

Potentiale und Implikationen eines Green Business Zertifikats

Diplomarbeit

zur Erlangung des Grades eines Diplom-Ökonomen
der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Leibniz Universität Hannover

vorgelegt von

Jan-Henrik Schulze



Erstprüfer: Prof. Dr. Michael H. Breitner

Hannover, den 29.06.2009

Danksagung

Ich möchte mich an dieser Stelle bei all denen bedanken, die mich bei der Anfertigung meiner Diplomarbeit mit Informationen und Anregungen unterstützt haben.

Mein Dank gilt insbesondere meinem Betreuer Marc Klages, an den ich mich stets wenden konnte, sowie Herrn Prof. Dr. Breitner, der mir die Möglichkeit gab, meine Diplomarbeit am Institut für Wirtschaftsinformatik zu schreiben und mir bei der Wahl des Themas freie Hand ließ.

Weiterhin möchte ich mich bei meiner Frau Melanie Schulze und meiner Mutter Maike Könnecker bedanken, die mich zum einen durch tatkräftiges Korrekturlesen und zum anderen durch interessante Diskussionen zum Thema stets inspiriert und unterstützt haben.

Nicht zuletzt möchte ich mich bei allen Teilnehmern der Experteninterviews bedanken. Durch ihr bereitwilliges Engagement wurde es mir erst möglich, die vorliegende Arbeit in dieser Form zu verfassen.

Jan-Henrik Schulze

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
1 Einleitung.....	1
1.1 Motivation und Zielsetzung.....	1
1.2 Vorgehensweise.....	5
2 Green Business: ein ganzheitlicher Managementansatz.....	8
2.1 Wirtschaftliche Herausforderungen des 21. Jahrhunderts	8
2.2 Bestehende Managementkonzepte.....	11
2.2.1 Corporate Governance	11
2.2.2 Corporate Social Responsibility und Corporate Sustainability.....	12
2.3 Entwicklung des Green Business Ansatzes	15
2.3.1 Evolution existierender Konzepte	15
2.3.2 Internalisierung von Green Business.....	20
2.3.3 Green Business Ansatz	22
3 Implementierung von Green Business	27
3.1 Normative Betrachtung und Integration.....	29
3.2 Strategische Planung	30
3.3 Operative Umsetzung.....	33
3.3.1 Realisierung innerhalb der Unternehmung.....	34
3.3.2 Erweiterung auf die Supply Chain	36
3.4 Monitoring und Evaluation.....	37
3.3.1 Ökobilanz.....	38
3.3.2 Green Business Balanced Scorecard.....	39
4 Analyse bestehender Richtlinien, freiwilliger Verpflichtungen und Zertifizierungen.....	40
4.1 Produktorientierte Richtlinien	40

4.1.1	RoHS und EuP	41
4.1.2	WEEE	42
4.2	Freiwillige unternehmerische Verpflichtungen.....	43
4.2.1	EICC	43
4.3	Organisationsorientierte Zertifizierungen	44
4.3.1	ISO 14001.....	45
4.3.2	SA 8000	47
4.4	Zwischenfazit.....	48
5	Explorative Untersuchung zur Identifikation von Potentialen und Implikationen eines Green Business Zertifikats	50
5.1	Ziel und Methodik	50
5.2	Durchführung der Datenerhebung.....	55
5.3	Datenauswertung	57
5.3.1	Ergebnisse der Experteninterviews	57
5.3.2	Bewertung der Ergebnisse	66
5.4	Zwischenfazit.....	69
6	Gestaltungsempfehlungen und Perspektiven einer Green Business Zertifizierung	70
6.1	Grobkonzept einer Green Business Zertifizierung	70
6.1.1	Schritte zur Zertifizierung.....	70
6.1.2	Normierung und Vergabekriterien.....	73
6.2	Perspektiven eines Green Business Zertifikates.....	75
6.2.1	Chancen und Risiken für Unternehmungen.....	75
6.2.2	Gesamtwirtschaftliche Betrachtung	77
7	Fazit und Ausblick	79
	Literaturverzeichnis	83
	Anhang	108
	Ehrenwörtliche Erklärung.....	130

1 Einleitung

1.1 Motivation und Zielsetzung

Umweltbewusstsein und Management – das passt für viele noch immer nicht ohne Weiteres zusammen. Aber ich glaube, der Wind dreht sich allmählich.

