ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of
ZBW
Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Herlyn, Estelle

Working Paper

Zur Bedeutung von Nachhaltigkeit für die ökonomische Ausbildung

Arbeitspapiere der FOM, No. 67

Provided in Cooperation with:
FOM Hochschule für Oekonomie & Management gGmbH

Suggested Citation: Herlyn, Estelle (2017) : Zur Bedeutung von Nachhaltigkeit für die ökonomische Ausbildung, Arbeitspapiere der FOM, No. 67, MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft mbH, Essen

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/199108

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

FOM Hochschule

Nr. 67

Zur Bedeutung von Nachhaltigkeit für die ökonomische Ausbildung

~

Estelle Herlyn

Arbeitspapiere der FOM

Estelle Herlyn

Zur Bedeutung von Nachhaltigkeit für die ökonomische Ausbildung

Arbeitspapiere der FOM, Nr. 67

Essen 2017

ISSN 1865-5610

Dieses Werk wird herausgegeben von der FOM Hochschule für Oekonomie & Management gGmbH

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

© 2017 by

Akademie
Verlags- und Druck-
Gesellschaft mbH

MA Akademie Verlags-
und Druck-Gesellschaft mbH
Leimkugelstraße 6, 45141 Essen
info@mav-verlag.de

Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung der MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft mbH unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen. Oft handelt es sich um gesetzlich geschützte eingetragene Warenzeichen, auch wenn sie nicht als solche gekennzeichnet sind.

Estelle Herlyn

Zur Bedeutung von Nachhaltigkeit für die ökonomische Ausbildung

Arbeitspapiere der FOM Hochschule für Oekonomie & Management

Nr. 67, Essen 2017

ISSN 1865-5610

Vorwort

Die Wirtschaftswissenschaften beschäftigen sich zentral mit dem Thema der Effizienz in den Wertschöpfungsprozessen. Es geht um die sogenannte ökonomische Rationalität. Es geht um die Vermeidung von Verschwendung in einer Welt der Knappheit. Betrachtungsgegenstand der Ökonomie sind alle Prozesse der Hervorbringung von Gütern und Dienstleistungen. Güter und Dienstleistungen werden primär durch privatwirtschaftliche Unternehmen hervorgebracht. Hinzu kommt beispielsweise der Sektor der öffentlichen Unternehmen, die in Teilen in natürliche Monopolstrukturen eingebunden sind. Hauptgegenstand der Wirtschaftswissenschaften sind aber die vielen Unternehmen und Organisationen, die im Markt unter Wettbewerbsbedingungen operieren. Das Effizienzprinzip besagt, dass eine bestimmte Güterproduktion oder Dienstleistung mit möglichst geringem Ressourceninput bzw. zu möglichst geringen Kosten realisiert werden soll. Hier setzt der Wettbewerb in Märkten ein. Ein wesentlicher Hebel zur Veränderung des Wettbewerbs sind Innovationen. Betrachtet man das Marktgeschehen aus übergeordneter Perspektive, also z. B. auf nationaler bzw. weltweiter Ebene, fallen die Bewertungen des Geschehens und Entscheidungen darüber, was ökonomisch oder auch gesellschaftlich richtig ist, anders aus, weil andere Aspekte wichtig werden. Setzen Unternehmen im Rahmen von Effizienzprogrammen Mitarbeiter frei, kann das die Rendite erhöhen, führt aber unter Umständen zu einer höheren Arbeitslosigkeit. Die Verlagerung von Arbeit aus reichen Industrieländern in Schwellenländer, etwa im Kontext der Globalisierung, schafft in den Zielländern Arbeit, in den entwickelten Ländern möglicherweise Arbeitslosigkeit. Alternativ wird vielleicht das Lohnniveau getrübt. Natürlich kann die Verlagerung von Produktion in ärmere Länder die Umweltbelastungen dort massiv erhöhen, während sich gleichzeitig die Umweltsituation im Ursprungsland verbessert. Schon diese wenigen Überlegungen machen deutlich, dass sich nicht nur die Effizienzfrage in einem regionalen, nationalen, kontinentalen oder globalen Rahmen jeweils ganz unterschiedlich darstellen kann. Ebenso spielen temporale Aspekte eine große Rolle. Misst man Effizienz an kurzfristigen Renditeeffekten oder eher mittel- und langfristig? Welche Bedeutung hat das Zahlen von Steuern? Staaten brauchen Steuereinnahmen, um die Voraussetzungen für Wertschöpfungsfähigkeit zu finanzieren. Für Unternehmen kann Trittbrettfahren attraktiv sein. Andere zahlen die Steuern, man selber vermeidet sie.

Insofern ist klar, dass die Verfolgung des Effizienzprinzips in der Ökonomie immer in Verbindung mit der Effektivitätsfrage bezüglich der gesetzten gesellschaftlichen Ziele zu verbinden ist. Wenn im Rahmen des ökonomischen Geschehens der Staat ausreichend finanziert werden soll, wenn möglichst alle Menschen eine auskömmliche Beschäftigung finden sollen, wenn Umwelt und Klima geschützt werden sollen, dann findet der Prozess der Effizienzsteigerung unter ganz anderen Restriktionen statt, als wenn diese Ziele nicht verfolgt werden. So verstanden, sollten sich die Wirtschaftswissenschaften mit der Verfolgung der Effizienzfrage unter gesellschaftlich gesetzten Restriktionen beschäftigen. Die Restriktionen bestimmen dabei den Charakter der jeweiligen Ökonomie.

An dieser Stelle kommt die Nachhaltigkeitsthematik ins Spiel. Die Staaten der Welt und auch zahlreiche intelligente Beobachter des Geschehens sind sich einig, dass das Wirtschaften in den letzten Jahrzehnten zu Lasten von Umwelt und Klima und zu Lasten der sozialen Balance erfolgt ist. Manche charakterisieren das Geschehen als Raubbau oder Plünderungsprozess. Die Zukunft der modernen Zivilisation ist bedroht. Die Staaten der Welt haben sich deshalb ebenso wie alle großen internationalen Organisationen und fast alle Nationalstaaten auf einen gemeinsamen Zielkatalog geeinigt, der unter dem Begriff der Nachhaltigkeit mittlerweile tief im politischen Bereich verankert ist. Die Wertschöpfungsprozesse und damit die ökonomische Seite des Themas sind immer in geeigneter Wechselwirkung mit Fragen der sozialen Balance und des Schutzes natürlicher Ressourcen und des Klimas zu sehen. Es ist das erklärte gemeinsame Ziel, den ökomischen Prozess so zu gestalten, dass die Wertschöpfungsprozesse nicht zu Lasten der sozialen Balance und nicht zu Lasten der Umwelt- und Ressourcensituation stattfinden. In diesem Sinne ist Nachhaltigkeit für die Ökonomie von zentraler Bedeutung. Die Nachhaltigkeit definiert das Restriktionensystem bzw. die Leitplanken, unter denen das ökonomische Geschehen, insbesondere die Umsetzung des Effizienzprinzips über Märkte, stattfinden soll. Dabei gilt auch die umgekehrte Richtung der Wechselwirkung: Kann der ökonomische Prozess und insbesondere der Wertschöpfungsprozess in Unternehmen nicht entlang der Maxime der Nachhaltigkeit organisiert werden, ist das Ziel der Nachhaltigkeit nicht zu erreichen.

Warum gestaltet sich dieser Weg so schwierig? Eigentlich wäre es die Aufgabe der Politik, über Ge- und Verbote, über finanzielle Anreize und Mechanismen der Querfinanzierung den Ordnungsrahmen zu schaffen, in dem sich eine Orientierung der Unternehmen an Nachhaltigkeitsanliegen rechnet. Unter solchen

Ordnungsbedingungen gäbe es für Unternehmen keinen Zielkonflikt in der Verfolgung ihrer primären Effizienzziele und in der Beachtung der international geforderten Nachhaltigkeitsanliegen. Leider gelingt es der Politik unter den heutigen globalen Konkurrenzbedingungen, der Unterschiedlichkeit der Interessen der Staaten und angesichts der spezifischen Interessen sehr leistungsstarker Akteure am Fortbestand des Status quo bis heute nicht, ein Nachhaltigkeitkompatibles globales Ordnungsregime durchzusetzen. Die Marktteilnehmer sind daher – in je unterschiedlichem Umfang – damit konfrontiert, dass sich kurzfristiges „Plündern“ rechnet, Nachhaltigkeit hingegen häufig nicht. Durch den Druck im Markt ist es dann oft nicht mehr möglich, die Prinzipien zu leben, für die man auf der Ebene der Worte selber eintritt.

Für die Unternehmen, aber auch für die Wirtschaftswissenschaften gilt es, mit diesem Dilemma umzugehen. Wie soll man sich verhalten, in Abhängigkeit von der eigenen Lage, den spezifischen Märkten und dem Verhalten der Konkurrenz? Die Wirtschaftswissenschaften sollten die Gesamtproblematik angemessen reflektieren und den Nachwuchs dahingehend ausbilden, die entsprechenden Dilemmata und Herausforderungen zu verstehen, um dann Überlegungen anstellen zu können, wie eine geeignete Reaktion aussehen könnte. Überlegenswert ist sicher ein doppelstrategischer Ansatz: In einer Welt, in der die Rahmenbedingungen nicht in Richtung Nachhaltigkeit weisen, muss zunächst einmal sichergestellt sein, dass man im Wettbewerb erfolgreich ist, auch unter falschen Rahmenbedingungen. Dies schließt so viele freiwillige Maßnahmen im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung ein wie möglich, aber auch nicht mehr. Als erfolgreiches Unternehmen sollte man aber zugleich seine Stimme erheben, auf aktuelle Missstände hinweisen und dazu beitragen, die für eine nachhaltige Entwicklung notwendigen Rahmenbedingungen zu schaffen. In diesem Ansatz liegt vielleicht eine Hoffnung, einer nachhaltigen Entwicklung endlich eine Chance zu geben. Es wäre in unser aller Sinne.

Ulm im Januar 2017

Prof. Dr. Dr. Dr. h.c. Franz Josef Radermacher
Vorstand
Forschungsinstitut für anwendungsorientierte Wissensverarbeitung (FAW/n)
Universität Ulm

Inhalt

Abbildungsverzeichnis IX
Abkürzungsverzeichnis X
1 Einleitung 1
2 Nachhaltigkeit: Vom Prinzip der Forstwirtschaft zum politischen Leitbild 3
2.1 Nachhaltigkeit als Grundprinzip der Forstwirtschaft 3
2.2 Der Weg zum universellen Leitbild 4
2.3 Die verschiedenen Dimensionen der Nachhaltigkeit 8
2.3.1 Die ökologische Dimension 8
2.3.2 Die soziale Dimension 10
2.3.3 Die ökonomische Dimension 10
2.4 Der schwierige Weg in die Praxis - Umsetzungsherausforderungen 11
3 Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) 15
4 Zur Notwendigkeit des Zusammenspiels unterschiedlicher Akteure für eine nachhaltige Entwicklung 17
4.1 Die Politik 17
4.1.1 Die prinzipielle Rolle der Politik 17
4.1.2 Die aktuelle Situation der Politik 19
4.2 Die Unternehmen 22
4.2.1 Die prinzipielle Rolle der Unternehmen 22
4.2.2 Die aktuelle Situation der Unternehmen 23
4.3 Die Verbraucher 27
4.3.1 Die prinzipielle Rolle der Verbraucher 28
4.3.2 Die aktuelle Situation der Verbraucher 28

5 Ein Blick in die Praxis 31
5.1 Unternehmerische Organisationen und Initiativen 31
5.2 Freiwillige Selbstverpflichtungen 33
5.3 Nachhaltigkeitsberichterstattung 35
5.4 Nachhaltigkeit als Thema der Kapitalmärkte 37
5.5 Nachhaltigkeit entlang der Wertschöpfungskette 39
5.6 Ökobilanzierung 42
5.7 Freiwillige Klimaneutralität 43
5.8 Innovationen für Nachhaltigkeit 45
5.9 Social Business 48
5.10 Unternehmen als Investoren in eine nachhaltige Entwicklung 49
6 Fazit und Ausblick 51

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die 17 Nachhaltigkeitsziele der Agenda 2030 7
Abbildung 2: Aspekte ökologischer Nachhaltigkeit 9
Abbildung 3: Nicht-Vereinbarkeit der Nachhaltigkeitsziele – Status Quo ... 12
Abbildung 4: Umweltpolitisches Instrumentarium 18
Abbildung 5: Das Trilemma der Globalisierung 20
Abbildung 6: Gefangenendilemma-Situation der Unternehmen 25
Abbildung 7: Nachhaltigkeitsthemen entlang der Wertschöpfungskette 40

Abkürzungsverzeichnis

BNE	Bildung für nachhaltige Entwicklung
CSR	Corporate Social Responsibility
DUK	Deutsche UNESCO-Kommission
ESG	Environment Social Government
GRI	Global Reporting Initiative
HRK	Hochschulrektorenkonferenz
IWF	Internationaler Währungsfonds
LCA	Life Cycle Assessment
LOHAS	Lifestyle of Health and Sustainability
LOVOS	Lifestyle of Voluntary Simplicity
MDG	Millennium Development Goals
NDC	Nationally Determined Contribution
OEA	Ökoeffizienzanalyse
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
SDG	Sustainable Development Goals
UN	United Nations
UNCED	United Nations Conference on Environment and Development
UNCHE	United Nations Conference on the Human Environment
WBCSD	World Business Council on Sustainable Development
WCED	World Commission on Environment and Development

1 Einleitung

Der Begriff der Nachhaltigkeit ist heute aus dem gesellschaftlichen Diskurs nicht mehr wegzudenken. Auch in den Unternehmen spielt das Thema eine zunehmend bedeutendere Rolle. War es in den 90er Jahren noch eine Sensation, dass Volkswagen einen Vorstandsbereich Umweltschutz einrichtete, ist Nachhaltigkeit heute in zahlreichen Großunternehmen ein Themengebiet, das auf der Vorstandsebene mit einem eigenen Ressort angesiedelt ist. Das Erstellen von Nachhaltigkeitsberichten ist für sie zur Selbstverständlichkeit geworden. Durch die Anfang 2017 in Kraft getretene neue CSR-Berichterstattungspflicht wird zukünftig ein weit größerer Kreis von Unternehmen als bisher in die Verantwortung genommen, über ökologische und soziale Belange der Geschäftstätigkeit zu berichten. In Deutschland findet mit dem Deutschen Nachhaltigkeitstag seit nunmehr 10 Jahren ein Kongress statt, in dessen Rahmen Unternehmen für ihre Beiträge zu einer nachhaltigen Entwicklung ausgezeichnet werden.

In einer Situation, in der die Welt bei anhaltend hohem Bevölkerungswachstum zunehmend mit Umweltproblemen, Ressourcenübernutzung und sozialen Verwerfungen an vielen Stellen der Erde konfrontiert ist, werden Stimmen lauter, die die Unternehmen in die Verantwortung nehmen, zur Lösung der bestehenden Herausforderungen beizutragen. Dies geschieht in einer Zeit, in der gewohnte politische Strukturen instabiler zu werden scheinen. Die Tendenz zum Rückzug in den Nationalstaat, rechtspopulistische Strömungen in vielen europäischen Ländern und die Wahl eines nur schwer berechenbaren US-Präsidenten untermauern diese Entwicklung. Als im September 2015 mit den 17 Nachhaltigkeitszielen der UN erstmals eine weltweit gültige Agenda für eine nachhaltige Entwicklung verabschiedet wurde, unterließ es die Politik nicht, die Unternehmen sogleich in die Pflicht zu nehmen, zur Umsetzung der neuen Nachhaltigkeitsagenda beizutragen.[1] Diese Aufforderung wird von den Unternehmen angenommen, hatten sie doch selbst schon im Jahr 2010 auf die „*inescapable role*“ hingewiesen, die sie für das Gelingen einer nachhaltigen Entwicklung spielen.[2]

Vor dem beschriebenen Hintergrund beschäftigt sich der vorliegende Beitrag mit der Frage, welche Rolle das Thema Nachhaltigkeit für die ökonomische

---

1 Vgl. http://www.n-tv.de/politik/Merkel-sieht-Wirtschaft-in-der-Pflicht-article16019106.html (Abruf am 6.1.2017).

2 Schmidheiny (1992), S. xif.

Ausbildung spielen sollte und welche Einzelthemen in die Lehrpläne aufgenommen werden sollten.

Hierzu wird im nachfolgenden Kapitel 2 zunächst die Entstehungsgeschichte des Leitbilds einer nachhaltigen Entwicklung beschrieben. Der Begriff der Nachhaltigkeit wird in seinen verschiedenen Dimensionen erläutert, um schließlich auf bestehende Umsetzungsherausforderungen einzugehen.

Das Kapitel 3 widmet sich dem Thema Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) und der besonderen Notwendigkeit, Nachhaltigkeit zu einem zentralen Bestandteil der akademischen Ausbildung von Ökonominnen und Ökonomen zu machen.

Im Kapitel 4 wird erarbeitet, warum es des Zusammenspiels verschiedener Akteursgruppen bedarf, wenn eine nachhaltige Entwicklung gelingen soll. Beleuchtet werden die Politik, die Unternehmen und die Verbraucher, wobei jeweils zunächst die prinzipielle Rolle des Akteurs beschrieben wird und anschließend die aktuelle Situation, in der sich der Akteur bezüglich der Beförderung einer nachhaltigen Entwicklung befindet.

Das Kapitel 5 eröffnet schließlich einen breiten Blick in die unternehmerische Praxis. Es geht zunächst um Themen, die das heutige unternehmerische Umfeld ausmachen, bevor schließlich einzelne Maßnahmenfelder unternehmerischen Engagements für eine nachhaltige Entwicklung beschrieben werden.

Der Beitrag endet mit einem Fazit und einem Ausblick in die Zukunft.

2 Nachhaltigkeit: Vom Prinzip der Forstwirtschaft zum politischen Leitbild

Dieses Kapitel widmet sich der Entstehungsgeschichte des Begriffs der Nachhaltigkeit, der sich im Verlauf der letzten Jahrhunderte vom Prinzip der Forstwirtschaft zum universellen Leitbild entwickelte. Im Anschluss daran werden die verschiedenen Dimensionen der Nachhaltigkeit, die heute den Begriff ausmachen, erläutert. Auch eine Auseinandersetzung mit den Erfolgsaussichten einer nachhaltigen Entwicklung ist Gegenstand dieses Kapitels.

2.1 Nachhaltigkeit als Grundprinzip der Forstwirtschaft

Der Begriff Nachhaltigkeit wurde im 18. Jahrhundert in der Forstwirtschaft geprägt. Zu diesem frühen Zeitpunkt war er allerdings noch auf ökologische Fragestellungen beschränkt. Die verschiedenen weiteren Dimensionen und Zielsetzungen, die heute mit ihm in Verbindung gebracht werden, und die eine nachhaltige Entwicklung zur vielleicht herausforderndsten Aufgabe unserer Zeit machen, kamen erst sehr viel später hinzu.

Vor gut 300 Jahren war es Hanns Carl von Carlowitz, der im deutschsprachigen Raum als erster das Prinzip der Nachhaltigkeit beschrieb und sich für seine Befolgung in der Forstwirtschaft einsetzte. In seinem Werk „Sylvicultura Oeconomica“ forderte er für den Umgang mit der nachwachsenden Ressource Holz, dass es „*eine continuierliche beständige und nachhaltende Nutzung gebe / weiln es eine unentberliche Sache ist / ohne welche das Land in seinem Esse* [Dasein, Zustand] *nicht bleiben mag.“* [3] Hinter dieser Formulierung verbirgt sich die bis heute geltende Handlungsregel für den Umgang mit regenerierbaren Ressourcen, dass nämlich die Nutzungs- bzw. Abbaurate ihre natürliche Regenerationsrate nicht übersteigen darf.[4] Hanns Carl von Carlowitz ging es also darum sicherzustellen, dass nicht mehr Holz gerodet wird als nachwachsen kann.

Seine Forderung entwickelte er in einer Zeit, in der der Bergbau und die Hüttenwirtschaft durch einen hohen Holzbedarf gekennzeichnet waren. Hinzu kam, dass Holz zu diesem Zeitpunkt ein bedeutsamer Baustoff (für Schiffe und Gebäude) und Energieträger war. Dass es in einer solchen Situation zu akuter Ressourcenknappheit kam, ist wenig überraschend. Auch heute ist Ressourcenknappheit ein weit verbreitetes Phänomen.

---

3 von Carlowitz (1713), S. 105.
4 Vgl. Dyckhoff (2008), S. 50.

Aus wirtschaftshistorischer Sicht ist es aufschlussreich, sich mit der Frage zu beschäftigen, warum Holz heute nicht mehr zu den kritischen Ressourcen zählt. Sicher lieferte die Weimarische Forstordnung, die lange nach von Carlowitz' Tod im Jahr 1775 in Kraft trat und die die *„Conservation der Wälder"* regelte, einen Beitrag hierzu.[5] Entscheidend waren jedoch andere Entwicklungen: Das Auffinden von Alternativen (Substituten) und mit ihnen einhergehende technische Innovationen. So war es die Kohle und mit ihr die Erfindung der Dampfmaschine, die die Welt fundamental veränderten. Ein preiswerter, in großen Mengen abbaubarer und wesentlich effizienterer Energieträger war gefunden, der die Industrialisierung ermöglichte und zugleich dem Wald seine Bedeutung als unentbehrliches Rohstofflager nahm.

