

## **Zusammenfassung: Der Erfolg von Nachhaltigkeitsmanagement**

- Der Aktienmarkt honoriert bei langfristig steigenden Kursen ein nachhaltiges Management mit überdurchschnittlich positiver Kursentwicklung. Bei fallenden Kursen ist allerdings nicht mehr fest zu stellen, dass "grüne" Anlagen sich besser entwickeln als der Gesamtmarkt.
- Alle untersuchten Aktiengesellschaften haben Nachhaltigkeit in ihr Zielsystem integriert, allerdings werden traditionelle, rein ökonomische Entwicklungsziele der Unternehmen - wie z.B. die Steigerung der Shareholder-Value oder hohe langfristige Gewinne - als wichtiger eingestuft.
- Die größte Bedeutung hat nachhaltiges Management im Produktionsbereich der Unternehmen. Eine geringe Rolle spielt es im Marketing sowie im Einkauf und der Logistik.
- Nachhaltigkeit ist als Führungsaufgabe in die Aktiengesellschaften integriert. Es ist aber keine einheitliche Organisationsstruktur erkennbar. Stabsstellen, die von Umwelt- oder Nachhaltigkeitsbeauftragten bekleidet werden, sind genauso vorhanden wie eine Integration in bestehende Abteilungen.
- Trotz der aktuellen und brisanten Themen - wie Arbeitsbedingungen bei Lieferanten oder Umweltbelastung durch Transporte - ist Nachhaltigkeit in der Logistik und im Einkauf der Konzerne wenig relevant.
- In der Produktion der Unternehmen ist Nachhaltigkeitsmanagement insbesondere für Präventionsmaßnahmen zur Vermeidung großer Störfälle wichtig.
- Die Kommunikation von ökologisch und sozial verantwortungsvollem Handeln ist für die Unternehmen wenig relevant. Nachhaltig orientiertes Marketing hat kaum verkaufsfördernde Wirkung, was auf einen Wertewandel in der Bevölkerung zurück zu führen ist.
- In Forschung und Entwicklung wird der Fokus, wie auch im Produktionsmanagement, auf die Prävention von Störfällen mit schwerwiegenden ökologischen Folgen gelegt. Ethische Aspekte wie die

Vermeidung von Tierversuchen oder von Gentechnik sowie soziale Belange haben in diesem Bereich weniger Bedeutung.

- Im Personal- und Sozialmanagement der Konzerne werden besonders die traditionellen Ziele flexible Arbeitszeit, zusätzliche Sozialleistungen und betriebliche Altersvorsorge verfolgt. Die Integration Behindter und die Gleichstellung von Frauen in Führungspositionen werden von den Unternehmen kaum gefördert.
- Ökonomischer Erfolg geht mit nachhaltigem Management einher. Allerdings ist die Kausalitätsrichtung nicht zu bestimmen. Auch die Korrelationen zwischen ökonomischem Erfolg und nachhaltigem Marketing sowie ökonomischem Erfolg und Einkauf und Logistik sind positiv, während sie bei nachhaltiger Produktion negativ ist.