

Katja Mayer

# Nachhaltigkeit: 111 Fragen und Antworten

Nachschlagewerk zur Umsetzung  
von CSR im Unternehmen

**EBOOK INSIDE**

 Springer Gabler

---

# Nachhaltigkeit: 111 Fragen und Antworten

---

Katja Mayer

# Nachhaltigkeit: 111 Fragen und Antworten

Nachschlagewerk zur Umsetzung  
von CSR im Unternehmen

In Zusammenarbeit mit Julia Taeschner



**Springer** Gabler

Katja Mayer  
KM Networks GmbH  
Hofheim  
Deutschland

ISBN 978-3-658-17933-5  
DOI 10.1007/978-3-658-17934-2

ISBN 978-3-658-17934-2 (eBook)

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, 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 dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Nachhaltigkeit – Hintergründe und Definition einer globalen Herausforderung</b>	<b>1</b>
1.1	Was ist der Ursprung der Nachhaltigkeitsdebatte?	2
1.2	Welche internationalen Abkommen sind aus der Diskussion entstanden?	4
1.3	Wie setzt die EU die internationalen Abkommen in Europa um?	5
1.4	Woher stammt der Begriff Nachhaltigkeit und wie wird das Prinzip Nachhaltigkeit heute definiert?	7
1.5	Wie wird Nachhaltigkeit heute im unternehmerischen Kontext verstanden?	8
1.6	Welches Dilemma gilt es aufzulösen?	9
1.7	Welche Rolle spielen die Sustainable Development Goals (SDGs) für Unternehmen?	10
1.8	Welche globalen Megagräfte verändern unsere Welt?	12
1.9	Welche Auswirkungen haben globale Megagräfte auf Unternehmen?	14
1.10	Welche Risiken ergeben sich für Unternehmen?	15
1.11	Welche Chancen eröffnen sich für Unternehmen?	16
<b>2</b>	<b>Nachhaltigkeit aus Unternehmensperspektive</b>	<b>17</b>
2.1	Wie hat sich Unternehmensführung seit den 1980er-Jahren entwickelt?	18
2.2	Welche Begriffe kennzeichnen die nachhaltige Unternehmensführung?	20
2.3	Welchen Einfluss haben Erwartungen an die Unternehmen auf ihre Entwicklung?	21

2.4	Können sich Unternehmen dem Thema Nachhaltigkeit entziehen? . . . . .	22
2.5	Wie wird nachhaltige Unternehmensführung definiert? . . . . .	24
2.6	Was sind die wichtigsten Wertetreiber je Dimension des Triple-Bottom-Line-Ansatzes? . . . . .	26
2.7	Wie werden ökonomische und ESG-Faktoren zusammengeführt? . . . . .	28
2.8	Wieso befassen sich CEOs mit Nachhaltigkeit im Unternehmen? . . . . .	29
2.9	Welcher Business Case verbirgt sich hinter einer nachhaltigen Unternehmensführung? . . . . .	30
2.10	Wie sieht eine nachhaltige Unternehmenssteuerung aus? . . . . .	32
2.11	Wird für die Umsetzung von Nachhaltigkeitsaspekten im Unternehmen ein EDV-System benötigt? . . . . .	33
<b>3</b>	<b>Grundsätze nachhaltiger Unternehmensführung . . . . .</b>	<b>35</b>
3.1	Spielt Ethik überhaupt eine Rolle? . . . . .	36
3.2	Welchen gesellschaftlichen Wertbeitrag liefert mein Unternehmen? . . . . .	37
3.3	Wie verändert ein nachhaltig ausgerichtetes Selbstverständnis den Unternehmenszweck? . . . . .	38
3.4	Welche Rolle spielen Unternehmenswerte und -kultur? . . . . .	39
3.5	Welche Rolle spielt das Prinzip der Wesentlichkeit? . . . . .	40
3.6	Was ist eine Wesentlichkeitsanalyse? . . . . .	41
3.7	Welche Implikationen ergeben sich für die Corporate Governance aus Nachhaltigkeitssicht? . . . . .	43
3.8	Wie wird das Comply-or-Explain-Prinzip angewandt? . . . . .	46
3.9	Warum sind Rechenschaftspflicht und Transparenz untrennbar voneinander? . . . . .	47
3.10	Welche Herausforderungen ergeben sich bei der Datenerfassung? . . . . .	49
3.11	Warum ist nachhaltige Unternehmensführung ein Change- und Lernprozess? . . . . .	50
<b>4</b>	<b>Nachhaltige Unternehmensführung in den Kernprozessen . . . . .</b>	<b>51</b>
4.1	Wie können Kernprozesse neu gedacht werden? . . . . .	52
4.2	Welche Parameter zeichnen ein nachhaltiges Produktdesign aus? . . . . .	53
4.3	Wie gestaltet man Sourcing- und Beschaffungsprozesse nachhaltig? . . . . .	54
4.4	Was ist unter nachhaltiger Produktion zu verstehen? . . . . .	55
4.5	Gibt es Standards für nachhaltige Produktionsverfahren? . . . . .	56

