

Stakeholder als Einflussgruppe nachhaltiger Re-Investitionsentscheidungen in Unternehmen

Februar 2024



Einleitung

Nachhaltige (Re-)Investitionsentscheidungen in Unternehmen hängen von vielen Einflussgrößen ab. Zu diesen gehören psychologische Faktoren wie die individuellen Eigenschaften der Entscheider*innen, kommunikative Faktoren wie das vorherrschende Nachhaltigkeitsnarrativ, betriebswirtschaftlich-organisationale aber auch politisch-administrative Faktoren.

Diese Einflussgrößen wirken allerdings nicht unmittelbar auf die Entscheidung. Vielmehr beeinflussen sie die Menschen, die diese Entscheidungen treffen, indem sie auf das Verhalten und die Erwartungen von Personen oder Organisationen wirken, die als Entscheider*innen die (Re-)Investitionen in Unternehmen verantworten. Zudem existieren auch die Einflussfaktoren an sich nicht abstrakt im luftleeren Raum. Die Faktoren wirken zu einem wesentlichen Teil über das Verhalten und die Erwartungen von Personen oder Organisationen, die wieder die Entscheider*innen von Re-Investitionen in Unternehmen beeinflussen.

Um nachhaltige Re-Investitionen in Unternehmen und ihre Einflussfaktoren näher zu untersuchen und diese Investitionen auch gezielt zu fördern, ist es vor diesem Hintergrund lohnenswert einen Blick auf entsprechende Akteur*innen zu werfen, die direkt oder indirekt entsprechende Entscheidungsprozesse und Entscheider*innen beeinflussen. Diese Akteur*innen können als Stakeholder bezeichnet werden. Stakeholder mit direktem Einfluss wirken dabei auf konkrete Re-Investitionsentscheidungen ein. Stakeholder mit indirektem Einfluss beeinflussen eher die Ausrichtung der übergeordneten (Re-)Investitionsstrategie eines Unternehmens.

Stakeholder sind Akteur*innen oder Akteursgruppen, die ein Interesse am Verhalten eines Unternehmens haben, weil sie von seinem Verhalten betroffen sind. Man unterscheidet zwischen unternehmensinternen und unternehmensexternen Stakeholdern, sprich solchen, die Teil des Unternehmens sind (z.B. Geschäftsführung, Belegschaft) und solchen, die nicht Teil des Unternehmens sind (z.B. Behörden, konkurrierende Unternehmen, Kund*innen). Weiter können Stakeholder nach ihrer Einflussstärke auf den entsprechenden Gegenstand – in diesem Fall die nachhaltigen Re-Investitionen von Unternehmen – unterschieden werden. Es kann unterschieden werden

zwischen der Kerngruppe, Stakeholdern mit direktem Einfluss und solchen mit indirektem Einfluss auf Nachhaltige Re-Investitionsentscheidungen. Stakeholder in der Kerngruppe treffen üblicherweise die Re-Investitionsentscheidung.

Das vom Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) geförderte Forschungsprojekt ENRI untersucht Einflussfaktoren für nachhaltige Re-Investitionen in Unternehmen aus interdisziplinärer Perspekti-

ve. Im Rahmen des Projektes wurde auf der Grundlage unterschiedlicher Analysen ein Stakeholder-Mapping erarbeitet, welches darstellt, welche Stakeholder wie auf Unternehmen und die Re-Investitionsentscheidungen wirken. Die berücksichtigten Analysen umfassen eine Literaturstudie, zwei Fokusgruppen mit Policy-Expert*innen, qualitativer Fallstudien von nachhaltigen Vorreiter-Unternehmen („Klima-Champions“) eine qualitative Analyse von Interviews mit Verantwortlichen für Nachhaltigkeitsthemen im Unternehmen sowie quantitative Analysen einer Umfrage von Mitarbeitern in Unternehmen. Die Ergebnisse dieses Mapping werden in diesem Beitrag vorgestellt.