Der Blick in die Geschichte zeigt, warum auch in der heutigen Zeit der technologischen Innovation eine entscheidende Bedeutung für das Gelingen einer nachhaltigen Entwicklung beigemessen wird. Technologische Innovationen haben das Potenzial, die Welt völlig zu verändern. Man denke aus der heutigen Situation heraus an ein neues Energiesystem, welches überall preiswerte und CO_2-freie Energie bereitstellen könnte. Viele der heute drängenden Umwelt- und Nachhaltigkeitsherausforderungen wären im Nu gelöst.

2.2 Der Weg zum universellen Leitbild

Den entscheidenden ersten Schritt zum bis heute existierenden universellen Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung stellte im Jahr 1972 die UN Umweltkonferenz UNCHE in Stockholm dar, die die erste ihrer Art war. Zum ersten Mal in der Geschichte trafen sich auf Initiative der Industrieländer die Staaten der Welt, um sich gemeinsam Fragen des Umweltschutzes zu widmen. Nachdem die Jahrzehnte zuvor durch beachtliches wirtschaftliches Wachstum und Wohlstandsmehrung geprägt waren, rückte zunehmend die Erkenntnis, dass dies auf Kosten der Umwelt geschieht, in das Bewusstsein der Menschen. Die Konferenz endete allerdings abrupt, nachdem die damalige indische Ministerpräsidentin Indira Gandhi stellvertretend für die Entwicklungsländer ein zweites großes Anliegen auf die Tagesordnung brachte: wirtschaftliche Entwicklung. Aus Sicht der sich entwickelnden Staaten war eine aufholende wirtschaftliche Entwicklung prioritär vor dem Schutz der Umwelt zu sehen – eine aus diesem Blickwinkel höchst nachvollziehbare Sichtweise, insbesondere vor dem Hinter-

[5] Vgl. Gruber (2010), S. 110ff.; von Hauff (2014), S. 3.

grund, dass die historische Erfahrung zeigte, dass wirtschaftliche Entwicklung und Wohlstand nur um den Preis negativer Umweltwirkungen zu haben sind.

In der Folge der Stockholmer Konferenz wurde die sog. Brundtland-Kommission ins Leben gerufen, eine von der damaligen norwegischen Umweltministerin Gro Harlem Brundtland geleitete Weltkommission für Umwelt und Entwicklung der Vereinten Nationen (WCED), die mit der Aufgabe betraut wurde, Ansätze zu entwickeln, wie Umweltschutz und wirtschaftliche Entwicklung gleichzeitig realisiert werden können.

Diese Kommission veröffentlichte im Jahr 1987 einen Bericht mit dem Titel „Our Common Future“, der den Beginn des weltweiten Diskurses über Nachhaltigkeit und eine nachhaltige Entwicklung markiert. Der sog. Brundtland-Bericht enthält u. a. die bis heutige gültige Definition einer nachhaltigen Entwicklung, die in deutscher Übersetzung wie folgt lautet:

„*Nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, die die Bedürfnisse der heutigen Generation befriedigt, ohne dabei die Möglichkeiten zukünftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen.*“[6]

In dieser Definition spiegeln sich die beiden gleichberechtigten Handlungsstränge einer nachhaltigen Entwicklung wider, nämlich wirtschaftliche Entwicklung einerseits und Umweltschutz andererseits. Es geht zum einen um die *Bedürfnisse* aller heute lebenden Menschen und zum anderen um die dabei zu berücksichtigenden *Limitationen*, die der Erhalt der Umwelt für nachfolgende Generationen unweigerlich mit sich bringt.

In einem weiteren Sinne ist Nachhaltigkeit auch als Gerechtigkeitsfrage zu sehen. Es geht um Gerechtigkeit innerhalb der heute lebenden Generation (intragenerationelle Gerechtigkeit) und um Gerechtigkeit gegenüber zukünftigen Generationen (intergenerationelle Gerechtigkeit). Nachhaltigkeit hat damit eine globale und eine zeitliche, zukunftsgerichtete Dimension.

5 Jahre später, im Jahr 1992, verpflichteten sich schließlich 178 Staaten im Rahmen der UN Conference on Environment and Development (UNCED) in Rio de Janeiro dem Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung. Das zentrale Ergebnis der Konferenz war das Aktionsprogramm Agenda 21, das eine neue Entwicklungs- und Umweltpartnerschaft zwischen Industrie- und Entwicklungsländern einforderte. In der Abschlusserklärung wurde festgehalten, dass wirtschaftlicher

[6] Vgl. World Commission on Environment and Development (1987), S. 43.

Fortschritt langfristig nur in Verbindung mit Umweltschutz möglich ist. Notwendig hierzu seien weltweite Partnerschaften und Vereinbarungen. Zugleich wurde darauf hingewiesen, dass Umweltpolitik nicht zu Einschränkungen des internationalen Handelns missbraucht werden dürfe.[7] Diese Formulierungen machen deutlich, wie schwierig es ist, gleichzeitig die beiden großen Nachhaltigkeitszielsetzungen anzugehen, da sie in hohem Maße konfliktär sind. Bis heute sind die massiven Zielkonflikte zwischen Umwelt und Entwicklung nicht aufgelöst (vgl. Kap. 2.4).

Einen weiteren Meilenstein der Nachhaltigkeitsgeschichte stellen die Millenniumsentwicklungsziele (MDGs) dar, die im Jahr 2000 von der UN verabschiedet wurden. Es handelte sich hierbei um 8 Entwicklungsziele, die bis zum Jahr 2015 erreicht werden sollten und in deren Zentrum der Kampf gegen extreme Armut stand. Es ging damit um in den Entwicklungsländern zu ergreifende Maßnahmen.

Nach verschiedenen Rio-Folgekonferenzen fand schließlich im Jahr 2012 die UN Konferenz Rio+20 erneut in Rio de Janeiro statt. Nach einer ernüchternden 20-Jahres-Bilanz wurden mit einer „*green economy*“ und „*better governance*“ zwei neue wichtige Begriffe geprägt. Zur Erreichung einer nachhaltigen Entwicklung wurde eine neue Form des Wirtschaftens, die „*Wachstum generiert, Arbeitsplätze schafft und Armut bekämpft, indem sie in das Naturkapital, von dem langfristig das Überleben unseres Planeten abhängt, investiert und es erhält*“ und „*eine Reform der internationalen Governance*“ gefordert.[8] Vor dem Hintergrund des nahenden Endes des Zeitrahmens der Millenniumsentwicklungsziele (MDGs) war ein wichtiger Beschluss von Rio+20, bis 2015 weltweit gültige Ziele für eine nachhaltige Entwicklung zu erarbeiten, die – anders als noch die MDGs - auch für die Industrieländer gelten sollten.

Gemäß diesem Beschluss wurde im September 2015 die Agenda 2030 verabschiedet, hinter der sich 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung verbergen, die sog. Sustainable Development Goals (SDGs). Die Agenda trat am 1. Januar 2016 in Kraft und hat eine Laufzeit von 15 Jahren. Im Unterschied zu den MDGs gelten die SDGs für alle Staaten der Welt. Sie sind somit die erste globale Nachhaltigkeitsagenda in der Geschichte der Menschheit, die nun auch die Industrienationen in die Verantwortung nimmt, im eigenen Land für Nachhaltigkeit zu sorgen.

---

7 Vgl. http://www.un.org/depts/german/conf/agenda21/rio.pdf (Abruf am 22.12.2016).

8 EU Kommission (2011), S. 2.

Die 17 Ziele spannen einen weiten Bogen auf. Im Einzelnen geht es für alle Menschen um die Beendigung von Armut, die Sicherung der Ernährung, Gesundheit und Wohlergehen, hochwertige Bildung, Gleichstellung der Geschlechter, sauberes Wasser und Sanitärversorgung, bezahlbare und saubere Energie, menschenwürdige Arbeit und wirtschaftliches Wachstum, resiliente Infrastruktur, nachhaltige Industrie und Innovation, weniger Ungleichheit, nachhaltige Städte und Siedlungen, verantwortungsvolle Konsum- und Produktionsmuster, Maßnahmen zum Klimaschutz, Erhalt der Ozeane, Erhalt der Vielfalt der Natur an Land, friedliche und inklusive Gesellschaften, Rechtsstaatlichkeit sowie globale Partnerschaften zur Erreichung der Ziele.

Die nachfolgende Abbildung zeigt die offizielle englischsprachige Darstellung der Nachhaltigkeitsziele der UN, die mittlerweile in vielen Kontexten, so zum Beispiel in den Unternehmen, als Bezugsrahmen verwendet wird:

Abbildung 1: Die 17 Nachhaltigkeitsziele der Agenda 2030

Quelle: United Nations (2015), im Internet unter:
http://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/.

Hinter den 17 Zielen (goals) verbergen sich nicht weniger als 169 Unterziele bzw. Zielvorgaben (targets), die die Größe der Herausforderung, die die Agen-

da 2030 unzweifelhaft darstellt, noch einmal unterstreicht. Eines steht fest: Der definierte Bezugsrahmen für alle weltweiten Nachhaltigkeitsaktivitäten der kommenden Jahre wird, auch für Unternehmen, die Agenda 2030 sein.

2.3 Die verschiedenen Dimensionen der Nachhaltigkeit

Dass unter dem Begriff der Nachhaltigkeit sehr verschiedene Anliegen subsumiert werden, verdeutlicht die Agenda 2030 auf sehr eindrückliche Weise. Ohne ihre Vorgeschichte zu kennen, würde es schwerfallen, den gemeinsamen Kern der 17 Ziele der Agenda auszumachen.

Lange bevor es die Agenda 2030 gab, wurde mit dem 3-Säulen-Modell ein Konzept geschaffen, das den mehrdimensionalen Charakter des Begriffs Nachhaltigkeit widerspiegelt. Gemäß diesem Modell sind es die drei Säulen Ökologie, Ökonomie und Soziales, die den Begriff der Nachhaltigkeit ausmachen.[9] Diese sollen ausgewogen berücksichtigt werden.[10] Das 3-Säulen-Modell findet heute einen breiten Konsens. Es wird manchmal um eine politisch-institutionelle und um eine kulturelle Dimension ergänzt.[11]

2.3.1 Die ökologische Dimension

Die ökologische Dimension ist die wohl prominenteste Dimension der Nachhaltigkeit. Viele Menschen bringen den Begriff der Nachhaltigkeit zunächst mit Fragen des Umweltschutzes, der Ressourcenschonung und des Klimawandels in Verbindung. Auch der Begriff Zukunftsfähigkeit wird häufig genannt, wiederum in Verbindung mit dem Gedanken des hierzu notwendigen Ressourcenschutzes.[12]

Zweifelsfrei liegt in der ökologischen Dimension einer der zwei entscheidenden Handlungsstränge des Nachhaltigkeitsleitbildes, was sich auch in der Agenda 2030 widerspiegelt: So sind die Ziele ‚Maßnahmen zum Klimaschutz' (SDG 13), ‚Erhalt der Ozeane' (SDG 14) und ‚Erhalt der Vielfalt der Natur an Land' (SDG 15) klare ökologische Ziele. Das Ziel ‚bezahlbare und saubere Energie' (SDG 7)

9 Vgl. Grunwald/Kopfmüller (2012), S. 54ff.
10 Vgl. von Hauff (2014), S. 12.
11 Vgl. Parodi/Banse/Schaffer (2010).
12 Dieses weit verbreitete Verständnis wurde durch zahlreiche Befragungen studentischer Gruppen immer wieder bestätigt. Wenig bekannt ist hingegen der zweite, neben dem Umweltschutz gleichberechtigte Handlungsstrang, nämlich wirtschaftliche Entwicklung.

ist neben der ökologischen Dimension zudem der ökonomischen und auch der sozialen Dimension zuzuordnen.

Die nachfolgende Abbildung strukturiert verschiedene Aspekte der ökologischen Dimension der Nachhaltigkeit. Angewendet auf das Feld der Ökonomie sollten sie alle Eingang in das wirtschaftliche Handeln finden:

Abbildung 2: Aspekte ökologischer Nachhaltigkeit

Handlungs-regeln	Gesund-erhaltung ökologischer Systeme	Beachtung der Aufnahme-fähigkeit ökologischer Systeme	Ausgewogene Nutzung regenerierbarer Ressourcen	Ausgewogene Nutzung nicht-regenerierbarer Ressourcen
Grund-strategien	Suffizienz	Effizienz	Konsistenz	
Grund-prinzipien	Verantwor-tungsprinzip	Kooperations-prinzip	Kreislauf-prinzip	Prinzip der Funktions-orientierung
Konzepte	Entstofflichung	Energie-effizienz-steigerung	Entflechtung	Entschleu-nigung

Quelle: Dyckhoff (2009), S. 49.

Die Handlungsregeln beschreiben das grundsätzliche Verhältnis, das zwischen dem Wirtschaftssystem und der Umwelt bestehen sollte. So sollte die Einflussnahme der Wirtschaft auf die verschiedenen Ökosysteme diese nicht schädigen.

Die Grundstrategien zeigen Ansätze auf, mit denen die Handlungsregeln umgesetzt werden können.

Die Grundprinzipien können als Leitlinien unternehmerischen Handelns aufgefasst werden.

Die Konzepte stellen eine weitere Systematisierung von Ansatzpunkten zur Konkretisierung einer nachhaltigen Entwicklung dar.[13]

[13] Vgl. Dyckhoff (2008), S. 49ff.

2.3.2 Die soziale Dimension

Auch die soziale Dimension der Nachhaltigkeit spiegelt sich in der Agenda 2030 wieder. So sind die ersten sechs Ziele, nämlich ‚Beendigung von Armut' (SDG 1), ‚Sicherung der Ernährung' (SDG 2), ‚Gesundheit und Wohlergehen' (SDG 3), ‚hochwertige Bildung' (SDG 4), ‚Gleichstellung der Geschlechter' (SDG 5), ‚sauberes Wasser und Sanitärversorgung' (SDG 6) sowie außerdem ‚nachhaltige Städte und Siedlungen' (SDG 11) dieser Dimension zuzuordnen. In diesen Kontext fällt auch das Ziel ‚weniger Ungleichheit' (SDG 10), selbst wenn es zugleich ein zutiefst ökonomisches Ziel ist. Soziologen haben im Rahmen von empirischen Untersuchungen in den OECD-Staaten herausgefunden, dass eine Vielzahl sozialer Parameter durch das Niveau an Ungleichheit beeinflusst wird, das in einer Gesellschaft anzutreffen ist. Dieses wird primär durch die Einkommensverteilung bestimmt. So wirkt sich eine ausgeglichene Gesellschaft positiv auf verschiedenste soziale Kenngrößen wie z. B. Gesundheit, Bildung, die Geburtenrate bei Minderjährigen, die Verbrechensrate, die Lebenserwartung und nicht zuletzt die soziale Mobilität aus.[14]

Die heutige Welt ist geprägt durch große Ungleichheit, innerhalb und zwischen Staaten, die sich zunehmend verstärkt. Sie ist die tiefe Ursache zahlreicher aktueller Konflikte und Migrationsbewegungen.

In internationaler Betrachtung geht es um die Befriedigung der Grundbedürfnisse (basic needs) aller Menschen. Im Kontext der Agenda 2030 wurde deshalb die Formulierung „*Leaving no one behind.*" geprägt. Ermöglicht werden soll dieses Anliegen durch eine nachholende wirtschaftliche Entwicklung in den Entwicklungs- und Schwellenländern.

2.3.3 Die ökonomische Dimension

Die Ziele ‚menschenwürdige Arbeit und wirtschaftliches Wachstum' (SDG 8) und ‚weniger Ungleichheit' (SDG 10) können als ökonomische Ziele im Sinne volkswirtschaftlicher Ziele bezeichnet werden.[15] Die Ziele ‚bezahlbare und saubere Energie' (SDG 7), ‚resiliente Infrastruktur, nachhaltige Industrie und Inno-

[14] Vgl. Wilkinson/Pickett (2010).

[15] Weitere volkswirtschaftliche Ziele, die im Kontext Nachhaltigkeit genannt werden, sind z.B. ‚gesunde Struktur der öffentlichen Haushalte', ‚Preisniveaustabilität', ‚ausgeglichene Wirtschaftsstruktur', ‚gleichmäßige Verteilung der Arbeit' und ‚angemessener privater Verbrauch', vgl. Diefenbacher et al. (1997).

vation‘ (SDG 9) sowie ‚verantwortungsvolle Konsum- und Produktionsmuster‘ (SDG 12) stellen Anforderungen an die Gestalt und den Output des ökonomischen Systems dar und können insofern ebenfalls als ökonomische Ziele klassifiziert werden.

Auch im Bereich des Ökonomischen gewinnt die Frage zunehmender Ungleichheit an Bedeutung. Mehr und mehr Stimmen thematisieren Wechselwirkungen zwischen Einkommensungleichheit und Wohlstand sowie Einkommensungleichheit und wirtschaftlichem Wachstum. So stellte der Internationale Währungsfond (IWF) in einer Studie von über 100 Industrie- und Schwellenländern fest, dass „*steigende Ungleichheit mit geringerer Produktionszunahme*“ verbunden ist. Die Organisation der Industrieländer OECD bezifferte die dadurch verursachten Wohlstandseinbußen allein in der Bundesrepublik auf 6% des Sozialprodukts.[16] Es mehren sich die Argumente, dass ausgeglichene Gesellschaften stabiler sind, in ökonomischer wie auch in sozialer Hinsicht.

2.4 Der schwierige Weg in die Praxis - Umsetzungsherausforderungen

Auf der Ebene der Worte ist es ein Leichtes, die verschiedenen Anliegen, die sich hinter dem Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung verbergen, nebeneinander zu stellen. Beginnt man jedoch, sich mit der Ebene der Realisierung und der Umsetzung zu beschäftigen, stößt man schnell auf prinzipielle Schwierigkeiten und Herausforderungen.

So ist es bis heute nicht gelungen nachzuweisen, dass die beiden großen Nachhaltigkeitsanliegen, Umweltschutz und wirtschaftliche Entwicklung, gleichzeitig umsetzbar sind. Die bisherige historische Erfahrung ist durchgehend die, dass wirtschaftliche Entwicklung zu Lasten der Umwelt geschieht. Wohlstand und wirtschaftliches Wachstum erfordern eine materielle Basis. Ohne Ressourcen geht es nicht. Nicht zuletzt aus diesem Grund waren es in 1972 die Industrieländer, die das Thema Umweltschutz auf die Agenda der UN-Konferenz in Stockholm setzten.

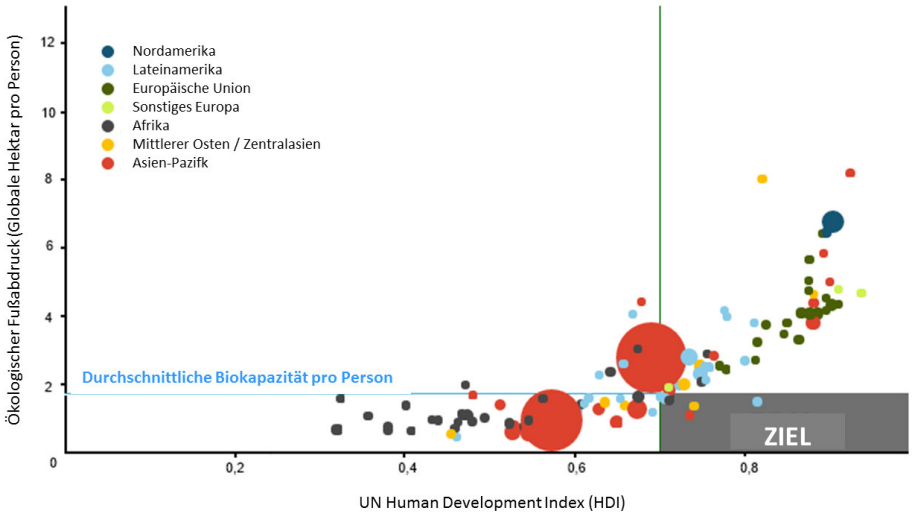
Mit Blick auf die Agenda 2030 bedeutet dies, dass sie durch massive Zielkonflikte gekennzeichnet ist. So bestehen insbesondere zwischen den ökologischen und den sozialen und wirtschaftlichen Zielen Trade-Offs. Niemand wird bestreiten, dass z. B. die Ziele ‚Maßnahmen zum Klimaschutz‘ (SDG 13) und

[16] Vgl. OECD (2015).

‚menschenwürdige Arbeit und wirtschaftliches Wachstum' (SDG 8) nicht komplementär sind. Die langen Auseinandersetzungen über den deutschen Klimaschutzplan 2050 zwischen Umwelt- und Wirtschaftsministerium untermauern dies nachdrücklich.[17]

Die nachfolgende Abbildung visualisiert den Zielkonflikt zwischen ökologischen und wirtschaftlichen bzw. sozialen Zielen, der bis heute ungelöst ist:

Abbildung 3: Nicht-Vereinbarkeit der Nachhaltigkeitsziele – Status Quo



Quelle: Global Footprint Network (2016), im Internet unter: http://www.footprintnetwork.org/en/index.php/GFN/page/human_development_index_graphic.

Die Abbildung zeigt, dass fast alle wohlhabenden Staaten - solche mit einem HDI-Wert größer 0,7 - sich durch einen zu großen ökologischen Fußabdruck auszeichnen.[18] Nur die armen Staaten weisen einen ökologischen Fußabdruck

[17] Vgl. z.B. http://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/klimaschutzplan-2050-bundesregierung-streicht-mehrere-konkrete-ziele/14509926.html (Abruf am 10.12.2016).