4.6	Welche Zielsetzung verfolgt eine nachhaltige Logistikkette? . . . . .	57
4.7	Was bedeutet Nachhaltigkeit in der Vermarktung und im Marketing? . . . . .	59
4.8	Werden nachhaltige Konsumgüter nachgefragt? . . . . .	61
4.9	Was ist ein nachhaltiges End-of-Life-Produktmanagement – warum sind die 3 R keine ausreichende Lösung? . . . . .	62
4.10	Warum sind weniger Konsum oder die längere Lebensdauer von Produkten keine wirklich nachhaltigen Lösungen? . . . . .	64
4.11	Wie kann der Cradle-to-Cradle-Ansatz oder der Ansatz der Circular Economy zu einer nachhaltigen Wertschöpfung beitragen? . . . . .	65
<b>5</b>	<b>Nachhaltige Unternehmensführung in den Managementprozessen . . . . .</b>	<b>67</b>
5.1	Wie können Managementprozesse nachhaltig gestaltet werden? . . . . .	68
5.2	Wie gelingt vernetztes Denken über die ganze Unternehmung hinweg? . . . . .	70
5.3	Können Umwelt- und Sozialkapital monetarisiert werden? . . . . .	72
5.4	Welche Ansätze können vom Finanzbereich ausgehen? . . . . .	73
5.5	Welche Ansätze müssen aus den Stabsabteilungen kommen? . . . . .	75
5.6	Wie erweitert die Nachhaltigkeitsperspektive das Risikomanagement? . . . . .	76
5.7	Welche Aufgaben fallen in den Bereich Human Resources? . . . . .	77
5.8	Was ist Product Stewardship? . . . . .	79
5.9	Wo ordnet sich Corporate Citizenship ein? . . . . .	80
5.10	Welche Bedeutung hat das Facility Management? . . . . .	81
5.11	Was ist Green IT? . . . . .	83
<b>6</b>	<b>Nachhaltigkeitskommunikation und -berichterstattung . . . . .</b>	<b>85</b>
6.1	Was zeichnet eine nachhaltige Unternehmenskommunikation aus? . . . . .	86
6.2	Wieso sind Unternehmen vermehrt zur Rechenschaftspflicht aufgefordert? . . . . .	87
6.3	Wie ist die Vorgehensweise für die Berichterstattung? . . . . .	89
6.4	Welche Berichtsinhalte sollten abgedeckt werden? . . . . .	90
6.5	Was sind Prinzipien guter unternehmerischer Berichterstattung? . . . . .	91
6.6	Welche Vorteile bietet eine glaubwürdige und strukturierte Nachhaltigkeitsberichterstattung? . . . . .	92
6.7	Was ist „Materiality“ oder Wesentlichkeit in der Berichterstattung? . . . . .	93

