

# Unternehmen im Zeitalter der Nachhaltigkeit – Werte und Wertschöpfung verbinden

TELL MÜNZING

*This article suggests that the sort and magnitude of the sustainable development challenges for the corporate sector are so great that only radical transformations will allow companies to benefit from the sustainability revolution. From a perspective of 15 years campaigning and working with companies and their stakeholders on this transformation, we describe how some companies identify and deal with those challenges and how the companies could fuse values and value creation. While the last decade was about awareness raising for sustainable development, the next decade will be about corporate action and the transformation of our economies.*

## 1. Nachhaltigkeit – damit Werte mehr Wert schaffen können

Immer mehr Unternehmen bekennen sich zur Triple Bottom Line einer nachhaltigen Unternehmensführung in der Überzeugung damit ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken (Elkington 1999). Die Einsichten und Herausforderungen, die hinter solch einer Selbstverpflichtung zu ökologisch, sozial und gesamtwirtschaftlich verantwortungsvoller Unternehmensführung stehen, werden im Folgenden skizziert.

### 1.1 Die kulturelle Herausforderung

Beobachter, wie der frühere Präsident des Worldwatch Institutes, Lester Brown, warnen uns, dass wir den Kampf um die Rettung des Planeten verlieren. Zu groß sind die ökologischen Belastungen der globalen Wirtschaft und zu groß die individuelle und institutionelle Trägheit (Brown 2001). Dem setzt er eine Vision einer Eco-economy für die Erde entgegen, die die Leute mobilisieren soll, die notwendige Transformation in die Hand zu nehmen. Ähnliches versuchen Amory Lovins und Paul Hawken mit ihrem Natural Capitalism mit Beispielen der schon in Gang gesetzten Veränderungen (Lovins and Hawken 2001). John Elkington beschreibt in der Chrysalis Economy, wie sich Unternehmen und ihre Wertschöpfungskette an Nachhaltigkeitslösungen neu orientieren und rekonfigurieren, um Werte und Wertschöpfung miteinander in Einklang zu bringen (Elkington 2001). Allen gemein ist, trotz kritischer Distanz, ein Bekenntnis zum Kapitalismus. Ökologische und ökonomische Lösungen werden präsentiert, die sozialen und kulturellen Lösungen hingegen nur angedacht. In den Vorstellungen dieser Vordenker sind gewaltige Veränderungen nötig, von denen auch die Unternehmen, die sich schon zur Nachhaltigkeit bekannt haben, noch ein

gutes Stück entfernt sind. Eins wird aber klar: Nachhaltigkeit entwickelt sich zu einem kulturellen Rettungsanker, der uns vor den Exzessen einer global vernetzten Wirtschaft und vor dem globalen Demokratievakuum schützt. Unsere kulturelle Leistung besteht in der Gestaltung einer globalen, auf Nachhaltigkeit ausgerichteten marktwirtschaftlichen Ordnung und globaler partizipativer Prozesse, die solchen Ordnungen und Sanktionsmechanismen Legitimität geben. Es ist eine universale Gestaltungsaufgabe, in die sich die nationalen Diskussionen wie in Deutschland stärker einbinden müssen. Gerade Deutschland und deutsche Unternehmen können mit vielschichtigen Erfahrungen, insbesondere im Umgang mit gesellschaftlich vorgegebenen Ordnungen und Strukturen, aufwarten und damit einen besonderen Beitrag leisten.

## 1.2 Business Case für Nachhaltigkeit

Was auf volkswirtschaftlicher Ebene die Diskussion um Entwicklungschancen oder Arbeitsplätze durch Zukunftstechnologien und langfristige Lösungen zum Beispiel im Bereich der Gesundheitsversorgung ist, findet auf der Unternehmensseite in der Entwicklung des Business Case für Nachhaltigkeit sein Pendant. Was hat das Unternehmen von der Selbstverpflichtung zur Nachhaltigkeit?

