

# Nachhaltigkeit in der Unternehmenskommunikation

Ist Sustainability ein Hygienefaktor oder Wettbewerbsvorteil? Welche Art von Kommunikation wird den Unternehmenszielen gerecht? Und inwieweit sind für die unterschiedlichen Stakeholder jeweils eigene Kommunikationsstrategien erforderlich?

## Einführung

### 1.1. Wichtige Begriffe

#### 1.1.1. Nachhaltigkeit

Ursprünglich stammt der Begriff aus der Forstwirtschaft. Wirtschaften galt dann als nachhaltig, wenn jeweils nur so viel Holz geschlagen wurde, wie bis zur nächsten Fällung nachwachsen konnte<sup>1</sup>. Im Rahmen der Management Diskussion wurde der Begriff allerdings sehr viel weiter gefasst und teils umgedeutet. Nachhaltig wird hier oft synonym mit ‚ethisch‘ oder ‚verantwortlich‘ verwendet und dient als Überschrift für alles was mit dem Environmental, Social und Governance (ESG) Konzept beschrieben wird, das entwickelt wurde, um Corporate Social Responsibility (CSR) zu konkretisieren<sup>2</sup>. ‚Environmental‘ ist der Einfluss des Unternehmens auf die Umwelt, ‚Social‘ ist sein Verhältnis zu Mitarbeitern und der Gesellschaft im Allgemeinen und ‚Governance‘ die Integrität der Unternehmensführung. Dieser weiten Definition soll auch hier gefolgt werden. Auf das ESG-Konzept wird im Verlauf noch näher eingegangen.

#### 1.1.2. Unternehmenskommunikation

Auch Unternehmenskommunikation soll hier als weit gefasster Begriff genutzt werden und alle Inhalte oder Botschaften umfassen, die vom Unternehmen

bewusst in- und extern kommuniziert werden. Dabei kommen sämtliche bekannte Kanäle in Frage, neben Massenmedien und sozialen Medien also auch in- und externe Konferenzen oder Zusammenkünfte zwischen Unternehmen und auswärtigen Parteien.

### 1.2. Problemstellung

Themen rund um Nachhaltigkeit scheinen derzeit den öffentlichen Diskurs zu dominieren, unabhängig davon, ob es um Wirtschaft, Politik oder andere gesellschaftliche Fragestellungen geht. Dabei sind die ewig wiederkehrenden Schlagworte Klimaschutz, Diversität, Inklusion und Gleichberechtigung. Humanitäre und ökologische Aspekte vermischen sich nur zu oft zu einem emotionalen Gebilde ohne klare Konturen, bei dem es für Unternehmen schwierig scheint auf der richtigen Seite zu stehen. Gefährlich ist es aber definitiv als gesellschaftlich nicht verantwortlich handelnd wahrgenommen zu werden und damit auf der falschen Seite zu stehen. Ziel dieses Aufsatzes ist es, das Management des Unternehmens dabei zu unterstützen, Nachhaltigkeit wirkungsvoll gegenüber den relevanten Interessengruppen zu kommunizieren, um Schaden abzuwenden und möglicherweise gar Kapital aus der großen Aufmerksamkeit für dieses Thema zu schlagen.

#### 1.2.1 Aufbau

Zunächst wird untersucht, ob und wie Nachhaltigkeit den Erfolg des gewinnstrebenden Unternehmens beeinflusst. Dazu wird der Begriff vor dem Hintergrund der traditionellen Wirtschaftslehre beleuchtet,

<sup>1</sup> Vgl. von Carlowitz, H.C.: Nachhaltigkeit, 1713, im Internet: <https://www.forstwirtschaft-in-deutschland.de/forstwirtschaft/nachhaltigkeit/>

<sup>2</sup> Vgl. Knöpfel, I.: ESG-Kriterien, 2004, im Internet: <https://www.institutional-money.com/magazin/produkte-strategien/artikel/wer-hats-erfunden-60316/>

um so die Implikationen für das Gewinnstreben, bzw. den Unternehmenswert oder ‚Shareholder Value‘ zu erkennen.

Auf dieser Basis werden die relevanten Zielgruppen nachhaltiger Unternehmenskommunikation identifiziert, für die sich in Abhängigkeit von ihren Erwartungen unterschiedliche Kommunikationsbedarfe ergeben. Die Ableitung von Kommunikationsstrategien gegenüber den wichtigsten Zielgruppen bildet den Kern der Untersuchung.

## Nachhaltigkeitserwartungen und Zielgruppen

### 2.1. Nachhaltigkeit und Gewinnerzielungsabsicht

Als Ausgangspunkt der wissenschaftlichen Betrachtungen zum Thema wird allgemein ein Buch des Autors Bowen mit dem Titel ‚Social Responsibilities of the Businessman‘, aus dem Jahr 1953 gesehen<sup>3</sup>. Das Buch handelt in erster Linie von der Verantwortung des Unternehmens gegenüber seinen Mitarbeitern und gegenüber der Gesellschaft im Allgemeinen. Es wurden also die sozialen Aspekte in den Vordergrund gestellt und es entwickelte sich der Begriff der Corporate Social Responsibility (CSR). Ende der 1960er Jahre begann die Umwelt Eingang in die Diskussion zu finden, wobei es damals hauptsächlich um Umweltverschmutzungen durch fahrlässig handelnde Unternehmen ging<sup>4</sup>. Treibhauseffekt und CO<sub>2</sub> Ausstoß spielen erst seit jüngerer Zeit eine Rolle. Nicht zuletzt der ‚Green Deal‘ der EU-Kommission beweist die wachsende Dominanz des Umweltschutzes in der Diskussion über verantwortliches Management<sup>5</sup>.

Die Wirtschaftswissenschaft tut sich schwer mit der Integration von CSR und Gewinnerzielungsabsicht. Der bekannte Monetarist und Nobelpreisträger Milton Friedman wies in einem berühmten Aufsatz aus dem Jahr 1970 die Idee verantwortlichen Handelns durch Unternehmen komplett zurück. In der neoklassischen Wirtschaftstheorie wäre die einzige Verantwortung des Unternehmens, den Wohlstand seiner Besitzer, also den Shareholder Value zu mehren. Der Einsatz unternehmerischer Ressourcen vom Management zur Verfolgung sozialer Ziele wurde als Untreue gegenüber den gewinnstrebenden Anteilseignern, als einzig ausschlaggebender Interessengruppe, ausgelegt<sup>6</sup>.

Immerhin wurde in der Folge die Notwendigkeit zur Harmonisierung der Interessen von Management und Anteilseignern, beispielweise in Form von Erfolgsbeteiligungen erkannt. Auch die alte Praxis freiwilliger Sozialleistungen gegenüber den angestellten Mitarbeitern entstand nicht aus Mildtätigkeit, sondern aus der Einsicht des Zusammenhangs zwischen Motivation und Arbeitsleistung.