- Horst Köhler -

Dieses Zitat des deutschen Bundespräsidenten Horst Köhler aus dem Jahr 2007¹ spricht das über viele Jahre in Managementetagen vorherrschende Dogma an, dass eine Auseinandersetzung mit Umweltschutz und sozialen Themen primär mit negativen finanziellen Folgen für die Unternehmung verbunden ist.² Eine abwartende und reaktive Haltung auf staatliche Regulierungen und auf das aufkeimende Engagement von NGOs war die Folge. Im Mittelpunkt der Unternehmensziele stand die Gewinnmaximierung und nicht die Lösung gesellschaftlicher und ökologischer Probleme.³

Dass es für Unternehmen zunehmend schwieriger wird, diesen Standpunkt einzunehmen, lässt sich bereits seit Mitte der 90er Jahre beobachten. Ein hervorzuhebendes Beispiel in diesem Zusammenhang ist die vom Mineralölkonzern Shell geplante Versenkung der Öllagerplattform Brent Spar im Jahr 1995. Nach Bekanntwerden der Unternehmenspläne startete die Umweltschutzorganisation Greenpeace eine Kampagne, in deren Verlauf sich eine breite Ablehnung bezüglich der Versenkung in den Medien und der Bevölkerung entwickelte. Im Zuge des öffentlichen Drucks entschloss sich das Management für eine Entsorgung an Land. Der Shell Konzern verzeichnete, obwohl später bekannt wurde, dass Greenpeace während der Kampagne mit zu hohen Umweltbelastungen argumentierte hatte und eine Versenkung nur minimale Schäden verursacht hätte⁴, einen erheblichen Imageschaden.

Als Beispiel im Kontext sozialer Problemstellungen lässt sich das Bekanntwerden der schlechten Arbeitsbedingungen beim Apple Zulieferer Foxconn anführen. Die taiwanesischen Firma, die u. a. für Dell und Sony produziert, stellt als Auftrags-

¹ Köhler (2007).

² Vgl. Hart (2009), S. 40.

³ Siehe hierzu u. a. Milton Friedman (1970).

⁴ Vgl. Nisbert / Fowler (1995), S. 715.

hersteller für Apple neben Computern insbesondere den MP3-Player iPod her. Die britische Zeitschrift „Mail on Sunday“ deckte im Jahr 2006 die äußerst schlechten Arbeitsbedingungen in der so genannten iPod-City, einem Foxconn Produktionswerk in der chinesischen Provinz Shenzhen, auf.⁵ Der Bericht, der die schlechten Unterkunftsbedingungen, 15 Stunden-Arbeitstage und eine Entlohnung unter dem geltenden Mindestlohn beanstandete, löste vor allem im Internet eine Welle der öffentlichen Kritik aus.⁶ Eine von Apple eingesetzte Untersuchungskommission, welche bei ihrer Überprüfung keine der Anschuldigungen bestätigen konnte, ermittelte allerdings Verstöße gegen Apples Supplier Code of Conduct. In einer ersten Reaktion beauftragte Apple die NGO Verité mit der weiteren Überprüfung der Arbeitsbedingungen und schloss sich selbst der Electronic Industry Citizenship Coalition (EICC), einem freiwilligen Zusammenschluss von Technologiekonzernen, in dem Standards für die Supply Chain erarbeitet werden, an.⁷

Die beiden angeführten Beispiele zeigen eindrucksvoll, welchen Einfluss die Öffentlichkeit auf Unternehmensentscheidungen haben kann bzw. hat. Heute sehen sich Unternehmen täglich den kritischen Blicken von Medien, NGOs oder staatlichen Behörden ausgesetzt. Des Weiteren ist es für Verbraucher aufgrund der Kommunikationswege der globalisierten und vernetzten Welt leicht, sich über die Arbeitsbedingungen oder eventuelle Umweltverschmutzungen der Unternehmen oder ihrer Zulieferer zu informieren. Der ehemalige Managing Director von Shell U.K., Sir David Varney, beschreibt es wie folgt: „If you’re a big and powerful company, you have a much greater responsibility to explain what you’re up to and to do through the perspective of many different audiences.“⁸

Unternehmen müssen jedoch nicht nur ihre Entscheidungen gegenüber ihren Stakeholdern plausibel erklären und verantworten, ferner wird ihnen hinsichtlich der Bewältigung aktueller ökologischer und sozialer Herausforderungen eine aktive Rolle zugesprochen. So sind Unternehmen zum einen aufgefordert, z. B. durch die Entwicklung und Nutzung neuer Technologien oder die Steigerung ihrer Ressourceneffizienz, einen Beitrag zur Verringerung der Umweltbelastungen zu leisten, zum

⁵ Vgl. Mail on Sunday (2006).