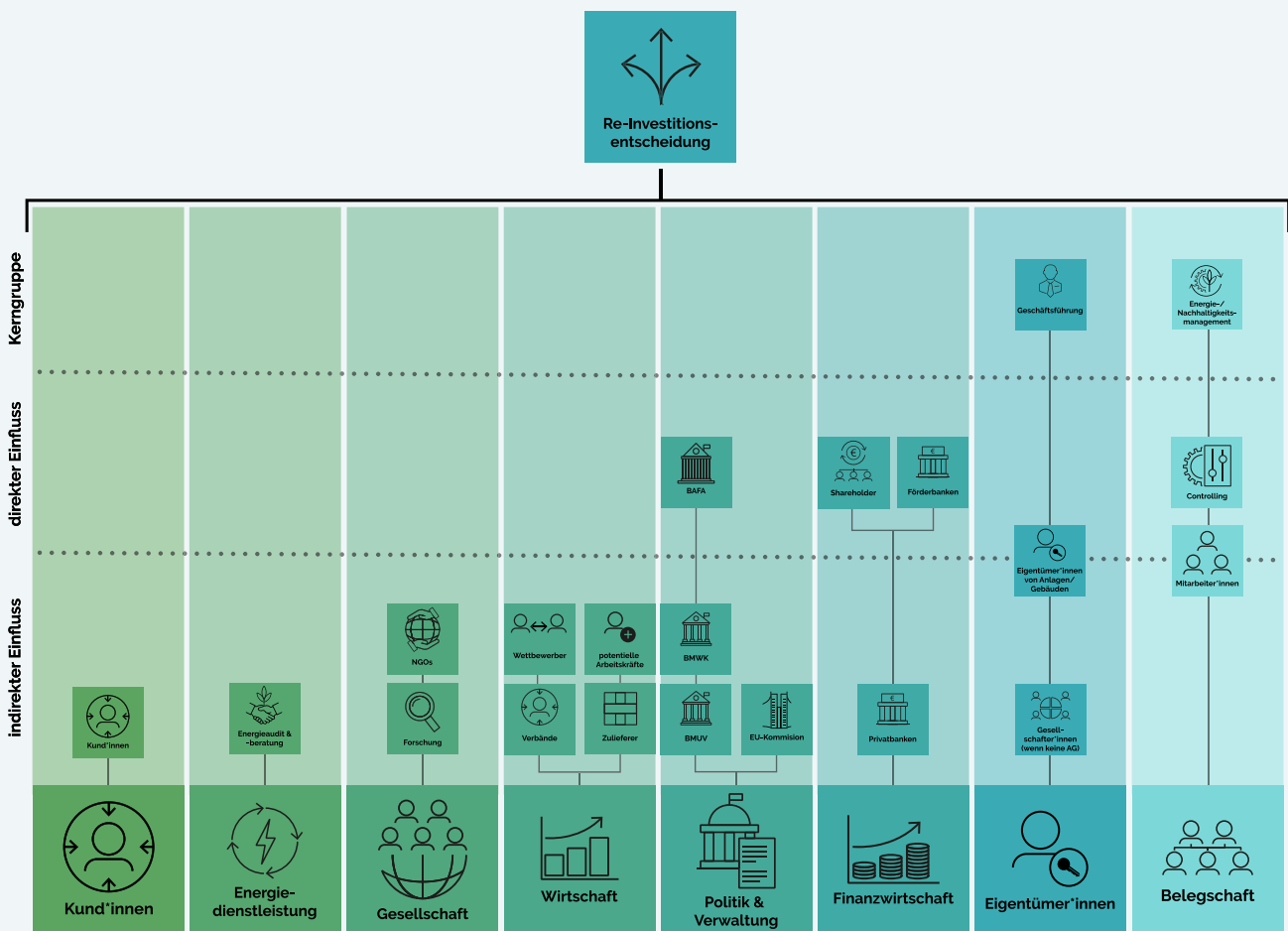


Abb. 1 Stakeholder Map

Kerngruppe

Die **Geschäftsführung** hat einen zentralen Einfluss auf den Entscheidungsprozess rund um nachhaltige Re-Investitionen. Denn die Geschäftsführung ist in der Regel die Instanz, die letztlich (Re-)Investitionsentscheidungen genehmigt. Je kleiner das Unternehmen, desto tiefer ist die Geschäftsführung typischerweise zudem in den vorgelagerten Prozess eingebunden, da es üblicherweise in kleinen Unternehmen kein eigenes Personal gibt, das für entsprechende Entscheidungen vorbereitet ist. Ob sie sich für nachhaltige Re-Investitionen entscheidet, hängt neben der Wirtschaftlichkeit der entsprechenden Maßnahmen auch davon ab, wie umweltbewusst die Geschäftsführung ist und welches Interesse sie für das Thema hat. Zudem ist die wahrgenommene Klimawirksamkeit einer nachhaltigen Reinvestitionsoption entscheidend dafür, ob die Geschäftsführung sich für sie entscheidet [1, 6].

