

Number 85 / 2015

## Working Paper Series

by the University of Applied Sciences bfi Vienna



# Charakterisierung eines Begriffes der sozioökonomischen Nachhaltigkeit für Headquarterstandorte

April 2015

**Andreas Nachbagauer**  
Fachhochschule des bfi Wien

Gefördert von



StoDt+Wien

**Hinweis des Herausgebers:** Die in der Working Paper Serie der Fachhochschule des bfi Wien veröffentlichten Beiträge enthalten die persönlichen Ansichten der AutorInnen und reflektieren nicht notwendigerweise den Standpunkt der Fachhochschule des bfi Wien.

## Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung .....	5
2	Entwicklung des Nachhaltigkeitsbegriffes .....	6
3	Handlungsfelder der Nachhaltigkeit.....	7
3.1	Nachhaltigkeitsmodelle .....	8
3.1.1	Starke vs. schwache Nachhaltigkeit .....	8
3.1.2	Drei-Dimensions-Modelle .....	9
3.2	Werteorientierte Nachhaltigkeitskonzepte .....	11
3.3	Instrumente und Praxiskonzepte .....	12
4	Sozioökonomische Nachhaltigkeit aus Stakeholder-Sicht .....	14
4.1	Stakeholderidentifikation.....	14
4.2	Zielkonflikte und Synergien.....	15
5	Sozioökonomischer Nachhaltigkeitsbegriff für Headquarterstandorte .....	18
5.1	Integrierter Nachhaltigkeitsbegriff .....	19
5.2	Nachhaltigkeit am Standort.....	19
5.3	Globale Verantwortung .....	21
6	Literatur.....	23

## Abstract

Nachhaltigkeit ist eine Antwort auf strukturelle Probleme gegenwärtiger Gesellschaften und deren globaler Dimensionen: Es ist das viel diskutierte Versprechen der Zukunftsfähigkeit von Gesellschaften in ökologischer, ökonomischer und sozialer Hinsicht, eingebettet in mehr Gerechtigkeit für derzeitige und zukünftige Generationen sowie einer globalen Solidarität und Verantwortlichkeit. Dem gegenüber ist die Diskussion der Nachhaltigkeit für Headquarter und deren Wirkung auf Standorte unterbelichtet. Dieser Beitrag zielt darauf ab, eine erste Bestandsaufnahme zur Charakterisierung eines Begriffes der Nachhaltigkeit für regionale Headquarter und ihre Standorte zu leisten.

In einem ersten Schritt werden aktuelle Nachhaltigkeitsbegriffe untersucht. Ausgehend von der Annahme, dass Nachhaltigkeit immer auch ein interessengeleitetes Konzept ist, werden Stakeholder für Standortansiedlungen regionaler Headquarter definiert und exemplarisch Konflikte und Synergien der Interessen vorgeführt. Auf dieser Grundlage wird eine umfassende Charakterisierung des Begriffes der sozioökonomischen Nachhaltigkeit für Headquarterstandorte entwickelt. Dieser Begriff umfasst vor allem ökonomische und soziale Aspekte aus Sicht der Headquarter und der Standortregion: Zu nennen sind hier Politik und Verwaltung, Unternehmen, ArbeitnehmerInnen und weitere betroffene Gruppen des Standorts des regionalen Headquarters.

Regionale Headquarter stehen in einem besonderen Spannungsverhältnis zwischen Mutterunternehmen, eigenen Interessen und Niederlassungen. Auf der Grundlage einer globalen Verantwortlichkeit und Solidarität wird daher der Nachhaltigkeitsbegriff um ökonomische, soziale und ökologische Verantwortung für Tochterunternehmen, deren Standortländer und Stakeholdergruppen erweitert.

*Sustainability is a response to structural problems of contemporary societies and their global dimensions: It is the promise of a future-oriented society in environmental, economic and social terms, embedded in more justice for present and future generations as well as a global solidarity and responsibility. Contrary to this claim the discussion of sustainability of headquarters and their effects on their sites lacks attention. This article aims to provide a provisional inventory for the characterization of the term of sustainability of regional headquarters and their locations.*

*In a first step, current concepts of sustainability are examined. Starting from the assumption that sustainability is a concept based on interests, stakeholders of regional headquarters are defined and some examples for conflicts and synergies are presented. On this basis, a comprehensive characterization of the concept of the socio-economic sustainability is being developed for headquarter locations. This includes above all economic and social aspects of the headquarters and the region of site: Politics and administration, companies, employees and other person affected by the site of the regional headquarter.*

*Regional headquarters are in a special tension between the mother company, own interests and subsidiaries. On the basis of global responsibility and solidarity the concept of sustainability has to be widened to include economic, social and ecological responsibility for subsidiaries, their site countries and stakeholder groups on these sites.*

## 1 Einleitung

In den letzten Jahrzehnten sind ökologische, soziale und ökonomische Folgekosten der Wachstumsdynamik kapitalistischer Gesellschaften unübersehbar geworden. Zu diesen Folgekosten zählen unter anderem der Verbrauch knapper Ressourcen, der steigende Energieverbrauch und der Klimawandel (Steurer 2002). Aus einer globalen Perspektive kommen wachsende Weltbevölkerung, Armut und Umweltzerstörung dazu, seit der Finanzkrise 2008 die hohe strukturelle Arbeitslosigkeit, gravierende Einkommensunterschiede und ökonomische und soziale Verwerfungen.

Die Idee der nachhaltigen Entwicklung ist eine Antwort auf strukturelle Probleme gegenwärtiger Gesellschaften und deren globaler Dimensionen: Nachhaltigkeit ist das Versprechen einer Zukunftsfähigkeit von Gesellschaften in ökologischer, ökonomischer und sozialer Hinsicht, eingebettet in mehr Gerechtigkeit sowohl innerhalb der lebenden als auch zukünftiger Generationen und einer globalen Solidarität und Verantwortlichkeit.

Gegenüber der breiten Diskussion der Nachhaltigkeit in Medien, Politik und Weltöffentlichkeit zeigt sich, dass Nachhaltigkeit und eine nachhaltige Wirkung von Headquartern auf den Standort unterbelichtet sind, eine explizite Betrachtung der Headquarter multinationaler Unternehmen in dieser Debatte ist randständig (Ecosense 2011).

Dieser Beitrag zielt darauf ab, eine erste Bestandsaufnahme zur Charakterisierung des Begriffes der sozioökonomischen Nachhaltigkeit für – vor allem regionale – Headquarterstandorte zu leisten.

Regionale Headquarter stehen dabei in einem besonderen Spannungsverhältnis. Auf der einen Seite sind sie Sitz eines Managements, sie vereinen strategische Aufgaben mit der Steuerung untergeordneter Einheiten, verfügen häufig über Forschungs- und Entwicklungszentren und einen Vertriebsanteil. Zum anderen sind sie, soweit sie als regionale Headquarter in einen größeren Konzern eingebettet sind, intermediär zwischen Eigentümer oder Muttergesellschaft und ausführenden Unternehmens(teilen) (Wanner 2006, Schuh 2013). Damit sind sie zugleich Management – sie üben Steuerungsfunktionen gegenüber anderen aus – und Empfänger von (strategischen) Vorgaben. Umgekehrt fungieren sie auch als Transporteur von Interessen und Anliegen der einzelnen Standorte nach „oben“ in die Zentrale (Werth 2006).

In einem ersten Schritt werden aktuelle Nachhaltigkeitsbegriffe untersucht sowie Felder und Prinzipien der Nachhaltigkeit dargelegt. Ausgehend von der Annahme, dass Nachhaltigkeit immer auch ein interessengeleitetes Konzept ist, werden in einem nächsten Schritt Stakeholder für Standortansiedlungen regionaler Headquarter definiert und exemplarisch Konflikte und Synergien der Interessen hinsichtlich Nachhaltigkeit vorgeführt. Auf dieser Grundlage wird abschließend eine umfassende Charakterisierung eines Begriffes der sozioökonomischen Nachhaltigkeit für Headquarterstandorte entwickelt.

## 2 Entwicklung des Nachhaltigkeitsbegriffes

Der Begriff „Nachhaltigkeit“ weist eine lange Geschichte auf. Die erstmalige Erwähnung des Begriffes in der Forstwirtschaft zu Beginn des 18. Jahrhunderts durch Hannß Carl von Carlowitz (1713) enthielt schon die wesentlichen Elemente auch des heutigen Verständnisses: Die Notwendigkeit, Wirtschaft und Natur miteinander in Einklang zu bringen und Wachstum in langfristigen, sich selbst stabilisierenden Zyklen zu begreifen (Hauff/Kleine 2009). Es bedurfte allerdings erst ökologischer, ökonomischer und sozialer Krisen, bis die Nachhaltigkeit als ein handlungsleitendes Prinzip des Wirtschaftens anerkannt wurde.

Im globalen Kontext hat das Konzept seinen Ursprung in den frühen Jahren der 1970er, wichtige Stationen sind der Bericht „Grenzen des Wachstums“ des „Club of Rome“ (Meadows et al. 1972) und dessen Nachfolgeberichte (z.B.: Meadows et al. 1993; Weizsäcker et al. 1995), im deutschsprachigen Raum vertreten vor allem durch das Wuppertal-Institut (Weizsäcker 1997). Auf globaler Ebene stellt der „Brundtland-Bericht“ der UN-Kommission für Umwelt und Entwicklung (United Nations 1987) einen Meilenstein dar. Aus diesem Dokument stammt auch die wohl bekannteste und im deutschsprachigen Raum meistverwendete Definition von Nachhaltigkeit:

*„Nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, die gewährleistet, dass künftige Generationen nicht schlechter gestellt sind, ihre Bedürfnisse zu befriedigen, als gegenwärtig lebende.“*  
(Hauff 1987: 46)

Ein zweiter Entwicklungsstrang betont die ethischen und moralischen Verpflichtungen, die Unternehmen zu erfüllen haben. Auf Unternehmensebene bedeutet dies vor allem Unternehmensethik und Führungsethik, beides Themen mit einer weit vor die Industrialisierung zurückreichenden Tradition (Karmasin 1996; Karmasin/Litschka 2008; Göbel 2013). Die Wirtschaftsethik auf globaler Ebene wurde vor allem von der Entwicklungszusammenarbeit (nicht zuletzt im Rahmen der UNO) beeinflusst und zielt auf eine gerechtere Welt ab (Leiserowitz et al. 2005).

Die Rio-Deklaration zu Umwelt und Entwicklung fordert „auf Basis des Grundsatzes, dass das Recht auf Entwicklung so erfüllt werden muss, dass Entwicklungs- und Umweltschutzbedürfnissen heutiger und künftiger Generationen in gerechter Weise entsprochen wird, entwicklungs- und umweltpolitische Grundprinzipien zur Armutsbekämpfung, zur Bevölkerungspolitik, zum Recht auf Entwicklung für die bisherigen Entwicklungsländer und zur Anerkennung der Industriestaaten als Hauptverursacher der Umweltprobleme“ ein (United Nations 1992).

Ein zentrales Ergebnis der Rio-Konferenz war das entwicklungs- und umweltpolitische Aktionsprogramm Agenda 21, das als „lokale Agenda“ auch von kommunaler Bedeutung ist (Agenda 21-Treffpunkt 2015). Die Agenda 21 „umfasst sozioökonomische Fragen (Armut, Gesundheit, Demografie oder Konsumverhalten), ökologische Aspekte (Klima, Wald, Wüsten, Meere, Artenvielfalt usw.), die Perspektive von Zielgruppen und Akteuren (Frauen, Kindern, Nichtregierungsorganisationen, lokalen Initiativen, Industrie usw.) sowie Fragen geeigneter Umsetzungsinstrumente (internationale Kooperation, Bildung und Wissenschaft, Technologietransfer, Institutionen usw.).“ (Grunwald/Kopfmüller 2010: 25 f.).

### 3 Handlungsfelder der Nachhaltigkeit

Heute wird in der Nachhaltigkeitsdiskussion regelmäßig auf die Triple-Bottom-Line verwiesen: Darunter wird die dreifache Rechenschaftslegung eines Unternehmens in ökologischen, sozialen wie auch ökonomischen Belangen verstanden (Elkington 2004). Nachhaltigkeit wurde schon im Brundtland-Bericht nicht nur als Schutz und Erhalt des natürlichen Erbes verstanden, sondern auch der wirtschaftlichen Errungenschaften und sozialen Institutionen unserer Gesellschaft. Die Unterteilung in die drei Bereiche der Nachhaltigkeit hat sich im Laufe der 1990er Jahre international etabliert und ist seitdem der Ausgangspunkt vieler verschiedener Nachhaltigkeitsdefinitionen und der meisten Nachhaltigkeitsstrategien und -konzepte (Hauff/Kleine 2009).

Nachhaltigkeit wird am ehesten – und historisch verständlich – mit ökologischem Denken und dem Ziel des Erhaltes einer intakten Umwelt assoziiert. Das Ziel der ökologischen Nachhaltigkeit ist die weitsichtige Nutzung eines Systems, das den Fortbestand der natürlichen Ressourcen und des ganzen Ökosystems sichert (Pufé 2012).