⁶ Zum Einfluss des Internets siehe Waltschmidt et al. (2006).

⁷ Vgl. Apple (2006).

⁸ Varney (2008)

anderen wird von ihnen erwartet, den erforderlichen Wandel in eine umweltbewusste und sozialverträgliche Gesellschaft aktiv mitzugestalten.⁹

Zusehends erkennen Unternehmen allerdings auch die eigenen ökonomischen Vorteile und Chancen, die sich aus der Berücksichtigung ökologischer und sozialer Themen ergeben. Indem Unternehmen bspw. mit der Reduzierung ihres Energiebedarfs der politischen Forderung einer Reduktion der steigenden CO₂-Emissionen nachkommen, senken sie zugleich ihre eigenen Kosten und stärken damit ihre Wettbewerbsfähigkeit.¹⁰

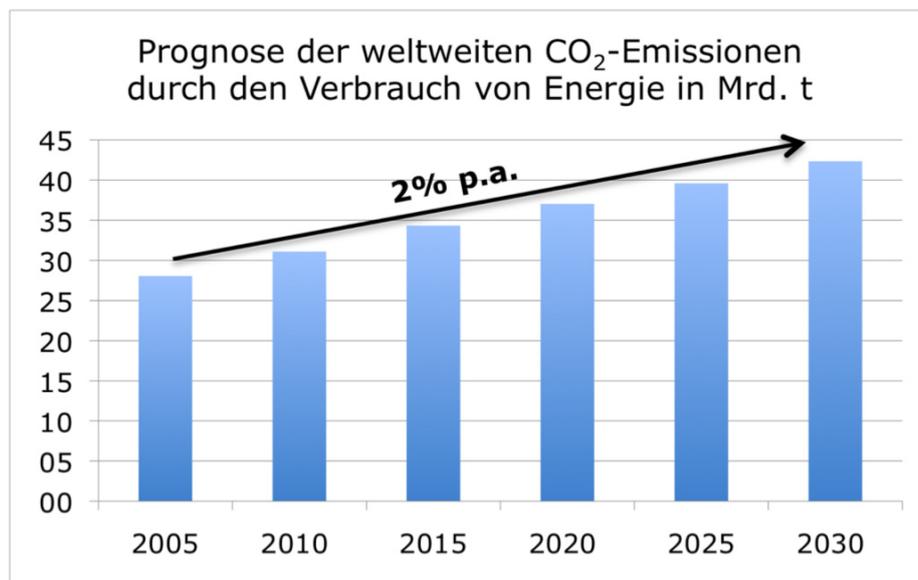


Abbildung 1: Weltweite CO₂-Emissionen durch den Verbrauch von Energie¹¹

Die sozialen und ökologischen Megatrends verlangen innovative Konzepte und neue strategische Ansätze. Begriffe wie Nachhaltigkeit, Corporate Social Responsibility, Green IT oder Green Development repräsentieren nur einige der diversen zurzeit diskutierten Konzepte. Trotz der großen Anzahl der verwendeten Schlagwörter ist die Zielsetzung meist kongruent: Die Berücksichtigung und Ausbalancierung von ökonomischen, ökologischen und sozialen Perspektiven innerhalb von Unternehmen respektive ganzer Wirtschaftszweige.

Im anglo-amerikanischen Raum hat sich für Methoden und Konzepte, die dieses Ziel verfolgen, der Begriff des Green Business etabliert¹², welcher zunehmend auch auf dem europäischen Kontinent Verbreitung findet. So spricht bspw. die Unternehmens-

⁹ Vgl. BMU (2008), S. 5.

¹⁰ Vgl. Leinberger (2005), S. 3.