Dem zugrunde liegt die Erkenntnis, dass es neben den Anteilseignern weitere Interessengruppen oder auch Stakeholder gibt, die den Unternehmenserfolg beeinflussen. Es entstand die Stakeholder Value Theory, bei der es darum geht, den kollektiven Nutzen der Stakeholder, also der Interessengruppen rund um das Unternehmen, zu maximieren. Stakeholder Value Maximierung wird hier als Bedingung für das Erreichen des Zieles der Maximierung des Shareholder Values gesehen<sup>7</sup>.

Natürlich sind die Ansprüche der unterschiedlichen Interessengruppen nicht gleichrangig, nicht immer berechtigt und sie können durchaus auch gegenläufig sein. Daher ist eine entsprechende Kategorisierung notwendig, um zu effektiven Handlungsempfehlungen zu kommen. Die Identifikation der relevanten Stakeholder, die Analyse ihrer Interessen oder Ansprüche, und deren Bedeutung für den Erfolg der Unternehmung sind Voraussetzung für die Entwicklung einer erfolgreichen Strategie zur Kommunikation von Nachhaltigkeit<sup>8</sup>.

### 2.2. Zielgruppen Priorisierung der nachhaltigen Unternehmenskommunikation

Die Berücksichtigung verschiedener Stakeholder Interessen ändert nichts daran, dass die Anteilseigner das unternehmerische Risiko tragen und mit der Absicht investieren, ihr Kapital zu mehren. Damit bleiben in marktwirtschaftlich orientierten Systemen die Interessen der Aktionäre vorrangig. Allerdings kann nicht mehr davon ausgegangen werden, dass der Ertrag das einzige Kriterium der Kapitalvergabe ist. Das rasante Wachstum sogenannter ethischer Anlagen zeigt, dass Nachhaltigkeitskriterien Investmententscheidungen beeinflussen. Dabei beschränkt sich das Interesse an solchen Titeln nicht auf Retail Investoren. Auch institutionelle Anleger berücksichtigen ESG-Kriterien zunehmend bei ihren Portfolio Strategien<sup>9</sup>.

3 Bowen, H.R.: Social Responsibilities of the Businessman, Harper & Row, Hrg., NY, 1953

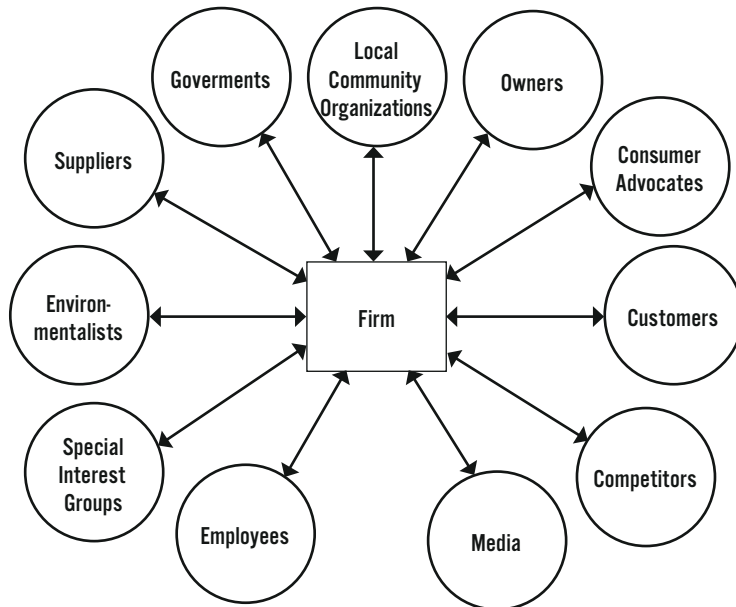
4 Eine Ölpest vor Kalifornien im Jahr 1969 war Auslöser für die Proklamation des ‚Earth Day‘ und Start der modernen Umweltschutzbewegung, im Internet: <https://www.pnn.de/ueberregionales/panorama/von-sebastian-moll-oeelkatas-trophe-vor-new-orleans/22153794.html>

5 Kommission der Europäischen Gemeinschaften: A European Green Deal, 2019, PDF im Internet: <https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal>

6 Friedman, M.: The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, in: The New York Times, September 13, 1970, S. 32-33

7 Vgl. Freeman, R.E.: Strategic Management: A Stakeholder Approach, Cambridge, Mass. 1983, S. 140 f.

8 Vgl. Carroll, A.B.: The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, in: Business Horizons, 1991, 34(4), S. 39-48

Abb. 1: Vielfältige Stakeholder Groups des Unternehmens<sup>10</sup>

Quelle: Freeman, R.E.: Strategic Management (1983)

Neben den Kapitalgebern sind die Empfänger der Leistungen des Unternehmens, also Kunden beziehungsweise Konsumenten als relevante Stakeholder gesetzt. Handelt es sich um ein Markenartikel Unternehmen ist also zu überlegen, ob und in welcher Weise Nachhaltigkeit in die Entscheidung zwischen konkurrierenden Marken desselben Segmentes einfließt. Als dritte Interessengruppe sind aktuelle und potenzielle Arbeitskräfte des Unternehmens von kritischer Bedeutung. Gelingt es dem Unternehmen nicht, sich als verantwortlich handelnd zu positionieren, beeinträchtigt es seine Position im Wettbewerb um qualifizierten Nachwuchs und riskiert den Verlust fähiger Mitarbeiter.

Im engen Zusammenhang mit dem Arbeitsmarkt steht das Bild der Unternehmung in der Öffentlichkeit im Allgemeinen, meist geprägt durch die Berichterstattung und Kommentare in den (sozialen) Medien.

Neben diesen Interessengruppen mit unmittelbarem Einfluss auf den Unternehmenserfolg können, abhängig von der Branche, noch andere Stakeholder eine Rolle spielen. Beispiele sind Regierungsvertreter, Gewerkschaften oder Repräsentanten, nicht öffentlicher Interessenverbände (NGO's), z.B. wenn es um Unternehmen mit vielen Beschäftigten geht, die in umweltkritischen Branchen aktiv sind.

Für die Entwicklung einer Kommunikationsstrategie im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit sind jedoch

Investoren, Kunden, der Arbeitsmarkt und die zugehörigen, meinungsbildenden Medien primäre Zielgruppen. Der Austausch mit weiteren Stakeholdern findet nur selten öffentlich statt. Die unternehmensgesteuerten Inhalte sollten dennoch konsistent mit der Kommunikation sein, die in den (sozialen) Medien stattfindet.

Gegenüber den oben hervorgehobenen Zielgruppen verfolgt das Unternehmen Absichten, bei denen Nachhaltigkeit nicht die Hauptrolle spielt. Also kommt es darauf an, ob und wie Nachhaltigkeit wirksam in die gesamtheitliche Strategie eingebettet werden kann.

