

Masterlehrgang der FH Campus 02

MBA-Unternehmensmanagement

Ökologische Nachhaltigkeit als Herausforderung für das Controlling in der Kaffeebranche

Angestrebter akademischer Grad: Master of Business Administration (MBA)

Verfasst von: Alfred Haselwander
Matrikelnummer: 00814059
Ihr Abschlussjahr: 2023
Betreut von: Mag. Philipp Lenger, Bakk. M.A.
Lehrgangsort: Wifi Steiermark, Graz
Lehrgangsstart: WS2021

Ich versichere hiermit,

- diese Arbeit selbständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient zu haben,
- diese Arbeit bisher weder im In- noch Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt zu haben,
- die Übereinstimmung dieser Arbeit mit jener Version, die der Betreuung vorgelegt und zur Plagiatsprüfung hochgeladen wurde,
- mit der Veröffentlichung dieser Arbeit durch die Bibliothek der FH CAMPUS 02 einverstanden zu sein, die auch im Fall einer Sperre nach Ablauf der genehmigten Frist erfolgt.

Ort, Datum

Unterschrift

Ich stimme der Veröffentlichung samt Upload der elektronischen Version meiner Masterarbeit durch die Bibliothek der FH CAMPUS 02 in deren Online-Katalog zu. Im Fall einer Sperre der Masterarbeit erfolgt die Veröffentlichung samt Upload erst nach Ablauf der genehmigten Sperrfrist. Diese Zustimmungserklärung kann ich jederzeit schriftlich widerrufen.

Ort, Datum

Unterschrift



INHALT

Inhalt.....	II
Vorwort.....	VI
Abstract	VII
Abkürzungsverzeichnis	VIII
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	IX
Abbildungsverzeichnis.....	IX
Tabellenverzeichnis	IX
1. Einleitung.....	1
1.1. Problemstellung und Ausgangssituation	1
1.2. Zielsetzung	3
1.3. Forschungsfragen.....	3
1.4. Methodologie, Erhebungsmethode und Auswertungsmethode	4
1.5. Aufbau der Arbeit und Vorgehensweise bei der Literaturrecherche	5
2. Begriffsabgrenzungen und -definitionen	6
2.1. Die drei Säulen der Nachhaltigkeit.....	6
2.1.1. Ökologische Nachhaltigkeit	6
2.1.2. Ökonomische Nachhaltigkeit.....	7
2.1.3. Soziale Nachhaltigkeit.....	7
2.2. CSR Corporate Social Responsibility.....	8
2.3. Greenwashing	8
2.4. Controlling.....	9
2.5. Kosten- und Leistungsrechnung.....	11
2.6. KPI	11
3. Nachhaltigkeit	12
3.1. Die Grenzen des Wachstums	12

3.2.	Nachhaltigkeit als Begriff	12
3.3.	Nachhaltigkeit aus KonsumentInnenansicht	14
3.4.	Fair Trade als Instrument der sozialen Nachhaltigkeit	15
3.5.	Ökologische Landwirtschaft als Instrument der ökologischen Nachhaltigkeit.....	16
3.6.	Nachhaltigkeitssiegel als Herausforderung	18
3.7.	Verschmelzung der verschiedenen Säulen der Nachhaltigkeit am Beispiel Orang-Utan Coffee	19
3.8.	Vertrauen als Grundlage für nachhaltige Unternehmen	20
4.	Controlling.....	22
4.1.	Controlling im Wandel Richtung Nachhaltigkeitscontrolling.....	22
4.2.	Controlling in zukunftsorientierten Unternehmen.....	23
4.3.	Operative Controllinginstrumente.....	24
4.4.	Nachhaltigkeit als Herausforderung für das Controlling	26
4.5.	Nachhaltigkeit als Teil der Legitimationstheorie und Herausforderung für die Unternehmensführung und das Controlling.....	29
5.	Nachhaltigkeitscontrolling	31
5.1.	Nachhaltigkeitscontrolling als Weiterentwicklung des klassischen Controllings	31
5.2.	Die Implementierung der Nachhaltigkeit in das Controlling	32
5.3.	Spezifische Herausforderungen an das Nachhaltigkeitscontrolling	34
5.4.	Von der Balanced Scorecard zur Sustainable Balanced Scorecard.....	36
6.	CSR und Nachhaltigkeit	38
6.1.	Corporate Social Responsibility	38
6.2.	Nachhaltigkeitsberichterstattung als Herausforderung für das Berichtswesen im Controlling.	39
7.	Beantwortung der theoretischen Subforschungsfragen.....	44
7.1.	Wie wird die ökologische Nachhaltigkeit in Bezug auf die Kaffeebranche definiert und beschrieben?.....	44
7.2.	Welche Herausforderungen ergeben sich für das Controlling durch die Implementierung von Nachhaltigkeitsaspekten und welche Lösungsansätze bietet die wissenschaftliche Literatur?	46

8. Erhebung und Auswertung der empirischen Ergebnisse	49
8.1. Methodologie.....	49
8.2. Erhebungsmethode.....	49
8.3. Sampling.....	50
8.4. Interviewleitfaden.....	51
8.5. Auswertungsmethode.....	52
8.6. Kategorienbildung.....	52
8.7. Qualitätssicherung und Gütekriterien	54
9. Ergebnisdarstellung.....	55
9.1. Hauptkategorie 1: Nachhaltigkeit	55
9.2. Hauptkategorie 2: Kosten- und Leistungsrechnung.....	59
9.3. Hauptkategorie 3: Nachhaltigkeitscontrolling	67
9.4. Hauptkategorie 4: CSR - Corporate Social Responsibility	71
9.5. Hauptkategorie 5: Kaffeebranche.....	73
10. Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen	76
10.1. Inwieweit wird Nachhaltigkeit in der Kaffeebranche implementiert und umgesetzt und welche Chancen und Risiken ergeben sich daraus?.....	76
10.2. Wie wird Controlling in der Kaffeebranche in der Praxis durchgeführt und angewendet und welche Herausforderungen ergeben sich in Bezug auf Preiskalkulationen?.....	78
11. Conclusio und Ausblick.....	81
12. Literaturverzeichnis.....	86
Anhang.....	95
A - 1 Interviewleitfaden.....	95
A - 2 Kategorienschema	98



VORWORT

Ganz besonderen Dank, möchte ich an dieser Stelle meiner Frau aussprechen. Ohne ihre Unterstützung wäre diese Ausbildung für mich nicht möglich gewesen. Erst ihre Entlastungen im privaten Bereich, ihr Verständnis und auch ihr Verzicht haben diese Arbeit ermöglicht.

Mein Dank gilt ebenso allen InterviewpartnerInnen für die entgegengebrachte Zeit und das Teilen ihrer Erfahrungen.

Nachhaltigkeit ist für mich ein Thema, das allumfassend und allgegenwärtig ist. Um Rücksicht auf die zukünftigen Generationen und diesen Planeten zu nehmen, ist es notwendig Maßnahmen zu ergreifen, um dies zu gewährleisten. Vielleicht sind die Ergebnisse mancher dieser Maßnahmen für unsere Generation noch nicht spürbar und wir werden nicht mehr direkt davon profitieren. Das macht es aber nicht weniger wichtig diese umzusetzen.

Dazu finde ich das Gedicht von Rabindranath Thakur passend

„Wer Bäume setzt, obwohl er weiß, dass er nie in ihrem Schatten sitzen wird, hat zumindest angefangen, den Sinn des Lebens zu begreifen.“

ABSTRACT

Die Kaffeebranche steht vor der Herausforderung, inwieweit sich ökologische, ökonomische und soziale Nachhaltigkeitsaspekte in die jeweiligen Unternehmen implementieren lassen und wie die einzelnen Unternehmen ihrer Verantwortung gegenüber der Gesellschaft gerecht werden können. Bei diesen Themen muss das Controlling die Unternehmensführung maßgeblich unterstützen. Nachhaltigkeit führt dabei zu einer Erweiterung der entscheidungsrelevanten Informationen und zu einer Veränderung der Sichtweise, deren Schwerpunkt bis dato auf rein ökonomische Ziele mit ihrem Schwerpunkt auf dem Shareholdervalue und Gewinn bestand.

Das Ziel der hier vorliegenden Forschungsarbeit ist es, die Implementierung von Nachhaltigkeit in das Controlling und ihre Auswirkungen und Herausforderungen, die sich daraus ergeben, zu untersuchen.

Die umfassende Literaturrecherche bildete die Basis für die leitfadengestützten ExpertInneninterviews. Diese wurden im Anschluss, nach der inhaltlich-strukturierten Inhaltsanalyse nach Kuckartz ausgewertet.

Die Forschungsergebnisse zeigen, dass es schwer fällt die ökologische Nachhaltigkeit getrennt von der ökonomischen und sozialen zu betrachten. Dazu sind diese zu eng miteinander verweben. Die steigende Bedeutung von Nachhaltigkeit wird durch Theorie und Empirie dargelegt. Die Umsetzung von Nachhaltigkeitsaspekten in den Unternehmen wird stark von der Einstellung und der Ideologie der Unternehmensführung beeinflusst. Genauso hat diese Ideologie Einfluss darauf, inwieweit diese Verantwortung gegenüber der Gesellschaft wahrgenommen wird. Des Weiteren zeigt die Empirie, dass die Größe der Unternehmen und die Dauer des Unternehmensbestehens Einfluss auf die Umsetzung des Controllings in den jeweiligen Unternehmen haben. Dieser Einfluss zeigt sich auch bei der Preiskalkulation und bei den dafür verwendeten Werkzeugen.

Durch die Implementierung von Nachhaltigkeitsaspekten entstehen für das Controlling neue Herausforderungen. Ehemals kennzahlenbasierte, klassische, auf den Gewinn fokussierte Methoden müssen durch neue ersetzt werden, um auf diese Herausforderungen zu reagieren. Weitere Forschung könnte ergründen, welche das sind und inwieweit sie sich von den klassischen Methoden unterscheiden.

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Bsp. Beispiel

PR Public Relation

bzw. beziehungsweise

usw. und so weiter

% Prozent

KPI Key Performance Indicator

EU Europäische Union

zB. zum Beispiel

ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Beispiel für eine Sustainable Ballanced Score Card	28
---	----

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Darstellung der InterviewpartnerInnen	41
Tabelle 2: Interviewleitfaden	97
Tabelle 3: Darstellung der Haupt- und Subkategorien	98

1. EINLEITUNG

Im folgenden Kapitel wird ein Überblick über die vorliegende Arbeit, die Problemstellung und Ausgangssituation sowie die Zielsetzung gegeben. Daraus lassen sich eine Hauptforschungsfrage sowie je zwei theoretische und empirische Subforschungsfragen ableiten. Des Weiteren wird das methodische Vorgehen, der Aufbau der Arbeit und die Vorgehensweise bei der Literaturrecherche dargestellt.

1.1. Problemstellung und Ausgangssituation

Die marktorientierte Führung von Unternehmen ist, eingebettet in gesellschaftliche, ökonomische und kulturelle Entwicklungen, einem permanenten Wandel unterworfen. So waren in der nahen Vergangenheit, zum Beispiel die Ausrichtungen auf Kapitalgeber und Shareholdervalue, mit dem Ziel der Steigerung des Unternehmenswertes mit oft kurzfristiger Kapitalmarktorientierung zu beobachten. Da heute Unternehmen ganzheitlich und nachhaltig agieren sollen, rücken Fragen der gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmen in den Vordergrund. (vgl. Meffert, Kenning & Kirchgeorg, 2014, S. 18-20)

„Als besonders einflussreiche gesellschaftliche Institution sind die Unternehmen maßgeblich verantwortlich, dass die gegenwärtige, wie auch die zukünftigen Generationen ihre Bedürfnisse befriedigen können.“ (Sailer, 2017, S. 17)

Durch dieses nachhaltige Handeln der Unternehmen ließe sich dann die Struktur der Märkte beeinflussen und das Angebot würde sich seine NachfragerInnen schaffen. Es ist also davon auszugehen, dass Unternehmen, die sich mit der Nachhaltigkeitsdiskussion auseinandersetzen, neue bzw. latente KundInnenbedürfnisse wecken können. (vgl. Meffert, Kenning & Kirchgeorg, 2014, S. 18-20)

Dabei ist die Optimierung des Preises, welche einen starken Einfluss auf Absatz und Marktanteil hat, von enormer Bedeutung. Die Zusammenhänge zwischen Preis, Absatzmenge, Umsatz und Gewinn sind aufgrund der Mehrdimensionalität der Preiswirkung durch gegenseitig abhängige Wirkungsketten gekennzeichnet. (vgl. Meffert, Kenning & Kirchgeorg, 2014, S. 374-375)

Diese Entscheidungen, die in Unternehmen getroffen werden müssen, dürfen, wenn man langfristig erfolgreich sein will, nicht rein intuitiv oder auf der Grundlage von Erfahrung, sondern müssen auf der Basis von Information gefällt werden. Rechnungswesen, im Besonderen die Kosten- und Erlösrechnung, hilft dabei, die Qualität der Entscheidungen im Unternehmen zu verbessern. (vgl. Horsch, 2020, S. 1-3) Als funktionsübergreifendes Steuerungskonzept, mit der Aufgabe der ergebnisorientierten Koordination von Planung, Kontrolle und Informationsversorgung, dient das Controlling, mit seiner Kosten- und Erlösrechnung als zentrales operatives Instrument, sowohl funktionell als auch institutionell. (vgl. Horsch, 2020, S. 20-22)

Durch nachhaltige Unternehmensführung erweitert sich das Betätigungsfeld von ControllerInnen und es ergeben sich neue Herausforderungen. So lassen sich rechnungswesenbasierte Planung, Steuerung und Entscheidungsvorbereitung nicht ohne weiteres auf ökologische Aspekte anwenden bzw. fehlt es an vergleichbarem Wissen in ökologischen Fragen. Zudem kann es leicht zu Zielkonflikten zwischen ökonomischen und ökologischen Zielen kommen, oder es fehlen eindeutige Vorgaben, wie diese Konflikte gelöst werden können. Für diese neuen Herausforderungen gibt es keine einfachen Methoden oder Tools. Um die Nachhaltigkeitsziele eines Unternehmens effizient zu unterstützen, muss das Controlling neben zusätzlichem Fach- und Methodenwissen auch seine eigene Rolle und Anforderungen überdenken. In der Praxis zeigt sich aber, dass das Controlling beim Thema Nachhaltigkeit kaum Relevanz findet. Dabei wäre eine Einbindung dieses Funktionsbereiches in ökonomische Unternehmensentscheidungen essenziell. (vgl. Sailer, 2017, S. 17-19)

Nachhaltigkeit führt dabei zu einer Erweiterung der entscheidungsrelevanten Informationen. So sind neben den Daten aus dem Rechnungswesen auch Informationen zum CO-Ausstoß oder der Einhaltung der sozialen Standards von Bedeutung, welche aber weitaus weniger genau vorliegen. Der ökonomische Wert, wie Gewinn, wird auf Basis verbindlicher Rechnungslegungsnormen ganz genau ermittelt, der ökologische Wert ist zumeist nicht bekannt, weil er kaum messbar ist. (vgl. Sailer, 2017, S. 38)

„In der von über 170 Staaten verabschiedeten Agenda 21 wird das Ziel einer nachhaltigen Entwicklung als (über-)lebenswichtige globale Herausforderung formuliert. Ein wesentlicher Beitrag dazu wird in der Veränderung der Konsum- und Produktionsmuster gesehen“ (Bilharz, 2007, S. 21, zitiert nach United Nations, 1993).

Nachhaltigkeitsaspekte gewinnen bei der Kaufentscheidungsfindung von KonsumentInnen immer mehr an Bedeutung. So ist der Anteil der Bevölkerung der zB. Bio-Produkte kauft von 5 % im Jahr 1985 auf derzeit 31 % gestiegen. (vgl. Bruttel, 2014, S. 41-45)

1.2. Zielsetzung

Wissenschaftliches Ziel dieser Arbeit ist es, im theoretischen Teil mittels Literaturrecherche Nachhaltigkeit in Bezug auf die Kaffeebranche als Begriff zu definieren und abzugrenzen. Des Weiteren sollen Auswirkungen und Herausforderungen für nachhaltiges Controlling erarbeitet werden, welche sich durch die Implementierung von Nachhaltigkeitsaspekten in das klassische Controlling ergeben. Der praktische Nutzen wird durch die Betrachtung der Strategien von UnternehmerInnen und ExpertInnen, in Bezug auf die Herausforderung des Megatrends Nachhaltigkeit für das Unternehmen, im Besonderen für das Controlling, durch Interviews dargestellt. Daraus resultierend werden Handlungsempfehlungen für das Controlling in Bezug auf Nachhaltigkeit gegeben. Zielgruppe dieser Arbeit sind GeschäftsführerInnen und das Controlling in der Kaffeebranche, welche sich für die Umsetzung von Nachhaltigkeitsaspekten interessieren.

1.3. Forschungsfragen

Aufgrund der dargestellten Problemstellung und Zielsetzung leiten sich folgende Forschungsfragen ab:

Hauptforschungsfrage:

Welche Auswirkungen hat die ökologische Nachhaltigkeit auf das Controlling und damit verbunden auf Absatz, Gewinn und Deckungsbeitrag der Kaffeebranche?

Theoretische Subforschungsfragen:

Wie wird die ökologische Nachhaltigkeit in Bezug auf die Kaffeebranche definiert und beschrieben?

Welche Herausforderungen ergeben sich für das Controlling durch die Implementierung von Nachhaltigkeitsaspekten und welche Lösungsansätze bietet die wissenschaftliche Literatur dafür an?

Empirische Subforschungsfragen:

Inwieweit wird Nachhaltigkeit in der Kaffeebranche implementiert und umgesetzt und welche Chancen und Risiken ergeben sich daraus?

Wie wird Controlling in der Kaffeebranche in der Praxis durchgeführt und angewendet und welche Herausforderungen ergeben sich in Bezug auf Preiskalkulationen?

1.4. Methodologie, Erhebungsmethode und Auswertungsmethode

Die Masterarbeit wird zum einen theoretisch, also aus Fachliteratur und zum anderen praktisch, aus einer empirischen Sozialforschung unter Anwendung qualitativer Methoden, abgehandelt. Im theoretischen Teil werden begriffliche Abgrenzungen vorgenommen und wissenschaftliche Literatur zum Thema Nachhaltigkeit und Controlling analysiert. Auf dieser Grundlage werden die theoretischen Subforschungsfragen beantwortet. Beim empirischen Teil werden leitfadengestützte ExpertInneninterviews geführt, da diese Form der qualitativen Erhebung am besten geeignet ist, um Erfahrungen, Herausforderungen und Strategien in der Kaffeebranche zu erheben.

ExpertInneninterviews sind im Hinblick auf die zu interviewenden Personen bestimmt und nicht auf Inhalt oder die Methode. Als ExpertInnen bezeichnet Misoch (vgl. 2019, S. 177) Personen, die über ein spezielles Sonderwissen verfügen. Dieses wurde zumeist durch Ausbildungswege oder spezielle Tätigkeiten bzw. Funktionen erworben. Daher verfügen ExpertInnen über ein spezielles Wissen über einen spezifischen Bereich. (vgl. Misoch, 2019, S. 177-178) Der Leitfaden dient als roter Faden und hilft bei der Fokussierung, Strukturierung und bei der Vergleichbarkeit der Daten. (vgl. Misoch, 2019, S. 105) Der reale Sachverhalt wird durch digitales Aufzeichnen garantiert.

Da sich strukturierte, qualitative Inhaltsanalysen in vielen Forschungsprojekten bewährt haben, wird diese nach Kuckartz (vgl. 2018, S. 97) gewählt. Angewandt wird ein mehrstufiges Verfahren der

Kategorienbildung und Codierung. Durch Vergleichen der unterschiedlichen Gruppen gewinnt die Darstellung an Differenziertheit, Komplexität und Erklärungskraft. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 97-98)

1.5. Aufbau der Arbeit und Vorgehensweise bei der Literaturrecherche

Nachdem die für diese hier vorliegende Masterthesis relevanten Begriffe im Kapitel 2 abgegrenzt und erklärt werden, folgt im dritten Kapitel die Darlegung der bestehenden Literatur. Es wird dargelegt, wie Nachhaltigkeit in der wissenschaftlichen Literatur beschrieben und verstanden wird und welchen Einfluss sie auf die Unternehmensführung und das Controlling hat. Nach intensiver Recherche und Behandlung der wissenschaftlichen Fachliteratur werden die theoretischen Subforschungsfragen beantwortet.

Der empirische Teil dieser hier vorliegenden Masterthesis wird durch den Einsatz leitfadengestützter ExpertInneninterviews ausgearbeitet. Dafür wurden Erkenntnisse aus der Theorie genutzt, um einen semi-strukturierten Leitfaden zu erstellen. Die befragten ExpertInnen sind GeschäftsführerInnen aus der Kaffeebranche und konnten somit ExpertInnenwissen und Einblicke in die Kaffeebranche liefern. Diese Daten wurden nach qualitativ inhaltlichen Forschungsvorgaben ausgewertet. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse, unter der Voraussetzung von Gütekriterien, wie Objektivität, Validität und Reliabilität gewährleisteten eine Beantwortung der Subforschungsfragen.

2. BEGRIFFSABGRENZUNGEN UND -DEFINITIONEN

In diesem Kapitel werden die wichtigsten und zentralen Begriffe der folgenden Masterarbeit erklärt und definiert.

2.1. Die drei Säulen der Nachhaltigkeit

Im Drei-Säulen-Modell geht es um die Diskussion zwischen Umwelt und Wirtschaftswachstum sowie um die Frage einer angemessenen menschlichen Entwicklung. Die Nachhaltigkeitsdimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziales haben dabei aber keine allgemeingültige Struktur, sondern haben sich als Kategorien aus den Diskussionen heraus etabliert. (vgl. Kleine, 2009, S. 5)

Ziel einer nachhaltigen Entwicklung ist es, die drei Dimensionen bzw. Säulen Umwelt (ökologische Nachhaltigkeit), Wirtschaft (ökonomische Nachhaltigkeit) sowie Gesellschaft (soziale Nachhaltigkeit) in Balance zu bringen. Dabei kommt es aber häufig zu Zielkonflikten, da sich diese Ziele oft nur schwer miteinander vereinbaren lassen. In solchen Fällen müssen dann Prioritäten gesetzt werden. (vgl. Kropp, 2019, Position 292)

2.1.1. Ökologische Nachhaltigkeit

Der Aspekt der Ökologie, mit seinem Schwerpunkt auf den Erhalt der Artenvielfalt und des natürlichen Ökosystems, gilt als Ursprung der Nachhaltigkeitsdiskussion. Damit die Natur für nachfolgende Generationen erhalten werden kann, ist ein nachhaltiges Handeln essenziell. (vgl. Weger, 2007, S. 15)

Ökologische Nachhaltigkeit bedeutet also, natürliche Ressourcen nur in dem Maße zu nutzen, dass ein Nachwachsen möglich ist (vgl. Brickwedde, 2010, S. 48).

Dabei soll der rücksichtslose Verbrauch von erneuerbaren Ressourcen eingedämmt und die Abbaurate so verringert werden, dass sie die Regenerationsrate nicht überschreitet. Der Abbau von nicht

erneuerbaren Ressourcen soll verhindert werden. Gleichwertiger Ersatz oder die höhere Produktivität der erneuerbaren Rohstoffe soll erreicht werden. Des Weiteren sind die Regel- und Trägerfunktionen der Natur zu erhalten. Das heißt, dass Stoffeinträge an der Belastbarkeit der Umwelt orientiert sein sollen. (vgl. Zimmermann, 2016, S. 8)

2.1.2. Ökonomische Nachhaltigkeit

Durch den ertragreichsten Einsatz aller Produktionsfaktoren soll der Wohlstand gesteigert und Knappheiten vermindert werden. Ökonomische Nachhaltigkeit muss des Weiteren dafür Sorge tragen, dass Markt und Wettbewerb funktionsfähig sind und bleiben. Die Leistungsfähigkeit sowie das Produktiv-, Sozial- und Humankapital sollen für die zukünftigen Generationen erhalten oder sogar verbessert werden. (vgl. Bilyk, 2013, S. 5)

Somit stellt die ökonomische Nachhaltigkeit die zweite zentrale Säule der Nachhaltigkeit dar, mit dem Ziel, die Bedürfnisse der jetzigen Generation zu erfüllen und für zukünftige zu gewährleisten. Diese Zielformulierung ist aber nicht mehr naturwissenschaftlich begründbar, sondern muss ständig an aktuelle gesellschaftliche Werte angepasst werden. (vgl. Zimmermann, 2016, S. 10)

2.1.3. Soziale Nachhaltigkeit

Die Säule der sozialen Nachhaltigkeit behandelt die Frage, inwieweit sich Ökonomie und Ökologie auf das soziale Gefüge einer Gesellschaft auswirken. Soziale Nachhaltigkeit fordert eine Erhöhung der Chancengleichheit sowie eine Gleichberechtigung der Frauen. (vgl. Weger, 2007, S. 16)

Zudem soll das Fundament der sozialen Dimension, Stabilität und Sicherheit durch eine gerechte und solidarische Verteilung von Wohlstand gefestigt werden. (vgl. Bilyk, 2013, S. 5)

Im weiteren Verlauf der Arbeit wird aus Gründen des Umfangs nicht näher auf den sozialen Aspekt der Nachhaltigkeit eingegangen.

2.2. CSR Corporate Social Responsibility

Der Begriff „Corporate Social Responsibility“ (CSR) wurde in der Öffentlichkeit oft mit „Tue Gutes und rede darüber“ gleichgesetzt. Um zu konkretisieren, was unter CSR zu verstehen ist, hat die Europäische Kommission 2011 eine Definition veröffentlicht, wonach diese als „Verantwortung von Unternehmen für die Gesellschaft“ konstatiert wird. Diese Verantwortung kann jedoch nur wahrgenommen werden, wenn geltende Rechtsvorschriften und die zwischen den Sozialpartnern bestehenden Verträge eingehalten werden. Damit Unternehmen ihrer Verantwortung gerecht werden, sollten sie auf ein Verfahren zurückgreifen können, mit dem ökologische und soziale Belange in enger Zusammenarbeit mit der Unternehmensführung in ihre Strategie integriert werden. (bmk.gv.at, 2022)

Die Europäische Kommission definiert CSR in ihrer „Mitteilung der Kommission an das europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen“, 2014, als ein „Konzept, das Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale und ökologische Belange in ihre Unternehmenstätigkeit zu integrieren. Die soziale Verantwortung betrifft Maßnahmen, die Unternehmen über ihre rechtliche Verpflichtung gegenüber der Gesellschaft und Umwelt hinaus ergreifen.“ (vgl. Europäische Kommission, 2014, S. 4)

Grewe und Löffler (vgl. 2006, S. 3-4) beschreiben Corporate Social Responsibility als Konzept, nach dem Unternehmen ihre Geschäftsprozesse gestalten können und Werte für StakeholderInnen geschaffen werden. Dabei wird die Gesellschaft positiv beeinflusst und natürliche Ressourcen werden nicht über das unvermeidliche hinaus verbraucht. Es gilt verantwortungsvoll und nachhaltig zu agieren, ohne dabei Wohltätigkeitsarbeit zu leisten. Vielmehr dient es als Investition und Instrument der Unternehmenssteuerung, um nachhaltigen Erfolg zu gewährleisten und eine Win-Win-Situation für das Unternehmen und die Gesellschaft zu erreichen.

2.3. Greenwashing

Unter Greenwashing werden gezielte Maßnahmen zur Verbesserung der ökologischen Situation verstanden, welche besonders dazu dienen sollen das Image des Unternehmens zu verbessern. Da

das Thema Umweltschutz zurzeit in aller Munde ist und immer mehr an Bedeutung gewinnt, setzen Unternehmen gezielte PR-Maßnahmen ein, um sich ein umweltfreundliches, nachhaltiges, grünes Image zu verschaffen. (vgl. Jonker, Stark & Tewes, 2011, S. 66)

Müller (vgl. 2007, S. 2) beschreibt mit Greenwashing, also dem Grünwaschen, eine Strategie mit welcher Unternehmen durch gezielte Desinformation ein umweltfreundlicheres, nachhaltigeres, grüneres Image erreichen wollen. Dabei reichen die Maßnahmen von Werbeplakaten über PR-Projekte bis hin zu Kooperationen mit Umweltverbänden. Ein grünes, nachhaltiges Image wird in einer Zeit, in der das Umweltbewusstsein der KonsumentInnen steigt, als Wettbewerbsfaktor verstanden. Dabei dient Greenwashing nicht primär der Verkaufsförderung, sondern der Beeinflussung von EntscheidungsträgerInnen, MeinungsmacherInnen und kritischen KonsumentInnen. Greenwashing kann dazu dienen, umweltschädliche und umstrittene Geschäftspraktiken zu verschleiern.

Greenwashing gilt als der Versuch, mit Hilfe gesellschaftlicher Normen und Werte eine Entscheidung zugunsten eines Produktes oder Dienstleistung zu beeinflussen, um so von der Gesellschaft als Nachhaltig wahrgenommen zu werden. Dies soll schlussendlich zu einem Gewinn an Image führen. (vgl. Schnell, 2020, S. 253)

2.4. Controlling

Um langfristig erfolgreich zu sein, dürfen Entscheidungen nicht rein intuitiv, sondern müssen auf der Basis von Informationen und Erfahrungen getroffen werden. Bereitgestellte Daten dürfen nicht fehlerhaft oder unzureichend sein. Das Controlling ist jene Organisationseinheit im Unternehmen, die mit Hilfe des betrieblichen Rechnungswesens, für die Erfassung, Aufbereitung und Weitergabe der relevanten Informationen zuständig ist. Die zentrale Aufgabe des Rechnungswesens besteht darin, dem Unternehmen zu helfen die Qualität der Entscheidungen zu verbessern. (vgl. Horsch, 2020, S. 1-3)

Deimel, Heupel, & Wiltinger (vgl. 2022, S. 1) vergleichen Controlling mit der Navigation eines Schiffes. Um dieses „betriebliche Schiff“ auch in kritischen Situationen sicher navigieren zu können, bedarf es eines exzellenten Informations- und Steuerungssystems, welches die Unternehmensführung

bei ihren anspruchsvollen Aufgaben unterstützt. Es wurde zur Unterstützung dieser EntscheidungsträgerInnen entwickelt und implementiert zentrale Informations-, Planungs-, Steuerungs- Koordinations- und Kontrollsysteme.