Dieser Frage sind wir sowohl mit Unternehmen als auch in einer Studie für das Umwelt-Programm der Vereinten Nationen nachgegangen und haben finanzielle Erfolgsfaktoren, wie Umsatz, Shareholder Value und Kundentreue sowie Nachhaltigkeitsaspekte wie Transparenz, Unternehmensethik, Produktfokus und Stakeholdereinbindung gegenübergestellt (SustainAbility 2001a). Insgesamt haben wir 100 solcher Beziehungen überprüft und haben für die meisten davon Praxisbeispiele finden können, die einen stark positiven bis schwach positiven Zusammenhang zwischen diesen Elementen herstellen.

Nachhaltigkeit lohnt sich. Das gilt nicht nur für die Einsparung von Kosten durch Ökoeffizienz, sondern auch für die Ermöglichung von Innovationen durch einen umweltspezifischen Produktfokus sowie die Minimierung von Risiken durch die Einbindung von Anspruchsgruppen.<sup>1</sup> Im Unternehmen wird die Entwicklung des Business Case als Querschnittsaufgabe verstanden. Mitarbeiter aller Funktionsbereiche vom Marketing, Personal und Öffentlichkeitsarbeit über Entwicklung bis hin zum Vorstand werden am Prozess und Dialog beteiligt. Darin werden die gewünschten finanziellen Erfolgsfaktoren bestimmt und den durch interne und externe Stakeholderkontakte ermittelten Kernpunkten der Nachhaltigkeitsperformance des Unternehmens gegenübergestellt. Aus der multifunktionalen Betrachtung ergibt

sich ein Lernprozess, der sowohl die Strategiefindung als auch direkte Aktivitäten im Unternehmen im Sinne der Nachhaltigkeit beeinflusst.

In der Mehrzahl finden jedoch weniger geordnete Prozesse statt. Öffentlicher Druck, kritische Konsumenten, Investoren mit Auge für Nachhaltigkeit, Firmenkritik und zahlreiche weitere Faktoren führen häufig zu einer Nachhaltigkeitsverpflichtung für das Unternehmen. Diese Erfahrung machte Shell im Rahmen der geplanten Versenkung der Ölplattform Brent Spar oder Nike mit Sweatshop-Arbeit bei seinen Zulieferern. Dies zeigt auch, dass traditionelles Risikomanagement und Compliance allein nicht mehr ausreichen.

Massenproteste von Globalisierungsgegnern in Seattle oder Genua sowie die tragischen Ereignisse von New York führen in einigen Vorstandsetagen zu Fragen hinsichtlich der Rolle und Verantwortung des Unternehmens, der langfristigen Entwicklung von Regionen und Märkten. Eine Ausrichtung an Nachhaltigkeit schafft einen Rahmen, die Zukunftsrolle des Unternehmens zu formulieren und das gestalterische Heft in die Hand zu nehmen. Oft bekennen sich Unternehmensführer dabei in einem ersten Schritt zu Initiativen, wie dem Global Compact der Vereinten Nationen, der direkte Themengebiete unternehmerischer Verantwortung vorgibt.

In Zukunft werden aber zu diesen ad hoc Situationen zunehmend globale Themen hinzutreten und deren systematische Lösungsansätze die Marktbedingungen beeinflussen. Ein erster Ansatz hierfür ist der Handel von Carbon Certificates. Globale Monopole auf Zeit, die im Pharmabereich durch Patente gewährt werden, weichen angesichts der Notlage einiger Nationen auf Grund öffentlichen Drucks auf. Es entstehen Lenkungsmechanismen, die die Internalisierung von Externalitäten beschleunigen und die Lasten auf alle Schultern verteilen. Länder, die sich nicht beteiligen wollen, wie die Vereinigten Staaten oder Unternehmen, die versuchen, sich dem zu entziehen, werden es in Zukunft dabei immer schwerer haben, sich in einer transparenteren und auf Gerechtigkeit bedachten Welt herauszumogeln. Ein auf Nachhaltigkeit ausgerichtetes Unternehmen ist heute erfolgreich, weil es seinen Markt und seine Nachhaltigkeitsstrategie genau kennt. Es wird seine Unternehmensleistung systematisch unter Einbeziehung der Werthaltungen der Anspruchsgruppen, des Werts der Natur und der Schaffung sozialen Kapitals durchdenken und erbringen.

