

Ingo Balderjahn

Nachhaltiges Management und Konsumenten- verhalten

2. Auflage



utb 3902



Eine Arbeitsgemeinschaft der Verlage

Böhlau Verlag · Wien · Köln · Weimar
Verlag Barbara Budrich · Opladen · Toronto
facultas · Wien
Wilhelm Fink · Paderborn
Narr Francke Attempto Verlag / expert verlag · Tübingen
Haupt Verlag · Bern
Verlag Julius Klinkhardt · Bad Heilbrunn
Mohr Siebeck · Tübingen
Ernst Reinhardt Verlag · München
Ferdinand Schöningh · Paderborn
transcript Verlag · Bielefeld
Eugen Ulmer Verlag · Stuttgart
UVK Verlag · München
Vandenhoeck & Ruprecht · Göttingen
Waxmann · Münster · New York
wbv Publikation · Bielefeld
Wochenschau Verlag · Frankfurt am Main



Prof. Dr. Ingo Balderjahn ist Inhaber der Seniorprofessur für Betriebswirtschaftslehre und Marketing an der Universität Potsdam.

Ingo Balderjahn

Nachhaltiges Management und Konsumentenverhalten

2., vollständig überarbeitete Auflage

UVK Verlag · München

Umschlagabbildung: © Mvltcelik · iStock

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

2. Auflage 2021
1. Auflage 2013

© UVK Verlag 2021
– ein Unternehmen der Narr Francke Attempto Verlag GmbH + Co. KG
Dischingerweg 5 · D-72070 Tübingen

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Internet: www.narr.de
eMail: info@narr.de

Einbandgestaltung: Atelier Reichert, Stuttgart
CPI books GmbH, Leck

utb-Nr. 3902
ISBN 978-3-8252-5491-9 (Print)
ISBN 978-3-8385-5491-4 (ePDF)
ISBN 978-3-8463-5491-9 (ePub)

Vorwort zur 2. Auflage

Seit der ersten Auflage des Buches 2012 haben sich Entwicklungen, Konzepte und Initiativen zur Nachhaltigen Entwicklung im Allgemeinen und zum Nachhaltigen Management in Unternehmen im Besonderen rasant fortentwickelt. Der zentrale Schritt in dieser Zeit ist die Proklamierung der *2030 Agenda for Sustainable Development* auf dem vorerst letzten Gipfel der Vereinten Nationen für nachhaltige Entwicklung (*United Nations Sustainable Development Summit 2015*) in New York. Die Agenda 2030 soll einen Handlungsrahmen (*Roadmap*) liefern, um 17 neu formulierte Nachhaltigkeitsziele, die *Sustainable Development Goals* (SDGs), zu erreichen. Das SDG 12 fordert Akteure weltweit auf, für nachhaltige Produktionsprozesse und nachhaltige Konsumformen zu sorgen und dafür Verantwortung zu übernehmen. Dieses Ziel und die damit verbundenen Ansprüche, Forderungen und Erwartungen an Unternehmen und Konsumenten stellen die thematischen Inhalte dieses Buches dar. Nachhaltiges Management in Unternehmen und ein nachhaltiger Konsumstil bei jedem einzelnen sind dringender denn je. Für die Bereitstellung der in Deutschland verbrauchten Ressourcen sind schon heute drei Erden nötig. Wir haben aber nur eine Erde und nehmen deshalb die Ressourcen nicht nur Menschen in ärmeren Ländern weg, sondern auch zukünftigen Generationen. Zudem steuern wir auf eine Klimaerwärmung zu, von der wir nicht wissen, ob wir sie jemals kontrolliert bekommen. Unternehmen und

Konsumenten müssen dagegen lenken, umdenken, alte Gewohnheiten und Denkschablonen ablegen, innovativ, kreativ und verantwortungsvoll nach Lösungen für eine soziale und ökologische Wirtschaft und Gesellschaft suchen. Dieses Buch kann vielleicht einen kleinen Beitrag dazu leisten.