Die ökonomische Nachhaltigkeit beschreibt das Ziel einer beständigen Wirtschaftsstrategie. Organisationen und ganze Volkswirtschaften sollen nicht über ihre Verhältnisse leben. Daher stehen auch langfristige Strategien und Ertragsziele – im Gegensatz zum Kurzfristdenken einer Optimierung des einseitig verstandenen Shareholder-Value – im Vordergrund (Dyllick/Hockerts 2002, Promberger et al. 2006). Stark umstritten ist, inwieweit Wachstum – sowohl auf Unternehmensebene als auch auf volkswirtschaftlicher Ebene – mit dem Ziel der ökologisch begrenzten ökonomischen Nachhaltigkeit vereinbar ist (Welzer/Wiegandt 2013). Konzepte eines Null- oder gar Negativ-Wachstums (Jackson 2013; Leipprand/aus dem Moore 2012) stehen hier Vorstellungen gegenüber, die von der Möglichkeit eines ressourcenschonenden qualitativen Wachstums sprechen.

Die dritte Säule, die der sozialen Nachhaltigkeit, setzt sich mit der Verantwortung gegenüber der Gesellschaft auseinander. Diese zielt allgemein auf „Gerechtigkeit, Sicherheit und Frieden“ (Balderjahn 2013). Darunter fallen u.a. die Ermöglichung der Befriedigung des Grundbedarfs zum Leben, soziale Stabilität, faire Arbeitsbedingungen, Gesundheit, Bildungschancen, Altersversorgung und individuelle Freiheit. Die Europäische Union versteht unter einer sozial nachhaltigen Entwicklung die

*„Förderung einer demokratischen, gesunden, sicheren und gerechten Gesellschaft, die sich auf soziale Integration und Zusammenhalt stützt, die Grundrechte und die kulturelle Vielfalt achtet, die Gleichstellung von Männern und Frauen gewährleistet und Diskriminierung jeglicher Art bekämpft.“ (Rat der Europäischen Union 2006).*

Wesentliches Element der sozialen Nachhaltigkeit ist der Erhalt und die Förderung des Sozialkapitals. Konkret versteht man darunter den Zusammenhalt der Gesellschaft und das Bestehen von sozialen Netzwerken. Sozialkapital kann in vier Dimensionen aufgegliedert werden, welche sich mit der Idee der nachhaltigen Entwicklung vereinbaren lassen:

- *„Die soziale Integration gesellschaftlicher Gruppen, aber auch von Unternehmen;*
- *horizontale soziale Verbindungen innerhalb von Gemeinschaften wie beispielsweise mittelständische Unternehmen mit ihren Stakeholdern;*

- *die Beziehung zwischen Staat und Zivilgesellschaft;*
- *die Qualität der Regierungsinstitutionen.“ (Hauff 2011)*

Ergänzt wird die soziale Dimension der Nachhaltigkeit um Gerechtigkeitsvorstellungen. Diese Schwerpunktsetzung in der Nachhaltigkeitsdiskussion wurde einerseits für einer Gender- und Diversity-Perspektive fruchtbar gemacht (Hanappi-Egger 2012), andererseits stellt sie eine Verknüpfung zu einer globalen Entwicklungsperspektive dar (United Nations 2015).

Im wirtschaftlichen Kontext versteht man unter sozialer Nachhaltigkeit den verantwortungsvollen Umgang mit den im Unternehmen beschäftigten MitarbeiterInnen. Dazu zählt eine gerechte Behandlung von allen Beschäftigten, die Gleichbehandlung von Männern und Frauen, bei Faktoren wie ethnischer Abstammung, Zugehörigkeit zu einer Religionsgemeinschaft oder politischer Einstellung (Hauff 2011).

Die Gültigkeit und Sinnhaftigkeit dieser Dreiteilung ist durchaus umstritten. Dennoch hat sich – nicht zuletzt aus pragmatischen Gründen – dieses Modell durchgesetzt. Auch wir folgen zunächst dieser Einteilung, werden jedoch in der Folge auf die Problematik von Zielkonflikten und Synergien eingehen.

### **3.1 Nachhaltigkeitsmodelle**

Auch wenn sich alle drei Dimensionen, also Ökologie, Ökonomie und Soziales, in allen Nachhaltigkeitsmodellen zumindest im Ansatz wiederfinden, so unterscheiden sich die Ansätze doch hinsichtlich der Gewichtung der einzelnen Dimensionen.

#### **3.1.1 Starke vs. schwache Nachhaltigkeit**

Eine erste Unterscheidung betrifft den Vorrang der ökologischen Dimension vor den anderen beiden oder deren Gleichwertigkeit. Dabei kann zwischen schwacher und starker Nachhaltigkeit unterschieden werden (Steurer 2001; Grunwald/Kopfmüller 2006; Döring 2004).

Im Rahmen einer schwachen Nachhaltigkeit wird die Möglichkeit gesehen, dass sich verschiedene Ressourcen gegenseitig kompensieren können, d.h. eine ökologische oder soziale Ressource lässt sich durch den Verbrauch einer anderen ersetzen und ausgleichen. So kann der Erschöpfung einer Ressource durch eine technologische Weiterentwicklung begegnet oder zumindest den Folgen ausgewichen werden, oder es wird eine natürliche Ressource durch Ressourcen, welche durch den Menschen hergestellt werden, ersetzt.

Als starke Nachhaltigkeit wird der Ansatz bezeichnet, in dem die Ökologie über die anderen Dimensionen gestellt wird, da sie die Grundlage für das (Über-)Leben bildet. Die Substituierbarkeit von Ressourcen ist auch in diesem System möglich, jedoch nur zwischen Human- und Sachkapital und innerhalb verschiedener natürlicher Ressourcen. Ein Austausch oder Ersetzen von natürlichen Ressourcen durch Human- oder Sachkapital ist hier nicht oder nur unzureichend vorstellbar.

Beide Positionen sind letztlich in voller Konsequenz praktisch nicht durchsetzbar. Weder sind, wie es die schwache Nachhaltigkeit fordert, alle Ressourcen vollkommen substituierbar, noch ist die starke



Nachhaltigkeitsposition haltbar, da die Forderung, natürliche Ressourcen, welche nicht ersetzt werden können, auch nicht zu verbrauchen, weil diese ansonsten unwiederbringlich für zukünftige Generationen verloren wären, nicht durchsetzbar ist (Döring 2004).

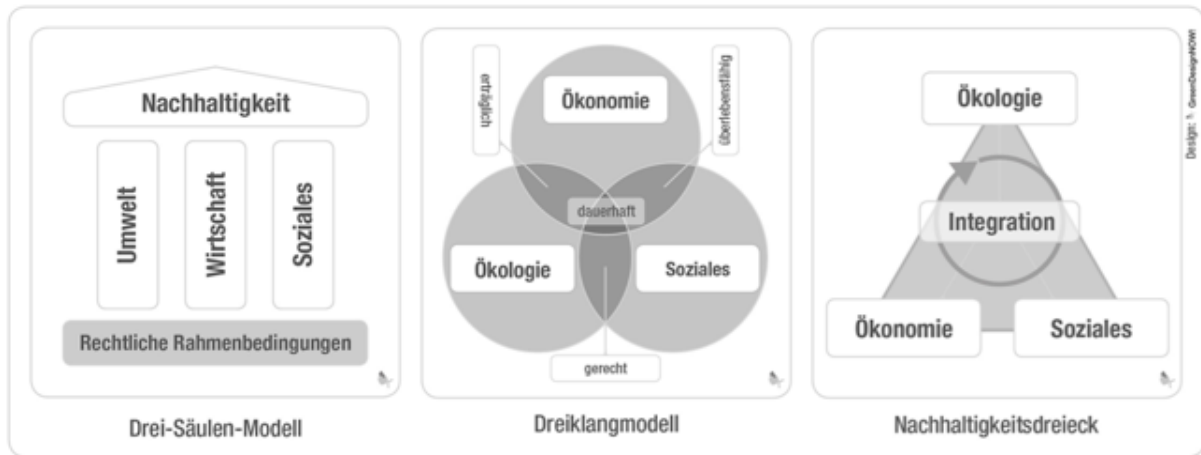
Wir folgen hier einem mittleren Weg (Grunwald/Kopfmüller 2006), der einerseits einen teilweisen Ersatz zulässt, jedoch absolute Grenzen respektiert. Dafür liefern Grunwald und Kopfmüller (2012: 57) zwei Argumente. Zum einen: „Die Umsetzung des Gerechtigkeitspostulats und die Wahrnehmung von Verantwortung erfordern prinzipiell die Einbeziehung aller Dimensionen der gesellschaftlichen Entwicklung.“ Zum anderen: „Die ethische Frage, auf welche Hinterlassenschaft kommende Generationen einen Anspruch haben, lässt sich nicht rein ökologisch beantworten. Neben den natürlichen Lebensgrundlagen bilden auch ökonomische, soziale und kulturelle Werte Ressourcen, die in ihrer Gesamtheit die Basis für die Befriedigung menschlicher Bedürfnisse bilden.“ Einige VertreterInnen der mittleren Position gehen von einer zweistufigen Nachhaltigkeitsregel aus. Für kritische Bestände gilt die starke Nachhaltigkeit, darüber hinaus kann zu Zwecken der Wohlfahrtssteigerung eine schwache Nachhaltigkeit realisiert werden (Hauff/Kleine 2009). Andere VertreterInnen bevorzugen die Idee der ausgewogenen Nachhaltigkeit, definiert als Befriedigung der weltweiten Grundbedürfnisse und Verbesserung der Lebensqualität gegenwärtiger und zukünftiger Generationen (Steurer 2001). Beiden Konzepten der mittleren Position sind jedoch die Abgrenzungsproblematik der Begriffe, die Frage der praktischen Definition (zum Beispiel des Existenzminimums, der Lebensqualität) und die offene Frage der Steuerbarkeit gemeinsam.

### **3.1.2 Drei-Dimensions-Modelle**

Die Mehrheit der AutorenInnen fordert eine gleichmäßige Berücksichtigung aller drei Dimensionen: Ökologie, Ökonomie und Soziales. Programmatisch hält Elkington (1999: 75) fest: „It is not possible to achieve a desired level of ecologic or social, and environmental sustainability (separately), without achieving at least a basic level of all three forms of sustainability, simultaneously.“ Um effektiv und effizient für mehr und vor allem für langfristige Nachhaltigkeit sorgen zu können, ist es also von wesentlicher Bedeutung, alle drei Dimensionen zu berücksichtigen. Optimal wäre es, jede Dimension in gleichem Maße einzubeziehen. In den meisten Fällen kommt es jedoch zu Problemen mit der Gewichtung und mit dem Setzen der Prioritäten. Weil Zielkonflikte zwischen den einzelnen Faktoren häufig auftreten, sind Trade-off-Entscheidungen zwischen den widersprechenden Zieldimensionen an der Tagesordnung (Steurer et al. 2005; Müller-Christ 2011; 2012).

Wird eine mehr oder weniger große Gleichrangigkeit der drei Komponenten akzeptiert, so kann das Verhältnis dieser drei Elemente unterschiedlich definiert werden: Bei den Nachhaltigkeitsmodellen wird entsprechend grob zwischen drei Möglichkeiten unterschieden: dem Drei-Säulen-Modell, dem Schnittmengen- oder Dreiklangmodell und dem Nachhaltigkeitsdreieck.

**Abbildung 1: Modelle der Nachhaltigkeit**



Quelle: Pufé 2015

### Das Drei-Säulen-Modell

Die älteste Auffassung der nachhaltigen Entwicklung ist das Drei-Säulen-Modell (Jörisen 1999). Diese übernimmt die Vorstellung eines Gebäudes. Dieses steht nur dann solide, wenn es auf gleich starken Grundfesten ruht. Nachhaltige Entwicklung kann daher nur durch das gleichzeitige und gleichberechtigte Umsetzen von umweltbezogenen, wirtschaftlichen und sozialen Zielen erreicht werden. Die Nachhaltigkeit insgesamt ist nur so stark wie die schwächste Säule.

Dieses Modell wurde aus zumindest drei Gründen kritisiert: Durch das Nebeneinander der Säulen scheint eine wechselseitige Unbeeinflussbarkeit der Säulen gegeben zu sein. Es können eine Säule oder gar zwei wegfallen, ohne einen Einbruch zu bewirken („Villa Paletti-Versuchung“). Die Stärke der Säulen kann praktisch gesehen sehr unterschiedlich ausfallen.

### Schnittmengen- oder Dreiklangmodell

Das Schnittmengen- oder Dreiklangmodell betont den integrativen, ineinandergreifenden Zusammenhang der drei Dimensionen (Organisation for Economic Co-operation and Development 2000). Überlappende Kreise betonen, dass zwischen jeweils zwei Bereichen ein engerer Zusammenhang bestehen kann. Beispiele dafür sind umweltfreundliche Mobilität als Schnittmenge aus Ökonomie und Ökologie, Carsharing als Schnittmenge aus Ökonomie und Sozialem oder Umweltbildungsprogramme als Schnittmenge aus Sozialem und Ökologie.

