/Theuvsen 2012), die Informationsnutzung im Rahmen des betrieblichen Managements (Arens/Plumeyer /Theuvsen. 2012) sowie die Einführung von Qualitätssicherungs-, speziell Zertifizierungssystemen (Jahn 2005) erfolgreich mit Hilfe des TAM analysiert worden.

Das TAM nimmt analog zur Theory of Planned Behavior an, dass die Verhaltensakzeptanz (tatsächliche Nutzung einer Innovation) abhängig ist von der Einstellungsakzeptanz. Weist eine Person eine positive Einstellungsakzeptanz auf, so wird sie auch die Innovation übernehmen. Die Einstellungsakzeptanz ist ihrerseits von zwei Faktoren abhängig (Davis 1989):

- dem wahrgenommenen Nutzen der (technischen) Innovation und
- der wahrgenommenen einfachen Bedienbarkeit, in späteren Studien verallgemeinert zu den Kosten bzw. dem Aufwand der Nutzung einer Technologie (z. B. Heyder/Hollmann-Hespos/Theuvsen 2012).

Je höher der wahrgenommene Nutzen und je geringer die erwarteten Aufwendungen zur Implementierung einer neuen Technologie sind, desto eher wird eine Innovation durch den Anwender übernommen. Beide Einflussgrößen, Nutzen wie Kosten, unterliegen dem Einfluss externer Variablen.

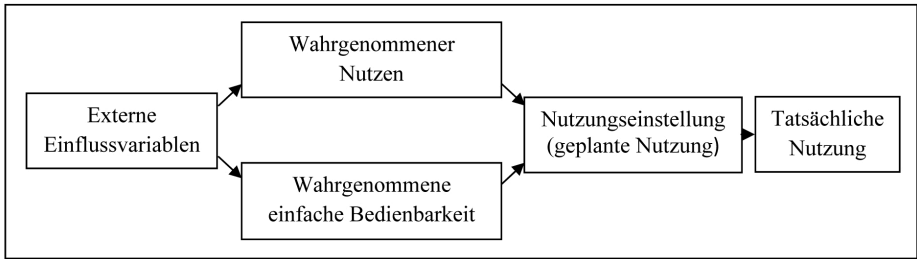


Abbildung 1: Technology Acceptance Model

Quelle: Davis 1989

In einer weiterentwickelten Version des TAM, genannt TAM 2, haben Venkatesh und Davis (2000) die externen Einflussvariablen weiter operationalisiert, indem sie das Modell um soziale Prozessvariablen und kognitiv-instrumentelle Variablen erweitert haben. Unter die sozialen Variablen fallen die subjektive Norm, die Freiwilligkeit der Nutzung sowie das Image der betrachteten Innovation. Die subjektive Norm beschreibt den Einfluss, den andere Personen auf die handelnden Akteure ausüben. Wenn andere Personen die Ausführung einer Handlung für wichtig erachten, führt dies zu einer steigenden Nutzenwahrnehmung. Zu den kognitiv-instrumentellen Variablen zählen die Relevanz des Systems für die jeweils zu erfüllende Aufgabe, die Qualität des Outputs sowie die Nachweisbarkeit der Ergebnisse, z. B. gegenüber externen Stakeholdern. Abbildung 2 stellt das TAM 2 im Überblick dar.

