

Integration von Geschäfts- und Nachhaltigkeitsstrategien und deren Steuerung: ein Ansatzvergleich mit Fallbeispiel



Dr. Andrew Mountfield ist Universitätsdozent und Unternehmensberater und bringt mehr als 25 Jahre Erfahrung in den Bereichen Strategie- und Performance-Management in diversen Branchen und Funktionen mit. Er fokussiert auf die Integration von Nachhaltigkeits- und Unternehmenssteuerung sowohl nach aussen wie auch innerhalb einer Organisation. Er arbeitete in leitender Funktion in der Pharmabranche, als Partner bei PwC Consulting und war Country CEO bei

Horváth in der Schweiz. Heute ist er Senior Advisor bei Sustainserv. Nach einem Masterabschluss von der HEC in Paris und der Universität Oxford schloss er sein Doktorat an der Ashridge Business School ab. Er ist ebenfalls Absolvent des Master-Programms des Cambridge Institute for Sustainability Leadership (CISL). Er forscht heute an der Saïd Business School, Universität Oxford, als Senior Research Fellow und leitet die Oxford Rethinking Performance Initiative.



Dr. Stephan Lienin ist Mitgründer der Beratungsfirma SustainServ. Seit 2001 unterstützt er Kunden in zahlreichen Branchen dabei, Nachhaltigkeit in Strategie, Geschäftstätigkeit und Berichterstattung zu integrieren. Im Rahmen seines naturwissenschaftlichen Doktorats an der ETH Zürich hat er spannende Lehrjahre in der führenden Forschungsgruppe von Prof. Richard R. Ernst genossen. Am Paul Scherrer Institute (PSI) entwickelte er Analysemethoden für Energie, Mobilität und Klimaschutz. Seine

Weiterbildung in handlungsorientierter Kommunikation setzt er als Coach, Moderator und Koordinator von Multistakeholder-Projekten ein. Seine langjährige Erfahrung kommt derzeit vor allem in der Begleitung von Unternehmensleitungen zum Tragen.



Aulikki Sonntag, Chief Business Development Officer bei der STATICUS Schweiz AG, hat ihren Fokus auf den Wachstumsstrategien des Unternehmens STATICUS. Mit einem fundierten Wissen im Bereich Bau und Fassade und internationaler Berufserfahrung sowohl auf der planenden als auch ausführenden Seite wird die Gebäudehülle gesamtheitlich betrachtet. Der Schwerpunkt liegt auf den zukunftsorientierten System- und Serviceentwicklungen für ein

nachhaltig geführtes Business. Aulikki Sonntag hat an mehreren internationalen Hochschulen unterrichtet, u.a. an der University of Pennsylvania (UPenn) Environmental Building Design und am Pratt Institute in New York (Advanced Curtain Wall Engineering), in zahlreichen fachspezifischen Kongressen und Publikationen zum Thema Gebäudehülle und Nachhaltigkeit doziert als auch bei Fachwettbewerben als Jurymitglied fungiert. Aulikki Sonntag hat einen Master-Abschluss im Fachbereich Architektur (Universität Stuttgart) mit DAAD-Stipendium an der Ecole d'Architecture Paris-Belleville.



Anastasiya Popova ist Umweltingenieurin, die im Bereich integrierter und nachhaltiger Gebäudesysteme tätig ist. Sie hat ihr Studium an der ETH Zürich mit der ETH Medaille im Jahr 2020 abgeschlossen. In ihrer Masterarbeit an Future Cities Lab in Singapur erforschte sie Heuristiken für die Gestaltung kohlenstoffarmer Stadtviertel. Nach dem Studiumabschluss hat sie an der ETH Zürich in der Forschungsgruppe «Architektur und Gebäudesysteme» gearbeitet, wo sie sich mit den zukünftigen Szenarien für die Entwicklung der Schweizer Quartiere beschäftigt hat. Ausser der Forschung hat sie diverse Erfahrungen in der Bauindustrie gesammelt: sowohl im Energiedesign als auch in der Digitalisierung des Bauprozesses. Heute ist sie als Nachhaltigkeitslead in einem internationalen Fassadenbauunternehmen tätig. Zu ihrer Verantwortung gehören die Entwicklung und die Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie beim ganzen Unternehmen sowie bei den einzelnen Bauprojekten.

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	266
2.	Measuring purpose – an Integrated Framework (Barby et al., 2021)	266
2.1	Einführung.....	266
2.2	Konzept und Vorgehen.....	267
2.3	Schritt 1: Zweck, Mission, Vision und Werte.....	268
2.4	Schritt 2: Leistungsindikatoren.....	268
2.5	Schritt 3: Geld und Mehrwert.....	269
2.6	Zusammenfassung.....	270
3.	St. Galler Performance-Management-Modell (Möller et al., 2015)	270
3.1	Konzept und Vorgehen.....	270
3.2	Schritt 1: Define and Engage (integrieren und motivieren).....	271
3.3	Schritt 2: Target and Plan (Ziele spezifizieren und planen).....	271
3.4	Schritt 3: Execute and Adjust (umsetzen und adaptieren).....	272
3.5	Schritt 4: Review and Assess (Erfolgsmessung und Analyse).....	272
3.6	Schritt 5: Align System und Context (Anpassung an System und Umfeld).....	272
3.7	Zusammenfassung.....	273
4.	Sustainable Strategy Map and Scorecard (Mountfield et al., 2019)	273
4.1	Konzept und Vorgehen.....	273
4.2	Schritt 1: Strategy Map (Strategie-Rahmen).....	274
4.3	Schritt 2: Objective-Setting (Ziele formulieren).....	275
4.4	Schritt 3: Key Performance Indicators (Messgrößen).....	275
4.5	Schritt 4: Action Programs (Aktionsprogramme/Projekte).....	276
4.6	Zusammenfassung.....	276
5.	Modellvergleich	277
6.	Fallstudie: Entwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie der Firma Staticus	280
6.1	Organisationszweck.....	280
6.2	Strategie-Rahmen und Modell-Logik.....	281
6.3	Stakeholder-Ansatz.....	283
6.4	Messgrößen.....	284

6.5	Formelle und informelle Systeme.....	284
6.6	Zusammenfassung.....	285
7.	Schlussfolgerungen	285
	Literaturverzeichnis	286

1. Einleitung

Der Begriff «Organisationszweck» bezeichnet seit den 1980er-Jahren die Steigerung des Unternehmenswerts und des Aktienkurses. Als einzige Stakeholder gelten in diesem Zusammenhang die Investoren.

Doch der Begriff befindet sich im Wandel (Heilbronn et al., 2013), denn für Unternehmen gewinnt der Themenkomplex Nachhaltigkeit zunehmend an Bedeutung. Diese Tendenz hat Einfluss auf den Organisationszweck. Unternehmen müssen sich fragen, wie er im Hinblick auf Nachhaltigkeit angepasst und operationalisiert werden kann und wie vor diesem Hintergrund die Strategie- und Performance-Management-Prozesse im Unternehmen zu gestalten sind. Die Unternehmen haben es heute zudem mit sehr unterschiedlichen Stakeholdern zu tun. Für sie müssen die Unternehmen integrierte Strategien entwickeln. Die neuen Strategien sollten ausserdem motivierend und leistungssteigernd auf Führungskräfte und Mitarbeitende wirken.