[18] Der HDI (Human Development Index) ist ein Indikator zur Bewertung der Wohlstandssituation eines Landes. Er berücksichtigt das Bruttoinlandsprodukt pro Kopf, die Lebenserwartung und die Dauer der schulischen Ausbildung im Land. Der ökologische Fußabdruck ist ein Indikator zur Bewertung des Ressourcenverbrauchs ei-

auf, der mit den planetaren Grenzen kompatibel ist. Lediglich eine Handvoll Staaten weist bezüglich dieser beiden Indikatoren Werte auf, die gemäß der Nachhaltigkeitsdefinition überall anzutreffen sein sollten: Einen niedrigen ökologischen Fußabdruck und zugleich einen hohen HDI-Wert.

Im Sinn der Abbildung besteht die Nachhaltigkeitsherausforderung also darin, alle Staaten der Welt durch geeignete Maßnahmen in den gekennzeichneten Zielbereich zu verschieben.

Eine bis heute weitgehend vernachlässigte Größe, die entscheidenden Einfluss auf die Erfolgsaussichten der Agenda 2030 nehmen wird, ist die Entwicklung der Weltbevölkerung. Der seit langem anhaltende Trend eines hohen Bevölkerungswachstums erschwert die zuvor beschriebene Situation weiter: Laut aktuellem UN-Weltbevölkerungsbericht drohen aus den heute gut 7,5 Milliarden Menschen bis zum Jahr 2100 10 - 12 Milliarden zu werden.[19] Eine solche Entwicklung erhöht natürlich den Druck auf die Ökosysteme. Je größer die Zahl der Menschen wird, desto höher ist der Ressourcenbedarf - dies in einer Situation, in der die Menschheit schon heute 1,6 Planeten benötigt, um ihren Ressourcenbedarf zu decken.[20] Dieser Bedarf erhöht sich noch einmal massiv, wenn das Ziel ist, dass alle Menschen in Wohlstand leben. Kein kleineres Anliegen als dieses ist aber unabdingbarer Bestandteil einer nachhaltigen Entwicklung. In diesem Sinne darf die Aufgabe der Stabilisierung der Weltbevölkerungszahl in keinem Maßnahmenkatalog zur Erreichung einer nachhaltigen Entwicklung fehlen.

Zu den prinzipiellen Schwierigkeiten, die einer erfolgreichen Umsetzung der Agenda 2030 im Wege stehen, gesellen sich weitere strukturelle Probleme. So sind die Sustainable Development Goals (SDGs) in mehrfacher Hinsicht nicht als SMARTE Ziele zu bezeichnen, die ein erfolgreiches Umsetzen eines Projekts mit klar definierten Zielen aber verlangt.[21]

Im Englischen steht der Buchstabe ‚A' für ‚accountable' und ‚assignable'. Es geht um klar geregelte Zuständigkeiten. Hier liegt ein großes Defizit der Agenda

nes Landes oder einer Person. Er gibt an, wie viel Fläche notwendig ist, um den durchschnittlichen Lebensstandard dauerhaft zu ermöglichen.

19 Vgl. UNFPA (2016).

20 Vgl. WWF (2016).

21 Hinter dem Begriff SMART verbirgt sich ein Anforderungskatalog an Projektziele, der erfüllt sein sollte, um eine erfolgreiche Umsetzung eines Projekts zu gewährleisten. So steht ‚S' für spezifisch, ‚M' für messbar, ‚A' für aktionsorientiert und akzeptiert, ‚R' für realistisch und ‚T' für terminiert.

2030. Verabschiedet von den Staaten der Welt und somit von der Politik, ist an keiner Stelle klar geregelt, wer für die Umsetzung der Ziele zuständig ist. Ist jedes Land nur für sich zuständig oder müssen die Staaten auch außerhalb des eigenen Territoriums aktiv werden? Liegt die Umsetzungsverantwortung bei der Politik oder sind auch andere Akteure gefragt? Zumindest an dieser Stelle ist klar, dass es ohne die Beiträge anderer nicht gehen wird. So wurden die Unternehmen gleich nach der Verabschiedung der Agenda 2030 von der Politik in die Pflicht genommen, ihren Beitrag zu leisten.[22] Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass es weder klare Zuständigkeiten noch Sanktionsmechanismen gibt, die greifen würden, wenn sich herausstellen sollte, dass die Ziele unerreicht bleiben.

Der Buchstabe ‚R' lässt sich im Englischen mit dem Begriff ‚resourced' in Verbindung bringen. In diesen Kontext fällt ein weiteres großes strukturelles Defizit der Agenda 2030. So ist die Finanzierungsfrage weitgehend ungeklärt. Es fehlen in großem Umfang finanzielle Ressourcen, um die so ambitionierten Ziele tatsächlich zu erreichen. Auf der UN-Konferenz zur Entwicklungsfinanzierung, die im Juli 2015 in Addis Abeba stattfand, wurde die Finanzierungslücke auf jährlich 800 - 1.200 Milliarden US-Dollar beziffert. Dort wurde auch die Formulierung „*from billions to trillions*" (dt.: „*von Milliarden zu Billionen*") geprägt.[23] Zur Finanzierung der Agenda 2030 werden pro Jahr 1.000 - 1.500 US-Milliarden Dollar benötigt. Nicht einmal ein Fünftel wird heute durch öffentliche Mittel abgedeckt. In dieser Situation setzen viele auf den Privatsektor. So fordert die OECD Investitionen in Höhe von 3,3 - 4,5 Billionen US-Dollar pro Jahr.[24] Ein Großteil dieser Gelder wird vom Privatsektor kommen müssen.

[22] Vgl. z.B. http://www.n-tv.de/politik/Merkel-sieht-Wirtschaft-in-der-Pflicht-article16019106.html (Abruf am 10.12.2016).
[23] Vgl. World Bank (2015).
[24] Vgl. OECD (2016b), S. 17.

3 Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE)

Das vorherige Kapitel hat gezeigt, dass Nachhaltigkeit in ihrer Vielschichtigkeit ein hochkomplexes Themengebiet darstellt. Es ist keineswegs sichergestellt, dass eine nachhaltige Entwicklung gelingen wird, obwohl sie sicher im Sinne der großen Mehrheit der Menschen wäre. Gründe mögen die hohe Komplexität der Verhältnisse und die zahlreichen Interdependenzen sein, die man überblicken und verstehen muss, um überhaupt zielgerichtete Maßnahmen in Richtung einer nachhaltigen Entwicklung ergreifen zu können. Die vor der Menschheit liegenden Herausforderungen werden nur von solchen Menschen bewältigt werden können, die eine breite Bildung, ein fundiertes Verständnis der Gesamtzusammenhänge und eine positive Vision der Zukunft mitbringen.

Dass Nachhaltigkeit Gegenstand von Bildung auf allen Ebenen werden sollte, wurde schon auf der Rio+10 Konferenz im Jahr 2002 in Johannesburg thematisiert. Auf dieser Konferenz wurde für die Jahre 2005 - 2014 eine Weltdekade „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ ausgerufen, in Verbindung mit einer Resolution, das Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung weltweit in allen Bereichen der Bildung zu verankern.

In Deutschland wurde die Deutsche UNESCO-Kommission (DUK) mit der Umsetzung der UN-Dekade beauftragt, die im Jahr 2015 nach ihrem Ende durch ein Weltaktionsprogramm Bildung für nachhaltige Entwicklung ihre inhaltliche Fortführung fand. Seit Anfang 2016 gibt es in Deutschland einen Nationalen Aktionsplan BNE. Unter einer Nationalen Plattform als oberstem Lenkungsgremium arbeiten verschiedene Fachforen für frühkindliche Bildung, Schule, berufliche Bildung, Hochschule, informelles und non-formales Lernen sowie Jugend und Kommunen.[25]

Dass Nachhaltigkeit natürlich auch ein Thema der akademischen Ausbildung sein muss, untermauerte die Hochschulrektorenkonferenz (HRK) gemeinsam mit der Deutschen UNESCO-Kommission in ihrer Erklärung zur Hochschulbildung für nachhaltige Entwicklung bereits im Jahr 2010.[26]

So heißt es dort, dass *„den Hochschulen bei der Verwirklichung nachhaltiger Entwicklung eine herausragende Bedeutung zukommt.“* Weiter heißt es: *„Die Hochschulen als Bildungsstätten für die zukünftigen Entscheidungsträger […]*

[25] Vgl. http://www.bne-portal.de/ (Abruf am 4.1.2017).

[26] Vgl. Hochschulrektorenkonferenz, Dt. UNESCO Kommission (2010), im Internet unter: https://www.unesco.de/fileadmin/medien/Dokumente/Bibliothek/Hochschulen_und_Nachhaltigkeit_HRK_DUK.PDF (Abruf: 10.12.2016).

haben hierbei eine besondere Verantwortung und spielen eine entscheidende Rolle: Sie legen Grundlagen, indem sie in Lehre und Studium Kenntnisse, Kompetenzen und Werte vermitteln […], die für die Gestaltung nachhaltiger Entwicklung nötig sind." [27]

Der weitüberwiegende Teil der Entscheidungsträger und Führungskräfte in den Unternehmen absolviert zuvor ein wirtschaftswissenschaftliches Studium. Vor diesem Hintergrund erscheint gerade für die wirtschaftswissenschaftlichen Studiengänge die Notwendigkeit besonders groß, Nachhaltigkeit zu einem zentralen Element der Ausbildung zu machen und Kenntnisse und Kompetenzen zu vermitteln, die die Absolventen später in die Lage versetzen, die Komplexität der Herausforderung Nachhaltigkeit zu erkennen, kluge Kooperationen einzugehen und zukunftsfähige Entscheidungen im Sinne ihrer Unternehmen, aber auch im Sinne der Gesellschaft und der Umwelt zu treffen.[28]

Zieht man nun noch in Betracht, dass den Unternehmen in der letzten Zeit zunehmend mehr Verantwortung beigemessen wird, zu einer nachhaltigen Entwicklung beizutragen, und sie zunehmend gefordert werden, von der Politik aus verschiedensten Gründen nicht zu leistende Beiträge zu liefern (vgl. Kap. 4), unterstreicht dies umso mehr, dass der Nachwuchs bereits im Studium auf diese steigenden Anforderungen vorbereitet werden sollte.

[27] Ebd.
[28] Vgl. hierzu auch Heinemann/Krol (2011).

4 Zur Notwendigkeit des Zusammenspiels unterschiedlicher Akteure für eine nachhaltige Entwicklung

In diesem Kapitel wird das Zusammenspiel unterschiedlicher Akteure für eine nachhaltige Entwicklung beleuchtet. Insbesondere geht es um die Interaktion von Staat und Markt bzw. von Politik und Unternehmen. Dabei wird zunächst auf die prinzipielle Rolle der Akteure eingegangen und im Anschluss daran die aktuelle Situation beleuchtet, in der sich die Akteure befinden.

4.1 Die Politik

Zunächst wird mit der Politik der Akteur betrachtet, in dessen Umfeld das Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung entstand. Die Rolle, die die Politik für eine nachhaltige Entwicklung spielt bzw. spielen sollte, kann kaum hoch genug eingeschätzt werden.

4.1.1 Die prinzipielle Rolle der Politik

Die zentrale Aufgabe der Politik besteht darin, die Rahmenbedingungen bzw. die Spielregeln des ökonomischen Geschehens festzulegen. Sie legt fest, unter welchen Regeln der Wettbewerb im Markt stattfindet. Damit ist die Politik für die Effektivität („*Die richtigen Dinge tun.*“) zuständig. Diese Aufgabe kann in ihrer Bedeutung kaum unterschätzt werden, denn mit der Definition der Spielregeln wird der Charakter des ‚Spiels’ festgelegt.

Hilfreich für das Verständnis ist ein Exkurs in die Welt des Sports, denn dort stößt man auf eine Analogie: Auch im Sport sind es die Regeln, die den Charakter und die wesentlichen Merkmale einer Sportart ausmachen. So ist z. B. die Abseitsregel im Fußball eine maßgebliche Einflussgröße auf die Art des Spiels, das entsteht. Die Regel beeinflusst das Verhalten der Spieler.

In gleicher Weise lässt sich durch die politische Regelsetzung das Verhalten der Marktakteure beeinflussen. Die Politik kann sich hierzu verschiedener Instrumente bedienen.

Im Kontext Nachhaltigkeit stellt die Umweltpolitik ein wichtiges Politikfeld dar. Anhand dieses Beispiels wird erläutert, auf welche Instrumente die Politik zurückgreifen kann, um die Wirtschaftsakteure zu einem umweltfreundlichen Verhalten zu bewegen. Die nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick über das umweltpolitische Instrumentarium der Politik:

Abbildung 4: Umweltpolitisches Instrumentarium

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Dyckhoff (2015), S. 77.

Zu unterscheiden sind ordnungsrechtliche und marktwirtschaftliche Instrumente. Bei den ordnungsrechtlichen Instrumenten handelt es sich um strikte Verhaltensvorschriften in Form von Ge- und Verboten. Diese können z. B. in einzuhaltenden Grenzwerten bzgl. bestimmter Emissionen bestehen. Im Falle der Nichteinhaltung werden Sanktionen wirksam. Als marktwirtschaftliche Instrumente werden monetäre Anreize bezeichnet, die den Akteuren einen Verhaltensspielraum lassen. So belohnt die Politik umweltfreundliches Verhalten, z. B. durch eine entsprechende Subvention, und verteuert umweltschädigendes Verhalten, z. B. durch die Erhebung von Abgaben. Ein aktuelles Thema sind die Diskussionen über die Einführung eines in Breite wirksamen CO_2-Preises bzw. einer in Breite wirksamen CO_2-Steuer.[29]

Dieses Beispiel zeigt, dass die Politik über sehr differenzierte Möglichkeiten verfügt, das Marktgeschehen zu beeinflussen. Sie kann Ge- und Verbote aussprechen, erwünschtes Verhalten befördern und nicht erwünschtes Verhalten erschweren.

[29] Vgl. z.B. die Rede des früheren Bundespräsidenten Horst Köhler zum 25-jährigen Bestehen der Deutschen Bundesstiftung Umwelt (DBU) im Dezember 2016, im Internet unter: http://www.horstkoehler.de/reden-texte/die-grosse-transformation-in-zeiten-des-unbehagens/ (Abruf am 20.12.2016).

Beschäftigt man sich mit dem Themenbereich Nachhaltigkeit, stellt man fest, dass es sich um ein Feld mit hohem Regulierungsbedarf handelt, geht es doch um die Verankerung des Schutzes der Umwelt und um die Einhaltung sozialer Anliegen. Die Erfahrung zeigt, dass beide Themenfelder keine ‚Selbstläufer' sind.[30]

Der von Homann und Blome-Drees formulierte Hauptsatz der Wirtschaftsethik bringt die in diesem Kontext wünschenswerte Rolle der Politik wie folgt auf den Punkt:

Der systematische Ort der Moral in einer Marktwirtschaft ist die Rahmenordnung.[31]

Gemäß diesem Hauptsatz sollte die Rahmenordnung von der Politik so gestaltet werden, dass alle moralischen Ansprüche, also z. B. alle Nachhaltigkeitsanliegen, in ihr verankert sind. Eine solche Situation würde es den wirtschaftlichen Akteuren insofern einfach machen, als dass sie alleine durch Beachtung und Einhaltung der für alle gültigen Rahmenordnung moralisch und im Sinne der Nachhaltigkeit handeln würden. Die Frage weitergehender moralischer Verantwortung würde sich ihnen somit nicht stellen.

4.1.2 Die aktuelle Situation der Politik

Die Politik befindet sich in Zeiten der Globalisierung in keiner einfachen Situation. Während sich die Ökonomie in den vergangenen Jahrzehnten stark globalisiert hat, ist die entscheidende politische Ebene immer noch die des Nationalstaats. Gleiches gilt für das Rechtssystem. In einer Welt, in der praktisch alle Unternehmen in globale Wertschöpfungsketten eingebunden sind, ist das Prinzip der nationalen Souveränität der Staaten bis heute entscheidend für die Reichweite der Politik.

Eine solche Situation führt zu Regulierungsdefiziten. So gibt es für die Ausgestaltung globaler Wertschöpfungsketten keine einheitlichen Regeln. Es gilt das Gesetz des jeweiligen Nationalstaats, was sich immer wieder als strukturelles Problem erweist. Wie verhält sich z. B. ein Unternehmen, das in seinem Ursprungsland einer strengen Umweltgesetzgebung unterworfen ist und dort hohe Umweltauflagen erfüllen muss, wenn es in einem asiatischen Land ohne entsprechende Gesetzgebung einen neuen Standort aufbauen möchte?

[30] Vgl. Herlyn/Radermacher (2014), S. 14ff.
[31] Homann/Blome-Drees (1992), S. 35 und 126.

Auf der nationalstaatlichen Ebene ist die Politik handlungsfähig. So konnte z. B. ein Land wie Deutschland in den vergangenen Jahrzehnten für sein Territorium eine Umweltgesetzgebung entwickeln, die dazu geführt hat, dass viele Umweltprobleme der Vergangenheit gelöst werden konnten. Dass Flüsse wie der Rhein heute wieder zahlreiche Fischarten beheimaten, die eine Zeitlang verschwunden waren, ist nicht zuletzt einer strengeren Umweltgesetzgebung zu verdanken.

Die heutige Situation ist jedoch dadurch geprägt, dass die Welt mit zahlreichen globalen Problemen konfrontiert ist. Zu nennen ist hier z. B. der durch die Verbrennung fossiler Energieträger verursachte Klimawandel. Dieses Problem ist auf nationalstaatlicher Ebene nicht zu lösen.

Die globalisierte Ökonomie und die Existenz zahlreicher globaler Probleme bringen die Politik in ein nur schwer auflösbares Dilemma, das in der Literatur als ‚Trilemma der Globalisierung' beschrieben wird.[32] Die nachfolgende Abbildung veranschaulicht das hinter diesem Dilemma liegende strukturelle Problem, mit dem die Politik heute konfrontiert ist:

Abbildung 5: Das Trilemma der Globalisierung

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Rodrik (2011).

[32] Vgl. Rodrik (2011), S. 241ff.

Die Hauptaussage des Trilemmas der Globalisierung ist, dass Globalisierung, nationale Souveränität und Demokratie nicht gleichzeitig möglich sind. In einer globalisierten Welt mit national souveränen Staaten bleibt letztlich die Demokratie auf der Strecke. Diese übersetzt sich in politische Machtlosigkeit, weil keine Mechanismen existieren, politische Lösungen im Sinne der Mehrheit der Menschen herbeizuführen.

Drei aktuelle Themen von globaler Relevanz verdeutlichen die hohe praktische Relevanz des Dilemmas. In allen drei Fällen tut sich die Politik enorm schwer, Lösungen für drängende Fragen zu finden. Im Umweltbereich sind die langen zähen Verhandlungen über mehrere Jahre zu nennen, die erforderlich wären, um schließlich doch zu einem neuen Klimavertrag zu kommen. Eine Lösung war nur über das mühsame Ausverhandeln eines Kompromisses möglich, dem – bei völlig unterschiedlichen Interessenlagen – alle zustimmen konnten. Es ist wenig überraschend, dass der gefundene Kompromiss nur einen Teil der Lösung zur Erreichung des sog. 2°C-Ziels darstellt.[33]

Zwei bisher ungelöste globale Themen sind die Regulierung der globalen Finanzmärkte und die Besteuerung global operierender Konzerne. In beiden Fällen bräuchte es Lösungen auf der globalen Ebene. Völlig unterschiedliche nationale Interessenlagen erschweren auch hier eine Einigung.

Die beschriebenen Beispiele machen deutlich, dass eine politische Lösung nachhaltigkeitsrelevanter Fragen auf der Ebene des Nationalstaates ebenfalls unmöglich ist. Eine Verschärfung der Regeln alleine auf dem eigenen Territorium würde sich sofort in einen Wettbewerbsnachteil gegenüber all den Staaten übersetzen, die keine entsprechenden Regeln umsetzen. Dies zeigt auch die Ende 2016 nur mühsam erzielte Einigung bezüglich des Nationalen Aktionsplans Wirtschaft und Menschenrechte.[34]

Zusammenfassend bleibt die Erkenntnis, dass die Politik angesichts unterentwickelter globaler Entscheidungsfindungsmechanismen in einer misslichen Lage ist. Dies in einer Situation, in der in einer immer stärker global vernetzten Welt dringend Lösungen für die zahlreichen globalen Herausforderungen unserer Zeit benötigt werden.

---

[33] Das Ziel der Staaten der Welt ist es, die globale Erwärmung auf weniger als 2°C gegenüber dem vorindustriellen Zeitalter zu begrenzen.

[34] Vgl. https://www.taz.de/Aktionsplan-Wirtschaft--Menschenrechte/!5366903/ (Abruf am 27.12.2016).

Die aktuell in vielen europäischen Ländern zu beobachtenden Tendenzen des Rückzugs auf die nationalstaatliche Ebene, aber auch das sog. „postfaktische" Zeitalter, in dem oftmals nicht mehr Fakten, sondern Gefühle und Stimmungen die Grundlage für die Entscheidungen der Menschen darstellen, erschweren die Ausgangssituation der Politik, in schwierigen Zeiten langfristig richtige Entscheidungen im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung durchzusetzen.