Das Controlling ist ein gegenwarts- und zukunftsgerichtetes Steuerungsinstrument, welches sich an der laufenden Analyse und Gegenüberstellung von Soll- und Ist-Werten orientiert. Hauptfokus liegt auf der Sicherung der Rentabilität unter der Gesamtwirtschaftlichkeit eines Unternehmens. (vgl. Deimel, Heupel, & Wiltinger, 2022, S. 21-23)

Am deutlichsten ist die Definition an der Personifikation des Controllings, dem/der ControllerIn, festzumachen. In der Vergangenheit häufig noch als bloße/r KontrolleurIn haben sich die Herausforderungen doch stark gewandelt. Als PartnerInnen der Unternehmensführung wird das Unternehmen nach Unternehmenszwecken, sei es Existenzsicherung, Steigerung der Wertschöpfung oder Gewinnmaximierung, geführt. Auch kommen neue Herausforderungen, wie die der ökologischen, ökonomischen und sozialen Nachhaltigkeit, dazu. Für den einzelnen Controller und die einzelne Controllerin bedeutet diese gesteigerte Bedeutung aber auch höhere Herausforderungen: Neue Methoden, Instrumente und Werkzeuge sind zu erlernen. (vgl. Becker & Ulrich, 2016, S. 4)

Bei der Steuerung der betrieblichen Leistungserstellung, also der Planung, Steuerung und Kontrolle, müssen bestimmte Fragen beantwortet werden. Des Weiteren müssen Informationen und Daten zur optimalen Unterstützung der Unternehmensführung durch das Controlling zur Verfügung gestellt werden. Die Fragen, die das Controlling zu beantworten hat, lauten wie folgt:

- Welche Kosten sind entstanden? (Frage nach den Kostenarten)
- Wo, an welcher Stelle sind die Kosten entstanden? (Frage nach den Kostenstellen)
- Für welche Leistungen sind Kosten entstanden? (Frage nach den Kostenträgern)

Die Informationen, welche zeitnah zur Verfügung gestellt werden sollten, beschäftigen sich mit der Wirtschaftlichkeit, der Produktivität, der Rentabilität und der Gegenüberstellung von Kosten zu Leistungen. (vgl. Walter & Wünsche, 2013, S. 35-36)

2.5. Kosten- und Leistungsrechnung

Eine wichtige Voraussetzung für zukunftsgerichtete Entscheidungen eines Unternehmens, stellt die Abbildung wirtschaftlich relevanter Daten und Informationen durch das Controlling dar. Dieses erfasst und überwacht alle im Unternehmen auftretenden Geld- und Leistungsströme mengen- und wertmäßig. Hier kommt die Kosten- und Leistungsrechnung, die der Erfassung, Dokumentation und Kontrolle des betrieblichen Geschehens dient, zum Einsatz. Die Kosten- und Leistungsrechnung ermittelt aus dem Wertverbrauch die Kosten und aus dem Wertzuwachs die Leistungen, den Betriebserfolg. Mit Hilfe der Kosten- und Leistungsrechnung ist die Überwachung der Wirtschaftlichkeit des Leistungsprozesses und die Kosten- und Preiskalkulation eine der Hauptaufgaben des Controllings. (vgl. Mumm, 2019, S. 1-3)

Walter und Wünsche (2013, S. 46) vergleichen die Kosten- und Leistungsrechnung als Teil des Controllings mit dem Navigationssystem eines Autos. Das System muss relevante Daten über den Status quo zeitnah zur Verfügung stellen. Außerdem müssen diese Daten so bereitgestellt werden, dass notwendige Kurskorrekturen durchgeführt werden können.

2.6. KPI

Kennzahlen bestimmen einen Großteil des Wirtschaftsgeschehens. Durch ihre Bereitstellung soll die Entscheidungsfindung erleichtert und verbessert werden. Zudem helfen sie bei der Beurteilung und Messung von Leistung. Kennzahlen werden zumeist vom Controlling zur Verfügung gestellt und in verdichteter Form als KPIs, Key Performance Indicators oder Key Performance Indikatoren bezeichnet. (vgl. Krause, H. & Arora, D., 2010, S. 347)

Key Performance Indikatoren sind die Grundlage, um Erfolge zu messen und zu überprüfen ob getroffene Maßnahmen erfolgreich waren. Sie geben dem Controlling die Möglichkeit herauszufinden, welche Änderungen vorgenommen werden müssen, um die Ziele im Zusammenhang zu den KPIs zu erreichen. Welche Kennzahlen oder KPIs wichtig und welche die richtigen sind, kann von Unternehmen zu Unternehmen verschieden sein. (vgl. Schmitt, 2019, S. 113-114)

3. NACHHALTIGKEIT

Das folgende Kapitel erläutert, wie der Begriff Nachhaltigkeit wahrgenommen wird und welche Problematiken sich daraus ergeben. Es behandelt die Chancen und Herausforderungen, die sich aus nachhaltigem Handeln für die Unternehmen, die KonsumentInnen und der Gesellschaft ergeben.

3.1. Die Grenzen des Wachstums

In den letzten 15 Jahren waren die industrialisierten Staaten von einem noch nie gekanntem Wirtschaftswachstum von jährlich rund 3 Prozent - was einer Verdopplung der Wirtschaftsleistung in 23 Jahren entspricht - geprägt. Wirtschaftswachstum galt als Garant für ökonomische aber auch für ökologische und soziale Weiterentwicklung. Klimawandel, Artensterben, Armut und Hunger nahmen in dieser Zeit zu. Zugleich schwand die Regenerationsfähigkeit natürlicher Systeme genauso wie die Verteilungsgerechtigkeit. Bei begrenzten Ressourcen und einer stetig wachsenden Weltbevölkerung versagt aber das ökonomische Wachstum als universelle Problemlösung. Es muss sich also weg von quantitativen, nur ökonomisch fokussierten Zielen, hin zu einer ökologisch sowie sozial nachhaltigeren Zielsetzung bewegen. (vgl. Hinterberger & Pirgmaier, 2009, S. 58-69)

Die Grundproblematik für die Erzielung von Nachhaltigkeit besteht darin, dass aus einem hohen und stetig steigenden Ressourcenverbrauch bei gleichzeitig begrenzten Ressourcen eine zunehmende Knappheit resultiert. Gewisse Ressourcen werden künftigen Generationen nicht mehr oder nur noch in begrenztem Maße zur Verfügung stehen. Hierdurch könnte die Möglichkeit der Befriedigung ihrer Bedürfnisse (stark) eingeschränkt werden. (Weber, 2012, S. 15)

3.2. Nachhaltigkeit als Begriff

Der Begriff der Nachhaltigkeit ist heutzutage in aller Munde. Durch den inflationären Gebrauch dieses Terminus durch PolitikerInnen oder VertreterInnen von Umweltverbänden oder Unternehmen

verliert er jedoch an Schärfe. Oft bleibt von der ursprünglichen Bedeutung der Nachhaltigkeit nicht mehr übrig als der Begriff „langfristig“ oder „dauerhaft“. Wo dem Begriff die Substanz geraubt wird, lässt sich damit vieles machen. (vgl. Grober, 2013, S. 16-17)

Wir sehen uns mit zahlreichen ökologischen, ökonomischen und sozialen Herausforderungen konfrontiert, welche die gesamte Menschheit betreffen. Ökologische Herausforderungen sind zum Beispiel die Verschmutzung von Böden, Ozeanen und der Luft, sowie die Abholzung der Regenwälder, die Abnahme der Biodiversität und der resultierende Klimawandel. Zu den sozialen Herausforderungen zählen die Bekämpfung des Welthungers und der Armut und damit verbunden die Verfügbarkeit von landwirtschaftlicher Nutzfläche und sauberem Trinkwasser. Zusätzlich stellt der demografische Wandel, also das Wachstum der Weltbevölkerung, weitere soziale Problemfelder. Ökonomische Herausforderungen ergeben sich aus den knapper werdenden Ressourcen. (vgl. Kropp, 2019, Position 126-137)

Nachhaltigkeit ist also in aller Munde und in Mode. Ist sie aber auch so vergänglich wie eine Moderscheinung? Modisch an der Nachhaltigkeit ist vor allem der Begriff, der nur allzu oft gemissbraucht wird. Man denke hier an das Schlagwort Greenwashing. Oft werden auch politische, wirtschaftliche oder soziale Entscheidungen mit Nachhaltigkeit begründet, um diese Entscheidungen unangreifbar zu machen. Die zahlreichen ökologischen, ökonomischen und sozialen Herausforderungen unserer Zeit legen hingegen nahe, dass Nachhaltigkeit nicht nur ein zeitlich begrenzt relevantes Thema ist. Ob der Nachhaltigkeitsbegriff nun in aller Munde oder gar Mode ist, sollte weder für die Unternehmenspraxis, im Besonderen im Controlling, noch für die Wissenschaft Relevanz haben. (vgl. Sailer, 2017, S. 20-21)

Als wichtiger Teil der Gesellschaft wird von Unternehmen gefordert, nachhaltig zu agieren. Da Unternehmen aus Unternehmersicht aber primär dafür geschaffen sind ökonomische Ziele wie Steigerung des Wohlstands und Verhinderung von Knappheiten zu erreichen, treten ökologische sowie soziale Ziele in den Hintergrund. Diese werden höchstens um die unternehmerische Existenz zu sichern und zukünftig wirtschaftlich erfolgreich zu sein, durch gesetzliche Anforderungen oder aus dem ökologischem Nachhaltigkeitswunsch der KundInnen heraus, erfüllt. Unternehmen haben oft nur ökonomische Ziele, die einen wirtschaftlichen Vorteil versprechen, wie Kostensenkung, Umsatzsteigerung, KundInnengewinn, dem erschließen neuer Märkte, seltener, vor allem aber in kleinen und familiengeführten Betrieben werden Unternehmensziele ökologisch oder sozial formuliert. Ob

und in welchem Umfang Unternehmen also neben ökonomischen auch ökologischen und sozialen Zielen verfolgen sollen, lässt sich in der Regel nicht eindeutig festlegen. (vgl. Sailer, 2017, S. 22)

3.3. Nachhaltigkeit aus KonsumentInnen-sicht

Nachhaltigkeit wird aus der Sicht von KonsumentInnen vor allem drei Bereichen zugeteilt:

- Rücksichtnahme auf zukünftige Generationen
- Umwelt und Klimaschutz
- Fairtrade und Entwicklungshilfe

Diese Zuordnung wurde auf Basis einer Faktoranalyse, einem mathematischen Verfahren, welches dazu dient, gemeinsame Aussagen von Befragten auszuwählen, erstellt. Dabei spiegelt das Verständnis des Begriffs der Nachhaltigkeit grob jenes des bekannten Drei-Säulen-Modells wider. Die ökonomische Nachhaltigkeit, also Interessen zukünftiger Generationen zu wahren und wirtschaftlich nicht über den Verhältnissen zu leben, sehen 56 Prozent der Bevölkerung als eine Komponente, um langfristige Entscheidungen zu treffen. Besonders wird die ökologische Nachhaltigkeit betont. Zwischen 50 und 60 Prozent verstehen unter Nachhaltigkeit den sparsamen Umgang mit Ressourcen und definieren mit Nachhaltigkeit den Fokus auf Umweltschutz, also den schonenden Umgang mit Böden und Gewässern. (vgl. Bruttel, 2014, S. 41-42)

Im Bereich der sozialen Nachhaltigkeit gewichten KonsumentInnen Fairtrade und Corporate Social Responsibility (CSR) unterschiedlich. Der Bedeutungsanstieg von Fairtrade ist besonders gut zu beobachten. So gaben 2009 erst 13 Prozent der KonsumentInnen an, beim Kauf von Produkten auf die Herkunft aus fairem Handel wertzulegen. 2013 waren es schon 17 Prozent. Das entspricht einem Plus von knapp 31 Prozent in 4 Jahren. Dies spiegelt sich auch in den deutlich steigenden Umsätzen von Fairtrade Produkten wider. Dagegen ist die Bedeutung von CSR für KonsumentInnen kaum gestiegen und liegt seit 2008 stabil bei 14 bis 15 Prozent. Im Vergleich dazu spielt für VerbraucherInnen der Nachhaltigkeitsgedanke im Lebensmittelbereich die größte Rolle. 31 Prozent geben an, beim Kauf von Lebensmitteln auf Bio-Produkte, also auf die ökologische Nachhaltigkeit wertzulegen. Bio-Lebensmittel haben sich also von einer Nische zum Massenmarkt entwickelt. (vgl. Bruttel, 2014, S. 42-44)

3.4. Fair Trade als Instrument der sozialen Nachhaltigkeit

„Fairtrade ist eine gemeinnützige Organisation, die das Fairtrade-Siegel für fair gehandelte Produkte vergibt. Fairtrade setzt sich ein für menschenwürdige Lebens- und Arbeitsbedingungen von Kleinbauernfamilien und Beschäftigten in Afrika, Lateinamerika und Asien.“ (Fairtrade Österreich, 2022)

Die Fairtrade Standards umfassen ein Regelwerk, welches für Bauern, Plantagen und Unternehmen entlang der Wertschöpfungskette gilt. Sie umfassen ökologische, soziale und ökonomische Richtlinien, um eine nachhaltige Entwicklung zu gewährleisten. Bei den ökologischen Vorgaben steht der Umweltschutz im Mittelpunkt. Gefördert wird der biologische und umweltschonende Anbau von Produkten. Geschützt werden die natürlichen Ressourcen. Gefährliche Pestizide und gentechnisch verändertes Saatgut sind verboten. Die sozialen Maßstäbe bestehen in der Stärkung der Bauern und Bäuerinnen. Durch Verbote von Kinderarbeit, durch Diskriminierungsverbote und geregelte Arbeitszeiten soll dieses Ziel erreicht werden. Die ökonomischen Anforderungen betreffen vor allem HändlerInnen und HerstellerInnen. Sie sollen durch Bezahlung eines Fairtrade-Mindestpreises, durch Regelung des Waren- und Geldflusses diese Anforderungen erfüllen. Durch Verwendung des Siegels und Transparenz kann dies weiterhin gewährleistet werden. Zu den zentralen Aufgaben von Fairtrade zählt nun die Entwicklung und regelmäßige Überarbeitung dieser Standards. In diesem transparenten Prozess sind alle Beteiligten eingebunden. (fairtrade.at, 2022)

Das Fairtrade-Siegel steht somit für fair angebaute und gehandelte Produkte. Alle Zutaten und Inhaltsstoffe müssen nach Fairtrade-Bedingungen gehandelt werden. Monoprodukte wie zB. Kaffee müssen physisch rückverfolgbar sein. (fairtrade.at, 2022)

Seit 1993 ist Fairtrade-Kaffee ins Österreich erhältlich und gilt somit als erstes Fairtrade-Produkt am heimischen Markt. Das Fairtrade-Siegel soll Einkommen und Lebensbedingungen von ProduzentInnen verbessern und so zu mehr sozialer Gerechtigkeit führen. Jedoch zeigen laut Baake, Friedrichsen und Naegle (vgl. 2018, S. 1032) weder ökonomische Überlegungen noch empirische Untersuchungen, dass dieses Ziel wie erwünscht erreicht wird. Für KaffeeproduzentInnen zeigen sich durch das Fairtrade-Siegel nur geringe Einkommenserhöhungen. Auch sind die Ergebnisse bezogen auf Einkommenschwankungen und den Zugang zu Krediten gering. Für Röstereien und Kaffeehäuser ist Fairtrade jedoch ein Mittel zur Marktsegmentierung.

Dabei ist die Grundidee von Fairtrade einfach: Ein garantierter Mindestpreis kombiniert mit Auflagen für die Abnehmer steigert und stabilisiert das Einkommen der ProduzentInnen. Dadurch soll sich die ökonomische, ökologische sowie die soziale Situation verbessern. Die Fairtrade Labeling Organization (FLO) kontrolliert als unabhängiges Unternehmen die Einhaltung aller Richtlinien und vergibt dann ein Zertifikat. So sichert das Unternehmen die Glaubwürdigkeit gegenüber den KonsumentInnen. Kaffee gehört nicht nur zu den ersten Produkten, die Fairtrade-zertifiziert wurden, sondern ist auch mit einem Umsatzanteil von 30 Prozent am Gesamtumsatz das umsatzstärkste fair gehandelte Produkt. (vgl. Baake, Friedrich & Naegele, 2018, S. 1032)

3.5. Ökologische Landwirtschaft als Instrument der ökologischen Nachhaltigkeit

Die biologische Landwirtschaft ist eine Methode, bei der Lebensmittel und Produkte, unter Verwendung natürlicher Verfahren und Stoffe, erzeugt werden. Dadurch sollen die Auswirkungen auf die Umwelt begrenzt werden. Sie fördert den verantwortungsvollen Umgang mit Ressourcen, den Erhalt der biologischen Vielfalt, die Wahrung des ökologischen Gleichgewichts und fördert die Qualität von Boden und Wasser. Die Vorschriften der Europäischen Union für den Bio-Landbau sollen eine klare Struktur für die Erzeugung von Bio-Produkten schaffen. Somit soll die Nachfrage nach vertrauenswürdigen Bio-Produkten gedeckt werden und gleichzeitig ein fairer Markt für ErzeugerInnen, HändlerInnen und KonsumentInnen geschaffen werden. Damit nun aber Bio-Bauern und Bio-Bäuerinnen vom Bio-Landbau profitieren können, muss das Vertrauen der VerbraucherInnen in die biologische Landwirtschaft und die Einhaltung der Richtlinien geschaffen werden. Dafür besteht in der EU ein striktes System zur Kontrolle und Durchsetzung der Vorschriften:

- Jedes EU-Land kontrolliert mit eigenen Kontrollbehörden ErzeugerInnen und HändlerInnen. Diese müssen sich, bevor sie ihre Waren als Bio-Produkte vermarkten dürfen, bei ihren örtlichen Kontrollstellen registrieren lassen.
- Nach entsprechenden Kontrollen erhalten Betriebe die Bescheinigung darüber, dass ihre Produkte den Bio-Standards entsprechen.
- Um sicher zu gehen, dass alle Beteiligten sich auch weiterhin an die Vorschriften halten, finden diese Kontrollen mindestens einmal im Jahr statt.

- Für importierte Bio-Produkte wie zum Beispiel Kaffee gibt es ebenfalls Kontrollverfahren, um zu gewährleisten, dass sie entsprechend den Bio-Anforderungen erzeugt und versendet werden.

Damit VerbraucherInnen Bio-Produkte leichter erkennen und damit diese auch leichter vermarktet werden können, gibt es in der EU ein einheitliches Erkennungszeichen: das Bio-Logo. (agriculture.ec.europa.eu, 2022)

Der Öko-Landbau verfolgt mehrere Ziele gleichzeitig: Bäuerliches Einkommen verbessern, Erträge erhöhen, Umweltschäden vermeiden, Biodiversität fördern, attraktive Landschaften pflegen, Tiere artgerecht halten und gute Lebensmittel erzeugen. Im Sport wird ein Zehnkämpfer immer von einem Sprinter im Rennen geschlagen. Es wäre deshalb falsch, den Wert des Öko-Landbaus nur aufgrund einzelner Leistungen zu beurteilen. Multifunktionalität ist eine wichtige Qualität jeder zukünftigen Landwirtschaft, und hier schneidet der biologische Landbau sehr gut ab. Aber auch in Sachen Klimaschutz braucht er den Vergleich nicht zu scheuen, [. . .]. Ökologische Landwirtschaft erweist sich gegenüber anderen Anbausystemen als eine ressourcenschonende und klimafreundliche Alternative, die es weiterzuentwickeln gilt. (Fließbach & Niggli, 2009, S. 103)

Landwirtschaft ist für ärmere Länder oft die wichtigste Einnahmequelle. Um die Lebensqualität und das Einkommen der Landbevölkerung in Entwicklungsländern zu erhöhen, ist es notwendig die Absatzmöglichkeiten zu verbessern. Die große Herausforderung besteht darin, die Anbaumethoden zu verbessern, damit von Marktchancen profitiert werden kann, ohne dabei neue Abhängigkeiten zu schaffen oder die natürlichen Ressourcen zu beeinträchtigen. Herzstück des Bio-Landbaus ist die Förderung standortgerechter, chemiefreier Anbautechniken. Durch diese Methoden und den Anbau einer Vielfalt an Kulturen wird das Ökosystem stabilisiert und das Risiko von Ernteaussfällen durch Dürre und Schädlinge reduziert. Durch die Kombination von traditionellem Wissen mit Erkenntnissen moderner ökologischer Forschung lässt sich die Produktion und damit der Wohlstand erhöhen. Zudem verschaffen zertifizierte Bio-Produkte Zugang zu attraktiven Märkten, was ebenfalls zu höheren Einkommen der ProduzentInnen führt. Damit dieses höhere Einkommen auch bei den ProduzentInnen ankommt, legen viele Bio-Projekte in Entwicklungsländern Wert auf die Einhaltung der Fairtrade-Standards. (vgl. Kilcher, 2005, S. 14-17)

Des Weiteren gibt Pretzel (vgl. 2019, S. 716-717) an, dass die konventionelle Landwirtschaft durch ihren enormen Ressourcenverbrauch endlich ist. Diese ist definitiv nicht geeignet, für zukünftige Generationen die nötigen Agrarflächen verfügbar zu halten. Grund dafür ist die Bewirtschaftungsform, welche durch irreversibles Artensterben und zunehmende Grundwasserbelastung gekennzeichnet ist. Auch die Bodenbiologie leidet unter den konventionellen Methoden, da die Bodenfruchtbarkeit langfristig geschädigt wird. Pestizide treffen zu 90 Prozent nicht den Zielorganismus, sondern belasten Atemluft, Umwelt und andere Pflanzen und Organismen. All das führt nicht nur zu erheblichen volkswirtschaftlichen Kosten, sondern strapaziert auch die öffentlichen und privaten Haushalte.

Der biologische Landbau ist also eine große Chance für ärmere Länder und leistet einen wichtigen Beitrag zu einer nachhaltigen ökologischen Entwicklung. Vor allem in Verbindung mit fairen Handelsbeziehungen wie Fairtrade, mehr Eigenständigkeit und weniger Abhängigkeit eröffnen sich auch neue Chancen für soziale Nachhaltigkeit. (vgl. Kilcher, 2005, S. 14-17)

3.6. Nachhaltigkeitssiegel als Herausforderung

Die bekannten Siegel wie das Bio-Siegel oder das Fairtrade-Siegel sollen den KonsumentInnen eine relativ hohe soziale und ökologische Nachhaltigkeit signalisieren, bzw. Informationen über soziale und ökologische Leistungsmerkmale beinhalten. Dies konkretisiert sich in der Bereitschaft eines Unternehmens, ausgewählte ökologische und soziale Projekte zu unterstützen. Diese Siegel sollen auf die Qualität von Produkten vor allem mit Blick auf die sozialen und ökologischen Eigenschaften hinweisen. Durch den stetig wachsenden Markt für nachhaltige Produkte ist jedoch auch eine stetig zunehmende Anzahl an Nachhaltigkeitssiegeln erkennbar. Neben etablierten und staatlich kontrollierten Siegeln, wie dem Bio-Siegel, erschaffen inzwischen auch Handelskonzerne und private Verbände ihre eigenen Kennzeichnungen. Allerdings sind deren Vergabekriterien für die KonsumentInnen oft schwer nachzuvollziehen. Auch kommt es zu Mehrfachkennzeichnungen einzelner Produkte, was die Orientierung der VerbraucherInnen zusätzlich erschwert und den Grundgedanken der Nachhaltigkeitssiegel erschwert. (vgl. Weber, 2019, S. 480)

Im Gegensatz dazu, ergeben Untersuchungen von Grunert, Hieke und Wills (vgl. 2014, S. 187), dass Nachhaltigkeitssiegel zum besseren Verständnis beitragen können, da für viele KonsumentInnen Nachhaltigkeit ein abstrakter Begriff ist, welcher ökologische und soziale Aspekte umfasst. Dabei hängt der Grad des Verständnisses stark von der Bekanntheit des Siegels und intuitiven Verständlichkeit, ab. Höhere soziale Schichten berichten von einer stärkeren Verwendung von Nachhaltigkeitssiegeln. Dabei hat die soziale Schicht aber keinen Einfluss auf den Grad der Besorgnis oder auf das Verständnis. Eine höhere Bildung führt zwar zu einem höheren Maß an Verständnis, aber nicht zu einem höheren Maß an Besorgnis.

Die größte Herausforderung an Nachhaltigkeitssiegeln ist, dass sie schnell als Instrument des Greenwashings missbraucht werden können, wenn sie zum Beispiel nur mit schwachen Standards ausgestattet sind und bewusst zur Täuschung der KundInnen beitragen. Konkret wäre das der Fall, wenn ein Nachhaltigkeitssiegel einem Produkt oder einer Dienstleistung ein Image verleihen soll, welches von den KonsumentInnen als nachhaltig wahrgenommen wird und zu einer Kaufentscheidung führen soll, ohne dabei aber Auflagen und Standards zu erfüllen. (vgl. Schnell, 2020, S. 248-249)

3.7. Verschmelzung der verschiedenen Säulen der Nachhaltigkeit am Beispiel Orang-Utan Coffee

Wenn man die Ziele von Fairtrade (fairtrade.at, 2022) und jene der biologischen bzw. ökologischen Landwirtschaft mit EU-Bio-Logo (agriculture.ec.europa.eu, 2022) betrachtet, kommt man zum Schluss, dass die ökologischen, ökonomischen und sozialen Aspekte der Nachhaltigkeit, also die drei Säulen immer mehr zu einer verschmelzen und nicht mehr klar abgrenzbar sind.

Deutlich wird das am Beispiel des Orang-Utan-Coffee-Projects auf Sumatra, welches in Zusammenarbeit mit 350 Kleinbauern, die unter Einhaltung der EU-Bio-Richtlinien Kaffee produzieren, den Kaffeeanbau organisiert. Die Beteiligten verpflichten sich den Regenwald und die Tierwelt, im speziellen den Lebensraum der dort heimischen Orang-Utans zu schützen. Von jedem exportierten Rohkaffee geht eine Prämie von 50 Cent an die Kaffeebauern und Kaffeebäuerinnen für die Einhaltung

der Bio-Anbau- und Naturschutzrichtlinien. Dieselbe Prämie erhält das Sumatra Orang-Utan Schutzprogramm, ein gemeinsames Projekt der indonesischen Regierung mit verschiedenen Stiftungen. Dieser Prozess gewährleistet die Rückverfolgbarkeit sowie die soziale und ökologische Nachhaltigkeit. (orangutan.coffee, 2023)

Zusammenfassend kann man sagen, dass das Orang-Utan-Coffee-Project Arten- und Umweltschutz als Teil der ökologischen Nachhaltigkeit mit sozialer Unternehmensverantwortung, mit ökonomisch nachhaltiger Kaffeeproduktion verbindet. (orangutan.coffee, 2023)

3.8. Vertrauen als Grundlage für nachhaltige Unternehmen

Niemand arbeitet freiwillig mit Unternehmen zusammen, die als nicht vertrauenswürdig eingestuft werden. Sollte man aber doch einmal darauf angewiesen sein, wird man nach möglichst guter Absicherung streben und die Eigenleistungen so lange wie möglich zurückhalten. Diese Überlegung zeigt, wie wichtig Vertrauen und Vertrauenswürdigkeit für Unternehmen ist. Eine nachhaltige unternehmerische Wertschöpfung, welche die gesellschaftliche Aufgabe von Unternehmen ist, nämlich Wertschöpfungsprozesse zu organisieren, ohne dass dabei jemand geschädigt wird, ist ohne Vertrauen nicht möglich. Vertrauen hat dabei viele Facetten. Ein erster Aspekt wäre Kompetenz. Betrachtet man nur diesen, kann man statt von Vertrauen von Zuverlässigkeit sprechen. In diesem Zusammenhang kann man auch einer Maschine „vertrauen“. Gerade im Wertschöpfungsprozess ist dieser Aspekt zwar ein notwendiger Bestandteil für erfolgreiche Kooperationsbeziehungen, aber nicht Kern des Vertrauensphänomens. Erst wenn beide PartnerInnen freiwillig, ohne Zwang, in eine Kooperationsbeziehung eintreten, kann man von Vertrauen sprechen. Dabei ist die bewusste Bereitschaft das Vertrauens nicht zu missbrauchen, sei es durch Verzögerung der Zahlung oder Auslieferung von Produkten minderer Qualität, um sich dadurch einen Vorteil gegenüber des Vertrauensgebers oder der Vertrauensgeberin zu verschaffen, essenziell. Ein weiterer Aspekt der Vertrauenswürdigkeit besteht im Handeln des Vertrauensnehmers, der Vertrauensnehmerin gegenüber Dritten. So würden Kooperationen mit einem Unternehmen, welche bewusst oder unbewusst ökologischer und sozialer Standards und Normen missachten, gerade wenn die rechtlichen Vorschriften nicht ausreichen, zu Defiziten in der Unternehmensbeziehung führen. Der Erhalt und die Stärkung

dieser Vertrauenswürdigkeit ist ein zentrales Kriterium für jede CSR-Strategie als Teil einer Unternehmensverantwortung. Hierbei geht es weniger darum, konkrete Versprechen gegenüber Vertrauensgebern und Vertrauensgeberinnen einzulösen, sondern vielmehr um den Schutz von Dritten durch die Beachtung von sozialen und ökologischen Standards und den Umgang mit Nicht-Erfüllung bzw. Nicht-Erfüllbarkeit. (vgl. Suchanek, 2015, S. 59-69)

4. CONTROLLING

Im folgenden Kapitel wird dargelegt, welche Aufgaben Controlling hat und mit welchen Instrumenten und Methoden es die Unternehmensführung unterstützt. Des Weiteren wird darauf eingegangen vor welchen Herausforderungen das Controlling von heute steht und welchen Wandel es zu erwarten hat.

4.1. Controlling im Wandel Richtung Nachhaltigkeitscontrolling

Als Teil der Gesellschaft ist die marktorientierte Führung von Unternehmen einem permanenten kulturellen, sozialen und gesellschaftlichen Wandel unterworfen. So waren zum Beispiel die 90er Jahre des letzten Jahrhunderts noch geprägt von einer starken Ausrichtung der Unternehmensführung auf die KapitalgeberInnen und den Shareholdervalue, mit dem Ziel den Unternehmenswert zu steigern. Das Resultat war in vielen Fällen eine einseitig finanzwirtschaftlich geprägte und oft kurzfristig am Kapitalmarkt orientierte Strategie. Konfrontiert mit den daraus resultierenden ökonomischen, ökologischen und sozialen Problemen schwingt das Pendel nun in die Gegenrichtung. Unternehmen sollen heute nachhaltig agieren. Damit rücken Fragen zur ökologischen, ökonomischen und sozialen Verantwortung von Unternehmen mehr und mehr in den Mittelpunkt der wissenschaftlichen Diskussion. Grund dafür sind unter anderem die veränderten Rahmenbedingungen der globalen Wirtschaftssysteme und Märkte. Diese manifestieren sich im verstärkten Wettbewerb auf den Beschaffungs- und Absatzmärkten, im klimatischen und demographischen Wandel, in der Verknappung natürlicher Ressourcen sowie einer verstärkten Umweltbelastung. Vor diesem Hintergrund kann man deutlich erkennen, dass eine einseitige, kurzfristige und unausgewogene Ausrichtung der Unternehmen auf nur eine Anspruchsgruppe wie den KapitalgeberInnen und den Shareholdervalue keinen dauerhaften Erfolg gewährleisten kann. (vgl. Kenning, Kirchgeorg & Meffert, 2014, S. 18-20)

Ist jetzt aber die Idee des Shareholdervalues grundsätzlich falsch? Laut Losbichler (2012, S.268) ist das Konzept des Shareholdervalues richtig, aber zu einseitig und wird meist falsch angewendet. Der Shareholdervalue betrachtet primär das finanzielle Resultat eines Unternehmens, den Gewinn. Der Gewinn bzw. der Cashflow ist eine notwendige Existenzsicherung eines Unternehmens. Er ist das Spiegelbild der Leistungsfähigkeit. Dauerhafte finanzielle Misserfolge führen unweigerlich zu einer

Insolvenz und damit zum Verlust von Arbeitsplätzen, zu Geschäftseinbußen für Lieferanten und Steuerausfällen für den Staat. Allerdings muss Gewinnmaximierung aus seiner Kurzfristigkeit gelöst und die kurzfristige Gewinnmaximierung in der Vergangenheit und in der Gegenwart kritisiert werden. So richtig die Gewinnorientierung an sich ist, so wichtig ist es, dass Unternehmen betriebliche sowie gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen. Die ökonomische Nachhaltigkeit, also der langfristige ökonomische Erfolg, muss Vorrang vor kurzfristigen Gewinnen haben.