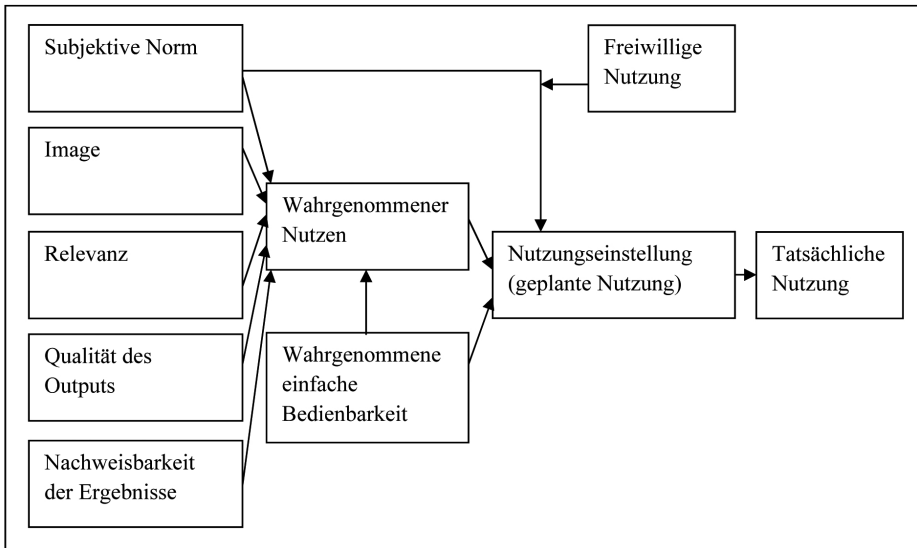


Abbildung 2: Technology Acceptance Model 2

Quelle: Nach Venkatesh and Davis 2000, S. 188

Das TAM enthält eine Reihe von Variablen, die im Zusammenhang mit der empirischen Beschäftigung mit dem Nachhaltigkeitsmanagement in öffentlichen Unternehmen relevant sind. Dazu zählen z. B. die Aussicht auf positive Imageeffekte, wahrgenommener politischer und gesellschaftlicher Druck (subjektive Norm) sowie die Möglichkeit der Erzeugung positiver Presse durch Nachweis eingetretener Verbesserungen im Hinblick auf soziale und ökologische Ziele gegenüber der Öffentlichkeit. Es ist daher möglich, die empirische Untersuchung der Beweggründe öffentlicher Unternehmen, ein Nachhaltigkeitsmanagement zu etablieren, auf das TAM 2 zu stützen.

## 2. Instrumenteller Stand des Nachhaltigkeitsmanagements in öffentlichen Unternehmen

Um den instrumentellen Stand des Nachhaltigkeitsmanagements in öffentlichen Unternehmen zu erfassen, bieten sich folgende Kriterien an, die noch zu verfeinern und in einen Onlinefragebogen zu übersetzen sind.

Dimensionen	Fragestellungen	Operationalisierung
Motive für ein Nachhaltigkeitsmanagement	Warum gewinnt das Nachhaltigkeitsmanagement an Bedeutung?	Zukunftsfähigkeit des Unternehmens Stakeholdererwartungen, Eigentümergepflichtung, gesetzliche oder unternehmensverfassungsmäßige Vorgaben Zunehmende Bedeutung von CSR, Imageeffekt/Reputation, Selbstverpflichtung des Management, Nachhaltigkeit als Motiv der Unternehmenskultur Stärkung der Mitarbeitermotivation und -verbundenheit, Erschließung neuer Kundenkreise, Erhöhung der Marktchancen bzw. der Wettbewerbsfähigkeit, innovative Impulse für nachhaltige Produkte und Dienstleistungen
Stellung im Zielsystem	Welchen Stellenwert haben ökonomische, ökologische und soziale Ziele im Zielsystem?	Haupt- oder Nebenziel Bedeutung im Vergleich zu weiteren Zielen
Dimensionen der Nachhaltigkeit	Welchen Stellenwert haben die einzelnen Dimensionen und wie werden die Dimensionen interpretiert?	Frage nach der Wichtigkeit auf einer Skala von 1 bis 5 Umfang der einzelnen Dimensionen: <i>ökonomische Dimension</i> : z. B. Kostendeckung, Überschussverpflichtung, Kapitalerhaltung, Risikominimierung <i>ökologische Dimension</i> : z. B. Verringerung der eigenen negativen externen Effekte/ Ungüterproduktion, Maßnahmen zur Reduktion negativer externer Effekte bei Dritten <i>soziale Dimension</i> : z. B. betriebliche Sozialpolitik, Stellenwert der intergenerativen Gerechtigkeit, Stellenwert der lokalen, regionalen, nationalen und globalen Gemeinwohlförderung