Berlin und Potsdam im Januar 2021

Ingo Balderjahn

Vorwort

Vor über 25 Jahren, 1986, veröffentlichte ich meine Dissertationsschrift zum Thema *„Umweltbewußtes Umweltbewusstsein Konsumentenverhalten“*. Eine Thematik, die bis zu diesem Zeitpunkt nicht einmal international im Fokus der Wissenschaft stand. Das hat sich aber schnell und umfassend in den Folgejahren geändert. Heute liegen Fachaufsätze, Studien, Sammelbände und Monographien, die im weitesten Sinne Themen des betrieblichen Umweltschutzes, des Umweltmanagements, des Öko-Marketing und des umweltfreundlichen Konsumentenverhaltens behandeln, in einer kaum noch zu überschauenden und nicht mehr beherrschbaren Anzahl vor. Spätestens seit der *Erklärung von Rio de Janeiro 1992* wurde der Umweltschutzgedanke in das umfassendere Konzept einer nachhaltigen Entwicklung (*„Sustainable Development“*) integriert. Dieses Leitbild fand nicht nur Eingang in die gesellschaftspolitische Diskussion, sondern auch zunehmend in die wissenschaftliche Forschung. Neben der Umweltverträglichkeit werden seit dem verstärkt auch Fragen nach einer umfassenden Verantwortung von Unternehmen, die auch die Sozialverträglichkeit wirtschaftlichen Handelns umfasst, diskutiert und mit dem Leitbild einer *Corporate Social Responsibility* (CSR) abgebildet. Nach dem *Grünbuch der Europäischen Kommission* zur sozialen Verantwortung beinhaltet Corporate Social Responsibility (CSR) *„einen Prozess, nach dem die Unternehmen auf freiwilliger Basis*

soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in ihre Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern integrieren". Auf der dritten Nachfolgekonferenz 2012 in Rio de Janeiro („Rio+20“) wurde das Konzept einer „*Green Economy*“, einer Wirtschaftsform, die der Armutsbekämpfung dient, gesellschaftliche Wohlfahrt und Wachstum schafft sowie die soziale Gerechtigkeit bei gleichzeitigem Schutz der natürlichen Lebensgrundlagen vorantreibt, auf die Agenda gesetzt. Mit der „*Green Economy*“ ist nun klar der Fokus einer nachhaltigen Entwicklung auf die Wirtschaft und deren Akteure gerichtet. Von Unternehmen wird erwartet, dass sie sowohl den gesellschaftlichen Wohlstand fördern als auch sozial- und umweltgerecht handeln. Aber auch die Konsumenten tragen Mitverantwortung (*Consumer Social Responsibility*) für die ökologischen und sozialen Probleme und Fehlentwicklungen in Wirtschaft und Gesellschaft. Ihre Konsum- und Lebensstile wirken sich mittel- und unmittelbar auf die Umwelt, das Klima, den Ressourcenabbau und die sozialen Bedingungen globaler Produktions- und Handelsstrukturen aus. Das vorliegende Buch betrachtet deshalb sowohl die Beiträge, die Unternehmen durch nachhaltiges Management und soziale Verantwortungsübernahme für eine sozial gerechte und ökologisch verträgliche Zukunftsentwicklung leisten können, als auch die Möglichkeiten der Konsumenten, durch verantwortungsbewusste Kaufentscheidungen Ressourcen zu schonen, Treibhausgasemissionen zu begrenzen und die Einhaltung sozialer Arbeitsstandards innerhalb globaler Wertschöpfungsketten zu fordern und zu sichern. Mein besonderer Dank gilt meiner Sekretärin, Frau Ines Belitz, für die immer zuverlässige und gewissenhafte Unterstützung bei der Abfassung des Buchmanuskriptes.

Berlin und Potsdam im Dezember 2012
Ingo Balderjahn

Hinweis

Ich bitte um Verständnis, dass aus Gründen der besseren Lesbarkeit auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers verzichtet wurde. Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