4.2. Controlling in zukunftsorientierten Unternehmen

Die Qualität von Entscheidungen hängt in starken Maßen von den bereitgestellten Informationen ab. Eine wichtige Aufgabe des Controllings besteht darin, zu jedem Zeitpunkt eines Entscheidungsprozesses die passenden Informationen für die Unternehmensführung bereitzustellen, damit diese fundierte Entscheidung treffen kann. Diese Informationen über Handlungsalternativen, Umweltzustände und Entscheidungskriterien werden entscheidungsrelevante Informationen genannt. Dementsprechend sind Erlöse und Kosten, die durch bestimmte Handlungsalternativen anfallen oder wegfallen, relevante Informationen, welche vom Controlling zur Verfügung zu stellen sind. Die Bewertung der Handlungsalternativen erfolgt vor dem Hintergrund zukünftiger Kosten und Erlöse. (vgl. Hoitsch & Lingnau, 2007, S. 33-39)

Walter und Wünsche (2013, S. 34-35) beschreiben das Controlling von heute als „internes Informations- und Steuerungssystem“. Es werden relevante Informationen benötigt, um die Unternehmensführung bei der Planung, Steuerung und Kontrolle des Unternehmens zu unterstützen. Dabei hilft die Kosten- und Leistungsrechnung als Informations- und Steuerungsinstrument. Die Qualität der Planung, Steuerung und Kontrolle im Unternehmen hängt von der Qualität der erfassten Daten und Informationen ab. Das Controlling mit seiner Kosten- und Leistungsrechnung wird immer mehr zum „entscheidungsorientierten Führungsinstrument“.

4.3. Operative Controllinginstrumente

Aufgrund von neuen Herausforderungen wie der Nachhaltigkeit bedarf es einer besseren Transparenz innerhalb des Unternehmens durch das Controlling, mit einer entscheidungsorientiert ausgerichteten Kosten- und Leistungsrechnung. Aus diesem Grund wachsen die Investitionen in fortschrittlichen, zukunftsorientierten Unternehmen in den Auf- und Ausbau von Controlling-Systemen mit ihrer zielorientierten Ausrichtung der Finanzbuchhaltung und der Kosten- und Leistungsrechnung. (vgl. Walter & Wünsche, 2013, S. 45)

Walter und Wünsche (2013, S. 46) fassen die Aufgaben der Kosten- und Leistungsrechnung wie folgt zusammen:

- Kalkulation der betrieblichen Leistungen
- Kontrolle der Wirtschaftlichkeit
- Bereitstellen von relevanten Informationen

Traditionell wird dabei die Kalkulation von betrieblichen Leistungen als zentrale Aufgabe der Kostenrechnung dargestellt. Insbesondere durch den zunehmenden Wettbewerb, durch neue Megatrends wie der Globalisierung oder der Nachhaltigkeit ist bei den Unternehmen ein zunehmender Kostendruck entstanden. Dadurch werden Instrumente zur Durchführung wirksamer Kostenkontrollen in den Kostenstellen erheblich gefördert. Dabei sind die Anforderungen an die Kosten- und Leistungsrechnung innerhalb von Unternehmen anspruchsvoller geworden. Von einer aussagekräftigen Kosten- und Leistungsrechnung wird nach Walter und Wünsche (2013, S. 46) verlangt, dass sie für „die Lösung vielfältiger Entscheidungsprobleme auf der Basis gegebener Kapazitäten relevante Kosteninformationen zur Verfügung stellt.“

Zusammenfassend kann man sagen, dass die Hauptaufgabe der Kosten- und Leistungsrechnung in der „vollständigen, kontinuierlichen, systematischen und verursachungsgerechten Erfassung, Verteilung und Zurechnung der Kosten, die bei der betrieblichen Leistungserstellung und -verwertung entstehen“ besteht. (Mumm, 2019, S. 4)

Die Kosten- und Leistungsrechnung kann je nach Zielsetzung, nach zeitlichem Horizont und nach Vollständigkeit unterteilt werden. Bei der Zielsetzung mit Zeitbezug unterscheidet man zwischen Istkostenrechnung, Normalkostenrechnung und Plankostenrechnung. Eine weitere Unterteilung ergibt sich in Bezug auf die Vollständigkeit und der Frage, inwieweit Kosten miteinbezogen werden.

Werden alle anfallenden Kosten auf die erstellten Produkte und Dienstleistungen aufgerechnet, spricht man von einer Vollkostenrechnung. Werden dagegen nur bestimmte Kostenanteile auf die Kostenträger verrechnet, liegt eine Teilkostenrechnung vor. Die bedeutendste Ausprägung der Teilkostenrechnung ist die Deckungsbeitragsrechnung. (vgl. Mumm, 2019, S. 4-5)

Bei der Vollkostenrechnung werden im Rahmen der Kalkulation sämtliche Kosten auf die Kostenträger verrechnet. Das kann in vielen Entscheidungsprozessen zu Fehlentscheidungen führen. Zum Beispiel könnten die berechneten Stückkosten zu hoch anfallen, da sie einen zu hohen Fixkostenanteil enthalten, weil die gesamten Fixkosten auf die produzierte Menge aufgeteilt werden. Richtig wäre es, nur jene relevanten Kosten einzurechnen, die durch den neuen Auftrag zusätzlich anfallen. (vgl. Götze, 2010, S. 153-154)

Genauso werden variable und fixe Kosten ohne Unterschied auf die produzierten Einheiten aufgeteilt und verrechnet. Dies täuscht jedoch eine Proportionalität vor, welche in der Realität nicht gegeben ist. Entfallen etwa auf eine produzierte Einheit X anteilige Fixkosten, wird suggeriert, dass die Fixkosten um den gleichen Wert X steigen, wenn eine weitere Einheit produziert wird. Umgekehrt wird der Eindruck erweckt, dass die Fixkosten um den gleichen Wert X fallen, wenn eine Einheit weniger hergestellt wird. Tatsächlich sind Fixkosten aber zeitabhängig und ändern sich nicht mit wechselnden Produktionsmengen. Die Vollkostenrechnung kann also bei unkritischer Verwendung zu unternehmerischen Fehlentscheidungen führen. (vgl. Joos, 2014, S. 222)

Dieser Schwachpunkt der Vollkostenrechnung lässt sich durch die Deckungsbeitragsrechnung als Teil der Teilkostenrechnung, wo nur jeweils ein bestimmter Teil der Kosten auf die produzierten Güter verrechnet und somit darauf verzichtet wird, die Fixkosten auf alle produzierten Güter aufzuteilen, ausräumen. Der große Vorteil der Teilkosten- bzw. Deckungsbeitragsrechnung liegt also in der Vermeidung einer nicht verursachungsgerechten Aufteilung von Fixkosten. (vgl. Heister, 2021, S. 121-123)

Laut Mumm (2019, S. 285) ist es jedoch zweckmäßig, sowohl die Deckungsbeitragsrechnung als auch die Vollkostenrechnung zur Entscheidungshilfe heranzuziehen, da sich beide Systeme nicht ausschließen, sondern ergänzen. Die Vorteile der Deckungsbeitragsrechnung liegen in kurzfristigen Ent-

scheidungen preis- und produktpolitischer Art, da in diesen Situationen die variablen Kosten entscheidungsrelevant sind. Langfristig müssen jedoch auch die fixen Kosten bei Entscheidungen beachtet werden.

4.4. Nachhaltigkeit als Herausforderung für das Controlling

Das Controlling, als Instrument der Unternehmensführung, ist aus modernen Unternehmen, gleich welcher Größe und Branche, nicht mehr wegzudenken. Besonders in Zeiten mit sich schnell verändernden ökologischen, ökonomischen und sozialen Rahmenbedingungen stehen Unternehmen und damit auch das Controlling vor neuen Herausforderungen. (vgl. Deimel, Heupel, & Wiltinger, 2022, S. 6)

Laut Weber (2012, S. 16) lässt sich ein nachhaltiger Zustand innerhalb eines Unternehmens nur erreichen, wenn alle der drei Nachhaltigkeitssäulen Ökologie, Ökonomie und Soziales langfristig erhalten und umgesetzt werden. Dabei sind die drei Dimensionen gleichberechtigt und stehen auf hierarchischer Ebene nebeneinander positioniert. Demzufolge ist eine ökologisch nachhaltige Unternehmung nur möglich, wenn sie finanziert werden kann, also die ökonomische Nachhaltigkeit gegeben ist und diese wiederum nur in einem sozial stabilen System. Bisher wurde von Unternehmensführung und Controlling jedoch die Dimension der Ökonomie als übergeordnetes Ziel verstanden und ökologische sowie soziale Aspekte lediglich berücksichtigt, wenn sie gleichzeitig auch einen ökonomischen Mehrwert generieren, sich also ein Win-Win Potenzial ergibt.

Zur Verankerung der Nachhaltigkeit im Unternehmen und zur Implementierung eben dieser im unternehmensweiten Steuerungssystem sind die ControllerInnen prädestiniert. Die ControllerInnen werden als PartnerInnen des Managements verstanden, die diese in ihrer Zielerfüllung unterstützen. Lang- und kurzfristige Unternehmensziele werden mit betriebswirtschaftlichem Sachverstand ausgearbeitet, Umsetzungspläne entwickelt und deren Verwirklichung begleitet. Die ControllerInnen stellen sicher, dass das Unternehmensziel bestmöglich erreicht wird. Dabei gewinnen die ökologischen und sozialen Ziele gegenüber den klassischen, betriebswirtschaftlichen Unternehmenszielen immer mehr an Bedeutung. Die gesellschaftlichen Erwartungen an die Unternehmen gehen über die reine Erfüllung der wirtschaftlichen Ziele hinaus. Unternehmen sind als Teil der Gesellschaft

maßgeblich dafür verantwortlich, dass zukünftige Generationen ihre Bedürfnisse befriedigen können. Mit diesen Herausforderungen muss sich nicht nur die Unternehmensführung, sondern auch das Controlling beschäftigen und ihre Betätigungsfelder um jenes der Nachhaltigkeit erweitern. (Sailer, 2017, S. 16-18)

Mögliche Herausforderungen für das Controlling sind folgende:

- Die bisher dominierenden rechnungswesenbasierten Planungs- und Steuerungselemente können nicht ohne weiteres auf ökologische und soziale Aspekte angewandt werden.
- Dem Controlling stehen mit dem Rechnungswesen umfassende und laufend aktualisierte Daten zur Verfügung. Im ökologischen und sozialen Bereich stehen diese nur unregelmäßig, punktuell und oft auch nur als qualitative Daten zur Verfügung.
- Ökonomische Ziele sind oft klar benannt und ergeben sich aus den Anforderungen der KapitalgeberInnen. In der ökologischen und sozialen Zielsetzung fehlen diese, oder sind nur als Mindeststandards vorgegeben.
- Zwischen ökonomischen, ökologischen und sozialen Zielen kommt es häufig zu Zielkonflikten. Oftmals fehlen eindeutige Vorgaben, nach welchen Maßgaben diese Konflikte gelöst werden sollen.
- Die im Controlling üblichen Spitzenkennzahlen wie Gewinn, Gesamtkapitalrente, oder der Unternehmenswert sind innerhalb sozialer und ökologischer Kriterien nicht ohne weiteres möglich.
- Eine am Rechnungswesen ausgelegte Planung, Steuerung und Kontrolle gehört zu den Kernkompetenzen der ControllerInnen. Vergleichbares Wissen in ökologischen und sozialen Fragen fehlt in der Regel.

Für viele dieser Herausforderungen gibt es keine einfachen oder eindeutigen Werkzeuge und Methoden. Damit das Controlling die Unternehmensführung auch in Zukunft effizient unterstützen kann, muss neben dem Fach- und Methodenwissen auch die eigene Rolle und die Anforderungen an die eigene Tätigkeit überdacht werden. Bleibt jedoch das Controlling in seinem bisherigen Rollenverständnis als Spezialist für rein betriebswirtschaftliche Aufgaben verhaftet, verliert diese ihre Bedeutung als beratende Instanz für das Management, da es dieses in Fragen der Nachhaltigkeit nicht unterstützen kann. (Sailer, 2017, S. 16-18)

Traditionell gesehen entwickelt sich die Auffassung, dass ein freiwilliges, im Sinne einer über gesetzliche Auflagen hinausgehendes ökologisches und oder soziales Engagement nur zu zusätzlichen Kosten führen würde. Dadurch würde es mit dem primären Ziel der Gewinnmaximierung im Widerspruch stehen. Dieser negative Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeit und der finanziellen Performance eines Unternehmens findet seinen Ursprung in der Mikroökonomie. (vgl. Becker & Ulrich, 2016, S. 729)

„Mit jeder zusätzlichen Umwelt- bzw. Sozialmaßnahme wird die finanzielle Performance eines Unternehmens verringert und umgekehrt korrespondiert ein geringeres Umwelt- und Sozialengagement mit einem höheren wirtschaftlichen Erfolg.“ (Becker & Ulrich, 2016, S. 729)

Dementgegen argumentieren Porter und van der Linde (vgl. 1995, S. 97-98), dass richtig gestaltete Umweltstandards Innovationen auslösen können, welche die Kosten eben dieser mehr als vollständig ausgleichen können. Sogar absolute Vorteile gegenüber Unternehmen, die sich diesen Standards nicht unterwerfen, sind möglich, da mit einer Verringerung der Umweltverschmutzung oft eine Verbesserung der Produktivität durch eine effizientere Verwendung von Ressourcen einhergeht.

Es besteht also eine überlebenswichtige Notwendigkeit für Unternehmen, ökologische, ökonomische und soziale Aspekte in ihre Ziele zu implementieren und das Ausmaß der Erfüllung regelmäßig zu überprüfen. Es ist nämlich möglich, dass durch gesellschaftliche Veränderungen, insbesondere zunehmende ökologische und soziale Sensibilisierung, das Engagement des Unternehmens als nicht ausreichend angesehen und damit womöglich sogar der Fortbestand des Unternehmens gefährdet wird. (vgl. Becker & Ulrich, 2016, S. 735)

Warum sich Unternehmen und somit das Controlling mit der Frage der ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit beschäftigen sollen, wurde bisher meist ökonomisch argumentiert. Die Nichtberücksichtigung würde als ökologische und soziale Folgen der wirtschaftlichen Tätigkeiten zu Kosten führen, welche die von einem nachhaltigen Verhalten um Größenordnungen überschreiten würde. Um derartige Kosten zu vermeiden, müssen ökologische und soziale Aspekte in die ökonomischen Entscheidungen implementiert werden. Letztendlich wird bei diesen Argumenten jedoch die Herausforderung der Nachhaltigkeit für die Unternehmensführung und das Controlling allein unter einem ökonomischen Nutzenkalkül betrachtet. Einen Schritt weiter gehen Überlegungen, die über die

reine Kostenrechnung hinausgehen und die Gefahr sehen, dass Unternehmen, die durch Nichtberücksichtigung ökologischer und sozialer Aspekte ihre Legitimität verlieren. (vgl. Becker & Ulrich, 2016, S. 735-736)

4.5. Nachhaltigkeit als Teil der Legitimationstheorie und Herausforderung für die Unternehmensführung und das Controlling

Die Legitimationstheorie wird, besonders im Bereich der ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit in der Forschung, verwendet, wenn es darum geht, warum sich Unternehmensführung und Controlling verpflichtet fühlen, gewisse Aktionen wie die der Offenlegung bestimmter sozialer und ökologischer Informationen zu tätigen. Dabei ist sie keine Theorie, die verwendet wird, um der Unternehmensführung oder dem Controlling vorzuschreiben was zu tun ist, sondern um zu erklären oder vorherzusagen, welche Aktivitäten gesetzt werden. Eine zentrale Prämisse der Legitimitätstheorie ist, dass Unternehmen nur dann gewährleisten können auch in Zukunft erfolgreich zu sein, wenn sie das Vertrauen und die Unterstützung der Gesellschaft haben. Dieses Vertrauen und diese Unterstützung werden durch die Erwartungen der Gesellschaft an die Unternehmen und der Erfüllung eben dieser verdient. Dabei besteht die Schwierigkeit für die Unternehmensführung und das Controlling darin, richtig wahrzunehmen, was die Gesellschaft von ihnen erwartet. (vgl. Deegan, 2014, S. 248-251)

Genauso meint Daub (2010, S. 30), dass Unternehmen ihre Legitimation nur sichern können, wenn sie den gesellschaftlichen Forderungen nach einem verantwortungsvollen Umgang mit ihrer ökologischen und sozialen Umwelt gerecht werden. Er führt weiter aus, dass in der Vergangenheit die Forderung der Gesellschaft nach mehr Verantwortung der Unternehmen für die ökologische und soziale Umwelt stark zugenommen hat.

In einem Interview gibt Schaltegger (2015) an, dass in der Unternehmensführung und im Controlling ökologische und soziale Nachhaltigkeit, da nicht daran geglaubt wird, oft zu wenig ökonomisch gestaltet sind. CSR, also Corporate Social Responsibility, dient vor allem der Legitimation. In der Folge zeigt Schaltegger (2015) zwei organisatorische Zielrichtungen für Nachhaltigkeitsaktivitäten auf. Zum einen den Versuch der Verbesserung der ökologischen und sozialen Situation im Kontext zu

einer Gewinnorientierung auszugestalten, also die wirtschaftliche Suche nach dem sogenannten Win-Win Potenzial, zum anderen den Versuch, die Akzeptanz des Unternehmens gegenüber der Gesellschaft zu erhöhen, also Legitimitätsorientiert zu handeln.

Auch Weber (2012, S. 17) kommt zu dem Schluss, dass Maßnahmen, die keinen direkten ökonomischen Mehrwert bringen, nur dann berücksichtigt werden, wenn sie der Steigerung der Reputation (zum Beispiel durch Ausstattung des Betriebs mit Solaranlagen) oder der Reduktion durch die Gefahr gesellschaftlichen Drucks auf das Unternehmen dienen. Auch hier wird also ein legitimitätsorientiertes Handeln unterstellt.

Schaltegger (2015) kommt zur Erkenntnis, dass Nachhaltigkeit in Unternehmen weitestgehend legitimitätsorientiert ist, wobei Legitimitätssicherung zu Greenwashing führen kann, auch wenn diese beiden Begriffe nicht gleichzusetzen sind. Der wirtschaftliche Effekt von ökologischen und sozialen Aktivitäten wird kaum betrachtet. Das Ziel ist, die Legitimität zu sichern, um in Zukunft weiterhin wirtschaftlich erfolgreich sein zu können. Die Gefahr in dieser Strategie besteht darin, dass ökonomische Chancen übersehen werden und CSR in Krisenzeiten zu einem unbedeutenden Teil des Kerngeschäfts reduziert wird.

5. NACHHALTIGKEITSCONTROLLING

Das folgende Kapitel beschreibt Nachhaltigkeitscontrolling als die logische Weiterentwicklung des klassischen Controllings. Es wird darauf eingegangen, welche Ziele und Herausforderungen sich aus der Implementierung von Nachhaltigkeitsaspekten in das Controlling ergeben und mit welchen Methoden und Instrumenten es die Unternehmensführung unterstützen kann.

5.1. Nachhaltigkeitscontrolling als Weiterentwicklung des klassischen Controllings

Colsmann (2016, S. 46) beschreibt Nachhaltigkeitscontrolling als „die konsequente Weiterentwicklung des klassischen Controllings, um eine Unternehmenssteuerung vor dem Hintergrund der Nachhaltigkeitsherausforderungen zu ermöglichen.“

Dabei bleiben die spezifischen Werkzeuge wie die Nutzung von Kennzahlen, KPIs, ABC- und Portfolioanalyse sowie die Grundausrichtung weitgehend unverändert. Kosten- und Leistungsrechnung oder Prozesscontrolling bleiben weiterhin wichtig und notwendig. Zusätzlich muss das Nachhaltigkeitscontrolling weiterhin Chancen und Risiken nachhaltiger Aspekte beurteilen. Dazu ist es notwendig, entsprechende Kennzahlen, KPIs, in Scorecards und Regelkreise zu integrieren. Damit verschiebt sich die Kernaufgabe des Controllings immer mehr dahingehend, die Werthaltigkeit von nachhaltigen Unternehmensstrategien und daraus abgeleitete Einzelmaßnahmen zu prüfen und die Unternehmensführung durch Handlungsanleitungen zu unterstützen. Damit muss also Nachhaltigkeit als Teil des Controllings implementiert werden, um so die Unternehmensführung in ihren Nachhaltigkeitszielen und Nachhaltigkeitsstrategien zu begleiten und zu unterstützen. (vgl. Colsmann, 2016, S. 46-47)

5.2. Die Implementierung der Nachhaltigkeit in das Controlling

Nach Horvath und Berlin (2016, S. 27) wird deutlich, dass die Erweiterung des Controllings um den Aspekt der ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit selten zu einem einzigen Zeitpunkt erfolgt. Öfter lassen sich verschiedene Ausbaustufen im Nachhaltigkeitscontrolling beobachten. Diese lassen sich auf drei grundsätzliche Implementierungsziele zurückführen:

1. Umsetzung von Umweltmaßnahmen
2. Bereitstellung von internen und externen Umweltberichten
3. Entwicklung und Umsetzung der Umweltstrategie

Aus diesen Implementierungszielen ergibt sich dann ein spezifischer Unterstützungsbedarf der Unternehmensführung durch das Nachhaltigkeitscontrolling. Daraus ergeben sich maßnahmengetriebene, reportinggetriebene und strategiegetriebene Implementierungsansätze.

Endenich und Trapp (2019, S. 232) beschreiben das erste Implementierungsziel als die „Umsetzung von einzelnen Maßnahmen zur Optimierung der ökologischen und sozialen Wirkungen des unternehmerischen Handelns.“

So werden wohl technische Maßnahmen wie die Anschaffung energieeffizienterer Produktionsmaschinen sowie nicht-technische Maßnahmen subsumiert. Entscheidendes Abgrenzungsmerkmal ist dabei, dass die einzelnen Maßnahmen nicht in einem strategieorientierten Top-down-Verfahren eingebunden sind, sondern dass die Initiative oft von einzelnen MitarbeiterInnen also Bottom-up ausgeht. Somit fehlt die Verknüpfung der einzelnen Maßnahmen mit der Umweltstrategie des Unternehmens. Das Controlling begleitet Planung und Umsetzung der Maßnahmen und nimmt maßnahmenorientierte Aufgaben mittels traditioneller Controlling-Prozesse und -Instrumente wahr. Dazu gehören die monetäre Bewertung der Maßnahmen mittels vorhandener Wirtschaftlichkeitsrechnung und die Budgetierung der Maßnahmen in den bestehenden Kostenstellen. Aus Sicht des Controllings unterscheiden sich diese Maßnahmen im Wesentlichen nicht von Maßnahmen in anderen Bereichen. (vgl. Berlin & Horvath, 2019, S. 30)

Um jedoch nicht nur die Kostenseite zu berücksichtigen, sondern auch die Wirkung entsprechender Maßnahmen, braucht es geeignete Indikatoren für das Nachhaltigkeitscontrolling. (vgl. Endenich & Trapp, 2019, S. 233)

Das zweite Implementierungsziel bildet der reportinggetriebene Ansatz. Dieser besteht darin, weitestgehende Transparenz hinsichtlich ökologischer und sozialer Größen zu schaffen. Entsprechend des Informationsbedarfs interner und externer Anspruchsgruppen wird das Ziel verfolgt, die Umweltbelastung des Unternehmens zu erfassen und darüber zu berichten. In diesem Zusammenhang kommt der Erstellung und der Veröffentlichung von einer Umwelt- und Nachhaltigkeitsberichterstattung große Bedeutung zu. (vgl. Berlin & Horvath, 2019, S. 31-32)

Gegenstand des Nachhaltigkeitscontrollings ist hier nicht mehr die Bewertung isolierter Maßnahmen. Vielmehr steht hier die Verringerung der Umweltbelastung des Unternehmens im Fokus. Über Ziele und Fortschritte ist den internen und externen Anspruchsgruppen zu berichten. Auch hier sind entsprechende, bestehende KPIs, Key Performance Indicators, also Kennzahlensysteme vom Nachhaltigkeitscontrolling zu ergänzen und in die internen und externen Berichte zu integrieren. (vgl. Endenich & Trapp, 2019, S. 233)

Der strategiegetriebene Ansatz bildet das dritte Implementierungsziel. Gekennzeichnet ist er durch die Entwicklung und Umsetzung einer Umweltstrategie Top-down durch die Unternehmensführung. Fokus liegt auf der Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie ausgehend von den Umweltauswirkungen des Unternehmens. Die Umsetzung der entwickelten Nachhaltigkeitsstrategie erfolgt dann entsprechend der Systematik des strategischen Managements mit der Unterstützung des Controllings mittels Kennzahlen, Maßnahmen und Verantwortlichkeiten. Die Unterstützung des Nachhaltigkeitscontrollings erfolgt durch Identifikation und Bewertung von Chancen und Risiken umweltstrategischer Themen durch die Identifizierung und Erfassung von Kennzahlen, KPIs, sowie durch die Ableitung von Zielwerten für die Kennzahlen. Weitere Aufgaben sind Maßnahmenvorschläge zu bewerten und beschlossene Maßnahmen zu budgetieren. Diese verabschiedeten Maßnahmen werden wie gewohnt in einem klassischen Controllingprozess begleitet. Darüber hinaus erfordert ein strategiegetriebenes Nachhaltigkeitscontrolling die Integration umweltstrategischer Ziele in die Planungs- und Entscheidungsprozesse. Dazu zählen die bestehenden Planungsabläufe wie Vertriebs- und Produktionsplanung, die vorhandenen Wirtschaftlichkeitsrechnungen wie Investitionsrechnungen und Produktkalkulationen. Die Planung, Messung und das Reporting der Zielerreichung steht hier im Fokus. (vgl. Berlin & Horvath, 2019, S. 33)

Laut Berlin und Horvath (2019, S. 36) ist trotz umfangreicher wissenschaftlicher Konzepte noch keine flächendeckende Verbreitung des Nachhaltigkeitscontrollings in der Praxis erfolgt. Ein wesentlicher Grund dafür ist, dass die vorhandenen Konzepte bei der Zielsetzung der Unternehmensführung und der Implementierung eines Nachhaltigkeitscontrollings vernachlässigt werden.

Endenich und Trapp (2019, S. 234) empfehlen, dass Nachhaltigkeitscontrolling im Sinne eines Pilotprojekts seine etablierten Instrumente und Werkzeuge um Nachhaltigkeitsaspekte erweitert und anschließend in einem Top-down entwickelten Nachhaltigkeitsstrategie angewendet werden.

5.3. Spezifische Herausforderungen an das Nachhaltigkeitscontrolling

Nachhaltigkeitscontrolling ist mit einigen Herausforderungen konfrontiert, die teilweise bereits aus dem klassischen Controlling bekannt sind. Für ein qualifiziertes Controlling sind gültige und korrekte Informationen und Daten erforderlich. Dabei ist es entscheidend, dass die richtigen, steuerungsrelevanten Informationen zu Verfügung stehen. Daraus ergeben sich folgende Fragestellungen:

- Welche Informationen und Daten werden für die Steuerung benötigt?
- Wie können diese Informationen und Daten erhoben werden?
- Wann und wie oft werden diese Informationen und Daten erhoben?
- Wie können vorliegende Daten zu steuerungsrelevanten Informationen aufbereitet werden?

Bei der Beantwortung dieser Fragen ist auch beim Nachhaltigkeitscontrolling die klassische Kosten/Nutzen-Relation zu beachten. Die Kosten der Bereitstellung dürfen den Nutzen der Information nicht übersteigen. (vgl. Colman, 2016, S. 50-51)

Im klassischen Controlling können viele, sowohl ökonomische als auch monetäre, Daten eindeutig aus dem Rechnungswesen, im speziellen der Kosten- und Leistungsrechnung, entnommen werden. Eine spezifische Herausforderung für das Nachhaltigkeitscontrolling entsteht durch die Berücksichtigung ökologischer Daten. Emissionen in Wasser, Boden und Luft, Energiesparen sowie nachhaltige Energieträger oder Abfallreduktion und Recycling werden im klassischen Controlling kaum beachtet. Auch wenn es sich dabei um messbare, quantitative Daten handelt, müssen diese erst in steuerungs-

relevante Informationen umgewandelt werden. Gleiches liegt bei sozialen Daten aus dem Unternehmen vor. Auch diese klar vorhandenen und genau abrufbaren Daten wie Lohnkosten müssen zu steuerungsrelevanten Informationen aufgearbeitet werden. (vgl. Colman, 2016, S. 51)

Kirchgeorg (2004, S. 379) kritisiert an dieser ökonomischen Ausrichtung des Nachhaltigkeitscontrollings, dass die ökonomischen Auswirkungen auf die Umwelt wie Ressourcenverbrauch und Emissionen in Wasser, Boden und Luft nicht im Einzelnen betrachtet werden können. Für eine Reihe von Ressourcenverbräuchen existieren keine Marktpreise und für Emissionen und Umweltauswirkungen keine klaren Kostengrößen.

Genauso führt Sailer (2017, S. 38) an, dass ökologische und soziale Daten, welche für das Nachhaltigkeitscontrolling und für die nachhaltige Steuerung notwendig sind, nicht in der Genauigkeit und Zuverlässigkeit vorliegen, wie es ökonomische Daten tun, welche meist einfach aus dem Rechnungswesen abzulesen sind. Kennzahlen, KPIs, wie Gewinn, Umsatz oder Rendite sind centgenau zu ermitteln, während Kennzahlen, die ökologische oder soziale Aspekte beschreiben, wie Emissionen von Boden, Luft und Wasser oder die Einhaltung von sozialen Standards oft fehlen oder schwer messbar sind.