## 2. Nachhaltigkeit im Praxistest

In der Vergangenheit hat es neben der Entwicklung eines Bewusstseins für die Umweltproblematik eine besonders fundamentale Veränderung in den Erwartungen der Gesellschaft an Grossunternehmen gegeben. Diese Veränderung wurde durch den fortschreitenden Verfall des Vertrauens in Re-

gierungen und Institutionen allgemein begleitet. Angesichts der ökonomischen Macht von zunehmend global operierenden Unternehmen bildeten sich gesellschaftliche Werte und Erwartungen und Rechenschaftspflichten der Unternehmen zu einem der Kerntreiber für die Durchsetzung der Nachhaltigkeit auf Unternehmensebene heraus. In diesem Prozess hat sich ein Bewusstsein für eine neue Geschäftsrealität entwickelt. Sie führt zunehmend zur Adoption von Nachhaltigkeit als einem strategischen Ziel und der Formulierung von Strategien und Managementprozessen, die sowohl das Risk Management verbessern als auch die Ausschöpfung neuer Geschäftsfelder ermöglichen. Wenden wir uns nun den konstitutiven Elementen eines nachhaltigen Unternehmens zu.

## 2.1 Das nachhaltige Unternehmen

Es existiert eine Vielzahl von Vorschlägen wie ein zunehmend nachhaltiges Unternehmen konfiguriert sein müsste. Zur Verwirrung tragen unterschiedliche Begriffe bei. Neben „Nachhaltigkeit“ oder „Sustainable Development“ treten weitere englische Begriffe wie „Corporate Social Responsibility“ und „Corporate Citizenship“, welches im Deutschen nur unzureichend mit bürgerschaftlichem Engagement von Unternehmen übersetzt werden kann, in den Mittelpunkt. Zadek (2001) gibt hier Hilfestellung, indem er klärt, dass neben dem „was“ und „wie“ der Nachhaltigkeit auch das „wer“ und „wie“ der Entscheidungsfindung wichtig sind. Er führt uns in das für Nachhaltigkeit wichtige Feld der Civil und Corporate Governance.<sup>2</sup> Andere Organisationen wie *The Natural Step* formulieren konkrete Handlungsanweisungen (Nattrass and Altomare 1999). Jedoch müssen wir uns bei der Gestaltung eines nachhaltigen Unternehmens an den Erwartungen an das Unternehmen und an der Verantwortung des Unternehmens für seine Aktivitäten und seinen Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung orientieren.

Unternehmen müssen dazu die Wert- und WertebARRIERE überwinden, die sie von degenerativen zu regenerativen Aktivitäten führt, die einen grossen positiven Einfluss ausüben (Elkington 2001). In bildhafter Sprache wären lokal degenerative Unternehmen wie Raupen, die lokal konzentrierte Zerstörung hinterlassen, während global degenerative Unternehmen wie Wanderheuschrecken einen verheerenden Einfluss ausüben. Nachhaltige Unternehmen können wie Schmetterlinge sein, die begrenzt positiven Einfluss ausüben. Hierzu zählen Firmen wie Ben&Jerry's, The Body Shop oder Novo A/S, der dänische Pharmahersteller. Sie alle sind in ihrer Potenz, positiven Einfluss auszuüben, begrenzt. Die Schwergewichte mit positiven Einfluss sind wie fleissige Bienen. Hier gibt es noch keine überzeugenden Beispiele. Firmen wie Johnson&Johnson oder BP und Shell fangen an, in eini-

gen Bereichen ihren positiven Einfluss geltend zu machen. Was wären nun die Charakteristika von Firmen, die einen grossen positiven Einfluss ausüben?