### Das Nachhaltigkeitsdreieck

Das Nachhaltigkeitsdreieck verstärkt den integrativen Charakter der drei Bereiche. Ziel ist es hier, über die qualitative, intuitive Verknüpfung des Schnittmengenmodells hinaus zu einer Berechenbarkeit der (Un-)Ausgewogenheit der Dimensionen zu gelangen. Kleine (2009; Kleine/Hauff 2009) schlägt dafür ein Gleichungssystem  $x + y + z = 100\%$  auf Basis des Gibb'schen Dreiecks vor. Darüber hinaus können einzelnen Aspekte der Nachhaltigkeit innerhalb der Triangel Ökologie – Ökonomie – Soziales eindeutiger

verortet werden. Im (integrierenden) Nachhaltigkeitsdreieck lassen sich alle möglichen Kombinationen darstellen.

Die Ökoeffizienz beispielsweise berührt als ökonomisch-ökologisches Konzept zwei Dimensionen gleichermaßen (50% Ökonomie + 50% Ökologie), während die Biodiversität vorwiegend ein ökologisches Thema (ca. 100% Ökologie) ist. Das zentrale Feld steht für eine Position mit drei etwa gleich großen Erklärungsbeiträgen der Felder.

### **3.2 Werteorientierte Nachhaltigkeitskonzepte**

Als zweite Grundlage der Nachhaltigkeitsdiskussion neben der inhaltlichen Füllung des Begriffes wird eine Reihe von handlungsleitenden Prinzipien vorgeschlagen. Der Vorteil von Prinzipien als Grundlage nachhaltigen Entscheidens liegt in der vermehrten Flexibilität und situativen Anpassung. Zugleich vermögen Prinzipien eine Orientierungsfunktion zu übernehmen (Kates et al. 2005). Ein Nachteil liegt in der unschärferen und allgemeineren Formulierung, die im Extrem in der inhaltleeren Beliebigkeit von wohlklingenden Phrasen mündet.

#### **Prinzipien der Nachhaltigkeit**

Eine Übersicht über die Literatur ergibt eine mehr oder weniger konsistente Liste an Prinzipien. Wesentliche Elemente betreffen dabei neben der Gewichtung der einzelnen Handlungsfelder die Fragen der Gerechtigkeit, der zeitlichen Orientierung und der Partizipation der Betroffenen. Zu den zentralen Prinzipien zählen (Hauff 1987; Steurer 2001; Burschel et al. 2004):

- Prinzip der Ganzheitlichkeit und Integration: Besagt, dass jede Dimension der Nachhaltigkeit ähnlich stark in Entscheidungen miteinbezogen werden soll, siehe dazu auch oben die Diskussion um starke und schwache Nachhaltigkeit sowie die Felder der Nachhaltigkeit;
- Prinzip der intergenerationellen Gerechtigkeit: Gerechtigkeit zwischen den unterschiedlichen Generationen, egal ob bereits existierend oder noch nicht;
- Prinzip der intragenerationellen Gerechtigkeit: Erweitert das obige Prinzip in Sachen Alter, Geschlecht, Rasse, Religion etc.;
- Prinzip der präventiven Langfristorientierung: Beinhaltet die vorbeugende Planung von Maßnahmen anstatt kurzfristig auf Probleme oder Krisen zu reagieren;
- Prinzip der Glocalität: Beinhaltet die Verknüpfung von Globalität und Lokalität;
- Prinzip der Partizipation, Verantwortung und Stakeholder-Beteiligung: Miteinbezug und Mitsprache aller vorhandenen Stakeholder.

#### **Millenniumsdeklaration der UN**

Das dritte umfassende UN-Dokument nach Brundtland-Report und Rio-Deklaration zu Umwelt und Entwicklung stellt die im Jahr 2000 von der General Versammlung der Vereinten Nationen verabschiedete „United Nations Millennium Declaration“ dar (United Nations 2000). Die rund 60 Ziele für Frieden, Entwicklung, Umwelt, Menschenrechte, die Armen und Hungernden bauen explizit auf einem Set an

Grundwerten auf. Damit unterscheidet sich die Millenniumsdeklaration von den stärker an Inhalten orientierten Konzepten.

Die Millenniumsdeklaration umfasst sechs fundamentale Werte (United Nations 2000):

- Freiheit: persönliche Freiheit, Demokratie und BürgerInnenbeteiligung, Abwesenheit von Gewalt, Unterdrückung und Ungerechtigkeit;
- Gleichheit: individuelle und gruppenbezogene Gleichheit, gleicher Rechtszugang und Chancengleichheit;
- Solidarität: Verteilung von Kosten und Lasten auf Basis von Prinzipien der Gleichheit und sozialen Gerechtigkeit, Umverteilung;
- Toleranz: wechselseitiger Respekt und Achtung der Diversität;
- Respekt vor der Natur: Klugheit im Umgang mit Lebewesen und Naturressourcen, Veränderung der nicht nachhaltigen Produktions- und Konsummuster;
- Geteilte Verantwortung: gemeinsame Verantwortung aller Nationen für die Weltwirtschaft, für soziale Entwicklung, Frieden und Sicherheit.

Auch schon das Abschlussdokument des Erdgipfels von Rio (United Nations 1992) beinhaltet durchaus ähnliche Werte: Frieden, Demokratie, soziale und wirtschaftliche Gerechtigkeit, Bewahrung der Schöpfung und Gemeinschaft des Lebens. Diese waren allerdings weniger explizit, vor allem aber sind die Prinzipien der Millenniumsdeklaration als normative Forderungen für nachhaltiges Handeln und weniger als grundsätzliche Einstellungen definiert. Damit bleiben die Werte des Rio-Dokuments auch unverbindlicher und weiter von der Alltagspraxis des Handelns entfernt als Werte, die Verhaltensweisen zu Grunde gelegt sind (Leiserowitz et al. 2006).

Wesentlich für unsere Betrachtung ist, dass mit den UN-Deklarationen (Millenniumsdeklaration, ähnlich auch die Deklaration des 2005 World Summit in New York, United Nations 2005), die aus einer Entwicklungsperspektive argumentieren und Begriffe wie Freiheit, Solidarität, Toleranz, Gerechtigkeit und geteilte Verantwortung betonen, gegenüber dem aus dem engen Umweltbereich kommenden Nachhaltigkeitsbegriff deutlich breitere Akzente gesetzt werden.

### **3.3 Instrumente und Praxiskonzepte**

In der praktischen Anwendung haben sich eine Reihe von Konzepten und Instrumenten der Nachhaltigkeit durchgesetzt. Diese unterscheiden sich deutlich hinsichtlich der inhaltlichen Reichweite, des Fokus und der regionalen Verbreitung. Normen, Zertifikate und unternehmerische Tools sind nebeneinander vertreten. Allerdings gibt es kein Instrument, das alle Aspekte der Nachhaltigkeit gleichermaßen abdeckt. Mehr oder weniger alle Konzepte sind in einer der beiden Wurzeln der Nachhaltigkeit verankert: Ethik und globale Entwicklung einerseits sowie Umweltschutz andererseits.

Der Umweltschutzaspekt wird in Konzepten wie „Green Management“ und „Corporate Sustainability“, „Nachhaltigkeitsmanagement“ und „Sustainable Management“ (Bassen et al. 2005; Taticchi et al. 2013; Corsten/Roth 2012; Prammer 2010; Müller-Christ 2011) betont. Zertifizierungen in der Säule der ökologischen Nachhaltigkeit werden vom Internationalen Institut für Standardisierung dominiert. Die ISO

14001 ist nicht nur die verbreitetste Norm im Bereich Ökologie, sie ist nach der ISO 9001 auch die am zweithäufigsten angewendete ISO-Norm (International Organization for Standardization 2014), darüber hinaus wird die ISO 50001 für den Teilbereich Energiemanagement angeboten (International Organization for Standardization 2011a). Für den Raum der Europäischen Union ist zudem das Eco Management and Audit Scheme (EMAS; BMLFUW 2015) von großer Bedeutung.

Die soziale Dimension wird in einer Reihe von Konzepten wie Corporate Social Responsibility (CSR, z.B.: Kommission der Europäischen Gemeinschaften 2001; Europäische Kommission 2011; International Labour Organisation 2011; Hardtke 2010), Corporate Social Responsiveness (CSRp, Carroll/Buchholtz 2008), Corporate Social Performance (CSP, Loew et al. 2004) und Sustainable Development (SD, Epstein 2008; Werbach 2009) beschrieben.

Es gibt mehrere internationale Standards und Zertifizierungsmöglichkeiten für die soziale Dimension der Nachhaltigkeit: Der SA 8000 ist ein Standard, der von Social Accountability International SAI herausgegeben wird (Social Accountability International 2014). Ein weiterer, deutlich umfassenderer Standard steht in engem Zusammenhang mit der Triple Bottom Line, die Global Reporting Initiative (Global Reporting Initiative 2002; 2006). Im Unterschied zur ökologischen Dimension wurde von der Internationalen Organisation für Normung kein zertifizierbarer Standard entwickelt. Die ISO 26000 ist nur ein Leitfaden zur Orientierung, wie Organisationen gesellschaftlich verantwortlich handeln können (International Organization for Standardization 2011b; Franz et al. 2011). Ein Grund dafür dürften die sehr unterschiedlichen Sichtweisen der beteiligten Länder und Akteure sein. Im Jahre 2015 soll zumindest für den Bereich ArbeitnehmerInnenschutz und -gesundheit mit der ISO 45001 ein Standard veröffentlicht werden (Brauweiler/Zenke-Hoffmann 2014).

Ebenso wurde eine Reihe von Richtlinien zur sozialen Nachhaltigkeit durch internationale Organisationen entwickelt (Mayerhofer et al. 2008; Lang/Winistörför 2011), die wichtigsten umfassen die ILO (International Labour Organization 2001), die OECD (Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung 2010); und die Vereinten Nationen im Rahmen des UN Global Compact (UN Global Compact 2011).

Angekommen ist das Thema Nachhaltigkeit jedenfalls in der betriebswirtschaftlichen Lehre: Der Markt für (Lehr-)Bücher zu nachhaltiger Unternehmensführung und Nachhaltigkeit in einzelnen Disziplinen ist jedenfalls breit und entsprechend schwierig zu überschauen. Ein kleiner Auszug: für Unternehmensführung: Balderjahn 2013; Baumgartner 2010; Binder 2013; Corsten/Roth 2012; Ernst/Sailer 2013; Hauff/Kleine 2009; Matuszek 2013; Prammer 2010; Pufé 2014; für Industriemanagement: Dyckhoff/Souren 2008; Müller-Christ 2012; D'heur 2014; für Personalmanagement: Zaugg 2009; Ehnert et al. 2011.

## 4 Sozioökonomische Nachhaltigkeit aus Stakeholder-Sicht

Schon früh wurde die Nähe von Nachhaltigkeitskonzepten und Stakeholderorientierung betont (Steurer et al. 2005). Stakeholder werden hier als Personen oder Gruppen verstanden, die ein unmittelbares Interesse am Unternehmen haben oder von den Tätigkeiten des Unternehmens betroffen sind. Stakeholder können erheblichen Einfluss auf ein Unternehmen ausüben (Dubielzig 2009).

Eines der Kernziele von Unternehmen ist das Erreichen der gesellschaftlichen Akzeptanz, eine „Licence to Operate“ (Hill 2001) – nur diese nicht-ökonomische Voraussetzung des Ökonomischen erlaubt es überhaupt, als Unternehmen im ureigenen Interesse langfristig auf dem Markt tätig zu sein. Um diese „Licence“ zu erhalten, muss jedes Unternehmen sich gegenüber Mensch (und Natur) verantworten. Unternehmen werden in der Stakeholderbetrachtung immer schon als eingebettet in einen ökonomischen und sozialen, später auch ökologischen Kontext gesehen. Ähnlich verlangt die Nachhaltigkeitsperspektive Respekt vor der Tatsache, dass Wirtschaft und Unternehmen für Menschen und ihre Umwelt da sind – und nicht umgekehrt. Es geht daher nicht um die Minimierung von negativen Auswirkungen, sondern um die Maximierung der Qualität des menschlichen Lebens (Steurer et al. 2005). Damit stehen sowohl die Nachhaltigkeitsbetrachtungen als auch die Stakeholderperspektive in einem scharfen Kontrast zu (neo-)liberalen Ideen des Unternehmens. Milton Friedmanns (1970) apodiktische Aussage: „the only social responsibility of the firm is to increase its profit“ wird klar abgelehnt.

### 4.1 Stakeholderidentifikation

Stakeholder werden in der klassischen Definition von Freeman (1984) als „any group or individual who can affect, or is affected by, the achievement of a corporation’s purpose“ angesehen. Lynch (2003) unterscheidet zwei Typen von Stakeholdern: jene Personen, die einen unmittelbaren Beitrag zur Zielerreichung leisten (ManagerInnen und Beschäftigte) und jene Personen, die einen Anspruch an das Unternehmen haben. Entlang der Definition von Freeman (1984) können diese beiden Gruppen um jene Personen ergänzt werden, die von Aktionen des Unternehmens betroffen sind und versuchen, Einfluss zu nehmen. Stakeholder umfassen üblicher Weise neben der marktbezogenen Input-Output-Betrachtung mit Investoren, Lieferanten, Beschäftigten und Kunden weitere Akteure und Akteursgruppen wie Regierungen, politische Gruppen, Berufsvereinigungen, Gemeinschaften und Kommunen (Donaldson/Preston 1995).