Sofern in einem Unternehmen vorhanden, hat das **Nachhaltigkeitsmanagement** (als Einzelperson oder Abteilung) einen zentralen Einfluss auf die Entscheidungsfindung bezüglich nachhaltiger Re-Investitionen. Als Schnittstelle zwischen den Fachabteilungen und der Geschäftsführung ist sie direkt involviert. Durch ein Nachhaltigkeitsmanagement werden Investitionen auf Nachhaltigkeit bzw. ihren Einfluss auf die Unternehmensnachhaltigkeit geprüft. Das Nachhaltigkeitsmanagement wirkt dabei auf unterschiedliche Weise. Zum einen übt es Einfluss durch verschiedene Aufgaben im Investitionsprozess aus, wie etwa durch eine beratende Tätigkeit im Entscheidungsprozess indem es Vorschläge unterbreitet, Informationen einbringt und auf Fachabteilungen zugeht. Auf der anderen Seite kann es auch als Projektleiter auftreten und als Impulsgeber bei Nachhaltigkeitsinvestitionen wirken. Dadurch beeinflusst es die strategische Ausrichtung und leitet Analysen ein, welche zur Entscheidungsfindung beitragen. Ein Nachhaltigkeitsmanagement im Unternehmen zu haben, schafft zudem klare und transparente Verantwortlichkeiten und wirkt als Treiber für Nachhaltigkeit im Unternehmen. Darüber hinaus ist der Einfluss der persönlichen Überzeugungen der Mitarbeitenden in der Nachhaltigkeitsabteilung von Gewicht. Durch ihre Motivation und ihr Wissen können sie auf andere Mitarbeitende zugehen und diese aufklären, motivieren und sich ihren Bedenken und Wünschen annehmen. Insgesamt beeinflusst das Nachhaltigkeitsmanagement sowohl das Investitionsverhalten der Unternehmen als auch die Nachhaltigkeit der getätigten Investitionen [1, 3].

Stakeholder mit direktem Einfluss

Durch Förderungen und finanzielle Vorteile können **Banken** oder **Förderinstitutionen** direkten Einfluss auf Nachhaltigkeitsentscheidungen in Unternehmen ausüben. Die Fördermittel, die etwa von der KfW oder dem Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA) vergeben werden, führen dazu, dass Effizienzmaßnahmen umgesetzt werden, welche ohne Förderung nicht wirtschaftlich wären [3, 4]. Auf der anderen Seite jedoch, kann dies zu Mitnahme- und Rebound-Effekten führen, welche die ökologische Wirksamkeit in Frage stellen. Dies geschieht dadurch, dass die geförderten Unternehmen durch den Zuschuss größere bzw. leistungsfähigere Anlagen ankaufen, als sie es ohne Zuschuss getan hätten. Auf diesem Wege wollen sie ihre Produktivität und damit ihren Output steigern. Dies führt zu einem Mehrverbrauch an Energie (direkter Rebound). Zudem kommt es im Rahmen dieser Förderungen zu Mitnahme-Effekten. Entsprechende Unternehmen planen eine Effizienzmaßnahme unabhängig von der Förderung und schauen erst nachgeordnet, ob sie eine Förderung bewilligt bekommen. Bei Unternehmen auf die dies zutrifft, führt die Förderung zu einer höheren Verfügbarkeit an finanziellen Mitteln, die ggf. in Maßnahmen (re-)investiert werden, die wiederum den Energieverbrauch steigern (indirekter Rebound) [5].

Ob ein Unternehmen **Eigentümerin ihrer Gebäude und Anlagen** ist, hat zudem einen starken Einfluss auf nachhaltige Re-Investitionsentscheidungen. Der direkte Einfluss wird minimiert, wenn gewisse Investitionen nicht getätigt werden oder getätigt werden können, da Firmengebäude oder Anlagen angemietet sind. Da diese in der Hand des Vermietenden liegen, sind Investitionsentscheidungen daran gekoppelt. Entsprechend wird in diesen Fällen eine etwaige Re-Investitionsentscheidung von den Eigentümer*innen gefällt. Inwieweit diese Re-Investitionsentscheidung nach ökologischen Kriterien erfolgt, hängt wiederum vom Anreizsystem und den Wertevorstellungen der Eigentümer*in ab. Grundsätzlich besteht hier das Investor-Nutzer-Dilemma (bzw. Mieter-Vermieter-Dilemma), wo der oder die Investor*in Mittel, z.B. zur Steigerung der Gebäude- oder Anlageneffizienz, investiert aber nicht selbst von den dadurch realisierten Energieeinsparungen profitiert, sondern das mietende Unternehmen [6].