Inhalt

Vorwort

Abkürzungen

1 Grundlagen

1.1 Das Nachhaltigkeitskonzept

1.1.1 Begriff und Initiativen der Nachhaltigen Entwicklung

1.1.2 Leitprinzipien der Nachhaltigkeit

1.1.3 Dimensionen der Nachhaltigkeit

1.2 Akteure nachhaltigen Wirtschaftens

1.3 Gesellschaftliche Verantwortung (Social Responsibility)

1.3.1 Begriff der Verantwortung

1.3.2 Corporate Social Responsibility (CSR)

1.3.3 Consumer Social Responsibility (ConSR)

1.4 Initiativen nachhaltiger Unternehmensführung

2 Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung

2.1 Elemente nachhaltigen Managements

2.1.1 Umweltökonomie und Umweltmanagement

2.1.2 Nachhaltigkeit im Management-Konzept

2.1.3 Leitbilder und Ziele nachhaltigen Managements

2.2 Nachhaltige Planung und Analyse

2.2.1 Strategische Nachhaltigkeitsanalyse

2.2.2 Operative Nachhaltigkeitsanalyse

2.3 Nachhaltige Unternehmensstrategien

2.3.1 Strategiewahl und Strategiebezüge

2.3.2 Risiko- und Krisenstrategien

- 2.3.3 Dialogstrategien
- 2.4 Nachhaltiges Marketing-Management
 - 2.4.1 Konzept und Merkmale
 - 2.4.2 Nachhaltige Produktpolitik
 - 2.4.3 Nachhaltige Preispolitik
 - 2.4.4 Nachhaltige Kommunikationspolitik
 - 2.4.5 Nachhaltige Distribution
- 2.5 Organisationsformen und Managementsysteme
 - 2.5.1 Nachhaltige Organisationsformen
 - 2.5.2 Nachhaltige Managementsysteme
 - 2.5.3 Nachhaltigkeitscontrolling
- 3 Nachhaltiges Konsumentenverhalten
 - 3.1 Ethisches und nachhaltiges Konsumentenverhalten
 - 3.1.1 Ethisches Konsumentenverhalten
 - 3.1.2 Nachhaltiges Konsumentenverhalten
 - 3.2 Handlungsspielraum nachhaltigen Konsums
 - 3.3 Bewusstsein für einen nachhaltigen Konsum
 - 3.4 Formen nachhaltiger Konsumstile
 - 3.4.1 Umweltverträglicher Konsum
 - 3.4.2 Sozialverträglicher Konsum
 - 3.4.3 Ökonomisch nachhaltiger Konsum
 - 3.5 Das Dilemma nachhaltigen Konsumentenverhaltens
 - 3.5.1 Barrieren und Dilemmata
 - 3.5.2 Zahlungsbereitschaft für einen nachhaltigen Konsum
 - 3.5.3 Motivationskonkurrenz beim nachhaltigen Konsum
 - 3.5.4 Förderung nachhaltiger Konsumstile

Literatur

Stichwörter

Abkürzungen

BImSchG	Bundesimmissionsschutzgesetz
BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
BMU	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit
BSCI	Business Social Compliance Initiative
BSR	Business for Social Responsibility
CEO	Chief Executive Officer (geschäftsführendes Vorstandsmitglied)
ConSR	Consumer Social Responsibility
CSD	Commission on Sustainable Development
CSR	Corporate Social Responsibility
DCGK	Deutscher Corporate Governance Kodex
DNS	Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie
DPSIR	Driving forces, Pressures, States, Impacts and Responses
EEA	European Environment Agency (Europäische Umweltagentur)
EGV	Vertrag zur Gründung der Europäischen Gemeinschaft
EMAS	Environmental Management and Audit Scheme
EU	Europäische Union
EUA	Europäische Umweltagentur
FLO	Fairtrade Labelling Organizations International
FTA	Foreign Trade Association
GRI	Global Reporting Initiative
IAA	Internationales Arbeitsamt
IAO	Internationale Arbeitsorganisation

ILO	International Labour Organization
ISO	International Organisation for Standardization
LCA	Life Cycle Assessment
MDG	Millennium Development Goals
NABU	Naturschutzbund Deutschland
NGO	Nichtregierungsorganisation (Non-Governmental Organization)
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development (Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung)
SAAS	Social Accountability Accreditation Services
SAI	Social Accountability International
SDG	Sustainable Development Goals
UBA	Umweltbundesamt
UN	United Nations (Vereinte Nationen)
UNCED	United Nations Conference on Environment and Development
UNEP	United Nations Environment Programme (Umweltprogramm der Vereinten Nationen)
VDI	Verein Deutscher Ingenieure
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development
WCED	World Commission on Environment and Development
WSSD	World Summit on Sustainable Development
WWF	World Wide Fund For Nature

1 Grundlagen

1.1 Das Nachhaltigkeitskonzept

● Lernziele

Nach Lektüre dieses Kapitels sollten Sie ...