4.2 Die Unternehmen

Der zweite wichtige Akteur im Kontext einer nachhaltigen Entwicklung sind die Unternehmen. So war es ein wegweisender Schritt, dass im Jahr 1992 der World Business Council for Sustainable Development (WBSCD) gegründet wurde. Die Gründer wollten sicherstellen, dass auch diese Akteursgruppe bei der so wichtigen UN-Konferenz in Rio, bei der das Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung geprägt wurde, eine Stimme hatte. Schon damals sprach der Initiator von der „*inescapable role*", die Unternehmen für eine nachhaltige Entwicklung würden spielen müssen.[35] Wie auch im vorhergehenden Kapitel wird zunächst die prinzipielle Rolle der Unternehmen beschrieben, bevor anschließend ihre aktuelle Situation thematisiert wird.

4.2.1 Die prinzipielle Rolle der Unternehmen

Die primäre Aufgabe der Unternehmen ist die Hervorbringung von Gütern und Dienstleistungen zur Befriedigung der in der Gesellschaft bestehenden unbegrenzten Nachfrage. Sie verfolgen dabei das Ziel, Gewinne zu erwirtschaften. Durch die Aktivitäten der Unternehmen entstehen neue Werte, man spricht auch von Wertschöpfung. Wertschöpfung ist die Voraussetzung für das Entstehen von Wohlstand.

Unternehmen agieren in einem marktwirtschaftlichen Umfeld unter Wettbewerbsbedingungen. Sie müssen in einem Konkurrenzumfeld bestehen und sich gegenüber Wettbewerbern behaupten. Sie bewegen sich außerdem in einer Welt der Knappheit. Die für die Wertschöpfung benötigten Inputs (Produktionsfaktoren) sind nur in begrenztem Umfang vorhanden.

Diese Ausgangssituation führt fast zwangsläufig zum sog. ökonomischen Prinzip bzw. Rationalprinzip, das die Unternehmen in ihren Entscheidungen und

[35] Schmidheiny (1992), S. xif.

Aktivitäten leitet. Man kann das Maximum- und das Minimumprinzip unterscheiden. Das Maximumprinzip besagt, dass bei gegebenem Mitteleinsatz bzw. Input das Ergebnis bzw. der Output zu maximieren ist. Das Minimumprinzip besagt, dass bei gegebenem Ergebnis bzw. Output der Mitteleinsatz bzw. Input zu minimieren ist.[36]

Das ökonomische Prinzip fordert damit eine möglichst hohe Effizienz. Effizienz ist in den Wirtschaftswissenschaften definiert als Quotient zwischen Ergebnis und Aufwand. Sie zu gewährleisten ist die Aufgabe der Unternehmen.

Wurde die Politik zuvor als Ort der Effektivität („*Die richtigen Dinge tun.*“) beschreiben, sind die Unternehmen bzw. der Markt also der Ort der Effizienz („*Die Dinge richtig tun.*“).

Auch hier ist ein Blick in die Welt des Sports hilfreich für das Verständnis: Es ist der Wettkampf bzw. der Wettbewerb, der die besten sportlichen Leistungen hervorbringt. Genauso wie der Wettbewerb im Markt die Effizienz der Unternehmen hervorbringt. Die Knappheit der Güter und die unbegrenzte Nachfrage unterstützen dies.

4.2.2 Die aktuelle Situation der Unternehmen

Die Unternehmen sind heute mit einer Situation konfrontiert, in der es offensichtlich ist, dass die Politik aus strukturellen Gründen Schwierigkeiten hat, die Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass sie eine nachhaltige Entwicklung befördern. Die Politik selber ist sich dessen bewusst und genauso entgeht es vielen Unternehmensverantwortlichen nicht, dass die Lage ernst ist.

Hinzu kommt ein wachsender Druck aus den Teilen der Bevölkerung, die sich über die missliche Lage der Politik in diesem Themenfeld bewusst sind, und deshalb von den Unternehmen fordern, dass sie sich stärker als bisher für eine nachhaltige Entwicklung einsetzen.

Die Unternehmen finden sich damit in einer Situation wieder, in der aus vielerlei Gründen auf sie gesetzt wird und große Erwartungen an ihr Handeln bestehen. Die zuvor beschriebene Handlungsunfähigkeit der Politik, die bestehenden Regulierungsdefizite, insbesondere auf der globalen Ebene, der vermehrte Druck aus Teilen der Bevölkerung, alle diese Punkte führen dazu, dass die Unternehmen stärker in die Verantwortung genommen werden.

[36] Vgl. Schierenbeck et al. (2012), S. 5.

Der von Homann und Blome-Drees formulierte Hauptsatz der Unternehmensethik beschreibt sehr treffend die Situation, in der sich die Unternehmen heute befinden:

Die […] Legitimationsverantwortung […] fällt bei Defiziten in der Rahmenordnung an die Unternehmen zurück.[37]

Dieser Satz thematisiert genau die Herausforderung, vor der die Unternehmen in der heutigen Zeit stehen, und die Verantwortung, die ihnen übertragen wird: Da wir heute weit davon entfernt sind, dass alle moralischen Ansprüche bzw. Nachhaltigkeitsanliegen in der Rahmenordnung verankert sind, fällt die Notwendigkeit, das eigene Handeln moralisch zu rechtfertigen und entsprechend aktiv zu werden, auf die Ebene des einzelnen Unternehmens zurück. Ein Unternehmen muss also sehr häufig – insbesondere dann, wenn es um globale Wertschöpfungsketten geht - selbst entscheiden und gegenüber anderen rechtfertigen, wie es mit den aus der Geschäftstätigkeit resultierenden sozialen und ökologischen Fragestellungen umgeht und ob sein Handeln moralisch vertretbar ist.

Diese Zusammenhänge sind auch der Grund für das immer mehr an Bedeutung gewinnende Themenfeld Corporate Social Responsibility (CSR).

Die Unternehmen sind also in die Pflicht genommen, sich über gesetzliche Anforderungen hinaus für eine nachhaltige Entwicklung einzusetzen. Sie müssen dies in einer Welt tun, in der sich die große Mehrheit der Unternehmen in einem harten Wettbewerb mit Konkurrenten befindet. Man muss selber ökonomisch erfolgreich sein, um nicht der Gefahr ausgesetzt zu sein, von der Konkurrenz übernommen zu werden. Diese Konstellation bringt die Unternehmen in ein Dilemma. Die Frage, ob man sich freiwillig über das gesetzlich Geforderte hinaus für Nachhaltigkeit einsetzt, bringt die Unternehmen in eine Situation, die vieles mit der Situation der beiden Gefangenen im Kontext des sog. Gefangenendilemmas gemeinsam hat. Das Gefangenendilemma ist eines der bekanntesten Spiele aus der Spieltheorie.[38]

---

[37] Homann/Blome-Drees (1992), S. 35 und 126.

[38] Das Gefangenendilemma ist ein Zwei-Personen-Nicht-Nullsummenspiel, das zeigt, dass in einer nicht kooperativen Welt individuell rationales Verhalten häufig zu suboptimalen Ergebnissen führt, vgl. http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/gefangenendilemma.html (Abruf: 5.12.2016)

Die nachfolgende Abbildung visualisiert im Hintergrund das klassische Gefangenendilemma und im Vordergrund seine Übertragung auf eine Situation, in der zwei Unternehmen unabhängig voneinander entscheiden müssen, ob sie freiwillig mehr Maßnahmen für eine nachhaltige Entwicklung ergreifen oder nicht:

Abbildung 6: Gefangenendilemma-Situation der Unternehmen

		Gefangener B	
		Bestreiten	Zugeben
Gefangener A	Bestreiten	-2 (-2)	-10 (0)
	Zugeben	0 (-10)	-7 (-7)

		Unternehmen B	
		Einsatz f. Nachhaltigkeit	**Kein Einsatz f. Nachhaltigkeit**
Unternehmen A	**Einsatz f. Nachhaltigkeit**	**+ / +**	**- / +**
	Kein Einsatz f. Nachhaltigkeit	**+ / -**	**- / -**

Quelle: Eigene Abbildung.

In der dargestellten Situation wird die große Mehrheit der Unternehmen zu der Entscheidung kommen, sich nicht über das gesetzlich Geforderte hinaus für Nachhaltigkeit einzusetzen. Die Unternehmen sind nämlich damit konfrontiert, dass mehr Nachhaltigkeit in der Regel höhere Kosten verursacht. So ist es sicher unter heutigen Kostenstrukturen teurer, ein Produktionswerk mit hohen Umweltschutzvorkehrungen zu errichten und damit keine Umweltbelastungen hervorzurufen oder anstelle von Kindern Erwachsene zu auskömmlichen Löhnen zu beschäftigen. Dies liegt daran, dass heute viele Kosten externalisiert sind. Dies gilt insbesondere für ökologische und soziale Kosten, also z. B. für (Folge-)kosten der Umweltbelastung oder (Folge-)kosten schlechter Arbeitsbedingungen. Diese werden an die Allgemeinheit bzw. an Dritte übertragen.[39] Der Ansatz der Internalisierung externer Kosten in einer Weise, dass Preise die

[39] Vgl. http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/4544/externe-kosten-v12.html (Abruf am 5.12.2016).

ökologische und die soziale Wahrheit sagen, wird an vielen Stellen als wichtiges Element einer nachhaltigen Wirtschaftsweise angesehen.[40]

Um also im Wettbewerb keinen Kostennachteil hinnehmen zu müssen, werden sich beide Unternehmen gegen freiwillige Maßnahmen für mehr Nachhaltigkeit entscheiden, obwohl diese Entscheidung – insbesondere in langfristiger Perspektive – sicher nicht die optimale ist.

Die beschriebene Gefangenendilemmasituation charakterisiert die prinzipielle Problemlage, in der sich die weitüberwiegende Zahl der Unternehmen befindet. Und so ist es wenig überraschend, dass sie immer wieder thematisiert wird.

So machte der Rat für nachhaltige Entwicklung in 2013 unter dem Titel „Nachhaltigkeitsmanager rufen nach der Politik“ auf eine Studie von Accenture und dem UN Global Compact aufmerksam, die zu dem Ergebnis kam, dass die Nachhaltigkeitsbemühungen der Unternehmen ins Stocken geraten seien.[41] Weitere Fortschritte seien unwahrscheinlich, solange es keine strukturellen Veränderungen in den globalen Märkten gibt.[42] Strukturelle Veränderungen bedeuten hier nichts anderes als Veränderungen auf der Ebene der Regulierung. Bestätigt wurde diese Aussage jüngst von der Tchibo-Geschäftsleitung, die im Rahmen der Vorstellung ihrer Nachhaltigkeitsbilanz der letzten 10 Jahre darauf hinwies, dass Tchibo bei der Verfolgung von Nachhaltigkeitsanliegen als Einzelunternehmen immer mehr an finanzielle und politische Grenzen stoße.[43]

George Soros, ein bekannter amerikanischer Investor, nennt die Gefangenendilemmasituation der Unternehmen als Grund dafür, dass diese für Rahmenbedingungen eintreten sollten, die den wirtschaftlichen Interessen entgegenstehen, Nachhaltigkeit jedoch befördern.[44]

Wie zuvor angedeutet, gibt es einige Unternehmen, die nicht vom beschriebenen Gefangenendilemma betroffen sind, obwohl auch sie unter Wettbewerbsbedingungen agieren. Hier sollten zwei Gruppen unterschieden werden.

Zu nennen sind zum einen die sog. Hidden Champions. Es handelt sich hierbei um größere Unternehmen, die in ihrer Branche Marktführer sind, inhabergeführt

---

40 Vgl. WBCSD (2010), S. 12.

41 Vgl. http://www.nachhaltigkeitsrat.de/aktuelles/interviews/detailansicht/artikel/nachhaltigkeitsmanager-rufen-nach-der-politik/ (Abruf am 5.12.2016).

42 Vgl. Accenture/UN Global Compact (2013), S. 11ff.

43 Vgl. http://umweltdialog.de/de/csr-management/nachhaltigkeitsberichte/2016/Tchibo-legt-Nachhaltigkeitsbericht-2015-vor.php (Abruf am 2.1. 2017).

44 Vgl. OECD (2016a), Vorwort.

sind und in einer breiten Öffentlichkeit wenig bekannt sind. Derartige Unternehmen sind aus ihrer Wettbewerbsposition heraus in der Lage, auskömmliche Preise durchzusetzen. Dies ist in Kombination mit einer in der Regel bestehenden langfristig orientierten mittelständischen Geschäftspolitik eine gute Voraussetzung dafür, im Sinne der Nachhaltigkeit besonders positive Kräfte entfalten zu können.[45] Als Beispielunternehmen sei der Prüfmaschinenhersteller Zwick-Roell genannt, der nicht nur auf seiner Homepage über seine umfangreichen Nachhaltigkeitsaktivitäten berichtet.[46]

Zum anderen gibt es auch solche Unternehmen, für die Nachhaltigkeit das entscheidende Differenzierungsmerkmal gegenüber der Konkurrenz darstellt. Für solche Unternehmen ist es geradezu die Erfolgsvoraussetzung, dass sie in ihren Wertschöpfungsketten auf hohe ökologische und soziale Standards achten. Derartige Unternehmen sind heute deshalb im Markt erfolgreich, weil es eine bestimmte Konsumentengruppe gibt, die genau dies verlangt und honoriert. Es handelt sich um die sog. LOHAS, Menschen mit einem Lifestyle of Health and Sustainability. Sie zeichnen sich durch ein hohes Gesundheitsbewusstsein, eine Ausrichtung ihres Lebens an Prinzipien der Nachhaltigkeit, ein hohes Bildungsniveau und insbesondere durch eine hohe Kaufkraft aus. Ohne eine solche sind Produkte, die unter Einhaltung hoher Nachhaltigkeitsstandards entstanden sind, nicht erschwinglich. Als Beispielunternehmen sei der Hersteller von Outdoor-Ausrüstung VAUDE genannt, der sich nicht nur auf seiner Homepage als nachhaltig innovatives Unternehmen darstellt.[47]

4.3 Die Verbraucher

Neben der Politik und den Unternehmen nehmen natürlich auch die Menschen, die im Kontext des ökonomischen Systems die Rolle der Verbraucher bzw. Kunden einnehmen, Einfluss auf das Geschehen. Sie sind der dritte zu betrachtende Akteur, wenn es um eine nachhaltige Entwicklung geht. Wie auch im vorhergehenden Kapitel wird zunächst die prinzipielle Rolle dieser Gruppe beschrieben, bevor anschließend die aktuelle Situation der Verbraucher thematisiert wird.

---

45 Vgl. Gerth et al. (2013), S. 16ff.
46 Vgl. https://www.zwick.de/umwelt-soziales (Abruf am 5.12.2016).
47 Vgl. http://www.vaude.com/ (Abruf am 5.12.2016).

4.3.1 Die prinzipielle Rolle der Verbraucher

In den vergangenen Jahrzehnten haben sich die Märkte immer mehr von Angebotsmärkten zu Nachfragemärkten bzw. von Verkäufermärkten zu Käufermärkten entwickelt.[48] War die durch Knappheit geprägte Vergangenheit häufig dadurch charakterisiert, dass Anbieter von Gütern wegen der großen Nachfrage und des knappen Angebots eine starke Position hatten (Verkäufermärkte), änderte sich das prinzipielle Kräfteverhältnis in den Märkten im Laufe der Zeit sehr grundlegend. Weil das Güterangebot immer größer und vielfältiger wurde, war der Käufer immer mehr in der Position, aus einem großen Angebot frei auswählen zu können, was seine Position enorm stärkte (Käufermärkte). Der über die letzten Jahrzehnte zu beobachtende Anstieg des für Konsum verfügbaren Einkommens bestärkt diese Verschiebung der Kräfteverhältnisse.

Auch heute sind die Absatzmärkte geprägt durch ein Überangebot an Produkten und Dienstleistungen. Unternehmen investieren im Rahmen ihrer Marketingaktivitäten große Summen in die Verkaufsförderung. In einem solchen Umfeld ist die prinzipielle Macht der Verbraucher erheblich. Durch ihr Kaufverhalten haben sie die Möglichkeit, Einfluss auf die Unternehmen auszuüben und diese sogar dahingehend zu beeinflussen, dass sie die von ihnen angebotenen Produkte und Dienstleistungen an die Kundenbedürfnisse anpassen.

Vor diesem Hintergrund nehmen die Verbraucher grundsätzlich auch im Kontext der Beförderung einer nachhaltigen Entwicklung eine nicht unbedeutende Rolle ein. Wenn eine kritische Masse an Verbrauchern nachhaltige Produkte und nachhaltige Wertschöpfungsketten verlangt, entfaltet dies eine Wirkung auf die Unternehmen und auf die Ausgestaltung ihrer Geschäftstätigkeit.

4.3.2 Die aktuelle Situation der Verbraucher

Aufgrund ihrer Inhomogenität muss die Gruppe der Verbraucher differenziert betrachtet werden. Das Marketing unterscheidet deshalb verschiedene Verbraucher- bzw. Konsumententypen.[49]

Im Kontext des Themas Nachhaltigkeit spielen die sog. LOHAS eine zentrale Rolle. LOHAS sind Verbraucher mit einem Lifestyle of Health and Sustainability. Sie möchten gut leben und zeichnen sich durch ein hohes Gesundheitsbe-

[48] Vgl. Irgel (2004), S. 393ff.
[49] Vgl. Meffert et al. (2015), S. 185ff.

wusstsein sowie durch eine hohe Affinität zum Thema Nachhaltigkeit aus, die sich in ihrer Lebensgestaltung niederschlägt. In der Regel verfügen die LOHAS über ein überdurchschnittliches Ausbildungsniveau und ein überdurchschnittliches Einkommen. Eine Untergruppe der LOHAS sind die LOVOS, die ein Lifestyle of Voluntary Simplicity prägt. Sie sind damit Verfechter des Suffizienzgedanken.[50]

Im Jahr 2015 machten die LOHAS 15,1% aller Verbraucher aus. Weitere 12,7% sahen die LOHAS als Vorbild, richteten ihr Verbraucherverhalten jedoch nicht entsprechend aus.[51] Legt man diese Statistik zugrunde, spielt das Thema Nachhaltigkeit für annähernd 75% der Verbraucher keine bedeutende Rolle.

Es gibt Stimmen, die den LOHAS die Fähigkeit zur „*Moralisierung der Märkte*" zusprechen.[52] Angesichts der überschaubaren Größe dieser Verbrauchergruppe sind jedoch Zweifel angebracht, ob tatsächlich eine derartige Breitenwirkung erwartet werden kann. Die LOHAS, insbesondere die mit hoher Kaufkraft, erfüllen allerdings eine wichtige Rolle als Kunden solcher Unternehmen, die bewusst auf Nachhaltigkeit setzen. So können diese zu Vorreitern und Pionieren der Nachhaltigkeit werden und Standards setzen, die vielleicht irgendwann für alle verbindlich werden.

Eine Auseinandersetzung mit der weitüberwiegenden Mehrheit der Verbraucher, für die Nachhaltigkeit keine besondere Rolle spielt, zeigt, dass die Gründe vielfältig sind. Es zeigt sich – wie auch im Falle der Unternehmen – dass es mit Schwierigkeiten behaftet ist, auf Individualethik zu setzen. So stößt man auf zumindest drei Ursachen für die breite Nichtbeschäftigung mit Fragen der Nachhaltigkeit. Zu nennen sind zum einen Nichtwissen oder Gleichgültigkeit. Menschen, die sich der Problematik bewusst sind, und dennoch nicht entsprechend handeln, nennen immer wieder die mangelnde Transparenz in globalen Wertschöpfungsketten als Ursache dafür, nicht aktiv zu werden. Selbst die zahlreichen mittlerweile existierenden Siegel, die eigentlich für mehr Klarheit sorgen sollen, lassen viele Konsumenten überfordert zurück. Nicht zu unterschätzen sind schließlich die Folgen der zunehmenden Ungleichheit innerhalb der Gesellschaft, die einhergeht mit Kaufkraftverlusten vieler Menschen und weit verbreiteten Abstiegsängsten in der Mittelschicht. In einem solchen Umfeld ist es

50 Eine suffiziente Lebensweise ist gekennzeichnet durch Selbstbegrenzung und Entschleunigung sowie Konsumverzicht und Entkommerzialisierung.

51 Vgl. https://de.statista.com/statistik/daten/studie/270686/umfrage/haushalte-mit-umwelt-und-sozialethischer-konsumhaltung-in-deutschland/ (Abruf am 4.1.2017).

52 Vgl. Stehr/Adolf (2014), S. 58ff.

nicht überraschend, dass Nachhaltigkeit und die Folgen des eigenen Konsums an anderen Stellen der Erde nicht oberste Priorität haben. Eher versuchen die Menschen, durch möglichst preisgünstiges Einkaufen ihren Lebensstandard zu erhalten, was in der Regel gerade nicht positiv im Sinne der Nachhaltigkeit wirkt.[53]

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Verbraucher eine sehr bedeutende Rolle für eine nachhaltige Entwicklung spielen könnten, die sie in Teilen auch wahrnehmen. Für die weitüberwiegende Mehrheit der Menschen ist das Thema Nachhaltigkeit aus verschiedensten Gründen jedoch leider keines, das sie dazu bewegt, ihr Verhalten als Verbraucher zu verändern. Damit bleibt ein großes Potenzial positiver Einflussnahme auf eine nachhaltige Entwicklung ungenutzt.