Nichtsdestotrotz ist es wesentlich für das Nachhaltigkeitscontrolling, die ökonomische Betrachtungsweise um eine ökologische und soziale Dimension zu erweitern. Diese sind aber nicht isoliert zu betrachten, sondern es bestehen gegenseitige Abhängigkeiten. (vgl. Sailer, 2017, S. 314)

Aus ökonomischer Sicht können ökologische und soziale Maßnahmen daran gemessen werden, inwiefern sie ökonomische Kennzahlen, wie zum Beispiel den Return of Investment (ROI), die Rendite oder den Gewinn beeinflussen. So können Energiesparen, Recyclen oder andere ökologische Investitionen zu Kosteneinsparungen und damit zu höheren Gewinnen führen. Allerdings steigern Investitionen auch die Kapitalbindung. Der ROI steigt also nur, wenn der Gewinn relativ stärker steigt als die Kapitalbindung. Die sich daraus ergebende spezifische Herausforderung für das Nachhaltigkeitscontrolling ist die Erstellung für das jeweilige Unternehmen geeigneter Kennzahlen und Messkonzepte. Also die Erstellung eines Bundes von nachhaltigen KPIs, welche als Grundlage für eine nachhaltige Unternehmenssteuerung dienen können. (vgl. Sailer, 2017, S. 321-322)

Eine Schwäche von Kennzahlensystemen ist die oft begrenzte Aussagekraft, da sie sehr von der Qualität der zugrundeliegenden Daten und Informationen abhängig sind. Vor allem bei der Erstellung

von Kennzahlen, KPIs, von ökologischen und sozialen Aspekten besteht das Problem, dass diese Informationen oft nicht leicht quantifizierbar oder messbar sind. Aus diesem Grund müssen diese Informationen um ein Indikatorsystem erweitert werden. Das heißt, dass die schwer messbaren ökologischen und sozialen Informationen um qualitative Indikatoren zu erweitern sind. Um also Kennzahlen und Indikatoren sowie quantifizierbare und nicht quantifizierbare Informationen in einem System zu vereinen, muss die aus dem Controlling bekannte Balanced Scorecard zur Sustainability Balanced Scorecard weiterentwickelt werden. (vgl. Colman, 2016, S. 61-62)

5.4. Von der Balanced Scorecard zur Sustainable Balanced Scorecard

Entwickelt wurde die Balanced Scorecard zunächst als Kennzahlensystem, welches neben finanziellen Kennzahlen auch nicht-finanzielle Key-Performance-Indikatoren in einem ausgewogenen System umfasst. Auf den ersten Blick mutet die Balanced Score Card wie eine Ansammlung von nicht miteinander verknüpften Kennzahlen, welche in vier Blickwinkel unterteilt sind, an. Diese vier Blickwinkel sind: Finanzen, KundInnen/Markt, Prozesse und Potenzial. Die gleichgewichtige Betrachtung und Berücksichtigung dieser vier Blickwinkel und die Verknüpfung der einzelnen Blickwinkel miteinander führt zu einem ausgewogenen Zielsystem, zu einer Balanced Scorecard. (vgl. Mayer, 2004, S. 81-84)

Die Sustainable Balanced Scorecard geht nun einen Schritt weiter und erweitert die bekannten Blickwinkel Finanzen, KundInnen, Prozesse und Potenzial um neue nachhaltigen Aspekte, bekannt aus den drei Säulen der Nachhaltigkeit: ökologische Nachhaltigkeit, ökonomische Nachhaltigkeit und soziale Nachhaltigkeit. (vgl. Greiling & Ther, 2011, S. 363)

Bei der Analyse der Sustainable Balanced Scorecard wird, wie in der nachfolgenden Abbildung 1 dargestellt, in Betracht gezogen, welche ökologischen und sozialen Auswirkungen die ökonomischen Ziele und Maßnahmen haben. An diese Analyse schließt sich die Ausarbeitung geeigneter Kennzahlen, Zielgrößen und Maßnahmen an. Das Ergebnis ist eine langfristig ausgereifte Scorecard, welche quantitative und qualitative Kennzahlen in Verbindung stellt und somit eine wirkungsvollere Messung und Steuerung ermöglicht. Die Sustainable Balanced Scorecard, bietet zudem zwei große Vorteile, die sie zukünftig zu einem wichtigen Instrument werden lässt:

1. Sie ermöglicht dem Nachhaltigkeitscontrolling eine wertorientierte Sicht mit dem Augenmerk auf dem gleichzeitigen Erreichen von ökologischen, ökonomischen und sozialen Zielen. Zudem bietet sie die Möglichkeit, Potenziale auszuschöpfen, welche sich durch den Verbund von ökologischen, ökonomischen und sozialen Zielen ergeben.
2. Durch ihre Offenheit beschränkt sich die Sustainable Balanced Scorecard nicht nur auf ökologisch und sozial ausgerichtete Nischenunternehmen, sondern eignet sich für alle Arten von Unternehmen und Organisationen.

Somit stellt die Sustainable Balanced Scorecard gemeinsam mit entsprechenden Zielen, Kennzahlen, KPI's und Maßnahmen den Ausgangspunkt für das Nachhaltigkeitscontrolling dar. (vgl. Colman, 2016, S. 66-67)

		BSC-Blickwinkel			
		Finanz	Kunden	Prozesse	Potenzial
Nachhaltigkeits-Aspekte	Ökologische Nachhaltigkeit	Investitionen in den Umweltschutz Ressourcenkosten Umweltabgaben	Produktverantwortung Produktrücknahme Recyclingsysteme	Ressourceneffizienz Energieeffizienz Flächennutzung	Umwelt Forschung und Entwicklung Umweltorientierte MitarbeiterInnenschulungen
	Soziale Nachhaltigkeit	Freiwillige Sozialleistung Gewinnbeteiligung	Produktsicherheit Soziale Zusatznutzen	Verbesserung d. Arbeitsbedingungen Verminderung der Arbeitsunfälle	flexible Arbeitszeiten Partizipationsgrad Aus- und Weiterbildungen
	Ökonomische Nachhaltigkeit	Rentabilität Gewinn ROI	KundInnenzufriedenheit KundInnenbindung NeukundInnen	Produktivität Durchlaufzeit Ausschussquote	Innovationsfähigkeit

Abbildung 1: Beispiel für eine Sustainable Balanced Score Card (Quelle: In Anlehnung an Kirchgeorg, 2004, S. 388)

6. CSR UND NACHHALTIGKEIT

In folgendem Kapitel wird dargelegt, inwiefern Unternehmen eine Verantwortung gegenüber der Gesellschaft haben und wie diese Verantwortung zu einer Herausforderung für das Controlling wird. Des Weiteren wird dargelegt, welchen Einfluss die Nachhaltigkeitsberichterstattung auf das Berichtswesen im Controlling hat.

6.1. Corporate Social Responsibility

Die Diskussion um die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen („Corporate Social Responsibility“ -CSR) ist aktueller denn je. Unternehmen, Politik und Wissenschaft diskutieren über die Verantwortung von Unternehmen und wie nachhaltiges Handeln zur Lösung gegenwärtiger ökologischer und sozialer Herausforderungen beitragen kann, aber auch wie es helfen könnte die Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern. (vgl. Schmidpeter, 2015, S. 1)

Verschiedenste Skandale trugen und tragen dazu bei, dass die Gesellschaft für diverse Formen von unmoralischem und nicht nachhaltigem unternehmerischem Handeln sensibilisiert sind. Diese Sensibilisierung der Gesellschaft erklärt die zunehmende Relevanz von ethischen und nachhaltigen Fragen in der unternehmerischen Praxis. (vgl. Beschorner, 2005, S. 40)

Ökologische, ökonomische sowie soziale Nachhaltigkeit und CSR sollten auf unternehmerischer Ebene untrennbar miteinander verbunden sein, da auch CSR die drei klassischen Säulen der Nachhaltigkeit umfasst. Ziel von CSR sollte es sein, einen ganzheitlichen Blick auf das Unternehmen zu gewährleisten und in weiterer Folge eine Balance zwischen den drei Säulen der Nachhaltigkeit herzustellen. Dafür ist bewusstes Planen und Steuern, also Controlling, wichtig, um die Erwartungen der Gesellschaft zu erkennen und diese innerhalb eines Strategieprozesses erfüllen zu können. (vgl. Schneider, 2015, S. 28-36)

Das Controlling ist also herausgefordert, ökologische, ökonomische und soziale Nachhaltigkeitsaspekte zu identifizieren, ihre Erfolgsrelevanz zu beurteilen und die Unternehmensführung bei der Findung und Umsetzung von Entscheidungen zu unterstützen. (vgl. Schaltegger, 2016, S. 58)

Am 01.01.2017 trat die CSR-Richtlinie (Richtlinie 2014/95/EU) in Kraft. Unternehmen kommt hierbei eine große Bedeutung zu. Unter anderem sollen sie soziale Verantwortung übernehmen, indem sie nachhaltiges Wachstum anstreben und so das Vertrauen der VerbraucherInnen und InvestorInnen stärken. Die Europäische Kommission sieht die Angabe nicht-finanzieller Informationen als wesentliches Element der Bewältigung des Übergangs hin zu einer nachhaltigen globalen Wirtschaft. „In diesem Zusammenhang hilft die Angabe nichtfinanzieller Informationen dabei, das Geschäftsergebnis von Unternehmen und ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft zu messen, zu überwachen und handzuhaben.“ (Europäische Kommission, 2014)

Durch diese gesetzlichen Bestimmungen sind kapitalmarktorientierte Unternehmen sowie ihnen gleichgestellte haftungsbeschränkte Personengesellschaften und Genossenschaften mit mehr als 500 Beschäftigten dazu verpflichtet, einmal im Jahr eine nicht-finanzielle Erklärung abzugeben. In diesem Nachhaltigkeitsbericht wird eine Offenlegung zu den Themen Umwelt und Soziales gefordert. Diese gesetzliche Regelung zeigt, dass dem Thema Nachhaltigkeit, also Ökologie, Ökonomie und Soziales ein größerer Stellenwert beigemessen wird. (vgl. Hilbert, 2019, S. 521)

Trotz dieser gesetzlichen Bemühungen gibt es eine konzeptionelle Ungenauigkeit, die CSR und Nachhaltigkeit umgibt. Aus diesem Grund wird die Debatte um diese Themen meist falsch geführt. Anstatt der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen und dem Nachhaltigkeitsbegriff ein theoretisch und methodisch basiertes Fundament zu geben, wird sie meist von Emotionen geleitet. Dies führt oft in planlose, nicht strategisch ausgerichtete philanthropische Aktivitäten. Solange gesellschaftliche Verantwortung und Nachhaltigkeit ohne belegbaren und planbaren Nutzen für die Unternehmen bleibt, besteht die Gefahr, dass diese Debatte in naher Zukunft wieder in Vergessenheit gerät. (vgl. Jonker, Stark & Tewes, 2011, S. 48)

6.2. Nachhaltigkeitsberichterstattung als Herausforderung für das Berichtswesen im Controlling

Eine der wichtigsten Aufgaben des klassischen Controllings ist das Berichtswesen. Also die Informationsversorgung der Unternehmensführung, die diese für ihre Steuerungsaufgaben benötigt. (vgl. Joos, 2014, S. 54) Dies ist nötig, um zukunftsgerichtete Entscheidungen für das Unternehmen zu

treffen sowie Betriebsexterne mit wirtschaftlich relevanten Informationen zu versorgen. (vgl. Mumm, 2019, S. 1)

Im Bereich der Nachhaltigkeitsberichterstattung geht es nun darum, gezielt zu kommunizieren, welchen Wert ein Unternehmen innerhalb der Gesellschaft stiftet. Ökologische, ökonomische und soziale Aspekte, wie zum Beispiel der verantwortungsvolle Umgang mit Ressourcen oder dem sozialen Engagement, werden durch Publikationen veröffentlicht um StakeholderInnen zu informieren. (vgl. Heinrich & Weichenrieder, 2015, S. 112)

Durch seine Aufgaben der Informationsbereitstellung kommt dem Controlling auch bei der Nachhaltigkeitsberichterstattung eine herausgehobene Rolle zu. Als Hauptinformationsversorger begründet das Controlling eine akzeptierte Position im Unternehmen. (vgl. Weber & Schärf, 2022, Position 3072)

Diese Aufgabe der Informationsversorgung und Informationsbereitstellung, die häufig auch als Berichtswesen bezeichnet wird, umfasst die Gewinnung von Daten und Informationen und deren Aufbereitung, welche die Unternehmensführung bei der Planung, Organisation und Kontrolle unterstützen soll. Von elementarer Bedeutung ist nun die Berücksichtigung der Adressaten und deren Bedürfnisse. Traditionell und primär befinden sich die Empfänger der Informationen und Daten innerhalb des Unternehmens. Es wäre jedoch ein Fehler anzunehmen, dass diese Informationen und Daten ausschließlich für deren Zweck zu verwenden sind. Zudem stellen sie eine wichtige Grundlage für das nach außen gerichtete Berichtswesen dar. Während also der Fokus des Berichtswesens als Teil des Controllings eher nach innen gerichtet ist, herrscht im Hinblick auf die Nachhaltigkeitsberichterstattung der Eindruck, sie wäre ausschließlich nach außen gerichtet. Allerdings greift dieses reduzierte Verständnis von Nachhaltigkeitsberichterstattung als rein nach außen gerichtetes Kommunikationsinstrument, mit dem häufigen Vorwurf der Selbstdarstellung, zu kurz. (vgl. Fifka, 2016, S. 83-84)

Nicht nur von Seiten der Gesetzgebung steigt der Druck auf die Unternehmen. Im Zuge der weltweit geführten Nachhaltigkeitsdebatte hat sich der Druck auf Unternehmen, ökologische und soziale Aspekte in ihr Handeln einzubeziehen, auch von Seiten der StakeholderInnen verstärkt. Dieser Druck von Seiten der StakeholderInnen lässt sich als Nachhaltigkeitsanforderungen festhalten. (vgl. Weber, Georg & Janke, 2010, S. 395)

Diese Nachhaltigkeitsanforderungen der StakeholderInnen zeigen sich auch in einer Umfrage von Steffen de Sombre (2021, S. 2-3), welche für das Institut für Demoskopie Allensbach erhoben wurde. In dieser Umfrage gaben 14–84-Jährige an, dass die größten Herausforderungen vor der die Welt steht, die Bekämpfung des Klimawandels, Umweltschutz und die Bewahrung der Artenvielfalt ist. Nur 23 Prozent der Befragten gaben an, nicht bis kaum am Thema Natur- und Umweltschutz interessiert zu sein. Umgekehrt sind also 87 Prozent interessiert bis stark interessiert.

Neben diesen allgemeinen Anforderungen haben sich in den letzten Jahren auch konkrete Ansprüche von Seiten der StakeholderInnen gebildet. Von InvestorInnenenseite geht ein wachsender Druck auf Unternehmen aus, sich nachhaltig zu positionieren und Antworten auf die im Rahmen der Nachhaltigkeitsdebatte diskutierten Themen wie zum Beispiel Ressourcenknappheit und Klimawandel zu finden. Unternehmen reagieren auf dieses gesteigerte Interesse durch die Veröffentlichung von Nachhaltigkeitsberichten und durch die Implementierung von Nachhaltigkeitsaspekten in das Controlling zur Unterstützung der Unternehmensführung. Dem Controlling kommen hier Aufgaben wie Informationsversorgung und das Vorbereiten von Entscheidungen zu. (vgl. Weber, Georg & Janke, 2010, S. 395-396)

Als mittlerweile fest etablierter Trend sind Nachhaltigkeitsberichte unter dem Begriff Corporate Social Responsibility Reporting (CSR-Reporting) verbreitet. Im Nachhaltigkeitsbericht werden ökologische Aspekte um ökonomische und soziale Dimensionen ergänzt. Als weltweit anerkannter Standard zur Nachhaltigkeitsberichterstattung gilt die Global Reporting Initiative, GRI. (vgl. Weber & Schärf, 2022, Position 4825-4834)

Die GRI-Standards repräsentieren eine weltweite Praxis für die öffentliche Berichterstattung von ökologischen, ökonomischen und sozialen Themen. Nachhaltigkeitsberichterstattung, die auf diesem Standard basiert, informiert über die positiven sowie negativen Auswirkungen eines Unternehmens oder Organisation. (globalreporting.org, 2022)

Obwohl die GRI-Standards konkrete Vorgaben bezüglich der Inhalte und Indikatoren, also Nachhaltigkeitskennzahlen und KPIs, machen, ist eine einheitliche Strukturierung der Berichte entsprechend der Standards laut Weber, Georg und Janke (2010, S. 398) nicht erkennbar.

Auch Weber und Schärf (2022, Position 4836) geben an, dass trotz dieser Regelungen und intensiven Bemühungen der Global Reporting Initiative Unternehmen noch immer erhebliche Freiheiten in der

Gestaltung der Nachhaltigkeitsberichterstattung haben. Es ist jedoch zu beobachten, dass gesetzliche Mindestanforderungen häufig übererfüllt werden. Offensichtlich sehen viele Unternehmen in der Nachhaltigkeitsberichterstattung eine Chance, ihre Attraktivität für die verschiedenen StakeholderInnen zu steigern.

Das Thema Corporate Social Responsibility (CSR) in Verbindung mit einer Berichterstattung, Corporate Social Responsibility Reporting oder Nachhaltigkeitsberichterstattung, wird diskutiert und es gibt Ansprüche von unternehmensinterner und unternehmensexterner Seite, da eine transparente und vollumfängliche Berichterstattung mit einem hohen Aufwand verbunden ist. Ob und in welcher Form eine Nachhaltigkeitsberichterstattung sinnvoll ist, hängt von mehreren Faktoren ab. Neben der Unternehmensgröße, dem Umsetzungsstand im Unternehmen kommt der Branche eine große Bedeutung zu, da einige Branchen mehr im Fokus der StakeholderInnen und Medien stehen als andere Branchen. Daher sind sie entsprechend gefordert, transparent zu berichten. Der Umsetzungsstand ist entscheidend, um den richtigen Zeitpunkt für den Beginn von einer Nachhaltigkeitsberichterstattung zu wählen. Das Engagement sollte glaubwürdig und selbstkritisch kommuniziert werden, um nicht als Greenwashing oder PR-Aktion wahrgenommen zu werden, sondern um bei StakeholderInnen ein Bewusstsein für das ökologische und soziale Engagement zu schaffen. Dadurch wird auch die interne Umsetzungskraft durch externe Transparenz und Verpflichtungen erhöht. (vgl. Juretzek, 2019, S. 576-577)

Dabei ist zu beachten, dass ein Nachhaltigkeitsbericht nicht bedeutet, dass ein Unternehmen nachhaltig ist. Genauso wenig wie die Erstellung eines Jahresabschlusses bedeutet, dass ein Unternehmen Gewinn macht. Jedoch erhöht eine richtig und erfolgreich umgesetzte Nachhaltigkeitsberichterstattung die Transparenz sowie das Vertrauen der StakeholderInnen in das Unternehmen. (vgl. Jasch, 2015, S. 832-833)

Diese Anforderungen an das Corporate Social Responsibility Reporting oder die Nachhaltigkeitsberichterstattung stellt aktuell eine der größten Herausforderungen für das Controlling dar und erfordert vielfältige Diskussionen sowie die entsprechenden Ressourcen. Wenn die Nachhaltigkeitsberichterstattung jedoch richtig und erfolgreich umgesetzt wird, kann ein hoher Mehrwert geschaffen werden und somit die Integration von Corporate Social Responsibility (CSR) in das Controlling unterstützen. Unternehmen, im Besonderen der Bereich des Controllings, müssen entscheiden über welche ökologischen, ökonomischen und sozialen Informationen und über welche Kennzahlen sie

berichten und abwägen ob diese an interne oder externe Interessensgruppen weitergegeben werden. Noch ist es ein langer Weg bis finanzielle und nichtfinanzielle Kennzahlen richtig, erfolgreich und ausgewogen miteinander kombiniert werden. Mittel- bis langfristig sollte jedoch das erklärte Ziel sein, standardisiert, fokussiert und vergleichbar in hoher und aussagekräftiger Form und Qualität zu berichten. (vgl. Juretzek, 2019, S. 579)

7. BEANTWORTUNG DER THEORETISCHEN SUBFORSCHUNGSFRAGEN

Um am Ende dieser Masterthesis die Hauptforschungsfrage beantworten zu können, werden an dieser Stelle nach ausführlicher Recherche von wissenschaftlichen Quellen zwei theoretische Subforschungsfragen beantwortet. Die erste geht der Frage auf den Grund wie der Begriff der ökologischen Nachhaltigkeit in der Kaffeebranche verwendet wird. Die zweite Subforschungsfrage beschäftigt sich mit der Herausforderung die Nachhaltigkeit für das Controlling darstellt.

7.1. Wie wird die ökologische Nachhaltigkeit in Bezug auf die Kaffeebranche definiert und beschrieben?

Der Begriff der Nachhaltigkeit lässt sich nach dem klassischen Drei-Säulen-Modell in ökologische, ökonomische und soziale Nachhaltigkeit unterteilen. Wobei die ökologische Nachhaltigkeit mit dem Schwerpunkt auf Umwelt und dem Erhalt der Artenvielfalt und des natürlichen Ökosystems als Ursprung in der Nachhaltigkeitsdiskussion gesehen werden kann.

In Bezug auf die Kaffeebranche im Speziellen bezieht sich die ökologische Nachhaltigkeit auf die Themen der effizienten und sparsamen Verwendung von Grundwasser und Böden, der Vermeidung von Verschmutzungen, der energieeffizienten Produktion und der Umstellung auf nachhaltige, nicht fossile Energieträger. Außerdem zählen hierzu die Abfallreduktion und Umstellung auf nachhaltige Verpackungen, Förderung der Biodiversität zum Schutz der Regenwälder und der Tierwelt. Zusammenfassend kann man sagen, dass die Umwelt zu schonen und Ressourcen zu sparen die Kernelemente der ökologischen Nachhaltigkeit in Bezug auf die Kaffeebranche sind.

Dabei ist Nachhaltigkeit eine relativ neue Anforderung an Unternehmen und Gesellschaft, da in der Vergangenheit Wirtschaftswachstum als universelle Problemlösung auch für ökologische und soziale Fragen galt. Durch den stetig steigenden Ressourcenverbrauch bei begrenzten Ressourcen und dem Klimawandel rückt aber eine nachhaltigere, ökologische Zielsetzung in den Vordergrund.

Der Druck auf Unternehmen, ökologische und soziale Aspekte in ihr Handeln einzubeziehen, im Zuge der weltweit geführten Nachhaltigkeitsdebatte steigt nicht nur von Seiten der Gesetzgebung, sondern vor allem von Seiten der StakeholderInnen. Nachhaltigkeit wird aus KonsumentInnensicht, vor allem folgenden Bereichen zugeteilt: Rücksichtnahme auf zukünftige Generationen, Umwelt und Klimaschutz und fairem Handel sowie Entwicklungshilfe. Hier spiegeln sich die drei Säulen der Nachhaltigkeit wider.

Zwei Begriffe die mit Nachhaltigkeit aus KonsumentInnensicht, vor allem im Zusammenhang mit Kaffee eng verbunden sind, sind Fairtrade und Bio. Fairtrade ist eine gemeinnützige Organisation, die für fairen Handel steht. Entlang der gesamten Wertschöpfungskette gibt es Regeln, an die sich alle Beteiligten halten müssen. Dabei handelt es sich nicht nur um soziale, sondern auch um ökologische und ökonomische Richtlinien. Wieder verschmelzen die drei Säulen der Nachhaltigkeit.

Die ökologische Landwirtschaft ist eine Methode um Lebensmittel und Produkte wie Kaffee natürlich zu erzeugen und so die Auswirkungen auf die Umwelt zu begrenzen. Mit den Vorschriften der Europäischen Union zum Bio-Landbau mit seinem Bio-Siegel soll eine klare Struktur für die Bio-Landwirtschaft und Klarheit für die KonsumentInnen geschaffen werden. Auch für importierte Produkte wie Kaffee gibt es eigene Kontrollverfahren. Diese Kontrollen gewährleisten den verantwortungsvollen Umgang mit Ressourcen, die Wahrung des ökologischen Gleichgewichts und den Erhalt der Qualität von Grund und Boden. Neben diesen ökologischen Zielen werden auch soziale und ökonomische Ziele verfolgt. Da die Landwirtschaft in ärmeren Regionen der Welt oft die wichtigste Einnahmequelle darstellt, ermöglicht der Bio-Landbau Zugang zu neuen, attraktiveren Märkten und faireren Handelsbeziehungen. Des Weiteren kann durch die Vermeidung des endlichen, konventionellen Landbaus mit ihrem enormen Ressourcenverbrauch gewährleistet werden, dass auch zukünftige Generationen diese Agrarflächen nutzen können. Auch hier beobachtet man eine Verschmelzung der drei Nachhaltigkeitssäulen.

Auch bei Kaffeeprojekten wie zum Beispiel dem Orang-Utan-Coffee-Projekt aus Indonesien kann man die Verschmelzung der drei Säulen der Nachhaltigkeit beobachten. So wird auf Sumatra unter Einhaltung der EU-Bio-Richtlinien Kaffee angebaut. Die Bauern und Bäuerinnen verpflichten sich zur

Einhaltung von Naturschutzrichtlinien und profitieren dafür von höheren Verkaufspreisen und fairen Handelsbeziehungen. Somit profitieren sie langfristig ökonomisch.

Nach ausführlicher Literaturrecherche und daraus erfolgter Schlussfolgerung kann gesagt werden, dass es schwer ist, nur den ökologischen Nachhaltigkeitsaspekt in der Kaffeebranche zu betrachten da er nahezu immer mit der sozialen und ökonomischen Hand in Hand geht. Ohne den ökonomischen Aspekt würde kaum ein Unternehmen wirtschaftlich bestehen. Verlust von Arbeitsplätzen, Geschäftseinbußen für Lieferanten und Steuerausfälle für den Staat wäre die Folge. Genauso hat ökologisches Handeln mit seiner Verantwortung für die Umwelt auch immer etwas mit der Verantwortung gegenüber den Handelnden zu tun.

7.2. Welche Herausforderungen ergeben sich für das Controlling durch die Implementierung von Nachhaltigkeitsaspekten und welche Lösungsansätze bietet die wissenschaftliche Literatur?

Um langfristig und dauerhaft erfolgreich zu sein, sollten Entscheidungen auf Basis von Informationen und Kennzahlen getroffen werden. Das Controlling ist in einem Unternehmen für die Erfassung, Aufbereitung und Weitergabe dieser Informationen und Kennzahlen verantwortlich. Es unterstützt die Unternehmensführung bei der Planung, Steuerung und Kontrolle.

Das Controlling von heute wird als „internes Informations- und Steuerungssystem“ (Walter & Wünsche, 2013, S. 34) beschrieben. Die relevanten Informationen, die bei der Steuerung, Planung und Kontrolle helfen, hängen stark von der Qualität der erhobenen Daten ab. Diese Daten kommen aus dem Rechnungswesen, im Speziellen der Kosten- und Leistungsrechnung mit ihrer Vollkostenrechnung und Deckungsbeitragsrechnung.

Als Teil der Gesellschaft sind auch die Unternehmensführung und das Controlling einem permanenten Wandel unterworfen. So war in den letzten Jahrzehnten noch eine starke Ausrichtung am Shareholdervalue und Gewinn mit oft kurzfristigen, finanzwirtschaftlich geprägten Strategien zu beobachten. Doch aufgrund der sich daraus ergebenden ökologischen, ökonomischen und sozialen Problemen, wird von Unternehmen heute ein verantwortungsvolles und nachhaltiges Verhalten erwartet.

Ein nachhaltiges Unternehmen kann erreicht werden, wenn alle drei Nachhaltigkeitssäulen, Ökologie, Ökonomie und Soziales langfristig umgesetzt werden. Bisher wurde aber von Unternehmensführung und Controlling lediglich die Ökonomie mit ihrem Shareholdervalue und Gewinn als übergeordnetes Ziel verstanden. Bei der Implementierung der ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit in das Controlling kommt es nun zu mehreren Herausforderungen.

Zum einen lassen sich ökologische und soziale Fragen nicht so einfach mit den erprobten, klassischen, rechnungswesenbasierten Steuerungs- und Planungselementen beantworten. Auch sind die zur Verfügung stehenden Daten aus dem ökologischen und sozialen Bereich oft qualitativer Natur und so nur sehr schwer oder gar nicht in Zahlen zu formulieren. Ökonomische Ziele sind meist klar definiert und ergeben sich aus den Ansprüchen der KapitalgeberInnen. Bei ökologischen und sozialen Zielen fehlen diese Vorgaben oder es gibt lediglich Mindeststandards. Selbst wenn die Formulierung der Ziele funktioniert, kommt es dann oft zu Zielkonflikten zwischen ökonomischen, ökologischen und sozialen Zielen. Hier muss das Controlling eng mit der Unternehmensführung zusammenarbeiten, um sicherzustellen, dass Ziele und Strategien klar formuliert und Zielkonflikte frühzeitig erkannt und vermieden werden. Zu guter Letzt fehlt es dem Controlling an Erfahrung und Wissen in ökologischen und sozialen Fragen.

Für diese Herausforderungen, die die Implementierung von Nachhaltigkeitsaspekten in das Controlling birgt, gibt es keine einfachen und eindeutigen Werkzeuge und Methoden. Damit aber das Controlling diese Herausforderungen meistern und die Unternehmensführung auch zukünftig effizient unterstützen kann, muss neben neuem Fach- und Methodenwissen auch die eigene Rolle überdacht werden.

Eine weitere Herausforderung stellt die Akzeptanz und der Wille zur Umsetzung von nachhaltigen Aspekten der Unternehmensführung dar, da diese oft mit einer Gewinnmaximierung im Widerspruch steht. Oft wird argumentiert, dass mit jeder ökologischen oder sozialen Maßnahme die finanzielle Performance des Unternehmens verringert wird, sogar, dass mit einer Verringerung von Umwelt- und Sozialausgaben der Gewinn erhöht werden kann.

Dabei besteht eine überlebenswichtige Notwendigkeit für Unternehmen und somit für das Controlling, ökologische, ökonomische und soziale Aspekte in ihre Ziele zu implementieren. Durch den gesellschaftlichen Wandel, und wie bereits dargelegt sind Unternehmen als Teil der Gesellschaft einem

permanenten Wandel unterzogen, insbesondere durch eine zunehmende Sensibilisierung in ökologischen und sozialen Aspekten, könnte der Fortbestand des Unternehmens auf dem Spiel stehen.