- Ein nachhaltiges Geschäftsmodell gehört dazu, das auch die Sinnhaftigkeit der Value Proposition beachtet; den Nutzen, den Kunden, andere Partner des Unternehmens und die Gesellschaft aus der Verbindung mit diesem Unternehmen ziehen können. Ein Beispiel auf kleiner Skala ist die deutsche Firma Wilkhahn.
- Eine klare ethische Basis und Geschäftsprinzipien, wie sie Shell nach dem Brent Spar Debakel neu verankert hat.
- Nachhaltigkeitsstrategien und nachhaltiges Management aller materiellen und immateriellen Ressourcen. Unilever und der WWF haben eine Initiative zur nachhaltigen Bewirtschaftung der Fischerei begonnen.
- Die Fähigkeit, grosse Veränderung anzugehen und auch einen langen Atem dabei zu beweisen. DaimlerChrysler propagiert in diesem Sinne schon seit über 10 Jahren die Brennstoffzelle und trägt in Island zur Realisierung der ersten Wasserstoffwirtschaft bei.
- Soziale Kompetenz, die auch zur Entwicklung von neuen symbiotischen Partnerschaften für Veränderung beiträgt. Novo A/S beginnt in diesem Sinne sein Stakeholderengagement und seine Partnerschaften für nachhaltige Gesundheitsversorgung zu entwickeln.
- Ein nachhaltiger Beitrag zu allen Arten des Kapitals – der Natur, des Sozialen, des Institutionellen und des Kulturellen. Hier zeigen der Axel Springer Konzern und Bertelsmann Ansätze.
- Die Fähigkeit andere degenerative Unternehmen zu beeinflussen, von den Fehlern anderer zu lernen, und in gegebenen Fällen Schmetterlinge in der Unternehmenswelt zu stärken. Der Otto-Versand hat in diesem Sinne in seiner Wertschöpfungskette Aktivitäten.

Die Beispiele zeigen: In der Praxis tut sich was. Allen Unternehmen gemein ist ein Bekenntnis zur Nachhaltigkeit. Die Umsetzung beginnt. Gerade die Vielzahl vereinzelter Initiativen und Aktivitäten ist es, die einen Einblick in die Grösse der Herausforderung bietet. Sie reicht vom Lokalen zum Globalen und ist in den Worten von Grayson and Hodges Everybody's Business (2001).

## 2.2 Der Nachhaltigkeitsmanagementprozess

Ideal ist es, wenn die Konzerne für diesen Umwandlungsprozess einen Fahrplan entwickeln. Einige wenige haben sich solch eine Road Map in Ansätzen vorgegeben. Sie vereinigt die oben beschriebenen Charakteristika,

Inhalte, Zeit, Ziele, Verantwortlichkeit und Meilensteine, die Teile des Geschäftsplans werden. Damit wird das Betriebswirtschaftliche endgültig mit dem Nachhaltigkeitsmanagement verknüpft und ein internes Signal geben, dass das finanzielle Überleben des Unternehmens mit der Nachhaltigkeit verbunden ist.

Im Nachhaltigkeitsmanagementprozess findet ein Abgleich des inneren Zustands, der Leistung, der Konfiguration und der Kultur des Unternehmens mit dem äusseren Umfeld im Sinne der Erwartungen, Notwendigkeiten und Bedürfnisse statt. SustainAbility beschreibt diesen Prozess als Triple Bottom Line Road Map:

#### **Geschäftsprinzipien reflektieren Werte und Ethik**

Auf der Basis gesellschaftlicher Werte und Überlegungen zu ethischem Verhalten gibt sich das Unternehmen die Firmenkultur und Nachhaltigkeit unterstützende Geschäftsprinzipien. Diese reichen vom allgemeinen Bekenntnis zur Triple Bottom Line über bekannte Themen wie Korruption und Integrität, bis hin zu Offenheit und Durchsetzung von Menschenrechten.

#### **Transparenz und Engagement genügen der Rechenschaftspflicht und fördern das Lernen**

Zwei grundlegende Geschäftsprinzipien sind Transparenz und das Engagement von Stakeholdern. Offenheit, Transparenz und Stakeholder Engagement bringen die Außenwelt ins Unternehmen und fördern das Lernen. Durch integrierte Umwelt-, Sozial- und Jahresberichterstattung legt das Unternehmen Rechenschaft für seine bisherigen und geplanten Nachhaltigkeitsaktivitäten ab.