Dieser Beitrag vergleicht zuerst drei verschiedene Ansätze sowie deren Grundannahmen, Vorgehensprozesse und Resultate. Anschliessend überprüft er anhand eines Kriterienkatalogs die unterschiedlichen Facetten der Operationalisierung von Zweck und Strategie und beschreibt und analysiert Gemeinsamkeiten und Unterschiede. In einem dritten Schritt werden diese Kriterien vor dem Hintergrund des Industrie- und Unternehmenskontexts anhand eines realen Fallbeispiels, der Firma Staticus, erläutert. Dieses Beispiel macht deutlich, wie wichtig eine massgeschneiderte Prozessgestaltung für die Integration von Nachhaltigkeits- und Geschäftsstrategien in einen einzigen Rahmen ist.

2. Measuring purpose – an Integrated Framework (Barby et al., 2021)

2.1 Einführung

Das Interesse am Thema Organisationszweck wächst, sowohl aufseiten der Forschung als auch in der Unternehmenspraxis. Die Autoren und Autorinnen dieser Abhandlung verbinden die Signifikanz des Organisationszwecks mit der Frage, welche Faktoren eine Operationalisierung des Zwecks unterstützen und damit Zweck, Strategie und Leistungsmessung verbinden. Darunter verstehen sie:

1. Instrumente, die den Organisationszweck untermauern, etwa Mission, Vision und Werte,
2. Leistungsindikatoren, die Ressourcen (Inputs), Leistungen (Outputs), Veränderungen (Outcomes) und Nutzen (positive Folgen für Umwelt und Umfeld) messen,
3. den finanziellen Mehrwert für die Firma und den nicht-finanziellen Mehrwert für die Gesellschaft.

Aus Sicht der Autoren scheitern herkömmliche Performance-Messung- und Management-Rahmen daran, dass sie nicht über das Unternehmen als juristische Einheit hinausblicken und sich ausschliesslich auf die interne Sicht hinsichtlich Kosten, Leistungen und Unternehmensvermögen konzentrieren. Dabei werden Elemente vernachlässigt, die nicht legal dem Unternehmen gehören und bei denen keine verbindlichen Verträge existieren – nämlich die sogenannten Externalities. Dazu gehören beispielsweise die Umwelt oder die Gesellschaft. Auch diese Externalities werden von der Geschäftstätigkeit beeinflusst.

2.2 Konzept und Vorgehen

Die Autoren fassen ihr Konzept und Vorgehen unter den drei oben genannten Kategorien zusammen, die auch als Vorgehensmodell verstanden werden können. Dabei streben sie eine Abstimmung zwischen Zweck, Strategie und Leistungsindikatoren an. Es wird, wie bereits erwähnt, der Mehrwert sowohl für das Unternehmen als auch für die Gesellschaft gemessen.

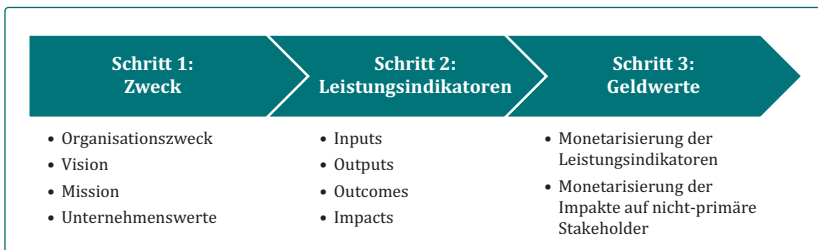


Abbildung 1: Vorgehensmodell «Measuring Purpose»

2.3 Schritt 1: Zweck, Mission, Vision und Werte

Als Fundament für den ersten Schritt dient der Ansatz der «The Enacting Purpose»-Initiative (enactingpurpose.org, 2022). Dieser Ansatz besagt, dass der Organisationszweck primär die Rechtfertigung für die Existenz des Unternehmens artikulieren soll. Der Zweck ist die Basis für Mission und Strategie. Die Vision stellt dar, was das Unternehmen langfristig anstrebt, während die Beschreibung der Werte den Grundstein für die Führung legt.

Bei diesem Modell ist festzuhalten, dass es die British-Academy-Definition (2020) des Organisationszwecks übernimmt, nämlich: «producing profitable solutions for problems of people and planet, not profiting from producing problems for either». Produkte und Dienstleistungen, die diesem Zweck entsprechen, sind also sowohl profitabel als auch nachhaltig.

2.4 Schritt 2: Leistungsindikatoren

Beim zweiten Schritt geht es um die Identifikation der Leistungsindikatoren, die für eine Operationalisierung des Organisationszwecks nötig sind. Die Autoren unterscheiden vier Arten von Indikatoren:

1. «Inputs», das sind Ressourcen, die für die Aktivitäten des Unternehmens nötig sind: Human-, Natur- und Finanzkapital sowie Sachwerte.
2. «Outputs» – hier sind Leistungsindikatoren zu den Produkten oder Dienstleistungen der Firma gemeint.
3. «Outcomes», dabei handelt es sich um positive oder negative Veränderungen, die durch Aktivitäten der Organisation entstehen.
4. «Impacts» auf betroffene Stakeholder werden gemessen, zum Beispiel auf Kunden, Mitarbeitende, Lieferanten, die Gesellschaft und die Umwelt im Allgemeinen.

Es fällt auf, dass die Auswahl der Kategorien sowie der Leistungsindikatoren oft stark von den Anforderungen der externen Nachhaltigkeitsberichterstattung geprägt ist. Die Autoren argumentieren aber, dass bei der Identifikation und Umsetzung der Leistungsindikatoren sowohl interne wie auch externe Informationsempfänger berücksichtigt werden.

2.5 Schritt 3: Geld und Mehrwert

Bei Schritt 3 des Ansatzes steht die konsequente Übersetzung der Leistungsindikatoren in Geldäquivalente im Mittelpunkt. Die Autoren argumentieren, dass interne und externe Ressourcenallokation sowie Regulierungen durch eine Vereinheitlichung der Messkriterien, sprich: Geldwerte, massgeblich unterstützt werden. Es sei deshalb notwendig, auch Sozial-, Human- und Naturkapital finanziell zu bewerten. Die Autoren greifen dabei zurück auf die entsprechenden EU-Direktiven (2014/95/EU). Sie erkennen an, dass diese «Monetarisierung» auch Fragen aufwirft (z.B. zur Machbarkeit oder Sinnhaftigkeit), halten diese Bedenken aber für das geringere Übel angesichts der Gefahr der Fehlallokation von knappen Ressourcen durch inkorrekte Einschätzung der finanziellen Folgen.

Dabei unterscheiden die Autoren zwischen zwei Messmethoden, ohne diese zu priorisieren. Bei der ersten werden die Kosten der Kompensation negativer Folgen von Unternehmensaktivitäten in das Finanz- und Rechnungswesen der Organisation integriert, um diese Externalities zu berücksichtigen. Gleichzeitig werden positive Auswirkungen der Mitigationsaktivitäten des Unternehmens ebenfalls in den Büchern abgebildet.