Im Anschluss wird zunächst das Image der Unternehmung in der Öffentlichkeit im Allgemeinen und dem Arbeitsmarkt im speziellen analysiert. Darauf aufbauend wird die Kommunikation im Rahmen der Investor Relations untersucht. Den Abschluss bilden die Konsumenten als Zielgruppe der Kommunikation von Nachhaltigkeit.

## Nachhaltigkeitskommunikation gegenüber den wichtigsten Zielgruppen

### 3.1. Öffentlichkeitsarbeit und ‚Employer Branding‘

Gegenüber aktuellen und potenziellen Arbeitnehmern, sowie gegenüber der Öffentlichkeit im weiteren Sinne versucht sich das Unternehmen, im Zuge des ‚Employer Brandings‘ als modern und ethisch handelnd zu präsentieren. Ein solches Image ist nicht hinreichend um als attraktiver Arbeitgeber zu gelten. Gelingt es dem Unternehmen jedoch nicht, diese Werte für sich beanspruchen, kann das seine Attraktivität beeinträchtigen. Nachhaltigkeit hat insofern gegenüber dem Arbeitsmarkt den Charakter eines Hygienefaktors.

Natürlich kommen, in Abhängigkeit von der jeweiligen Branche noch weitere Kommunikationsziele dazu, die allerdings unabhängig von der Nachhaltigkeit sind.

Es stellt sich die Frage, welche Inhalte geeignet sind, das Image eines verantwortlich handelnden, ethischen Unternehmens zu generieren. Die Antwort ergibt sich aus den sich den drei Dimensionen des ESG-Konzeptes.

Beginnend mit der Umwelt (Environment) ist das beherrschende Thema der Klimaschutz beziehungsweise die Reduktion von CO<sub>2</sub> Ausstößen. Das aktuelle

9 Vgl. Fink, L.: A Fundamental Reshaping of Finance, 2020, in: BlackRock, Letter to Shareholders, im Internet: <https://www.blackrock.com/us/individual/larry-fink-ceo-letter>

<sup>10</sup> Freeman, R.E.: Strategic Management (1983); S. 25; SIG ist eine Abkürzung für ‚Special Interest Group‘

<sup>11</sup> Vgl. McKinsey&Company (Hrsg.): The Net Zero Transition, What it Would Cost, What it Would Bring, 2022, im Internet: [www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/the-net-zero-transition-what-it-would-cost-what-it-could-bring](https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/the-net-zero-transition-what-it-would-cost-what-it-could-bring)

Schlagwort in diesem Zusammenhang ist ‚Net Zero‘, also das Bestreben die Aktivitäten des Unternehmens klimaneutral umzusetzen<sup>11</sup>. Dazu kommen sowohl Maßnahmen zur Reduktion des CO<sub>2</sub> Ausstoßes in Betracht wie auch Projekte, die Emissionen neutralisieren. Die Erreichbarkeit von Net Zero unterscheidet sich branchenabhängig stark. Für Unternehmen des primären Sektors, also der Rohstoffgewinnung oder auch für das produzierende Gewerbe ist es kaum möglich, kurzfristig Klimaneutralität zu erreichen. Dagegen sind viele Unternehmen des Dienstleistungssektors schon jetzt emissionsneutral.

Ist es dem Unternehmen aufgrund seiner Branche nicht möglich, innerhalb eines relevanten Zeitraums Klimaneutralität zu erreichen, kommt es darauf an, in glaubwürdiger Weise zu kommunizieren, dass man sich der Reduktion der CO<sub>2</sub> Belastung verschrieben hat. Dazu werden im Rahmen des nicht finanziellen Berichtswesens beispielweise Ziele für die Senkung des gesamten Energiebedarfs oder die Erhöhung des Einsatzes erneuerbarer Energien gesetzt. Glaubwürdig werden diese Bestrebungen allerdings erst dann, wenn die Ziele gemeinsam mit konkreten Maßnahmen kommuniziert werden und wenn die Fortschritte bei der Erreichung der gesetzten Ziele periodisch aktualisiert und kommuniziert werden. Auch für Produzenten fossiler Energien besteht in der Entwicklung und Kommunikation von Strategien zur langfristigen Transformation hin zu erneuerbaren Energien die Chance, die öffentliche Wahrnehmung als verantwortlich handelndes Unternehmen zu prägen<sup>12</sup>.

Ähnliches wie für den CO<sub>2</sub> Ausstoß gilt auch für den Wasserverbrauch und für die Entstehung von Abfällen. Verbrauch bzw. Verschmutzung von Wasser sind besonders dann kritisch, wenn in wasserarmen Regionen produziert wird. Der Wasserbedarf des Unternehmens reduziert die Verfügbarkeit für die lokale Bevölkerung, die möglicherweise unter Trinkwassermangel und Schwierigkeiten bei der Bewässerung landwirtschaftlicher Flächen leidet.

Um sich dennoch im richtigen Licht präsentieren zu können, ist es für das Unternehmen ratsam auch in diesem Fall Pläne zu entwickeln, den gesamten Wasserbedarf zu senken und zusätzlich Projekte zu fördern, die die Verfügbarkeit von Wasser für die Anwohner erhöhen<sup>13</sup>.

Für Unternehmen, die auf Kunststoffverpackungen angewiesen sind, stellt der entstehende Plastikmüll

eine große Herausforderung dar. In der öffentlichen Wahrnehmung besteht die Gefahr, in Verbindung mit Plastikmüllexporten gebracht zu werden, die in den Weltmeeren enden und so die Unterwasserfauna und -flora bedrohen<sup>14</sup>.

Neben der Reduktion des Einsatzes schädlicher Kunststoffe und der Mehrfachverwendung von Verpackungen bietet sich die Produktion von Verpackungen aus recycelten Kunststoffen an. In einem weiteren Schritt kommt die Unterstützung von Projekten zur Reinigung der Ozeane in Frage, die sich ebenfalls imagefördernd kommunizieren lässt.

Die Kosmetikindustrie, die Süßwarenbranche und Kaffeeproduzenten werden besonders häufig als Auslöser von Rodungen des Regenwaldes genannt. Palmöl ist wichtiger Inhaltsstoff von Kosmetika und Schokoladenprodukten, darüber hinaus wird auch Kakao, als wichtigster Inhaltsstoff von Schokolade in Äquatornähe angebaut. Das gleiche gilt für den Kultur von Kaffeepflanzen.

Der Verlust von Regenwald entzieht wild lebenden Tieren den Lebensraum und reduziert die Absorptionsfähigkeit der Erde für CO<sub>2</sub> Ausstöße.

