



# **Nachhaltige Unternehmensführung in der Digitalisierung**

Instrumente – Erfolgsfaktoren – Praxisbeispiele

**Herausgegeben von**

Prof. Dr. Stefan Vieweg, Prof. Dr. Matthias Müller-Wiegand  
und Prof. Dr. Harald Meisner

**Mit Beiträgen von**

Uwe Bergmann, Prof. Dr. Henning Friege, Prof. Dr. Matthias Groß,  
Prof. Dr. Werner Krämer, Dr. Bernd M. Lindenberg,  
Prof. Dr. Harald Meisner, Prof. Dr. Matthias Müller-Wiegand,  
Prof. Dr. Klaus Schweinsberg, Prof. Dr. Stefan Vieweg

**ERICH SCHMIDT VERLAG**

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

**Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter**  
ESV.info/978 3 503 17786 8

Gedrucktes Werk: ISBN 978 3 503 17786 8

eBook: ISBN 987 3 503 17787 5

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2018

[www.ESV.info](http://www.ESV.info)

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen der Deutschen Nationalbibliothek und der Gesellschaft für das Buch bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso Z 39.48-1992 als auch der ISO-Norm 9706.

Satz: schwarz auf weiss, Berlin

Druck und Bindung: Hubert & Co, Göttingen

# Vorwort

„Nachhaltige“ Unternehmensführung und die gesellschaftliche Dimension der Nachhaltigkeit stellt vor dem Hintergrund der Werte-Änderung und der neuen Chancen und Risiken der Digitalisierung eine zunehmende Herausforderung dar. Eine verschärfte Regulatorik im Bereich der Unternehmensberichtserstattung wie beispielsweise die Entsprechenserklärungen zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK) und zum Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) bieten einen externen Rahmen für Unternehmen, Nachhaltigkeit zu forcieren. Intrinsische Ansätze sind im Selbstverständnis und in der Selbstverpflichtung zu suchen, die sich in der Unternehmenskultur und den Führungskompetenzen widerspiegeln. Die nachhaltigen Fokussierungen im Rahmen der Unternehmensführung werden gespiegelt in sozialen und ökologischen Bereichen der Gesellschaft.

Vor diesem Hintergrund fasst das vorliegende Buch neue Erkenntnisse und Instrumente nachhaltiger Unternehmensführung aus der Unternehmenspraxis sowie der Forschung anwendungsorientiert zusammen. Hierzu wird in besonderem Maße auch auf die Auswirkungen der Digitalisierung eingegangen. Darüber hinaus werden auch andere gesellschaftliche Aspekte der Nachhaltigkeitsdebatte im Rahmen betrachtet.

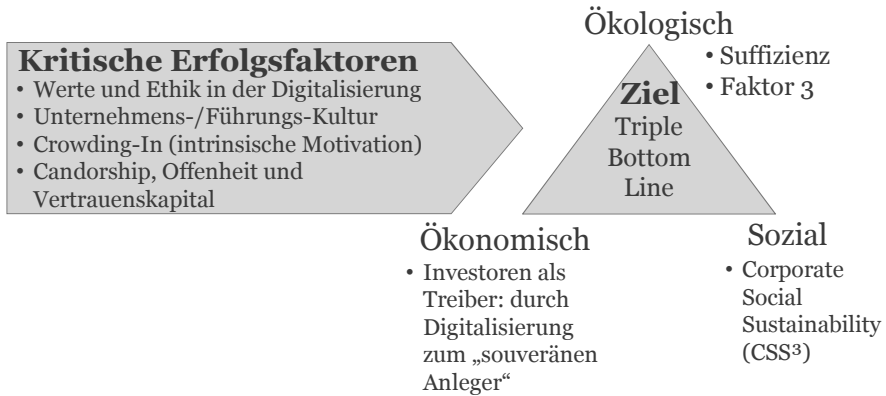
Ausgangspunkt dieses Buches ist ein vom *Institut für Compliance und Corporate Governance (ICC)*, dem *Forschungscluster Ethik & Nachhaltigkeit* der Rheinischen Fachhochschule Köln und dem Institut zur Erforschung wirtschaftlichen Verhaltens e. V. abgehaltenes öffentliches Symposium im Mai 2017. Die adressierten Themen führten auch im Nachgang zu interessanten Diskussionen, so dass die Idee einer umfassenden Zusammenstellung der unterschiedlichen Facetten von Nachhaltigkeit und Digitalisierung sehr schnell Kontur gewann. Das Buch richtet sich an Wissenschaftler und Praktiker gleichermaßen, Organisationen im Bereich Corporate Social Responsibility, Nachhaltigkeit und Compliance, Forscher und Interessierte.