Der zweite Ansatz versucht, die Auswirkungen auf Stakeholder-Gruppen zu messen, die ausserhalb des Kreises der Investoren liegen. Dabei handelt es sich um jene Stakeholder, die unter anderem Human-, Sozial- oder Naturkapital vertreten. Bei dieser Messmethode definieren die relevanten Stakeholder sowie die wesentlichen Auswirkungen auf diese Stakeholder die Grenzen des Ökosystems, in dem das Unternehmen tätig ist. Die Bewertung dieser Faktoren kann sich beispielsweise auf bereits existierende Preise (z.B. Carbon Credits) beziehen oder ökonomische Kalkulationen der Auswirkungen der Firmentätigkeit auf Nicht-Finanzkapital miteinbeziehen. Ziel ist es, möglichst umfassende Informationen zu sammeln, die robuste Einschätzungen der Geldwerte, der Entscheidungsfindung seitens des Unternehmens, der Investoren und Regulatoren erlauben. Der Vorteil dieses Vorgehens ist, dass auch positive soziale Auswirkungen dargestellt werden. Die Autoren formulieren die Annahme, dass diese Methode sich ebenfalls positiv auf die Unternehmensbewertung sowie auf Kapitalkosten auswirkt.

2.6 Zusammenfassung

Zusammenfassend argumentieren die Autoren, dass dieser Ansatz drei Aspekte der Operationalisierung stärkt:

1. Er erlaubt eine umfassende und systematische Aufnahme finanzieller und nicht-finanzieller Informationen, die für interne und externe Stakeholder-Gruppen relevant sind.
2. Die Offenlegung dieser Informationen ermöglicht es externen Stakeholdern, die Tätigkeiten der Organisation selbst zu bewerten.
3. Die umfassende Kostendefinition inklusive der Kosten für Externalities schafft eine robuste Entscheidungsbasis. Die Bewertungsmodelle machen eine Einschätzung der Firmenaktivitäten einschliesslich der Outcomes und Impacts auf Stakeholder möglich.

3. St. Galler Performance-Management-Modell (Möller et al., 2015)

3.1 Konzept und Vorgehen

Die Autoren präsentieren das St. Galler Performance-Management-Modell (SPMM) als ganzheitliches Steuerungsmodell, das einen sowohl prozessualen als auch normativen Ansatz zur Ausgestaltung eines Performance-Managements darstellt.

Das Modell strebt eine Optimierung von drei Elementen an:

1. Es soll die Unterstützung der Strategieumsetzung optimieren. Zu diesem Zweck werden auf der einen Seite die strategischen Ziele auf die operativen Einheiten heruntergebrochen, andererseits werden die Reaktionen auf Veränderungen im Umfeld rascher umgesetzt
2. Das Modell erlaubt einen Ausgleich zwischen Performance-orientierten und verhaltensorientierten Stossrichtungen des Managements. Dabei soll eine Berücksichtigung von Verhaltenselementen als «ausgleichendes Element» dienen, um den negativen Nebeneffekten einer überstarken Performance-Orientierung entgegenzuwirken.
3. Optimiert wird auch die Mehrdimensionalität in der Leistungsdefinition, die auf dem Input-Process-Output-Outcome-Ansatz aufbaut (vgl. dazu IPOO-Ansatz, Neely et al., 2000). Das bedeutet: Bei der Performance-Messung werden sowohl Resultate als auch Fortschritte

berücksichtigt, mit der Absicht, neben der Ergebnismessung auch Zweck und Nutzen des angestrebten Ziels für Stakeholder transparent und motivierend zu kommunizieren. Durch den IPOO-Ansatz und die Berücksichtigung unterschiedlicher Stakeholder erlaubt das Modell die Integration nicht-finanzieller Ziele und Messgrößen. Auch Geschäfts- und Nachhaltigkeitsziele werden im gleichen Schema berücksichtigt.

Das Modell greift die drei beschriebenen Elemente auf und integriert sie in einen Prozess mit fünf Schritten.

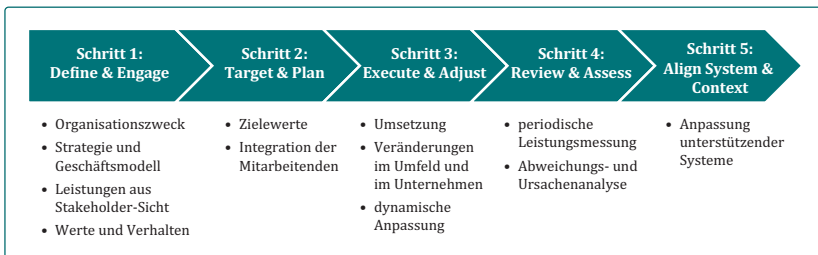


Abbildung 2: Das St. Galler Performance-Management-Modell

3.2 Schritt 1: Define and Engage (integrieren und motivieren)

Der erste Schritt «Define & Engage» folgt dem klassischen Ansatz der sogenannten Top-down-Planung und umfasst Organisationszweck, Strategie, Geschäftsmodell sowie die erwarteten Leistungen aus Sicht der Stakeholder. Wie oben beschrieben, werden aber darüber hinaus Werte und Verhaltensregeln spezifiziert. Der Begriff «Engage» deutet darauf hin, dass dieser Prozessschritt auch dazu dient, die Strategie und Ziele den Mitarbeitenden zu kommunizieren und sie intrinsisch für die Erreichung dieser Ziele zu motivieren.

3.3 Schritt 2: Target and Plan (Ziele spezifizieren und planen)

Das Modell propagiert relative Ziele (siehe dazu auch den Beyond-Budgeting-Ansatz, 2022), die gemäss Konzept ambitioniert, aber erreichbar sein sollen. Die Mitarbeitenden sollen an der Zielwertbestimmung beteiligt sein. Die Absicht dahinter: Intrinsische Motivation und eine hohe Identifikation mit dem operativen Leistungsauftrag werden verbunden.

Die Integration der unterschiedlichen Unternehmensfunktionen und -ebenen soll auch die Einheitlichkeit der Zielsetzungen in der Organisation gewährleisten. Obwohl nicht konkret von den Autoren angesprochen, findet an dieser Stelle zwangsläufig ein Abgleich zwischen Geschäfts- und Nachhaltigkeitszielen statt, wenn man vermeiden will, dass bei den später folgenden Schritten Fragen zum operativen Verständnis und zu Priorisierungen aufkommen.

3.4 Schritt 3: Execute and Adjust (umsetzen und adaptieren)

Bereits der Name deutet an, dass dieser Schritt die kontinuierliche und dynamische Anpassung der Ziele und Zielwerte hervorhebt. Dabei verlangt das Modell, dass Führung und Organisation des Konzepts in grossem Umfang an das mittlere Management delegiert werden. Der Schritt gibt vor, dass Ziele auch unterjährig adjustiert werden, sollte dies aufgrund von Veränderungen im externen Umfeld oder durch Erkenntnisse während der Strategieumsetzung nötig werden.