Betrachtet man mögliche Stakeholder von Headquarter-Ansiedlungen ohne Produktion, so lässt sich dieses Modell verfeinern. Eine mögliche Gruppierung umfasst:

1. Interne Stakeholder:
  - Management, Abteilungen, Führungskräfte, MitarbeiterInnen, ArbeitnehmerInnenvertreterInnen;
  - Eigentümer oder Obergesellschaft im Falle eines Konzerns, deren Management und ArbeitnehmerInnen;
  - Niederlassungen und Subunternehmen des Konzerns, deren Management und ArbeitnehmerInnen;
2. Externe Stakeholder:
  - Wirtschaftsorganisationen: Lieferanten, Kunden, Konkurrenten, Partner; Banken und Kreditgeber; regionale Wirtschaftskooperationen, ökonomische Region;

- Regierungen: EU, Bund, Land, Stadt (als Gesetzgeber);
- Politische Gruppen: Parteien, allgemeine Interessensvertretungen, (Wirtschaftskammer, Arbeiterkammer, freie Interessenverbände wie ÖGB, IV) und spezifische Interessensvertretungen;
- Kommunen: Stadt als Verwaltungskörper;
- Gemeinschaften: AnrainerInnen, Stadtbevölkerung, Umlandbevölkerung;
- Weitere Gruppierungen: Medien, NGOs und soziale Bewegungen, Forschungseinrichtungen, Kulturinstitutionen ...

In einer internationalen Perspektive treten zudem VertreterInnen und BewohnerInnen anderer Staaten als mögliche Stakeholder hinzu: Legislative und Verwaltungen des Konzernsitzes und der Niederlassungsstaaten; ArbeitnehmerInnen und Bevölkerungen des Konzernsitzes und der weiteren Niederlassungssaaten.

Im Sinne einer globalen Verantwortung entlang der Produktionskette und des gesamten Produktlebenszyklus kommen nicht nur Konzernunternehmen, die Lieferanten und Kunden als unmittelbare Stakeholder in den Fokus, sondern auch deren jeweiliges Umfeld, wie beispielsweise Vorlieferanten (z.B. über Inhaltsstoffe, Umweltschutz), ArbeitnehmerInnen bei Lieferanten und Kunden (z.B.: ArbeitnehmerInnenschutz, Ausbeutungsverhältnisse, Kinderarbeit, ethisches Verhalten ...), Legislative und Verwaltung der Staaten der Zulieferer, EndverbraucherInnen (wegen Werbung und Vertriebsmethoden, Sicherheit, Giften, Entsorgung), Kommunen der EndverbraucherInnen (insbesondere hinsichtlich, KonsumentInnenschutz, Sicherheit, Abfall und Recycling) und so weiter ...

Konsequent zu Ende gedacht ließe sich so eine mehr oder weniger unüberschaubare Anzahl an möglichen Stakeholdern und damit Verantwortlichkeiten festmachen. Genau diese Vielzahl an möglichen Interessen und Betroffenheit wäre aus einer Managementsicht jedoch sinnlos: Müsste man alles berücksichtigen (und das auch noch für jede mögliche Zukunft!) wäre keine Entscheidung mehr möglich. Daher ist es sinnvoll, in praktischer und theoretischer Hinsicht die Reichweite der Stakeholderbetrachtung zu beschränken. Bewährt haben sich Beschränkungen nach den Kriterien des Stakeholder Mapping. Hier werden beispielsweise Nähe, Macht, Einfluss, Konflikt sowie Unterstützung als mögliche Dimensionen für relevante Stakeholderbeziehungen unterschieden (Ungericht 2012).

## **4.2 Zielkonflikte und Synergien**

Wie schon bei der Diskussion der Felder der Nachhaltigkeit ausgeführt, gilt es, die Beziehungen der Ziele untereinander zu berücksichtigen. So können in einem System neutrale, komplementäre und konfliktäre Beziehungen zwischen den Zielen bestehen. Eine neutrale (indifferente) Beziehung liegt vor, wenn ein Ziel keinen (positiven oder negativen) Einfluss zur Erreichung eines anderen Ziels hat. Komplementär sind Ziele, wenn sich diese positiv zur jeweiligen Zielerreichung beeinflussen. Dies kann einseitig, aber auch wechselseitig geschehen. Unter der konfliktären Beziehung versteht man die negative Beeinflussung von Zielen zur Zielerreichung. So kann die Erfüllung eines oder mehrerer Ziele vermindert oder gar ausgeschlossen werden oder kann ein Ziel nur auf Kosten eines anderen Zieles erreicht werden. Zugleich ist es in einer dynamischen Betrachtung möglich, dass sich diese Beziehungen im Laufe der Zeit verändern.

Denkt man an einen Konflikt ökologischer und ökonomischer Aspekte, gilt die Vereinbarkeit von Umweltschutz und Wirtschaftswachstum als naheliegender Vergleich. Die Harmoniethese besagt, dass sich mit Umweltschutz Geld verdienen lässt (Green Economy) und diese beiden Ziele somit positiv vereinbar sind. Nach der Konfliktthese kostet Umweltschutz jedoch Geld und indiziert somit eine Unvereinbarkeit. Um die Umweltqualität zu sichern und gar noch zu verbessern, muss auf materiellen Wohlstand weniger Wert gelegt oder sogar ganz verzichtet werden (Braun 2003). Faktisch erscheint weder eine vollkommene Harmonie realistisch, „weil eine industrielle Güterproduktion ohne Umweltverbrauch nicht denkbar ist und selbst Recyclingprozesse auf Grund ihres Energiebedarfs zur Erhöhung der Entropie beitragen“ (Braun 2003: 4). Auf der anderen Seite erscheint auch die reine Konfliktthese überzogen, schließlich kann verminderter Material- oder auch Energieeinsatz zu verminderten Kosten in einem Unternehmen und in weiterer Folge zu erhöhtem Wohlstand führen. In einem dynamischen System sind zudem Rückwirkungen, Kettenreaktionen und zeitverzögerte Wirkungen zu erwarten, so dass die Betrachtung eines linearen Zusammenhangs zwischen Einzelzielen unterkomplex bleiben muss (Lang 2007).

Eine weitere Komplikation erfährt die Zielbetrachtung durch die Einführung einer Stakeholderbetrachtung. Je nach Sichtweise der Stakeholder verändert sich auch die Auslegung des Begriffs und der Herangehensweise an die Nachhaltigkeit. Eine 1:1-Zuordnung von Stakeholdern zu bestimmten Feldern oder Prinzipien der Nachhaltigkeit wäre jedoch zu kurz gegriffen. Zwar haben beispielsweise Unternehmen offensichtlich die Sicherung ihrer wirtschaftlichen Existenz als oberstes Ziel angesetzt, und um dieses Ziel zu erreichen, wird in einigen Fällen auf die Berücksichtigung sozialer oder ökologischer Aspekte verzichtet oder zumindest geringer Wert gelegt. Dennoch lassen sich viele Fälle finden, wo Unternehmen zugunsten von langfristigen, auch nicht rein ökonomischen Zielen ökonomische Gewinnmaximierungsziele zurückstellen (Karmasin 1996). Ebenso wäre es verfehlt, MitarbeiterInnen immer nur ein Interesse an sozialen Zielen zu unterstellen. So wird Diskriminierung häufig akzeptiert oder sogar unterstützt – vor allem, wenn diese betreffenden MitarbeiterInnen selbst Profiteure von Diskriminierungen anderer Gruppen sind. Ebenso kann häufig ein finanzielles Interesse am ökonomischen Wohlergehen des Unternehmens beobachtet werden.

Die Situation ist jedoch faktisch noch deutlich komplexer, da "hinter" den direkt beteiligten Parteien weitere Anspruchsgruppen vermutet werden können oder die Einheitlichkeit der verschiedenen Beteiligten nicht gegeben ist. So kann bei öffentlichen Geldgebern regelmäßig zwischen Ansprüchen der Administration und der Politik, sowie gegebenenfalls einzelnen Politikern unterschieden werden. Neben den (keineswegs einheitlichen) Ansprüchen der Angestellten werden andere einflussreiche Personen(-gruppen) wie Angehörige wichtig, aber auch die Bezugnahme auf allgemeine Standards der Leistungserstellung (Branchenüblichkeit). Weitere Komplikationen können durch die vermutete Notwendigkeit der Berücksichtigung gesamtgesellschaftlicher Ansprüche auftreten.

Ein Beispiel soll diese Beziehungslage verdeutlichen: Für die Ansiedlung eines neuen Headquarterstandortes wird ein Bürogebäude auf der grünen Wiese errichtet mit einer entsprechenden neuen Straßenzufahrt. Wer könnte hier Ansprüche stellen? Was könnten die Ansprüche sein? Neben dem anzusiedelnden Unternehmen mit – mindestens – langfristiger Gewinnorientierung, Zugang zu Märkten und Humankapital wäre in unvollständiger Aufzählung vor allem an die Stadtverwaltung, die Politik, AnwohnerInnen, ArbeitnehmerInnen und ansässige Betriebe zu denken:

Administrativsystem: einfache Handhabung der Geldvergabe, Kontrolle auf rechnerische Richtigkeit, Verfolgung der Haushaltsstandards der Kommune, Klarheit der AnsprechpartnerInnen. Darüber hinaus:



möglichst wenig Störung sonstiger kommunaler Betriebe. Weiters beispielsweise Steuerinteressen, aber auch Infrastrukturaufbau, Attraktivierung für bestimmte Bevölkerungsgruppen wie hochqualifizierte ZuzüglerInnen.

Politiksystem: Öffentliche Aufmerksamkeit und Modernitätsnachweis, Aufrechterhaltung des Eindrucks der Steuerbarkeit der Gesellschaft und Lösbarkeit sozialer Herausforderungen durch die Politik. Öffentlichkeitswirksam verkaufbare Erfolge, hier: Kaufkraftgewinn und Schaffung von neuen Arbeitsplätzen. Darüber hinaus: Für einzelne PolitikerInnen steht die Wiederwahl im Vordergrund, daher: Abschiebung bei Misserfolg, Okkupation bei Erfolg. Wie weit tatsächlich neue Arbeitsplätze für die ansässige Bevölkerung geschaffen wurden, ist solange nebensächlich, solange das neue Gebäude eröffnet werden kann und man schöne Fotos mit internationalen Wirtschaftsgrößen erhält. Ziele definieren sich über die wahrgenommenen Erwartungen des eigenen WählerInnenklientels, daher kann unter Umständen das Image der Neuansiedlung wichtig werden.

ArbeitnehmerInnen: Einerseits begrüßenswert die Schaffung von (hoffentlich) hochwertigen Arbeitsplätzen, andererseits die Befürchtung, dass für die ansässige Bevölkerung nur die einfachen oder wenig zukunftsweisenden Tätigkeiten übrig bleiben, während die hochwertigen Arbeitsplätze für Expatriates reserviert sind. Ambivalenz hinsichtlich der Dauer des Standortes und damit der Beschäftigung, der Mobilitätsanfordernisse, der unterschiedlichen Kulturstandards und der Durchsetzbarkeit von (nicht gesetzlich abgesicherten) Standards der Arbeitsbedingungen.

Ansässige Betriebe: Schwanken zwischen Konkurrenz zum Beispiel um ArbeitnehmerInnen und neuen Möglichkeiten der Marktöffnung, sei es direkt am Standort oder vermittelt über den neuen Headquarterstandort.

(Teile der) Bevölkerung im Ortsteil: Durchaus ambivalent und abhängig von der Umsetzung: So kann die Aufschließung mit Infrastruktur (Straßenanschluss, vielleicht sogar ÖPNV, Nahversorgungsinfrastruktur) positiv erlebt werden, ebenso die Aufwertung eines Quartiers durch hochwertige Arbeitsplätze – und daher BesucherInnen – und die Pflege des Areals durch das Unternehmen (Imagefaktor). Andererseits Angst vor Identitätsverlust, Belästigungen durch mehr Verkehr und Eindringen einer „fremden“ Kultur, Sicherheitsbedenken bei kritischen Unternehmen, Sorge vor einem abgeschlossenen Ghetto von Expatriates, Verteuerung von Wohnraum und Nahversorgung, Verringerung der Mitsprache bei der Gestaltung des öffentlichen Raumes.

Die Bewertungen können in jedem Einzelfall auch jeweils anders ausfallen, und es müssten in einem umfassenden Stakeholder-Ansatz weitere Gruppen einbezogen werden. Tatsächlich bringt ein Produktionsstandort weitaus mehr berücksichtigungswürdige Interessen hervor – aber selbst dieses „harmlose Beispiel“ zeigt eine Reihe nicht immer planbarer Effekte. Dennoch wird schon in dieser minimalistischen Fassung das Dilemma zwischen unterschiedlichen Anspruchsgruppen deutlich, wobei keine Gruppe für das Unternehmen oder die Ansiedlungskommune im Gesamtzusammenhang verzichtbar ist. Die Wirkung einer Ansiedlung kann in dieser Komplexitätssituation daher nur empirisch im konkreten Einzelfall erfasst werden.