Solange die Nachfrage nach den Produkten dieser Branchen wächst, nimmt auch die einhergehende Gefährdung der Natur zu. Betroffene Unternehmen versuchen daher häufig die verbundenen Imageprobleme zu bewältigen, indem sie Initiativen fördern und kommunizieren, die den Ertrag auf gegebener Fläche erhöhen sollen, um so die Notwendigkeit zusätzlicher Rodungen zu begrenzen. Daneben empfehlen sich für die Öffentlichkeitsarbeit Tierschutzprojekte mit dem Ziel, das Überleben direkt bedrohter Arten zu sichern.

Die wichtigsten sozialen Fragestellungen (Social) im Rahmen nachhaltiger Unternehmensführung drehen sich um Ausbeutung und Diskriminierung.

Ausbeutung kommt immer dann vor, wenn Arbeit von Menschen geleistet wird, die keine Alternative zur ausgeführten Tätigkeit haben. Sie drückt sich in schlechten Arbeitsbedingungen und unzureichender Bezahlung aus. Die Arbeit von Minderjährigen dominiert dabei die öffentliche Debatte. Während Kinderarbeit in der westlichen Welt weitgehend der Vergangenheit angehört, ist sie anderenorts an der Tagesordnung und kann Unternehmen, auch indirekt, über ihre Lieferketten betreffen.

Oft genanntes Beispiel ist die Modeindustrie mit Zulieferern in asiatischen Ländern. Aber auch die schon genannten Branchen, Kaffee und Schokolade sind

12 Vgl. z.B. Total Energy: Net Zero in 2050, Together with Society, 2022, im Internet: <https://totalenergies.com/company/transforming/ambition/net-zero-2050>

13 Vgl. z.B. Viva Con Agua: WASH Projekte, 2022, im Internet: <https://www.vivaconagua.org/wasserprojekte/>

14 Vgl. Wagner, P.: Umweltverschmutzung, 2018, im Internet: [de.Statista.com](https://de.Statista.com) und Boucher, J., Friot, D.: Primary Micro Plastics in the Ocean, a Global Evaluation of Sources, 2017

15 Vgl. Dürthing, M.: Suicides in Answer to Apple's and Foxconn's Unethical Behaviour, 2015

betroffen. Überraschenderweise geriet sogar Apple vor einigen Jahren in den Blickpunkt, als beim wichtigsten Zulieferer Foxconn Selbstmorde von Angestellten verübt wurden, die 14-stündige Arbeitstage leisten mussten<sup>15</sup>.

Für das, um ein ethisches Image bemühte Unternehmen ist der Umgang mit dem Problem nicht einfach. Nicht immer besteht volle Transparenz bezüglich der Einhaltung der Menschenrechte und nicht selten ist der Bezug von Vorprodukten aus Regionen mit niedrigen Standards wettbewerbskritisch.

Können Ausbeutung und Kinderarbeit sicher ausgeschlossen werden ist es für Unternehmen betroffener Branchen sinnvoll, das auch in der Öffentlichkeitsarbeit auszuschlachten. Ist das aber nicht der Fall, wie z.B. für praktisch alle großen Unternehmen der bereits erwähnten Kaffeebranche, ist ein aktiver Umgang mit dem Risiko empfehlenswert. Ein öffentliches Bekenntnis zu den Strategien der United Nations, Global Compact, Menschenrechtscharta und Agenda 2030 gehört genauso dazu, wie die Durchführung und Kommunikation von Bildungsprojekten für Kinder in den Erzeugerregionen<sup>16</sup>.

Diskriminierung findet am häufigsten aufgrund von Geschlecht, geschlechtlicher Neigung, Rasse, Religion, Alter, oder aufgrund von Behinderungen statt<sup>17</sup>. Die Ausprägungen reichen dabei von der Benachteiligung im Zugang zu Arbeit oder Beförderungen über ungleiche Bezahlung bis zu Belästigungen und anderen Repressalien. Im Gegensatz zur Ausbeutung ist Diskriminierung für Unternehmen aller Branchen und Standorte ein Problem. Die Attraktivität eines Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt ist in besonderer Gefahr, wenn es nicht als respektvoller Arbeitsplatz angesehen wird.

Sowohl intern als auch extern ist es deshalb nötig, sich als Unternehmen zu präsentieren, das die Werte Vielfalt, Inklusion und Gleichbehandlung fördert.

Intern fällt die Imagebildung leichter, da einerseits die Struktur der Mitarbeiterschaft und die Behandlung für sich sprechen und weil durch die Selektion von Fortbildungsmaßnahmen ein Fokus auf gegenseitigen Respekt gelegt werden kann. In der Öffentlichkeitsarbeit wird der Beweis für Diversität und Inklusion geführt, indem Themen und Repräsentanten des Unternehmens, z.B. in sozialen Medien wie LinkedIn oder StepStone, mit Bedacht gewählt werden.

<sup>16</sup> The United Nations: The UN Global Compact. CSR Compass, 2000, im Internet: [www.cscompass.com/un-global-compact](http://www.cscompass.com/un-global-compact), dieselben: Universal Declaration of Human Rights, 1948, im Internet: [www.ohchr.org/en/human-rights/universal-declaration/translations/english](http://www.ohchr.org/en/human-rights/universal-declaration/translations/english), dieselben: Sustainable Development Goals, 2015, im Internet: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/development-agenda/>

<sup>17</sup> Vgl. Statista: Verteilung der Beratungsanfragen bei der Antidiskriminierungsstelle des Bundes nach Diskriminierungsmerkmal in Deutschland 2020, im Internet: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1123809/umfrage/diskriminierung-in-deutschland-nach-diskriminierungsmerkmal/>

Der Bereich der Governance als drittes ESG-Kriterium betrifft die Integrität der Unternehmensführung. Dabei geht es um Korruption, Interessenkonflikte und unverhältnismäßige Risikobereitschaft.

Es ist davon auszugehen, dass ein Management, das im Verdacht steht unethisch zu handeln oder unakzeptable Risiken einzugehen nicht von Bestand sein wird. Das bedeutet nicht, dass Governance Probleme ausgeschlossen sind, wie zahllose Skandale der Vergangenheit bewiesen haben.

Die Kommunikation verantwortungsvollen Handelns oder der Einhaltung von Regularien durch das Management an die Öffentlichkeitsarbeit erscheint dagegen redundant, da Integrität vorausgesetzt wird.

### 3.3. Investor Relations

Zur Verfolgung des Geschäftsgegenstandes ist das Unternehmen auf Mittelzuflüsse aus den Kapitalmärkten angewiesen. Ziel ist es, Kapital zu möglichst niedrigen Kosten verfügbar zu machen. Die Kapitalkosten des Unternehmens richten sich neben den allgemeinen Gegebenheiten aus Basiszins und Inflationsaufschlag nach der unternehmensindividuellen Prämie. In dieser Prämie sind die Erwartungen der Investoren, in Bezug auf Höhe und Sicherheit der zukünftigen Erträge zusammengefasst.