3.5 Schritt 4: Review and Assess (Erfolgsmessung und Analyse)

Wie in allen hier besprochenen Performance-Management-Modellen ist die objektive Leistungsmessung eine Kernanforderung. Auf sie zielt dieser Schritt ab. Wie bereits oben notiert, räumt das Modell der relativen Leistungsmessung einen hohen Stellenwert ein. Veränderungen im Markt, bei der Konkurrenz oder gegenüber internen Benchmarks sollen zu Anpassungen der Zielwerte führen. Die Ganzheitlichkeit der Leistungsmessung ist ein weiteres Ziel. Die Autoren heben Faktoren wie Verhalten oder Nachhaltigkeit hervor. Sie können im Sinne des relativen Messansatzes zu finanziellen und marktrelevanten Parametern in Beziehung gesetzt werden, um allfällige Steuerungskonflikte transparent zu machen.

3.6 Schritt 5: Align System und Context (Anpassung an System und Umfeld)

Wie die Autoren schreiben, hat der fünfte Schritt analog zu Schritt 1 eine strategische Bedeutung. Es geht um die Anpassung der unterstützenden Systeme, z.B. wie Kompensationsstrategien die Strategieumsetzung durch

entsprechende Anreize unterstützen, damit diese nicht kontraproduktiv wirken. Anpassungen an System und Umfeld sollen vor allem den dezentralen Führungsansatz des Unternehmens stützen. Die Mitarbeitenden sollen motiviert werden, die langfristigen Ziele zu erreichen und den Weg dorthin durch selbstständiges Denken, Handeln und Steuern zu gestalten.

3.7 Zusammenfassung

Zusammenfassend argumentieren die Autoren, das St. Galler Performance-Management-Modell stelle einen «grundlegenden, ganzheitlichen Ansatz für ein Performance Management dar», dabei sei eine «unternehmens- und kontextspezifische Ausgestaltung» erforderlich. Dies gilt im Rahmen unseres Beitrags insbesondere in Zusammenhang mit dem Thema Nachhaltigkeit und der Rolle, die Nachhaltigkeit bei der Definition und Ausgestaltung von Organisationszweck, Strategie und Geschäftsmodell spielt. Konsequenterweise lassen sich mithilfe dieses Modells Nachhaltigkeitsziele zum integrierten Bestandteil des unternehmensspezifischen Strategie- und Performance-Management-Konzepts machen.

4. Sustainable Strategy Map and Scorecard (Mountfield et al., 2019)

4.1 Konzept und Vorgehen

Dieser Ansatz bezweckt in erster Linie die Integration der Geschäfts- und Nachhaltigkeitsstrategien in einen einheitlichen Strategierahmen. Dieser Strategierahmen macht kausale Zusammenhänge zwischen Themen transparent und ist eine solide Basis für die Operationalisierung und Kaskade von Zielen, Messgrößen und Aktionen auf allen relevanten Stufen des Unternehmens. Der Ansatz baut auf dem bekannten Kaplan-und-Norton-Konzept der Balanced Scorecard (1996) auf, unterscheidet sich aber in der Anzahl der Perspektiven. In Anlehnung an das IIRC-Integrated-Reporting-Modell (www.integratedreporting.org/, 2022), das sechs sogenannte Kapitalien für sein Konzept vorschlägt, adaptiert die Sustainable Strategy Map diesen Ansatz und unterteilt Ziele der folgenden Kategorien: Finanzkapital, Kunden- und Stakeholder-Kapital, Wertschöpfungskette (vgl. IIRC «Manufactured Capital»), intellektuelles Kapital, Humankapital sowie Naturkapital.

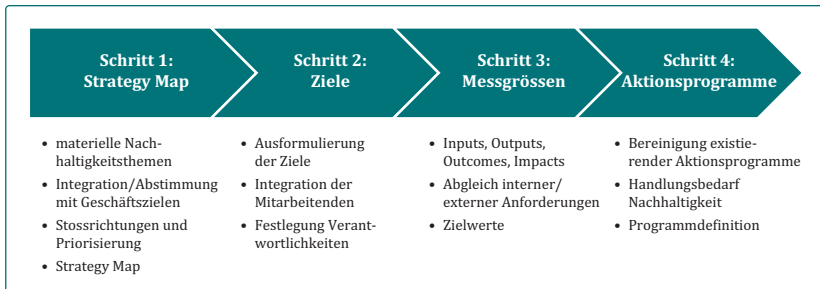


Abbildung 3: Vorgehen Sustainable Strategy Map und Scorecard

4.2 Schritt 1: Strategy Map (Strategie-Rahmen)

Der Strategie-Rahmen «erzählt die Story der Strategie», erklären Kaplan und Norton (1996). Er bildet die wichtigsten Ziele anhand der Perspektiven der Scorecard ab, macht Kausalzusammenhänge transparent und stellt die Kohärenz wichtiger strategischer Stossrichtungen sicher.

Aber warum kann man nicht einfach die Nachhaltigkeitsziele in die bestehenden klassischen vier Perspektiven (Finanzen, Kunden, Prozesse, Lernen und Entwicklung) integrieren? Die Autoren erklären dies einerseits mit der Anknüpfung an das IIRC-Integrated-Reporting-Konzept für die externe Berichterstattung, andererseits ist intellektuelles Kapital erforderlich, um die notwendigen Innovationen im Geschäftsmodell und bei den Produkten umzusetzen, damit die Nachhaltigkeitsziele verwirklicht werden können.

Darüber hinaus birgt der klassische Ansatz das Risiko, die Sichtbarkeit des Naturkapitals sowie die unmittelbare Verantwortung von Unternehmen für Externalities zu kaschieren, wenn diese Aspekte lediglich in den untergeordneten Produktionszielen festgehalten werden, beispielsweise in Form von Emissionswerten. Während andere Modelle oft voraussetzen, dass formelle Zweck- und Strategiephasen vorgeschaltet werden, anerkennt dieses Modell, dass solche «Green Field»-Übungen nur selten in der Praxis stattfinden. Der Strategie-Rahmen betont die Bedeutung von Analyse und Dialog im Unternehmen, um die Auswirkungen externer und interner Veränderungen auf einzelne Zielelemente und Zusammenhänge frühzeitig zu optimieren oder diese zu ersetzen, statt das ganze Geschäftsmodell infrage zu stellen. Durch diese Reflexion können Impulse für die Konkretisierung des Organisationszwecks entstehen.

4.3 Schritt 2: Objective-Setting (Ziele formulieren)

Die Autoren stellen fest, dass Strategien häufig nur unzureichend ausformuliert werden. Deshalb ist es kaum möglich, sie als messbare, mittelfristige Ziele zu kommunizieren. Dieser Schwachpunkt betrifft insbesondere neue Themen und im Speziellen das Thema Nachhaltigkeit.

Hier ist oft der Sprung von einem externen PR/Kommunikations-Fokus zu einer internen Ziel- und Aktionsorientierung nötig. Denn einerseits steigen die Anforderungen des Gesetzgebers und der Regulatoren, andererseits dient das Thema Nachhaltigkeit häufig auch als Impulsgeber für neue Produkte oder Dienstleistungen.

Der Ansatz empfiehlt für die 20 bis 25 obersten Ziele der Strategy Map, die Ambitionen einheitlich und detailliert so auszuformulieren, dass sie kommuniziert und gemessen werden können. Bei diesem Schritt sollten ebenfalls Unterziele und Verantwortliche im Unternehmen identifiziert werden. Die Verantwortlichen werden unmittelbar in die Zielformulierung involviert.