Die Verbraucher sollten nicht zuletzt nicht vergessen, dass sie es sind, die die Zivilgesellschaft ausmachen. Aus ihr heraus entfalten sich Nichtregierungsorganisationen, politisches Engagement und jegliche weitere Form gesellschaftlicher Teilhabe. In der Rolle des sich einbringenden Bürgers kommt den Menschen eine mindestens genauso wichtige Rolle für eine nachhaltige Entwicklung zu wie in der Rolle des kritischen, aufgeklärten Verbrauchers, der Nachhaltigkeit von den Unternehmen einfordert.

[53] Vgl. Herlyn (2016), S. 78.

5 Ein Blick in die Praxis

In diesem Kapitel wird ein Blick in die aktuelle unternehmerische Praxis geworfen. Es soll zeigen, in welcher Breite das Thema Nachhaltigkeit mittlerweile in den Unternehmen verankert ist. Nachdem zunächst eine Reihe von Unternehmensorganisationen vorgestellt werden, die sich der Nachhaltigkeit annehmen, wird der aktuelle Rahmen beschrieben, in dem die Unternehmen sich bewegen. Schließlich werden einzelne typische Handlungsfelder vorgestellt, die in zahlreichen Unternehmen das Nachhaltigkeitsengagement der Unternehmen ausmachen.

5.1 Unternehmerische Organisationen und Initiativen

Das Jahr 1992, in dem die wichtige Rio-Konferenz für Umwelt und Entwicklung stattfand, markiert auch den Beginn des Aufkommens von unternehmerischen Organisationen und Initiativen, die sich die Förderung einer nachhaltigen Entwicklung zum Ziel machen.

Zu nennen ist zu allererst der heutige World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), der im Jahr 1990 zunächst als Business Council for Sustainable Development gegründet wurde und dem heute die CEOs von 200 global operierenden Unternehmen angehören.[54] Mit der Gründung wurde das Ziel verfolgt, eine Organisation zu schaffen, die die Teilnahme auch des Unternehmenssektors an der Rio-Konferenz gewährleistete.

Im weiteren Verlauf kam dem WBCSD mehr und mehr die Rolle zu, in Partnerschaft mit der Politik für eine nachhaltige Entwicklung einzustehen und diesbezüglich eine Führungsrolle einzunehmen.

Die wohl bedeutendste Publikation des WBCSD ist seine *Vision 2050*, mit der er in 2010 eine neue Agenda für Unternehmen beschrieb, die zugleich einen Pfad in eine Welt darstellt, in der im Jahr 2050 9 Milliarden Menschen gut und innerhalb der Grenzen des Planeten Erde leben können.[55]

Die *Vision 2050* benennt neun relevante Handlungsfelder für Unternehmen, nämlich Werte und Verhaltensweisen, Entwicklung der Menschheit, Wirtschaft,

[54] Vgl. http://old.wbcsd.org/about/history.aspx (Abruf am 17.12.2016).
[55] Vgl. WBCSD (2010), S. 2.

Landwirtschaft, Wald- und Forstwirtschaft, Energie und Elektrizität, Bauwesen, Verkehr und Roh- und Werkstoffe.

Enthalten sind auch unbedingte Notwendigkeiten, zu deren Umsetzung Unternehmen beitragen müssen, wenn eine nachhaltige Entwicklung im Sinne der Vision erreicht werden soll. Zu diesen zählen:[56]

- die Internalisierung von externen Kosten, beginnend mit CO_2 und weiteren Ökosystemdienstleistungen, in das ökonomische System,
- eine Verdoppelung der landwirtschaftlichen Erträge, ohne dabei den Land- und Wasserbedarf zu erhöhen,
- eine Halbierung der weltweiten CO_2-Emissionen bis 2050 gegenüber 2005 durch den Übergang zu einem neuen CO_2-freien Energiesystem,
- Erhöhung der Energieeffizienz auf der Nachfrageseite und globale Bereitstellung von weitgehend CO_2-freier Mobilität.

Die Vision 2050 ist eine realistische und zugleich optimistische Publikation, die es nicht daran fehlen lässt herauszustellen, dass die heutigen Weichen nicht in Richtung einer nachhaltigen Entwicklung weisen. Hauptgrund hierfür sind die falschen Rahmenbedingungen. Die Herausforderung für Unternehmen besteht deshalb darin, einerseits im heutigen System erfolgreich zu sein und so viel wie möglich für Nachhaltigkeit zu tun und andererseits für die Veränderungen im Bereich der Regulierung einzutreten, derer es für eine nachhaltige Entwicklung bedarf. Es ist eine Gratwanderung.[57]

Der UN Global Compact wurde im Jahr 1999 gegründet. In Ergänzung zum WBCSD hat diese Initiative ihren Schwerpunkt auf der Ebene der praktischen Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung in den Unternehmen. Der frühere UN-Generalsekretär Kofi Annan sagte damals: "*Now we need to demonstrate in practice, by concrete example, that doing the right things makes good business sense.*"

Der UN Global Compact ist heute die weltweit größte Unternehmensinitiative für Nachhaltigkeit. Er besteht aus über 12.500 Mitgliedsorganisationen aus über 170 Ländern.[58] Seine Hauptaufgabe ist die Unterstützung der Unternehmen, ihre Strategie und ihre Geschäftstätigkeit entlang des Leitbilds der Nachhaltigkeit auszurichten. Dabei orientiert sich der UN Global Compact einerseits an

[56] Vgl. http://www.wbcsd.org/Overview/About-us/Vision-2050 (Abruf am 18.12.2016).
[57] Vgl. WBCSD (2010), S. 3.
[58] Vgl. https://www.unglobalcompact.org/ (Abruf am 18.12.2016).

den Sustainable Development Goals und andererseits an 10 selbst formulierten Prinzipien aus den Bereichen Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz, Arbeitsschutz und Korruptionsbekämpfung.

Der UN Global Compact und der WBCSD haben gemeinsam einen Leitfaden zu unternehmerischen Aktivitäten zur Umsetzung der SDGs entwickelt.[59]

In Deutschland gibt es das Deutsche Global Compact Netzwerk, in dem sich die rund 340 deutschen Mitglieder des UN Global Compact organisiert haben. Aufgaben des Netzwerks sind die Ermöglichung von Austausch und das gemeinsame Arbeiten an praxisorientierten Lösungen.[60]

Eine weitere nationale Organisation in diesem Umfeld ist econsense, das Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft.[61] Sie wurde im Jahr 2010 auf Initiative des Bundesverbands der Deutschen Industrie (BDI) gegründet. Sie versteht sich als Dialogpartner und Expertenforum für den Austausch mit Politik, Wissenschaft, Medien und Gesellschaft zur Weiterentwicklung von unternehmensrelevanten Nachhaltigkeitsthemen. Die Organisation hat 30 Mitgliedsunternehmen. Sie alle sind führende global tätige Unternehmen.

5.2 Freiwillige Selbstverpflichtungen

Auf das in Kap. 4.1 beschriebene Regulierungsdefizit haben die Unternehmen in den letzten Jahren mit einer Reihe von freiwilligen Selbstverpflichtungen, sog. Soft Law, reagiert.[62] Freiwillige Selbstverpflichtungen sind Verhaltenskodizes, die rechtlich nicht bindend sind.

Die wohl am weitesten verbreitete freiwillige Selbstverpflichtung sind die 10 Prinzipien des UN Global Compact (vgl. Kap. 5.1). Als inhaltliche Grundlagen für die Formulierung der 10 Prinzipien dienten die Allgemeine Erklärung der Menschenrechte, die Erklärung über grundlegende Prinzipien und Rechte von Arbeitnehmern bei der ILO, die Grundsätze der Erklärung von Rio zu Umwelt und Entwicklung und die UN-Konvention gegen Korruption. Nicht überraschenderweise sind alle vier Grundlagen ebenfalls vom Typ Soft Law. Diese wurden von der politischen Seite formuliert und von den Unternehmen aufgegriffen.

59 Vgl. GRI/UN GC/WBCSD (2015).
60 Vgl. http://www.globalcompact.de/de/ (Abruf am 18.12.2016).
61 Vgl. http://www.econsense.de/ (Abruf am 18.12.2016).
62 Vgl. Wehrmann (2015), S.71.

Die 10 Prinzipien des UN Global Compact thematisieren die vier Themenfelder Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz, Arbeitsschutz und Korruptionsbekämpfung. Sie lauten wie folgt:[63]

Prinzip 1: Unternehmen sollen den Schutz der Menschenrechte unterstützen und achten.

Prinzip 2: Unternehmen sollen sicherstellen, dass sie sich nicht an Menschenrechtsverletzungen mitschuldig machen.

Prinzip 3: Unternehmen sollen die Vereinigungsfreiheit und die wirksame Anerkennung des Rechts auf Kollektivverhandlung wahren.

Prinzip 4: Unternehmen sollen sich für die Beseitigung aller Form der Zwangsarbeit einsetzen.

Prinzip 5: Unternehmen sollen sich für die Abschaffung von Kinderarbeit einsetzen.

Prinzip 6: Unternehmen sollen sich für die Beseitigung von Diskriminierung bei Anstellung und Erwerbstätigkeit einsetzen.

Prinzip 7: Unternehmen sollen im Umgang mit Umweltproblemen dem Vorsorgeprinzip folgen.

Prinzip 8: Unternehmen sollen Initiativen ergreifen, um größeres Umweltbewusstsein zu fördern.

Prinzip 9: Unternehmen sollen die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien befördern.

Prinzip 10: Unternehmen sollen gegen alle Arten der Korruption eintreten, einschließlich Erpressung und Bestechung.

Aus einer deutschen Perspektive mag die Einhaltung dieser 10 Prinzipien selbstverständlich erscheinen. Alles andere als selbstverständlich werden sie jedoch, wenn man sich in die Welt globaler Wertschöpfungsketten begibt. Man denke an die mittlerweile einer breiten Bevölkerung bekannte Problematik schlechter Arbeitsbedingungen und hoher Umweltbelastung in asiatischen Textilfabriken, die für europäische Textilunternehmen fertigen.

[63] Vgl. https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles (Abruf am 16.12.2016).

Die 10 Prinzipien des UN Global Compact sind in Deutschland und anderen Ländern sehr häufig eine Grundlage für die Formulierung von Branchenvereinbarungen und branchenspezifischen Verhaltenskodizes. Exemplarisch genannt sei der Verhaltenskodex des Bundesverbands für Materialwirtschaft und Einkauf (BME).[64]

5.3 Nachhaltigkeitsberichterstattung

Die Nachhaltigkeitsberichterstattung entwickelte sich in den späten 1990er Jahren aus der Umweltberichterstattung der Unternehmen. In der Logik des 3-Säulenmodells der Nachhaltigkeit integrierten die Unternehmen zunehmend soziale und ökonomische Aspekte in ihre Berichterstattung.

Von besonderer Bedeutung für die Nachhaltigkeitsberichterstattung ist die Global Reporting Initiative (GRI), eine Multistakeholder-Stiftung, die 1997 von CERES – einer US-amerikanischen gemeinnützigen Organisation – und dem Umweltprogramm der Vereinten Nationen (UN Environmental Programm, UNEP) gegründet wurde.[65] Diese Stiftung veröffentlichte 1999 ihre erste Leitlinie für die Nachhaltigkeitsberichterstattung. Die Leitlinien der Global Reporting Initiative bestimmen bis heute die internationale Berichterstattung. Die aktuelle Version der Richtlinie sind die sog. GRI Standards, nachdem es zuvor vier Vorgängerversionen G1 - G4 gegeben hatte.[66] Es handelt sich um sehr umfangreiche Vorgaben hinsichtlich zu berichtender Indikatoren, Themenfelder und Strukturen, was dazu führt, dass letztlich nur große Konzerne diesen Berichterstattungsaufwand leisten können. Die neue modulare Struktur versucht der hohen Komplexität entgegenzuwirken. Ein Nachhaltigkeitsbericht, der entsprechend den GRI-Vorgaben aufgebaut ist, umfasst schnell weit über 100 Seiten.

Um das Thema der Nachhaltigkeitsberichterstattung auch für kleinere Unternehmen handhabbar zu machen, wurde in Deutschland 2011 auf Initiative des Rats für nachhaltige Entwicklung in einem breit angelegten Stakeholder-

64 Vgl. http://www.bme.de/initiativen/compliance/verhaltenskodexcode-of-conduct/ (Abruf am 16.12.2016).
65 Vgl. https://www.globalreporting.org (Abruf am 16.12.2016).
66 Vgl. https://www.globalreporting.org/standards (Abruf am 16.12.2016).

Prozess ein überschaubarerer Standard für die Berichterstattung geschaffen, der Deutsche Nachhaltigkeitskodex.[67]

Dieser Kodex ist ein branchenübergreifender Standard für die Berichterstattung nichtfinanzieller Aspekte der unternehmerischen Tätigkeit. Er umfasst die vier Themenfelder Strategie, Prozessmanagement, Umwelt und Gesellschaft, für die insgesamt 20 Kriterien festgelegt worden sind, zu denen berichtet werden kann.

In Deutschland sind große Unternehmen, die einen Geschäftsbericht veröffentlichen müssen, seit 2006 verpflichtet, innerhalb des Lageberichts auch über Umwelt- und Arbeitnehmerbelange zu berichten. Dies bedeutet nicht, dass es einen separaten Nachhaltigkeitsbericht geben muss. Die großen Unternehmen und insbesondere die DAX-Unternehmen sind jedoch bereits seit einigen Jahren dazu übergegangen, in Ergänzung zum Geschäftsbericht einen eigenständigen Nachhaltigkeitsbericht zu veröffentlichen. In den letzten Jahren ist die Tendenz zur integrierten Berichterstattung zu beobachten: Geschäftsbericht und Nachhaltigkeitsbericht werden in einem integrierten Bericht zusammengefasst. Damit wird der immer stärker werdenden Wechselwirkung zwischen finanziellen, ökologischen und gesellschaftlichen Faktoren Rechnung getragen.[68]

Ab 2017 wird es zu einer deutlichen Ausweitung der Berichtspflicht kommen. Dies ist die Folge einer EU-Richtlinie (2014/95/EU), die in 2014 beschlossen wurde.[69] Sie verpflichtet kapitelmarktorientierte Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern, die von öffentlichem Interesse sind, über nichtfinanzielle Aspekte ihrer Geschäftstätigkeit zu berichten. Diese umfassen Umwelt-, Arbeitnehmer- und Sozialthemen sowie die Themen Menschenrechte, Bestechung und Korruption. Die Übernahme der Richtlinie in deutsches Recht wird dazu führen, dass das HGB erweitert werden wird. Unternehmen, die ihre Berichtspflicht nicht erfüllen, drohen Strafen zwischen 50.000 und 10 Millionen Euro.[70] Die Verabschiedung des neuen Gesetzes durch den Bundestag hat sich jüngst in das Jahr 2017 verschoben.[71]

---

67 Vgl. http://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de/startseite.html (Abruf am 16.12.2016).

68 Vgl. z.B. http://www.bayer.de/de/integrierte-geschaeftsberichte.aspx (Abruf am 16.12.2016).

69 Vgl. Ernst & Young (2015a), S. 4.

70 Vgl. Wisskirchen (2016), S. 8.

71 Vgl. https://www.nachhaltigkeitsrat.de/aktuelles/nachhaltigkeitspolitik/detailansicht/artikel/bundestag-verabschiedet-gesetz-zur-csr-berichtspflicht-von-unternehmen-erst-2017/ (Abruf am 28.12.2016).

5.4 Nachhaltigkeit als Thema der Kapitalmärkte

In den letzten Jahren ist ein klarer Trend erkennbar, dass Nachhaltigkeit zunehmend ein Thema der Kapitalmärkte wird.[72] Anders als in der Vergangenheit sind für viele institutionelle und private Investoren nicht mehr nur finanzielle, sondern zunehmend auch ökologische und soziale Aspekte entscheidende Kriterien bei einer Investitionsentscheidung. Eine wichtige Zielgruppe für integrierte Geschäftsberichte (vgl. Kap. 5.3), die neben den finanziellen Informationen zum Unternehmen auch solche über ökologische und gesellschaftliche Aspekte der Geschäftstätigkeit enthalten, sind daher Investoren.

In der Praxis verwenden viele Rating- und Research-Agenturen den sog. ESG-Ansatz. ESG ist die englischsprachige Abkürzung für Environmental Social Government. Mit diesem Ansatz fließen nicht nur finanzielle Aspekte, sondern auch Fragen der Nachhaltigkeit und zudem die Art der Unternehmensführung in die Bewertung von Unternehmen ein. Die Investoren erhoffen sich durch die Berücksichtigung der ESG-Kriterien ein umfassenderes, vollständigeres Verständnis der Leistungsfähigkeit eines Unternehmens, insbesondere auch in langfristiger Perspektive. Es geht ihnen um die Frage, ob das betrachtete Unternehmen auch in einem sich rasch verändernden Umfeld, in dem nachhaltiges Wirtschaften immer mehr an Bedeutung gewinnt, zukunftsfähig ist.

Diese Entwicklung hat damit zu tun, dass viele Risiken, denen sich Unternehmen heute gegenübersehen, ihre Ursachen in bisher nicht bewältigten Herausforderungen im Kontext des Themas Nachhaltigkeit haben. Unternehmen, die sich dieser Herausforderungen nicht annehmen, weisen damit potenziell Schwächen im Risikomanagement auf.

So werden zum Beispiel der Klimawandel und seine nur schwer absehbaren Folgen mittlerweile als zunehmend großes Risiko für globale Wertschöpfungsketten eingestuft.[73] Sich ausbreitende Wasserknappheit und extreme Wetterereignisse stellen nicht nur unmittelbare Gefahren für die Menschen vor Ort dar, sondern bedrohen auch Unternehmen, weil bisherige Wertschöpfungsmöglichkeiten nicht mehr bestehen.

Ein weiteres Risiko ist sog. gescheitertes Kapital bzw. „stranded assets“. Es handelt sich um Anlagen, die aufgrund von Änderungen von Regulierung, der

[72] Vgl. Ernst & Young (2015b), S. 7.
[73] Vgl. Accenture (2015), S. 4.

physischen Umwelt, sozialer Normen oder der Technologie eine nicht erwartete Abwertung erfahren.[74] Ein Beispiel für ein „stranded asset“ ist ein Kohlekraftwerk, das aufgrund einer Dekarbonisierungsentscheidung der Politik nicht mehr betrieben werden darf. In Zukunft muss damit gerechnet werden, dass es immer wieder zu umweltbedingten Verschärfungen der Regulierung kommen wird. Unternehmen, die diesbezüglich nicht proaktiv handeln, können schnell zu Verlierern dieser Entwicklung werden.

Vor dem Hintergrund der beschriebenen Entwicklung sind in den vergangenen Jahren verschiedene Ansätze zur Nachhaltigkeitsbewertung von Unternehmen entstanden. Der bekannteste Nachhaltigkeitsindex ist der Dow Jones Sustainability Index. Er wird seit 1999 jährlich von S & P Dow Jones Indices, einem weltweit führenden Anbieter von Börsenindizes, und RobecoSAM, einem auf Nachhaltigkeit spezialisierten Investmentspezialisten, veröffentlicht.[75] Man findet spezialisierte Rating-Agenturen, die die ökologische und soziale Leistungsfähigkeit von Unternehmen bewerten. Eine solche Agentur ist z. B. oekom Research. Sie bewertet anhand von über 100 branchenspezifischen ökologischen und sozialen Kriterien die Nachhaltigkeitsorientierung von Unternehmen.[76]

Ein weiterer aktueller Trend ist die sog. nachhaltige Geldanlage.[77] So gibt es zunehmend mehr Anlageprodukte, bei denen neben den klassischen finanziellen Kriterien Rendite, Volatilität und Liquidität ein Hauptaugenmerk auf der Verwendung des eingesetzten Kapitals liegt. Dieses wird in Unternehmen investiert, für die Nachhaltigkeit einen wesentlichen Aspekt der Geschäftstätigkeit ausmacht.

Schließlich sind in den vergangenen Jahren verschiedene Banken entstanden, bei denen das Thema Nachhaltigkeit zentraler Bestandteil des eigenen Leitbildes ist. Sie machen ausschließlich Geschäfte mit solchen Unternehmen, die sich um nachhaltiges Wirtschaften bemühen, und fördern mit ihren Investitionen eine nachhaltige Entwicklung und soziale Projekte.[78]

---

74 Vgl. BMF (2016).
75 Vgl. http://www.sustainability-indices.com/images/160908-djsi-review-2016-en-vdef.pdf (Abruf am 8.1.2017).
76 Vgl. http://www.oekom-research.com/index.php (Abruf am 8.1.2017).
77 Vgl. http://www.forum-ng.org/de/ (Abruf am 8.1.2017).
78 Vgl. z.B. https://www.gls.de (Abruf am 8.1.2017).

5.5 Nachhaltigkeit entlang der Wertschöpfungskette

Unternehmen, die Nachhaltigkeit ernst nehmen, stehen letztlich vor der Herausforderung, Nachhaltigkeit im Sinne eines integrativen Ansatzes entlang der gesamten Wertschöpfungskette implementieren zu müssen.[79] Nachhaltigkeit muss dann selbstverständlicher Bestandteil des Kerngeschäfts werden und es muss sichergestellt werden, dass die Gewinne des Unternehmens auf eine Weise erzielt werden, die im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung ist. Mit einer solchen Herangehensweise wird Nachhaltigkeit zu einem festen Bestandteil der Unternehmensstrategie.