- » den Begriff der *Nachhaltigen Entwicklung* erläutern können.
- » die Entstehungsgeschichte des Begriffs „Sustainable Development“ kennen.
- » die für die Umsetzung der nachhaltigen Entwicklung tragenden vier Leitprinzipien begründen können.
- » die Inhalte der sozialen, ökologischen und ökonomischen Dimension der nachhaltigen Entwicklung beschreiben können.

1.1.1 Begriff und Initiativen der Nachhaltigen Entwicklung

Begriff der Nachhaltigen Entwicklung

Der Begriff Nachhaltigkeit findet seinen Ursprung vor ca. 300 Jahren in der Forstwirtschaft und erfasste dort die Forderung, nur so viel Holz zu schlagen, wie durch planmäßige Aufforstung auch wieder nachwachsen kann. Ohne den Begriff Nachhaltigkeit zu nennen, kann das 1972 erschienene Buch „Grenzen des Wachstums: Bericht des

Club of Rome zur Lage der Menschheit“ von *Dennis L. Meadows, Donella H. Meadows* und *Erich Zahn* als Beginn der neuzeitlichen Nachhaltigkeitsdebatte aufgefasst werden. Dieser Bericht verdeutlichte eindringlich, dass ein weltweit gemeinsames und abgestimmtes Handeln notwendig ist, um den Ressourcenverbrauch, die Umweltverschmutzung und die globale Klimaerwärmung infolge des zu erwartenden Wirtschafts- und Bevölkerungswachstums soweit zu reduzieren, dass für die Menschheit ein Überleben auf diesem Planeten langfristig (und nachhaltig) möglich ist. Die Notwendigkeit einer nachhaltigen Entwicklung (*Sustainable Development*) stellt nicht nur Länder und Regierungen, sondern insbesondere die Wirtschaft, also Unternehmen und auch Konsumenten, vor große Herausforderungen, denn Produktionsprozesse auf der Grundlage globaler Wertschöpfungsketten sowie die Lebens- und Konsumgewohnheiten der Menschen in den reichen Ländern sind immer weniger kompatibel mit einem nachhaltigen Ressourcenverbrauch und dem Schutz von Klima und Biodiversität.

◆ Das sollten Sie wissen!

Sustainable Development ist ein gesellschaftspolitisches Leitbild für eine zukunftsfähige Entwicklung der Menschheit, wonach sich einerseits die Lebenschancen zukünftiger Generationen nicht gegenüber den Möglichkeiten der derzeitigen Generation verschlechtern dürfen (*inter-generative Gerechtigkeit*) und wonach sich andererseits ein Wohlstandsausgleich zwischen armen und reichen Ländern einstellen soll (*intra-generative Gerechtigkeit*).

Der Begriff „*Sustainable Development*“ wurde erstmals im 1987 veröffentlichten Bericht „*Our Common Future*“ der UN Weltkommission für Umwelt und Entwicklung (WCED)

- auch nach deren Vorsitzenden als *Brundtland Kommission* bezeichnet - mit der folgenden Formulierung definiert: „*Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.*“ (WCED 1987, [Chapter 2](#), No. 1). In diesem Bericht wird eine „zukunftsfähige“, über Generationen hinweg aufrechtzuerhaltende umwelt- und gesellschaftsverträgliche Entwicklung entworfen, die gewährleisten soll, dass es künftigen Generationen nicht schlechter gehen wird als den Menschen, die jetzt auf der Welt leben (*Prinzip der Generationengerechtigkeit*). Die „Generationengerechtigkeit“ fordert von jedem Einzelnen, jedem Konsumenten und jeder Konsumentin, jeder Organisation und jedem Unternehmen für die Folgen eigenen Handelns für Umwelt und Gesellschaft Verantwortung zu übernehmen. Zudem weist der Bericht „*Our Common Future*“ auf die starken Einwirkungen (*Impacts*) von Produktions- und Konsumprozessen auf die Umwelt hin und stellt zudem fest, dass: „*Poverty is a major cause and effect of global environmental problems.*“ (WCED 1987, No. 8). Das Bevölkerungswachstum, globaler Handel und verschwenderische Lebensgewohnheiten in reichen Ländern stellen weitere Faktoren mit erheblichem Potenzial negativer Einwirkungen auf Umwelt, Klima und Gesellschaft dar.