4.4 Schritt 3: Key Performance Indicators (Messgrößen)

Die Autoren plädieren für eine Auswahl an Messgrößen, die Inputs, Outputs und, für Umwelt- und Sozialziele besonders wichtig, Outcomes berücksichtigt. Damit weist dieser Ansatz Ähnlichkeiten zum St. Galler Performance-Management-Modell auf.

Analog zu den Erkenntnissen aus Schritt 2 des Modells erkennt der Ansatz jedoch an, dass die Definition von Messgrößen im Unternehmen in den seltensten Fällen in einem Vakuum stattfindet. Deshalb wird eine Integration zusätzlicher Indikatoren in die existierende Planungs- und Steuerungslandschaft angestrebt.

Im Gegensatz zum Measuring-Purpose-Modell wird indes nicht verlangt, dass alle Messgrößen nicht-finanzieller Natur auch monetär ausgedrückt werden müssen.

Da der Ansatz sowohl externen wie auch internen Berichterstattungszwecken dient, kann die Auswahl an Indikatoren auf die «KPI-Bibliotheken»

des gewählten externen Reporting-Standards zurückgreifen, ohne dabei Strategie und Kontext des Unternehmens zu vernachlässigen. Die Autoren empfehlen, die Zielwerte zu den Messgrößen nicht zwangsläufig im Projekt zu vereinbaren, sondern eher im Rahmen des Planungsprozesses gemeinsam mit den finanziellen Zielwerten. Auf diese Weise lassen sich Abweichungen zwischen den finanziellen und Nachhaltigkeitsambitionen vermeiden.

4.5 Schritt 4: Action Programs (Aktionsprogramme/Projekte)

Im vierten Schritt liegt der Fokus auf den Aktionen, die für die Umsetzung der Strategie und für die Erreichung der strategischen Zielwerte nötig sind. Bei diesem Schritt werden zuerst bestehende Projekte auf ihre Notwendigkeit für die Umsetzung der neuen Ziele überprüft und gegebenenfalls hinterfragt. Zweitens wird festgehalten, welche Aktionsprogramme für die Erreichung neuer Ziele erforderlich sind. Der Finanzierungs- und Ressourcenbedarf wird kalkuliert und ein Projektfahrplan erstellt, damit das entsprechende Budget bereitgestellt werden kann. Laut diesem Ansatz bestehen neue strategische Stossrichtungen aus mehreren aufeinander aufbauenden Zielen und werden durch entsprechende gestaffelte Projekte unterstützt. Dies gilt gerade für neue Themen, insbesondere Nachhaltigkeitsziele, die eine mittel- bis langfristige Orientierung der Ressourcenallokation benötigen.

4.6 Zusammenfassung

Die Autoren argumentieren zusammenfassend, dass Nachhaltigkeitsstrategien und Geschäftsstrategien dann erfolgreich umgesetzt werden, wenn die Operationalisierung der Ziele im gleichen Prozess und strategischen Rahmen priorisiert und geplant wird. Unternehmen profitieren von aufeinander abgestimmten Zielen und einem strukturierten Prozess auf Ebene der Unternehmensleitung. Die Unternehmensleitung sollte die strategische Bedeutung von Nachhaltigkeit formulieren. Es sollten aber auch die anderen Führungsstufen in den Prozess der Zieloperationalisierung integriert werden, damit im Unternehmen Dialog, Identifikation und Umsetzungswillen entstehen und den gelebten Organisationszweck widerspiegeln.

5. Modellvergleich

Um die Modelle zu vergleichen, werden fünf Kriterien herangezogen: das Thema Organisationszweck (warum?), der Themenkomplex strategischer Rahmen (was?), Stakeholder-Bezug (für wen?) und Messgrößen (wie viel?) und schliesslich die Berücksichtigung formeller und informeller Systeme sowie der Unternehmenskontext (wo und mit wem?).

Kriterien	Measuring Purpose – an Integrated Framework (Barby et al, 2021)	St. Galler Performance-Management-Modell (Möller et al., 2015)	Sustainable Strategy Map and Scorecard, (Mountfield et al., 2019)
Bezug zu Organisationszweck	Explizite Voraussetzung eines ausformulierten Organisationszwecks als Basis; implizite Berücksichtigung der Auswirkungen auf Strategie und Geschäftsmodell.	Fokus liegt auf umfassendem Strategieumsetzungs- und Steuerungsmodell. Organisationszweck wird nicht als primärer Treiber deklariert.	Fokus liegt auf umfassendem Strategieumsetzungs- und Steuerungsmodell. Organisationszweck wird nicht als primärer Treiber des Modells deklariert.
Strategischer Rahmen/ Logikmodell	Modell durch Ecosystem-Modell und Auflösung der Grenzen des Unternehmens geprägt. Strategisch-prozessualer Ansatz von Zweck und Strategie, zu Messgrößen und Geldwerte artikuliert.	Modell strebt sowohl die Messung der Unternehmensperformance wie auch die Beeinflussung von Mitarbeiterverhalten an und kombiniert Elemente von beiden, mit dem Ziel, abgeglichen und konsistente Prozesse und Verhaltensmuster zu gestalten.	Modell fokussiert auf die Integration der Geschäfts- und Nachhaltigkeitsstrategien in einem gemeinsamen Strategie-Rahmen. Kausalzusammenhänge zwischen Zielen werden durch die Strategy Map verdeutlicht.
Stakeholder-Bezug und Change-Theorie	Expliziter Einbezug des Stakeholder-Ecosystems für zweckrelevante Themen für die Artikulation gemeinsamer Ziele und Interessen; Betonung der Signifikanz sachlicher und finanzieller Informationen für Entscheidungsfindung und Ressourcenallokation.	Fokus orientiert sich an interne Stakeholder, primär auf Führungskräfte und Mitarbeiter, mit dem Ziel, die Identifikation sowie den Leistungswillen für die Umsetzung der Unternehmensstrategie zu stärken.	Stakeholder werden gemeinsam mit Kunden in einer Perspektive des Strategy Maps abgebildet, die eine Abstimmung zwischen deren Interessen erzwingt und Trade-offs transparent aufzeigt. Durch die Kaskade der Strategy Maps in die Organisation wird die Koordination erleichtert und das Engagement der Mitarbeitenden gesteigert.

Kriterien	Measuring Purpose – an Integrated Framework (Barby et al, 2021)	St. Galler Performance-Management-Modell (Möller et al., 2015)	Sustainable Strategy Map and Scorecard, (Mountfield et al., 2019)
Messgrößen	Durch externe Investoren- und interne Nachhaltigkeitsberichterstattung geprägt, mit explizitem Einbezug gestaffelter Messgrößen zu einzelnen Zielen (Inputs, Outputs, Outcomes, Impacts).	Primär interne Unternehmenssicht. Angelehnt an den IPOO-Ansatz (Input-Process-Output-Outcome). Nachhaltigkeitssicht auf Messgrößen (z.B. externe Berichterstattungsstandards) nicht explizit erwähnt.	Expliziter Einbezug gestaffelter Messgrößen zu einzelnen Zielen (Inputs, Outputs, Outcomes, Impacts), um die besondere Wirkung von Nachhaltigkeitszielen auf Stakeholder hervorzuheben.
Formelle und informelle Systeme und Unternehmenskontext	Primär auf formelle externe und interne Reporting- und Planungssysteme aufbauend. Integration der monetarisierten Kosten und Erträge von negativen und positiven Unternehmensaktivitäten. Externe und interne informelle Systeme wie beispielsweise Führungsorganisation und -kultur werden nicht explizit erwähnt.	Eingebettet in unternehmensweite formelle Planungs- und Steuerungsprozesse bis auf Mitarbeiterstufe. Strebt eine motivierende Wirkung auf Verhalten an. Modell betont die Bedeutung des Kontexts einzelner Unternehmen sowie den Bedarf, den Ansatz individuell zu gestalten.	Integriert in externe wie interne Planungs- und Steuerungsprozesse. Modell betont die Bedeutung des Kontexts einzelner Unternehmen sowie den Bedarf, den Ansatz individuell zu gestalten.