In zunehmendem Maße wird diese Prämie auch von Nachhaltigkeitsmotiven beeinflusst. Nachhaltigkeit wird so zur weiteren Determinante der Kapitalkosten des Unternehmens.

Die Bedeutung von Nachhaltigkeit bei der Kapitalvergabe nimmt aufgrund verschiedener Entwicklungen zu. Ausgelöst wurde der Prozess durch ein echtes Interesse individueller Anleger an ethischen Investments. Dieses Interesse wurde dann von institutionellen Investoren aufgenommen, indem nachhaltige Investmentprodukte entwickelt wurden, die auf eine wachsende und mittlerweile große Nachfrage stoßen. Zuletzt hat sich die Politik des Themas angenommen und versucht innerhalb der EU im Rahmen des sogenannten ‚Green Deals‘ Kapitalströme in Richtung nachhaltiger Investments zu lenken<sup>18</sup>.

Für das finanzierende Unternehmen wird die Einstufung als nachhaltiges Investment damit mehr und mehr zum Hygienefaktor bei der Erzielung wettbewerbsfähiger Kapitalkosten.

Dabei existieren bislang keine objektiven Kriterien zur Definition nachhaltiger Investitionen. Die wich-

<sup>18</sup> Vgl. Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2019) und dieselben: EU-Taxonomie Grundlagen, 2022, im Internet: <https://eu-taxonomy.info/de/info/eu-taxonomie-grundlagen>



Abb. 2: ESG Ratings<sup>19</sup>



Quelle: FTSE-Russell (Hrsg.): ESG Ratings and Data Model

tigsten Institutionen für Unternehmen der westlichen Welt sind derzeit noch der Dow Jones Sustainability Index (DJSI) und der Financial Times Stock Exchange 4Good Index (FTSE4Good), die in Zusammenarbeit mit Rating Agenturen eine Einstufung vornehmen. Die Aufnahme als nachhaltiges Investment erfolgt unter Berücksichtigung der schon beschriebenen ESG-Kriterien, die ihrerseits auf den Prinzipien des UN Global Compacts, der Human Rights Bill und den 17 Mandaten der UN-Agenda 2030 beruhen. Die Kalibrierung wird anhand der nicht finanziellen Berichterstattung (Sustainability Reports) und anderen, öffentlich zugänglichen Informationen, sowie anhand von Informationsabfragen bei den Unternehmen selbst durchgeführt. Damit befindet sich das Unternehmen weitgehend in Kontrolle der Kommunikation, die zur Einstufung seiner selbst als nachhaltiges Investment führen soll. Allerdings haben nicht alle Unternehmen die Chance in den DJSI oder FTSE4Good aufgenommen zu werden. Insgesamt sind es nur bis zu 2.500 Unternehmen in ca. 60 Branchen, wobei für jede Branche das sogenannte ‚Best in Class‘ Prinzip angewandt wird. D.H. nur die Top 10% jeder Branche werden aufgenommen. Der FTSE4Good Index schließt zudem gewisse Branchen, wie z.B. die Rüstungsindustrie, die Atomindustrie oder auch die Tabakindustrie von vornherein aus<sup>20</sup>.

Eine größere Abdeckung verspricht die Taxonomie im Rahmen des ‚Green Deals‘ der EU-Kommission. Hier werden allerdings ausschließlich Umweltaspekte für die Einstufung als nachhaltiges Investment beachtet. Die Taxonomie wurde primär für Teilnehmer an den europäischen Finanzmärkten entwickelt, die für ihre Investmentprodukte das Siegel der nachhaltigen Anlage erwerben wollen. Implizit sind damit aber auch die in den Investmentprodukten enthaltenen Unternehmensanlagen abgedeckt. Zusätzlich sind Unternehmen mit mehr als 500 Angestellten direkt Zielgruppe der Taxonomie<sup>21</sup>.

Auch die Taxonomie will sich ausschließlich öffentlich zugänglicher Informationen bedienen. Also ist auch hier das Unternehmen selbst weitgehend in Kontrolle der Kommunikation, wobei die Taxonomie von verbindlichen neuen Regeln für die, nichtfinanzielle Berichterstattung begleitet wird.

Unternehmen, die weder das Nachhaltigkeitssiegel von DJSI oder FTSE4Good erhalten können noch von der Taxonomie der EU-Kommission erfasst werden steht die Möglichkeit offen, sich direkt Agenturen zu wenden, die auf ESG-Ratings spezialisiert sind. So kann auch für diesen Fall eine Beurteilung von unabhängiger Stelle erworben werden<sup>22</sup>.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass sich Nachhaltigkeit auf dem Weg zur notwendigen Bedingung für den Zugang zu günstigen Kapitalkosten befindet. Wettbewerbsvorteile innerhalb einer Branche sind dagegen kaum zu erzielen. Entweder findet eine Einstufung als Nachhaltig statt oder nicht. Ist dieses Kriterium erfüllt, sind Risiko und Ertrag der Anlage ausschlaggebend.

Für Unternehmen und Fonds, die in unterschiedlichen Branchen investiert sind, spielt die Gewichtung von nachhaltigen und nicht nachhaltigen Aktivitäten eine Rolle<sup>23</sup>. Solche Erwägungen führen nicht selten zu Ausgründungen von Unternehmensteilen ohne Aussicht auf eine nachhaltige Einstufung<sup>24</sup>.

Wichtige Chancen liegen für das Unternehmen darin, dass noch keine objektiven Kriterien für Nachhaltigkeitsratings existieren und darin, dass die Unternehmen selbst die Kommunikation der Informationen steuern, die den Ratings zugrunde liegen.

<sup>19</sup> FTSE-Russell (Hrsg.): ESG Criteria, im Internet: [www.ftserussell.com/data/sustainability-and-esg-data/esg-ratings](http://www.ftserussell.com/data/sustainability-and-esg-data/esg-ratings)

<sup>21</sup> PWC (Hrsg.): The EU taxonomy and the acceleration of sustainable finance; 2022, im Internet: [www.pwc.com/jp/en/knowledge/column/taxonomy-and-sustainable-finance.html](http://www.pwc.com/jp/en/knowledge/column/taxonomy-and-sustainable-finance.html)

<sup>22</sup> z.B. MSCI, [www.msci.com/our-solutions/esg-investing/esg-ratings](http://www.msci.com/our-solutions/esg-investing/esg-ratings), Sustainalytics, [www.sustainalytics.com/esg-rating](http://www.sustainalytics.com/esg-rating), ISS ESG, [www.issgovernance.com/esg/ratings/](http://www.issgovernance.com/esg/ratings/), S&P Global, [www.spglobal.com/esg/](http://www.spglobal.com/esg/), u.A.