Nachhaltigkeitscontrolling gilt nun als Möglichkeit des Controllings auf die Herausforderungen, die die Nachhaltigkeit mit sich bringt, zu reagieren. Sozusagen als die „konsequente Weiterentwicklung des klassischen Controllings, um eine Unternehmenssteuerung vor dem Hintergrund der Nachhaltigkeitsherausforderungen zu ermöglichen.“ (Colsman, 2016, S. 46)

Nachhaltigkeitscontrolling ist mit vielen Herausforderungen konfrontiert, die schon aus dem Controlling und der Implementierung von Nachhaltigkeitsaspekten bekannt sind. Eine spezifische Herausforderung für das Nachhaltigkeitscontrolling entsteht durch die Beachtung ökologischer Daten wie Emissionen sowie Energie- und Abfallreduktion und deren Umwandlung in quantitative steuerungsrelevante Informationen. Dabei gilt zu beachten, dass für ökologische und soziale Daten meist nicht die Genauigkeit und Zuverlässigkeit vorliegen, wie es bei ökonomischen Daten der Fall ist.

Eine weitere Herausforderung stellt die geringe Aussagekraft von ökologischen und sozialen Kennzahlen, KPIs dar, da deren Qualität von den zugrundeliegenden Informationen abhängig ist. Das Problem besteht darin, dass ökologische und soziale Aspekte oft nur schwer messbar und in Zahlen zu transformieren sind, da sie oft nur qualitativ und nicht quantitativ vorhanden sind und somit schwer in Zahlen zu erfassen sind.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Controlling, auf die Herausforderungen, die Nachhaltigkeitsaspekte mit sich bringen, reagieren muss. Der Blickwinkel muss sich weg von der klassischen Einstellung, die auf ökonomischen Kennzahlen fußt, hin zu einer Sichtweise, die einen offenen, allumfassenden, ökologischen und sozialen Aspekt inkludiert, entwickeln. Es muss neues Fach- und Methodenwissen entwickelt und Erfahrungen damit gesammelt werden. Zu guter Letzt muss das Controlling dafür Sorge tragen, dass neben den Interessen der AnteilseignerInnen auch jene der StakeholderInnen, also jene der KundInnen, LieferantInnen und der Gesellschaft als Ganzes berücksichtigt werden.

8. ERHEBUNG UND AUSWERTUNG DER EMPIRISCHEN ERGEBNISSE

Im folgenden Kapitel wird das Forschungsdesign und die Methodenwahl erläutert. Es werden die drei unterschiedliche Aspekte, Methodologie, Erhebungsmethode und Auswertungsmethode, separat behandelt, um eine Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten. Des Weiteren wird der Interviewleitfaden sowie die Kategorienbildung vorgestellt.

8.1. Methodologie

Die Sozialwissenschaften gelten als Wirklichkeitswissenschaften, in der theoretische Aussagen der Überprüfung durch die Empirie standhalten müssen. Ohne gewisse Methoden kann nicht empirisch geforscht werden, da gewisse Regeln, wie das Erheben und Auswerten von Daten, von Bedeutung sind. Grundsätzlich kann zwischen qualitativen und quantitativen Methoden unterschieden werden, wobei sich die Wahl der Methode stark nach den Bedürfnissen der jeweiligen Forschung richtet. (vgl. Baur & Blasius, 2019, S. 1)

Im Vergleich zur quantitativen Forschung ist die qualitative Forschung viel offener und flexibler. In erster Linie geht es hier um das Beschreiben, Interpretieren und Verstehen von Zusammenhängen. Die qualitative Befragung zeichnet sich durch eine nicht standardisierte und informationsliefernde Herangehensweise aus, obwohl meist ein grober thematischer Leitfaden zugrunde liegt. Die Gestaltung der Fragen ist jedoch flexibel und die Antwortmöglichkeiten frei und unbeschränkt. Durch diese Methode wird ein tieferer Informationsgehalt der Ergebnisse erreicht. Als eine der wichtigsten qualitativen Befragungsmethoden gilt das Leitfadeninterview. (vgl. Berger-Grabner, 2016, S. 117-118)

8.2. Erhebungsmethode

Dabei gilt der Leitfaden als das zentrale Element zur Steuerung und Strukturierung eines hypothesengenerierenden Vorgehens. Theoretisches Vorwissen fließt in den Leitfaden ein und dient als in-

haltliche Steuerungsfunktion. Leitfadeninterviews gehören zu den semi-strukturierten Erhebungsformen zur Ermittlung verbaler Daten. Es werden also alle Interviews als Leitfadeninterviews bezeichnet, welche auf einem Leitfaden basieren und halbstrukturiert vorgehen. (vgl. Misoch, 2019, S. 103-104)

Laut Helfferich (2019, S. 669) sind qualitative, leitfadengestützte Interviews eine vergleichsweise gute Methode, um qualitative Daten zu erzeugen. Dabei wird die Interviewführung über einen vorbereiteten Leitfaden gestaltet. ExpertInneninterviews definieren sich über die spezielle Auswahl der Befragten.

Bei ExpertInnen handelt es sich laut Misoch (2019, S. 186) um Personen, welche über eine gewisse Form von Spezial- oder Sonderwissen verfügen. Dieses geht meist mit der Berufsrolle einher. Im Fokus stehen also bei den leitfadengestützten ExpertInneninterviews nicht die Personen als Individuen, sondern die ExpertInnen als VertreterInnen einer bestimmten Sozialgruppe mit bestimmtem Spezialwissen. Deren Kenntnisse, Wissen und Erfahrungen sind für einen bestimmten Sachverhalt von Interesse. Somit können ExpertInneninterviews eine gute Methode sein, um spezialisiertes Wissen zu erheben und auszuwerten.

8.3. Sampling

Meuser und Nagel (vgl. 2009, S. 467) bezeichnen ExpertInnen, als Personen, die über ein Wissen verfügen, welches nicht allen zugänglich ist. Genauso sind ExpertInnen laut Berger-Grabner (2016, S. 142) Personen mit umfangreichem Wissen oder Erfahrungen in speziellen Gebieten oder bestimmten Sachverhalten. Ziel eines ExpertInneninterviews ist es, diese Erfahrungen und das ExpertInnenwissen möglichst umfassend wiederzugeben.

In der hier vorliegenden Masterthesis sind ExpertInnen InhaberInnen und GeschäftsführerInnen, welche in der Kaffeebranche tätig sind. Mit diesen ExpertInnen, welche auf Grund ihrer Führungspositionen gute Einblicke und ein ExpertInnenwissen über die Kaffeebranche besitzen, wurden zehn leitfadengestützte ExpertInneninterviews von jeweils 60 Minuten geführt. Die nachfolgende Tabelle 1 gibt einen Überblick über die befragten ExpertInnen und die jeweilige genaue Dauer der Interviews.

ExpertIn	Position	Geschäftsmodell	Datum	Dauer
IP1	GeschäftsführerIn	Kaffeehaus	21.01.23	01:02:34
IP2	GeschäftsführerIn	Kaffeehauskette + Rösterei	29.01.23	01:02:43
IP3	GeschäftsführerIn	Kaffeehaus + Rösterei	04.02.23	01:32:44
IP4	GeschäftsführerIn	Kaffeehaus + Rösterei	16.02.23	01:24:00
IP5	GeschäftsführerIn	Kaffeehauskette + Rösterei	22.02.23	01:03:55
IP6	GeschäftsführerIn	Kaffeehauskette + Rösterei	23.02.23	01:31:11
IP7	GeschäftsführerIn	Kaffeehaus	27.02.23	01:13:30
IP8	GeschäftsführerIn	Kaffeehaus	27.02.23	01:02:46
IP9	GeschäftsführerIn	Kaffeehaus	06.03.23	0:58:52
IP10	GeschäftsführerIn	Kaffeehaus	21.03.23	01:13:31
				12:05:46

Tabelle 1: Darstellung der InterviewpartnerInnen. (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Kontaktaufnahme erfolgte über berufliche Netzwerke und Empfehlungen. Für terminliche Vereinbarungen und Erklärungen über den Forschungszweck der Masterthesis, wurde per Mail oder telefonisch kommuniziert. Die Gespräche wurden doppelt, per Handy und per Sprachrekorder, aufgezeichnet und gespeichert.

8.4. Interviewleitfaden

Für die Datenerhebung wurde mit der Erfahrung aus dem Theorieteil ein Interviewleitfaden erstellt, um mit diesen Daten die Forschungsfragen beantworten zu können. Dabei fungiert der Leitfaden als Orientierungshilfe für die Erhebung der qualitativen, verbalen Daten. Er hilft dabei einen thematischen Rahmen zu gestalten und listet alle relevanten Themen auf, welche im Interview besprochen werden müssen. Durch diesen thematischen Rahmen lassen sich die gesammelten Daten besser vergleichen. Der Leitfaden kann in unterschiedlichen Graden strukturiert sein. Das reicht von konkret vorformulierten Fragen bis hin zu stichwortartigen Themen, die im Interview in beliebiger Reihenfolge angesprochen werden. (vgl. Misoch, 2019, S. 105)

Für die hier vorliegenden Masterthesis wurde ein Interviewleitfaden erstellt, welcher sowohl konkrete vorformulierte Fragen als auch offene stichwortartige Themen enthält. Der Leitfaden unterteilt sich in fünf Themenblöcke. Alle InterviewpartnerInnen haben nach Aufklärung über Sinn, Zweck, Ablauf und Inhalt des Interviews der Befragung schriftlich zugestimmt. Des Weiteren waren auch alle mit der Aufzeichnung des Interviews mit Handy und Sprachrekorder einverstanden.

Um die Reliabilität und Validität zu gewährleisten und sicherzustellen, wurde der Interviewleitfaden dem Anhang der hier vorliegenden Masterthesis beigelegt.

8.5. Auswertungsmethode

Zur Analyse, Auswertung und Interpretation der gesammelten Daten wurde die inhaltlich strukturierte qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) gewählt.

Der Ablauf der inhaltlich strukturierten Inhaltsanalyse lässt sich laut Kuckartz (2018, S. 101-117) in sieben Phasen unterteilen. Der erste Auswertungsschritt besteht aus dem sorgfältigen Lesen des Textes und dem Markieren von besonders wichtigen Textpassagen. In der zweiten Phase wird mittels Hauptkategorien und Subkategorien eine inhaltliche Struktur geschaffen. In der dritten Phase, dem Codiersprozess, werden Textabschnitte den Kategorien zugewiesen. In Phase vier und fünf erfolgt die Zusammenführung aller codierten Textstellen in die jeweiligen Kategorien und die induktive Bestimmung von Subkategorien anhand des Materials. In der sechsten Phase erfolgt ein zweiter Codierprozess. Dieser dient zur Präzisierung und Erweiterung der Subkategorien. Nach dem zweiten Codierprozess schließt sich die siebente Phase, die eigentliche Analyse an, welche die Ergebnispräsentation vorbereitet.

8.6. Kategorienbildung

Laut Kuckartz (2018, S. 29) steht und fällt eine Inhaltsanalyse mit ihren Kategorien. Die Erstellung eines Kategoriensystems ist zeitintensiv und erfordert sorgfältiges Arbeiten. Für dieses regelgeleitete Verfahren einer qualitativen Inhaltsanalyse ist es wichtig gleichzeitig mit der Konstruktion des

Kategoriensystems auch die Kategoriendefinition zu formulieren. Dies kann vorab oder induktiv geschehen. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 39)

Die Hauptkategorie 1, Nachhaltigkeit, beschreibt, was Nachhaltigkeit für Unternehmer und Unternehmerinnen bedeutet. Sie lässt sich in zwei Subkategorien unterteilen. Subkategorie 1.1 geht der Frage nach, wie und inwieweit Nachhaltigkeit im Unternehmen der Interviewten umgesetzt wird. Subkategorie 1.2 beschäftigt sich mit der Außenwirkung von Nachhaltigkeit, bezogen auf KundInnenwünsche und Konkurrenzvorteilen.

Die Hauptkategorie 2, Kosten- und Leistungsrechnung beschäftigt sich mit der Bedeutung von Controlling für die Interviewten. Die Hauptkategorie umfasst zwei deduktive sowie eine induktive Subkategorie. Subkategorie 2.1 stellt sich die Frage, ob bzw. wie Controlling im Unternehmen umgesetzt wird, welche Tools verwendet werden und in welchem Ausmaß der Unternehmer, die Unternehmerin in Bezug auf Planung, Steuerung und Informationsbereitstellung unterstützt werden. Subkategorie 2.2, beschäftigt sich mit der Berechnung von Preisen und der Auswahl der Instrumente. Die Subkategorie 2.3, Inflation, ergab sich induktiv, bei der Frage nach aktuellen Schwierigkeiten bei der Preiskalkulation.

Die Hauptkategorie 3, Nachhaltigkeitscontrolling, umfasst die Berechnung und Weitergabe von Kosten. Die Hauptkategorie umfasst zwei Subkategorien. Subkategorie 3.1 geht der Frage nach, welche Auswirkungen Nachhaltigkeit auf Kosten und Preise hat, ob diese eins zu eins an KundInnen weitergegeben werden und ob diese auch so akzeptiert werden. Subkategorie 3.2 beschäftigt sich mit der Implementierung von Nachhaltigkeit in das Controlling.

Die Hauptkategorie 4, Corporate Social Responsibility (CSR), beschäftigt sich mit der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens aus Sicht der Interviewten. Die Hauptkategorie umfasst zwei Subkategorien. Subkategorie 4.1 beschäftigt sich mit der Kommunikation über Nachhaltigkeit, also einer Nachhaltigkeitsberichterstattung. Subkategorie 4.2 behandelt die Gefahr des Greenwashings und die Möglichkeit zur Vermeidung dieser Gefahr aus Sicht der Interviewten.

Die Hauptkategorie 5, Kaffeebranche, beschreibt welche Bedeutung Nachhaltigkeit aus Sicht der Interviewten in Zukunft haben könnte. Die Hauptkategorie lässt sich in zwei Subkategorien unterteilen. Subkategorie 5.1 beschäftigt sich mit den Zukunftsaussichten in der Kaffeebranche in Bezug auf Klimaerwärmung und KundInnenwünsche. Subkategorie 5.2 behandelt Handlungsempfehlungen der Interviewten hinsichtlich Nachhaltigkeit in der Kaffeebranche.

8.7. Qualitätssicherung und Gütekriterien

Unter Gütekriterien versteht Misoch (vgl. 2019, S. 341-342) Kriterien, die angewendet werden, um die Qualität bei der Durchführung empirischer Forschungsprojekte zu gewährleisten. Dabei umfassen Gütekriterien verschiedene Regeln zum systematischen Vorgehen, welche die Qualität der Studienplanung, der Durchführung der Datenerhebung, der Datenaufzeichnung, der Datentranskription bis hin zur Datenauswertung sichern sollen. Nur durch die Anwendung und Befolgung dieser Regeln zur Gütesicherung erhalten empirische Daten ihre wissenschaftliche Relevanz. Die gängigen Gütekriterien sind Objektivität, also sicherzustellen, dass die Ergebnisse unabhängig von äußeren Einflüssen erhoben und ausgewertet werden, Validität, dass gemessen wird, was gemessen werden soll, und Reliabilität, dass bei einer Wiederholung gleiche Ergebnisse erzielt würden.

Ähnlich beschreibt Berger-Grabner (vgl. 2016, S. 129) Gütekriterien als besonders wichtig, um einen Maßstab für die Qualität des Forschungsdesigns sicherzustellen. Diese sind Offenheit, also Ergebnisse frei von Subjektivität und Nachvollziehbarkeit, also der Möglichkeit den Forschungsprozess mit all seinen Entscheidungen, Problemen und Ergebnissen nachvollziehen zu können,

Um die Qualität der hier vorliegenden Masterthesis sicherzustellen, werden neben der Befolgung der hier erwähnten Gütekriterien, Objektivität, Validität und Reliabilität die Interviews als Volltranskripte angehängt und Quellen vollständig im Literaturverzeichnis aufgeführt.

9. ERGEBNISDARSTELLUNG

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse aus den ausgewerteten ExpertInneninterviews dargestellt. Es wird versucht die wesentlichsten und relevantesten Aussagen der ExpertInnen strukturiert wiederzugeben. Die Hauptkategorien bilden Unterkapitel, in denen die Erkenntnisse aus den Haupt- und Subkategorien zusammengefasst werden.

9.1. Hauptkategorie 1: Nachhaltigkeit

Dieses Unterkapitel behandelt die Frage, was Nachhaltigkeit für die UnternehmerInnen bedeutet. Es wird des Weiteren darauf eingegangen, inwieweit Nachhaltigkeitsaspekte bereits in den Unternehmen umgesetzt wurden und welche Herausforderungen sich daraus ergeben. Zu guter Letzt geht es um die Außenwirkung von Nachhaltigkeit und ob sich durch sie und ihre Umsetzung ein Konkurrenzvorteil ergeben könnte.

Auf die Frage nach der Bedeutung von Nachhaltigkeit gibt es eine große Übereinstimmung unter den Befragten.

„Für eine ordentliche, saubere, gesunde Zukunft, für uns selbst, für unsere Kinder müssen wir uns natürlich Gedanken machen um das Thema Nachhaltigkeit.“ (IP3, 2023, Z. 8-10)

Des Weiteren wurde Nachhaltigkeit oft mit den Schlagworten wie Ressourcenschonung, Verpackungsreduktion, Regionalität und Bio in Verbindung gebracht. Auch die Herkunft der Produkte, der Transport und die Art wie gehandelt wird, wie Direct-Trade oder Fair-Trade, wird meist erwähnt.

Ressourcenschonend zu produzieren, den CO₂-Abdruck zu reduzieren und dabei auf die Herkunft und den Transport zu achten und das alles unter dem Biosiegel, um mit gutem Gewissen das auch den KundInnen weiterzugeben ist nach IP1 (vgl. 2023, Z. 6-16) eine Definition von Nachhaltigkeit aus der Sicht eines Unternehmers, einer Unternehmerin aus der Kaffeebranche, welche in etwa die Meinung und Definition aller InterviewpartnerInnen widerspiegelt.

Bemerkenswert ist, dass einige InterviewpartnerInnen den Nachhaltigkeitsbegriff zudem in einen ökologischen, ökonomischen und sozialen Aspekt unterteilen. Es wird auch angegeben, dass Nachhaltigkeit nur im Verbund bzw. gleichwertig funktioniert und nur so den langfristigen Erfolg eines Unternehmens gewährleisten kann. Nichtsdestotrotz waren ideologiebedingte Gewichtungsdifferenzen, also ob zum Beispiel der Ökonomie der Vorrang vor der Ökologie gegeben wird oder umgekehrt, merkbar. (vgl. IP5, 2023, Z. 5-16; IP6, 2023, Z. 5-30; IP7, 2023, Z. 12-26; IP9, 2023, Z. 6-18; IP10, 2023, Z. 6-12)

In der Umsetzung von Nachhaltigkeit in den Betrieben finden sich dann meist die vorher schon erwähnten Themen wieder. Von allen wird beim Thema Transport und Handel, Direct Trade, also direkter Handel allen Alternativen wie zum Beispiel Fairtrade, bevorzugt. Dabei wird Direct Trade als das bessere Fair Trade bezeichnet. (vgl. IP2, 2023, 103-121) Der große Vorteil an Direct Trade ist, dass man die KaffeeproduzentInnen kennt und sich so auch ein besseres Bild über Produktion und Herkunft machen kann und somit zu mehr Transparenz führt. (vgl. IP3, 2023, Z. 70-75; IP9, 2023, Z. 51-56) Ein Problem an Direct Trade könnte der höhere Preis darstellen, der möglicherweise nicht von der Qualität des Kaffees gerechtfertigt wird. (vgl. IP5, 2023, Z. 70-82)

Dagegen wird Fair-Trade mehrheitlich, aber unterschiedlich stark, kritisiert. Für IP 4 (2023, Z.-76-77) ist es die „größte Lüge, die es gibt“ wohingegen andere auch etwas Positives in Fairtrade erkennen können. So wird es als gute Marketingkampagne gesehen, welche Bewusstsein für Nachhaltigkeit in der Kaffeebranche schafft und für das Prinzip einer gerechteren Bezahlung der Produzierenden steht. (vgl. IP5, 2023, Z. 61-70; IP6, 2023, Z. 273-307; IP8, 2023, Z. 99-106; IP9, Z. 61-77)

Beim Thema Regionalität sind die Meinungen der InterviewpartnerInnen sehr ähnlich. Zu sehen, wo der Rohstoff herkommt und wie er produziert wird, spiegelt auch die Anforderungen, die an Direct Trade gestellt werden, wider. Darüber hinaus, gewährleistet Regionalität kürzere Transportwege. Wobei man sich vor allem beim Produkt Kaffee keinen Illusionen hingeben soll. Kaffee kommt nun einmal von weit entfernten Regionen und der Transport wird hier immer eine Herausforderung darstellen. (vgl. IP2, 2023, Z. 23-42) Zwar gibt es schon Alternativen, wie die eines CO₂-neutralen Transports mittels Segelschiffs, was zeigt, wie innovativ die Kaffeebranche sich den Herausforderungen, die Nachhaltigkeit mit sich bringt, stellt, aber es ist kaum vorstellbar, dass der gesamte Kaffeetransport per Segelschiff funktionieren kann. (vgl. IP3, 2023, Z. 70-75; IP02, 2023, Z. 794-799; IP5, 2023, Z. 737-745)

Beim Thema Bio gibt es unterschiedliche Meinungen, vor allem, was das Bio-Siegel angeht. So bieten einige der InterviewpartnerInnen bewusst zertifizierte Bio-Produkte an und bewerten diese vorwiegend positiv. (vgl. IP1, 2023, Z. 123-148; IP5, 2023, Z. 35-44; IP9, 2023, Z. 29-36) IP2 (vgl. 2023, Z. 48-68) gibt zwar an, Bio-zertifiziert zu sein, dabei aber weniger Wert auf das Siegel zu legen, da immer schon im Unternehmen Wert auf nachhaltig angebauten Kaffee gelegt wurde. IP5 (vgl. 2023, Z. 49-57) hat die Erfahrung gemacht, dass Bio-Kaffee qualitativ besser ist als konventionell angebaute Kaffee. Ganz gegenteilig geht es beim Bio-Siegel - genauso wie beim Fair-Trade Siegel - laut IP4 (vgl. 2023, Z. 76-83) nur darum den KundInnen einen Euro mehr aus der Tasche zu ziehen.

Große Resonanz erfährt auch das Thema Verpackungen, wenn auch hier die Stimmen unterschiedlich stark ausfallen. Grundsätzlich finden alle InterviewpartnerInnen Verpackungsreduktion, als Chance für Nachhaltigkeit, auch als Möglichkeit, um Kosten zu sparen. Möglichkeiten hierfür sind neben nachhaltigen Verpackungen aus Papier auch Mehrwegsysteme. Dennoch würden die InterviewpartnerInnen bei diesem Thema unterschiedlich weit gehen. So haben IP1 (vgl. 2023, Z. 123-148) und IP2 (vgl. 2023, Z. 513-529) eigene Pfandsysteme entwickelt. IP5 (vgl. 2023, Z. 88-112) und IP10 (vgl. 2023, Z. 140-145) nutzen das Mehrwegsystem BackCup der Stadt Graz. Auch die Frage, woraus Verpackung besteht (Papier oder Kunststoff) und wo produziert wird, ist ein allgegenwärtiges Thema. (vgl. IP6, 2023, Z. 441-472) Gewisse Stimmen versuchen auch Verpackung weitestgehend zu reduzieren bis hin zu einem völlig verpackungsfreien Agieren. (vgl. IP9, 2023, Z. 29-36, 82-92) Natürlich gibt es aber auch Gegenstimmen. So ist ein verpackungsfreier Verkauf von Kaffee als Lebensmittel für IP3 (vgl. 2023, Z. 206-213) nur schwer vorstellbar da Verpackungen nötig sind, um Produkte zu lagern und die Sicherung der Qualität gewährleisten zu können. Ganz gegensätzlich lehnt IP4 (vgl. 2023, 28-32) nachhaltige Verpackungen konsequent ab.

Zusammenfassend kann man sagen, dass der Grad der Nachhaltigkeit in den Unternehmen auch immer mit der persönlichen Einstellung und Ideologie der Unternehmensführung zu tun hat, da diese auch die Umsetzung von Nachhaltigkeitsaspekten in den Unternehmen bestimmt. Dies merkt man in der Reihung von, ökologischen, ökonomischen und sozialen Zielen, aber auch in der Umsetzung von Nachhaltigkeitsaspekten, auch wenn sie gerade nicht gewinnsteigernd sind wie zum Beispiel die Reduktion von Verpackungen oder Energie, aber dazu mehr im Kapitel Nachhaltigkeitscontrolling.

Inwieweit Nachhaltigkeitsaspekte in den Unternehmen in der Kaffeebranche umgesetzt werden, hat nicht nur mit der Ideologie der Unternehmensführung, sondern auch mit jener der KundInnen zu tun. So geben viele der InterviewpartnerInnen an, dass sie hauptsächlich von einem „öko-bewussten Klientel“ (IP1, 2023, Z. 154) besucht werden. Das Zielpublikum ist laut den befragten ExpertInnen in ihren Coffeeshops also recht umweltbewusst. Dieses Bewusstsein, welches oft auch von der Geschäftsführung gelebt wird, wird dann in das Geschäftsmodell integriert und hat auch einen positiven Einfluss auf die Mitarbeitenden. (vgl. IP2, 2023, Z. 260-276) Da sich also die KundInnen immer mehr Gedanken um Nachhaltigkeit machen, müssen Unternehmen ihren Teil beitragen und sogar als VorreiterIn und DenkerIn auftreten. Heute muss man als UnternehmerIn stets die Augen offenhalten, auch für neue Innovationen. (vgl. IP3, 2023, Z. 255-268) Oft scheitert aber dieses Streben nach Nachhaltigkeit und deren Umsetzung der UnternehmerInnen an der Preisbereitschaft der KundInnen. Am liebsten wäre ihnen, sie hätten nachhaltige, regional produzierte, CO2-neutrale oder sogar klimapositive Produkte, aber sie sind nicht bereit die Preise dafür zu zahlen. (vgl. IP5, 2023, Z. 139-152) Selbst wenn das Publikum umweltbewusst ist und gewisse Themen im Mindset schon vorausgesetzt werden, ist der Preis Verkaufsargument Nummer eins. Junge Menschen wie zum Beispiel StudentInnen müssen und wollen sich Kaffeeprodukte leisten können und da werden dann schnell Kompromisse in Sachen Nachhaltigkeit gemacht. (vgl. IP10, 2023, Z. 237-241, 272-275)

Obwohl die Nachfrage nach nachhaltigen Produkten von Seiten der KundInnen besteht, spaltet die Frage inwieweit Nachhaltigkeit als Konkurrenzvorteil gesehen werden kann, die InterviewpartnerInnen. Die einen sind der Meinung, dass umweltbewusste KundInnen sich bewusst für nachhaltige Lokale und Unternehmen entscheiden. Vor allem KundInnen die verschiedene Lokale und Kaffeehäuser kennen, bevorzugen dann jene, die nachhaltig agieren, nachdem sie zum Beispiel ein Pfand- bzw Mehrwegsystem bereitstellen. (vgl. IP1, 2023, Z. 197-203; IP9, 2023, Z. 148-151) Ein wenig anders sieht es IP2 (vgl. 2023, Z. 281-292), diese/r InterviewpartnerIn meint, dass die Entscheidung für ein bestimmtes Kaffeehaus weniger vom Thema Nachhaltigkeit abhängt, sondern vielmehr vom Gesamtpaket. Die Stimmung, die Atmosphäre und die Qualität des Kaffees sind entscheidend. Wenn das Unternehmen aber jetzt zusätzlich noch nachhaltig agiert und sich für nachhaltige Themen interessiert, dann fällt die Wahl vielleicht noch leichter, auch fürs Gewissen. Nachhaltigkeit spielt also bei der Wahl nach dem richtigen Kaffeehaus schon eine Rolle aber vielleicht nicht die primäre. In der Zwischenzeit wird eine gewisse Nachhaltigkeit schon als State-of-the-Art vorausgesetzt und fällt

als Unterscheidungsmerkmal weg. Andererseits ist das Interesse an Direct-Trade groß. Wie und wo produziert wird, beeinflusst dann schon die Kaufentscheidung. Dabei ist Bio-Kaffee anzubieten eher ein Nice-to-have-Gadget, als dass es ein primäres Verkaufsargument darstellt. (vgl. IP6, 2023, Z. 603-611) Andere würden sich wünschen, dass Nachhaltigkeit einen größeren Einfluss auf die Kaufentscheidungen der KundInnen hätte als sie es momentan hat. (vgl. IP7, 2023, Z. 331-336) Lediglich IP4 (vgl. 2023, Z. 226-232) gibt an, dass für ihn Nachhaltigkeit in keiner Weise ein Verkaufsargument ist und dass er dafür auch das falsche Publikum hat. An Nachhaltigkeit interessierte KundInnen suchen sich nachhaltige Kaffeehäuser. Oft scheitert aber Nachhaltigkeit nicht an bewussten Entscheidungen, sondern an der Möglichkeit der Umsetzung. (vgl. IP8, 2023, Z. 272-275)

Da diese Unternehmen auch erfolgreich agieren, kann angenommen werden, dass Nachhaltigkeit nicht als alleiniger Konkurrenzvorteil gesehen werden kann. Vielmehr teilt sich der Markt in KundInnen mit unterschiedlichem Interesse an nachhaltigen Themen und diese suchen sich dann den für sie passenden Anbieter. Des Weiteren darf nicht vernachlässigt werden, dass natürlich der Preis die Nachfrage beeinflusst und wenn man unterstellt, dass nachhaltige Produkte teurer sind als konventionelle, hängt es nicht zuletzt von der Preisbereitschaft der KundInnen für nachhaltige Produkte ab, welches Kaffeehaus oder welcher Kaffee gewählt, konsumiert und gekauft wird.

9.2. Hauptkategorie 2: Kosten- und Leistungsrechnung

Im folgenden Subkapitel wird erläutert, inwieweit Controlling mit seiner Kosten- und Leistungsrechnung in den befragten Unternehmen umgesetzt und angewendet wird. Es wird untersucht, wie Kosten berechnet werden und welchen Einfluss diese Berechnungen auf die Preiskalkulation haben. Des Weiteren wird den Herausforderungen der Preiskalkulation in Zusammenhang mit Inflation und Energiekrise auf den Grund gegangen.

Die Bedeutung von Controlling mit seiner Kosten- und Leistungsrechnung fällt unter den InterviewpartnerInnen unterschiedlich stark aus. Obwohl niemand die Wichtigkeit eines gut funktionierenden Controllings in Frage stellt, gibt es doch unterschiedliche Ausprägungen der Umsetzung. Zu beobachten war hier ein Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und Dauer des Unternehmensbestehens und dem Stellenwert des Controllings innerhalb des Unternehmens. So gab IP5 (vgl.

2023, Z. 259-264), GeschäftsführerIn des größten der befragten Unternehmen an, eine eigene Controlling Abteilung mit mehreren Business-Units zu unterhalten. Besonderes Augenmerk liegt auf der Kostenstellenrechnung als Teil der Kostenrechnung. Monatlich gibt es Gegenüberstellungen von Kostenstellen zu Umsätzen. Für andere ist Controlling ein Instrument des Überblicks, der Planung und der Kontrolle. Controlling ist definitiv ein Instrument, um zu sehen: „Erwirtschaften wir Gewinn? Decken sich eigentlich meine Kosten? Wie wirtschaftete ich?“ (IP1, 2023, 211-219) Auch bei der Planung zukünftiger Investitionen und der damit verbundenen momentanen Liquidität wird das Controlling gerne zu Rate gezogen.