## 5 Sozioökonomischer Nachhaltigkeitsbegriff für Headquarterstandorte

Die Diskussion um Corporate (Social) Responsibility ebenso wie Corporate Governance im Zusammenhang mit allgemeiner Unternehmenssteuerung und einzelnen Teilaspekten des Managements ist deutlich im Wachsen. Diese Themen sind – schon auf Grund der Entstehungsgeschichte auch aus betriebswirtschaftlicher und managerialer Sicht – am anschlussfähigsten. Der Umfang der Literatur zur Verknüpfung zwischen Corporate Social Responsibility / Corporate Responsibility und strategischen Unternehmensentscheidungen von multinationalen Unternehmen – und hier auch in der Verknüpfung zwischen Headquarter und Niederlassung – nimmt ebenfalls zu (Barin Cruz/Pedrozo 2009; Barin Cruz et al. 2010). Ebenso findet sich eine lange Tradition der Untersuchung von Gender- und Diversitätsaspekten im Hinblick auf Unternehmensentscheidungen (Bendl et al. 2012), durchaus auch in Verbindung zu Corporate Social Responsibility (Hanappi-Egger 2012).

Ein zweiter, verwandter Anwendungsstrang betont die (globale) Verantwortlichkeit von Unternehmen, vor allem international agierenden Unternehmen und multinationalen Unternehmen und dockt an die Ethik-Debatte an: War bis in die 90er Jahre diese Idee der globalen Verantwortung vor allem ein Thema für Skandalisierungen von pressure groups und PublizistInnen – stellvertretend seien hier die Öl-Unfälle der Brent Spar und Exxon Valdez, die Chemie-Unfälle bei Sandoz und Hoechst (Engelfried 2004; Haeming 2007) oder das Aufdecken von schikanösen Arbeitsbedingungen für NIKE-Produkte (Klein 2000) genannt – so begegnen heute Unternehmen diesen Risiken proaktiv – und häufig in Zusammenarbeit mit den „GegnernInnen“ von gestern. Von kritischer Seite wird in diesen Fällen nicht selten wieder der Vorwurf des bloßen „Greenwashing“ erhoben (Bentele/Nothhaft 2011), vor allem, weil Unternehmen mit ihrer Transparenz und der Einräumung von Partizipation mehr als zurückhaltend sind. Dennoch kann man generell festhalten, das Unternehmen, vor allem international tätige Unternehmen, die auf im Fokus medial vermittelter Nachhaltigkeits- und Umweltaufmerksamkeit stehen, ihre Praktiken deutlich den Erfordernissen der Nachhaltigkeit angepasst haben.

Andere Thematiken, die vor allem an die ökologisch orientierte Nachhaltigkeit andocken, werden unter technologischen Aspekten der Produktion und Logistik (z.B.: Corsten/Roth 2012, Dyckhoff/Souren 2008) oder des genuinen Umweltmanagements (Müller-Christ 2001; Engelfried 2011) gesehen. Mit Bezug zu multinationalen Unternehmen oder Headquartern fehlt jedoch eine integrierte Zusammenschau sowohl der Aspekte der Nachhaltigkeit wie auch der Adressaten der Nachhaltigkeit.

Aus Sicht der Kommunen und Regionen greift die Literatur zumeist nur einen Teilbereich aus dem Nachhaltigkeitsspektrum heraus, so beispielsweise aus der Stadtplanung den Aspekt von Green City und Green Building. Eine Verknüpfung der Aspekte mit Fragen der Unternehmensansiedlung erfolgt kaum. Dies hängt unter anderem damit zusammen, dass ungeklärt bleibt, wer der Adressat für Nachhaltigkeit ist, es also einer klaren Stakeholderanalyse ermangelt. Ohne Spezifizierung der Anliegen der Stakeholder und Beantwortung der Frage, von welcher Dimension und welchem Aspekt der Nachhaltigkeit diese jeweils betroffen sind, bleibt die Diskussion unterkomplex.

Ein zweiter Diskussionsstrang bindet die Frage nachhaltiger Standortwirkung von Headquartern in die Debatte um Sustainable Urbanism ein (Oktay 2012). Diese Debatte hat ihren Ursprung in der Stadtplanung (Grant 2006), auch hier dominiert zunächst der Zugang des „greening of cities“ (Farr 2008), sowie

neuerdings die Idee der Smart City. Eine explizite Betrachtung der Headquarter multinationaler Unternehmen ist entsprechend randständig.

### **5.1 Integrierter Nachhaltigkeitsbegriff**

Hier wird ein integrierter Begriff der Nachhaltigkeit, der auf dem Nachhaltigkeitsdreieck (Kleine 2009) beruht, vertreten. Damit ist einerseits eine gleichschwebende Aufmerksamkeit für die Bereiche Ökonomie, Ökologie und Soziales im Sinne des Brundtland-Reports und andererseits eine besondere Beachtung von positiven wie negativen Interaktionseffekten zwischen den Bereichen gemeint. Zwar kann kaum die Bedeutung der Begrenztheit der weltweiten Ressourcen geleugnet werden, eine starke Definition der Nachhaltigkeit jedoch erscheint unter den gegebenen Voraussetzungen – vor allem dem Widerspruch zwischen Ökologie und Verteilungsgerechtigkeit (Brand/Wissen 2011; 2012) und der Erkenntnis, dass bis auf absehbare Zeit unsere Gesellschaft und Wirtschaft noch auf Wachstum getrimmt sind (Welzer 2013) – für Standortentscheidungen von regionalen Headquartern als zu anspruchsvoll, ja illusorisch. Wir folgen daher einer mittleren Position und gehen von einer zweistufigen Nachhaltigkeitsregel aus: Für kritische Bestände gilt die starke Nachhaltigkeit, darüber hinaus kann zu Zwecken der (begrenzten) Steigerung der Lebensqualität, Schutz und Förderung der menschlichen Gesundheit, der Verwirklichung von Gerechtigkeitsvorstellungen, der Bekämpfung von Armut, Unterdrückung und Ausbeutung (Balderjahn 2013) eine schwache Nachhaltigkeit realisiert werden.

Die Operationalisierung in den drei Feldern folgt dabei den Prinzipien der Nachhaltigkeit. Während die Prinzipien der Ganzheitlichkeit und Integration, der inter- und intragenerationellen Gerechtigkeit und der präventiven Langfristorientierung direkt in die Felder der Nachhaltigkeit als materielle Dimensionen eingehen, sind das Prinzip der Glokaliät, das Prinzip der geteilten Verantwortung sowie das Prinzip der Partizipation, Verantwortung und Stakeholder-Beteiligung übergeordnete Richtmarken. Auf die Berücksichtigung des Partizipationsprinzips wird im anschließenden Kapitel noch näher eingegangen, das Prinzip der Glokaliät ist vor allem auch Gegenstand bei Nachbagauer (2015).

### **5.2 Nachhaltigkeit am Standort**

Interesse an ökonomischer Nachhaltigkeit scheint aus der Unternehmensperspektive jedenfalls gegeben, sind doch mit Standortentscheidungen eine Reihe von monetären, vielmehr aber noch nicht-monetären Kosten (wie Durchsetzungskosten, Einsatz von Machtressourcen) verbunden, die im Falle der kurzfristigen Aufgabe des Standortes abgeschrieben werden müssen. Ähnlich wie bei Ressourcenentscheidungen (Müller-Christ 2012) stehen Unternehmen vor weiteren Trade-Offs und Jetzt-für-dann-Entscheidungen. Neben diesen sunk costs sind mit einer an kurzfristiger Gewinnmaximierung orientierten Geschäftsgebarung weitere immaterielle, langfristig wirksame Kosten verbunden wie Imageverlust, Vertrauensverlust bei Kunden und Lieferanten ebenso wie Fördergebern oder Einbußen beim employer branding (Jarolimex 2001). Unbestritten ist, dass diese Überlegungen für eine Reihe von Unternehmen weder verständlich sind noch in das kurzfristige Kalkül mancher EntscheidungsträgerInnen, die nur auf die nächsten Quartalszahlen schielen, passen.

Für die Diskussion einer Headquarter-Ansiedlungspolitik ohne Produktionsstandort sind jedoch gerade die nachhaltig positiven Auswirkungen auf den Standort in finanzieller und sozialer Hinsicht relevant. Als nachhaltig in finanzieller Sicht werden jene strategischen Standortentscheidungen verstanden, die der Region eine dauerhafte Wertschöpfung sichern. Als Operationalisierungen bieten sich neben dem reinen return on investment (Suchkosten, direkte und indirekte Subventionen vs. direkte und indirekte Steuermehrleistungen) auch die Sicherung eines Arbeitskräftezuwachses über einen längeren Zeitraum an (Lohnsteuerleistung). Damit sind für eine aktive Ansiedlungspolitik nur jene Unternehmen interessant, die auch selbst glaubwürdig ein langfristiges Commitment und ein langfristig finanziell positives Ergebnis versprechen. Sollte dennoch ein Rückzug aus dem Standort unumgänglich sein, wäre aus Nachhaltigkeitsgesichtspunkten sowohl ein Nachnutzungskonzept der Infrastruktur ebenso wie eine Plan für die Abwicklung der Arbeitsplätze – im besten Fall als direkter Übergang in ein neues Arbeitsverhältnis oder zumindest ein professionelles Outplacement – schon bei Aufnahme des Betriebes anzustreben.

Auch das Interesse an sozialer Nachhaltigkeit, wie es häufig als Corporate Social Responsibility-Konzept operationalisiert wird, ist für multinationale Unternehmen und Headquarterstandorte verständlich. Unter dieser Dimension finden sich unter anderem MitarbeiterInneninteressen, VerbraucherInnenschutz und KundInneninteressen, Berücksichtigung der Arbeitsbedingungen, Arbeitsschutz sowie Personalentwicklung (Loew/Braun, 2006). Eine Reihe der hier angesprochenen Standards ist in hochentwickelten Ländern durch gesetzliche Regelungen und einen spezifischen institutionellen Rahmen abgesichert. In sozialer Hinsicht geht es daher vor allem um die Schaffung von langfristig abgesicherten attraktiven Arbeitsplätzen.

Multinationale Unternehmen mit regionalen Headquartern suchen regelmäßig hochqualifizierte MitarbeiterInnen, oft mehrsprachig und (zeitlich und örtlich) flexibel, die bereit sind, sich auch auf eine nicht-national basierte Unternehmenskultur einzulassen. Genau dieses ArbeitnehmerInnensegment ist jedoch nicht nur selbst bereit, den Arbeitgeber zu wechseln, sondern auch auf einem enger werdenden Arbeitsmarkt für Spitzenkräfte selten („War for talents“). Es ist daher durchaus im Interesse von Unternehmen, gute MitarbeiterInnen nicht nur mit guter Bezahlung, sondern vor allem auch mit dem Angebot von guten Arbeitsplätzen und Entwicklungschancen zu binden und zu motivieren. Damit können die Qualität der Arbeitsplätze, die Schaffung von hervorragenden Arbeitsbedingungen, Berücksichtigung von MitarbeiterInneninteressen und Gender- und Diversityaspekte in einem Unternehmen als Indikator für die langfristige Stabilität des Unternehmens und damit des Standortes gesehen werden (Loew/Braun 2006, Levering 1988).

Durch die auch nach außen hin kommunizierten Aktivitäten zur Schaffung von attraktiven Arbeitsplätzen baut ein Unternehmen eine Selbstbindung an den Standort auf: Wenn Unternehmen sich für nachhaltige Investitionen in ihre MitarbeiterInnen entscheiden, so stellt dies einerseits ein öffentlichkeitswirksames unternehmerisches Commitment dar, das nur unter hohen Kosten gegenüber der Öffentlichkeit wieder zurückgenommen werden kann. Neben dem Imageschaden als unzuverlässiger Partner gegenüber den öffentlichen Händen ist hier an Wirkungen auf dem Absatzmarkt zu denken. Vor allem aber ist auch der Arbeitsmarkt für höher- und hochqualifiziertes Personal in zunehmendem Maße ein Käufermarkt und markengetrieben, Employer Branding spielt daher eine immer größere Rolle. Andererseits wird durch Personalinvestitionen auch in die Zukunft investiert. Typischerweise sind dies Weiterbildungsmaßnahmen, personalorientierte Infrastrukturangebote wie Kinderbetreuung und der Aufbau einer spezifischen Unternehmenskultur (Zaugg et al. 2001; Zaugg 2009). Diese Investitionen stellen damit zunächst sunk cost

dar, die nicht unmittelbar einen return on investment versprechen. Der return auf diese investments ist an Personen gebunden, die im Zweifel auch an den Standort – und nicht primär das Unternehmen – gebunden sind und bei einem Abzug des Headquarters zumindest teilweise verloren gehen. Dies wiederum bindet das Headquarter an den Standort.