<sup>23</sup> PWC: The EU taxonomy and the acceleration of sustainable finance; 2022

<sup>24</sup> z.B. Siemens Energy

<sup>19</sup> FTSE-Russell (Hrsg.): ESG Ratings and Data Model, im Internet: [www.ftserussell.com/data/sustainability-and-esg-data/esg-ratings](http://www.ftserussell.com/data/sustainability-and-esg-data/esg-ratings)

### 3.3. Markenkommunikation

Die Risiken, die damit verbunden sind, als nicht nachhaltig durch die Konsumenten empfunden zu werden haben schon viele große Marken schmerzlich erfahren. Ein bekanntes Beispiel ist Coca-Cola. Man entschied sich eine Produktionsstätte in der südindischen Provinz Kerala zu errichten. Es handelt sich um ein extrem trockenes Gebiet, in dem die Softdrink Produktion zu einer weiteren Trinkwasserverknappung geführt hat und zudem noch zu Verschmutzungen der verbleibenden Trinkwasserreserven, weil im Zuge des Produktionsprozesses unzulässige Abwässerleitungen stattfanden. Im Jahr 2003 begann ein, sehr öffentlich geführter Rechtsstreit, in dem Coca-Cola als rücksichtsloser, imperialistischer Eindringling charakterisiert wurde<sup>25</sup>. Statt das Potenzial des riesigen Marktes Indien zu nutzen, wurden die Produkte der Marke boykottiert und es entstand ein großer finanzieller Schaden. Die Reparatur des Markenimages in Indien dauert an.

Ähnliches widerfährt Nestlé seit geraumer Zeit. Auch hier ist der Kern der Kritik, dass Wasserquellen in trockenen Gebieten mit niedrigem Entwicklungsstand privatisiert werden, um so Wasser als Markenprodukt zu Preisen verkaufen zu können, die für die meisten lokalen Konsumenten nicht bezahlbar sind<sup>26</sup>. Im Unterschied zu Coca-Cola ist Nestlé in vielen unterschiedlichen Konsumgütermärkten aktiv. So werden z.B. unter dem Namen Kit-Kat Schokoriegel angeboten und unter den Namen Nespresso und Dolce Gusto Kaffeekapseln. Diese Produktkategorien sind für alle Hersteller wegen Regenwaldrodungen, Ausbeutung Minderjähriger bei der Ernte und Verpackungsmüll mit Problemen behaftet<sup>27</sup>.

Nestlé scheint jedoch besonders in der Kritik zu stehen und das obwohl umfangreiche Anstrengungen unternommen werden, den Imageproblemen entgegenzuwirken. Ausgehend von den öffentlichen Anfeindungen im Zusammenhang mit den erwähnten Wasserentnahmen hat die Kritik auf andere Aktivitäten des Unternehmens übergreifen. Nicht nur für die Marke Nestlé selbst ist das ein ernstes Problem, sondern für das gesamte Unternehmen, da die negativen Schlagzeilen auf immer mehr Marken des Konzerns abstrahlen.

Die beschriebenen Risiken machen es notwendig, Nachhaltigkeit bewusst in der Planung der Markenkommunikation zu berücksichtigen und mög-

### Abb. 3: Produktkategorie und Nachhaltigkeitsprofil

Herstellung			Verwendung		
Umwelteinflüsse			Umwelteinflüsse		
hoch	mäßig	niedrig	hoch	mäßig	niedrig
Soziale Einflüsse			Soziale Einflüsse		
hoch	mäßig	niedrig	hoch	mäßig	niedrig

Quelle: Eigene Darstellung

licherweise sogar Chancen zu nutzen, die sich aus der wachsenden Nachfrage nach ethischen Konsumalternativen ergeben.

Am Anfang der Kommunikationsplanung muss eine gründliche Analyse des Risikoprofils der betreffenden Produktkategorie stehen. Die Abbildung 3 gibt einen Überblick über die Einstufungen, die im Zuge der Nachhaltigkeitsanalyse erfolgen sollten.

Sind für eine Produktkategorie die Nachhaltigkeitseffekte bei Herstellung und Verwendung gering, bzw. in den Medien wenig diskutiert, kann Nachhaltigkeit in der Markenkommunikation vernachlässigt werden. Die Chancen, die sich aus der Besetzung einer Marke mit Nachhaltigkeitswerten ergeben sind meist gering. Als Beispiel können Parfums dienen. Es ist unwahrscheinlich, dass sich ein Segment entwickelt, das mit Inhaltsstoffen aus nachhaltigem Anbau unter Einhaltung der Menschenrechte wirbt. Die Verwendung von Parfums stellt ebenfalls keine Belastung der Umwelt dar.

Lediglich das populäre Sentiment von Inklusion und Diversität ergibt die Chance, soziale Einflüsse zu nutzen um attraktive Produktkonzepte zu entwickeln. Das ist eine Strategie, die Calvin Klein bereits im Jahr 1994 mit seinem Duft ‚CK1 for a Man or a Woman‘ für sich entdeckte.

Im starken Kontrast dazu steht das Beispiel der Haushaltsreiniger. Sowohl die Herstellung als auch die Verwendung dieser Chemikalien sind umwelttechnisch als kritisch einzustufen.

Erfolgreiche Marken der Vergangenheit, wie etwa ‚Dan Klorix‘ fokussierten die Markenkommunikation auf Effektivität. Sie nutzten dabei Inhaltsstoffe, wie hier Chlor, um das Produktversprechen glaubwürdig zu machen. Solche Kommunikation ist zur heutigen Zeit, in der Konsumenten versuchen die Belastung der Umwelt mit aggressiven Substanzen zu begrenzen eine Hypothek.

Die Marke ‚Cillit Bang‘ warb zu ihren besten Zeiten mit der Visualisierung einer angelaufenen Kupfermünze, die aufgrund der ‚kraftvollen‘ Reinigung ihren ursprünglichen Glanz zurückerhielt. Mit dem

<sup>25</sup> Torres, C.A.C., et al.: Four Case Studies on Corporate Social Responsibility: Do Conflicts Affect a Company's Corporate Social Responsibility Policy? In: Utrecht Law Review, Vol. 8, No. 3, November 2012, S. 53 ff.

<sup>26</sup> Glose, J.: Warum Nestlé so Unbeliebt ist, 2019, in Handelsblatt, 5.10.2019

<sup>27</sup> Vgl. Kapitel 3.1.

wachsenden Umweltbewusstsein der Konsumenten ließ der Markenerfolg jedoch nach und man wechselte das Produktkonzept zuletzt in ‚natürlich kraftvoll mit Zitronensäure‘.