Stakeholder mit indirektem Einfluss

Das **Finanzmanagement/Controlling** ist allgemein in Investitionsprozesse eingebunden. Da das Finanzmanagement/Controlling jedoch hauptsächlich mit der Bereitstellung von Daten und der Durchführung von Rentabilitäts- sowie Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen eingebunden ist, ist ihr Einfluss auf explizit nachhaltige Re-Investitionen aufgrund mangelnder Befugnisse in der Regel eher indirekt [4].

Über das Nachhaltigkeitsmanagement und das Controlling hinaus haben **Mitarbeitende** in der Regel einen eher geringen Einfluss auf nachhaltige Reinvestitionsentscheidungen. Fachabteilungen sind allerdings oft am Entscheidungsprozess beteiligt, da sie an dem jeweiligen Thema arbeiten und die entsprechende Expertise aufweisen. Deshalb erarbeiten sie den konkreten Investitionsvorschlag mit den notwendigen Kosten, Besonderheiten, Chancen und Risiken. Dieser Einfluss ist unterschiedlich stark ausgeprägt je nach Organisation des Unternehmens und Entscheidungsprozess. In weniger hierarchisch organisierten Unternehmen, in denen Nachhaltigkeitsthemen eher von unten nach oben (bottom-up) ins Unternehmen eingebracht werden, beeinflussen umweltbewusste Mitarbeitende das Nachhaltigkeitsbewusstsein und die Erwartungshaltung der Mitarbeitenden die Entscheidungsprozesse indirekt [4]. Bottom-Up-Initiativen scheinen allgemein weniger wirksam zu sein als Top-Down Initiativen [1]. Unternehmen, die in Sachen Nachhaltigkeit aber führend sind, wählen dennoch einen partizipativen Ansatz, der Mitarbeitende ermutigt sich aktiv einzubringen. Die Kombination aus partizipativen Ansätzen und klaren Entscheidungsstrukturen unterstützt die konsequente Umsetzung von Nachhaltigkeitsprojekten [6].

Der Einfluss von im **Wettbewerb stehenden Unternehmen** gleicht einem „Race to the top“. Derzeit konkurrieren Unternehmen in vielen Märkten um den Vorreiterstatus in Bezug auf Nachhaltigkeit. Dadurch werden Entscheidungen anderer Unternehmen ein Ansporn für die eigene strategische Ausrichtung. Da Unternehmen wettbewerbsfähig bleiben, bzw. ihre Wettbewerbsfähigkeit erhöhen wollen, müssen sie auf einen Anstieg in Nachhaltigkeitsinvestitionen mit eigenen strategischen Entscheidungen reagieren [3]. Konkurrierende Unternehmen können dabei auch kooperieren, um gegebenenfalls gemeinsame Projekte zur Reduktion von Emissionen oder zur Nutzung von Abwärme durchzuführen (z.B. im Rahmen der Initiative Energieeffizienz- und Klimaschutz-Netzwerke) oder Interessensgruppen zu bilden, um so Einfluss auf die Politik zu üben [4].

Hinzu kommen Arbeitskräfte, die **potentielle Arbeitnehmer*innen** für das betreffende Unternehmen sein können. Unternehmen konkurrieren auch um Arbeitskraft und Arbeitnehmer*innen möchten zunehmend in grünen Unternehmen arbeiten und in solchen, die „einen Sinn“ stiften. Entsprechende Arbeitnehmer*innen anzusprechen ist eines der Ziele der externen Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen [7]. Vor diesem Hintergrund übt diese Gruppe einen indirekten (schwachen) Einfluss auf die strategische Ebene der Unternehmen in Bezug auf nachhaltige (Re-)Investitionsentscheidungen aus.