Über den unmittelbaren gesellschaftlichen Nutzen hinaus belegen eine Reihe von Untersuchungen (zum Beispiel Cochran/Neal 2008; Hull/Rothenburg 2008; Von Arx/Ziegler 2008; Mollet/Ziegler 2012, Loew/Clausen 2010), dass die Einhaltung der Standards gesellschaftlicher Verantwortung mit Wettbewerbsvorteilen, einer nachhaltigen Wertschöpfung und finanziellem Erfolg einhergeht, wenn die Strategien aufeinander abgestimmt sind (Orsato 2009). Damit kann die Sorge um die Qualität der Arbeitsplätze und die Schaffung von hervorragenden Arbeitsbedingungen in einem Unternehmen als Indikator für die langfristige Stabilität des Unternehmens und damit tentativ auch des Headquarterstandortes gesehen werden. Gleiches gilt für die Verfolgung von Gender- und Diversityprogrammen in Unternehmen (Aretz/Hansen 2003; Hanappi-Egger et al. 2007).

Aus einer arbeitsmarktpolitischen Verantwortung heraus liegt es für eine Region, die zu den einkommensstärksten der Welt gehört und damit nur am Top-end des Arbeitsmarktes international konkurrenzfähig ist, nahe, der Qualität der Arbeitsplätze besondere Aufmerksamkeit zu widmen – diese hochwertigen Arbeitsplätze sind es, die wesentlich zum Wohlstand und zur Lebensqualität in einer Region beitragen; beides wieder wichtige Argumente für zukünftige Standortansiedlungen.

Der Bereich der Teilhabe konzentriert sich aus der Sicht der Stadtplanung und regionalen Standortpolitik auf den Einbezug der geographisch nahen Einflussgruppen. Diese werden häufig beispielsweise in Mediationsverfahren eingebunden. Ebenso greifen sozialpartnerschaftlich geprägte Zugriffe auf die Debatte vor allem die Qualität des Arbeitslebens vor Ort auf.

Für die Diskussion einer Ansiedlungspolitik von (regionalen) Headquarters ohne Produktionsstandort scheinen daher vor allem ökonomische und soziale Wirkungen relevant – vielfach wird die ökologische Dimension reiner Bürostandorte als gering eingeschätzt, allenfalls wird bei Gebäuden und bei den durch den Standort ausgelösten Verkehrsströmen (hier vor allem Flugverkehr) ein Optimierungsbedarf geortet. Vielfach sind international tätige Unternehmen – nicht zuletzt aus Imagegründen – bereit, für die Erfüllung von ökologischen Standards Vorleistungen zu erbringen, die zudem im Gesamtzusammenhang der Kosten gering erscheinen.

### **5.3 Globale Verantwortung**

Mit der Engführung auf soziale und finanzielle Wirkungen auf den Standort bleibt der Aspekt der globalen Verantwortung, der gerade für Headquarter große Bedeutung hat, unterbelichtet. Damit wird die Frage der Nachhaltigkeit über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg angesprochen. Schließlich sind Headquarter Entscheidungszentralen auch und gerade für nachgelagerte Konzernteile. Daher kann der Aspekt der globalen Verantwortung (Lautermann 2005) nicht am Standort alleine und an den nationalen Aktivitäten festgemacht werden. Zwar sind die Entscheidungs- und Einflussmöglichkeiten von regionalen Headquarters auf Produktions- und Arbeitsbedingungen faktisch sehr unterschiedlich ausgestaltet, dennoch bleibt eine direkte und indirekte Verantwortung für Betriebsstandorte und Konzernunternehmen, wobei hier die

tatsächliche Durchsetzungsmacht und faktische Möglichkeit der Nachweisführung der Headquarter zu diskutieren ist (Nachbagauer 2015).

Dem steht gegenüber, dass die soziale Nachhaltigkeit oft mit Kosten in Verbindung gebracht wird und eine Reihe von Auslagerungen und Standortentscheidungen gerade zur Vermeidung von sozial oder ökologisch induzierten Kosten oder anderen unangenehmen Folgen (wie öffentliche Aufmerksamkeit für verminderte Arbeitsstandards) dient. Damit wird jedoch zugleich Nicht-Nachhaltigkeit exportiert, möglichst, ohne dafür (sichtbar) zuständig oder verantwortlich zu sein – ein glatter Widerspruch zu einem integrierten Verständnis von Nachhaltigkeit.

In einer weiteren Betrachtung geht die globale Verantwortlichkeit über die Verantwortung einer Zentrale für ihre Niederlassungen oder regionalen Zentralen hinaus und umfasst aus einer Stakeholdersicht auch die Wertschöpfungskette auf der Input-Seite (Lieferanten) und Outputseite (Kunden). Die (nur empirisch) zu klärende Frage ist, wie weit für diese Gesamtsicht der Wertschöpfungskette einzelne Unternehmen verantwortlich sind, verantwortlich gemacht werden können (blaming) oder zumindest ein Gefühl für Verantwortlichkeit entwickeln.

Damit sind auch für regionale Headquarter nicht nur lokale Fragen der ökonomischen und sozialen Nachhaltigkeit, sondern alle drei Felder der Nachhaltigkeit relevant: ökologische Verantwortung entlang der gesamten Wertschöpfungskette, finanzielle Nachhaltigkeit für den eigenen und für weitere Standorte sowie für andere Länder und soziale Nachhaltigkeit für Aspekte, die im Standortland des Headquarters schon geklärt, in Niederlassungsländern jedoch noch ungeklärt erscheinen, wie Standards der Arbeitssicherheit und der Arbeitsbedingungen beispielsweise im Sinne des UN Global Compact (2011) oder der ILO-Standards (International Labour Organization 2001),

## 6 Literatur

- Agenda 21-Treffpunkt (2015): Agenda 21. <http://www.agenda21-treffpunkt.de/archiv/ag21dok/kap09.htm>, (12.01.2015).
- Aretz, H.-J. / Hansen, K. (2003): Erfolgreiches Management von Diversity. Die multikulturelle Organisation als Strategie zur Verbesserung einer nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit. In: ZfP 17 (1), 9-36.
- Balderjahn, I. (2013): Nachhaltiges Management und Konsumentenverhalten. Konstanz: UVK.
- Barin Cruz, L. / Pedrozo, A. E. (2009): Corporate social responsibility and green management. Relationship between HQ-s and subsidiary in multinational corporations. In: Management Decision 47 (2), 1174-1199.
- Barin Cruz, L. / Pedrozo, A. E. / Barros Estevelee, V. de F. / Nayar Hoff, D. (2010): The influence of Transverse CSR Structure on HQ-Subsidiary integration. In: BAR 7 (3), 310-324.
- Bassen, A. / Jastram, S. / Meyer, K. (2005): Corporate Social Responsibility. Eine Begriffserläuterung. In: ZFWU 6 (2), 231-236.
- Baumgartner, R. (2010): Nachhaltigkeitsorientierte Unternehmensführung, Modell, Strategien und Managementinstrumente, München und Mering: Rainer Hampp.
- Bendl, R. / Hanappi-Egger, E. / Hofmann, R. (Hg.)(2012): Diversität und Diversitätsmanagement. Wien: facultas wuv.
- Bentele, G. / Nothhaft, H. (2001): Vertrauen und Glaubwürdigkeit als Grundlage von Corporate Social Responsibility: Die (massen-)mediale Konstruktion von Verantwortung und Verantwortlichkeit. In: Raupp, J. / Jarolimek, S. / Schultz, F. (Hg.): Handbuch CSR. Wiesbaden: Springer, 45-70.
- Binder, U. (2013): Nachhaltige Unternehmensführung: Bedeutung, praktische Umsetzung, Erfolgskontrolle. Freiburg: Haufe.
- BMLFUW (2015): EMAS - Eco Management and Audit Scheme. [http://www.bmlfuw.gv.at/umwelt/betriebl\\_umweltschutz\\_uvp/emas](http://www.bmlfuw.gv.at/umwelt/betriebl_umweltschutz_uvp/emas), (10.02.2015)
- Brand, U. / Wissen, M. (2011): Die Regulation der ökologischen Krise. Theorie und Empirie der Transformation gesellschaftlicher Naturverhältnisse. In: ÖZS 36 (2), 12-34.
- Brand, U. / Wissen, M. (2012): Green Economy oder Great Transformation? Konflikte über die Gestaltung des sozial-ökologischen Fortschritts. In: WISO 35 (3), 19-32.
- Braun, B. (2003): Unternehmen zwischen ökologischen und ökonomischen Zielen: Konzepte, Akteure und Chancen des industriellen Umweltmanagements aus wirtschaftsgeographischer Sicht. Münster: LIT.
- Brauweiler, J. / Zenker-Hoffmann, A. (2014): Arbeitsschutzmanagementsysteme nach OHSAS 18001. Grundwissen für Praktiker. Wiesbaden: Springer.
- Burschel, C. / Losen, D./Wiendl, A. (2004): Betriebswirtschaftslehre der Nachhaltigen Unternehmung. München: Oldenbourg.
- Carlowitz, H. C. v. (1713) [1732, 2009]: Sylvicultura Oeconomica, oder hauswirthliche Nachricht und naturmäßige Anweisung zur wilden Baum-Zucht, Reprint der zweiten Auflage von 1732. Remagen-Oberwinter: Kessel.

- Carroll, A. / Buchholtz, A. (2008): Business and Society: Ethics and Stakeholder Management. Mason: South Western, Cengage.
- Cochran, P. L. / Neal, R. (2008): Corporate social responsibility, corporate governance, and financial performance. Lessons from finance. In: Business Horizons, Nov-Dec 2008, 51 (6), 535-540.
- Corsten, H. / Roth, S. (Hg.) (2012): Nachhaltigkeit. Unternehmerisches Handeln in globaler Verantwortung. Wiesbaden: Springer Gabler.
- D'heur, R. M. (Hg.) (2014): CSR und Value Chain Management. Profitables Wachstum durch nachhaltige Entwicklung. Berlin/Heidelberg: Springer.
- Donaldson, T. / Preston L.E. (1995): The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. The Academy of Management Review 20 (1), 65-91.
- Döring, R (2004): Wie stark ist schwache, wie schwach starke Nachhaltigkeit? Greifswald: Wirtschaftswissenschaftliche Diskussionspapiere/Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald, Rechts- und Staatswissenschaftliche Fakultät, No. 08/2004.
- Dubielzig, F. (2009): Sozio-Controlling im Unternehmen, Das Management erfolgsrelevanter sozial-gesellschaftlicher Themen in der Praxis. Wiesbaden: Gabler.
- Dyckhoff, H. / Souren, R. (2008): Nachhaltige Unternehmensführung. Grundzüge industriellen Umweltmanagements. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Dyllick, T. / Hockerts, K. (2002): Business Strategy and the Environment. Globalization, Competitiveness & Public Trust. Special Issue: Sustainability at the Millennium 11 (2), 130-141.
- Ecosense / Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft (2011): Europäische Nachhaltigkeits- und CSR-Politik. [http://www.econsense.de/csr\\_info\\_pool/politik/eu/#entstehung](http://www.econsense.de/csr_info_pool/politik/eu/#entstehung), (06.03.2011).
- Ehnert, I. / Wes, H. / Zink, K. J. (Hg.) (2009): Sustainability and Human Resource Management. Developing Sustainable Business Organizations. Heidelberg: Springer.
- Elkington, J. (1999): Triple bottom-line reporting: Looking for balance. Australian CPA 69 (2).
- Elkington, J. (2004): Enter the Triple Bottom Line. <http://www.johnelkington.com/TBL-elkington-chapter.pdf>, (27.02.2011).
- Engelfried, J. (2004): Nachhaltiges Umweltmanagement. München: Oldenbourg.
- Engelfried, J. (2011): Nachhaltiges Umweltmanagement. 2. Aufl., München: Oldenbourg.
- Epstein, M. J. (2008): Making Sustainability Work. Sheffield: Greenleaf.
- Ernst, D. / Sailer, U. (Hg.) (2013): Nachhaltige Betriebswirtschaftslehre. Konstanz: UVK.
- Europäische Kommission (2011): Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR). [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/new-csr/act\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/new-csr/act_de.pdf), (26.12.2014).
- Franz, P. / Kleinfeld, A. / Thorns, M. / Vitt, J. (2011): Die DIN ISO 26000 „Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen“ – Ein Überblick, Stand: 11/2011. <https://www.csr-in->



[deutschland.de/fileadmin/user\\_upload/Downloads/ueber\\_csr/Die\\_DIN\\_ISO\\_26000\\_Leitfaden\\_zur\\_gesellschaftlichen\\_Vera.pdf](http://deutschland.de/fileadmin/user_upload/Downloads/ueber_csr/Die_DIN_ISO_26000_Leitfaden_zur_gesellschaftlichen_Vera.pdf), (30.12.2014).

Freeman, R. E. (1984): Strategic Management. A stakeholder approach. Boston: Pitman.

Friedman, M. (1970): The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. The New York Times Magazine, September 13, 1970.

Global Reporting Initiative (2002): Sustainability Reporting Guidelines 2002. Deutsche Übersetzung. [http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/B75A56EB-24D9-43FC-B5F7-153687759627/0/2002\\_Guidelines\\_DUE.pdf](http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/B75A56EB-24D9-43FC-B5F7-153687759627/0/2002_Guidelines_DUE.pdf), (06.03.2013).

Global Reporting Initiative (2006): Leitfaden zur Nachhaltigkeit. <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/German-G3-Reporting-Guidelines.pdf>, (18.01.15).

Göbel, E. (2013): Unternehmensethik. Grundlagen und praktische Umsetzung. München: UVK.