Tabelle 1: Modellvergleich

Trotz einiger Ähnlichkeiten unterscheiden sich die drei Ansätze in signifikanten Punkten. Das verdeutlicht *Tabelle 1*:

- Während Measuring Purpose das Thema Organisationszweck im Zentrum platziert, wird bei den anderen beiden Ansätzen das Thema auf die gleiche Stufe wie Strategie oder Geschäftsmodell gestellt. Beim Ansatz Sustainable Strategy Map wird sogar erwartet, dass die Überarbeitung der Nachhaltigkeitsziele zu einer Schärfung des Organisationszwecks führt.
- Bei Measuring Purpose übernimmt der Organisationszweck quasi die Rolle des strategischen Rahmens, während das St. Galler Modell den Rahmen in ein umfassendes Schema der Unternehmens-Performance-Steuerung einbettet. Die Sustainable Strategy Map gibt in An-

lehnung an einen Standard des externen Nachhaltigkeits-Reportings bereits Zielperspektiven vor, die den Aufbau eines Logikmodells unterstützen sollen.

- Der Stakeholder-Bezug steht ebenfalls bei Measuring Performance im Vordergrund, und zwar durch die Betonung von Outcomes und Impacts, die schwerpunktmässig als relevante Informationen für Investoren deklariert werden. Der Blick des St. Galler Modells ist primär unternehmensintern und auf kommerzielle Kunden ausgerichtet. Betrachtet man die Verbindung zur externen Nachhaltigkeitsberichterstattung der Sustainable Strategy Map wird deutlich, dass hier der Sozial- bzw. Umweltimpact auf nicht beteiligte Dritte eine signifikante Rolle spielt.
- Als Messgrösse stellt Measuring Purpose die Geldwerte in den Vordergrund, auch wenn dieses Modell die Messung von sozialen Auswirkungen als zweiten Strang des Messmodells hervorhebt. Sowohl das St. Galler Modell als auch die Sustainable Strategy Map betonen ebenso wie Measuring Purpose eine ähnlich strukturierte Input-Output-Outcome-Impact-Logik. Die Sustainable Strategy Map greift aber auf Standards der externen Nachhaltigkeitsberichterstattung zurück.
- Hinsichtlich formeller und informeller Systeme und im Hinblick auf den Unternehmenskontext hält sich Measuring Purpose zurück und beschränkt sich auf unternehmensübergreifende, standardisierbare Elemente. Sowohl das St. Galler Modell als auch die Sustainable Strategy Map betonen einerseits, wie wichtig die Einbettung des Modells in die unternehmensspezifische Führungs- und Steuerungslandschaft ist. Andererseits unterstreichen sie den Einfluss der internen Organisationskultur sowie der Markt- und Stakeholder-Strukturen.

Diese Zusammenfassung basiert auf den jeweils ausgewählten Artikeln und kann in ihrer Kürze nicht auf jeden Aspekt eingehen, auch nicht auf Weiterentwicklungen, die aus der Anwenderpraxis entstanden sind. Genau diese Erfahrungen aus der Praxis sind Gegenstand des nächsten Abschnitts dieses Beitrags.

6. Fallstudie: Entwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie der Firma Staticus

Das Unternehmen Staticus (<https://staticus.com/>), im Jahr 2003 gegründet, ist heute einer der grössten Designer und Hersteller von Gebäudefassaden in Nordeuropa. Seinen Sitz hat das Unternehmen in Litauen. Es hat Niederlassungen in sechs Ländern und ist in den letzten 20 Jahren nachhaltig gewachsen. Staticus gilt als eine der innovativsten Firmen in diesem Segment der Bauindustrie. Staticus sieht sich als Partner von Architekten und Bauherren für komplexe Fassadenlösungen, die höchste technologische Anforderungen erfüllen.

In den letzten Jahren sind aber auch die Anforderungen an Nachhaltigkeit seitens der Auftraggeber und Endkunden konstant gestiegen. Damit rückt das Thema ins Zentrum der Unternehmensstrategie und berührt fast alle Aspekte der verlängerten Wertschöpfungskette. Aus diesem Grund entschied sich Staticus im Jahr 2021, die bis dahin fragmentierten Nachhaltigkeitsanforderungen zu einer robusten Strategie zusammenzufassen, weiterzuentwickeln und mit der Geschäftsstrategie zu verzahnen.

Ziel dieser Fallstudie ist es, anhand der beschriebenen Beurteilungskriterien darzustellen, wie ein Unternehmen den Prozess der Nachhaltigkeitsstrategie-Gestaltung auf eigene Bedürfnisse und Ansprüche adaptieren kann.

6.1 Organisationszweck

Klare Unternehmenswerte prägten das Familienunternehmen Staticus von Anfang an. Diese Werte wurden aber im Laufe der Zeit weiterentwickelt und spiegeln stets aktuelle und künftige soziale und umwelttechnische Herausforderungen wider. Heute werden diese Werte unter drei Oberbegriffen zusammengefasst. Höchste Priorität genießen: Nachhaltigkeit, Kundenprojekte, die allerhöchste Ansprüche erfüllen, und langfristige Beziehungen auf allen Ebenen und Stufen der Wertschöpfungskette.

Wie bereits von anderen Autoren beschrieben (vgl. dazu Mayer, 2019), kann der Organisationszweck auch historisch verankert und Teil der Unternehmenskultur sein, statt explizit ausformuliert zu werden. Auch der

implizite Organisationszweck kann aber strategisches Denken und Handeln prägen. So hat sich beispielsweise Staticus entschieden, als eines der ersten Unternehmen seiner Branche das Thema Nachhaltigkeit als Unternehmenswert auszuwählen.

6.2 Strategie-Rahmen und Modell-Logik

Staticus wählte zur Bestimmung des Strategie-Rahmens ein Vorgehen in drei Schritten:

1. Zuerst wurde eine klassische Wesentlichkeitsanalyse durchgeführt, um aus Sicht der Führung die wichtigsten Nachhaltigkeitsthemen zu identifizieren und zu priorisieren.
2. Die wichtigsten Nachhaltigkeitsthemen wurden in eine Sustainable Strategy Map integriert, die Zielsetzungen, Leistungsmessung und Aktionsorientierung unterstützen soll.
3. In einem letzten Schritt wurden die aus Sicht der Führung fünf wichtigsten Ziele als Kernbotschaften für die Kommunikation an die Mitarbeitenden formuliert.