Instrumentelle Ansatzpunkte		
Unternehmensführung	Mit welchen Instrumenten wird die jeweilige betriebliche Funktion unterstützt? Eventuell Differenzierung nach derzeitiger Anwendung und geplantem (in den nächsten drei Jahren) Einsatz	Corporate Governance Kodex, Nachhaltigkeitskodex (z. B. Deutscher Nachhaltigkeitskodex), Ökoleitbild, Sozialleitbild, Nachhaltigkeitsleitbild, Nachhaltigkeitsorientiertes Compliance-Management, Risiko- und Chancenmanagement, regionale Förderungs- oder Vorrangpolitik, inter- und intragenerative Ausgleichpolitik, Strukturierter Stakeholderdialog/ -foren, Community-Advisory-Panel, betriebliches Umweltinformationssystem, betriebliches Nachhaltigkeitsinformationssystem, Öko-, Sozial- und Nachhaltigkeitsaudits
Beschaffung und Logistik		Management, ökologische Vergabepolitik, nachhaltigkeitsorientiertes Beschaffungswesen, Green Supply Chain Management, Sustainable Supply Chain Management, Anti-Korruptionsmaßnahmen, regionalpolitische Beschaffungspolitik, nachhaltige Investitionspolitik
Produktion		Öko-Design, Sustainability Design, Umweltmanagementsystem (z. B. ISO 14001), Sozialmanagementsystem, Qualitätsmanagementsystem, (z. B. EFQM), Nachhaltigkeitsmanagementsysteme, Qualitätszirkel, Umweltzirkel, betriebliches Vorschlagswesen, Ressourcenminimierungsprinzip, Kreislaufwirtschaftsprinzip, Vorsorgeprinzip, Reversibilitätsprinzip, Quellenreduktionsprinzip
Absatz/Marketing		Öko-Marketing, Sozialmarketing, Nachhaltigkeitsmarketing, Öko-Sponsoring, Sozial-/Kultur-Sponsoring, Nachhaltigkeits-Sponsoring, Öko-Label, Sozial- und Fair Trade-Label, Nachhaltigkeitslabel, Öko- und Sozialtarife
Human Resource Management		Leadership Development, Talentmanagement, strukturierte Personalentwicklungsmaßnahmen, Anreizsysteme, Arbeitszeitmodelle, Corporate/Employee Volunteering, erweiterte betriebliche Mitbestimmung, Gesundheitsmanagement, Diversity und Integrationsmanagement, Demografiemanagement
Nachhaltigkeitsberichterstattung und Nachhaltigkeitscontrolling		Nachhaltigkeitsbericht, Umweltbericht, Ökobilanz, Sozialbericht, ökologischer Fußabdruck, Sozialbilanz, Personalbericht, Human Resource Accounting, AA-1000 Reporting, Umwelt- und Sozialkostenrechnung, ökologische Budgetierung, Nachhaltigkeitsbudgetierung – Sustainable Balance Scorecard, Sustainable Excellence Modell, Six Sigma Guidelines
Organisatorische Verankerung		Wie und auf welcher Organisationsebene ist das Nachhaltigkeitsmanagement institutionell verankert?

Tabelle 2: Raster zur Erfassung des Nachhaltigkeitsmanagement

Quelle: Eigene Zusammenstellung

## V. Ausblick

Die Beschäftigung mit dem Management öffentlicher Unternehmen aus der Nachhaltigkeits- bzw. CSR-Perspektive ist neu für die Öffentliche Betriebswirtschaftslehre. Insofern ist es nicht überraschend, dass der Forschungsstand gegenwärtig noch überschaubar ist. Daher dominieren im Augenblick noch Beiträge, die z. B. CSR in einen größeren Kontext, etwa die demokratische Steuerung und die Legitimation öffentlicher Wirtschaft, einordnen (etwa Lederer 2011), Einzelaspekte wie die Nachhaltigkeitsberichterstattung (z. B. Gebauer 2011) oder die öffentliche Beschaffung (Eßig/Ha Vu Thi 2011) herausgreifen oder Fallbeispiele präsentieren (u. a. Lübben 2011). Umfassende empirische Vermessungen dieses neuen Phänomens stehen dagegen noch weitgehend aus (vgl. aber Sandberg 2011). Mit dem im vorherigen Punkt vorgestellten Untersuchungsraster ist ein Ansatzpunkt geschaffen worden, um diesem Defizit abzuhelpfen und eine breit angelegte empirische Untersuchung bei öffentlichen Unternehmen durchzuführen. Sowohl in der öffentlichen Wirtschaft als auch in der Privatwirtschaft besteht häufig erhebliche Unsicherheit darüber, was Nachhaltigkeit und CSR eigentlich konkret bedeuten. Neben einer praxisnahen Begrifflichkeit sowie einer konsistenten und überzeugenden Konzeption können Best Practice-Beispiele in dieser Situation das interorganisationale Lernen fördern, weil sie Rollenvorbilder bekanntmachen, an denen sich andere Unternehmen orientieren können. Eine wichtige Rolle spielen in diesem Zusammenhang auch branchenbezogene Nachhaltigkeitsanforderungen im Bereich der öffentlichen Wirtschaft, die ein Schlaglicht auf die besonderen Anforderungen in einzelnen Bereichen der öffentlichen Wirtschaft werfen. Sowohl eine großzahlige empirische Erhebung als auch Tiefenfallstudien vermögen, so die Hoffnung der Autoren, eine neue Phase der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Nachhaltigkeitsmanagement in öffentlichen Unternehmen einzuläuten.