6.8	Was sind Nachhaltigkeitsindikatoren? . . . . .	94
6.9	Was sind die wichtigsten Kanäle ganzheitlicher Berichterstattung? . . . . .	95
6.10	Welche Rolle spielen Ratingagenturen? . . . . .	96
6.11	Was ist Greenwashing? . . . . .	97
<b>7</b>	<b>Standards der Berichterstattung . . . . .</b>	<b>99</b>
7.1	Was sind die aktuellen Trends in der unternehmerischen Berichterstattung? . . . . .	100
7.2	Was sind die Herausforderungen bei der Erstellung von Berichten? . . . . .	101
7.3	Was ist Integriertes Reporting? . . . . .	102
7.4	Wie kommen Schlüsselkriterien zur Messung von Nachhaltigkeit zustande? . . . . .	104
7.5	Welche Anforderungen stellt der Regulator? . . . . .	105
7.6	Wie wirkt sich der Deutsche Nachhaltigkeitskodex auf die Unternehmen aus? . . . . .	106
7.7	Welche Konsequenzen hat die EU-Direktive zur nicht finanziellen Berichterstattung auf Unternehmen? . . . . .	108
7.8	Was ist der UN Global Compact? . . . . .	109
7.9	Was ist der GRI-Standard? . . . . .	111
7.10	Was ist das Sustainability Accounting Standards Board? . . . . .	112
7.11	Was ist das CDP (vormals Carbon Disclosure Project)? . . . . .	113
<b>8</b>	<b>Nachhaltigkeit aus Finanzmarktperspektive . . . . .</b>	<b>115</b>
8.1	Wie werden nachhaltige Geldanlagen definiert? . . . . .	116
8.2	Was sind die Prinzipien verantwortlichen Investierens (PRI)? . . . . .	117
8.3	Welche Ansätze verantwortlichen Investierens sind von Bedeutung? . . . . .	119
8.4	Wie werden Ausschlusskriterien bei Anlageentscheidungen definiert und angewandt? . . . . .	121
8.5	Was ist der Best-in-Class-Ansatz? . . . . .	122
8.6	Was ist mit Integration gemeint? . . . . .	123
8.7	Was sind Themenfonds? . . . . .	124
8.8	Was sind positive Anlagekriterien? . . . . .	125
8.9	Was ist Impact Investing? . . . . .	126
8.10	Was ist Engagement im Kontext verantwortlichen Investierens? . . . . .	128
8.11	Wie wird ein nachhaltiges Werteportfolio bestimmt? . . . . .	130
8.12	Was sind Nachhaltigkeitsindizes? . . . . .	132

<b>9</b>	<b>Nachhaltigkeit als Treiber für Innovation.....</b>	<b>133</b>
9.1	Was sind nachhaltige Innovationen? .....	134
9.2	Was ist innovative Nachhaltigkeit? .....	135
9.3	Welche grundlegenden Ansatzpunkte für Innovation sind in jedem Unternehmen vorhanden? .....	136
9.4	Was sind konkrete Ansätze für Innovation? .....	137
9.5	Kann eine innovative Produktkategorisierung zu mehr Nachhaltigkeit führen? .....	138
9.6	Welche strategischen Ansätze ergeben sich für die Produktentwicklung? .....	140
9.7	Welches Innovationspotenzial bietet eine Lebenszyklusanalyse? ..	141
9.8	Cradle-to-Cradle als Ansatz, neue Wege zu gehen? .....	143
9.9	Hat Produktdesign Folgen für die Entwicklung nachhaltiger Produkte? .....	145
9.10	Was ist der Nutzen einer CO <sub>2</sub> -Bilanz? .....	146
9.11	Wie kann der Carbon Footprint zahlenbasierte Handlungsansätze aufzeigen? .....	147
<b>10</b>	<b>Nachhaltigkeit und Stakeholderengagement .....</b>	<b>149</b>
10.1	Welche Rolle spielen Stakeholder in der Nachhaltigkeitsdiskussion? .....	150
10.2	Was spricht für einen intensiven Stakeholderdialog? .....	151
10.3	Wie werden relevante Stakeholder erkannt? .....	152
10.4	Wie werden die Top-Stakeholder priorisiert? .....	153
10.5	Wie werden wesentliche Themen und Interessen der Stakeholder identifiziert? .....	155
10.6	Welche Schwerpunkte sind in der Kommunikation mit Stakeholdern zu setzen? .....	156
10.7	Welche Ausprägungen der Stakeholderbeteiligung bieten sich an? .....	158
10.8	Wie kann der Nutzen von Nachhaltigkeitsinitiativen vermittelt werden? .....	160
10.9	Wie ist mit Widerständen inner- und außerhalb der Unternehmen umzugehen? .....	161
10.10	Ist Leadership von Bedeutung? .....	163
10.11	Welche Anforderungen hat der GRI-Standard an die Berichterstattung zum Stakeholderdialog? .....	164

---

# Nachhaltigkeit – Hintergründe und Definition einer globalen Herausforderung

# 1

## 1.1 Was ist der Ursprung der Nachhaltigkeitsdebatte?

Die heutige Nachhaltigkeitsdebatte fand 1972 ihren Ursprung in der vom *Club of Rome* veröffentlichten Studie *The Limits to Growth*, die mittels computersimuliertem Weltmodell in Szenarien die Wechselwirkungen wesentlicher Trends analysierte: Industrialisierung, Bevölkerungsdichte, Nahrungsmittelressourcen, Ausbeutung von Rohstoffreserven und Zerstörung von Lebensraum sowie Energiebedarf. Die grundlegende Annahme war, dass das heutige lokale Handeln jeder einzelnen Volkswirtschaft in Summe langfristig dramatische globale Auswirkungen hat.