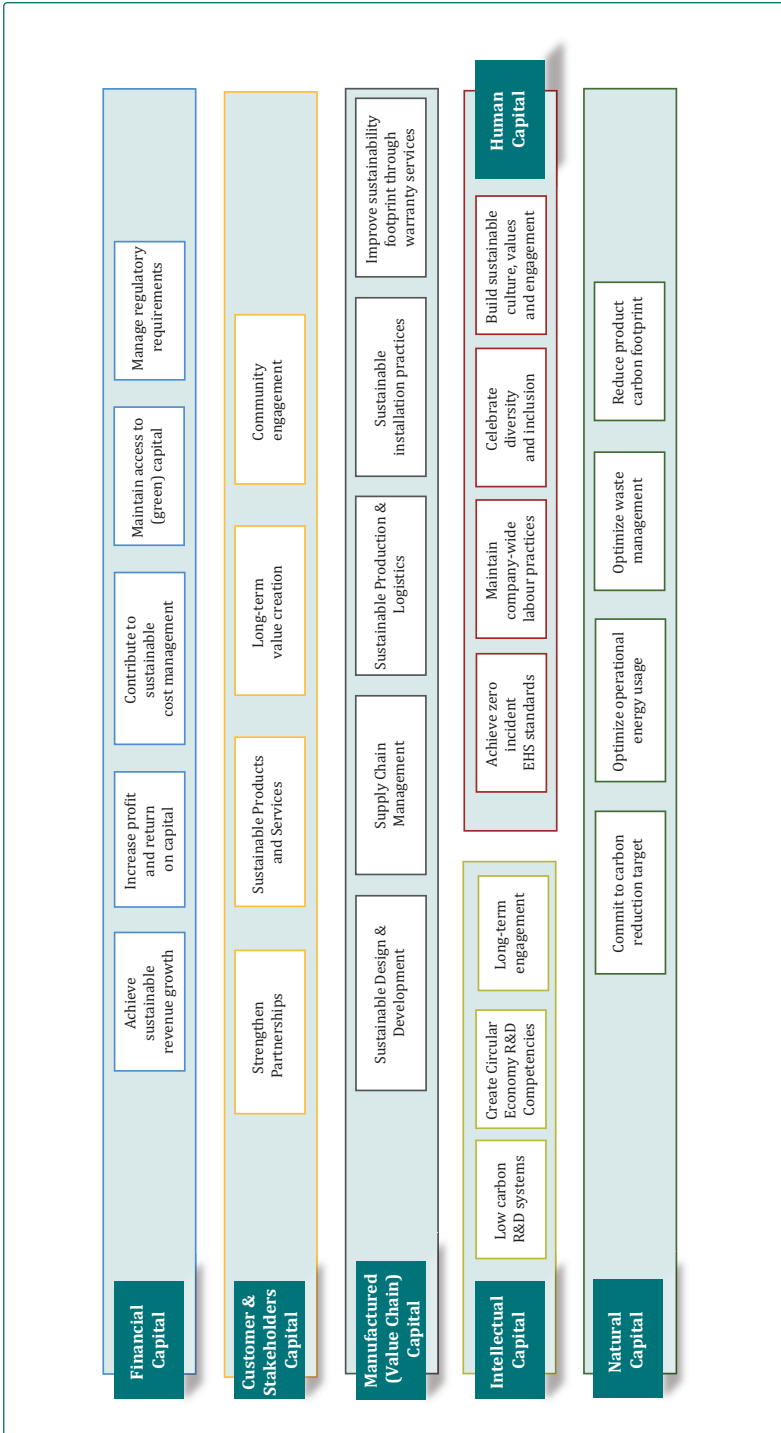


Abbildung 4: Sustainable Strategy Map der Firma Staticus

Wie das Beispiel (*Abbildung 4*) zeigt, prägen die Nachhaltigkeitsziele alle sechs Perspektiven der Sustainable Strategy Map, womit die Bedeutung des Themas für die Gesamtstrategie transparent beschrieben wird. Nachhaltigkeit beschränkt sich nicht nur auf die Einhaltung der relevanten Gesetze oder auf Effizienzsteigerung und Emissionsenkung durch optimalen Materialeinsatz. Sie wird vielmehr auf das Projektportfolio samt Lebenszyklusmanagement erweitert (Staticus, 2022). Auch wird deutlich, dass Staticus beispielsweise sowohl Scope-1- (eigene Emissionen) wie auch Scope-3-Emissionen von Lieferanten und Kunden positiv beeinflussen will und damit klare Ansprüche an das Stakeholder-Management stellt.

6.3 Stakeholder-Ansatz

Staticus fällt die für die Branche innovative strategische Entscheidung, als Fassadenspezialist die ganze Wertschöpfungskette der Industrie abzudecken – von der Architektenberatung im Projektvorfeld bis zu Dienstleistungen nach der Installation. Entsprechend ambitioniert ist auch der Stakeholder-Ansatz. Staticus hat sich vorgenommen, in die Rolle eines Stakeholder-Orchestrators zu wachsen, sogar über die Wertschöpfungskette hinaus. Das Unternehmen will zum Beispiel als Gesprächspartner der Regierung in Sachen Nachhaltigkeit auftreten. Als Orchestrator ergreift das Unternehmen die Initiative, um die verschiedenen Interessen, Ziele und Ressourcen der Stakeholder auf gemeinsame Nutzenpakete zu lenken und zu steuern, ohne dass diese organisierende Rolle formalisiert werden muss.

So investiert Staticus viel Aufwand in die Kommunikation mit Architekten und Bauherren, lange bevor eine Ausschreibung erfolgt, um die Unternehmenswerte betreffend Nachhaltigkeit für diese Stakeholder schon im Vorfeld überzeugend darzustellen. Hierbei geht es sowohl um Unterstützung für die Transformation von Industriestandards wie auch um langfristig ausgelegte kommerzielle Interessen. Ein weiteres Beispiel am anderen Ende der Wertschöpfungskette: Der Kaufentscheid für technologisch anspruchsvolle, aber wirtschaftlich aufwendige Fassadenlösungen soll durch innovative Finanzierungslösungen erleichtert werden. Das langfristige Ziel sind zirkuläre Ansätze, die den Anforderungen der Kreislaufwirtschaft genügen. Die Strategie sieht aber auch vor, über die Grenzen der eigenen Wertschöpfungskette und primäre Stakeholder hinaus

Einfluss zu nehmen. Deshalb bietet sich Staticus beispielsweise als aktiver Gesprächspartner staatlicher Stellen der Regierung für das Thema Nachhaltigkeit an.