Genauso wie die Politik gemeinhin die Auseinandersetzung mit dem Wähler vermeidet und somit seine Mündigkeit reduziert, so scheut auch die Wirtschaft die Ansprache und Einbindung des Individuums als Konsument und Investor zur Förderung nachhaltigerer Lösungen. Diese unterlassene Investition in soziales Kapital unterhält mittelfristig die unternehmerische "licence to operate" und schwächt die Innovationschancen. Zunehmend jedoch sind Unternehmen herausgefordert sich zu Markt-Machern zu mausern, die Kunden, Wertschöpfungsketten und Innovationen im Sinne der Nachhaltigkeit beeinflussen. Ohne dieses verstärkt proaktive Engagement der Unternehmen werden sich nachhaltige Lösungen nur schwer durchsetzen. Den Prozess muss man sich nicht als kurzfristig, sondern eher auf Dekaden angelegt vorstellen. Das Unternehmen nutzt die Möglichkeiten zum Lernen und rekaliert den Transformationsprozess. Dabei wandelt sich das Stakeholder Engagement von einem Dialog zu einer Stakeholder-Governance, bei der Firmen wie Novo A/S und zu gewissen Teilen

auch BP und Shell mittlerweile Stakeholder in bestimmten Bereichen der Corporate Governance miteinbeziehen.

**Triple Bottom Line Impact Assessment** bemisst die Unternehmenswirkungen

Sind einmal die Hauptsorgen der Stakeholder und die Auswirkungen des Unternehmens bekannt, können die realen Unternehmensauswirkungen untersucht werden. Hierbei lernt das Unternehmen jene Bereiche kennen, für die Nachhaltigkeitsstrategien entwickelt werden müssen.

**Nachhaltigkeitsstrategien verändern das Produkt/Service Portfolio, steigern die Effizienz und Innovation**

Mit Hilfe dieser Strategien lassen sich kurzfristig Effizienzgewinne erzielen und mittel- bis langfristig werden das Produkt- und Service-Portfolio angepasst sowie nachhaltige Innovationen gefördert.

**Triple Bottom Line Performance fördert den nachhaltigen Stakeholder Value**

Der Lackmustest des Nachhaltigkeitsmanagements ist, ob und wie das Unternehmen mit seiner Freiheit und seinen Wahlmöglichkeiten umgeht und damit Verbesserungen der Triple Bottom Line Performance erreicht. Werden Nachhaltigkeitsstrategien umgesetzt, muss das auch durch eine bessere Performance belegt werden. In der Finanzmarktanalyse wird aus einem verbesserten Nachhaltigkeitsmanagement und einer Nachhaltigkeitsperformance ein Potential für einen erhöhten Shareholder Value. Banken wie Sarasin in der Schweiz oder Indizes wie der Dow Jones Sustainability Index sind Zeichen für diese Veränderung. Insgesamt sollte aber der von allen Stakeholdern empfundene und empfangene Nutzen steigen.

### 3. Zukunftsfragen auch für Unternehmen

Im Vorangegangenen haben wir dargelegt, wie sich Unternehmen auf neue Weise in ihrer Wertschöpfungskette und mit Stakeholdern verbinden, um sich den direkten und indirekten, den momentanen und den langfristigen Herausforderungen der Nachhaltigkeit zu stellen. Dies kann in der Praxis nur eine Momentaufnahme sein. Sie steht im Bezug zu den gegenwärtigen kulturellen, politischen, demographischen und globalen Gegebenheiten und dem Zustand der Umwelt. Mit deren Veränderungen unterliegen auch unternehmerische Prioritäten und Nachhaltigkeitslösungen einem ständigen Anpassungsdruck. Eine der grundlegenden Annahmen ist, dass sich all diese Verschiebungen in eine Richtung bewegen – hin zur Vertiefung von Nachhaltigkeitsbemühungen, kulturellem Wandel und einer notwendigen Umgestaltung der Wirtschaft. Abschliessend wollen wir noch auf ein paar Stolpersteine hinweisen.