Das Buch ist so aufgebaut, dass zunächst die unterschiedlichen Aspekte der klassischen „Triple Bottom Line“<sup>1</sup> vor dem Digitalisierungs-

---

<sup>1</sup> Elkington, J., „Cannibals with Forks (1997): *The Triple Bottom Line of 21st Century Business*“, *Capstone*, spricht von der Dreidimensionalität „profit, people and planet“.

Hintergrund beleuchtet werden, um dann die notwendigen kritischen Erfolgsfaktoren nachhaltiger Unternehmensführung zu betrachten.



Triple Bottom Line und ihre kritischen Erfolgsfaktoren

Ökologische Aspekte stehen in den beiden Beiträgen von Prof. Dr. Henning Friege mit Schwerpunkt Suffizienz, also dem möglichst geringen Rohstoff- und Energieverbrauch, sowie im Beitrag von Uwe Bergmann der von dem DAX 30 – Konzern Henkel praktizierte Ansatz zur Reduktion des ökologischen Fußabdrucks um den Faktor 3 im Vordergrund. Es ist ermutigend zu sehen, dass die Konzepte, die der Club of Rome in den 1990er Jahren entwickelte und bspw. in dem Appell des „Faktor Vier“<sup>2</sup> auf einem konkreten Weg in der realen Wirtschaft angekommen sind.

Die ökonomischen Aspekte der Nachhaltigkeit in der Digitalisierung werden beispielhaft an einem exponierten Thema diskutiert, der Finanzwirtschaft. Von den unterschiedlichsten Stakeholdern eines Unternehmens kommt den Kapitalgebern, den Shareholdern, eine besondere Rolle zu, da ohne risikobereite Investoren letztlich selbst die interessanteste Geschäftsidee nicht realisierbar wäre. So wird zumeist in der klassischen Betriebswirtschaft durchaus das Primat des Shareholder Value betont, da sie die einzige Interessengruppe ist, die alleinig Anspruch auf den Gewinn als unsicheres Residuum aus unternehmerischer Tätigkeit hat. Indirekt profitieren auch die weiteren Stakeholder des Unternehmens (Beschäftigte, Kunden, Lieferanten, aber auch die Gesellschaft im Allgemeinen) dadurch, dass ihre Belange zumindest mittel- bis langfristig in der Unternehmensführung be-

---

<sup>2</sup> V. Weizsäcker, Ernst U., Lovins, Amory B., Lovins, L. H. (1995): *Faktor Vier. Doppelter Wohlstand – halbiertes Naturverbrauch.*

rücksichtigt werden, ansonsten wäre der Unternehmenserfolg nicht nachhaltig aufrecht zu erhalten<sup>3</sup>. In dem Beitrag von Prof. Dr. Harald Meisner wird dieser Aspekt der Nachhaltigkeit in der Digitalisierung aus der Corporate Finance Sicht beleuchtet.

Die dritte Komponente der Triple Bottom Line – die soziale – wird in dem Beitrag von Prof. Dr. Werner Krämer in seinem Beitrag über die sozialen Dimensionen der Nachhaltigkeit bei Unternehmen in der Digitalisierung behandelt. Hier wird die grundsätzliche Bedeutung dieser dritten Dimension herausgearbeitet und in dem Gedanken der Corporate Social Sustainability (CSS<sup>3</sup>) zusammengefasst.