6.4 Messgrößen

Parallel zu diesem Projekt wurde in einer separaten Initiative am KPI-Baum des Staticus-CFO-Bereichs gearbeitet. Für das Thema Nachhaltigkeit stellen sich damit zwei kurzfristige und eine mittelfristige Herausforderung. Wie bereits oben festgehalten, entstehen Nachhaltigkeitsprojekte selten in einem Vakuum und müssen sich deswegen in bestehende Führungs- und Steuerungsstrukturen integrieren. Kurzfristig entstehen aus der Strategy Map neue KPIs zur Messung von Nachhaltigkeitszielen. Die bevorstehende Aufgabe lautet: Integration dieser vor allem Input- und Output-orientierten Kennzahlen in den bestehenden KPI-Baum, der als gemeinsame Führungs- und Performance-Sprache dient. Die Finanzchefin aber sieht bereits vor, eine Kategorie von nicht rein finanziellen Kennzahlen weiterzuentwickeln. Es ist zu erwarten, dass beispielsweise Emissionswerte hier abgebildet werden. Andererseits strebt Staticus an, Ende des Jahres 2022 eine eigene externe Nachhaltigkeitsberichterstattung zu publizieren. Somit muss entschieden werden, welche externen Kennzahlen auch zum Bestandteil des primär intern orientierten Kennzahlbaums werden. Mittelfristig wird für Staticus wie auch für andere Unternehmen neben Input- und Output-Kennzahlen auch Outcome und Impact immer wichtiger werden. Dieser Anspruch zeigt, dass das Thema Kennzahlen auch künftig einer Dynamik unterworfen ist, die eine Weiterentwicklung der Führungsinstrumente voraussetzt. Es ist aber festzuhalten, dass eine Monetarisierung der Kennzahlen (also z.B. Umwandlung von Emissionen in Euro) für das nicht börsennotierte Unternehmen Staticus nicht im Zentrum steht.

6.5 Formelle und informelle Systeme

Wie das Beispiel Messgrößen zeigt, ist der unternehmensspezifische Kontext des Projekts entscheidend für den Ansatz. Aus Sicht der Autoren sind die informellen Systeme und deren Merkmale für dieses Fallbeispiel von besonderem Interesse.

Ein Blick auf die Website von Staticus bestätigt, dass das Unternehmen für seinen Industriezweig untypisch ist. Beispielsweise hat Staticus einen

weiblichen CEO – in der Baubranche generell eine Seltenheit. Diversität genießt bei Staticus einen herausragenden Stellenwert und unterschiedliche Kompetenz- und Persönlichkeitsprofile sind die Norm. Sowohl weibliche Führungskräfte in vielen Funktionen wie auch eine ausgeprägte Internationalität sind im Unternehmen die Regel. Weniger sichtbar, aber für die Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie wesentlich ist die Führungskultur. Entscheidend ist hier die Delegation der Verantwortung an die organisatorischen Schnittstellen zum Markt. Die Mitarbeitenden erhalten «grünes Licht» für freie Entscheidungen; selbstständiges Handeln wird erwartet. Das Fazit daraus ist, dass die eigentliche Strategieentwicklung entlang der Wertschöpfungskette von den verantwortlichen Führungskräften auf Bereichsebene wesentlich mitgeprägt wird. Der Projektablauf bestätigt, dass hier von einer Kultur der «distributed leadership» gesprochen werden kann (vgl. dazu Somers, 2022). Die Erkenntnis aus diesem Beispiel ist, dass Staticus für seine Nachhaltigkeitsstrategie die bereits bestehenden formellen und informellen Systeme des Unternehmens nutzen kann.

6.6 Zusammenfassung

Dieses Beispiel regt dazu an, zu prüfen, ob nicht im Vorfeld solcher anspruchsvoller Projekte über den Projektansatz mithilfe alternativer Modelle nachgedacht werden muss. Das Staticus-Projekt zeigt, dass bei allen Kriterien eine klare Auswahl zwischen alternativen Vorgehensweisen getroffen werden muss. Dabei halten wir fest, dass der eigentliche Unternehmenskontext oft die Basis für die Ambition der Nachhaltigkeitsstrategie sowie für das gewählte Modell darstellt.

7. Schlussfolgerungen

Unser Beitrag zeigt: Mit dem zunehmenden Reifegrad der Integration von Nachhaltigkeitsthemen in Geschäftsstrategien stellen sich für die Entwickler von Strategie- und Performance-Management-Prozessen neue Fragen. Investoren, Mitarbeitende und andere Stakeholder fragen häufig nach dem Organisationszweck – und erwarten als Antwort nicht nur Schlagwörter, sondern Einblick in die strategischen Grundsätze des Unternehmens. Sie möchten ebenfalls nachvollziehen, wie diese Prinzipien in der Strategie umgesetzt und mit den Geschäftszielen verzahnt werden können. Das Ziel besteht nicht aus einzelnen Nachhaltigkeitsthemen,

sondern aus einem überzeugenden, integrierten und logischen Modell der Wirkungsbeziehungen unter Einbezug der wichtigsten Stakeholder. Die steigenden Anforderungen an die externe Berichterstattung stellen eine weitere Herausforderung für die interne Steuerung und Messgrößen dar, wenn die Organisation nicht durch zwei verschiedene Führungssprachen verwirrt werden soll. Nicht zuletzt müssen Unternehmen auf die positiven Aspekte der Unternehmenskultur aufbauen, um diesen neuen Performance-Begriff in der Praxis motivierend und leistungssteigernd umzusetzen.

Literaturverzeichnis

Barby, C. et al. (2021): Measuring Purpose: An Integrated Framework, www.sbs.ox.ac.uk/sites/default/files/2021-01/Measuring%20Purpose%20-%20An%20Integrated%20Framework%20%28005%29.pdf (Zugriff 10.10.2022).

Beyond Budgeting (2022): <https://bbbt.org/the-beyond-budgeting-principles/> (Zugriff 10.10.2022).

Enacting Purpose Initiative: <https://enactingpurpose.org/> (Zugriff 10.10.2022).

Heilbron, J./Verheul, J./Quak, S. (2014): The origins and early diffusion of «shareholder value» in the United States, in: *Theor Soc* 43, S. 1–22 <https://doi.org/10.1007/s11186-013-9205-0>

IIRC (2022): www.integratedreporting.org/ (Zugriff 10.10.2022).

Kaplan, R./Norton, D. (1996): *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, Cambridge MA.

Mayer, C. (2019): *Prosperity: Better Business Makes Greater Good*, Oxford University Press, Oxford.

Möller, K./Wirnsperger, F./Gackstatter, T. (2015): Performance Management – Konzept, Erfahrungen und Ausgestaltung einer neuen Disziplin, in: *Controlling*, 02.2015.

Mountfield, A./Gardner, M./Kasemir, B./Lienin, S.: *Integrated Management for Capital Markets and Strategy: The Challenges of «Value» vs. «Values» Sustainability Investment, Smart Beta and Their Consequences for Corporate Leadership* (2019), in: *Rethinking Strategic Management*, Wunder, T., Springer, Cham, Switzerland.

Neely, A./Mills, J./Platts, K./Richards, H./Gregory, M./Bourne, M./Kennerley, M. (2000): Performance measurement system design: Developing and testing a process-based approach, in: *International Journal of Operations & Production Management* 20, S. 1119–1145. 10.1108/01443570010343708.

Staticus (2022): <https://staticus.com/corporate-sustainability/> (Zugriff 10.10.2022).

Somers, M. (2022): Why distributed leadership is the future of management, <https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/why-distributed-leadership-future-management> (Zugriff 10.10.2022).

The British Academy (2020): Principles for Purposeful Business, in: *Future of the Corporation*, www.thebritishacademy.ac.uk/publications/future-of-the-corporation-principles-for-purposeful-business/ (Zugriff 10.10.2022).