Unter solchen Umständen kann Nachhaltigkeit im Markenkonzept einen Wettbewerbsvorteil bedeuten. Die Marke ‚Frosch‘, setzt bereits seit ihrer Einführung im Jahr 1986 auf Umweltverträglichkeit. Sie wirbt mit ‚Bioqualität‘ und hautschonender, ‚neutraler‘ Reinigung. Bei der Verpackung kommt ausschließlich Recyclingplastik zum Einsatz. Das Markenmaskottchen kommuniziert Natur und der deutsche Name Regionalität. Der Marke ist es so gelungen eine führende Position in einem wettbewerbsintensiven Markt zu erzielen. Dabei ist es bemerkenswert, wie gering der Stellenwert des eigentlichen Produktnutzens der effektiven Reinigung in der Kommunikation noch ist.

Ein Beispiel für einen Markt, bei dem oftmals die Herstellung aber weniger die Verwendung mit Nachhaltigkeitsrisiken behaftet ist, sind Obst und Gemüse. Bei der Herstellung kommen regelmäßig schädliche Düngemittel oder auch Pestizide zum Einsatz. Die Ernte findet nicht selten durch Minderjährige statt, die oft zusätzlich noch den eingesetzten Giftstoffen ausgesetzt sind. Bei exotischen Früchten spielen außerdem häufig der Verlust von Regenwald und die Ausnutzung lokaler Bauern eine Rolle.

Eine Marke auf Nachhaltigkeit aufzubauen, um eine marktbeherrschende Position zu erzielen ist in diesem Fall jedoch schwierig, da der Kommunikationsträger Verpackung oft entfällt und die Größe und Fragmentierung der Teilsegmente den Einsatz von Werbemedien selten zulässt.

Dennoch hat sich bei Agrarprodukten ein ‚Bio‘ Segment entwickelt, in dem eine Preisprämie gegenüber herkömmlichen Produkten erzielt wird. Die Einstufung als ‚biologisches‘ Produkt wird durch die Einhaltung vorgegebener Regeln bei der Produktion erzielt und in Form eines Siegels zertifiziert<sup>28</sup>. Auch für den Schutz des Regenwaldes und der fairen Behandlung lokaler Landwirte existieren derartige Siegel<sup>29</sup>.

Das Unternehmen muss vor Einsatz einer solchen Strategie eine Rentabilitätsanalyse durchführen. Die Kosten liegen entweder in aufwendigeren Produktionsprozessen oder in Gebühren für die Zertifizierung. Der Nutzen liegt dagegen in möglichen Preisprämien oder in der Reduktion von Nachhaltigkeitsrisiken. Zusammengefasst lässt sich also feststellen, dass

Nachhaltigkeit, in Abhängigkeit von der Produktkategorie als wichtiger Faktor bei der Kommunikation an Verbraucher berücksichtigt werden sollte. Eine Vernachlässigung kann erhebliche Risiken bedeuten, allerdings kommt es dabei auf das spezifische Profil der Kategorie an.

Bei Sortimenten, in denen Nachhaltigkeit keine große Rolle für Herstellung oder Verwendung spielt, kann die Kommunikation ethischer Aspekte dennoch zu einer Modernisierung beitragen.

In Produktkategorien mit ausgeprägten Risiken in der Leistungserstellung und -verwertung kann ein Fokus auf Nachhaltigkeit einen Wettbewerbsvorteil bringen. Besteht das Ziel darin, Nachhaltigkeitsrisiken zu begrenzen, liegt eine Alternative zur aktiven Kommunikation in der Zertifizierung mit Hilfe von Nachhaltigkeitssiegeln. Die Kosten einer solchen defensiven Strategie sollten bei der (Preis-) Kalkulation berücksichtigt werden.

Während Konsumentenstudien zu beweisen scheinen, dass eine wachsende Bereitschaft besteht Nachhaltigkeit zu vergüten, muss der Wert solcher Strategien im Einzelfall auf Basis einer gründlichen Marktanalyse ermittelt werden.

## Zusammenfassung

Der Aufsatz hat sich mit dem weiten und oft diffus verwendeten Begriff der Nachhaltigkeit im Rahmen der Unternehmenskommunikation beschäftigt. Auf der Basis des Stakeholder Value Ansatzes wurden die wichtigsten Zielgruppen von Nachhaltigkeitskommunikation identifiziert. Daraufhin wurde untersucht, welche Art von Kommunikation den Unternehmenszielen gerecht wird.

Investoren, Konsumenten, aktuelle und potenzielle Arbeitskräfte wurden als wichtige Adressaten der Unternehmenskommunikation identifiziert, die jeweils eigene Kommunikationsstrategien erfordern.

Dabei ergeben sich Synergien zwischen dem Employer Branding und der Öffentlichkeitsarbeit im weiteren Sinn. Das Narrativ eines modernen, werteorientierten Unternehmens legt die Orientierung an den ESG-Kriterien des Kapitalmarktes für die Imagebildung des Unternehmens nahe, wobei besonders die ökologischen und sozialen Aspekte eine Rolle spielen. Ein Wettbewerbsvorteil lässt sich am Arbeitsmarkt hingegen durch Nachhaltigkeit nur in wenigen Branchen erzielen, da die Berufs- und Arbeitgeberwahl noch von anderen Kriterien bestimmt wird. Ein modernes, werteorientiertes Image erscheint eher als Hygienefaktor im Wettbewerb um die besten Arbeitskräfte.

28 Kommission der Europäischen Gemeinschaften: Was soll mit dem Bio Logo erreicht werden, in Internet: [https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/farming/organic-farming/organic-logo\\_de](https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/farming/organic-farming/organic-logo_de), tatsächlich existiert eine Vielzahl unterschiedlicher Bio Siegel, vgl. [https://de.wikipedia.org/wiki/Liste\\_von\\_Bio-Siegeln](https://de.wikipedia.org/wiki/Liste_von_Bio-Siegeln)

29 Vgl. Schulz, S.C.: Fairtrade-Siegel: das Siegel für fairen Handel, 2021 und derselbe: Rainforest Alliance: Siegel mit neuem Nachhaltigkeitsstandard, 2021 bei Utopia: <https://utopia.de/siegel/>



In den Investor Relations ist das Ziel, die geringst möglichen Kapitalkosten zu erreichen. Kapitalkosten werden traditionell von Rendite und Risikoerwartungen beeinflusst. In jüngerer Zeit erwarten Anleger zunehmend auch ein nachhaltiges Management. Ein Unternehmen qualifiziert sich durch Aufnahme in einen der wichtigen Sustainability Indices als nachhaltiges Investment und in Zukunft auch durch die Einschätzung als ‚Green Investment‘ im Rahmen der EU-Taxonomie.