Für eine nachhaltige Unternehmensführung, die letztendlich die oben beschriebenen Dimensionen der Nachhaltigkeit erst ermöglichen gilt es, die Erfolgsfaktoren zu betrachten. Hierzu behandelt Herr Prof. Dr. Klaus Schweinsberg zunächst die ethischen Herausforderungen digitaler Kommunikation und diskutiert eine Struktur für die Grundfragen einer „Ethik digitaler Kommunikation“. Prof. Dr. Matthias Müller-Wiegand stellt in seinem Beitrag „Wertorientierte Unternehmensführung und Werte im Kontext der Digitalisierung“ die Notwendigkeit einer weiterentwickelten Werte- und Führungskultur als Voraussetzung für Nachhaltigkeit im digitalen Zeitalter in den Mittelpunkt. „Daten sind das neue Öl „ im Digitalisierungszeitalter – doch werden sie auch tatsächlich zielführend in der nachhaltigen Unternehmensführung eingesetzt? Dieser Frage nähert sich Prof. Dr. Stefan Vieweg im Beitrag „Informationsgestützte nachhaltige Unternehmensführung in disruptiven Zeiten“ mit eigenen empirischen Untersuchungen, die erheblichen Nachholbedarf beim Management offenbaren: Entscheidend ist die Schaffung von Transparenz, um einerseits intrinsische Motivation zu stärken, und andererseits das Vertrauen durch eine praktizierte Fehlerkultur und „Candorship“ zu fördern.

Der durch die Digitalisierung beflügelte gesellschaftliche Wandel wird in dem Beitrag von Dr. Bernd M. Lindenberg mit ökonomischen, politischen, soziokulturellen und kulturellen Erklärungsmustern großer (Vor-)Denker beleuchtet.

Prof. Dr. Matthias Groß bietet in seinem Beitrag „50 Shades of Green“ eine Bestandsaufnahme umfangreicher Studien zur Personalführung und zeigt darin, wie in Zeiten der Digitalisierung und des Wandels (Stichwort demographische Verschiebungen, Fachkräftemangel) eine Veränderung im (Personal-)Führungsverständnis hin zu einem Sustainable HRM unabdingbar sind.

---

<sup>3</sup> Hungenberg, H., Wulf, T. (2011): Grundlagen der Unternehmensführung, Berlin.

Ausdrücklichen Dank gebührt Frau Claudia Splittgerber, Verlagsleiterin Management und Wirtschaft der Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, die dieses Buchprojekt tatkräftig unterstützte.

Stefan Vieweg, Matthias Müller-Wiegand, Harald Meisner

Köln, im April 2018

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	5
Abkürzungsverzeichnis .....	11
Abbildungsverzeichnis.....	13
Tabellenverzeichnis.....	15
 <i>Hon.-Prof. Dr. habil. Henning Friege</i>	
Entscheidungsgrundlagen für nachhaltiges Handeln am Beispiel chemischer Produkte .....	17
 <i>Uwe Bergmann</i>	
Faktor 3 – Gelebte Nachhaltigkeit am Beispiel Henkel .....	35
 <i>Prof. Dr. Harald Meisner</i>	
Nachhaltigkeit in der Finanzwirtschaft.....	55
 <i>Prof. Dr. Werner Krämer</i>	
Soziale Dimensionen der Nachhaltigkeit bei Unternehmen in der Digitalisierung.....	71
 <i>Hon.-Prof. Dr. Klaus Schweinsberg</i>	
Werte, Führung und digitale Kommunikation .....	85
 <i>Prof. Dr. Matthias Müller-Wiegand</i>	
Wertorientierte Unternehmensführung und Werte im Kontext der Digitalisierung.....	109
 <i>Prof. Dr. Stefan Vieweg</i>	
Informationsgestützte nachhaltige Unternehmensführung in disruptiven Zeiten .....	123



*Dr. Bernd M. Lindenberg*

Die Zeichen stehen auf Sturm – Gesellschaftliche  
Veränderungen durch die Digitalisierung ..... 141

*Prof. Dr. Matthias Groß*

50 Shades of Green – Grünes Input-Prozess-Output-Modell  
zum Nachhaltigen Human Resource Management..... 163

Autorenverzeichnis ..... 197