### Abstract

*Britta Ammermüller, Dorothea Greiling, Jürgen Löwe, Christina Schaefer and Ludwig Theuvsen (as members of the working group on sustainability management of the scientific council of the BVÖD); Sustainability and Sustainability Management in Public Enterprises*

*Acceptance; Corporate Social Responsibility; Public Enterprises; Sustainability; Sustainability Management*

*Empirical studies have repeatedly shown that public enterprises are expected to act socially more responsible than other service providers and refrain from short-term, profit-oriented behaviour. This higher affinity of public enterprises to the sustainability debate sharply contrasts a very modest current state of research: Comprehensive empirical surveys hardly exist, and only very scarce knowledge about sustainability management in public enterprises is available. Hence this article at first discusses the manifold definitions of sustainability and its dimensions in the context*

*of public enterprises in order to subsequently consider how to empirically measure the current state of sustainability management in the public sector. The research framework presented here provides a starting point for an in-depth empirical study on sustainability management in public enterprises. The aim of the scientific working group is to have a sustainable impact on the academic debate.*

## Literaturverzeichnis

- Ajzen, Icek und Martin Fishbein (1980), Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior. Englewood Cliffs, NJ.
- Arens, Ludwig, Cord-Herwig Plumeyer und Ludwig Theuvsen (2012), Akzeptanz von Informationssystemen durch Schweinemäster: Eine Kausalanalyse. In: Unternehmerische Landwirtschaft zwischen Marktanforderungen und gesellschaftlichen Erwartungen, hrsg. von Alfons Balmann, Thomas Glauben, Marten Graubner, Michael Grings, Norbert Hirschauer, Franziska Schaft und Peter Wagner, Münster-Hiltrup 2012, S. 289-299.
- BUND und Misereor (Hrsg.) (1997), Zukunftsfähiges Deutschland: Ein Beitrag zu einer globalen Entwicklung. Studie des Wuppertaler-Institutes für Klima, Umwelt und Energie, Basel, Boston und Berlin.
- Carroll, Archie B. (1998), The Four Faces of Corporate Citizenship. In: Business and Society Review, 100. Jg., S. 1-4.
- Daly, Herman E. (1996) – Beyond Growth: The Economics of Sustainable Development. Boston.
- Davis, Fred D. (1989), Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. In: MIS Quarterly, 13. Jg., S. 319-340.
- Durant, Robert F. und Jerome S. Legge (2002), Politics, Public Opinion, and Privatization in France: Assessing the Calculus of Consent for Market Reforms. In: Public Administration Review, 62. Jg., S. 307-323.
- EKD (2000), Ernährungssicherung und Nachhaltige Entwicklung, Hannover. Eine Studie der Kammer der EKD für Entwicklung und Umwelt, EKD-Texte 67, Hannover. (Online-Ressource: [http://www.ekd.de/EKD-Texte/ernaehrung\\_2000\\_sicherheit2.html](http://www.ekd.de/EKD-Texte/ernaehrung_2000_sicherheit2.html), Abruf: 27.07.2012)