Damit verbunden steht der Einfluss der **Kund*innen** auf Re-Investitionsentscheidungen in Unternehmen. Das oben erwähnte „Race to the top“ kommt durch eine spürbare „Umweltnachfrage“ seitens der Kund*innen zustande [8]. An Stellen, welche für Kund*innen sichtbar oder relevant sind, wird dadurch verstärkt bei Re-investitionsentscheidungen auf Nachhaltigkeit geachtet. Unternehmen betrachten diese Umweltnachfrage als wichtigen Motivator für nachhaltige Investitionsentscheidungen [3, 7]. Wichtig ist es, dass Kund*innen die Nachhaltigkeitsmaßnahmen eines Unternehmens verstehen, um so die Akzeptanz und die Wettbewerbsstellung zu verstärken.

Durch das pflichtgemäße Hinzuziehen von **Auditor*innen** (Auditpflicht nach § 8 EDL-G) werden Energieeinsparpotenziale und -maßnahmen in Unternehmen identifiziert. So üben externe Beratungen indirekten Einfluss auf nachhaltige Re-Investitionsentscheidungen in Unternehmen. Die Energieauditpflicht trägt dadurch dazu bei, dass das Bewusstsein für Energieeffizienz und Nachhaltigkeit im Unternehmen steigt. Somit kommt es zu mehr Maßnahmen oder Handlungen als ohne Auditpflicht [4].

Ebenfalls nehmen **Forschungsinstitute** unter Umständen indirekt Einfluss auf die Entscheidungsfindung in Unternehmen. So können Unternehmen etwa mit der Forschung zusammenarbeiten, um gemeinsam erstellte Kriterien für nachhaltige Investments zu definieren und diese anzuwenden. Durch die wissenschaftliche Expertise können die Unternehmen genauere Entscheidungen hinsichtlich nachhaltiger oder energieeffizienter Invest-

ments treffen. Dadurch üben Forschungsinstitute mitunter Einfluss auf die Investitionspraktiken und -strategien in Unternehmen aus. Insbesondere nachhaltige Vorreiterunternehmen berücksichtigen den Forschungsstand zum nachhaltigen Wirtschaften [3].

Durch Kooperationen zwischen Unternehmen und **Nicht-Regierungsorganisationen** (NGOs) sowie zivilgesellschaftlichen Organisationen werden nachhaltige Investitionen in der Regel ebenfalls positiv beeinflusst. Interessanterweise nicht unbedingt durch ihre Lobby-Arbeit und den damit verbundenen Einfluss auf das allgemeine Bewusstsein oder Empfinden von Dringlichkeit für ein Thema. In einigen Fällen wirken NGOs vielmehr ähnlich wie Auditor*innen und Berater*innen. Durch fachliche Beratung in Nachhaltigkeitsprojekten unterstützen diese Organisationen bei der Entscheidungsvorbereitung und bringen Expertise mit ein. Gemeinsam wird beraten, wie Ziele erreicht werden können und es werden Investitionsoptionen aufgezeigt. Eine Strategie, die ebenfalls v.a. bei Vorreiterunternehmen beobachtet werden kann [3].

Zudem üben **Politik** bzw. **Gesetzgeber** durch Gesetze und Vorschriften Einfluss in Form von Anreizen für Unternehmen aus, die Aspekte der Energieeffizienz und Nachhaltigkeit in ihren Re-Investitionsstrategien stärker zu berücksichtigen [4]. So führt etwa die im Energieeffizienzgesetz (EnEfG) geregelte Pflicht für Unternehmen ein Energie- oder Umweltmanagementsystem nach ISO 50001 oder EMAS einzuführen (§8 EnEfG) und Umsetzungspläne identifizierter Maßnahmen dazu, dass Unternehmen einen Teil ihrer Ressourcen in die Analyse und Planung von Effizienzmaßnahmen und in die Vermeidung von Abwärme binden müssen. Da dieser Schritt schon getan ist, ist die Hürde Effizienzmaßnahmen durchzuführen kleiner. Die CO₂-Preise im europäischen und nationalen Emissionshandelssystem schaffen zusätzlich einen Anreiz in Klimaschutzmaßnahmen zu investieren und so CO₂-Kosten zu sparen. Unternehmen die im Rahmen der Strompreiskompensation oder Carbon-Leakage-Verordnung berechtigt sind, eine Kompensation für die CO₂-Mehrkosten zu erhalten, müssen zudem einen gewissen Teil ihrer Mittel in Effizienz- oder Klimaschutzmaßnahmen reinvestieren, um eine ent-