Ein solch integrativer Ansatz ist in seinen Auswirkungen für ein Unternehmen wesentlich tiefgreifender als eine Verwendung eines Teils der erzielten Gewinne im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung, z. B. in Form einer finanziellen Förderung von Umweltprojekten oder Projekten in Afrika.

Nachhaltigkeit wird dann zu einem Querschnittsthema, das nicht nur alle Unternehmensbereiche erreicht, sondern zusätzlich unternehmensübergreifende Relevanz bekommt. So geht es zum einen um die Betrachtung der Lieferkette. Es ist sicherzustellen, dass die direkten Lieferanten und auch alle Vorlieferanten im Sinne der Nachhaltigkeitsvorgaben des beschaffenden Unternehmens handeln. Genauso geht es um die eigenen (Produktions-)standorte, für die sich z. B. die Frage nach den Umweltwirkungen der eigenen Geschäftstätigkeit stellt. Schließlich geht es um die hergestellten Produkte bzw. um die erbrachten Dienstleistungen. Hier gilt es, auch sie einer Prüfung im Sinne der Nachhaltigkeit zu unterziehen. Dabei ist der gesamte Lebenszyklus zu betrachten, von der Entwicklung bis zum Recycling (vgl. Kap 5.5). Auf diese Weise wird Nachhaltigkeit auch zu einem Thema für das Marketing als Schnittstellenfunktion zu den Kunden bzw. Nutzern.[80]

Inzwischen finden sich in der Praxis verschiedenste Unternehmen, die Nachhaltigkeit ganzheitlich in ihre Geschäftstätigkeit integriert haben. Einige von ihnen

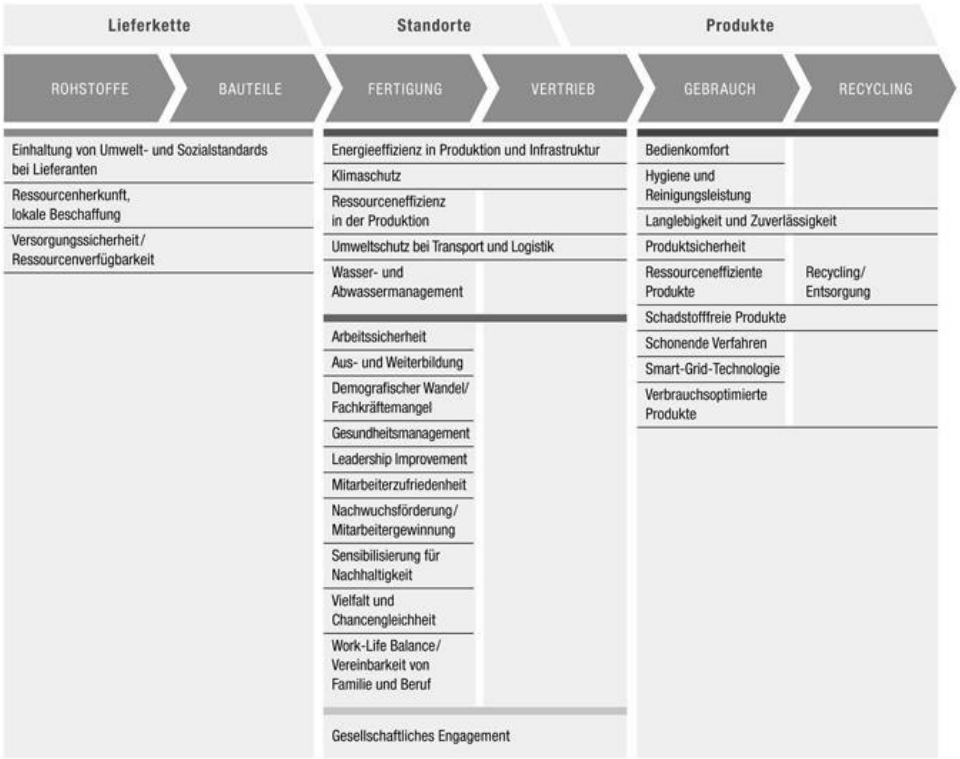
[79] Ein derartiger integrativer Ansatz wird als CSR 2.0 bezeichnet. Er stellt eine höhere Entwicklungsstufe dar als sog. philantropisches CSR (CSR 1.0), vgl. Schneider/Schmidpeter (2012), S. 28ff.

[80] Vgl. Meffert et al. (2014).

wurden hierfür mit dem Deutschen Nachhaltigkeitspreis ausgezeichnet.[81] Zu ihnen zählen z. B. Henkel, Tchibo und Unilever.[82]

Die nachfolgende Abbildung zeigt anhand des Unternehmensbeispiels MIELE, wie breit der Kanon der Einzelthemen mit Nachhaltigkeitsbezug ist, die sich entlang der Wertschöpfungskette eines produzierenden Unternehmens stellen:

Abbildung 7: Nachhaltigkeitsthemen entlang der Wertschöpfungskette



Quelle: MIELE, im Internet unter: https://www.miele.com/de/com/inactive-wertschoepfungskette-4352.htm.

81 Vgl. https://www.nachhaltigkeitspreis.de/ (Abruf am 2.1.2017).

82 Vgl. http://www.henkel.de/nachhaltigkeit, http://www.tchibo.com/nachhaltigkeit und https://www.unilever.de/nachhaltigkeit/ (Abruf am 2.1.2017).

Von besonders hoher Aktualität ist derzeit das Thema der Nachhaltigkeit in globalen Lieferketten.[83] In der Praxis wird es mehr und mehr zur gängigen Erwartung, dass Unternehmen verantwortlich dafür sind sicherzustellen, dass innerhalb ihrer Lieferketten, über alle Stufen hinweg, Nachhaltigkeitsstandards eingehalten werden. Dies bedeutet einen großen zusätzlichen Aufwand für die Einkaufsverantwortlichen, die dieses Thema in ihr Lieferantenmanagement integrieren müssen. So geht es z. B. um die Verhinderung von Kinderarbeit, die Sicherstellung menschenwürdiger Arbeitsbedingungen und die Einhaltung ökologischer Standards, all dies auch in solchen Staaten, in denen es hierzu keine rechtlichen Regelungen gibt und deren „Geschäftsmodell" es geradezu ist, in globaler Konkurrenz derartige Standards nicht zu haben. Die Unternehmen finden sich gerade im Umfeld globaler Lieferketten in einer Situation wieder, in der ihr freiwilliges Engagement gefragt ist.

Hinzu kommt, dass sie dies in einem Umfeld tun, in dem das geltende Handelsrecht der Welthandelsorganisation WTO die Nicht-Nachhaltigkeit in globalen Wertschöpfungsketten sogar befördert.[84] Dies liegt an der sog. „same product" Regelung, die dafür sorgt, dass alle Produkte, die ihrer Funktion nach gleich sind, im Handel gleich behandelt werden müssen. Ihr Entstehungsprozess wird dabei ausdrücklich nicht berücksichtigt. Aufgrund dieser Regelung gibt es auf der Ebene des Handelsrechts keinen Weg zu verhindern, dass z. B. ein T-Shirt, das in Asien durch Kinderarbeit entstanden ist, auf dem europäischen Markt verkauft wird.

Im Bereich der Textilindustrie ist – nach zahlreichen tödlichen Unfällen in Textilfabriken in Asien in den letzten Jahren – das Bündnis für nachhaltige Textilien entstanden.[85] Mit diesem Bündnis versuchen die Politik, insbesondere das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ), und mittlerweile fast 200 deutsche Textilunternehmen im Rahmen einer freiwilligen Vereinbarung gemeinsam ökologische und soziale Verbesserungen entlang der textilen Wertschöpfungsketten zu erzielen. Es ist ein Versuch, gemeinsam der Gefangenendilemmasituation entgegenzuwirken. Nächste notwendige Schritte sind der Übergang auf die europäische Ebene und die Einbindung nicht-deutscher Textilunternehmen.

---

83 Vgl. econsense (2013).
84 Vgl. Ekardt et al. (2016).
85 Vgl. https://www.textilbuendnis.com/index.php/de/ (Abruf am 2.1.2017).

5.6 Ökobilanzierung

Im vorherigen Kapitel wurde bereits angedeutet, dass die Bewertung von Produkten und Dienstleistungen hinsichtlich ihrer Umweltwirkung ein zunehmend wichtiges Thema für die Unternehmen wird.

In diesem Zusammenhang kommen Ökobilanzen zum Einsatz, die auf systematische Weise die Umweltaspekte und -wirkungen von Produkten und Dienstleistungen abschätzen. Dabei wird der gesamte Lebenszyklus von der Rohstoffgewinnung bis zur endgültigen Beseitigung betrachtet. Eine häufig angewendete Methodik stellt das sog. Life Cycle Assessment (LCA) dar. Die verschiedenen Phasen eines LCAs sind in der ISO-Norm 14040 beschrieben.[86] Im Umfeld des Unternehmens BASF wurde mit der Ökoeffizienzanalyse (ÖEA) ein weiterer Ansatz entwickelt, der auch eine Relation zu ökonomischen Daten herstellt.[87]

In der Praxis ist das Thema Ökobilanzierung u. a. im Innovationsprozess von steigender Bedeutung. So folgt das Unternehmen Henkel dem Prinzip, dass kein Produkt eine schlechtere Ökobilanz aufweisen darf als sein Vorgänger. Im Nachhaltigkeitsbericht 2015 heißt es dazu „*Unser Anspruch ist, dass alle unsere Produkte einen Beitrag zur Nachhaltigkeit leisten – das heißt, sie müssen mehr Wert bieten bei einem reduzierten ökologischen Fußabdruck.*“[88] Eine Nachhaltigkeitsbewertung ist fester Bestandteil des Henkel-Innovationsprozesses.

Ein weiteres beeindruckendes Praxis-Beispiel ist das Unternehmen Interface, ein niederländischer Hersteller von Teppichfliesen. Im Rahmen seiner Strategie ‚*Mission Zero*‘ hat es sich das Unternehmen zum Ziel gesetzt, bis 2020 komplett umweltneutral zu wirtschaften.[89] Sein Ziel ist also eine unternehmensweite Ökobilanz mit ‚schwarzer Null‘.

In letzter Zeit sind vermehrt Tendenzen zu beobachten, dass Umweltaspekte und -wirkungen nicht mehr nur erhoben, sondern anschließend auch monetarisiert werden. Es geschehen erste Schritte in Richtung einer Internalisierung

---

86 Vgl. Günther (2008), S. 292ff.

87 Vgl. https://www.basf.com/de/company/sustainability/management-and-instruments/quantifying-sustainability/eco-efficiency-analysis.html (Abruf am 2.1.2017).

88 Vgl. Henkel (2016), S. 22.

89 Vgl. http://www.interface.com/EU/de-DE/about/index/Mission-Zero-de_DE (Abruf am 2.1.2017).

bisher externer Kosten, zu denen in der Vergangenheit auch viele Umweltkosten zählten.

Stellte das Unternehmen Puma in 2011 noch eine große Ausnahme dar, als es eine ökologische Gewinn- und Verlustrechnung erstellte und die Umweltschädigung entlang seiner Wertschöpfungsketten letztlich mit 150 Millionen Euro bezifferte,[90] gibt es mittlerweile eine breite Auseinandersetzung um das Thema der Berücksichtigung von Umweltkosten. Im Englischen ist der Begriff des Natural Capital (Accounting) mittlerweile etabliert.[91] Im Umfeld des WBCSD wurde im Laufe des Jahres 2016 das sog. Natural Capital Protocol ins Leben gerufen. Es handelt sich hierbei um einen Standard zur Messung des Einflusses der Unternehmen auf die Natur und der Abhängigkeiten der Unternehmen von der Natur.[92]

Dieser neue Ansatz wird inzwischen in der Praxis aufgenommen und diskutiert. In den Unternehmen wird erwartet, dass er in den Kontexten Innovation, Risikomanagement, Reporting und Accounting, Kommunikation und Strategie Anwendung finden wird.[93]

Es ist damit zu rechnen, dass durch diese Entwicklung der zu beobachtende Trend, dass ökologische Themen mehr und mehr zu ökonomischen Themen werden, weiter bestärkt wird.

5.7 Freiwillige Klimaneutralität

Ein besonders wichtiger Aspekt bei der Betrachtung der Umweltwirkungen von Produkten, Prozessen oder gar der gesamten Geschäftstätigkeit sind die verursachten CO_2-Emissionen, sind sie doch für den globalen Temperaturanstieg und den Klimawandel verantwortlich, der sich zu einem immer größeren Risiko für die Menschheit entwickelt.

Viele Unternehmen erstellen inzwischen CO_2-Bilanzen, für das gesamte Unternehmen oder für einzelne Produkte. Als Teil ihrer Nachhaltigkeitsaktivitäten verfolgen sie das Ziel, ihre CO_2-Emissionen zu senken.

---

90 Vgl. http://about.puma.com/de/nachhaltigkeit/umwelt/oekologische-gewinn-und-verlustrechnung (Abruf am 2.1.2017).

91 Vgl. Helm (2015), S. 97ff.

92 Vgl. http://naturalcapitalcoalition.org/protocol/ (Abruf am 2.1.2017).

93 Vgl. die Abschlussarbeit aus dem Evonik-Umfeld „Relevance of the monetization of natural capital to stakeholders of the feed industry".

Diese unternehmerischen Bemühungen erfolgen parallel zu den politischen Anstrengungen, den CO_2-Ausstoß zu senken. So haben die Staaten der Welt im Kontext des Pariser Klimaabkommens Reduktionszusagen getroffen (sog. nationally determined contributions, NDC), die in nationale Klimaschutzpläne überführt wurden. So ist es der Plan Deutschlands, seine Emissionen bis zum Jahr 2050 um 80 - 95% gegenüber dem Wert des Jahres 1990 zu senken.[94]

In einer Gesamtbetrachtung stellt man jedoch fest, dass die bisher vereinbarten politischen Maßnahmen bei weitem nicht ausreichen werden, um das sog. 2°C-Ziel, das in Paris auf Wunsch der Inselstaaten sogar noch einmal in Richtung 1,5°C verschärft wurde, zu erreichen.[95]

Eine wichtige Bedeutung bekommt in diesem Zusammenhang die freiwillige Klimaneutralität des Privatsektors.[96] Zunehmend mehr Unternehmen, aber auch Privatpersonen, neutralisieren nach dem Verursacherprinzip die CO_2-Emissionen, die trotz aller Reduktions- und Vermeidungsmaßnahmen noch in ihrer Bilanz stehen. Man spricht auch von Offsetting.

Hierzu können unterschiedliche Maßnahmen ergriffen werden. Eine besteht in der Erzeugung sog. Negativemissionen, die einen unerlässlichen Beitrag zur Erreichung des 2°-Ziels darstellen.[97] CO_2, das bereits emittiert wurde, wird wieder aus der Atmosphäre herausgeholt. Ein unter vielen Aspekten positiv zu beurteilender Ansatz ist die Wiederaufforstung degradierter Flächen. Neben der Bindung von CO_2 durch die gepflanzten Bäume können vielfältige positive Effekte vor Ort erzielt und Entwicklung gefördert werden. Im ökologischen Bereich wird durch die Renaturierung von Flächen die Biodiversität positiv befördert, der Wasserhaushalt verbessert sich. Im sozialen Bereich kommt es zu einer Verbesserung der Lebensbedingungen und der Ernährungssituation. Nicht zuletzt ergeben sich positive ökonomische Effekte: die Forstwirtschaft generiert Arbeitsplätze und Einkommen, es entsteht Infrastruktur und schließlich ist Holz ein wichtiger erneuerbarer Rohstoff, erneuerbare Energiequelle und Biomasse zugleich. Auf diese vielfältige Weise wirken Aufforstungsmaßnahmen positiv in Richtung zahlreicher SDGs.[98]

---

94 Vgl. Vgl. BMUB (2016).

95 Das formulierte Ziel ist eine Begrenzung des weltweiten Temperaturanstiegs um weniger als 2°C. Bezugspunkt ist dabei das vorindustrielle Zeitalter.

96 Vgl. Hölscher/Radermacher (2013).

97 Vgl. Hansen et al. (2016).

98 Vgl. hierzu z.B. https://www.co2ol.de/soddo-community-managed-reforestation/ (Abruf am 2.1.2017).

Eine weitere Maßnahme besteht in der Stilllegung von CO_2-Zertifikaten aus dem europäischen Emissionshandelssystem. Man erwirbt CO_2-Zertifikate und damit die Erlaubnis CO_2 zu emittieren, nutzt diese aber nicht. Auf diese Weise wird die zulässige Menge an CO_2-Emissionen innerhalb des Handelssystems reduziert.

Schließlich besteht ein dritter Weg in der Finanzierung erneuerbarer Energiesysteme in sich entwickelnden Staaten, wodurch dort der Umfang der Nutzung fossiler Energieträger reduziert wird.[99]

In der Praxis findet sich bereits eine Vielzahl von Unternehmen, die klimaneutral sind. Exemplarisch genannt seien Aldi Süd, die Allianz, die Deutsche Bank oder auch das mittelständische Unternehmen Zwick Roell.[100] Andere Unternehmen bieten einzelne Produkte oder Dienstleistungen klimaneutral an, so z. B. das Unternehmen DPD den klimaneutralen Versand aller Pakete.[101]

Mit einer jeweils individuellen Kombination aller drei beschriebenen Maßnahmen leisten diese und andere Unternehmen einen sehr wichtigen Beitrag zum Klimaschutz. Es ist zu erwarten, dass die Klimaneutralität des Privatsektors in Zukunft eine noch viel größere Bedeutung erhalten wird, weil sich mehr und mehr die Erkenntnis durchsetzen wird, dass die Politik alleine nicht in der Lage sein wird, die Maßnahmen zu ergreifen, die notwendig sind, um den Klimawandel auf ein für die Menschheit beherrschbares Ausmaß zu begrenzen. Das liegt u. a. daran, dass die Verteilung der Anpassungslasten nicht nur die bekannten Gerechtigkeitsfragen zwischen Staaten aufwirft, sondern auch solche zwischen reichen und armen Individuen.

5.8 Innovationen für Nachhaltigkeit

Vor dem Hintergrund der Tatsache, dass es auf dem heutigen technologischen Niveau unmöglich ist, innerhalb der planetaren Grenzen eine wohlhabende Welt für 10 oder gar 12 Milliarden Menschen zu gestalten, sind technologische Inno-

99 Vgl. z.B. https://shop.southpolecarbon.com/uploads/product/190_DE.pdf (Abruf am 2.1.2017).

100 Vgl. https://www.einfach-besseres-klima.de/, https://www.allianz.com/de/nachhaltigkeit-2014/allianz_und_nachhaltigkeit/unternehmen/umweltmanagement.html/, https://www.db.com/cr/de/umwelt/klimaneutralitaet.htm und https://www.zwick.de/umwelt-soziales (Abruf am 2.1.2017).

101 Vgl. https://www.dpd.com/de/home/verantwortung/klimaneutraler_pakettransport (Abruf am 2.1.2017).

vationen ein unbedingtes Muss, wenn eine nachhaltige Entwicklung gelingen soll.[102] Technologische Innovationen beinhalten das Potenzial, die Tragekapazität der Erde massiv zu erhöhen.[103] Innerhalb der Agenda 2030 findet sich der Aspekt der Innovation im SDG 9 wieder.

Neben Universitäten, Hochschulen und anderen Forschungseinrichtungen sind Unternehmen bedeutende Orte, an denen Innovationen entstehen.

Ein Blick in die Aktualität genügt, um gleich mehrere Felder zu identifizieren, innerhalb derer es unbedingt technologischer Innovationen bedarf, um bestehenden aktuellen Herausforderungen zu begegnen: Zu nennen ist insbesondere die Energiewirtschaft. Die Welt benötigt dringend ein neues Energiesystem, das CO_2-neutral, preiswert und überall verfügbar ist. Hieran arbeiten zahlreiche Unternehmen. Die Historie zeigt, dass die Verfügbarkeit von großen Mengen preiswerter Energie eine wesentliche Basis für die Entstehung von Wohlstand ist. Die Wachstumserwartungen der sich entwickelnden Welt werden mit den heute zur Verfügung stehenden Technologien nicht zu erfüllen sein, insbesondere dann nicht, wenn man in Betracht zieht, dass die Nutzung fossiler Energieträger aufgrund ihrer Klimaschädlichkeit überall auf der Welt in einigen Jahrzehnten der Vergangenheit angehören muss.

Ein weiteres Innovationsfeld mit hoher Bedeutung für eine nachhaltige Entwicklung ist der Bereich Mobilität. Die aktuellen Entwicklungen im Kontext der Elektromobilität zeigen, dass der steigende Innovationsdruck die gewachsenen Strukturen ganzer Branchen durcheinander bringen kann. In einem disruptiven Umfeld, das u. a. durch immer akuter werdende ökologische Probleme verursacht wird, ist es für die Unternehmen sehr schwer geworden, sich auf die Zukunft einzustellen.

Vor dem Hintergrund des anhaltenden Wachstums der Weltbevölkerung, das durch den Klimawandel mit dem Verlust landwirtschaftlich nutzbarer Flächen einhergeht, ist auch die Notwendigkeit hoher Produktivitätssteigerungen in der Landwirtschaft ein Auslöser zahlreicher Innovationen. Auch dies ist ein Feld, das von immer mehr Unternehmen bearbeitet wird.