¹¹ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an EIA (2008), Kapitel 7

¹² So lassen sich bspw. diverse aktuelle Publikationen (Esty / Winston (2008), etc.), Internet-Seiten (z.B. GreenBiz.com) und Diskussionsforen im englischsprachigen Raum finden.

beratung A. T. Kearney in einer Studie von der Kür „Green Business“, die auf die Pflicht „Green-IT“ folge¹³, die Privatuniversität BiTS bietet seit dem Wintersemester 08/09 den Studiengang „Green Business Management“¹⁴ an und der von Roland Berger Strategy Consultants organisierte Wettbewerb „Best of European Business“ ehrte BASF im Februar 2008 mit dem Sonderpreis „Green Business“¹⁵.

Die Motivation zu der vorliegenden Arbeit resultiert aus der sich nunmehr stellenden Frage, wie Unternehmen ihre ökologischen und sozialen Anstrengungen gegenüber ihren Stakeholdern kommunizieren und nachweisen können. Die zurzeit zu beobachtende Vielfalt von Anzeigenkampagnen und Hinweisen auf Unternehmens-Webseiten stellt dabei nur ein sehr bedingt geeignetes Mittel dar. Zu oft werden diese Kommunikationswege zum so genannten Greenwashing, einer PR-Methode, die Unternehmen ein umweltfreundliches Image verleihen soll, genutzt.¹⁶ Ein standardisiertes und transparentes Zertifizierungssystem einer unabhängigen Instanz, wie z. B. beim Qualitätsmanagement nach der ISO-Norm 9001, wäre eine mögliche Alternative. Zertifizierungen können Vertrauen erzeugen, die Reputation steigern und sogar Wettbewerbsvorteile schaffen.¹⁷

Vor diesem beschriebenen Hintergrund ist das Ziel der vorliegenden Arbeit die Identifikation und Untersuchung von „Potentialen und Implikationen eines Green Business Zertifikats“. Im Verlauf der Bearbeitung sollen dabei u. a. folgende Fragestellungen beantwortet werden:

- *Was verbirgt sich hinter dem Begriff „Green Business“?*
- *Welchen Beitrag können moderne Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) bei der Umsetzung von Green Business leisten?*
- *Inwieweit könnte ein Green Business Zertifikat Auswirkungen auf die Beziehungen B2B, B2C und B2A haben?*¹⁸

¹³ Vgl. A. T. Kearney (2008).

¹⁴ Vgl. BiTS (2008).

¹⁵ Vgl. Roland Berger (2008).

¹⁶ Vgl. LobbyControl (2007), S. 23.

¹⁷ Vgl. Eggert (1995), S. 229.

¹⁸ Hinweis: Business to Business, Business to Customer und Business to Administration

1.2 Vorgehensweise

Die dieser Arbeit zugrunde liegende Vorgehensweise leitet sich aus der beschriebenen Motivation und Zielsetzung ab. Die Arbeit gliedert sich in sieben Kapitel, welche zunächst grob erläutert werden.

Der Einleitung folgt in Kapitel 2 die Herleitung des ganzheitlichen Green Business Managementansatzes, dessen Implementierung in die Unternehmung in Kapitel 3 erläutert wird. In Kapitel 4 werden vorhandene Richtlinien, freiwillige Verpflichtungen und Zertifizierungssysteme im Green Business Umfeld einer Analyse unterzogen. Kapitel 5 stellt die empirische Untersuchung zur Wirkungskraft eines Green Business Zertifikats vor. Die im fünften Kapitel gewonnenen Erkenntnisse werden in Kapitel 6 zur Skizzierung einer Green Business Zertifizierung und deren Perspektiven genutzt. Die Ausarbeitungen und Ergebnisse münden in Kapitel 7 in einem Fazit und Ausblick. Der Aufbau der Arbeit ist in Abbildung 1 veranschaulicht und wird nachfolgend detailliert erörtert.