sprechende Kompensation tatsächlich zu erhalten. Der Gesetzgeber kann durch politische Entscheidungen und Rahmenbedingungen aber auch Hemmnisse für nachhaltige (Re-)Investitionen schaffen. Aussagen der befragten Vorreiter-Unternehmen zeigen, dass fehlende Gesetze beispielsweise den Transport von Gefahrgütern in E-LKWs und E-Binnenschiffen verhindern. Dies kann zu Einschränkungen und Planungsunsicherheiten für Unternehmen führen. In einigen Fällen investieren Unternehmen in Technologien, die noch nicht vollständig entwickelt sind, oder in unsichere Projekte, was zu potenziellen Fehlinvestitionen führen kann. Der Mangel an externer Infrastruktur trägt zur Zurückhaltung bei Investitionen in Projekte bei [3].

Zulieferer und **Lieferant*innen** haben indirekten Einfluss auf nachhaltige Re-Investitionsentscheidungen von Unternehmen. Dienstleister und B2B-Kunden wirken mitunter hemmend auf den Transformationsprozess, wenn diese nicht bereit sind Nachhaltigkeitsmaßnahmen mitzumsetzen oder ihnen das nötige Wissen und Bewusstsein fehlt. Entscheidend ist daher die Bereitschaft von zuliefernden Unternehmen, sich auf innovative (und ggf. riskantere) Ansätze einzulassen und entlang der Wertschöpfungskette zu kooperieren. Beispielsweise kann mit Lieferanten zusammengearbeitet werden, um Produktionsprozesse energieeffizienter zu gestalten und

Rebound Effekte zu berücksichtigen [3].

Unternehmensverbände üben ebenfalls indirekten Einfluss auf Re-Investitionsentscheidungen aus. Ihr Einfluss kann theoretisch beidseitig auf nachhaltige Re-Investitionen wirken. Befragte Vorreiter-Unternehmen („Klima-Champions“) berichten allerdings vor allem über die hemmende Wirkung der Verbände, wenn es darum geht gemeinsam gesetzliche Leitplanken zu entwerfen [3]. Aufgrund von Lobby-Interessen wird ihnen vorgeworfen den Transformationsprozess zu erschweren. Einzelne Unternehmen dieser Verbände hingegen können in ihren Ambitionen schon fortgeschrittener sein, aufgrund ihres Interesses an Planungssicherheit. Andererseits können sich Unternehmen auch in Nachhaltigkeitsnetzwerken engagieren um gemeinsame gesetzliche Leitplanken zu erarbeiten und in ihrem Interesse durchzusetzen. Durch beide Wege wird der Investitionsprozess nicht direkt beeinflusst, durch Beratung und Wissensaustausch jedoch indirekt. Die Netzwerke bieten Unternehmen notwendiges Know-how und Expertise, um nachhaltige Lösungen zu finden. Der Austausch ermöglicht es Unternehmen, unterschiedliche Perspektiven zu integrieren und neues Wissen in Investitionsentscheidungen einzubringen [3, 4, 6].

Wirkmodell / Synthese

Aus den vorangegangenen Formen der Einflussnahme von Stakeholdern auf Re-Investitionsentscheidungen lassen sich vier Einflussstypen ableiten.

Stakeholder fallen in die Kategorie der **harten Anforderungen**, wenn sie durch Förderungen oder Gesetze direkten Einfluss auf das entscheidende Unternehmen ausüben. Diese Anforderungen sind für das Unternehmen bindend und müssen erfüllt werden.

Abgegrenzt davon sind **weiche Anforderungen**. Diese Anforderungen sind für Unternehmen nicht zwingend vorgeschrieben. Allerdings kann das Nichterfüllen oder Ignorieren dieser zu negativen Reaktionen seitens externer Stakeholder führen. Dazu gehören Kunden, potenzielle Arbeitnehmer und NGOs.

Eine weitere Untergruppe **befähigt** Unternehmen dazu, bestimmte nachhaltige Reinvestitionsentscheidungen zu treffen. Forschungsinstitute oder Auditor*innen helfen dabei Potenziale in Unternehmen zu identifizieren, in denen nachhaltige Investitionen wirtschaftlich sein können. Sie unterstützen dabei Unternehmen indirekt bei der Entscheidungsfindung.

Die Geschäftsführung oder das Nachhaltigkeitsmanagement beeinflussen das **Bewusstsein** und die Informationen bezüglich Reinvestitionen in Unternehmen.