Trotz wissenschaftlicher Kritik an der Studie hat sie in der internationalen Völkergemeinschaft das Bewusstsein für die Endlichkeit natürlicher Ressourcen und die Dringlichkeit einer internationalen Umweltpolitik geschärft. Noch im selben Jahr fand die erste Umweltkonferenz der Vereinten Nationen in Stockholm statt. Diese wird zwar als Wendepunkt in der Debatte globaler negativer Umweltauswirkungen angesehen, hat allerdings in den darauffolgenden zehn Jahren wenig bewirkt.

Erst durch die 1982 erfolgte Gründung einer unabhängigen UN-Kommission *World Commission on Environment and Development* (WCED) kam neues Leben in die Debatte. Der Auftrag der sogenannten *Brundtland Commission* war es, sich mit den globalen Umwelt- und Entwicklungsproblemen auseinanderzusetzen und tragfähige Lösungen zu entwickeln, denen sich die internationale Staatengemeinschaft verpflichtet fühlt. Auf der Grundlage des 1987 veröffentlichten Brundtland-Berichts: *Our Common Future* entstand das neue Leitbild einer langfristig tragfähigen, nachhaltigen Entwicklung („Sustainable Development“), nämlich eine Entwicklung, die den Bedürfnissen der heutigen Generationen entspricht, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können.

Mit der UN-Konferenz *The Earth Summit* in Rio de Janeiro 1992 fand der Begriff der Nachhaltigkeit im Sinne eines Dreiklangs zwischen wirtschaftlicher, gesellschaftlicher und umweltgerechter Entwicklung Eingang in Politik und Wirtschaft und legte den Grundstein für die bis heute stattfindenden UN-Klimakonferenzen (*United Nations Climate Change Conferences*). Der 21. UN-Klimagipfel tagte im Dezember 2015 unter der Bezeichnung COP21 (*Conference of Parties*) in Paris (siehe [Tab. 1.1](#)).

**Tab. 1.1** Kleine Chronik der Rahmenbedingungen für eine nachhaltige Entwicklung

	Kleine Chronik der Rahmenbedingungen für eine nachhaltige Entwicklung
1972	Veröffentlichung des Berichts <i>The Limits to Growth</i> durch den <i>Club of Rome</i> . Grundlage für den Bericht ist eine Computersimulation, die das exponentielle Wachstum der Weltwirtschaft und Weltbevölkerung bei begrenzten Ressourcen aufzeigt.
1972	1. UN-Umweltkonferenz in Stockholm.
1983	Einrichtung der UN-Kommission: <i>World Commission on Environment and Development</i> (WCED) Ziel: kurzfristige Verbesserung des Wohlergehens, ohne die lokale und globale Umwelt langfristig zu gefährden.
1987	Die <i>Brundtland-Kommission</i> legt ihren Abschlussbericht <i>Our Common Future</i> vor. Erstmalige Festschreibung des Nachhaltigkeitskonzeptes als entscheidender Gradmesser für die Gestaltung der Zukunft.
1992	<i>The Earth Summit</i> – UN-Konferenz in Rio de Janeiro Die Abschlussdeklaration der Konferenz: <i>Rio Declaration on Environment and Development</i> dient als Grundlage vieler weiterer Vereinbarungen und Abkommen u. a. <i>United Nations Framework Convention on Climate Change</i> (UNFCCC) und ist der Beginn der <i>Agenda-21</i> -Prozesse, ein Leitpapier für ein entwicklungs- und umweltpolitisches Aktionsprogramm.
1997	Verabschiedung des Kyoto Protokolls zur Reduktion von Treibhausgasemissionen.
2002	<i>The World Summit on Sustainable Development</i> – Weltgipfel der UN in Johannesburg mit der Verabschiedung nationaler Nachhaltigkeitsstrategien. Die Vereinten Nationen setzen sich <i>Millenniumsentwicklungsziele</i> (MDG), die 191 Staaten unterzeichnen. Bis 2015 sollen extreme Armut und Hunger beseitigt, Schulbildung für alle Kinder gesichert und ökologische Nachhaltigkeit gewährleistet sein.
2005	Das Ergebnisdokument des World Summit in New York City prägt die Formulierung von drei „interdependent and mutually reinforcing pillars“ nachhaltiger Entwicklung nämlich einer gerechten ökologischen, wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung. Inkrafttreten des Kyoto Protokolls zur Reduktion von Treibhausgasemissionen im Zeitraum 2008–2012.
2015	Vereinbarung neue politischer Ziele nachhaltiger Entwicklung ( <i>Sustainable Development Goals</i> – SDGs) zur Sicherung einer nachhaltigen Entwicklung auf ökonomischer, sozialer sowie ökologischer Ebene. Die SDGs sollen zwischen 2016–2030 umgesetzt werden und gelten für alle Staaten.
2015	Verabschiedung des Nachfolgeabkommens zum <i>Kyoto-Protokoll</i> auf der UN-Klimakonferenz in Paris 2015 (COP 21) mit verbindlichen Klimazielen für alle 194 Mitgliedsstaaten der UN-Klimarahmenkonvention. Ziele: Erderwärmung auf weniger als 2 Grad Celsius begrenzen; Globalen Netto-Treibhausgasemissionen in der zweiten Hälfte des 21. Jahrhunderts auf null reduzieren; Finanzhilfen für Entwicklungsländer bereitstellen.