Abbildung 2: Aufbau der Arbeit¹⁹

¹⁹ Quelle: Eigene Darstellung

Nachdem in **Kapitel 1** auf die Motivation, Zielsetzung und die Vorgehensweise der vorliegenden Arbeit eingegangen wurde, wird in **Kapitel 2** mit der Entwicklung des ganzheitlichen Managementansatzes ‚Green Business‘²⁰ ein Basiselement der Arbeit geschaffen. In Kapitel 2.1 wird, ausgehend von den wirtschaftlichen Herausforderungen des 21. Jahrhunderts, die Notwendigkeit der intensiven unternehmerischen Betrachtung der Bereiche Ökologie und Soziales aufgezeigt. Die bestehenden Konzepte zur nachhaltigen und sozialverantwortlichen Unternehmensführung, wie Corporate Social Responsibility, werden anschließend in Kapitel 2.2 beschrieben. Im nachfolgenden Kapitel 2.3 erfolgt die Entwicklung des Green Business Ansatzes. Hierbei wird unter Einbezug der Evolution existierender Konzepte die Entwicklung des Green Business Ansatzes vorgenommen. Im Anschluss wird u. a. dargelegt, warum Unternehmen nicht ausschließlich aus sozialen und ökologischen, sondern auch aus ökonomischen Anreizen heraus Green Business betreiben sollten. Den Abschluss bildet die Präsentation des ganzheitlichen Managementansatzes mit einer entsprechenden Abbildung.

Aufbauend auf der Vorstellung des ganzheitlichen Green Business Ansatzes widmet sich **Kapitel 3** dessen Implementierung in Unternehmen. Aus einem am Anfang des Kapitels vorgestellten Phasenmodells zur Einführung resultiert die nachfolgende Struktur der Unterkapitel. Das Vorgehen lehnt sich hierbei an das klassische St. Galler Managementmodell²¹ an, das eine Unterteilung in normatives (Kapitel 3.1), strategisches (Kapitel 3.2) und operatives Management (Kapitel 3.3) vorsieht. Bei den Erläuterungen zur operativen Umsetzung von Green Business wird insbesondere auf die Rolle der modernen IKT eingegangen. Mit der Beschreibung von Maßnahmen zum Monitoring und der Evaluation während der Umsetzung und späteren Anwendung von Green Business schließt das Kapitel.

Nach der Darlegung der Grundlagen zu Green Business, widmet sich **Kapitel 4** der Analyse bestehender Richtlinien (Kapitel 4.1), freiwilliger unternehmerischer Verpflichtungen (Kapitel 4.2) und Zertifizierungssystemen (Kapitel 4.3). Die erwähnten Ansätze werden im Hinblick auf ihre Stärken und Schwächen untersucht. Im

²⁰ Der Begriff Green Business wird im weiteren Verlauf der Arbeit synonym für den damit verbundenen strategischen Managementansatz verwendet.

²¹ Weiterführende Ausführungen finden sich bei Bleicher (2004) und Schwaninger (2001).

abschließenden Zwischenfazit in Kapitel 4.4 werden die Ergebnisse verglichen und das Erfordernis eines eigenständigen Green Business Zertifikates herausgestellt.

In **Kapitel 5** wird der empirische Teil der vorliegenden Diplomarbeit vorgestellt. Basierend auf den zuvor ausgeführten Grundlagen ist die Zielsetzung der explorativen Untersuchung, welche in Form eines Experteninterviews durchgeführt wird, die „Identifikation von Potentialen und Implikationen eines Green Business Zertifikats“. Nach der Begründung der Zielsetzung und gewählten Methodik in Kapitel 5.1, erfolgt in Kapitel 5.2 die Beschreibung der Datenerhebung. Die sich anschließende Datenauswertung wird in Kapitel 5.3 erläutert. Eine zusammenfassende Darstellung der gewonnenen Erkenntnisse erfolgt in einem Zwischenfazit, welches das Kapitel abschließt.

Die Erkenntnisse aus der Expertenbefragung sowie die theoretischen Grundlagen werden in **Kapitel 6** zur Bestimmung von Gestaltungsempfehlungen zur Green Business Zertifizierung und der sich daraus ergebenden Aspekte genutzt. Zunächst wird in Kapitel 6.1 ein Grobkonzept zur Zertifizierung präsentiert. Das folgende Kapitel 6.2 stellt die damit verbundenen Perspektiven vor. Im Mittelpunkt der Betrachtung stehen hierbei insbesondere die aus einer Zertifizierung resultierenden Chancen und Risiken für Unternehmungen. Eine gesamtwirtschaftliche Betrachtung komplettiert die Darstellung.

Kapitel 7 rundet die vorliegende Arbeit mit einem zusammenfassenden Fazit sowie einem Ausblick auf die zukünftige Entwicklung von Green Business ab.