Durch Ihre Mitwirkung und das Bereitstellen von Ansichten und Informationen beeinflussen Sie das Verständnis von Kosten-Nutzen-Problemen sowie den damit verbundenen Chancen und Risiken bei Investitionsentscheidungen. Sie wirken daher nicht aktiv, haben jedoch Einfluss, indem Sie eine Richtung vorgeben.

Im Folgenden sind die identifizierten Stakeholder in Einflusstypen und ihre Auswirkungen auf Unternehmensentscheidungen aufgegliedert.

Einflusstyp	Erläuterung	Wirkt auf ...
Harte Anforderungen	Unternehmen muss bestimmte Anforderungen erfüllen.	Banken, Förderinstitutionen, Eigentümer:innen, Politik/Gesetzgeber
Weiche Anforderungen/ Erwartungen	Unternehmen muss sich nicht an die Anforderung halten, aber Stakeholder reagieren negativ darauf, wenn Anforderung / Erwartung nicht erfüllt wird.	Kund:innen, Unternehmensverbände, Nichtregierungsorganisationen, potentielle Arbeitnehmer:innen
Befähigung	Unternehmen wird durch Stakeholder dazu befähigt (bestimmte) nachhaltige Re-Investitionen zu tätigen.	Finanzmanagement/Controlling, Auditor:innen, Forschungsinstitute, Mitarbeitende
Bewusstsein / Information	Entscheider:innen erhalten ein besseres Verständnis von Kosten, Nutzen/ Risiken und Chancen von Re-Investitionsoptionen (inkl. Vorschläge).	Geschäftsführung, Energie-/ Nachhaltigkeitsmanagement

Autor:innen

David **Leonico** Jan **Fjornes** Johanna **Hansjürgens** Maike **Keil** Joanna-Karolina **Kirchhoff**
 Anna **Rohowsky** Alina **Ulmer** Jutta **Knopf**

Referenzen

- [1] Keil, M.; Michaux, V.; Ziefle, M. & K. Arning (2023): Sustainability from the Top: How Leadership and Responsibility Predict Corporate Sustainability. In: Proceedings of the 7th European Conference on Behaviour Change for Energy Efficiency (BEHAVE 2023), November 2023.
- [2] Keil, M. & K. Arning (2024): Highway to Corporate Energy Efficiency: Extending the VBN Theory to Predict Leaders' Sustainability Behavior. In: eceee 2024 Summer Study on Energy Efficiency: Sustainable, Safe & Secure Through Demand Reduction, 2024. 1147-1157.
- [3] Kirchhoff, J.-K.; Astrup, F.; Weinberger, R. & J. Knopf (2024): Nachhaltige Investitionen für die Transformation der Wirtschaft. Einblicke in die Investitionspraktiken von acht unternehmerischen Klima-Champions. Eberswalde: Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde.
- [4] Fjornes, J.; Hansjürgens, J.; Leoncio, D. & A. Ulmer (2024): Status Quo: Politischer Rahmen für nachhaltiges Wirtschaften in Deutschland. Berlin: adelphi research gGmbH.
- [5] Fjornes, J.; Daskalakis, M.; Olliges, J.; Kollmorgen, F., Ulmer, A. & A. Barckhausen (2023): Holistische Ansätze zur reboundsensiblen Dekarbonisierung. In: Ökologisches Wirtschaften. 4.2023, 30-34. Diese Studie wurde nicht im Rahmen des ENRI-Projekts durchgeführt.
- [6] Fjornes, J.; Hansjürgens, J.; Keil, M.; Kirchhoff, J.-K.; Offermann, J.; Rohowsky, A.; Weinberger, R.; Astrup, F.; Arning, K.; Ziefle, M.; Ulmer, A. & J. Knopf (2024): Nachhaltige Reinvestitionen in Unternehmen. Empirische Befunde und Implikationen für Unternehmen und Politik. ENRI Ergebnisbericht. Berlin: adelphi research gGmbH.
- [7] Offermann, J.; Rohowsky, A.; & M. Ziefle (2024): Thinking out loud? Internal vs. external communication of sustainability in companies. In: Sustainability. 16(3), 5416.
- [8] Velte, P. & M. Stawinoga (2020): Do chief sustainability officers and CSR committees influence CSR-related outcomes? A structured literature review based on empirical-quantitative research findings. In: Journal of Management Control. 31, 333-37. Diese Studie wurde nicht im Rahmen des ENRI-Projekts durchgeführt.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

PARTNER