## 1.2 Welche internationalen Abkommen sind aus der Diskussion entstanden?

Die UN-Konferenz *The Earth Summit* 1992 in Rio de Janeiro bildet die Grundlage vieler internationaler Abkommen zur nachhaltigen Entwicklung mit dem Ziel, die Bedürfnisse der heutigen Generation zu befriedigen, ohne dabei die Chancen künftiger Generationen zu beeinträchtigen, sowie die Wirtschafts-, Umwelt- und Entwicklungspolitik der einzelnen Staaten entsprechend zu gestalten.

Basis bildet die Abschlusserklärung dieser UN-Konferenz, die sogenannte *Rio Declaration on Environment and Development*. Auf ihr bauen viele weitere Vereinbarungen auf, u. a. die *Framework Convention on Climate Change* (FCCC) und das 1997 verabschiedete *Kyoto-Protokoll* mit einer verbindlichen völkerrechtlichen Einigung, Treibhausgas im Zeitraum zwischen 2008 und 2012 zu reduzieren. Das im Dezember 2015 auf dem UN-Klimagipfel COP21 in Paris verabschiedete Abkommen wird als Nachfolgeabkommen zum *Kyoto-Protokoll* betrachtet.

1992 ist auch der Startschuss für die *Agenda 21*, ein Ansatz vor allem für internationale Organisationen und nationale Regierungen bis hin zu Kommunen, konkrete Maßnahmen zu ergreifen, um globale Probleme mit entsprechenden Veränderungen ihrer Politik am besten auf lokaler Ebene zu lösen.

Eine weitere bedeutende Initiative stellt der *UN Global Compact* dar. Es ist ein Aufruf an die Unternehmen, ihre Strategien und operativen Tätigkeiten an zehn universellen Prinzipien zu Menschenrechten, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung auszurichten und Maßnahmen zu ergreifen, um damit verbundene gesellschaftliche Ziele voranzutreiben.

Mit über 12.000 teilnehmenden Unternehmen und Organisationen aus 170 Ländern ist der *UN Global Compact* heute die weltweit prominenteste Initiative zur Förderung verantwortungsvoller Unternehmenspraktiken.

Die 2002 verabschiedeten *UN Millennium Development Goals* (MDGs) mit dem Ziel, weltweit Armut, Hunger und Krankheiten zu eliminieren, wurden im September 2015 von 17 globalen Nachhaltigkeitszielen (*Sustainable Development Goals* – SDGs) abgelöst, die die Welt bis 2030 auf einen gerechteren und nachhaltigeren Entwicklungspfad lenken sollen. Dieser Weltzukunftsvertrag steht nun im Fokus und fordert explizit auch Unternehmen auf, sich im Rahmen ihrer Geschäftsausrichtung konkret an der Entwicklung von Lösungsansätzen zu beteiligen und einen entscheidenden Beitrag zu leisten (siehe [Tab. 1.1](#)).