Zahlreiche technologische Innovationen zielen auf Effizienzverbesserungen. Neue Produkte benötigen weniger Ressourcen, z. B. weniger Energie. Auch

[102] Vgl. Radermacher (2010), S. 21f.
[103] Unter Tragekapazität wird die Zahl an Menschen verstanden, die die Erde ernähren kann, ohne dass sie dadurch dauerhaft und irreparabel geschädigt wird.

derartige Innovationen werden weithin als Innovationen für eine nachhaltige Entwicklung gepriesen, z. B. die LED-Technologie.[104] Dabei sollte allerdings die problematische Seite der Effizienz nicht vergessen werden, die durch den sog. Rebound Effekt entsteht.[105] Eine Gesamtbetrachtung zeigt, dass Einsparungen auf der Ebene des einzelnen Produkts letztlich gar nicht oder nur teilweise realisiert werden, wofür unterschiedliche Wirkungsmechanismen verantwortlich sind. So werden z. B. Produkte in Folge der Einsparungen preislich günstiger und aus diesem Grund vermehrt nachgefragt (direkter Rebound). Die Vergangenheit zeigt, dass der Rebound Effekt fortwährender Begleiter zahlreicher technologischer Neuerungen in den vergangenen Jahrzehnten war.

In einer Gesamtbetrachtung bleibt festzuhalten, dass die Rolle technologischer Entwicklungen für eine nachhaltige Entwicklung ambivalent zu sehen ist. Zahlreiche Innovationen sind auf der einen Seite unbedingt notwendig, auf der anderen Seite droht der Rebound-Effekt erzielte Verbesserungen zunichte zu machen. In diesem schwierigen Umfeld sind die Unternehmen in der Verantwortung, ihre Innovationen schon im Entstehungsprozess kritisch zu bewerten um zu verhindern, dass beeindruckende technologische Errungenschaften letztlich dennoch eine unerwünschte Wirkung in Hinblick auf eine nachhaltige Entwicklung erzielen.

Hinzu kommt die Erkenntnis, dass technologische Innovationen begleitet sein sollten von sozialen Innovationen, worunter man den Prozess der Entstehung, Durchsetzung und Verbreitung von neuen sozialen Praktiken in unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen versteht.[106] Soziale Innovationen stellen ein sehr breites, inhomogenes Feld dar, aus dem heraus in der jüngeren Vergangenheit zahlreiche neue Geschäftsmodelle und Unternehmen entstanden sind. Genauso werden aber auch neue Ansätze im Bereich der Regulierung und der Governance als soziale Innovation betrachtet. Dass diese ebenfalls einen unbedingt notwendigen Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung darstellen, wurde zuvor bereits diskutiert. Insgesamt ist noch einmal die Notwendigkeit verschiedenster Innovationen für eine nachhaltige Entwicklung zu unterstreichen.

---

[104] Vgl. z.B. http://www.licht.de/de/trends-wissen/licht-specials/leds-und-oleds/leds-erobern-die-beleuchtung/leds-fuer-eine-gruene-zukunft/ (Abruf am 3.1.2017).

[105] Vgl. Cluster EnergieForschung.NRW (2016).

[106] Vgl. Rückert-John (2013).

5.9 Social Business

Im vorhergehenden Kapitel wurde auf die große Bedeutung von sozialen Innovationen hingewiesen. Social Businesses bzw. soziale Unternehmen stellen eine solche soziale Innovation dar.

Die Idee sozialer Unternehmen geht auf den Friedensnobelpreisträger Muhammad Yunus aus Bangladesch zurück. Sie basiert auf der Erkenntnis, dass gewinnorientierte Unternehmen vielfach nicht in der Lage sind, bestehende soziale oder ökologische Probleme zu lösen.

Vor diesem Hintergrund schufen er und andere einen neuen Unternehmenstyp, der unter anderem positive Beiträge zur Armutsbekämpfung in seinem Heimatland Bangladesch leisten sollte. Unternehmen vom Typ Social Business bzw. soziale Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass ihr Zweck in der Lösung ökologischer und sozialer Probleme liegt.[107] Social Businesses sind nicht gewinnorientiert, sondern verfolgen das Ziel, zu gesellschaftlichem Fortschritt in den zuvor genannten zwei Dimensionen beizutragen. Investoren verzichten auf Gewinne, womit erzielte Gewinne zum Ausbau des Unternehmens und der Geschäftsidee im Unternehmen verbleiben können.

Als Unternehmen, deren primärer Zweck in der Lösung ökologischer und sozialer Probleme besteht, sind Social Businesses dazu prädestiniert, zu einer nachhaltigen Entwicklung beizutragen.

Soziale Unternehmen können sich aus unterschiedlichen Kontexten heraus entwickeln. Sie können z. B. aus einer Stiftung oder Nichtregierungsorganisation entstehen. Aus dem Umfeld klassischer gewinnorientierter Unternehmen entstehen sie manchmal als Bestandteil der Nachhaltigkeitsaktivitäten in Form von Ausgründungen. Schließlich können soziale Unternehmen natürlich auch als echte Neugründung entstehen. In diesem Fall spricht man von Social Entrepreneurship.

Interessante Beispiele für Unternehmensausgründungen finden sich im direkten Umfeld von Muhammad Yunus. Das Unternehmen Grameen Danone Foods wurde 2006 von Danone und Yunus in Bangladesch gegründet. Sein Zweck ist die Bekämpfung von Mangelernährung und Armut im Land. Das wichtigste Produkt ist ein mit Vitaminen und Mineralstoffen angereicherter Joghurt.[108] Das

[107] Vgl. Yunus/Weber (2010), S. 2ff.
[108] Vgl. http://www.danone.de/danone/unsere-ueberzeugungen/nachhaltigkeit /verantwortungsvolles-miteinander/social-business/grameendanone-foods.php

Unternehmen Grameen Intel entstand 2009. Gründer waren Intel und Grameen Trust. Zweck des Unternehmens ist die Zurverfügungstellung von IT-Dienstleistungen zur Verbesserung des Lebens von bisher nicht vernetzten Bevölkerungsschichten. Die Produkte des Unternehmens sind Softwareanwendungen für die Bereiche Landwirtschaft und Gesundheit.[109]

In Deutschland findet man immer mehr Social Entrepreneure, insbesondere innerhalb der jungen Gründergeneration.[110] Besonders viele soziale Unternehmen in Deutschland sind im Bildungsbereich zu finden.

5.10 Unternehmen als Investoren in eine nachhaltige Entwicklung

In jüngerer Zeit wird vermehrt diskutiert, inwiefern Unternehmen eine Investorenrolle für eine nachhaltige Entwicklung übernehmen können. Zum jetzigen Zeitpunkt ist diese Facette unternehmerischer Aktivitäten für eine nachhaltige Entwicklung noch keine in Breite gelebte Praxis. Es ist jedoch zu erwarten, dass sich dies in naher Zukunft ändern wird.

Dies geschieht vor dem Hintergrund, dass eine erhebliche Finanzierungslücke für die Umsetzung der Agenda 2030 besteht. So fordert die OECD in diesem Kontext zusätzliche Investitionen in Höhe von 3,3 - 4,5 Billionen US-Dollar pro Jahr.[111] In dieser Situation setzen viele Akteure auf den Privatsektor. Ein Großteil der benötigten Gelder wird aus diesem Umfeld kommen müssen. Es ist aussichtslos, in dieser Situation alleine auf die öffentliche Seite zu setzen, die eine solch große Investitionssumme alleine nicht bewältigen kann. Aufgabe des Staates muss es sein, in dieser Situation Anreize für private Investitionen zu schaffen und diese z. B. durch Hermesbürgschaften abzusichern.[112]

Ein Großteil der benötigten Mittel wird für verschiedenste infrastrukturelle Maßnahmen, z. B. im Bereich Energie, Verkehr und Wasser, insbesondere in den Entwicklungs- und Schwellenländern benötigt. Es geht damit letztlich um einen umfassenden Technologietransfer, der es den Entwicklungs- und Schwellenländern ermöglicht, technologische Entwicklungsstufen zu überspringen. Einen

(Abruf am 3.1.2017).

109 Vgl. http://www.grameen-intel.com/ (Abruf am 3.1.2017).

110 Vgl. http://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/special-existenz gruendung/soziale-verantwortung-die-neue-generation-der-gruender-ist-im-anmarsch /6694806.html (Abruf am 3.1.2017).

111 Vgl. OECD (2016b), S. 17.

112 Vgl. Beyers et al. (2016), S. 63ff.

solchen Prozess bezeichnet man als Leap-Frogging. Gerade einem Land wie Deutschland, als exportorientiertes reiches Industrieland, das in vielen Bereichen Technologieführer ist, kommt hier eine besondere Verantwortung zu. In einem Bericht der Bundesregierung aus dem Jahr 2014 zur Post-2015-Agenda hieß es bereits: „*Wir setzen uns ein für Partnerschaften, die den Transfer von umweltschonenden und entwicklungsförderlichen Technologien in Entwicklungsländer befördern. Durch die Schaffung von Anreizen, angepasste Finanzierungsinstrumente und förderliche Rahmenbedingungen soll der Zugang zu Technologien und deren Anwendung in Entwicklungsländern vorangebracht werden.*“[113]

Neben einer Beförderung des Technologietransfers können ausländische Unternehmen in Entwicklungsländern durch die Schaffung von menschenwürdigen Arbeitsplätzen und das Zahlen von Steuern vor Ort positive Beiträge in Richtung einer nachhaltigen Entwicklung leisten.[114]

Im Kontext des Ansatzes, Unternehmen zu Investoren einer nachhaltigen Entwicklung zu machen, spielt auch das Konzept der Base of the Pyramid eine Rolle. Es handelt sich um einen Sammelbegriff für Geschäftsmodelle und Ansätze zur Einbindung von Menschen aus dem unteren Teil der Welteinkommenspyramide in unternehmerische Wertschöpfungsketten.[115] Denkbar ist eine Einbindung in unterschiedlichster Funktion, z. B. als Kunde, Lieferant oder Distributeur. Die grundlegende Idee besteht darin, dass Unternehmen durch eine Geschäftstätigkeit in Entwicklungsländern und durch die Einbindung der lokalen Bevölkerung zu wirtschaftlicher Entwicklung und Armutsbekämpfung beitragen.

Aus Sicht vieler Unternehmen stellen die Entwicklungsländer und insbesondere Afrika die letzten noch nicht eroberten Märkte dar. Es bieten sich in diesem Umfeld noch erhebliche Wachstumschancen, dies vor allem für solche Unternehmen, die als Pioniere früh einen solchen Weg einschlagen, selbst dann, wenn die Kaufkraft der zukünftigen Kunden heute noch gering ist. Werden Schritte in diese Richtung gemacht, bestehen für beide Seiten, Unternehmen und die Menschen vor Ort, Chancen und Potenziale, die im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung genutzt werden sollten.

[113] Bundesregierung (2014), S. 13.
[114] Vgl. Morazán et al. (2016), S. 5.
[115] Vgl. Prahalad (2006), S. 21ff.

6 Fazit und Ausblick

Das Gelingen einer nachhaltigen Entwicklung ist in einer Welt mit bald 10 Milliarden Menschen die vielleicht größte Herausforderung in der Geschichte der Menschheit. Sie kann nur dann erfolgreich bewältigt werden, wenn sich weltweit die entscheidenden Akteure für eine nachhaltige Entwicklung einsetzen, geeignete Bündnisse schließen und viel mehr als heute langfristiges Denken zur Grundlage ihres Handelns machen. Zu den entscheidenden Akteuren für eine nachhaltige Entwicklung zählen neben der Politik die Unternehmen.

In diesem Sinne sind die Maßnahmen der Unternehmen ein unbedingt notwendiger Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung. Der Blick in die Praxis (Kap. 5) hat gezeigt, wie vielfältig die Nachhaltigkeitsanforderungen an die Unternehmen heute sind und mit welchem breit angelegten Aktivitätenspektrum die Unternehmen diesen begegnen. Da Nachhaltigkeit in den Unternehmen ein Querschnittsthema werden muss, gibt es im Bereich der Wirtschaftswissenschaften kein Themenfeld, das losgelöst von der aktuellen Debatte um eine nachhaltige Entwicklung betrachtet werden kann. Demzufolge sollte Nachhaltigkeit in allen ihren Dimensionen ein zentrales Element der ökonomischen Ausbildung darstellen. Die Tatsache, dass zahlreiche Entscheidungsträger und Führungskräfte zuvor ein wirtschaftswissenschaftliches Studium absolvieren, untermauert diese Forderung.

Leider sind die Maßnahmen der Unternehmen jedoch kein hinreichender Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung. Es ist also keinesfalls gesichert, dass mit einem breiten Engagement der Unternehmen eine nachhaltige Entwicklung gelingen wird. Die Gegenwart zeigt, wie unvorhersehbar die zukünftigen Entwicklungen geworden sind. Eines jedoch ist unbestritten: Ohne die Beiträge der Unternehmen wird sie in keinem Fall gelingen. Auch diese Erkenntnis sollten alle Absolventen wirtschaftswissenschaftlicher Studiengänge in die unternehmerische Praxis mitnehmen.

Die Herausforderungen der Zukunft sind komplex, im Detail jedoch kaum vorhersehbar. Ein in diesem Beitrag kaum erwähnter gegenwärtiger Trend, der eine eigenständige Studie rechtfertigen würde, ist die sich beschleunigende Digitalisierung. Sie wird die Gesellschaft massiv verändern. Die Wechselwirkungen zwischen der gerade stattfindenden digitalen Transformation und der Transformation zur Nachhaltigkeit sind vielschichtig. Eine Einschätzung, ob die Digitalisierung eine nachhaltige Entwicklung positiv befördern wird oder nicht, gestaltet sich schwierig, weil viele gleichzeitige Wirkungszusammenhänge be-

stehen. So erwarten viele, dass die Digitalisierung zu einer starken Dematerialisierung und damit zu einer großen Ressourceneinsparung führen wird. Auf der anderen Seite bedeutet eine immer weitergehende Verbreitung der IT einen immer höheren Energiebedarf. Es gibt zahlreiche neue digitale Lösungen im Bildungs- und im Gesundheitsbereich, die eine nachhaltige Entwicklung positiv befördern können. Demgegenüber steht die Gefahr des Verlusts zahlreicher Arbeitsplätze durch eine immer größere Verbreitung von Robotern und künstlicher Intelligenz - in den Industrienationen, aber genauso auch in den Entwicklungs- und Schwellenländern. Positive Errungenschaften im Bereich wirtschaftlicher Entwicklung könnten zunichte gemacht werden. Die Liste möglicher Einflüsse der Digitalisierung auf eine nachhaltige Entwicklung ließe sich beliebig fortschreiben.

Interessanterweise ist die Welt auf der Ebene der Worte schon sehr viel weiter als es die heutige Realität vermuten lässt. Die OECD fordert – anders als in der Vergangenheit – seit einigen Jahren eine „*green and inclusive economy*“.[116] Mit dieser Formulierung deckt sie die für eine nachhaltige Entwicklung zu berücksichtigenden Dimensionen des Ökologischen und des Sozialen ab. In ähnlicher Weise äußern sich der IWF und die Weltbank. Das Weltwirtschaftsforum 2017 in Davos steht unter dem Titel „Responsive und Responsible Leadership“.[117]

Die Herausforderung der kommenden Jahre wird darin bestehen, die bereits vielfach von bedeutenden Organisationen und Personen geäußerten Erkenntnisse bezüglich der für eine nachhaltige Entwicklung notwendigen Veränderungen des ökonomischen Systems in der Praxis umzusetzen. Dies kann nur gelingen, wenn diese Einsichten selbstverständlicher Bestandteil der Ausbildung zukünftiger Verantwortungsträger werden.

[116] Vgl. OECD (2014).
[117] Vgl. http://www3.weforum.org/docs/WEF_AM17_Overview.pdf (Abruf am 8.1.2017).

Literatur

Accenture, UN Global Compact (2013): The UN Global Compact – Accenture CEO Study on Sustainability 2013 – Architects of a Better World, im Internet unter: https://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/UNGC_Accenture_CEO_Study_2013.pdf (Abruf am 19.12.2016).

Accenture (2015): Supply Chain Sustainability Revealed: A Country Comparison, Supply Chain Report 2014–15, im Internet unter: https://www.accenture.com/t20150523T015757__w__/kr-en/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/About-Accenture/PDF/2/Accenture-CDP-Supply-Chain-Report-2015.pdf (Abruf am 8.1.2017).

Beyers, B.; Herlyn, E.; Leisinger, K.; Maxton, G.; Radermacher, F. J.; Straubhaar, T.; von Braun, J.; von Weizsäcker, E. U. (2016): Migration, Nachhaltigkeit und ein Marshall Plan mit Afrika, Denkschrift des Club of Rome und des Senats der Wirtschaft für die Bundesregierung, im Internet unter: http://www.senat-deutschland.de/initiativen/migration-nachhaltigkeit-und-ein-marshall-plan-fuer-afrika/ (Abruf am 3.1.2017).

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB) (2016): Klimaschutzplan 2050 – Klimaschutzpolitische Grundsätze und Ziele der Bundesregierung, im Internet unter: http://www.bmub.bund.de/fileadmin/Daten_BMU/Download_PDF/Klimaschutz/klimaschutzplan_2050_bf.pdf (Abruf am 2.1.2017).

Bundesministerium der Finanzen (BMF) (2016): Relevanz des Klimawandels für die Finanzmärkte, Monatsbericht Nr. 8/2016, im Internet unter: http://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Monatsberichte/2016/08/Inhalte/Kapitel-3-Analysen/3-2-Relevanz-des-Klimawandels-fuer-die-Finanzmaerkte.html (Abruf am 8.1.2017).

Bundesregierung (2014): Bericht der Bundesregierung „Eine Agenda für den Wandel zu nachhaltiger Entwicklung weltweit. Die deutsche Position für die Verhandlungen über die Post 2015-Agenda für nachhaltige Entwicklung“, im Internet unter: http://www.bmz.de/de/zentrales_downloadarchiv/grundsaetze_und_ziele/2014_12_03_Bericht_Post_2015-Agenda_komplett.pdf (Abruf am 3.1.2017).

Cluster EnergieForschung.NRW (2016): Rebound – Die Achillesferse der Energieeffizienz, Broschüre zum Förderprojekt „Rebound-Effekte in NRW“.

Diefenbacher, H.; Karcher, H.; Stahmer, C.; Teichert, V. (1997): Nachhaltige Wirtschaftsentwicklung im regionalen Bereich – ein System von ökologischen, ökologischen und sozialen Indikatoren, Heidelberg.

Dyckhoff, H.; Souren, R. (2008): Nachhaltige Unternehmensführung - Grundzüge industriellen Umweltmanagement, Berlin.

econsense (2013): Nachhaltigkeit in globalen Lieferketten – Orientierungshilfe für Unternehmen, im Internet unter: http://www.econsense.de/sites/all/files/econsense_Orientierungshilfe%20Lieferanten_D.pdf (Abruf am 2.1.2017).

Ekardt, F.; Herlyn, E.; Hodu, Y.; Holterhus, T.; Hossain, K.; Radermacher, F. J.; Stoll, P. (2016): Globale Wertschöpfungsketten und Nachhaltigkeit - Möglichkeiten im Rahmen des EU- und des WTO-Rechts, FAW/n-Studie für das BMZ.

Ernst & Young (2015a): Die CSR-Richtlinie setzt neue Maßstäbe, im Internet unter: http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Nachhaltigkeitsberichterstattungsstudie-2015/$FILE/EY-Nachhaltigkeitsberichterstattungsstudie-2015.pdf (Abruf am 28.12.2016).

Ernst & Young (2015b): Tomorrow's investment rules 2.0 – Emerging risks and stranded assets have investors looking for more from non-financial reporting, im Internet unter: http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-tomorrows-investment-rules-2/$FILE/EY-tomorrows-investment-rules-2.0.pdf (Abruf am 8.1.2017).

Europäische Kommission (2011): Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen – Rio+20: Hin zu einer umweltverträglichen Wirtschaft und besserer Governance, im Internet unter: http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0363&from=EN (Abruf am 12.12.2016).

Gerth, M.; Herlyn, E.; Kämpke, T.; Radermacher, F. J.; Solte, D. (2013): Bedeutung und Stärkung mittelständischer Unternehmen für eine zukunftsfähige Gesellschaft, Studie für die Walcker-Stiftung, Isny.

Global Reporting Initiative (GRI); UN Global Compact (UN GC); World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (2015): SDG Compass. The guide for business action on the SDGs, im Internet unter: http://sdgcompass.org/ (Abruf am 18.12.2016).

Gruber, U. (2010): Die Entdeckung der Nachhaltigkeit – Kulturgeschichte eines Begriffs, München.

Grunwald, A.; Kopfmüller, J. (2012): Nachhaltigkeit, 2. Aufl., Frankfurt.

Günther, E. (2008): Ökologieorientiertes Management, Stuttgart.

Hansen, J. et al. (2016): Young People's Burden: Requirement of Negative CO_2 Emissions, in: Earth System Dynamics Journal, doi:10.5194/esd-2016-42.

Heinemann, S.; Krol, B. (2011): Nachhaltige Nachhaltigkeit: Zur Herausforderung der ernsthaften Integration von einer angemessenen Ethik in die Managementausbildung, KCS Schriftenreihe, Band 2, November.

Helm, D. (2015): Natural Capital – Valuing the Planet, Cornwall.