7 Fazit und Ausblick

*Wenn der Wind der Veränderung weht,
bauen die einen Mauern und die anderen Windmühlen.*

- Chinesisches Sprichwort -

Das Ziel der vorliegenden Diplomarbeit bestand in der Identifikation von Potentialen und Implikationen eines Green Business Zertifikats. Ausgehend von der Annahme, dass ein mögliches Green Business Zertifikat Unternehmen helfen könnte, ihre ökologischen und sozialen Anstrengungen gegenüber ihren Stakeholdern nachzuweisen und zu kommunizieren, sollte dabei untersucht werden, welche Chancen und eventuellen Risiken mit einer solchen Zertifizierung verbunden sein könnten.

Vor dem Hintergrund, dass von Unternehmen eine aktive Rolle in der Bewältigung aktueller ökologischer und sozialer Herausforderungen seitens der Öffentlichkeit eingefordert wird, wird es für Unternehmen zusehends wichtiger, sich diesen Herausforderungen zu stellen und ein ausgewogenes Verhältnis zwischen ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekten herzustellen. Der in dieser Arbeit vorgestellte Green Business Ansatz stellt als innovatives und ganzheitliches strategisches Managementkonzept ein geeignetes Mittel dar, dieser Aufgabe zu begegnen. Unter der Zuhilfenahme innovativer Informations- und Kommunikationstechnologien verfolgt dieses Konzept die Ausbalancierung ökonomischer, ökologischer und soziale Aspekte sämtlicher interner und externer Prozesse entlang der unternehmensübergreifenden Lieferkette. Demzufolge gewährleistet die Implementierung eine ganzheitlich nachhaltige Unternehmensausrichtung und trägt damit ferner zu einer Gesellschaftsentwicklung in Richtung umfassende Nachhaltigkeit bei.

Eine außerordentliche Rolle bei der Umsetzung des Green Business Konzepts haben die modernen Informations- und Kommunikationstechnologien inne. Die Bedeutung von intelligenten IKT-Lösungen ist im heutigen Wirtschaftsleben bereits erheblich und wird in den nächsten Jahren weiter zunehmen. Daraus werden sich weitere Ansatzmöglichkeiten zur Unterstützung von Nachhaltigkeitsbestrebungen ergeben, so dass IKT vermutlich zu *dem* Enabler eines nachhaltigen Kerngeschäftes avanciert.

Ein probates Instrument, mit dem Unternehmen die Umsetzung des Green Business Konzepts und damit ihrer Nachhaltigkeitsbemühungen gegenüber den Stakeholdern nachweisen können, ist ein dementsprechendes Zertifikat. Für eine Zertifizierung ist das Green Business Konzept in einen generischen Standard zu überführen, welcher die Anforderungen an ein Green Business Managementsystem definiert und infolgedessen einheitliche Kriterien für einzuführende Strukturen und Prozesse festlegt.

Wie in der vorliegenden Arbeit herausgestellt, sind mit einer solchen Zertifizierung verschiedene Chancen aber auch Risiken verbunden. Zu den wesentlichen Potentialen zählen zum einen, dass eine Green Business Zertifizierung geeignet zu sein scheint, das Vertrauen der Stakeholder in die unternehmerische Nachhaltigkeit aufzubauen und die unternehmerische Reputation zu fördern, zum anderen könnte eine entsprechende Zertifizierung einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz schaffen. Als hervorzuhebende Risiken lassen sich in diesem Zusammenhang neben den finanziellen und organisatorischen Aufwendungen für die Implementierung und Validierung des Green Business Managementsystems, vor allem die eventuell geringe Aussagekraft einer Zertifikatvergabe, die gegebenenfalls auf einem Minimalstandard beruht, nennen.

Ungeachtet der angeführten Risiken überwiegen die mit einer derartigen Zertifizierung verbundenen Chancen. So werden die kurzfristigen finanziellen Mehraufwendungen für die Implementierung des Green Business Konzepts, langfristig durch eine Kostenreduktion aufgrund der mit der Umsetzung verbundenen Effizienzsteigerung im Bereich des Ressourcen- und Energieeinsatzes kompensiert. Dieses stellt außerdem einen langfristigen Wettbewerbsvorteil dar. Auch wenn in der aktuellen Wirtschaftskrise vorrangig auf Kostenaspekte und nicht auf ökologische und soziale Gesichtspunkte geachtet wird, ist Green Business ein wesentlicher Erfolgsfaktor für eine langfristig erfolgreiche Unternehmensaufstellung. Diese zeigt sich u. a. daran, dass Unternehmen, die bereits vor der Krise auf Nachhaltigkeit gesetzt haben, derzeit grundsätzlich besser aufgestellt sind.