- Elkington, John (1994), Towards the Sustainable Corporation: Win-win-win Business Strategies for Sustainable Development. In: California Management Review, 36. Jg., S. 90-100.
- Eßig, Michael und Thu Ha Vu Thi (2011), (Corporate) Social Responsibility der öffentlichen Beschaffung – Konzeptionelle Überlegungen und empirische Erkenntnisse. In: Corporate Social Responsibility in kommunalen Unternehmen, hrsg. von Berit Sandberg und Klaus Lederer, Wiesbaden, S. 241-260.
- EU-Kommission (2001), Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung von Unternehmen, Grünbuch, KOM (2001) 366, Brüssel.
- EU-Kommission (2011 a), Eine neue EU-Strategie (2011-2014) für die soziale Verantwortung von Unternehmen, (CSR), KOM (2011) 681, Brüssel.
- EU-Kommission (2011 b), Initiative für soziales Unternehmertum, KOM (2011) 682, Brüssel.
- Forsa/dbb (2008), Bürgerbefragung öffentlicher Dienst 2008. Einschätzungen, Erfahrungen und Erwartungen. Berlin.
- Gebauer, Jana (2011), Die Nachhaltigkeitsberichterstattung kommunaler Unternehmen – Anforderungen und empirische Befunde. In: Corporate Social Responsibility in kommunalen Unternehmen, hrsg. von Berit Sandberg und Klaus Lederer, Wiesbaden, S. 407-423.
- Gössling, Tobias (2011), Corporate Social Responsibility and Business Performance. Theories and Evidence about Organizational Responsibility. Cheltenham, UK, Northampton, MA.
- Greiling, Dorothea (1996), Öffentliche Trägerschaft oder öffentliche Bindung. Baden-Baden.
- Greiling, Dorothea und Daniela Ther (2011), CSR-Controlling. In: Corporate Social Responsibility in kommunalen Unternehmen, hrsg. von Berit Sandberg und Klaus Lederer, Wiesbaden, S. 353-372.
- Grunwald, Armin und Jürgen Kopfmüller (2006), Nachhaltigkeit. Frankfurt am Main.
- Hentze, Joachim und Björn Thies (2012), Unternehmensethik und Nachhaltigkeit. Bern, Stuttgart und Wien.
- Herzig, Christian und Stefan Schaltegger (2009), Wie managen deutsche Unternehmen Nachhaltigkeit?. Centre for Sustainability Management Universität Lüneburg, Lüneburg 2009, [http://www2.leuphana.de/umanagement/csm/content/nama/downloads/download\\_publicationen/Herzig\\_Schaltegger\\_Wie\\_managen\\_dtsch\\_Unternehmen\\_Nachhaltigkeit.pdf](http://www2.leuphana.de/umanagement/csm/content/nama/downloads/download_publicationen/Herzig_Schaltegger_Wie_managen_dtsch_Unternehmen_Nachhaltigkeit.pdf) (Abruf: 22.06.2012).
- Heyder, Matthias, Thorsten Hollmann-Hespos und Ludwig Theuvsen (2012), Investments in Tracking and Tracing Systems in the Food Industry: A PLS Analysis. In: Food Policy, 37. Jg., S. 102-113.
- Hockerts, Kai und Rolf Wüstenhagen (2010), Greening Goliaths versus Emerging Davids – Theorizing about the Role of Incumbents and New Entrants in Sustainable Entrepreneurship. In: Journal of Business Venturing, 25. Jg., S. 481-492.
- Jahn, Gabriele (2005), Qualitätssicherungssysteme in der Ernährungsbranche. Dissertation Universität Göttingen.