Auch hier ist Nachhaltigkeit eine notwendige aber keine hinreichende Bedingung für niedrige Kapitalkosten. Ist die Einstufung als nachhaltig erfolgt, bestimmen nach wie vor Risiko und Ertrag die Gunst der Investoren. Gelingt es einem Unternehmen nicht, als nachhaltig eingestuft zu werden kann es seine Aktivitäten von unabhängigen Rating Agenturen beurteilen lassen und die Ergebnisse in den Investor Relations nutzen. Effektive Kommunikation durch das Unternehmen im Rahmen der nichtfinanziellen Berichterstattung spielt eine entscheidende Rolle, da Einstufungen und Ratings ausschließlich auf der Basis öffentlich zugänglicher Information stattfinden. In der Markenkommunikation kann dagegen Nachhaltigkeit zum Wettbewerbsvorteil werden. Dabei kommt es auf die Produktkategorie an. Sind Herstellung und/ oder Konsum eines Markenartikels mit Nachhaltigkeitsrisiken verbunden, können Konzepte, die den verantwortungsvollen Umgang mit der Natur und der Gesellschaft in den Vordergrund stellen Marktanteilsgewinne auslösen. ■

Dr. Oliver Knop

#### Quellen:

- Bowen, H.R.:** Social Responsibilities of the Businessman, Harper & Row, Hrsg., NY 1953  
**Boucher, J., Friot, D.:** Primary Micro Plastics in the Ocean, a Global Evaluation of Sources, 2017  
**Carroll, A.B.:** The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, in: Business Horizons, 1991, 34(4), S. 39-48  
**Düchting, M.:** Suicides in Answer to Apple's and Foxconn's Unethical Behaviour, 2015



■ Dr. Oliver Knop unterrichtet seit 2020 an der accadis Hochschule in Bad Homburg nachhaltiges Management und Marketing. Zuvor war er über 30 Jahre im Management führender internationaler Konzerne tätig. Er begann seine Karriere bei P&G und war danach für Colgate Palmolive, u.a. in New York, Genf und Paris tätig. Seit 2014 war er Geschäftsführer für Lavazza im deutschsprachigen Raum. Er promovierte 1991 am Lehrstuhl für Internationales Management der Universität Hamburg.

- Fink, L.:** A Fundamental Reshaping of Finance, in: BlackRock, Letter to Shareholders, 2020, im Internet: <https://www.blackrock.com/individual/larry-fink-ceo-letter>
- Freeman, R.E.:** Strategic Management: A Stakeholder Approach, Cambridge, Mass. 1983, S. 140 f.-
- Friedman, M.:** The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, in: The New York Times, September 13, 1970, S 32-33
- FTSE-Russell (Hrsg.):** ESG Ratings and Data Model, im Internet: [www.ftserussell.com/data/sustainability-and-esg-data/esg-ratings](http://www.ftserussell.com/data/sustainability-and-esg-data/esg-ratings)
- FTSE-Russell (Hrsg.):** ESG Criteria, im Internet: [www.ftserussell.com/data/sustainability-and-esg-data/esg-ratings](http://www.ftserussell.com/data/sustainability-and-esg-data/esg-ratings)
- Glose, J.:** Warum Nestlé so Unbeliebt ist, 2019, in Handelsblatt, 5.10.2019
- Knöpfel, I.:** ESG-Kriterien, 2004, im Internet: <https://www.institutional-money.com/magazin/produkte-strategien/artikel/wer-hats-erfunden-60316/>
- Kommission der Europäischen Gemeinschaften:** A European Green Deal, 2019, PDF im Internet: <https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal>
- Kommission der Europäischen Gemeinschaften:** EU-Taxonomie Grundlagen, 2022, im Internet: <https://eu-taxonomy.info/de/info/eu-taxonomie-grundlagen>
- Kommission der Europäischen Gemeinschaften:** Was soll mit dem Bio Logo erreicht werden, in Internet: [https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/farming/organic-farming/organic-logo\\_de](https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/farming/organic-farming/organic-logo_de)
- Schulz, S.C.:** Fairtrade-Siegel: das Siegel für fairen Handel, 2021, Utopia: <https://utopia.de/siegel/>
- Schulz, S.C.:** Rainforest Alliance: Siegel mit neuem Nachhaltigkeitsstandard, 2021 bei Utopia: <https://utopia.de/siegel/>
- McKinsey & Company:** The Net Zero Transition, What it Would Cost, What it Would Bring, 2022, im Internet: [www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/the-net-zero-transition-what-it-would-cost-what-it-could-bring](http://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/the-net-zero-transition-what-it-would-cost-what-it-could-bring)
- PWC (Hrsg.):** The EU taxonomy and the acceleration of sustainable finance; 2022, im Internet: [www.pwc.com/jp/en/knowledge/column/taxonomy-and-sustainable-finance.html](http://www.pwc.com/jp/en/knowledge/column/taxonomy-and-sustainable-finance.html)
- Statista (Hrsg.):** Verteilung der Beratungsanfragen bei der Antidiskriminierungsstelle des Bundes nach Diskriminierungsmerkmal in Deutschland 2020, im Internet: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1123809/umfrage/diskriminierung-in-deutschland-nach-diskriminierungsmerkmal/>
- The United Nations:** The UN Global Compact, CSR Compass, 2000, im Internet: [www.csrcompass.com/un-global-compact](http://www.csrcompass.com/un-global-compact)
- The United Nations:** Universal Declaration of Human Rights, 1948, im Internet: [www.ohchr.org/en/human-rights/universal-declaration/translations/english](http://www.ohchr.org/en/human-rights/universal-declaration/translations/english)
- The United Nations:** Sustainable Development Goals, 2015, im Internet: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/development-agenda/>
- Torres, C.A.C., et al.:** Four Case Studies on Corporate Social Responsibility: Do Conflicts Affect a Company's Corporate Social Responsibility Policy? In: Utrecht Law Review, Vol. 8, No. 3, November 2012, S. 53 ff.
- Total Energy (Hrsg.):** Net Zero in 2050, Together with Society, 2022, im Internet: <https://totalenergies.com/company/transforming/ambition/net-zero-2050>
- Viva Con Agua (Hrsg.):** WASH Projekte, 2022, in Internet, <https://www.vivaconagua.org/wasserprojekte/>
- von Carlowitz, H.C.:** Nachhaltigkeit, 1713, im Internet: [www.forstwirtschaft-in-deutschland.de/forstwirtschaft/nachhaltigkeit/](http://www.forstwirtschaft-in-deutschland.de/forstwirtschaft/nachhaltigkeit/)
- von Moll, S.:** Ök katastrophe vor New Orleans, in pnn.de, 2015, im Internet: [www.pnn.de/ueberregionales/panorama/von-sebastian-moll-oelkatastrophe-vor-new-orleans/22153794.html](http://www.pnn.de/ueberregionales/panorama/von-sebastian-moll-oelkatastrophe-vor-new-orleans/22153794.html)
- Wagner, P.:** Umweltverschmutzung, in Statista 2018, im Internet: [de.Statista.com](http://de.Statista.com)