Des Weiteren sind mit einer Green Business Zertifizierung diverse positive Auswirkungen auf das Beziehungsgeflecht von Unternehmen verbunden. Über die Nachweisfunktion hinaus, kann eine Zertifizierung und damit die Transparenz über das unternehmerische Engagement bezüglich Nachhaltigkeit staatlichen

Regulierungen vorgehen. Hinzu kommt der mögliche Wettbewerbsvorteil bei öffentlichen Ausschreibungen sowie bei der Erschließung neuer Absatzmärkte, wie z. B. Konsumentengruppen, die ihre bewussten Kaufentscheidungen aufgrund von Nachhaltigkeitskriterien treffen. In diesem Zusammenhang lässt sich festhalten, dass diese Kriterien nicht nur für Endkunden eine Rolle spielen, sondern auch verstärkt von potentiellen Mitarbeitern in die Auswahlentscheidung für einen Arbeitgeber mit einbezogen werden. Positive Auswirkungen sind ferner im Bereich B2B zu erwarten. Im Hinblick auf das zunehmende Erfordernis einer transparenten Zulieferkette könnte ein Green Business Zertifikat ein adäquates Instrument sein, um den Aufbau einer Green Supply Chain voranzutreiben oder entsprechende Zulieferbetriebe auszuwählen. Im Zuge dessen stellt ein derartiges Zertifikat ebenfalls einen Wettbewerbsvorteil für Zulieferer dar.

Es besteht, wie von einigen Experten im Zuge der explorativen Untersuchung erwähnt, die Gefahr, wie generell bei sehr breit angelegten allgemeingültigen Standards, dass eine Zertifizierung im Sinne des Green Business Ansatzes lediglich auf einem Minimalstandard beruht. Um dieses zu vermeiden, ist im Zuge der Entwicklung und Festlegung der Prüfungsanforderungen sicherzustellen, dass die Kriterien so gewählt werden, dass sie einerseits grundlegenden Charakter haben und andererseits jedoch nicht unerhebliche Anstrengungen von Unternehmungen bezüglich Nachhaltigkeit einfordern. Ein vielfach in der Literatur und Praxis thematisierter Kritikpunkt von Zertifizierung ist die mangelnde Qualität der Überprüfung. Dementsprechend ist bei der Einführung des Green Business Zertifikats besonders auf die Entwicklung eines einheitlichen, qualitativ hochwertigen Überprüfungsstandards zu achten. Dieser erhöht die Transparenz des Zertifizierungsprozesses, steigert damit das Vertrauen in die Zertifizierung und ermöglicht somit die optimale Ausschöpfung der Potentiale eines Green Business Zertifikats.

Abschließend lässt sich festhalten, dass die Etablierung eines Green Business Zertifikats, aufgrund der bereits gegenwärtig bestehenden Notwendigkeit der nachhaltigen Ausrichtung und ihrer Dokumentation und Kommunikation gegenüber den Stakeholdern, für Unternehmen mit erheblichen Vorteilen verbunden ist. Unternehmungen, die sich gegen Nachhaltigkeitsentwicklung sperren, werden langfristig Wettbewerbsnachteile erleiden. Diese Entwicklung wird sich weiter

intensivieren, insbesondere da sich im Zuge der Globalisierung die ökologischen und sozialen Herausforderungen verstärken werden und damit ein Handeln seitens der Unternehmen einerseits vermehrt eingefordert wird, und es andererseits essentiell für deren Fortbestehen ist. Da nicht nur die Umsetzung eines nachhaltigen Managementkonzepts, sondern auch dessen Kommunikation und Nachweis nach außen sowie eine Standardisierung zur Vergleichbarkeit substantiell ist, ist davon auszugehen, dass sich in den nächsten 5-10 Jahren ein Zertifikat entsprechend dem Green Business Ansatz etablieren wird.

Bezug nehmend auf das Eingangszitat von Horst Köhler und das chinesische Sprichwort, das das Fazit einleitet, lässt sich festhalten, dass sich der Wind in Richtung Nachhaltigkeit in der Wirtschaft dreht. Diejenigen, die dieser Entwicklung folgen, also Windmühlen bauen, werden langfristig davon profitieren. Dahingegen werden diejenigen, die sich dieser Entwicklung versperren und Mauern bauen, langfristig untergehen.