Während weithin die Entwicklung einer globalen Marktwirtschaft und Demokratie als selbstverständlich angesehen wird, können auf dem Nährboden globaler Katastrophen und wachsender sozialer Verwerfungen gegensätzliche Entwicklungen in Gang kommen. Nicht nur als verantwortliche Akteure sondern auch als Teil des ‚going concern‘ Anspruchs von Unternehmen, müssen sie sich einmischen in diese globalen Fragen. Anders gesagt, die Zeit wird knapp.

Die Nachhaltigkeitsdebatte der letzten 15 Jahre scheint von Beiträgen des wohlhabenden Nordens dominiert zu sein. Was geschieht nun mit den Prioritäten und Lösungsvorschlägen, wenn sich das globale wirtschaftliche Gewicht zum Pazifik verschiebt? Gerechtigkeitserwägungen, die kulturelle Anschauungen und die sozio-ökonomischen Gegebenheiten in Asien und in Afrika erfordern eine Diversität von Lösungen, die wir noch nicht gedacht haben, ohne in einen kulturellen Relativismus zu verfallen. Zur Bildung einer nachhaltigen globalen Wirtschaft müssen Unternehmen für eine solche Vielfalt der Lösungsansätze bereit sein. Selbst erfolgreiche Unternehmen müssen lernen, unter noch zunehmender Komplexität zu agieren.

Wie jedoch beteiligen wir die Milliarden Menschen in den Entwicklungs- und Schwellenländern und die Arbeitslosen am globalen sozio-ökonomischen Entwicklungsprozess? Die Beiträge der Unternehmen müssen daher auch neue und nachhaltige Geschäfts- und Arbeitsmodelle umfassen.

Als grosser Träger der Wissenschaft treiben Unternehmen einen gewaltigen Innovationsprozess von der Informationstechnologie bis hin zur Biotechnologie. Immer dringender werden Fragen nach den Grenzen und nach der Richtung und Geschwindigkeit dieser Innovationen sowie der Rolle der Unternehmen. Dürfen wir den Menschen perfektionieren? Müssen wir Investitionen in Ölförderung hinnehmen, wenn doch Wasserstofftechnologie und Solarstromerzeugung zu priorisieren wären? Für das, wie sie Nachhaltigkeit im Wissenschafts- und Innovationsbereich verankern und voranbringen, sind Unternehmen der Öffentlichkeit weit mehr Rechenschaft schuldig als sie wahrnehmen.

Im Hinblick auf Nachhaltigkeit können wir uns letztlich an der Gattungsfrage nicht vorbeistehlen. „Was hindert uns am kollektiven Selbstmord?“, fragte der Philosoph Hans Jonas und führte uns zu dem Prinzip Verantwortung. Auch die wissenschaftlichen Analysen des Darwinexperten Richard Dawkins fand in unseren Genen keinen Ansatz für Nachhaltigkeit. Glücklicherweise seien wir aber durch die Evolution mit einem ausreichend grossen Hirn ausgestattet, das unser kurzfristiges Treiben durch Bewusstsein zumindest teilweise in die Schranken verweisen kann. Für eine nachhaltige Entwicklung sind wir nun aufgefordert, an diesem Bewusstsein für ein verantwortungsvolles Handeln anzusetzen und im Sinne einer Zukunft

orientiertheit lokale wie auch globale partizipative Prozesse zu initiieren. Kulturell aktive Gruppen wie Adbusters sprechen schon von einem Mental Environmentalism und Trendforscher wie Horx orten den Hypersmart Shopper (Horx 2001). Wenn sich die Marktwirtschaft als anpassungsfähiges System erweisen soll, dann fallen dabei den Unternehmen und den entscheidungsbefugten Managern im gesunden Eigeninteresse entscheidende Aufgaben zu. Einerseits müssen auch sie zu den Bedingungen beitragen, unter denen solch verantwortungsvoll bewusstes Handeln ermöglicht und belohnt wird. Andererseits müssen sie Rechenschaft ablegen und Transparenz und Wahlmöglichkeiten schaffen, unter denen wir als Mitarbeiter, Konsumenten, Investoren und Wähler verantwortungsvoll bewusst agieren können. Erst dann können wir Werte und Wertschöpfung im Sinne der Nachhaltigkeit wirksam miteinander verbinden.