Je nachdem wie Gewinne ermittelt werden, was auch direkten Aufschluss über die Unternehmensgröße gibt, unterstützt das Controlling die Unternehmensführung. So lassen sich Einnahmen und Ausgaben in monatlichen Berichten gegenüberstellen, um nicht das ganze Jahr im „Blindflug“ (IP3, 2023, Z. 329-340) zu agieren. Ohne Controlling ließe sich also kein vernünftiger Betrieb aufrechterhalten und Chancen zur Optimierung könnten nicht genutzt werden. (vgl. IP4, 2023, Z. 242-245; IP8, 2023, Z. 279-295) Ohne Controlling würde schnell der Überblick verloren gehen. (vgl. IP9, 2023, Z. 188-191)

Eine ähnliche Herangehensweise an das Thema Controlling erläutert IP6 (vgl. 2023, Z. 64-71), indem angegeben wird, dass gutes, langfristiges Controlling der ökonomischen Nachhaltigkeit des Unternehmens entspricht, da langfristige Planung einen langfristigen Erfolg gewährleisten soll.

Für andere UnternehmerInnen hat Controlling eine untergeordnete Rolle. Diese Rolle hat wie schon erwähnt auch mit der Dauer des Bestehens des Unternehmens zu tun. Oft startet man erst mit dem Geschäftsmodell und hat am Anfang ganz andere Sorgen als ein funktionierendes Controlling. Man hat oft mit begrenzten finanziellen Mitteln ein funktionierendes Geschäft auf die Beine zu stellen. Preise und Preisniveau sind nicht berechnet, sondern orientieren sich am Anfang noch an den MitbewerberInnen in der Nachbarschaft. (vgl. IP2, 2023, Z. 321-326) Controlling kommt da speziell bei KleinunternehmerInnen zu kurz. Meist werden sämtliche Zeitressourcen für das operative Geschäft verwendet und das Controlling wird vernachlässigt. (vgl. IP10, 2023, Z. 293-300)

Des Weiteren scheint es so, als ob ein funktionierendes Controlling auch mit der Ausbildung der GeschäftsführerIn und InhaberIn zu tun haben könnte. IP7 (vgl. 2023, Z. 350-355) gibt zu, dass sich

der geringe Stellenwert von Controlling im Unternehmen dadurch erklärt, ungelernt und ohne wirtschaftliche Ausbildung oder Vorwissen in diese Rolle „hineingerutscht“ zu sein und in einem Akt des „learning-by-doing“, Erfahrungen zu sammeln.

Natürlich erscheinen die Risiken, ein Geschäftsmodell zu starten oder zu betreiben ohne Kosten und Preise genau zu kalkulieren, enorm. Andererseits scheint es dieses sogenannte unternehmerische Bauchgefühl zu sein, welches immer wieder angesprochen wird, das die richtigen Entscheidungen ohne wirtschaftliches Wissen getroffen werden, bestätigen.

Alle InterviewpartnerInnen geben aber an, an der Verbesserung, Bedeutung und dem Stellenwert des Controllings im Unternehmen zu arbeiten und diese verbessern zu wollen. Oft hängt das mit dem Wachstum des Unternehmens zusammen. Anfänglich noch über Excel betriebenes Controlling wird immer mehr durch professionelle Controlling-Software-Tools ersetzt. Die Zusammenarbeit mit SteuerberaterInnen und Controlling-AgentInnen nimmt zu, um eine bessere Planung zu gewährleisten und um der Verantwortung gegenüber anderen GesellschafterInnen gerecht zu werden. (vgl. IP6, 2023, Z. 640-646)

Oft ergibt sich das Controlling aus den operativen Tätigkeiten der GeschäftsführerInnen, da diese einen guten Überblick über Preise und Kosten haben. Gemischt mit einem gewissen Bauchgefühl und Erfahrung lässt sich vor allem in kleineren Unternehmen gut abschätzen, ab wann kostendeckend gearbeitet wird und wie der Gewinn gesteigert werden kann. (vgl. IP1, 2023, Z. 224-230) Dieses Bauchgefühl entwickeln GeschäftsführerInnen mit der Zeit und somit lassen sich Rückschlüsse auf zukünftige Kosten und Gewinne abschätzen. Erst in weiterer Folge werden dann speziell zum Jahresende gewisse Kennzahlen, welche aus dem Kassensystem und der Buchhaltung kommen, zur Unternehmenssteuerung und Optimierung herangezogen. (vgl. IP2, 2023, Z. 330-343, 348-350) Kommt zum Bauchgefühl noch jahrelange Erfahrung dazu, erleichtert das die Berechnungen und Planungen. Nichtsdestotrotz sollte man sich nicht allein auf diese verlassen. Daten und Kennzahlen, die monatlich ausgewertet und von der Steuerberatung zur Verfügung gestellt werden, unterstützen bei den Berechnungen und Planungen von Einnahmen und Ausgaben. (vgl. IP3, 2023, Z. 345-352, 364-377)

In Unternehmen mit unterschiedlichen Geschäftsbereichen, wie Rösterei und Kaffeehaus, unterteilt sich das Controlling auf eben diese, um besser steuern und die verschiedenen Ziele auf Zielerreichung kontrollieren zu können. Besonders in Zeiten mit steigenden Energiepreisen macht es Sinn verschiedene Geschäftsbereiche mit unterschiedlich energieintensiven Anforderungen (Rösterei ist erwartungsgemäß mit hohen Energiekosten verbunden) unterschiedlich zu bewerten und dementsprechend unterschiedlich zu steuern. (vgl. IP4, 2023, Z. 259-263)

Größere Unternehmen eliminieren das Bauchgefühl und ersetzen es durch ein ausgeklügeltes Controllingsystem. So gibt es hier eigene, auf das Unternehmen abgestimmte Warenwirtschaftssysteme, welche Daten wie Warenmengenflüsse, Einkaufspreise und Informationen über LieferantInnen und KundInnen in Echtzeit zur Verfügung stellen. Einmal im Monat erfolgt dann auf Grundlage dieser ausgewerteten Daten ein Reporting, in welchem die wichtigsten KPIs und Kennzahlen abgebildet sind. Auch hier wird zwischen Produktion, der Rösterei und den Verkaufsstellen, den Kaffeehäusern unterschieden. (vgl. IP5, 2023, Z. 273-302)

In familiengeführten Unternehmen wird das Controlling nicht nur auf verschiedene Geschäftsfelder, sondern auch auf verschiedene Familienangehörige aufgeteilt. Auf Funktionen wie Planung und Steuerung hat das aber keine Auswirkungen. Genauso wenig wirkt sich das auf die Tools und Methoden aus. So werden auch hier über Softwaretools in Verbindung mit Excellisten Kennzahlen erstellt, die bei der Planung und Steuerung helfen. (vgl. IP6, 2023, Z. 658-662)

Bei kleineren Unternehmen und Einzelunternehmen erfolgt kaum eine Kostenrechnung. Obwohl Zahlen und Daten aus den Kassensystemen abrufbar wären, erfolgt die Orientierung trotzdem an der Konkurrenz. Auch hier geht im Alltag das operative Geschäft dem Controlling vor, welches oft nur über die Veränderung des Kontostands erfolgt. (vgl. IP7, 2023, Z. 364-374)

Dabei ist es doch sehr wichtig, einen ständigen Überblick über Kosten, Produktionszeiten, Gerätepreise, Strompreise usw. zu haben. Nur mit einem gewissen Überblick über die Kosten, kann man etwaige Chancen zur Kostensenkung wahrnehmen. Weiters ergibt sich mit diesem Überblick die Möglichkeit zu steuern bzw. gegenzusteuern. Sei es bei steigenden Einkaufspreisen oder Personalkosten, welche dann in weiterer Folge Einfluss auf die Verkaufspreise haben. Schlussendlich kann dieser Überblick über die Kosten, das Controlling, auch eine Beruhigung auf das Gewissen darstellen, damit man auch selbstbewusst hinter den Verkaufspreisen stehen kann. (vgl. IP9, 2023, Z. 196-

201, 206-212, 283-290) Auch weitere interessante Informationen liefert das Controlling. So etwa Stückkosten, Deckungsbeiträge und Umsatz pro Personalstunde. Vor allem diese personalbezogenen Kennzahlen machen bei der Personalplanung Sinn. Auch die Aufschlüsselung in fixe und variable Kosten und auf den Zahlungshorizont, also wann eine Rechnung zu begleichen ist, erleichtert die Planung und Steuerung des Unternehmens. (vgl. IP8, 2023, Z. 327-340; IP10, 2023, Z. 319-328)

Schlussendlich ermöglicht gutes Controlling Risiken zu vermeiden. Vor allem in Zeiten mit ständig steigenden Preisen und Energiekosten, hilft es, den Überblick über Einnahmen und Ausgaben zu behalten und Probleme wie sinkende Cashflows frühzeitig zu erkennen und zu lösen. (vgl. IP10, 2023, Z. 306-317)

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass ohne Überblick, welches das Controlling, durch Informationen und Kennzahlen bereitstellt, die Unternehmensplanung und -steuerung im Blindflug erfolgt. Mögliche Chancen und Risiken lassen sich nicht frühzeitig erkennen und nicht nutzen bzw. abwenden. Das kann bis zu Cashflow- und Liquiditätsproblemen führen, welche selbst für funktionierende Unternehmen das unternehmerische Ende bedeuten könnte.

Auch bei der Art und Weise, wie Preise kalkuliert werden, lassen sich Unterschiede, die sich durch Unternehmensgröße erklären lassen, erkennen. Kleinere bis mittelgroße Unternehmen, die eine auf Kennzahlen des Controllings zurückgreifende Preiskalkulation betreiben, berechnen den Wareneinsatz und die Deckungsbeiträge, die nötig sind, um die Fixkosten zu decken. Darüber hinaus werden Aufschläge errechnet, um Gewinne zu erwirtschaften. „der Deckungsbeitrag muss natürlich gegeben sein, aber gleichzeitig muss er auch meine ganzen Fixkosten decken. Das heißt, ich muss natürlich einen gewissen Gewinnaufschlag kalkulieren, dass am Ende des Monats natürlich man mit Plus aussteigt.“ Obwohl auch bewusst in Kauf genommen wird, dass bestimmte Produkte zur Deckung der Fixkosten weniger beitragen als andere. Hier handelt es sich um Verbundeffekte. Das heißt, dass ein niedriger Deckungsbeitrag bei Frühstücken in Kauf genommen wird, mit der Absicht dadurch mehr Kaffeeprodukte zu verkaufen, die einen höheren Deckungsbeitrag liefern. (vgl. IP1, 2023, Z. 283-290; IP3, 2023, Z. 382-409) Auch bei anderen Unternehmen ist eine unterschiedlich ausgeprägte Deckungsbeitragsrechnung zu finden. Das hat auch mit der persönlichen Einstellung der Unternehmensführung zu tun, welche Produkte unbedingt angeboten werden sollen, auch wenn deren Beitrag zur Deckung der Kosten geringer ist. „Also Zugpferdprodukte, wie jetzt die Blends dürfen quasi beim Rohstoffeinsatz nicht all zu hoch sein und dann gibt es bei gewissen Filterkaffee-Sorten,

die wirklich qualitativ, [...], die dürfen auch ein bisschen weiter hinaufmarschieren, [...].“ (IP6, 2023, Z. 670-674)

Dabei hilft oft auch die Erfahrung der Unternehmensführung, um zu wissen, welche Deckungsbeiträge bei welchen Produkten erwirtschaftet werden müssen, um die Fixkosten, wie Mieten, Fuhrpark, Maschinen usw. zu decken. „Einen gewissen Deckungsbeitrag pro Getränk zum Beispiel, den braucht man eben einfach.“ (IP2, 2023, Z. 382-383) Bei steigenden Einkaufspreisen und Löhnen werden dann einfach die Verkaufspreise angepasst ohne dabei aber die Deckungsbeiträge jedes Mal aufs neue nachzukalkulieren. (vgl. IP2, 2023, Z. 380-390) Wobei hier auch wieder das oft erwähnte Bauchgefühl zum Tragen kommt, um abzuschätzen welche Preise den KundInnen zumutbar sind.

Bei vielen Unternehmen herrscht noch die klassische Faktorrechnung vor. Diese orientiert sich auch an Kosten. In der Faktorrechnung werden die Einkaufspreise mit einem Faktor, der sich üblicherweise zwischen drei und vier bewegt, multipliziert. Der daraus kalkulierte Verkaufspreis soll dann variable und fixe Kosten decken und darüber hinaus noch genug Gewinnmarge übriglassen. (vgl. IP4, 2023, Z. 313-320; IP7, 2023, Z. 454-458; IP10, 2023, Z. 316-319)

Bei größeren Unternehmen gibt es eigens für das Unternehmen spezialisierte und personalisierte Systeme zur Preiskalkulation. In diese Preiskalkulationen, die auf Mischkalkulationen basieren, werden dann alle möglichen Faktoren hineingerechnet. Nach der Berechnung der Selbstkosten und dem Gewinnaufschlag kommt es zum tatsächlichen Verkaufspreis. „Ich glaube, beim Kaffee haben wir 16, 17 verschiedene Einflussfaktoren, die mit hineingerechnet werden. Einkaufspreis gewichtet nach Rezept, Röstverlust, Mitarbeiterstunden, Energieaufwand, kalkulatorische Miete, Verpackung, Label, Forschungs- und Entwicklungsanteil. [...] Dann, Mindestaufschlag, kommen wir zu den Selbstkosten, meinen Mindestaufschlag, den wir draufrechnen.“ (IP5, 2023, Z. 306-323)

Schlussendlich kann man die Unterschiede in der Umsetzung und Anwendung von Controllingsystemen zur Preiskalkulation in einen Zusammenhang mit der Unternehmensgröße bringen. So verlassen sich KleinunternehmerInnen und EinzelunternehmerInnen auch hier vor allem auf Bauchgefühl und Erfahrung. Mit Wachstum des Unternehmens ist eine Zunahme von Methoden zur Preiskalkulation zu beobachten. Diese beginnt mit einer einfachen Waren-Einsatz-Rechnung, wo die Kosten der verwendeten Waren für ein Produkt errechnet und dann mit einem Faktor zwischen drei und

vier multipliziert werden. Mit diesem errechneten Verkaufspreis sollen dann alle anfallenden Kosten, egal ob es sich um fixe oder variable Kosten handelt, gezahlt werden können. Des Weiteren soll sich natürlich auch ein Gewinn für das Unternehmen ausgehen, da ohne Gewinn der Fortbestand des Unternehmens gefährdet wäre.

Der nächste Schritt in der Entwicklung von Methoden zur Preiskalkulation stellt die Deckungsbeitragsrechnung dar, welche bei mittelgroßen Unternehmen zu beobachten war. Diese errechnet zum Wareneinsatz zusätzlich noch alle variablen Kosten, die das Produkt betreffen, ein. Daraus ergibt sich dann der Deckungsbeitrag, welcher abzüglich der Fixkosten den Gewinn ergibt. Bei großen und lang bestehenden Unternehmen kommen ausgeklügelte auf das Unternehmen maßgeschneiderte Methoden zur Preiskalkulation. Diese berechnen mit der Hilfe von vielen unterschiedlichsten Einflussfaktoren die Selbstkosten.

Ein weiteres Thema, welches die Preiskalkulation betrifft, sind die momentanen großen Preissteigerungen. Verschiedene Krisen wie Corona-Pandemie und der Ukraine-Krieg führten zu einer Inflation, die die Preiskalkulation von Unternehmen erschwerte.

„Durch die Inflation ist es auch schwer zu kalkulieren.“ (IP1, 2023, Z. 365) Wöchentlich ändernde Einkaufspreise bei Lieferanten erschweren den Kalkulationsprozess der Preise. Auch die Planung wird schwieriger da keine Preisstabilität besteht und nicht abschätzbar ist, wie sich die Preise in der nächsten Woche verändern. Noch schwieriger wird das bei nicht lagerfähigen Produkten, wie zum Beispiel Milch, welche in der Kaffeebranche essenziell sind. Produkte, die lagerfähig sind, wie Verpackungsmaterialien werden gehortet. Die Herausforderung besteht in der Ausarbeitung einer Strategie, um nicht wöchentlich auch die Kalkulation anpassen und die Preise erhöhen zu müssen. (vgl. IP1, 2023, Z. 362-387; IP2, 2023, Z. 452-454)

Nicht nur die Corona-Pandemie und der Ukraine-Krieg wirken sich preissteigernd auf Rohstoffe und somit direkt auf die Preiskalkulation aus. So ist im letzten Jahr der Preis für Rohkaffee enorm gestiegen. Die Börsenpreise für Rohkaffee verdoppelten sich. „...das sind nicht nur Preissteigerungen, das sind wirklich Frame-Shifts.“ (IP6, 2023, Z. 874) Weniger Deckungsbeitrag wurde in der Hoffnung auf baldige Normalisierung der Preise hingenommen. Doch die steigenden Energiekosten verschärfen diese Problematik und die Preiskalkulation zudem. (vgl. IP3, 2023, Z. 481-490) Auch IP4 (vgl. 2023,

Z. 348-354; 359-362) beklagt sich über die Preise, die überall steigen. So werden neben den Energiekosten wie Strom und Gas, das Rösten von Kaffee ist ein energieintensiver Prozess, auch andere Kosten erhöht. Besonders die Transportkosten haben sich vervielfacht. Dementsprechend wurden auch die Verkaufspreise erhöht.

Auch für IP6 (vgl. 2023, Z. 737-752; 757-769) ergeben sich große Probleme in der Preiskalkulation. Demnach sind die Kosten in den Jahren 2021 um 25 Prozent und im Jahr 2022 um 40 Prozent gestiegen. Diese Kosten konnten aber nicht zu 100 Prozent an die KundInnen weitergegeben werden. Sollten die Teuerungen so weitergehen, wird das Geschäftsmodell irgendwann unrentabel. Auch die ständige Befassung mit Controlling- und Kostenthemen die die Geschäftsführung am operativen Geschäft hindern werden zunehmend zur Belastung.

Ein wenig anders sieht es IP5 „Wir stolpern von einer Krise in die nächste. Ich finde aber nicht, dass es die Preiskalkulation schwierig macht. Ich finde es eher, dass es die Preisgestaltung schwierig macht. Auf der einen Seite würde man 100 Prozent der Teuerung weitergeben, würde man zu einem Verkaufspreis kommen, der nicht mehr rechtfertigbar wäre. Und dann ist es einfach das Thema, wie viel der Teuerung, zu welchem Prozentsatz gibt man weiter an die EndkonsumentInnen. Aber die Kalkulation per se hat sich nicht verändert.“ (IP5, 2023, Z. 356-362) Die Inflation mit ihren steigenden Kosten ändert nichts an der Methode der Preiskalkulation, aber an der Preisgestaltung. Das heißt, die Berechnung der Kosten bleibt gleich, nur der aufgeschlagene Gewinnanteil wird verkleinert, um nicht 100% der Kosten an die KundInnen weiterzugeben. Somit steigen die Umsätze wesentlich stärker als die Gewinne. (vgl. IP5, 2023, Z. 362-374)

Durch die allumfassenden Preissteigerungen sahen sich viele UnternehmerInnen gezwungen, um kostendeckend arbeiten zu können, ihr Produktangebot und den Wareneinkauf zu überdenken. So wurde Bio-Milch, deren Kosten um 50% stiegen, gegen konventionelle Milch getauscht, um so Kosten zu sparen. (vgl. IP7, 2023, Z. 52-55) Durch zusätzlich steigende Lieferkosten und erhöhte Mindestbestellmengen sah sich IP9 (vgl. 2023, Z. 241-253) dazu gezwungen ebenfalls von Bio-Milch auf konventionelle Milch umzusteigen.

Schlussendlich müssen diese erhöhten Kosten, welche jeden Geschäftsbereich betreffen, aber irgendwann an die KonsumentInnen weitergegeben werden, um die weitere wirtschaftliche Geschäftsfähigkeit der Unternehmen zu gewährleisten. Auch wenn diese zeitlich verzögert, je nach Bauchgefühl, erfolgt. (vgl. IP9, 2023, Z. 258-263, 267-274; IP8, 2023, Z. 364-377)

9.3. Hauptkategorie 3: Nachhaltigkeitscontrolling

Das folgende Subkapitel behandelt das Thema Nachhaltigkeitscontrolling, welches sich aus der Implementierung von Nachhaltigkeitsaspekten in das Controlling ergibt. Es geht darauf ein, welche Kosten sich durch die Umsetzung von Nachhaltigkeit ergeben und welche Auswirkungen diese auf die Preise und die Weitergabe von Preisen an KundInnen haben. Zum Schluss wird auf die unterschiedlichen Ziele zwischen klassischen Controlling und auf Nachhaltigkeitscontrolling eingegangen und eventuell entstehende Zielkonflikte erörtert.

Durch den Einkauf von Bio-Produkten und nachhaltigen Verpackungen bewegt man sich im Hochpreissegment, da diese mehr kosten als konventionelle Produkte oder Verpackungen aus Kunststoff. Diese höheren Kosten werden auch an die KundInnen weitergegeben. (vgl. IP7, 2023, Z. 545-557) Die höheren Kosten durch den direkten Einkauf, Direct-Trade, bei den ProduzentInnen, auf den Kaffee-Farmen und durch nachhaltige Verpackungen, können durch strategische Planung, wie durch langfristige Verträge mit den ProduzentInnen so gering wie möglich gehalten werden. Auch werden diese höheren Kosten, die sich durch nachhaltiges Handeln ergeben, von Anfang an mit einkalkuliert und somit weitergegeben. (vgl. IP3, 2023, Z. 572-590)

„Höhere Einkaufspreise, teurere Verpackung, [...] Aufschläge sind bei nachhaltigen Produkten die gleichen wie bei konventionellen. Es sind einfach nur die Ausgangswerte höher. Also wir verrechnen keinen höheren Preis, nur weil da jetzt/ Also wir haben keinen höheren Zuschlagssatz, nur weil da jetzt Bio oben steht.“ (IP5, 2023, Z. 384-391) Die Berechnung von nachhaltigen Produkten unterscheidet sich also nicht von der Berechnung konventioneller Produkte. Lediglich die Kosten und somit die Preise, die die KundInnen zu tragen haben, erhöhen sich. (vgl. IP9, 2023, Z. 297-306)

Dabei hängt die Weitergabe der höheren Kosten an die KundInnen auch mit der Ideologie der Geschäftsführung ab. Dies wird deutlich, wenn diese höheren Kosten nicht voll weitergegeben werden,

um den Konsum von Bio-Produkten preislich zu fördern und zu unterstützen. (vgl. IP8, 2023, Z. 437-445)

Auch wenn nachhaltige Produkte teurer und aufwändiger sind und es oft bequemer wäre auf konventionelle Produkte zurückzugreifen, ist es ein „unabdingbares Werkzeug oder unabdingbare Einstellung, um lebensfähig zu bleiben.“ (IP10, 2023, Z. 675-676) Um also langfristigen wirtschaftlichen Erfolg zu gewährleisten, ist es unabdingbar Nachhaltigkeit im Unternehmen umzusetzen, unabhängig von den höheren Kosten oder größeren Aufwänden. Obwohl die Umsetzung von Nachhaltigkeit einen Prozess darstellt, der nicht zu Ideologie basiert sein darf. Es geht um den Verbund zwischen einem wirtschaftlich funktionierenden Betrieb und der Umsetzung von Nachhaltigkeit, also der gleichbedeutenden Umsetzung von ökologischer und ökonomischer Nachhaltigkeit. (vgl. IP10, 2023, Z. 673-678, 748-760)

Dabei kann Nachhaltigkeit nicht nur höhere Kosten verursachen, sondern auch zu Kostenvorteilen führen. Durch die Einführung eines Mehrweg- Pfandsystems, welches für die KundInnen keine Kosten verursacht, hat sich auch der Aufwand, der früher durch einen Einwegbecher voll zu Lasten des Unternehmens ging, verringert. Des Weiteren konnte durch den verringerten Gebrauch von Einwegbechern und der damit zusammenhängenden Müllreduktion auch ein Beitrag zu einer sauberen Umwelt geleistet werden. (vgl. IP4, 2023, Z. 572, 590) Auch IP6 (vgl. 2023, Z. 783-791) konnte durch das Einsparen von Verpackungsmaterialien Kosten sparen. Natürlich liegt es nahe, vor allem in Zeiten hoher Energiepreise, durch das Einsparen, den gewissenhaften Umgang mit Energien und durch die Umstellung auf energieeffizientere Methoden Kosten zu sparen. (vgl. IP8, 2023, Z. 118-128)

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass höhere Kosten durch nachhaltige Produkte an KundInnen weitergegeben werden müssen, um nicht das wirtschaftliche Bestehen des Unternehmens zu gefährden, da höhere Kosten bei gleichen Preisen zu Lasten des Gewinns gehen. Diese Kosten können jedoch durch strategische Planung, wie etwa vorteilhafte, langfristige Planung, verringert werden. Darüber hinaus lässt sich sogar, durch nachhaltiges Handeln, wie Reduzierung von Verpackungsmaterialien und energieeffizientes Arbeiten, die Kosten senken.

Diese Kosten sollten also an die KundInnen weitergegeben werden. Aber inwieweit werden nachhaltige Produkte nachgefragt in dem Bewusstsein dafür mehr zahlen zu müssen? „Wir haben die Erfahrung gemacht, dass das sogar nachgefragt wird. Also da fragen sie dann immer nach: Ist das

ein Bio-Ei? Verwendet ihr Bio-Produkte? Und dann müssen wir sagen, natürlich wir sind schon in diesem Bereich, dass wir natürlich darauf achten, was kaufen wir, wo kaufen wir es ein und wir kommunizieren das sowohl den Mitarbeitern als auch den Gästen weiter.“ (IP1, 2023, Z. 508-515) Die höheren Kosten, nachhaltiger Produkte gehen aber auch mit einer höheren Qualität einher. Bei dieser höheren Qualität, gepaart mit nachhaltigen Argumenten wie Direct-Trade oder Bio-Kaffee ist bei den KundInnen eine gewisse Preisflexibilität zu beobachten. Das heißt, dass KundInnen für nachhaltigere, qualitativere Produkte bereit sind einen höheren Preis zu zahlen. (vgl. IP5, 2023, Z. 395-416) Auch IP7 (vgl. 2023, Z. 593-597) geht davon aus, dass KundInnen höhere Preise für Bio-Produkte unterstützen würden. IP9 (vgl. 2023, Z. 325-333) merkt an, dass es auf den Kostenunterschied zwischen nachhaltigen und konventionellen Produkten ankommt. Ist dieser gering, ließe sich durch nachhaltige Produkte sicher mehr verkaufen, da die Nachfrage gegeben ist. In weiterer Folge ließe sich so der Gewinn erhöhen.

Andere wiederum müssen aus Kostengründen nachhaltige Projekte wieder stornieren. So wurden im Unternehmen von IP8 (vgl. 2023, Z. 41-46, 80-85, 460-462) nachhaltige Papierbecher aus Kostengründen wieder durch kunststoffbeschichtete Becher ersetzt. Auch können gewisse Produkte aus kalkulatorischen Gründen nicht in Bio-Qualität angeboten werden. Da aber auch das Interesse der ZielkundInnen für nachhaltige Produkte nicht sehr hoch und keine Bereitschaft mehr zu zahlen erkennbar war, gab es auch keine Intentionen diese anzubieten.

Es besteht aber auch die Möglichkeit Kosten zu reduzieren und dennoch nachhaltig zu handeln. Indem Synergien genutzt, Lieferstrecken und -zeiten durch regionale Produkte reduziert und Verpackungsmaterialien eingespart werden, können Kosten reduziert werden. Dieses bewusste, nachhaltige Handeln, egal ob es kostenmindernd oder kostensteigernd ist, muss auch bewusst kommuniziert werden, an KundInnen, genauso wie an Mitarbeitende. (vgl. IP10, 2023, Z. 217-223, 693-704; IP9, 2023, Z. 311-319)

Langfristig gesehen, können sich die höheren Kosten, die Investitionen in nachhaltige Projekte ausmachen, rentieren. „Nachhaltigkeit hat natürlich immer Kosten oder hat oft, wenn ich es jetzt baulich anschau, natürlich sind die Preise im Ersten höher. [...] Ich glaube, Nachhaltigkeit muss man länger betrachten, nicht nur im Moment anschauen, was kostet es jetzt? Das kostet im ersten Moment immer mehr.“ (IP3, 2023, Z. 609-619) Auch hier zeigt sich der Erfolg aus der Verbindung von

langfristiger wirtschaftlicher Planung, ökonomische Nachhaltigkeit und umweltbewusstem und rücksichtsvollem Handeln, ökologischer Nachhaltigkeit.

Eine der größten Herausforderungen von Nachhaltigkeitscontrolling ist die Erstellung von nachhaltigen Zielen und die Vermeidung von Zielkonflikten. Wenn diese dennoch auftreten, müssen Wege und Methoden gefunden werden, um sie zu lösen. Auch kann es zu Interessenkonflikten zwischen ShareholderInnen und StakeholderInnen kommen. Hier ist das Nachhaltigkeitscontrolling gefragt, die Interessen der Unternehmensführung und AnteilseignerInnen und jene der KundInnen, LieferantInnen usw. zu wahren. „Für uns war es schon immer wichtig, ein gutes Produkt dem Kunden anzubieten. Gutes Produkt im Sinne natürlich, dass es bio ist, woher kommt der Lieferant, wie sind die Inhaltsprodukte. [...] dann müssen wir das dem Kunden auch so vermitteln, dass wir uns einfach von Produkten verabschieden müssen, wo das momentan, oder in der jetzigen Zeit nicht mehr vertretbar ist.“ (IP1, 2023, Z. 546-554)

Der klassische Zielkonflikt, der sich für das Nachhaltigkeitscontrolling aus der Verfolgung von Nachhaltigkeitszielen und Controllingzielen ergibt, ist jener zwischen der möglichst tiefgreifenden Umsetzung von Nachhaltigkeitsaspekten und der Erhöhung des Shareholdervalues, der Gewinnmaximierung. Wie schon im Theorieteil erläutert, braucht es einen gewissen Gewinn, damit Unternehmen langfristig wirtschaftlich erfolgreich agieren können. Wird der Fokus aber zu sehr auf kurzfristige Gewinnmaximierung gelegt, droht die Gefahr, langfristig das Vertrauen der Gesellschaft, wie KundInnen und LieferantInnen zu verlieren. „Wir brauchen einen Gewinn. Ich kann nicht ohne Gewinn arbeiten. Nur die Frage ist, wie viel brauche ich? Ich will meinen Gästen in die Augen schauen können und ohne irgendeinem schlechten Gewissen. [...] Und natürlich auch die Ehrlichkeit auch meinem Lieferanten gegenüber, weil wir haben ja sehr viele kleine Lieferanten.“ (IP3, 2023, Z. 726-778)

Für IP5 (vgl. 2023, Z. 470-494) ergeben sich dagegen aus der Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen und klassischen Controllingzielen keine Zielkonflikte, da sich beides nicht ausschließen sollte. Die Ziele der ökologischen sowie der ökonomischen Nachhaltigkeit müssen miteinander vereinbar sein. „Es sind für mich natürlich höhere Kosten, es entstehen für mich höhere Kosten. Allerdings, wenn man jetzt wieder Nachhaltigkeit auf Unternehmensbasis hernimmt, die wirtschaftliche Nachhaltigkeit. Zu welchem Preis? Also wenn ich jetzt die schlechteste Qualität, zu höchsten Preisen verkaufe,

mit der höchsten Gewinnmarge, ist die Frage, wie lange ich das machen kann.“ (IP5, 2023, Z. 470-475)

Es ist also einstellungs- und ideologieabhängig inwieweit Nachhaltigkeitsziele verfolgt und wie mit eventuell auftretenden Zielkonflikten umgegangen wird. Diese können aber durch langfristige und vorausschauende Planung, durch den Verbund von ökologischer und ökonomischer Nachhaltigkeit vermieden werden.