Henkel (2015): Nachhaltigkeitsbericht 2015, im Internet unter: http://nachhaltigkeitsbericht.henkel.de/ (Abruf am 2.1.2017).

Herlyn, E. (2016): Einkommensverteilung und Kapital im 21. Jahrhundert - Bedeutende Aspekte einer nachhaltigen Entwicklung, in: Ahn, H.; Clermont, M.; Souren, R. (Hrsg.): Nachhaltiges Entscheiden – Beiträge zum multiperspektivischen Performancemanagement von Wertschöpfungsprozessen, Wiesbaden.

Herlyn, E.; Radermacher, F. J. (2014): Nachhaltig wirtschaften – Eine weltweite Ökosoziale Marktwirtschaft als Zukunftsstrategie, in: Schriftenreihe der Schwäbischen Gesellschaft, Nr. 75.

Hölscher, L.; Radermacher, F. J. (2013): Klimaneutralität – Hessen geht voran, Wiesbaden.

Homann, K; Blome-Drees, F. (1992): Wirtschafts- und Unternehmensethik, Göttingen.

Irgel, L. (Hrsg.) (2004): Gablers Wirtschaftswissen für Praktiker – Zuverlässige Orientierung in allen Kaufmannsfragen, 5. Aufl., Wiesbaden.

Meffert, H.; Kenning, P.; Kirchgeorg, M. (Hrsg.) (2014): Sustainable Marketing Management – Grundlagen und Cases, Wiesbaden.

Meffert, H.; Burmann, C.; Kirchgeorg, M. (2015): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente - Praxisbeispiele, 12. Aufl., Wiesbaden.

Morazán, P.; Knoke, I.; Schneeweiß, A. (2016): Agenda 2030 – Nachhaltige Entwicklungsziele (SDG): Kooperationen mit dem Privatsektor, SÜDWIND Institut, Bonn.

OECD (2014): All on Board – Making Inclusive Growth happen, OECD Publishing, Paris.

OECD (2015): In It Together: Why Less Inequality Benefits All, OECD Publishing, Paris.

OECD (2016a): Development Co-operation Report 2016: The Sustainable Development Goals as Business Opportunities, OECD Publishing, Paris.

OECD (2016b): Better Policies for Sustainable Development 2016: A New Framework for Policy Coherence, OECD Publishing, Paris.

Parodi, O.; Banse, G.; Schaffer, G. (Hrsg.) (2010): Wechselspiele: Kultur und Nachhaltigkeit – Annäherungen an ein Spannungsfeld, Frankfurt.

Prahalad, C. (2006): Der Reichtum der Dritten Welt – Armut bekämpfen, Weltweiten Wohlstand fördern, Würde bewahren, München.

Radermacher, F. J. (2010): Die Zukunft unserer Welt – Navigieren in schwierigem Gelände, Essen.

Rodrik, D. (2011): Das Globalisierungs-Paradox – Die Demokratie und die Zukunft der Weltwirtschaft, Berlin.

Rückert-John (Hrsg.) (2013): Soziale Innovationen und Nachhaltigkeit – Perspektiven des sozialen Wandels, Wiesbaden.

Schierenbeck, H.; Wöhle, C. (2012): Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 18. Aufl., Berlin.

Schmidheiny (1992): Changing Course: A Global Business Perspective on Development and the Environment, Cambridge.

Schneider, A. (2012): Reifegradmodell CSR – eine Begriffserklärung und -abgrenzung, in: Schneider, A.; Schmidpeter, R. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility - Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, Berlin.

Stehr, N.; Adolf, M. (2014): Der Konsum und der Verbraucher, in Meffert, H.; Kenning, P.; Kirchgeorg, M. (Hrsg.) (2014): Sustainable Marketing Management – Grundlagen und Cases, Wiesbaden.

United Nations Population Fund (UNFPA) (2016): The State of World Population in 2016, im Internet unter: https://www.unfpa.org/sites/default/files/sowp/downloads/The_State_of_World_Population_2016_-_English.pdf (Abruf am 20.12.2016).

Von Carlowitz, H. C. (1713): Sylvicultura Oeconomica oder haußwirthliche Nachricht und Naturmäßige Anweisung zur Wilden Baum-Zucht, Leipzig.

Von Hauff, Michael (2014): Nachhaltige Entwicklung: Grundlagen und Umsetzung, München.

Wehrmann, B. (2015): CSR im Kontext von Nachhaltigkeit und Menschenrechten: Internationaler Rahmen durch verbindliches Recht und freiwillige Leitlinien, in: Walden, D.; Depping, A. (Hrsg.): CSR und Recht: Juristische Aspekte nachhaltiger Unternehmensführung erkennen und verstehen, Berlin.

Wisskirchen, G. (2016): Die CSR-Richtlinie über die Offenlegung nicht finanzieller und die Diversität betreffender Informationen, Publikation der wirtschaftsrechtlichen Kanzlei CMS.

Yunus, M.; Weber, K. (2010): Building Social Business – The new kind of capitalism that serves humanity's most pressing needs, New York.

World Bank (2015): From billions to trillions: Transforming development finance: Post-2015 financing for development: Multilateral development finance, International Monetary Fund and World Bank, Washington, im Internet unter: http://siteresources.worldbank.org/DEVCOMMINT/Documentation/23659446/DC2015-0002(E)FinancingforDevelopment.pdf (Abruf am 30.11.2016).

World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (2010): Vision 2050 – Die neue Agenda für Unternehmen, im Internet unter: http://old.wbcsd.org/vision2050.aspx (Abruf am 2.12.2016)

World Commission on Environment and Development (WCED) (1987): Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future.

World Wildlife Fund (WWF) (2016): Living Planet Report 2016, im Internet unter: http://www.wwf.de/living-planet-report/ (Abruf am 15.12.2016).

Folgende Bände sind bisher in dieser Reihe erschienen:

Band 1 (2005)
Hermeier, Burghard / Frère, Eric / Heuermann, Marina
Ergebnisse und Effekte des Modellprojektes „Fit machen fürs Rating..."
ISSN 1865-5610

Band 2 (2006)
Hermeier, Burghard / Platzköster, Charlotte
Ergebnisse der ersten bundesweiten FOM-Marktstudie
„Industrie-Dienstleistungen"
ISSN 1865-5610

Band 3 (2006)
Kern, Uwe / Pankow, Michael
Die Stärkung des traditionellen 3-stufigen Vertriebswegs im Sanitärmarkt durch den Einsatz neuer Medien
ISSN 1865-5610

Band 4 (2006)
Kürble, Peter
Die unternehmensinterne Wertschöpfungskette bei Dienstleistungen am Beispiel der TV-Programmveranstalter
ISSN 1865-5610

Band 5 (2007)
Klumpp, Matthias
Begriff und Konzept Berufswertigkeit
ISSN 1865-5610

Band 6 (2007)
Klumpp, Matthias / Jasper, Anke
Efficient Consumer Response (ECR) in der Logistikpraxis des Handels
ISSN 1865-5610

Band 7 (2007)
Klumpp, Matthias / Koppers, Laura
Kooperationsanforderungen im Supply Chain Management (SCM)
ISSN 1865-5610

Band 8 (2008)
Klumpp, Matthias
Das deutsche System der Berufsbildung im europäischen und internationalen Qualifikationsrahmen
ISSN 1865-5610

Band 9 (2008)
Göke, Michael
Homo oeconomicus im Hörsaal –
Die Rationalität studentischer Nebengespräche in Lehrveranstaltungen
ISSN 1865-5610

Band 10 (2008)
Klumpp, Matthias / Rybnikova, Irma
Internationaler Vergleich und Forschungsthesen zu Studienformen in Deutschland
ISSN 1865-5610

Band 11 (2008)
Kratzsch, Uwe
Eine ökonomische Analyse einer Ausweitung des Arbeitnehmer-Entsendegesetzes
ISSN 1865-5610

Band 12 (2009)
Friedrich, Klaus
Organisationsentwicklung –
Lernprozesse im Unternehmen durch Mitarbeiterbefragungen
ISSN 1865-5610

Band 13 (2009)
Chaudhuri, Arun
Die Outsourcing/Offshoring Option aus der Perspektive der Neuen Institutionenökonomie
ISSN 1865-5610

Band 14 (2009)
Seng, Anja / Fleddermann, Nicole / Klumpp, Matthias
Der Bologna-Prozess
Hintergründe – Zielsetzung – Anforderungen
ISSN 1865-5610

Band 15 (2009)
Jäschke, Thomas
Qualitätssteigerung bei gleichzeitigen Einsparungen –
Widerspruch oder Zukunft in der hausärztlichen Versorgung?
ISSN 1865-5610

Band 16 (2010)
Schütte, Michael
Beiträge zur Gesundheitsökonomie
ISSN 1865-5610

Band 17 (2010)
Bode, Olaf H. / Brimmen, Frank / Redeker, Ute
Die Einführung eines Mindestlohns in Deutschland –
Eine Makroökonomische Analyse
Introduction of a Minimum Wage in Germany – A Macroeconomic Analysis
ISSN 1865-5610

Band 18 (2011)
Nietsch, Cornelia / Weiffenbach, Hermann
Wirtschaftsethik – Einflussfaktoren ethischen Verhaltens in Unternehmen
ISSN 1865-5610

Band 19 (2011)
Frère, Eric / Schyra, Andreas
Ausgewählte steuerliche Einflussfaktoren der Unternehmensbewertung
ISSN 1865-5610

Band 20 (2011)
Schulenburg, Nils / Jesgarzewski, Tim
Das Direktionsrecht des Arbeitgebers – Einsatzmöglichkeiten und Grenzen
ISSN 1865-5610

Band 21 (2011)
Fichtner-Rosada, Sabine
Interaktive Hochschuldidaktik als Erfolgsfaktor im Studium für Berufstätige – Herausforderung und kompetenzorientierte Umsetzung
ISSN 1865-5610

Band 22 (2011)
Kern, Uwe / Negri, Michael, Whyte, Ligia
Needs of the Internet Industry
ISSN 1865-5610

Band 23 (2011)
Schütte, Michael
Management in ambulanten Sektor des Gesundheitswesens
ISSN 1865-5610

Band 24 (2011)
Holtfort, Thomas
Intuition, Risikowahrnehmung und Investmententscheidungen – Behaviorale Einflussfaktoren auf das Risikoverhalten privater Anleger
ISSN 1865-5610

Band 25 (2012)
Heinemann, Stefan / Hüsgen, Thomas / Seemann, Volker
Die Mindestliquiditätsquote –
Konkrete Auswirkungen auf den Wertpapier-Eigenbestand der Sparkassen
ISSN 1865-5610

Band 26 (2012)
Hose, Christian / Lübke, Karsten / Nolte, Thomas / Obermeier, Thomas
Rating und Risikomanagement – Chancen und Risiken der Architektur des Ratingprozesses für die Validität der Ratingergebnisse
ISSN 1865-5610

Band 27 (2012)
Serfas, Sebastian
Illustrating the distortive impact of cognitive biases on knowledge generation, focusing on unconscious availability-induced distortions and SMEs
ISSN 1865-5610

Band 28 (2012)
Wollenweber, Leif-Erik
Customer Relationship Management im Mittelstand
ISSN 1865-5610

Band 29 (2012)
Nentwig, Holger / Obermeier, Thomas / Scholl, Guido
Ökonomische Fitness
ISSN 1865-5610

Band 30 (2012)
Büser, Tobias / Stein, Holger / von Königsmarck, Imke
Führungspraxis und Motivation – Empirische 360-Grad-Analyse auf Grundlage des MoKoCha-Führungsmodells und des Team Management Systems (TMS)
ISSN 1865-5610

Band 31 (2012)
Schulenburg, Nils / Knauer, Stefan
Altersgerechte Personalentwicklung – Bewertung von Instrumenten vor dem Hintergrund des demografischen Wandels
ISSN 1865-5610

Band 32 (2013)
Kinne, Peter
Balanced Governance – Komplexitätsbewältigung durch ausgewogenes Managen im Spannungsfeld erfolgskritischer Polaritäten
ISSN 1865-5610

Band 33 (2013)
Holtfort, Thomas
Beiträge zur Verhaltensökonomie: Einfluss von Priming-Effekten auf rationale vs. intuitive Entscheidungen bei komplexen Sachverhalten
ISSN 1865-5610

Band 34: (2013)
Mahood, Ed / Kameas, Achilles / Negri, Michael
Labelisation and Certification of e-Jobs – Theoretical considerations and practical approaches to foster employability in a dynamic industry
ISSN 1865-5610

Band 35 (2013)
Gondek, Christian / Heinemann, Stefan
An insight into Drivers of Customer Satisfaction – An empirical Study of a global automotive brand
ISSN 1865-5610

Band 36 (2013)
Rödder, Sascha / Schütte, Michael
Medizinische Versorgungszentren –
Chancen und Risiken der Implementierung im ambulanten Sektor des Gesundheitswesens
ISSN 1865-5610

Band 37 (2013)
Abele, Thomas / Ecke, Astrid
Erfolgsfaktoren von Innovationen in reifen Märkten
ISSN 1865-5610

Band 38 (2013)
Vatanparast, Mir Farid
Betriebswirtschaftliche Elemente im Social Entrepreneurship
ISSN 1865-5610

Band 39 (2013)
Seidel, Marcel
Die Anwendung heuristischer Regeln –
Eine Übersicht am Beispiel von Fusionen
ISSN 1865-5610

Band 40 (2013)
Coburger, Dieter
Vertragsabschlüsse auf Internetplattformen – Rechtliche Risiken und Gestaltungsmöglichkeiten am Beispiel der Internetplattform eBay
ISSN: 1865-5610

Band 41 (2013)
Kraus, Hans
Big Data − Einsatzfelder und Herausforderungen
ISSN: 1865-5610

Band 42 (2013)
Schmitz, Elmar
Textsammlung zur deutsch-chinesischen Wissenschaftsdialog
ISSN: 1865-5610

Band 43 (2014)
Bruns, Kerstin
Führungskraft und Frau – manchmal ein Teufelskreis
ISSN 1865-5610

Band 44 (2014)
Deeken, Michael
Merkmale zukunftsfähiger Unternehmen – Erkenntnisse am Beispiel der Vermögensverwaltungsbranche
ISSN 1865-5610

Band 45 (2014)
Holzkämper. Hilko
Reformoptionen der Pflegeversicherung –
Eine ordnungstheoretische Analyse
ISSN 1865-5610

Band 46 (2014)
Kiefer, Markus
Neue Potenziale für die Krisenkommunikation von Unternehmen –
Social Media und die Kommunikation von großen Infrastrukturprojekten
ISSN 1865-5610

Band 47 (2014)
Hose, Christian / Lübke, Carsten / Nolte, Thomas / Obermeier, Thomas
Nachhaltigkeit als betriebswirtschaftlicher Wettbewerbsfaktor –
Eine Propensity Score Analyse Deutscher Aktiengesellschaften
ISSN 1865-5610

Band 48 (2014)
Chiwitt, Ulrich
Ratingagenturen – Fluch oder Segen?
Eine kritische Bestandsaufnahme
ISSN 1865-5610

Band 49 (2014)
Kipp, Volker
Aktuelle Entwicklungen in der Finanzierung mittelständischer Unternehmen
ISSN 1865-5610

Band 50 (2014)
Nastansky, Andreas
Systemisches Risiko und systemrelevante Finanzinstitute
ISSN 1865-5610

Band 51 (2014)
Schat, Hans-Dieter
Direkte Beteiligung von Beschäftigten – Historische Entwicklung und aktuelle Umsetzung
ISSN 1865-5610

Band 52 (2014)
Sosa, Fabian
Anwaltskanzleien und Exportversicherungen – Konfliktlösungen für internationale Handelsgeschäfte
ISSN 1865-5610

Band 53 (2014)
Hose, Christian / Lübke, Karsten / Nolte, Thomas / Obermeier, Thomas
Einführung von Elektromobilität in Deutschland – Eine Bestandsaufnahme von Barrieren und Lösungsansätzen
ISSN 1865-5610

Band 54 (2015)
Klukas, Jörg
Trend Empfehlungsmarketing in der Personalbeschaffung – Einordnung und empirische Analyse
ISSN 1865-5610

Band 55 (2015)
Wohlmann, Monika
Finanzmarktintegration in Mittelosteuropa: Eine empirische Analyse der integrativen Wirkung des Euro
ISSN 1865-5610

Band 56 (2015)
Rudolph, Elke
Crossmedia-Kommunikation, Komponenten, Planung, Implementierung und Prozesskontrolle- illustriert mit Beispielen aus der Entertainmentbranche
ISSN 1865-5610

Band 57 (2015)
Cervelló-Royo, Roberto / Guijarro Martínez, Francisco / Pfahler, Thomas / Preuss, Marion
Residential trade and industry –
European market analysis, future trends and influencing factors
ISSN 1865-5610

Band 58 (2016)
Hose, Christian / Obermeier, Thomas / Potthast, Robin
Demografischer Wandel: Implikationen für die Finanz- und Immobilienwirtschaft
ISSN 1865-5610

Band 59 (2016)
Fritsche, Charmaine
Cross-Sectional Tests of the Capital Asset Pricing Model –
in Stock Markets of the U.K. and the U.S.
ISSN 1865-5610

Band 60 (2016)
Löhr, Andreas / Ibragimov, Mansur
Determinants of Capital Structure in Times of Financial Crisis –
An Empirical Study with Focus on TecDAX Companies
ISSN 1865-5610

Band 61 (2016)
Dreesen, Heinz / Heuser, Elena / Holtfort, Thomas
Neuorganisation der Bankenaufsicht –
Auswirkungen und kritische Würdigung des einheitlichen europäischen Aufsichtsmechanismus für Kreditinstitute in Deutschland
ISSN 1865-5610

Band 62 (2016)
Kinne, Peter
Querschnitts-Disziplinen und ihr Synergiepotenzial zum Abbau dysfunktionaler Eigenkomplexität
ISSN 1865-5610

Band 63 (2016)
Schaff, Arnd / Gottschald, Jan
Prozessoptimierung im Produktentstehungs- und Intellectual Property Management Prozess unter besonderer Berücksichtigung von Schutzrechtsaspekten
ISSN 1865-5610

Band 64 (2016)

Richardt, Susanne
Chances and Challenges for Media-Based Instruction in Higher Education
ISSN 1865-5610

Band 65 (2016)

Godbersen, Hendrik
Die Führung von Apotheken mit Relationship Marketing – Theorie, Empirie und Anwendung
ISSN 1865-5610

Band 66 (2016)

Ahrendt, Bernd
Komplexe Entscheidungssituationen für Führungskräfte im Kontext von Führungskonzepten und Selbstcoaching als Selbstreflexionsprozess für die Praxis
ISSN 1865-5610

Prof. Dr. Estelle Herlyn

Prof. Dr. Estelle Herlyn ist Hochschullehrerin und Rektoratsbeauftragte für Nachhaltigkeit & Wirtschaftsethik an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management. Zudem arbeitet sie freiberuflich für das Forschungsinstitut für anwendungsorientierte Wissensverarbeitung (FAW/n).

Zuletzt beschäftigte sie sich im Rahmen von durch die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) geförderten Projekten für das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) mit der Umsetzbarkeit der Agenda 2030 sowie den Möglichkeiten und Grenzen der Implementierung höherer ökologischer und sozialer Standards in globalen Wertschöpfungsketten. Sie ist Mitautorin der in 2016 vom Senat der Wirtschaft und vom Club of Rome herausgegebenen Denkschrift zu einem Marshall Plan mit Afrika. Estelle Herlyn ist Beauftragte für die Hochschultage Ökosoziale Marktwirtschaft und Nachhaltigkeit des Forums Ökologisch-Soziale Marktwirtschaft (FÖS). Zudem ist sie Mitglied des Kuratoriums des Instituts für gemeinwohlorientierte Politik e. V.

Nach einem Studium der Wirtschaftsmathematik an der TU Dortmund arbeitete sie zunächst mehrere Jahre in verschiedenen internationalen Unternehmen, darunter PricewaterhouseCoopers, Ford Werke GmbH und HSBC Trinkaus & Burkhardt, bevor sie an der RWTH Aachen eine Promotion zu Fragen einer balancierten Einkommensverteilung als entscheidendem Aspekt der sozialen Dimension der Nachhaltigkeit absolvierte.

ISSN 1865-5610

FOM Hochschule

FOM. Die Hochschule. Für Berufstätige.

Die mit bundesweit über 42.000 Studierenden größte private Hochschule Deutschlands führt seit 1993 Studiengänge für Berufstätige durch, die einen staatlich und international anerkannten Hochschulabschluss (Bachelor/Master) erlangen wollen.

Die FOM ist der anwendungsorientierten Forschung verpflichtet und verfolgt das Ziel, adaptionsfähige Lösungen für betriebliche bzw. wirtschaftsnahe oder gesellschaftliche Problemstellungen zu generieren. Dabei spielt die Verzahnung von Forschung und Lehre eine große Rolle: Kongruent zu den Masterprogrammen sind Institute und KompetenzCentren gegründet worden. Sie geben der Hochschule ein fachliches Profil und eröffnen sowohl Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern als auch engagierten Studierenden die Gelegenheit, sich aktiv in den Forschungsdiskurs einzubringen.

Weitere Informationen finden Sie unter **fom.de**

Unter dem Titel »FOM forscht« gewähren Hochschullehrende der FOM Einblick in ihre Projekte. Besuchen Sie den Blog unter **fom-blog.de**