- Lederer, Klaus (2011), Kommunalunternehmen mit gesellschaftlicher Verantwortung – CSR als Element der Re-Politisierung und Demokratisierung der Kommunalwirtschaft. In: *Corporate Social Responsibility in kommunalen Unternehmen*, hrsg. von Berit Sandberg und Klaus Lederer, Wiesbaden, S. 33-50.
- Löwe, Jürgen (2001), Öffentliche Unternehmen in der Marktwirtschaft? Ein Beitrag zur Neubestimmung des Verhältnisses von Wirtschaft und Politik. In: *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen*, Bd. 24, H. 4, S. 413-431.
- Lorenz, Tobias (2012), *Social Entrepreneurs at the Base of the Pyramid*. Marburg.
- Lübben, Stefan (2011), Klimaschutz in kommunalen Unternehmen – Umgang mit den Erwartungen an ein öffentliches Unternehmen am Beispiel der Stadtreinigung Hamburg. In: *Corporate Social Responsibility in kommunalen Unternehmen*, hrsg. von Berit Sandberg und Klaus Lederer, Wiesbaden, S. 201-219.
- Röttger, Daniela (2012), Die Finanzierung landwirtschaftlicher Wertschöpfungsketten: Herausforderungen und Lösungsansätze in Sub-Sahara Afrika. In: *International High-Value Chains*, hrsg. von Ludwig Theuvsen und Anja Voss, Göttingen, S. 44-83.
- Sandberg, Berit (2011), CSR-Politik zwischen öffentlichem Auftrag und Stakeholder-Erwartungen – Eine empirische Studie zum Selbstverständnis öffentlicher Unternehmen. In: *Corporate Social Responsibility in kommunalen Unternehmen*, hrsg. von Berit Sandberg und Klaus Lederer, Wiesbaden, S. 131-148.
- Solow, R. M. (1974) – The Economics of Resources or the Resources of Economics. In: *American Economic Review*, 64. Jg., S. 1-14.
- Schulz-Nieswandt, Frank (2012), Institutionelle Präferenzen der Bürger hinsichtlich der Erstellung kommunaler Daseinsvorsorgegüter. Eine tiefenpsychologische Re-Interpretation quantitativer Befragungsstudien. In: *Renaissance öffentlicher Wirtschaft*, hrsg. von Christina Schaefer und Ludwig Theuvsen, Berlin, S. 119-142.
- Theuvsen, Ludwig (2007), Von der Gewährleistungs- zur Initiativfunktion: Neue Handlungsstrategien des Staates am Beispiel des gesundheitlichen Verbraucherschutzes. In: *Die Zukunft der öffentlichen Dienstleistungen*, hrsg. von der Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft, Berlin, S. 40-68.
- Theuvsen, Ludwig (2009), Präferenzen der Bevölkerung für öffentliche Wirtschaft: Wissenschaftliche Erkenntnisse und Methoden. In: *Renaissance der Kommunalwirtschaft?*, hrsg. vom Bundesverband Öffentliche Dienstleistungen, Berlin, S. 18-41.
- Theuvsen, Ludwig und Nina Friedrich (2012), Vom Qualitäts- zum Nachhaltigkeitsmanagement: Wo steht das deutsche Agribusiness? In: *Vielfalt Qualität – Tendenzen im Qualitätsmanagement*, hrsg. von Ralf Woll und Matthias Uhlemann, Aachen, S. 319-338.
- Thiemeyer, Theo (1975), *Wirtschaftslehre öffentlicher Betriebe*. Reinbek bei Hamburg.
- Thompson, Lyke und Richard C. Elling (2000), Mapping Patterns of Support for Privatization in the Mass Public: The Case of Michigan. In: *Public Administration Review*, 60. Jg., S. 338-348.
- TNS EMNID/VKU (2009), *Stadtwerke im Spiegelbild der öffentlichen Meinung: Energie 2009*. Bielefeld/Berlin.
- Umweltbundesamt (1997), *Nachhaltiges Deutschland: Wege zu einer dauerhaft umweltgerechten Entwicklung*. Berlin.
- Venkatesh, Viswanath und Fred D. Davis (2000), A Theoretical Extension of the Technology Acceptance Model: Four Longitudinal Field Studies. In: *Management Science*, 46. Jg., S. 186-204.
- Vereinte Nationen (1992), AGENDA 21 – Konferenz der Vereinten Nationen, Rio de Janeiro, [http://www.un.org/Depts/german/conf/agenda21/agenda\\_21.pdf](http://www.un.org/Depts/german/conf/agenda21/agenda_21.pdf) (Abruf 06.06 2012).
- Vester, Friedrich (2000), *Die Kunst vernetzt zu denken*. 5. Auflage, Wiesbaden.
- Vitols, Katrin (2011), *Nachhaltigkeit – Unternehmensverantwortung – Mitbestimmung: Ein Literaturüberblick zur Debatte über CSR*. Berlin.
- von Carlowitz, Hans Carl (1713/2000), *Sylvicultura oeconomica oder Hauswirthliche Nachricht und Naturgemäße Anweisung zur Wilden Baum-Zucht*. Reprint der Ausgabe Leipzig 1713, TU Bergakademie Freiberg 2000.
- WBCSD (2002), *The Business Case for Sustainable Development: Making a Difference towards the Johannesburg Summit 2002 and beyond*. World Business Council for Sustainable Development. Genf.
- WCED (1987), *Our Common Future*, World Commission on Environment and Development. New York.