### 1.3 Wie setzt die EU die internationalen Abkommen in Europa um?

Bedingt durch die Krise im letzten Jahrzehnt in vielen Ländern Europas hat sich die EU sehr konkrete Entwicklungsziele bis 2020 gesetzt. Dabei sollen insgesamt die Voraussetzungen für intelligentes, nachhaltiges und integratives Wachstum geschaffen werden, die die Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft und die Beschäftigungsmöglichkeiten begünstigen. Das Vorhaben ist mit fünf ehrgeizigen Zielen in den Bereichen Beschäftigung, Innovation, Bildung, Armutsbekämpfung und Klima/Energie untermauert, die wiederum durch politische Maßnahmen auf europäischer und nationaler Ebene flankiert werden.

#### Nachhaltige Wachstumsvorgaben der EU

- Intelligente Zukunftslösungen entwickeln – durch wirksamere Investitionen in Bildung, Forschung und Innovation
- Klimaschonende Ansätze verfolgen – durch eine entschlossene Ausrichtung auf eine kohlenstoffarme Wirtschaft
- Integrative Grundlagen schaffen – durch die vorrangige Schaffung von Arbeitsplätzen und die Bekämpfung von Armut

Klima und Energie spielen hierbei eine herausragende Rolle sowohl in Bezug auf Energieversorgungssicherheit und Verringerung der Abhängigkeit von Energieeinfuhren als auch hinsichtlich der allgemeinen Reduktion von Treibhausgasemissionen. Dadurch sollen Arbeitsplätze geschaffen, ein umweltfreundliches Wachstum gefördert und die Wettbewerbsfähigkeit der EU erhöht werden. Bis 2050 soll ein weitestgehend emissionsfreies Wirtschaftssystem geschaffen werden. Zu den wichtigsten Instrumenten zählen das Europäische Emissionshandelssystem (*European Union Emissions Trading System* – EU ETS) sowie ein im Dezember 2015 verabschiedetes ehrgeiziges Maßnahmenpaket zur Kreislaufwirtschaft. Ziel ist es, eine maximale Wertschöpfung und Nutzung aller Rohstoffe, Produkte und Abfälle zu erreichen, weitere Energieeinsparungen zu fördern und Treibhausgasemissionen zu reduzieren. Die Vorschläge decken den gesamten Produktlebenszyklus ab.

#### **Die 2020-Umweltziele der EU**

- Senkung der Treibhausgasemissionen um 20 % (gegenüber dem Stand von 1990)
- 20 % der Energie in der EU aus erneuerbaren Quellen
- Verbesserung der Energieeffizienz um 20 %

#### **Das EU ETS – ein bedeutendes Instrument der EU-Klimapolitik**

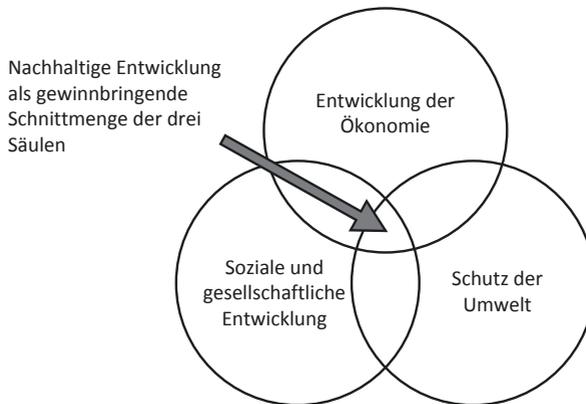
Das Europäische Emissionshandelssystem (EU ETS) hat das Ziel, Treibhausgasemissionen wie CO<sub>2</sub> unter möglichst geringen volkswirtschaftlichen Kosten zu senken, indem die Höhe der Emissionsverminderung verbindlich vorgegeben wird, es aber dem Markt überlassen bleibt, auf welche Weise diese Verminderung erzielt wird. Als erstes grenzüberschreitendes und weltweit größtes Emissionshandelssystem begrenzt es aktuell den Kohlendioxidausstoß von rund 11.000 Anlagen in 31 europäischen Ländern.