9.4. Hauptkategorie 4: CSR - Corporate Social Responsibility

Das folgende Subkapitel behandelt, inwieweit Unternehmen eine gesellschaftliche Verantwortung haben und wie diese umgesetzt wird. Es wird erhoben, welche Möglichkeiten sich aus der Nachhaltigkeitsberichterstattung, als Teil des Berichtwesens des Controllings als Kommunikationsmittel ergeben. Des Weiteren wird die Meinung der Interviewten in Bezug auf Gefahren und Herausforderungen, die sich aus dem Thema Greenwashing ergeben, dargelegt.

Im Großen und Ganzen sind sich alle UnternehmerInnen ihrer gesellschaftlichen Verantwortung und des Impacts ihres Handelns auf die Gesellschaft bewusst. Diese Verantwortung besteht in erster Linie in der Verantwortung gegenüber den Mitarbeitenden. Es wird darauf geachtet mit ihnen offen, ehrlich, und fair umzugehen. Besonders wird hier eine faire Bezahlung über den Kollektivverträgen angegeben. Ein verantwortungsvoller, nachhaltiger Umgang mit den Mitarbeitenden sorgt auch dafür, dass sie lange im Unternehmen tätig sind. (vgl. IP1, 2023, Z. 631-648; IP3, 2023, Z. 874-894; IP5, 2023, Z. 527-537; IP7, 2023, Z. 650-657; IP9, 2023, Z. 436-450; IP10, 2023, Z. 815-834) Darüber hinaus besteht eine Verantwortung gegenüber KundInnen, qualitätsvolle Produkte anzubieten, gegenüber LieferantInnen in einem fairen Umgang und gegenüber der Gesellschaft an sich, indem versucht wird, sauber zu arbeiten und Emissionen zu vermeiden. (vgl. IP3, 2023, Z. 786-795; IP4, 2023, Z. 519-537; IP6, 2023, Z. 910-918)

Diese Verantwortung muss auch nach außen kommuniziert werden. Da aber keines der untersuchten Unternehmen über den für eine verpflichtende MitarbeiterInnenanzahl von 500 Beschäftigten oder mehr kommt, gibt es für die Nachhaltigkeitsberichterstattung keine standardisierte Form, wie zum Beispiel, den GRI-Standard. Viel mehr dient Nachhaltigkeitsberichterstattung hier als Methode

zu kommunizieren, zu informieren aber auch zur Rechtfertigung einer Legitimität gegenüber der Gesellschaft.

Die Kommunikation und Information über umgesetzte Nachhaltigkeitsaspekte, wie die Herkunft oder die Art des Anbaus oder Handels, erfolgt meistens über die Mitarbeitenden mündlich oder über Social Media. Dabei kann vor allem die nach außen getragene, interaktive Kommunikation durch Mitarbeitende zu einem Wettbewerbsvorteil führen. „[...] das schöne bei uns im Unternehmen ist, dass unsere Mitarbeiter wirklich unsere Werte leben. Man sieht das, dass sie einfach die Freude am Arbeiten haben, aber auch gleichzeitig das den Gästen kommunizieren: „Diese Mitarbeiterkommunikation ist einfach unbezahlbar. [...], wenn es den Mitarbeitern gut geht, geht es dem Unternehmen genauso gut. Und das leben sie vor dem Gast auch.“ (IP1, 2023, Z. 692-697) Besonders Unternehmen, die auch über einen Webshop verfügen, informieren und kommunizieren über diverse online Kanäle.

Für viele InterviewpartnerInnen wird nachhaltiges Handeln immer mehr zum Standard unserer Zeit. „Ich glaube, dass es jetzt State of the Art wird, dass überhaupt das erwartet wird, dass das Neue normal wird. Und ich glaube, das ist auch gut so!“ (IP6, 2023, Z. 977-978) Sie geben an, dass bewusstes nicht-nachhaltiges Handeln zukünftig nicht mehr funktionieren wird. Unternehmen würden ihre Glaubwürdigkeit und Legitimität gegenüber der Gesellschaft verlieren. (vgl. IP1, 2023, Z. 710-715; IP2, 2023, Z. 717-724; IP8, 2023, Z. 678-683; IP10, 2023, Z. 899-908)

Die große Gefahr an Nachhaltigkeitsberichterstattung ist, dass es anstatt zu informieren zu einer reinen Werbemaßnahme verkommt. Das führt zu Glaubwürdigkeitsproblemen und mindert das Vertrauen in die gesamte Branche, stellt in den Augen von IP9 (vgl. 2023, Z. 946-952) sogar eine Art von Greenwashing dar.

„... das Gemeine mit Greenwashing. Einerseits untergräbt es die Arbeit der wirklich ehrlichen Betriebe, weil das Vertrauen verloren geht, und Vertrauen ist das Wichtigste.“ (IP5, 2023, Z. 632-634) Die Gefahr, die Greenwashing für die gesamte Kaffeebranche birgt, wird von allen InterviewpartnerInnen wahrgenommen. Viele sehen die Flut an verschiedenen Siegeln und deren Verwässerung als einen Hauptgrund dafür, dass Unternehmen die Unsicherheit und Unkenntnis der KonsumentInnen nutzen, um sich nachhaltiger darzustellen, als sie wirklich sind. Dazu gehört, dass die Begriffe Nach-

haltigkeit und Direct-Trade nicht genau definiert und deshalb oft inflationär gebraucht und oft missbraucht werden. (vgl. IP2, 2023, Z. 121-130, 135-144, 729-732; IP4, 2023, Z. 594-625; IP5, 2023, Z. 632-647; IP6, 2023, Z. 552-577; IP7, 2023, Z. 100-112, 695-713; IP8, 2023, Z. 607-613; IP9, 2023, Z. 565-572, IP10, 2023, Z. 956-965)

Interessanterweise sehen aber die meisten der Interviewten auch Labels und Siegel und die dazugehörigen Kontrollen als Lösung für das Problem Greenwashing. Diese Kontrollen müssten aber von staatlicher bzw. überstaatlicher Stelle wie der EU erfolgen und müssten zudem transparent sein. Weiters müssten einheitliche Standards geschaffen und Verstöße dagegen sanktioniert werden.

Zusammenfassend kann man sagen, dass sich die UnternehmerInnen ihrer gesellschaftlichen Verantwortung bewusst sind und diese auch umsetzen. Man sieht aber auch, dass es abhängig von Ideologie und Einstellung der Unternehmensführung ist, wie weit dabei gegangen wird, diese Verantwortung gegenüber Mitgliedern der Gesellschaft umzusetzen.

9.5. Hauptkategorie 5: Kaffeebranche

Das letzte Subkapitel beschäftigt sich mit der Kaffeebranche und welche Bedeutung Nachhaltigkeit laut den befragten UnternehmerInnen zukünftig für diese haben wird. Weiters wird auf die Zukunftsaussichten der Kaffeebranche vor dem Hintergrund der Klimaerwärmung und ändernden KundInnenanforderungen eingegangen. Letztendlich werden Handlungsempfehlungen für die Kaffeebranche und Verbesserungspotenziale für die Unternehmen erörtert.

Es sind sich alle InterviewpartnerInnen einig, dass die Bedeutung von Nachhaltigkeit zukünftig zunehmen wird. Nur in der Reihung zwischen ökologischen, ökonomischen und sozialen Nachhaltigkeitsaspekten sind Unterschiede erkennbar. Auch Transparenz wird vor allem in der Vermeidung von Greenwashing immer wichtiger werden. Um diese sicherzustellen, werden auch Zertifizierungen und staatliche Kontrollen zunehmen. „Es werden immer mehr Siegel kommen und es wird schwer sein, sich zu orientieren, aber es wird, glaube ich, gesetzlich bei uns auch strenger werden.“ (IP7, 2023, Z. 742-744) Diese Kontrollen müssen auch eine soziale Nachhaltigkeit gewähren. Also zum Beispiel eine faire Bezahlung und die Verhinderung von Kinderarbeit. (vgl. IP3, 2023, Z. 1166-

170; IP8, 2023, 675-682) Auf lange Frist müssen aber ökologische, ökonomische und soziale Aspekte Hand in Hand gehen. (vgl. IP5, 2023, Z. 711-730)

Grundsätzlich sind sich alle InterviewpartnerInnen der Klimaerwärmung und ihre Folgen für die Kaffeebranche bewusst. So wird es schon in absehbarer Zukunft zu einer Veränderung der Anbaugelände und durch klimabedingte Ernteausfälle zu Preisschwankungen für Kaffee am Weltmarkt kommen. (vgl. IP2, 2023, Z. 774-777, IP6, 2023, Z. 226-232; IP7, 2023, Z. 752-765) „Also mit dieser Klimageschichte, da verschieben sich ja die ganzen Klimazonen ein bisschen. Das heißt, das ist jetzt schon spürbar. Die Information habe ich von unserem Kaffeebauern in Nicaragua, dass dort in den niedrigeren Lagen, dass dort Kaffeeanbau fast nicht mehr möglich ist.“ (IP2, 2023, Z. 757-763) Laut IP3 (vgl. 2023, Z. 1189-1195) bestehen aber Bemühungen und somit Hoffnung, dass durch neue Sorten und Züchtungen qualitativ hochwertige, aber robustere Kaffeepflanzen entstehen.

Ein weiteres großes Thema, wenn man über die Zukunftsaussichten in der Kaffeebranche spricht, ist der Transport. Hierzu gibt es aber unterschiedliche Meinungen und die InterviewpartnerInnen teilen sich in zwei Lager. Die Optimistischen, die glauben, dass sich der Transport in absehbarer Zukunft mit Segelschiffen oder wasserstoffbetriebenen Transportmitteln CO₂-neutral bewältigen lässt. (vgl. IP2, 2023, Z. 794-799; IP6, 2023, Z. 1129-1136; IP7, 2023, Z. 792-796) Dagegen werfen die anderen InterviewpartnerInnen ein, dass das Volumen an Kaffee, welches international gehandelt wird, einfach zu groß ist, um auf Containerschiffe zu verzichten. Da sich aber auf diese Weise enorme Mengen transportieren lässt, ist der CO₂-Ausstoß heruntergerechnet auf die Menge nicht so prekär. (vgl. IP4, 2023, Z. 801-807; IP5, 2023, Z. 737-745)

Beim Thema Transport merkt man deutlich, dass die Unternehmen, die eine Rösterei unterhalten, hier wesentlich internationaler denken als die UnternehmerInnen, deren Tätigkeiten sich auf den Betrieb eines lokalen Kaffeehauses beschränken.

Aus den Interviews ergaben sich Verbesserungspotenziale für die eigenen Unternehmen sowie Handlungsempfehlungen für die Kaffeebranche. Ein großes Thema war hier die Müllvermeidung durch Mehrwegbecher. „Wenn es die Möglichkeit gäbe, es wäre für mich wünschenswert, ein vernünftiges Pfandsystem einzuführen. Speziell auf Coffeeshops abgestimmt, wo wir wirklich damit arbeiten können.“ (IP4, 2023, Z. 864-866) Mehrweg- oder Pfandsysteme jedoch selbst umsetzen, tun nur die wenigsten, obwohl sie sich das von anderen Kaffeehäusern wünschen würden. (vgl. IP1,

2023, Z. 805-806) Nichtsdestotrotz wünschen sich die meisten ein funktionierendes Mehrwegsystem und deren Nutzung durch die KundInnen.

Generell ist ein großer Wille erkennbar, Nachhaltigkeitsaspekte umzusetzen. Auch wissen die meisten UnternehmerInnen, an welchen Baustellen zu arbeiten wäre. So ist die Einsparung von Energie und Müll, der Ausbau von Bio- und Direct-Trade-Produkten nur eines dieser Themen. Ob es jetzt aber an den letzten Krisenjahren, am ultimativen Durchsetzungswillen oder an zu großer Ablenkung durch das operative Geschäft lag, die die Umsetzung von diesen nachhaltigen Themen verzögern, konnte nicht erschlossen werden. Nichtsdestotrotz zeigt es, dass die Unternehmen in der Kaffeebranche ein Interesse an einer nachhaltigen Entwicklung haben, sei es aus Gründen einer ökonomischen Nachhaltigkeit und des Controllings, oder aus einer ökologischen und sozialen nachhaltigen Einstellung heraus.

10. BEANTWORTUNG DER EMPIRISCHEN SUBFORSCHUNGSFRAGEN

Im folgenden Kapitel werden, um letztendlich die Hauptforschungsfrage beantworten zu können, zwei empirische Subforschungsfragen mit den Ergebnissen der empirischen Studie beantwortet. Die erste geht der Frage auf den Grund, inwieweit Nachhaltigkeit bereits in der Kaffeebranche implementiert ist und welche Chancen und Risiken sich daraus ergeben könnten. Die zweite Subforschungsfrage beschäftigt sich mit der Anwendung von Controlling in der Kaffeebranche und behandelt welche Herausforderungen sich für die Preiskalkulation ergeben.

10.1. Inwieweit wird Nachhaltigkeit in der Kaffeebranche implementiert und umgesetzt und welche Chancen und Risiken ergeben sich daraus?

Nachhaltigkeit ist ein Begriff, der zurzeit in aller Munde ist. So auch in der Kaffeebranche. Sowohl im privaten Bereich als auch in den Unternehmen nimmt die Bedeutung von Nachhaltigkeit immer mehr zu. Inwieweit Nachhaltigkeitsaspekte in den Unternehmen umgesetzt werden, hängt oft mit der Einstellung und der Ideologie der GeschäftsführerInnen ab, da oft das privat Gelebte in das Unternehmen implementiert wird.

Generell gibt es aber Punkte, die für die gesamte Kaffeebranche von Bedeutung sind. So sind der Transport und die Art, wie gehandelt wird (Direct-Trade oder Fairtrade, Regionalität, der Umstieg von konventionellen auf Bio-Produkte sowie die Reduzierung von Verpackung und Müll) zentrale Anliegen.

Direct-Trade-Kaffee wird von Kaffeehäusern, Coffeeshops und Röstereien gegenüber von Fairtrade-Kaffee, welcher in der Kritik steht, aus mehreren Gründen bevorzugt. Der Vorteil von Direct-Trade-Kaffee ist insbesondere die bessere Kommunikation zu den KaffeeproduzentInnen, da ein direktes Handelsverhältnis besteht. Durch dieses ergibt sich die Chance auf eine höhere Transparenz der gesamten Lieferkette und Anbaubedingungen. Eine Herausforderung bei Direct-Trade besteht, weil der höhere Preis oft nicht durch die Qualität gerechtfertigt wird. Die Kritik an Fairtrade-Kaffee besteht darin, kaum über eine gute Marketingkampagne hinauszugehen.

Ein mit Direct-Trade verwandtes Thema ist das der Regionalität. Es spiegelt auch die Anforderungen und Chancen, die an den direkten Handel gestellt werden, wider. Darüber hinaus gewährleistet Regionalität durch die kürzeren Transportwege auch eine kürzere Lieferzeit sowie niedrigere Transportkosten.

Die Zunahme von Bio-zertifizierten Produkten bzw. der Umstieg von konventionellen zu ökologisch hergestellten Waren ist in der Kaffeebranche klar zu beobachten. Dies ist mit einer höher empfundenen Qualität sowie mit einem umweltbewussten Publikum und der damit verbundenen höheren KundInnennachfrage zu erklären.

Die Reduktion von Verpackungen und damit Müll ist eines der Kernthemen der Nachhaltigkeitsdiskussion in der Kaffeebranche. So werden Mehrwegsysteme bevorzugt, da mit ihnen zu dem Nachhaltigkeitsgedanken auch eine Kostenersparnis durch die Vermeidung von Einwegbechern einhergeht. Zu diesen oft wirtschaftlichen und Controlling-getriebenen Einstellungen, gibt es gewisse Ströme in der Kaffeebranche, die sogar soweit gehen, eine völlige Verpackungsfreiheit anzustreben. Dies ist dann aber meist ideologiegetrieben. Zu dieser Chance der Kostenreduktion durch Verpackungsreduktion kommt die Herausforderung der Sicherstellung der Qualität und Haltbarkeit von Lebensmitteln im Verkauf.

Inwieweit Nachhaltigkeitsaspekte in die Unternehmen in der Kaffeebranche implementiert werden, hat neben der Einstellung und Ideologie der Unternehmensführung, auch mit den KundInnen und dem Zielpublikum zu tun. Da dieses aber als recht umweltbewusst gilt und sich durch Sensibilisierung immer mehr mit Nachhaltigkeitsthemen auseinandersetzt, kann Nachhaltigkeit als Wettbewerbsvorteil bzw. als Garant für zukünftiges unternehmerisches Bestehen verstanden werden.

Das größte Risiko für die Implementierung von Nachhaltigkeitsaspekten ist neben der Verfügbarkeit vor allem der höhere Preis bzw. die Preisbereitschaft der KundInnen. Nachhaltige Verpackungen, Bio-Produkte und Direct-Trade Kaffee kosten mehr als konventionelle Produkte. Diese höheren Kosten müssen, um nicht den Gewinn und damit das wirtschaftliche Fortbestehen des Unternehmens zu gefährden, in Form von höheren Preisen an die KundInnen weitergegeben werden. Da aber diese höheren Preise auch mit einer höheren Qualität, gepaart mit nachhaltigen Argumenten einhergehen, ist mit einer gewissen Preisflexibilität der KundInnen zu rechnen.

Ein weiteres Risiko besteht in der rein ideologisch getriebenen Umsetzung von Nachhaltigkeit im Unternehmen. Diese müssen immer von einem Controlling getragen werden, um einen Überblick über Kosten zu gewährleisten und so ein wirtschaftliches Fortbestehen nicht zu gefährden.

Abschließend lässt sich aber sagen, dass Unternehmen Nachhaltigkeit als Chance begreifen müssen, um auf der einen Seite ihrer gesellschaftlichen Verantwortung gerecht zu werden, auf der anderen Seite um KundInnen, die sich immer mehr Gedanken um Nachhaltigkeit machen, in Zukunft nicht zu verlieren.

10.2. Wie wird Controlling in der Kaffeebranche in der Praxis durchgeführt und angewendet und welche Herausforderungen ergeben sich in Bezug auf Preiskalkulationen?

Die hohe Bedeutung von Controlling in modernen Unternehmen ist unbestritten. Eine Analyse der empirischen Ergebnisse zeigt, dass die Art und Weise, wie Controlling in der Kaffeebranche durchgeführt wird, stark von der Unternehmensgröße und der Dauer des Unternehmensbestehens abhängt.

So stehen am Anfang nach einer Unternehmensgründung andere Probleme im Fokus. Erstmals geht es darum ein funktionierendes Geschäftsmodell mit begrenzten Mitteln zu entwickeln. Controlling und Preiskalkulation stehen da hinten an, bzw. gibt es nicht genug Zeitressourcen, da diese für das operative Geschäft verwendet werden. Preise werden nicht berechnet, sondern mit Bauchgefühl und mit Blick auf die MitbewerberInnen erstellt. Des Weiteren hat die Anwendung von Controlling auch mit der Ausbildung der GeschäftsführerInnen zu tun. Oft rutschen diese ohne wirtschaftliche Ausbildung in das UnternehmerInnentum hinein und versuchen in einem Akt des learnig-by-doing diesen Mangel durch das Sammeln von Erfahrungen auszugleichen. Mit fortlaufender Dauer des Unternehmensbestehens wächst die Erfahrung der Geschäftsführung und gemeinsam mit einem unternehmerischen Bauchgefühl lassen sich Kosten, Preise und ab wann kostendeckend gearbeitet wird abschätzen.

Natürlich scheinen die Risiken, die sich daraus ergeben, ein Unternehmen ohne Controlling und somit ohne Überblick über Kosten und Preise zu gründen und zu führen, enorm. Dennoch scheint es so, dass dieses unternehmerische Bauchgefühl gemeinsam mit der angesammelten Erfahrung dabei helfen kann, die richtigen Entscheidungen zu treffen und das unternehmerische Bestehen zu gewährleisten.

Bei kleinen, oft von EinzelunternehmerInnen geführten Unternehmen, herrscht noch eine klassische Faktorrechnung vor. Hier werden zur Preiskalkulation, die durch den Einkauf von Waren entstehenden Kosten mit einem Faktor zwischen drei und vier multipliziert und so entsteht ein Verkaufspreis. Dieser soll variable sowie fixe Kosten decken und darüber hinaus auch einen Gewinn erwirtschaften.

Mittelgroße Unternehmen greifen bei der Preiskalkulation auf ihr Controlling und dessen Kennzahlen zurück. Mit diesen Kennzahlen wie variablen Kosten und Wareneinsatz lässt sich ein Deckungsbeitrag berechnen, der zur Deckung der Fixkosten benötigt wird. Auf diesen wird ein Gewinnaufschlag kalkuliert und somit entsteht ein kostendeckender, gewinnbringender Preis. Wobei der Gewinnaufschlag von Produkt zu Produkt variieren kann. Das hängt damit zusammen, dass gewisse Produkte hohe Kosten verursachen aber trotzdem angeboten werden sollen. Das kann ideologiebegründete Ursachen der Geschäftsführung haben oder man erhofft sich Verbundeffekte durch das zusätzliche Kaufen eines besser kalkulierten Produkts mit einer höheren Gewinnmarge.

Bei größeren Unternehmen wird das Bauchgefühl von ausgeklügelten Controllingssystemen mit eigenen Abteilungen ersetzt. Eigene Warenwirtschaftssysteme sammeln Daten zu Kosten und Preisen und Informationen über KundInnen und Lieferantinnen. Mit diesen gesammelten Daten und Informationen kann es dann die Unternehmensführung in der Planung und Steuerung unterstützen. Zur Preiskalkulation entwirft das Controlling spezialisierte und für das Unternehmen personalisierte Systeme. Diese beruhen oft auf einer Mischkalkulation, in welche alle möglichen Faktoren hineingerechnet werden. Nach der Berechnung der Selbstkosten und der unterschiedlichen Gewinnaufschläge kommt es zum Verkaufspreis.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Unternehmensführung ohne funktionierendes Controlling mit seinen bewährten Kennzahlen, bei ihrer Planung und Steuerung im Blindflug agiert. Ohne Überblick über Kosten und Abläufe lassen sich Chancen zur Kostensenkung nicht frühzeitig erkennen und nutzen. Des Weiteren besteht das Risiko, bei sich verändernden Parametern und Kennzahlen

wie steigenden Kosten bei Waren, Energie und Arbeit oder längere Produktionszeiten nicht rechtzeitig und richtig reagieren zu können. Das kann zu sinkenden Cashflows, Liquiditätsproblemen und so selbst für funktionierende Unternehmen zur Zahlungsunfähigkeit und zum unternehmerischen Aus führen.

Eine weitere Herausforderung für die Preiskalkulation ergibt sich durch die momentanen Preissteigerungen, bedingt durch die Krisen wie die Corona-Pandemie und der Ukraine-Krieg. Diese Preissteigerungen sind allumfassend und betreffen neben den Kosten für Energie auch jene für Waren und Arbeit. Diese Preissteigerungen werden aus Angst vor sinkendem Absatz oft nicht eins zu eins an die KundInnen weitergegeben. Auch wird das Warenangebot überdacht, um weiterhin kostendeckend arbeiten zu können. Dies führt aus Kostengründen zu einer Reduktion an nachhaltigen Produkten.

Schlussendlich müssen aber die höheren Kosten an die KundInnen weitergegeben werden, um die wirtschaftliche Geschäftsfähigkeit der Unternehmen zu gewährleisten. Zwar könnte eine Einsparung bei der Qualität von Produkten - und nachhaltige Produkte gehen meist mit höherer Qualität einher - kurzfristig die Kosten senken und somit den Gewinn stabilisieren. Auf lange Sicht jedoch könnte das Vertrauen der KundInnen verloren gehen und somit den Absatz und die zukünftige Konkurrenzfähigkeit gefährden.

Die große Herausforderung für die Kaffeebranche in Bezug auf Preiskalkulation besteht somit in der Erstellung und Implementierung von Controllingssystemen, die in der Art und Komplexität die Unternehmensführung unabhängig von Größe und Dauer des Bestehens unterstützen kann. Diese Systeme müssen auf die jeweiligen Unternehmen angepasst sein, damit sie die Unternehmensführung zu keiner Zeit mit zu vielen Daten und Informationen überfordert. Dennoch ist es wichtig, dass die Geschäftsführung gut informiert ist und einen Überblick über die Kosten hat und so das Bauchgefühl durch kennzahlenbasierte Controllingssysteme ersetzt wird. Das trifft im Besonderen in Zeiten von Krisen und Inflation zu. Des Weiteren braucht es kennzahlenbasierte Unterstützung in Fragen der Preiskalkulation die nur das Controlling zur Verfügung stellen kann.

11. CONCLUSIO UND AUSBLICK

In diesem abschließenden Kapitel werden die Erkenntnisse aus der Theorie und der Empirie verknüpft, um so die Hauptforschungsfrage zu beantworten. Darüber hinaus werden die Grenzen aufgezeigt und ein Ausblick gegeben.

Der Theorieteil dieser Arbeit geht den Fragen der Nachhaltigkeit auf den Grund. Im Speziellen, wie die ökologische Nachhaltigkeit, in Bezug auf die Kaffeebranche definiert und beschrieben ist. Des Weiteren wurde erforscht, welche Herausforderungen sich für das Controlling durch die Implementierung von Nachhaltigkeitsaspekten ergeben und welche Lösungsansätze die wissenschaftliche Literatur dafür anbietet.

Im Empirieteil dieser Arbeit wurden ExpertInnen zur Umsetzung von Nachhaltigkeitsaspekten und den daraus resultierenden Chancen und Risiken befragt. Es wurde ermittelt, inwieweit Controlling in den jeweiligen Unternehmen umgesetzt wird und welche Herausforderungen sich für die Preiskalkulationen ergeben.

Durch die Verknüpfung von Theorie und Empirie wird nun versucht, die wie folgt lautende Hauptforschungsfrage zu beantworten:

Welche Auswirkungen hat die ökologische Nachhaltigkeit auf das Controlling und damit verbunden auf Absatz, Gewinn und Deckungsbeitrag der Kaffeebranche?

Die wissenschaftliche Literatur unterteilt den Begriff Nachhaltigkeit nach dem klassischen Drei-Säulen-Modell in ökologische, ökonomische und soziale Nachhaltigkeit. Die ökologische Nachhaltigkeit bezieht sich in Bezug auf die Kaffeebranche vor allem auf die Themen einer effizienten und sparsamen Verwendung von Böden und Wasser, Reduktion von Abfällen und Verschmutzungen und der Erhaltung der Biodiversität und Schutz von Regenwäldern und Tierwelt. Die ökologische Landwirtschaft ist eine Methode, um Produkte wie Kaffee so natürlich wie möglich zu erzeugen und so die Auswirkungen auf das Ökosystem und die Umwelt zu begrenzen. Konventionelle Landwirtschaft ist

durch ihren enormen Ressourcenverbrauch und Bodenschädigung endlich und nicht geeignet zukünftige Generationen mit genug Agrarfläche zu versorgen. Durch die Verbesserung von nachhaltigen Anbaumethoden lässt sich das Ökosystem stabilisieren und das Risiko von Ernteausfällen reduzieren. Somit lässt sich die Produktion und der ökonomische Wohlstand erhöhen. Zudem verschaffen zertifizierte Produkte, wie das Bio-Siegel der Europäischen Union Zugang zu attraktiven Märkten. Damit diese höheren Einkommen bei den ProduzentInnen ankommen, wird bei vielen Bio-Projekten starker Wert auf faire Handelsbeziehungen, wie der Einhaltung der Fairtrade-Standards gelegt. Die Fairtrade-Organisation wiederum, die das Fairtrade-Siegel für fair gehandelte Produkte vergibt, fördert neben den eben erwähnten fairen Handelsbeziehungen auch ökologische, ökonomische und soziale Richtlinien. Gefördert wird der biologische und umweltschonende Anbau von Produkten. Durch Regelungen wie dem Verbot von Kinderarbeit und arbeitsrechtlichen Mindeststandards soll ein sozialer Standard gewährleistet werden. Des Weiteren soll durch Verwendung des Fairtrade-Siegels Transparenz und durch einen Mindestpreis eine höhere Entlohnung und somit langfristiger ökonomischer Wohlstand geschaffen werden.

Zusammenfassend kann man nach ausführlicher Recherche der wissenschaftlichen Literatur sagen, dass es schwer fällt die einzelnen Säulen der Nachhaltigkeit getrennt voneinander zu betrachten, da diese sich gegenseitig beeinflussen und ergänzen. Dies wird auch am Beispiel des Orang-Utan-Kaffeeprojekts deutlich, wo unter Einhaltung von EU-Bio-Richtlinien Kaffee angebaut wird. Durch die Verpflichtung zur Einhaltung von Naturschutzrichtlinien profitieren die ProduzentInnen von fairen Handelsbeziehungen und höheren Verkaufspreisen. Somit wird durch ökologisch nachhaltigen Anbau auch soziale und ökonomische Nachhaltigkeit gefördert. Ohne den ökonomischen Nachhaltigkeitsaspekt wäre es Unternehmen nicht möglich langfristig, wirtschaftlich zu bestehen. Genauso hat ökologisch nachhaltiges Handeln auch immer mit den Handelnden zu tun.