- 
- <sup>1</sup> Immer mehr Studien weisen auf die positive Relation von Nachhaltigkeit und betriebswirtschaftlichen Kennzahlen hin. Siehe dazu auch Figge (2001) der den Zusammenhang von Nachhaltigkeit und Shareholder Value beleuchtet. Auf unserer Webseite <http://www.sustainability.com/business-case/contents.asp> finden sich Argumentation und Praxisbeispiele fuer die verschiedenen Elemente des Business Case.
  - <sup>2</sup> Hier soll auf den Beitrag von Josef Wieland zur Governanceethik verwiesen werden. Governanceethik und Governancestruktur beziehen sich auf alle Argumente der von ihm aufgestellten Funktion TM, als SI, IF, FI und OKK. Seine Governanceethik erklärt a) dass alle diese Argumente über einen ethischen Aspekt verfügen und das b) im Rahmen funktionaler Äquivalenz gerade der „Mix“ oder die Zusammensetzung der Governancestruktur darüber entscheidet, ob das moralische Anliegen das sich mit T verbindet erreicht werden kann oder nicht. In diesem Sinne werden die relevanten Koordinations- und Kooperationsmechanismen von Unternehmen (OKK) ein wichtiger Bestandteil aller Nachhaltigkeitsbemuhungen. Die Unternehmen wirken damit aber auch auf die anderen Elemente der Funktion zurueck. In diesem Sinne ist sie reflexiv. SustainAbility (2000) hat sich der Corporate Governance mit einem an die Praxis und Vorstandsetagen gerichteten Beitrag ‚The Power to Change‘ gewidmet.

## Literaturverzeichnis

Brown J Lester (2001): Eco-Economy, Building an Economy for the Earth, first edition, London. ► Elkington, John (1997): Cannibals with Forks, The triple bottom line of 21<sup>st</sup> century business, first paperback edition 1999, Oxford.  
► Elkington, John (2001): The Chrysalis Economy, how citizen CEOs and corporations can fuse values and value creation, first edition, Oxford. ► Figge, Frank (2001): Keine Nachhaltigkeit ohne konomischen Erfolg. Kein konomischer Erfolg ohne Nachhaltigkeit, in: PriceWaterhouseCoopers, Wertschaffendes Umweltmanagement 28. ► Grayson, David and Hodges Adrian (2001): Everybody’s Business, Managing risks and opportunities in today’s global society, first

edition, London. ► Horx, Mathias (2001): Smart Capitalism, Das Ende der Ausbeutung, erste Ausgabe, Frankfurt am Main. ► Lovins, Amory and Hawken, Paul (2000): Natural Capitalism, first edition. ► Nattrass, Brian and Altomare Mary (1999): The Natural Step for Business, Wealth, Ecology and the Evolutionary Corporation, second edition 2001, Gabriola Island – Canada. ► SustainAbility for UNEP (2001): Buried Treasure, Uncovering the business case for corporate sustainability, London. ► SustainAbility with the Prince of Wales Business Leaders Forum (2000): The Power to Change, Mobilising board leadership to deliver sustainable value to markets and society, Corporate Governance and the triple bottom line, London. ► Wieland, Josef (2001): Eine Theorie der Governanceethik., in: zfwu, 2/1 (2001), 8-33. ► Zadek, Simon (2001): The Civil Corporation, the new economy of corporate citizenship, first edition, London.

## Zum Autor

SustainAbility  
11 Knightsbridge  
London SW1X 7LY  
United Kingdom  
Tel: ++44-(0)20 7245 1116  
Fax: ++44-(0)20 7245 1117  
Email:  
[Muenzing@sustainability.com](mailto:Muenzing@sustainability.com)

Tell Münzing, Jahrgang 1967, ist Diplom-Volkswirt, Universität Göttingen, und Master of Science, University of East Anglia, Norwich UK. 1998 hat er die Leitung des Engaging Stakeholders Programs zur Nachhaltigkeitberichtserstattung bei SustainAbility in London übernommen. Seit 2001 ist er Leader SustainAbility Team Germany. Seine Sektorschwerpunkte sind die Pharmazeutische Industrie und der Automobilbau.