## 1.4 Woher stammt der Begriff Nachhaltigkeit und wie wird das Prinzip Nachhaltigkeit heute definiert?

Auch wenn das Prinzip Nachhaltigkeit erstmals im 18. Jahrhundert in der Forstwirtschaft durch Hans Carl von Carlowitz geprägt wurde und von einer nachhaltigen Wirtschaftsweise die Rede war, beruht der moderne Begriff der Nachhaltigkeit auf der Definition im Abschlussbericht *Our Common Future* der *Brundtland Commission* im Jahr 1987. In dem Bericht wurde erstmalig das Nachhaltigkeitskonzept als entscheidender Gradmesser für die Gestaltung der Zukunft festgeschrieben.

Nachhaltige Entwicklung wurde definiert als eine Entwicklung, welche die heutigen Bedürfnisse zu decken vermag, ohne dass künftige Generationen weniger Möglichkeiten haben, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen. Daraus entwickelte sich das sogenannte Drei-Säulen-Konzept nachhaltiger Entwicklung, nämlich die enge Verzahnung von wirtschaftlicher sowie bewusster sozialer Entwicklung im Sinne von gesellschaftlicher und ökologischer Entwicklung. Diese drei ineinandergreifenden und sich gegenseitig verstärkenden Säulen nachhaltiger Entwicklung werden häufig als „Triple Bottom Line“ bezeichnet, mit dem Ziel, alle drei Säulen in ein bestmögliches Gleichgewicht zu bringen (siehe [Abb. 1.1](#)).

Lange wurden die jeweils eigenen Ziele jeder der drei Säulen als konkurrierend und somit Nachhaltigkeit als wünschenswertes, aber nicht erreichbares Zukunftsmodell betrachtet. Seit einigen Jahren setzt sich die Überzeugung im unternehmerischen Denken durch, dass mittels eines holistisch ausgerichteten Managementansatzes, der ökonomische, gesellschaftliche und umweltbezogene Chancen und Risiken berücksichtigt, eine Balance zwischen kurzfristiger und langfristiger Ertragskraft erreicht werden kann.



**Abb. 1.1** Die drei Säulen nachhaltiger Entwicklung

## 1.5 Wie wird Nachhaltigkeit heute im unternehmerischen Kontext verstanden?

Nachhaltigkeit im unternehmerischen Kontext ist weit mehr als nur ökologisches oder gesellschaftliches Bewusstsein, das sich in der Durchführung von Einzelmaßnahmen, finanziert von bereits erwirtschafteten Gewinnen, widerspiegelt. Es geht vielmehr darum, Gewinne grundsätzlich umwelt- und sozialverträglich zu erwirtschaften. Im Umkehrschluss bedeutet dies, bei unternehmerischen Fragestellungen ökologische, soziale sowie ethische Grundprinzipien in die ökonomische Entscheidungsfindung einzubeziehen und sich der Auswirkungen des eigenen unternehmerischen Handelns sowohl auf die Umwelt als auch die Gesellschaft bewusst zu sein und dafür die Verantwortung zu tragen. Aufgabe der Unternehmen ist es daher, die Erwartungen ihrer Anspruchsgruppen (Stakeholder) zu kennen und bei der Entscheidungsfindung zu berücksichtigen.

Dies ist eine klare Abkehr vom einfachen Shareholder-Value-Prinzip, d. h. der Verpflichtung, nur seinen Anteilseignern gegenüber verantwortlich zu sein, hin zu einem Stakeholder-Value-Prinzip, bei dem das Unternehmen Wert für alle Anspruchsgruppen im direkten oder indirekten Umfeld schafft.

Die Basis eines systematischen Nachhaltigkeitsansatzes ist damit ein klares Verständnis, welchen Mehrwert das Unternehmen für die Volkswirtschaft und die Gesellschaft schafft und wo die eigentliche Wertschöpfung stattfindet.

Es gilt eine umfassende Analyse in Bezug auf das Wirken des Unternehmens durchzuführen – und das nicht nur innerhalb der eigenen Aktivitäten, sondern über die gesamte Lieferkette und den gesamten Lebenszyklus seiner Produkte und Dienstleistungen hinaus.

Über eine solche ganzheitliche Betrachtungsweise und ein vollumfassendes Bild der Wertschöpfungskette kann das Unternehmen erkennen, wo es negativen sowie positiven Einfluss hat, dies entsprechend steuern und gezielt Maßnahmen im Sinne einer nachhaltigen Gesamtentwicklung einleiten. Mit dieser Vorgehensweise können meist kurzfristig Kosten reduziert, aber auch ein enormes Innovationspotenzial entfaltet sowie Risiken erkannt und neu bewertet werden.