Wie durch die Theorie dargelegt, geht auch aus den ExpertInneninterviews hervor, dass die Bedeutung von Nachhaltigkeit, speziell in der Kaffeebranche zunimmt. Vor allem der Transport und die Art, wie gehandelt wird, Direct-Trade oder Fairtrade, sowie der Umstieg von konventionellen auf Bio-Produkte und die Reduzierung von Verpackung und Müll sind zentrale Themen in der Kaffeebranche. Dabei hat die Frage, inwieweit Nachhaltigkeitsaspekte in der Praxis umgesetzt werden, oft mit der Ideologie der Geschäftsführung zu tun. Die privat gelebte Einstellung, hat Einfluss auf das

Unternehmen. Größte Herausforderung in der Umsetzung von Nachhaltigkeitsaspekten sind die höheren Preise für fair gehandelte Bio-Produkte und nachhaltige Verpackungen im Vergleich zu konventionellen Produkten und Kunststoffverpackungen. Diese höheren Kosten müssen, um nicht den Gewinn und somit langfristig das wirtschaftliche Bestehen des Unternehmens zu gefährden, in Form von höheren Preisen an die KundInnen weitergegeben werden. Aus der Theorie ist bekannt, dass der Preis einen starken Einfluss auf Absatz und somit auf den Gewinn hat. Da aber höhere Kosten oft auch mit höherer Qualität und Nachhaltigkeit einhergehen, ist mit einer gewissen Preisflexibilität der KundInnen zu rechnen.

Die Berechnung von Preisen ist laut Theorie eine der Kernaufgaben des Controllings. Um langfristig wirtschaftlich zu bestehen und erfolgreich zu sein, bedarf es Informationen und Kennzahlen, welche das Controlling zur Verfügung stellt. Von Unternehmen wird heute ein verantwortungsvolles und nachhaltiges Verhalten erwartet. Ein nachhaltiges Unternehmen wird durch die Umsetzung von ökologischen, ökonomischen und sozialen Nachhaltigkeitsaspekten erreicht. Bisher wurde von Unternehmen mit ihrem Controlling aber lediglich die Ökonomie mit ihrem Shareholdervalue und Gewinn als übergeordnetes Ziel verstanden. Bei der Implementierung von Nachhaltigkeitsaspekten in das Controlling kommt es zu mehreren Herausforderungen. So lassen sich ökologische und soziale Fragen nicht so einfach mit erprobten, klassischen, auf kennzahlenbasierten Methoden und Werkzeugen beantworten. Auch sind die zu Verfügung stehenden Daten aus dem ökologischen und sozialen Bereich oft qualitativer Natur und nicht in Zahlen zu formulieren. Zudem sind ökonomische Ziele meist klar definiert. Bei ökologischen und sozialen Zielen fehlen diese Definitionen und Vorgaben oder es gibt nur zu erreichende Mindeststandards. Selbst wenn die Definition und Formulierung der Ziele funktioniert, kann es dann zu Zielkonflikten zwischen ökologischen, ökonomischen und sozialen Zielen kommen. Herausforderung für das Controlling ist es, diese Zielkonflikte frühzeitig zu erkennen, damit diese vermieden werden können. Weiters fehlt es dem Controlling an Erfahrung und Wissen in ökologischen und sozialen Fragen sowie an Methoden und Werkzeugen, um die Unternehmensführung mit relevanten Informationen und Kennzahlen zu unterstützen. Eine weitere Herausforderung stellt die Akzeptanz von Nachhaltigkeitsaspekten und der Wille zu deren Umsetzung von Seiten der Geschäftsführung dar. In der Praxis zeigt sich jedoch ganz gegenteilig, dass die Umsetzung von Nachhaltigkeitsaspekten stark ideologisch geprägt ist und dass diese oft so weit gehen, dass sie von einem Controlling oder einer Preiskalkulation nicht mehr gedeckt werden. Das

heißt, dass der Verfolgung ökologischer Ziele der Vortritt vor ökonomischen gegeben wird und somit das Risiko besteht langfristig unternehmerisch nicht erfolgreich zu sein.

Die Bedeutung von Controlling ist in der Praxis nichtsdestotrotz unbestritten, auch wenn deren Umsetzung und die Art, mit welchen Methoden das Controlling die Unternehmensführung unterstützt, zum Beispiel bei der Preiskalkulation, sich stark unterscheiden. Eine Analyse der empirischen Forschungsergebnisse zeigt, dass dies stark mit der Unternehmensgröße und der Dauer des Unternehmensbestehens zu tun hat. So werden in kleineren Unternehmen Preise per Bauchgefühl oder per Faktorrechnung bestimmt. Größere und länger bestehende Unternehmen ermitteln über eine Deckungsbeitragsrechnung und einen Gewinnaufschlag einen kostendeckenden, gewinnbringenden Preis. Bei großen Unternehmen werden angepasste und maßgeschneiderte Controllingsysteme zur Preiskalkulation eingesetzt. In der Theorie sind die Kosten für die Preiskalkulation maßgeblich. Dazu nutzt das Controlling die Kosten- und Leistungsrechnung. Nach der Auswertung der ExpertInneninterviews, lässt sich sagen, dass die Kosten- und Leistungsrechnung, mit ihrer Vollkosten- oder Teilkostenrechnung, obwohl in der Theorie empfohlen, kaum von der Unternehmensführung und deren Controlling genutzt werden. Erst größere Unternehmen kalkulieren mit einer Deckungsbeitragsrechnung und nur wirklich große Unternehmen mit mehreren Geschäftsfeldern, kombinieren eine Vollkostenrechnung mit einer Teilkostenrechnung.

Wie die Praxis und die Theorie zeigen, sind die Auswirkungen, welche sich durch die Implementierung von Nachhaltigkeitsaspekten für das Controlling ergeben, vielseitig. Es entstehen neue Herausforderungen.

Es liegt nun am Controlling sich diesen Herausforderungen, die die Implementierung der anderen Nachhaltigkeitsaspekte, Ökologie und Soziales mit sich bringen, zu stellen und neue Methoden und Werkzeuge zu schaffen, um die Unternehmensführung auch zukünftig unterstützen zu können.

Die Frage nach der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen ist aktueller denn je. Aus der Literatur geht hervor, dass diese Verantwortung dazu beitragen kann gegenwertige ökologische und soziale Herausforderungen zu lösen. Nach Auswertung der Interviews lässt sich sagen, dass sich die UnternehmerInnen auch in der Praxis dieser gesellschaftlichen Verantwortung bewusst sind, und diese auch umsetzen. Wie weit diese Umsetzung geht, hängt abermals von der Ideologie und Einstellung der Unternehmensführung ab.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass alle Forschungsfragen durch die hier vorliegenden Forschungsarbeit beantwortet werden können. Auch wenn die Empfehlungen der Theorie, vor allem in Bezug auf Controlling, nicht immer so in der Praxis umgesetzt werden, sind sie sich dennoch meist in der Wichtigkeit der Themen einig. Weiters ergab die Forschung, dass die ökologische Nachhaltigkeit nicht einzeln und gesondert betrachtet werden kann, da sie meist in Verbund mit sozialer und ökonomischer Nachhaltigkeit auftritt.

Schon auf Grund der Komplexität und Größe des Themas sind der hier vorliegenden Masterthesis Grenzen gesetzt. Dazu zählt die geringe Anzahl an Interviews, welche sich zudem ausschließlich auf Österreich beziehen und keinen internationalen Vergleich zulassen. Außerdem zählen zur Stichprobe keine großen Konzerne oder Ketten. Begrenzt wird die Aussagekraft der Arbeit zudem durch die Auswahl moderner Coffeeshops und die Vernachlässigung von traditionellen Kaffeehäusern. Somit müssen die Ergebnisse als nur begrenzt repräsentativ angesehen werden.

Daraus ergibt sich ein weiterer Forschungsbedarf der folgenden Themen beinhalten könnte. Die Forschungsarbeit ergibt zwar, dass neue Methoden und Werkzeuge entwickelt werden müssen, um Nachhaltigkeitsaspekte in das Controlling zu implementieren, doch könnte weitere Forschung ergründen, welche das sind und inwiefern sie sich von klassischen Methoden unterscheiden. Interessant wäre auch die Frage, ob es Unterschiede in der Umsetzung von Nachhaltigkeitsaspekten im internationalen Vergleich gibt. Weiters ist fraglich, inwieweit neue Gesetze, wie das angekündigte Lieferkettengesetz, die Nachhaltigkeitsdiskussion weiter befeuern werden. Offen bleibt auch die Frage, wie sich die Klimaerwärmung auf das Nachhaltigkeitsthema und damit auf die Kaffeebranche zukünftig auswirken wird. Da auch der Kaffeeanbau von der Klimaerwärmung betroffen sein wird, gilt es zu erforschen, inwieweit sich die Nachfrage zukünftig decken lässt und welche Auswirkungen Ernteauffälle und Verfügbarkeit auf die Preise in Kaffeebranche haben werden. Es wird sich zeigen, ob Kaffee zum Luxusgut wird und welche Herausforderungen zudem auf die Kaffeebranche zukommen.

12. LITERATURVERZEICHNIS

Fachbücher (50)

Baur, N. & Blasius, J. (2019). Methoden der empirischen Sozialforschung. Ein Überblick. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (2. Auflage, S. 675-686). Wiesbaden: Springer VS.

Bilharz, M. (2007). *Nachhaltiger Konsum, geteilte Verantwortung und Verbraucherpolitik: Grundlagen*. Nachhaltiger Konsum und Verbraucherpolitik im 21. Jahrhundert, 2007(3- 89518-601-5.) 21-52. Verfügbar unter: https://www.researchgate.net/profile/Michael-Bilharz/publication/36398239_Nachhaltiger_Konsum_geteilte_Verantwortung_und_Verbraucherpolitik_Grundlagen/links/58d13ece458515520d5833b1/Nachhaltiger-Konsum-geteilte-Verantwortung-und-Verbraucherpolitik-Grundlagen.pdf

Becker, W. & Ulrich, P. (2016). *Handbuch Controlling* (1. Auflage). Wiesbaden: Springer Verlag.

Berger-Grabner, D. (2016). *Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Hilfreiche Tipps und praktische Beispiele* (3. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.

Berlin, S. & Horvath P. (2016). Green-Controlling-Roadmap – Ansätze in der Unternehmenspraxis. In R. Schmidpeter (Hrsg.), *CSR und Controlling* (1. Auflage, S. 27-36). Berlin Heidelberg: Springer Gabler.

Bilyk, B. (2013). *Vereinbarkeit von Ökonomie und Ökologie: Eine Analyse des Wertschöpfungspotenzials nachhaltiger Maßnahmen*. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH 2013.

Brickwedde, F. (2010). Ökologische Nachhaltigkeit. In W. Krüger, B. Schubert & V. Wittberg (Hrsg.), *Die Zukunft gibt es nur einmal!* (1. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.

Colsmann, B. (2016). *Nachhaltigkeitscontrolling* (2. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.

Deegan, C. (2014). An overview of legitimacy theory as applied within the social and environmental accounting literature. In J. Bebbington, J. Unerman & B. O'Dwyer (Hrsg.), *Sustainability accounting and accountability* (2. Auflage, S. 248-251). New York: Routledge.

- Deimel, K., Heupel, T., & Wiltinger, K. (2022). *Controlling* (2. Auflage). München: Franz Vahlen Verlag.
- Endenich C. & Trapp R. (2019). Nachhaltigkeitscontrolling in Klein- und Mittelunternehmen. In B. Feldbauer-Durstmüller & S. Mayr (Hrsg.), *Controlling – Aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen* (S. 232-243). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Fifka, M. (2016). Nachhaltigkeitsberichterstattung und Controlling – eine natürliche Symbiose. In R. Schmidpeter (Hrsg.) *CSR und Controlling* (1. Auflage, S. 83-100). Berlin Heidelberg: Springer Gabler.
- Georg, J., Janke, R., Mack, S. & Weber, J. (2012). *Nachhaltigkeit und Controlling* (1. Auflage). Weinheim: Wiley-VCH Verlag.
- Götze, U. (2010). *Kostenrechnung und Kostenmanagement* (5. Auflage). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Greiling, D. & Ther, D. (2011). CSR-Controlling. In B. Sandberg & K. Lederer (Hrsg.), *Corporate Social Responsibility in kommunalen Unternehmen* (S. 353-373). Wiesbaden: Springer Verlag.
- Grewe, W. & Löffler, J. (2006). Aspekte der CSR aus Wirtschaftsprüfersicht. In K. Gazdar, A. Habisch, K. Kirchhoff & S. Vaseghi (Hrsg.) *Erfolgsfaktor Verantwortung. Corporate Social Responsibility professionell managen* (1. Auflage, S. 3-12). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Grober, U. (2013). *Die Entdeckung der Nachhaltigkeit: Kulturgeschichte eines Begriffs* [Kindle-Reader]. Verfügbar unter: <http://www.amazon.de/dp/B09LVBGLQZ>
- Heinrich, P. & Weichenrieder, E. (2015). CSR und Kultur-Kommunikation Kulturelles Engagement überzeugend vermitteln. In R. Schmidpeter (Hrsg.) *CSR und Kultur. Corporate Cultural Responsibility als Erfolgsfaktor in Ihrem Unternehmen* (1. Auflage, S. 103-122). Berlin Heidelberg: Springer Gabler.
- Heister, W. & Tisken, J. (2021). *Kostenmanagement. Eine Einführung für sozialwirtschaftliche Organisationen* (1. Auflage). Wiesbaden: Springer Verlag.
- Helfferich, C. (2019). Leitfaden- und Experteninterviews. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (2. Auflage, S. 675-686). Wiesbaden: Springer VS.

Hoitsch, J. & Lingnau, V. (2007). *Kosten- und Erlösrechnung* (6. Auflage). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag

Horsch, J. (2020). *Kostenrechnung. Klassische und neue Methoden in der Unternehmenspraxis* (4. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.

Hilbert, S. (2019). Nachhaltigkeitscontrolling. In A. Ternes & M. Englert (Hrsg.), *Nachhaltiges Management*. (1. Auflage, S. 521-547). Berlin Heidelberg: Springer Gabler.

Jasch, C. (2015). CSR und Berichterstattung. In A. Schneider & R. Schmidpeter (Hrsg.) *Corporate Social Responsibility*. (2. Auflage, S. 823-834). Berlin Heidelberg: Springer Gabler.

Jonker, J., Stark, W. & Tewes, S. (2011). *Corporate Social Responsibility und nachhaltige Entwicklung. Einführung, Strategie und Glossar* (1. Auflage). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.

Joos, T. (2014). *Controlling, Kostenrechnung und Kostenmanagement* (5. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.

Juretzek, S. (2019). Die Rolle der Berichterstattung bei der Integration von Corporate Responsibility (CR) in Unternehmen. In A. Ternes & M. Englert (Hrsg.), *Nachhaltiges Management*. (1. Auflage, S. 575-580). Berlin Heidelberg: Springer Gabler.

Kenning, P., Kirchgeorg, M. & Meffert, H. (2014). Sustainable Marketing Management [Kindle-Reader]. Verfügbar unter: DOI 10.1007/978-3-658-02437-6

Kirchgeorg, M. (2004). Herausforderungen des Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagements an das Controlling. In F. Bensberg, J. Brocke & M. Schultz (Hrsg.), *Trendberichte zum Controlling* (1. Auflage, S. 371-389). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.

Kleine, A. (2009). *Operationalisierung einer Nachhaltigkeitsstrategie* (1. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.

Kropp, A. (2019). *Grundlagen der nachhaltigen Entwicklung. Handlungsmöglichkeiten und Strategien zur Umsetzung* [Kindle-Reader]. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-23072-2>

- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4. Auflage). Weinheim: Beltz Juventa.
- Mayer, R. (2004). Die Balanced Scorecard – Konzept, Realisierung und Einbindung in die Managementsysteme. In F. Bensberg, J. Brocke & M. Schultz (Hrsg.), *Trendberichte zum Controlling* (1. Auflage, S. 81-84). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Misoch, S. (2019). *Qualitative Interviews* (2. Auflage). Berlin & Boston: Walter de Gruyter.
- Meuser, M. & Nagel, U. (2009). Das Experteninterview – konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage. In S. Pickel, G. Pickel, H. Lauth & D. Jahn (Hrsg.), *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaften. Neue Entwicklungen und Anwendungen* (1. Auflage, S. 465- 479). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Mumm, M. (2019). *Kosten- und Leistungsrechnung* (3. Auflage). Berlin: Springer Gabler.
- Pretzel, K. (2019). Nachhaltig zum Erfolg. In A. Ternes & M. Englert (Hrsg.), *Nachhaltiges Management* (1. Auflage, S. 709-718). Berlin Heidelberg: Springer Gabler.
- Sailer, U. (2017). *Nachhaltigkeitscontrolling* [Kindle-Reader]. Verfügbar unter: doi.org/10.24053/9783739801858
- Schaltegger, S. (2016). CSR, Nachhaltigkeit und Controlling – Zwischen Praxislücke und Forschungskonzepten. In R. Schmidpeter (Hrsg.), *CSR und Controlling* (1. Auflage, S. 27-36). Berlin Heidelberg: Springer Gabler.
- Schmidpeter, R. (2015). Unternehmerische Verantwortung – Hinführung und Überblick. In A. Schneider & R. Schmidpeter (Hrsg.), *Corporate Social Responsibility* (2. Auflage, S. 1-21). Berlin Heidelberg: Springer Gabler.
- Schmitt, M. (2019). *Quick Guide Digitale B2B-Kommunikation. Content, Influencer, Blogs & Co: Wie Sie Ihre Kunden an allen digitalen Touchpoints erreichen* (1. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.

Schneider, A. (2015). Reifegradmodell CSR – eine Begriffserklärung und -abgrenzung. In A. Schneider & R. Schmidpeter (Hrsg.), *Corporate Social Responsibility* (2. Auflage, S. 21-42). Berlin Heidelberg: Springer Gabler

Schnell, T. (2020). *Ökolabel zwischen Greenwashing und Entscheidungshilfe. Eine markensoziologische Organisationsanalyse am Beispiel von Konsumgütern aus dem Lebensmittelsektor* (1. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.

Sombre, S. (2021). *Nachhaltigkeit: Themenzyklus oder tiefgreifender Wandel von Lebensweisen und Konsumententscheidungen?* (IfD-Umfrage 8259). Ort: Institut für Demoskopie Allensbach.

Suchanek, A. (2015). Vertrauen als Grundlage nachhaltiger unternehmerischer Wertschöpfung. In A. Schneider & R. Schmidpeter (Hrsg.), *Corporate Social Responsibility* (2. Auflage, S. 59-70). Berlin Heidelberg: Springer Gabler.

Walter, W. & Wünsche, I. (2013). *Einführung in die moderne Kostenrechnung* (4. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.

Weber, J. & Schäffer, U. (2022). *Einführung in das Controlling*. [Kindle-Reader]. Verfügbar unter: https://www.amazon.de/Einf%C3%BChrung-das-Controlling-J%C3%BCrgen-Weber-e-book/dp/B0B19X2XWK/ref=tmm_kin_swatch_0?encoding=UTF8&qid=1673517357&sr=1-1

Weber, T. (2019). Zur Wirkung und Nutzen nachhaltiger Siegel. In A. Ternes & M. Englert (Hrsg.), *Nachhaltiges Management* (1. Auflage, S. 487-504). Berlin Heidelberg: Springer Gabler.

Weger, J. (2007). *Ökonomische Nachhaltigkeit von Community based Tourism Projekten in wirtschaftlich benachteiligten Regionen* (9783836641159, S. 15). Verfügbar unter: https://books.google.at/books?id=3Q5pAQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=ökonomische+nachhaltigkeit&hl=de&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=ökonomische%20nachhaltigkeit&f=false

Zimmermann, F. (2016). Was ist Nachhaltigkeit - eine Perspektivenfrage? In F. Zimmermann (Hrsg.), *Nachhaltigkeit wofür? Von Chancen und Herausforderungen für eine nachhaltige Zukunft*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Journals (13)

Baake, P. Friedrichsen, J. & Naegele, H. (2018). Soziale Nachhaltigkeitssiegel: Versprechen und Realität am Beispiel von Fairtrade-Kaffee. *DIW-Wochenbericht*, 2018(48). Verfügbar unter: <http://hdl.handle.net/10419/190774>

Beschoner, T. (2005). Corporate Social Responsibility, Corporate Citizenship, Corporate Governance. Schillernde Begriffe und ihre Deutung. *Ökologisches Wirtschaften*, 03.2005, 40-42

Bruttel, O. (2014). Nachhaltigkeit als Kriterium für Konsumententscheidungen. *Ökologisches Wirtschaften*, 01.2014(29), 41-45

Daub, C. (2010). Gesellschaftliche Legitimation durch glaubwürdige Berichterstattung. *Ökologisches Wirtschaften*, 01.2010, 30-34

Fließbach, A. & Niggli, U. (2009). Gut fürs Klima? Ökologische und konventionelle Landwirtschaft im Vergleich. *Der kritische Agrarbereich*, 2009, 103-109. Verfügbar unter: <https://orgprints.org/id/eprint/16492/>

Grunert, K., Hieke, S. & Wills, J. (2014). Sustainability labels on food products: Consumer motivation, understanding and use. *Food Policy*, 2014(44), 177-189

Hinterberger, F. & Pirgmaier, E. (2009). Die Grenzen des Wachstums. *Wissenschaft & Umwelt*, 2009(13), 58-69.

Losbichler, H. (2012). Das Nachhaltigkeits-Paradoxon des Shareholder Value. *Controlling & Management*, 56.Jg.2012, H.5, 269.

Kilcher, L. (2005). Bio-Landbau als Chance für eine nachhaltige Entwicklung. *Ökologie & Landbau*, 135, 3/2005, 14-17.

Krause, H. & Arora, D. (2010). Controlling-Kennzahlen Key Performance Indicators. *Controlling & Management*, 54.Jg.2010, H.5, 347.

Müller, U. (2007). *Greenwash in Zeiten des Klimawandels. Wie Unternehmen ihr Image grün färben*. Köln: LobbyControl- Initiative für Transparenz und Demokratie. Verfügbar unter: <https://www.lobbycontrol.de/wp-content/uploads/greenwash-studie.pdf>.

Porter, M. E. & van der Linde, C. (1995). *Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship* (Volume 9, Number 4, Fall 1995, S. 97-98) *Journal of Economic Perspectives*

Weber, J., Georg, J. & Janke, G. (2010). Nachhaltigkeit: Relevant für das Controlling? *Controlling & Management*, 54.Jg.2010, H.6, 395-400.

Sonstige Quellen (19)

ExpertInnengespräch IP1, GeschäftsführerIn, geführt von Alfred Haselwander, 21.01.2023, Graz, S. 1-28.

ExpertInnengespräch IP2, GeschäftsführerIn, geführt von Alfred Haselwander, 29.01.2023, Graz, S. 1-38.

ExpertInnengespräch IP3, GeschäftsführerIn, geführt von Alfred Haselwander, 04.02.2023, Südoststeiermark, S. 1-54.

ExpertInnengespräch IP4, GeschäftsführerIn, geführt von Alfred Haselwander, 16.02.2023, Graz, S. 1-37.

ExpertInnengespräch IP5, GeschäftsführerIn, geführt von Alfred Haselwander, 22.02.2023, Graz, S. 1-33.

ExpertInnengespräch IP6, GeschäftsführerIn, geführt von Alfred Haselwander, 23.02.2023, Salzburg, S. 1-50.

ExpertInnengespräch IP7, GeschäftsführerIn, geführt von Alfred Haselwander, 27.02.2023, Wien, S. 1-36.

ExpertInnengespräch IP8, GeschäftsführerIn, geführt von Alfred Haselwander, 27.02.2023, Wien, S. 1-31.

ExpertInnengespräch IP9, GeschäftsführerIn, geführt von Alfred Haselwander, 06.03.2023, Graz, S. 1-38.

ExpertInnengespräch IP10, GeschäftsführerIn, geführt von Alfred Haselwander, 21.03.2023, Graz, S. 1-43.

Interview Stefan Schaltegger, Professor und Leiter des Center for Sustainability Management (CSM) und des MBA Sustainability Management an der Leuphana Universität Lüneburg, geführt von Anja Schüür-Langkau, 29.04.2015. Verfügbar unter: <https://www.springerprofessional.de/unternehmensstrategie/nachhaltigkeitsmanagement-derzeit-legitimitaetsorientiert/6601176>

Was ist FAIRTRADE? (2022). Verfügbar unter Website von FARTRADE Österreich: <https://www.fairtrade.at/newsroom/materialien> (abgerufen am: 16.11.2022)

FAIRTRADE-Standards (2022). Verfügbar unter Website von FARTRADE: <https://www.fairtrade.at/was-ist-fairtrade/fairtrade-standards> (abgerufen am: 16.11.2022)

FAIRTRADE Siegel. (2022). Verfügbar unter der Website von FAIRTRADE: <https://www.fairtrade.at/was-ist-fairtrade/fairtrade-siegel> (abgerufen am: 17.11.2022)

Bio-Landbau auf auf einen Blick. (2022). Verfügbar unter der Website der Europäischen Kommission: https://agriculture.ec.europa.eu/farming/organic-farming/organics-glance_de#aimsoforganicfarming (abgerufen am: 17.11.2022)

Definition der Europäischen Kommission, Corporate Social Responsibility (CSR). (2022). Verfügbar unter der Website von Bundesministerium Klimaschutz, Umwelt, Energie, Mobilität, Innovation und Technologie: https://www.bmk.gv.at/themen/klima_umwelt/nachhaltigkeit/unternehmen/ek_definition.html (abgerufen am: 17.11.2022)

Europäische Kommission. (2014). Mitteilung der Kommission an das europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen. Eine neue Strategie (2011-2014) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR) Verfügbar unter: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/HTML/?uri=CELEX:32014L0095&from=EN> (abgerufen am: 12.01.2023)

GRI-Standards. (2023). Verfügbar unter der Website von GRI unter: <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-german-translations/> (abgerufen am: 15.01.2023)

Orang-Utan-Coffee-Project. (2023) Verfügbar unter der Website von Orang-Utan-Coffee:
<https://orangutan.coffee/> (abgerufen am: 03.01.2023)

ANHANG

A - 1 Interviewleitfaden

Nachhaltigkeit	
Erzählen Sie mir bitte was für Sie Nachhaltigkeit als UnternehmerIn bedeutet?	
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen
<p>Umsetzung der Nachhaltigkeit im Betrieb:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inwiefern werden nachhaltige Aspekte zurzeit in ihrem Unternehmen umgesetzt? Stichwort: Bio, FairTrade, Direct Trade, Ressourcen sparen? Mülltrennung? Recycling? Energiesparen? Emissionen? • Welche Herausforderungen ergeben sich daraus? <p>Wirkung von und nach außen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gibt es Forderungen und Wünsche ihrer KundInnen zum Thema Nachhaltigkeit und wie setzen sie diese um? • Ergibt sich aus dem Trend Nachhaltigkeit ein Konkurrenzvorteil und wie kann er genützt werden? 	<ul style="list-style-type: none"> • Was verstehen Sie darunter? • Können Sie mir das anhand eines Beispiels erklären? • Gibt es dazu Erfahrungen, wenn ja welche? • Wie meinen Sie das? • Können Sie mir das genauer beschreiben?

Nachhaltigkeitscontrolling	
Erzählen Sie mir bitte, wie sie die Kosten für Nachhaltigkeit in ihrem Unternehmen berechnen und weitergeben?	
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen
<p>Auswirkungen von Nachhaltigkeit auf Preise</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Auswirkungen hat Nachhaltigkeit auf Kosten und Preise? • Wie bepreisen Sie Nachhaltigkeit in ihren Produkten, bzw. geben sie Teuerungen von Nachhaltigkeit 1:1 weiter? 	<ul style="list-style-type: none"> • Was verstehen Sie darunter? • Können Sie mir das anhand eines Beispiels erklären?

<ul style="list-style-type: none"> • Akzeptieren ihre KundInnen teurere Produkte, wenn sie dafür nachhaltig sind? <p>Implementierung Nachhaltigkeit in das Controlling</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie wird mit Zielkonflikten zwischen Nachhaltigkeit und klassischen Controllingzielen umgegangen? • Welche Ziele sind Ihnen besonders wichtig? 	<ul style="list-style-type: none"> • Gibt es dazu Erfahrungen, wenn ja welche? • Wie meinen Sie das? • Können Sie mir das genauer beschreiben?
--	---

Corporate Social Responsibility	
Wie sehen sie ihre Gesellschaftliche Verantwortung als UnternehmerIn und wie setzen sie diese um? Corporate Social Responsibility? (CSR)	
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen
<p>Nachhaltigkeitsberichterstattung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie geben Sie Informationen zur Nachhaltigkeit weiter? Stichwort: Nachhaltigkeitsberichterstattung? • Welche Chancen sehen Sie in der Nachhaltigkeitsberichterstattung? Stichwort: Marketing? Legitimität? Abhebung von der Konkurrenz? <p>Greenwashing</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Gefahren sehen sie beim Thema Greenwashing? • Wie können solche Gefahren vermieden werden? 	<ul style="list-style-type: none"> • Was verstehen Sie darunter? • Können Sie mir das anhand eines Beispiels erklären? • Gibt es dazu Erfahrungen, wenn ja welche? • Wie meinen Sie das? • Können Sie mir das genauer beschreiben?

Kaffeebranche	
Erzählen Sie mir bitte welche Bedeutung Nachhaltigkeit, Ihrer Meinung nach, für die Kaffeebranche zukünftig haben wird?	
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen

<p>Zukunftsaussicht</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie sehen sie die Zukunft der Kaffeebranche vor dem Hintergrund der Klimaerwärmung? Stichwort: Chance: Nachhaltigkeit? Kaffeeimport? KundInnenanforderungen? • Was glauben Sie wird sich in der Kaffeebranche zukünftig ändern? <p>Handlungsempfehlungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welches Verbesserungspotenzial sehen Sie in ihrem Unternehmen hinsichtlich Nachhaltigkeit? • Gibt es Handlungsempfehlungen andere, welche Sie auf Hinblick Nachhaltigkeit geben können? • Wie kann nach außen besser kommuniziert werden? Stichwort: Nachhaltigkeitsberichterstattung? 	<ul style="list-style-type: none"> • Was verstehen Sie darunter? • Können Sie mir das anhand eines Beispiels erklären? • Gibt es dazu Erfahrungen, wenn ja welche? • Wie meinen Sie das? • Können Sie mir das genauer beschreiben?
--	---

Tabelle 2: Interviewleitfaden (Quelle: Eigene Darstellung)

A - 2 Kategorienschema

Hauptkategorie	Subkategorie
1. Nachhaltigkeit	1.1 Umsetzung Nachhaltigkeit im Betrieb
	1.2 Wirkung von und nach außen
2. Kosten- und Leistungsrechnung	2.1 Controlling
	2.2 Preiskalkulation
	2.3 Inflation (induktiv)
3. Nachhaltigkeitscontrolling	3.1 Auswirkungen von Nachhaltigkeit auf Preise
	3.2 Implementierung von Nachhaltigkeit in das Controlling
4. Corporate Social Responsibility (CSR)	4.1 Nachhaltigkeitsberichterstattung
	4.2 Greenwashing
5. Kaffeebranche	5.1 Zukunftsaussicht
	5.2 Handlungsempfehlungen

Tabelle 3: Darstellung der Haupt- und Subkategorien (Quelle: Eigene Darstellung)