Grunwald, A. / Kopfmüller, J. (2006): Nachhaltigkeit. Frankfurt: Campus.

Grunwald, A. / Kopfmüller, J. (2012): Nachhaltigkeit. 2., aktualisierte Aufl., Frankfurt: Campus.

Haeming, A. (2007): Öl ins Wasser. Eine Chronologie der schwersten Umweltunfälle. <http://www.fluter.de/de/wasser/thema/6064/>, (05.03.20015).

Hanappi-Egger, E. (2012): Diversitätsmanagement und CSR. In: Schmidpeter, R. / Schneider, A. (Hg.): Corporate Social Responsibility. Wien: Springer, 177-189.

Hanappi-Egger, E. / Köllen, T. / Mensi-Klarbach, H. (2007): Diversity Management. Economically Reasonable or "only" Ethically Mandatory? In: The International Journal of Diversity in Organisations, Communities and Nations 7 (3), 159-168.

Hardtke, A. (2010): Das CSR-Universum. In: Hardtke, A. / Kleinfeld, A. (Hg.)(2010): Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Wiesbaden: Gabler, 13-70.

Hauff, M. v. (2011): Nachhaltigkeit – ein Erfolgsfaktor für mittelständische Unternehmen, Anforderungen an Politik, Gewerkschaften und Unternehmen. <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/08225.pdf>, (21.12.2014).

Hauff, M. v. / Kleine, A. (2009): Nachhaltige Unternehmung: Grundlagen und Umsetzung. München: Oldenbourg.

Hauff, V. (Hg.)(1987): Unsere gemeinsame Zukunft. Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung. Grevén: Eggenkamp.

Hill, J. (2011): Thinking about more Sustainable Business – an Indicators Approach. In: Corporate Environmental Strategy 41 (1), 30-38.

Hull, C. E. / Rothenberg, S. (2008): Firm performance. The interactions of corporate social performance with innovation and industry differentiation. In: Strategic Management Journal 29, 781-789.

International Labour Organization (2001): Dreigliedrige Grundsatzklärung über multinationale Unternehmen und Sozialpolitik. 2. Aufl., Genf: ILO.

International Organization for Standardization (2011a): ISO 50001:2011. Energy management systems -- Requirements with guidance for use. [http://www.iso.org/iso/catalogue\\_detail?csnumber=51297](http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=51297), (26.12.2014).

International Organization for Standardization (2011b): ISO 26000 – Social responsibility. Discovering ISO 26000. <http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso26000.htm>, (26.03.2011).

International Organization for Standardization (2014): The ISO Survey of Management System Standard Certifications – 2013. [http://www.iso.org/iso/iso\\_survey\\_executive-summary.pdf?v2013](http://www.iso.org/iso/iso_survey_executive-summary.pdf?v2013), (14.12.2014).

Jackson, T. (2013): Wohlstand ohne Wachstum. München: oekom.

Jarolimek, S. (2011): Die Kommunikation gesellschaftlicher Verantwortung als Interkultur zwischen Wirtschaft und Gesellschaft – Grundlagen, Forschungsstand und ein konzeptioneller Vorschlag. In: Raupp, J. / Jarolimek, S. / Schultz, F. (Hg.): Handbuch CSR. Wiesbaden: Springer, 188-204.

Jörissen, J. / Kopfmüller, J. / Brandl, V. / Paetau, M. (1999): Ein integratives Konzept nachhaltiger Entwicklung, Wissenschaftliche Berichte FZKA 6393. Karlsruhe: Forschungszentrum Karlsruhe.

Karmasin, M. (1996): Ethik als Gewinn: zur ethischen Rekonstruktion der Ökonomie; Konzepte und Perspektiven von Wirtschaftsethik, Unternehmensethik, Führungsethik. Wien: Linde.

Karmasin, M. / Litschka (2008): Wirtschaftsethik - Theorien, Strategien, Trends. Wien: LIT.

Kates, R. / Parris, T. / Leiserowitz, A. (2005) What is sustainable development? Goals, indicators, values and practice. In: Environment 47 (3), 8-21.

Klein, N. (2000): No logo: taking aim at the brand bullies. Toronto: Knopf Canada.

Kleine, A. (2009): Operationalisierung einer Nachhaltigkeitsstrategie. Ökologie, Ökonomie und Soziales integrieren. Wiesbaden: Gabler.

Kleine, A. / Hauff, M. v. (2009): Sustainability-Driven Implementation of Corporate Social Responsibility: Application of the Integrative Sustainability Triangle. In: Journal of Business Ethics 85, 517-533.

Kleinfeld, A. / Schnurr, J. (2010): CSR erfolgreich umsetzen. In: Hardtke, A. / Kleinfeld, A. (Hg.): Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Wiesbaden: Gabler, 286-357.

Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2001): Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen, Grünbuch. KOM(2001) 366 endg. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0366:FIN:DE:PDF>, (19.12.2014).

Lang, C. (2007): Ökonomisch-ökologische Zielsysteme als Herausforderung für das Management. In: Pietsch, T. / Lang, C. (Hg.): Ressourcenmanagement: Umsetzung, Effizienz und Nachhaltigkeit mit IT. Berlin: Erich Schmidt, 11-28

Lang, C. / Winistörfer, H. (2011): ISO 26000 – Leitfaden zur Umsetzung gesellschaftlicher Verantwortung in Organisationen. [http://www.neosys.ch/pdf/publikationen/201012\\_SNV\\_ISO26000-Lancierung.pdf](http://www.neosys.ch/pdf/publikationen/201012_SNV_ISO26000-Lancierung.pdf), (30.03.2011).

Lautermann, Ch. (2005): Die gesellschaftliche Verantwortung von transnationalen Unternehmen. Theoretisches Konzept und praktische Relevanz. Schriftenreihe Nr. 42/2005, Oldenburg: Universität Oldenburg.

- Leipperand, A. / aus dem Moore, N. (2012): Die natürlichen Grenzen der Ökonomie: Plädoyer für eine ökologische Schuldenbremse. In: Leviathan 40(2), 173-201.
- Leiserowitz, A. / Kates, R. / Parris, T. (2005): Do global attitudes and behaviors support sustainable development? In: Environment 47(9), 22-38.
- Leiserowitz, A. / Kates, R./Parris T. (2006): Sustainability values, attitudes, and behaviors: A Review of Multinational and Global Trends. In: Annual Review Environmental Resources 31, 413-444.
- Levering, R. (1988): A Great Place to Work. What makes some employers so good - and most so bad. San Francisco: Random House.
- Loew, T. / Ankele, K. / Braun, S. / Clausen, J. (2004): Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung. Endbericht: Münster und Berlin: future e.V., Institut für ökologisches Wirtschaften (IÖW).
- Loew, T. / Braun, S. (2006): Organisatorische Umsetzung von CSR. Vom Umweltmanagement zur Sustainable Corporate Governance. Berlin: Institut 4 Sustainability.
- Loew, T. / Clausen, J. (2010): Wettbewerbsvorteile durch CSR. Eine Metastudie zu den Wettbewerbsvorteilen von CSR und Empfehlungen zur Kommunikation an Unternehmen. [http://www.csr-indeutschland.de/fileadmin/user\\_upload/Downloads/CSR\\_in\\_Deutschland/CSR\\_Forum/AG\\_2\\_Wettbewerbsvorteile\\_durch\\_CSR\\_und\\_Ueberlegungen\\_zur\\_Kommunikation\\_an\\_kleine\\_und\\_mittelstaendische\\_Unternehmen.pdf](http://www.csr-indeutschland.de/fileadmin/user_upload/Downloads/CSR_in_Deutschland/CSR_Forum/AG_2_Wettbewerbsvorteile_durch_CSR_und_Ueberlegungen_zur_Kommunikation_an_kleine_und_mittelstaendische_Unternehmen.pdf), (02.03.2013).
- Lynch, R. (2003): Corporate Strategy. London: Prentice Hall.
- Matuszek, G. (2013): Management der Nachhaltigkeit. Wiesbaden: Springer.
- Mayerhofer, W. / Grusch, L. / Mertzbach, M. (2008): Corporate Social Responsibility. Wien: WU Wien.
- Meadows, D. H. / Meadows, D. L. / Randers, J. / Behrens W. W. (1972): Die Grenzen des Wachstums. Bericht des Club of Rome zur Lage der Menschheit. Reinbeck: Rowohlt.
- Meadows, D. / Meadows, D. / Randers., J. (1993): Die neuen Grenzen des Wachstums. Reinbeck: Rowohlt
- Mollet, J. C. / Ziegler, A. (2012): Is Socially Responsible Investing Really Beneficial? New Empirical Evidence for the US and European Stock Markets, CCRS Working Paper, No. 01/12. Marburg: MAGKS.
- Müller-Christ, G. (2001): Umweltmanagement. München: Vahlen.
- Müller-Christ, G. (2011): Sustainable Management. Coping with the Dilemmas of Resource-Oriented Management. Heidelberg u. a.: Springer.
- Müller-Christ, G. (2012): Nachhaltiges Management aus Entscheidungsperspektive: Restitutionskosten, Jetzt-für-dann-Entscheidungen und Trade-Offs. In: Corsten, H./Roth, S. (Hg.): Nachhaltigkeit. Wiesbaden: Springer Gabler, 51-66.
- Nachbagauer, A. (2015): Internationalisierungstheorien und sozioökonomische nachhaltige Entwicklung von Headquartern. Working Paper Series. Wien: FH des bfi Wien.
- Oktay, D. (2012): Human Sustainable Urbanism. In Pursuit of Ecological and Social-Cultural Sustainability. In: Procedia 36/2012, 16-27.

- Organisation for Economic Co-operation and Development (2000): Towards Sustainable Development – Indicators to measure progress. Rome: OECD.
- Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (2010): OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen, II: Allgemeine Grundsätze.  
[http://www.oecd.org/document/50/0,3343,de34968570\\_39907066\\_420163061111,00.html](http://www.oecd.org/document/50/0,3343,de34968570_39907066_420163061111,00.html), (09.12.2010).
- Orsato, R. (2009): Sustainable Strategies: When Does It Pay To Be Green? Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Prammer, K. H. (Hg.)(2010): Corporate Sustainability. Der Beitrag von Unternehmen zu einer nachhaltigen Entwicklung in Wirtschaft und Gesellschaft. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Promberger, K. / Spiess, H. / Kössler, W. (2006): Unternehmen und Nachhaltigkeit. Eine managementorientierte Einführung in die Grundlagen nachhaltigen Wirtschaftens. Wien: Linde.
- Pufé, I. (2012): Nachhaltigkeitsmanagement. München: Hanser.
- Pufé, I. (2014): Nachhaltigkeit. 2. Aufl., München: UVK.
- Pufé, I. (2015): Nachhaltigkeit – heute an morgen denken. <http://www.greencomm.info/Home.html> (20.03.2015).
- Rat der Europäischen Union (2006): Die neue EU-Strategie für Nachhaltige Entwicklung.  
<http://register.consilium.europa.eu/doc/srv?!=DE&f=ST%2010117%202006%20INIT>, (10.01.2015).
- Schuh, A. (2013): Do Regional Headquarters for Central and Eastern Europe Have a Future? In: Central European Business Review 2 (1), 53-54.
- Social Accountability International (2014): Social Accountability 8000. International Standard. [http://sa-intl.org/data/n\\_0001/resources/live/SA8000%20Standard%202014.pdf](http://sa-intl.org/data/n_0001/resources/live/SA8000%20Standard%202014.pdf), (06.12.2014).
- Steurer, R. (2001): Paradigmen der Nachhaltigkeit. In: ZfU 24 (4), 537-566.
- Steurer, R. (2002): Der Wachstumdiskurs in Wissenschaft und Politik: von der Wachstumseuphorie über „Grenzen des Wachstums“ zur Nachhaltigkeit. Berlin: VWF.
- Steurer, R. / Langer, M. / Konrad, A. / Martinuzzi, R.-A. (2005): Corporations, Stakeholders and Sustainable Development I: A Theoretical Exploration of Business-Society Relations. Journal of Business Ethics, 61 (3), 263-281.
- Taticchi, P. / Carbone, P. / Albino, V. (2013) (Ed.): Corporate Sustainability. Heidelberg u .a.: Springer.
- UN Global Compact (2011): UNGC. Allgemeines.  
<http://www.unglobalcompact.at/ungc/site/de/unglobalcompact/allgemeines>, (13.03.2011).
- Ungericht, B. (2012): Strategiebewusstes Management. Konzepte und Instrumente nachhaltigen Handelns. München u.a.: Pearson.
- United Nations (1987): Report of the World Commission on Environment and Development. [http://www.bne-portal.de/fileadmin/unesco/de/Downloads/Hintergrundmaterial\\_international/Brundtlandbericht.File.pdf?linked=2812](http://www.bne-portal.de/fileadmin/unesco/de/Downloads/Hintergrundmaterial_international/Brundtlandbericht.File.pdf?linked=2812), (15.01.2015).
- United Nations (1992): Rio -Erklärung über Umwelt und Entwicklung,  
<http://www.un.org/Depts/german/conf/agenda21/rio.pdf>, (10.01.2015).

- United Nations (2000): United Nations Millennium Declaration. General Assembly.  
<http://www.un.org/en/development/devagenda/millennium.shtml>, (11.11.2014).
- United Nations (2005): 2005 World Summit Outcome. General Assembly.  
<http://www.who.int/hiv/universalaccess2010/worldsummit.pdf>, (11.11.2014).
- United Nations (2015): The Millennium Development Goals 2015,  
<http://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/mdg/themillennium-development-goals-report-2014/>,  
(10.04.2015)
- Von Arx, U. / Ziegler, A. (2008): The Effect of CSR on Stock Performance. New Evidence for the USA and Europe, CCRS Working Paper 04/08. Zürich: Center of Economic Research.
- Wanner, H. (2006): Global and regional corporate headquarters, in: Kälin, Ch. H. (Hg.): Switzerland Business & Investment Handbook. Zürich: Orell Füssli und Hoboken: Wiley.
- Weizsäcker, E. U. v. (1997): Erdpolitik. Ökologische Realpolitik an der Schwelle zum Jahrhundert der Umwelt. Darmstadt: Wiss. Buchgesellschaft.
- Weizsäcker, E. U. v. / Lovins, A. / Lovins H. (1995): Faktor Vier, doppelter Wohlstand – halbiertes Naturverbrauch. Der neue Bericht an den Club of Rome. München: Droemer Knauer.
- Welzer, H. (2013): Der Abschied vom Wachstum als zivilisatorisches Projekt. In: Welzer, H. / Wiegandt, K. (Hg.): Wege aus der Wachstumsgesellschaft. Frankfurt/Main: Fischer, 35-59.
- Welzer, H. / Wiegandt, K. (2013) (Hg.): Wege aus der Wachstumsgesellschaft. Frankfurt/Main: Fischer.
- Werbach, A. (2009): Strategy for Sustainability. A Business Manifesto. Boston: Harvard Business.
- Werth, A. (2006): EU Regional Headquarters. Implications for Host Countries and Skills of Domestic Labor Force. Hamburg: Diplomica.
- Zaugg, R. (2009): Nachhaltiges Personalmanagement. Eine neue Perspektive und empirische Exploration des Human Resource Management. Wiesbaden: Gabler.
- Zaugg, R. J. / Blum, A. / Thom, N. (2001): Sustainability in Human Resource Management. Evaluation Report. Bern: Universität Bern.

## **Working Papers und Studien der Fachhochschule des bfi Wien**

### **2014 erschienene Titel**

#### **Working Paper Series No 83**

Johannes Jäger / Katharina Mader / Elisabeth Springler: Zur Verknüpfung von postkeynesianischen und kritischen politökonomischen Perspektiven zur Analyse von Krisen. Wien Dezember 2014

#### **Working Paper Series No 84**

Johannes Jäger / Elisabeth Springler: Räumliche Rekonfiguration in Europa und Implikationen für Entwicklungsstrategien. Wien Dezember 2014

### **Studien 2014**

Roman Anlanger / Luis Barrantes / Wolfgang A. Engel / Roland J. Schuster / Gregor Weiche: Technischer Vertrieb. Panelstudie 2014. Status quo des technischen Vertriebs. Wien Mai 2014

### **2013 erschienene Titel**

#### **Working Paper Series No 79**

Karin Brünneemann: The strategic importance of intercultural competency for project managers in the 21st century. Wien Jänner 2013

#### **Working Paper Series No 80**

Marcus Kliaras / Matthias Maurer: Spread Risk und Solvency II. Vergleich internes Modell vs. Standardansatz. Wien März 2013

#### **Working Paper Series No 81**

Patrick Burger / Marcus Kliaras: Jump Diffusion Models for Option Pricing vs. the Black Scholes Model. Wien Mai 2013

#### **Working Paper Series No 82**

Peter Sturm: Modelle, Normen und Methoden des Qualitätsmanagements und ihre Praktikabilität für die hochschulische Qualitätssicherung. Wien November 2013

### **2012 erschienene Titel**

#### **Working Paper Series No 68**

Wolfgang Aussenegg / Christian Cech: A new copula approach for high-dimensional real world portfolios. Wien Jänner 2012

#### **Working Paper Series No 69**

Roland J. Schuster: Aus der Praxis für die Praxis: Didaktik Best Practice aus dem Studiengang TVM. Praxisbeispiele zum LV-Typ Projekt(arbeit). Wien März 2012

#### **Working Paper Series No 70**

Björn Weindorfer: QIS5: A review of the results for EEA Member States, Austria and Germany. Wien Mai 2012

#### **Working Paper Series No 71**

Björn Weindorfer: Governance under Solvency II. A description of the regulatory approach and an introduction to a governance system checklist for the use of small insurance undertakings. Wien August 2012

#### **Working Paper Series No 72**

Johannes Jäger: Solvency II. Eine politökonomische Perspektive auf die europäischen Regulierungen im Versicherungssektor. Wien Juli 2012

#### **Working Paper Series No 73**

Silvia Helmreich: Solvency II. Derzeitige und künftige Anforderungen an das Meldewesen der Versicherungen. Wien August 2012

#### **Working Paper Series No 74**

Christian Cech: Die Eigenmittelanforderungen an Versicherungen im Standardansatz von Solvency II. Wien September 2012

#### **Working Paper Series No 75**

Christian Steinlechner: Konzept zur Datenhaltung für Forschungszwecke. Wien Oktober 2012

#### **Working Paper Series No 76**

Alois Strobl: Immobilienindizes als Zeitreihe und als Funktion makroökonomischer Variablen. Wien Oktober 2012

#### **Working Paper Series No 77**

Björn Weindorfer: A practical guide to the use of the chain-ladder method for determining technical provisions for outstanding reported claims in non-life insurance. Wien Oktober 2012

#### **Working Paper Series No 78**

Axel Zugschwert: Avatare und soziale Kompetenz von ProjektleiterInnen in globalen virtuellen Projektteams. Wien November 2012

## **Studien 2012**

Roman Anlanger / Luis Barrantes / Gerhard Karner: Vertriebscontrolling. Wissenschaftliche Studie 2012. Status quo des Vertriebscontrolling. Wien April 2012

Roland J. Schuster: Schriften zur Interventionswissenschaft. Wien April 2012

Elisabeth Kreindl / Gerhard Ortner / Iris Schirl: Outsourcing von Projektmanagement-Aktivitäten. Wien März 2012

## **2011 erschienene Titel**

### **Working Paper Series No 63**

Roland J. Schuster: Zur Methode der psychoanalytischen Organisationsbeobachtung. Wien Juli 2011

### **Working Paper Series No 64**

Björn Weindorfer: Solvency II. Eine Übersicht. Wien August 2011

### **Working Paper Series No 65**

Elisabeth Brunner-Sobanski: Internationalisierung und berufsbegleitendes Studieren. Wien August 2011

### **Working Paper Series No 66**

Roland J. Schuster / Anton Holik / Edgar Weiss: Aus der Praxis für die Praxis – Didaktik Best Practice aus dem Studiengang TVM – Teamteaching. Wien Dezember 2011

### **Working Paper Series No 67**

Grigori Feiguine: Versicherungswirtschaft in Russland. Chancen und Risiken der ausländischen Unternehmen auf dem russischen Versicherungsmarkt. Wien Dezember 2011

## **Studien 2011**

Elke Holzer / Rudolf Stickler: Die österreichische Versicherungswirtschaft. Struktur, Wirtschaftlichkeit und Entwicklung. Wien April 2011

Elisabeth Kreindl / Ina Pircher / Roland J. Schuster: Ein kritischer Blick auf die (Un)Tiefen des Begriffs *Kultur* im Projektmanagement. Wien Dezember 2011

## **2010 erschienene Titel**

### **Working Paper Series No 58**

Grigori Feiguine: Einflüsse der internationalen Finanzkrise auf den Finanzsektor Russlands. St. Petersburg 2010

### **Working Paper Series No 59**

Johannes Jäger: Bankenregulierung in der Krise. Wien April 2010

### **Working Paper Series No 60**

Günter Strauch: Gibt es Zwillingskompetenzen? Untersuchung 2010 mit dem KODE® System. Wien September 2010

### **Working Paper Series No 61**

Elisabeth Kreindl: Virtuelle Arbeitsumgebungen. Zukünftige Arbeitswelten von geographisch verteilten Projektteams?. Wien Dezember 2010

### **Working Paper Series No 62**

Ina Pircher: Motivationsfördernde Maßnahmen und Anreizsysteme für Projektpersonal an Hochschulen am Beispiel der Fachhochschule des bfi Wien. Wien Dezember 2010

## **Studien 2010**

Wolfgang A. Engel / Roman Anlanger / Thomas Benesch: Technischer Vertrieb. Panelstudie 2010. Status quo des technischen Vertriebs. Wien Mai 2010

## **2009 erschienene Titel**

### **Working Paper Series No 54**

Mario Lehmann / Christoph Spiegel: Analyse und Vergleich der Projektmanagement-Standards von OGC, pma sowie PMI. Wien April 2009

### **Working Paper Series No 55**

Nathalie Homlong / Elisabeth Springler: Attractiveness of India and China for Foreign Direct Investment: A Scoreboard Analysis. Wien Juni 2009

### **Working Paper Series No 56**

Thomas Wala / Barbara Cucka / Franz Haslehner: Hohe Manager/innengehälter unter Rechtfertigungsdruck. Wien Juni 2009

### **Working Paper Series No 57**

Thomas Wala / Franz Haslehner: Unternehmenssteuerung in der Krise mittels Break-Even-Analyse. Wien Dezember 2009

## **Studien 2009**

Roman Anlanger / Wolfgang A. Engel: Technischer Vertrieb. Panelstudie 2009. Status quo des technischen Vertriebs. Wien Juli 2009

## **2008 erschienene Titel**

### **Working Paper Series No 42**

Thomas Wala / Franz Haslehner: Was ist eine Diplomarbeit? Wien Februar 2008

### **Working Paper Series No 43**

Vita Jagric / Timotej Jagric: Slovenian Banking Sector Experiencing the Implementation of Capital Requirements Directive. Wien Februar 2008

### **Working Paper Series No 44**

Grigori Feiguine / Tatjana Nikitina: Die Vereinbarung Basel II – Einflüsse auf den russischen Finanzsektor. Wien Februar 2008

### **Working Paper Series No 45**

Johannes Rosner: Die Staatsfonds und ihre steigende Bedeutung auf den internationalen Finanzmärkten. Wien März 2008

### **Working Paper Series No 46**

Barbara Cucka: Prävention von Fraudhandlungen anhand der Gestaltung der Unternehmenskultur – Möglichkeiten und Grenzen. Wien Juni 2008

### **Working Paper Series No 47**

Silvia Helmreich / Johannes Jäger: The Implementation and the Consequences of Basel II: Some global and comparative aspects. Wien Juni 2008

### **Working Paper Series No 48**

Franz Tödtling / Michaela Trippl: Wirtschaftliche Verflechtungen in der CENTROPE Region. Theoretische Ansätze. Wien Juni 2007

### **Working Paper Series No 49**

Andreas Breinbauer / August Gächter: Die Nutzung der beruflichen Qualifikation von Migrantinnen und Migranten aus Centrepe. Theoretische Analyse. Wien Juni 2007

### **Working Paper Series No 50**

Birgit Buchinger / Ulrike Gschwandtner: Chancen und Perspektiven für die Wiener Wirtschaft im Kontext der Europaregion Mitte (Centrepe). Ein transdisziplinärer Ansatz zur Regionalentwicklung in der Wissensgesellschaft. Eine geschlechtsspezifische Datenanalyse. Wien Februar 2008

### **Working Paper Series No 51**

Johannes Jäger / Bettina Köhler: Theoretical Approaches to Regional Governance. Theory of Governance. Wien Juni 2007

### **Working Paper Series No 52**

Susanne Wurm: The Economic Versus the Social & Cultural Aspects of the European Union. Reflections on the state of the Union and the roots of the present discontent among EU citizens. Wien September 2008

### **Working Paper Series No 53**

Christian Cech: Simple Time-Varying Copula Estimation. Wien September 2008

## **Studien 2008**

Michael Jeckle: Bankenregulierung: Säule II von Basel II unter besonderer Berücksichtigung des ICAAP. Wien Juli 2008

Alois Strobl: Pilotstudie zu: 1. Unterschiede im Verständnis des Soft Facts Rating zwischen Banken und Unternehmen und 2. Unterschiede im Verständnis der Auswirkungen des Soft Facts Rating zwischen Banken und Unternehmen in Österreich. Wien Juli 2008

Roman Anlanger / Wolfgang A. Engel: Technischer Vertrieb Panelstudie 2008. Aktueller Status-quo des technischen Vertriebes. Wien Juli 2008

Andreas Breinbauer / Franz Haslehner / Thomas Wala: Internationale Produktionsverlagerungen österreichischer Industrieunternehmen. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. Wien Dezember 2008



Fachhochschule des bfi Wien Gesellschaft m.b.H.  
A-1020 Wien, Wohlmutstraße 22  
Tel.: +43/1/720 12 86  
Fax.: +43/1/720 12 86-19  
E-Mail: [info@fh-vie.ac.at](mailto:info@fh-vie.ac.at)  
[www.fh-vie.ac.at](http://www.fh-vie.ac.at)