Meilensteine der Nachhaltigen Entwicklung

Sustainable Development stand 1992 in *Rio de Janeiro* im Zentrum der Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung (United Nations Conference on Environment and Development: UNCED). 178 Staaten auf dieser Rio-Konferenz, die auch als *Erdgipfel* bezeichnet wird, bekannten sich zur gemeinsamen Verantwortung für

den Erhalt der Lebensgrundlagen der Menschheit. Die wichtigsten Ergebnisse dieser Konferenz sind die Deklaration (*Rio-Erklärung*), der Beschluss zur *Agenda 21* sowie die Einrichtung einer Kommission der Vereinten Nationen für nachhaltige Entwicklung (*Commission on Sustainable Development*). Die *Rio-Erklärung* umfasst 27 Grundsätze und zielt auf die Förderung der Zusammenarbeit der Staaten bei der Gestaltung und Sicherstellung einer nachhaltigen Entwicklung. So lautet der erste Grundsatz: *Die Menschen stehen im Mittelpunkt der Bemühungen um eine nachhaltige Entwicklung. Sie haben das Recht auf ein gesundes und produktives Leben im Einklang mit der Natur.*

Als Meilenstein auf dem Weg zur Nachhaltigkeit gilt die *Agenda 21*, ein weltweites Aktionsprogramm mit konkreten Handlungsaufträgen in sozialen (u.a. Armutsbekämpfung), ökologischen (u.a. Schutz der natürlichen Lebensgrundlagen) und ökonomischen (u.a. Verpflichtung zu einer vernünftigen Wirtschaftspolitik und Unternehmensführung) Feldern. Die *Commission on Sustainable Development* (CSD) ist eingerichtet worden, um die Implementierung der *Agenda 21* auf lokaler, nationaler und internationaler Ebene zu verfolgen. Getragen wurden die Debatten auf der *Rio-Konferenz* von der Erkenntnis, dass sich die Konsum- und Lebensstile der reichen Industrieländer weder auf die ärmeren Länder noch auf die zukünftige Weltbevölkerung übertragen lassen (UBA 1997, S. 4). In der *Agenda 21* (1992, S. 18) heißt es dazu: *„Während in bestimmten Teilen der Welt ein sehr hoher Verbrauch besteht, bleiben die Grundbedürfnisse eines großen Teils der Menschheit unbefriedigt“.* Veränderte, nachhaltigere Konsumgewohnheiten müssen auf die *„Deckung der Grundbedürfnisse der Armen, die Verringerung der Verschwendung und der Nutzung*

endlicher Ressourcen in Produktionsprozessen“ ausgerichtet sein.

Im ersten Fünf-Jahres-Bericht (*Earth Summit*, „Rio+5“) in New York wurden im Juni 1997 die Fortschritte bei der Implementierung einer nachhaltigen Entwicklung dokumentiert und die Agenda 21 fortgeschrieben. Am 4. September 2002 („Rio+10“) fand der „Weltgipfel“ (*World Summit on Sustainable Development*, WSSD) in Johannesburg (Südafrika) zur Neubestätigung der Agenda 21 statt. Neben den Themen Ressourcenschutz und -effizienz, Umweltschutz, Armutsbekämpfung und Globalisierung ging es auch um die Bekräftigung der im Jahr 2000 verabschiedeten acht Millenniumsziele (*Millennium Development Goals* (z.B. die Halbierung des Anteils der Weltbevölkerung, der unter extremer Armut und Hunger leidet, Verbesserung des Umweltschutzes), die bis 2015 erreicht werden sollten. Vom 20. bis zum 22. Juni 2012 fand die dritte Nachfolgekonzferenz „Rio+20“ wieder in *Rio de Janeiro* unter dem Motto „*The Future We Want*“ statt (UNCSD 2012). Zentrale Themen dieser Konferenz waren die „*Green Economy*“, die Armutsbekämpfung sowie die Schaffung notwendiger institutioneller Rahmenbedingungen für eine nachhaltige Entwicklung.

Die „Green Economy“

Das *Umweltprogramm der Vereinten Nationen* (UNEP) hat im Vorfeld der Rio+20 Konferenz das Konzept einer „*Green Economy*“ zur nachhaltigen Wirtschaft und zur Armutsbekämpfung auf die Agenda gesetzt. Die „*Green Economy*“ wird von der UNEP definiert als eine Wirtschaftsform, die *“improved human well-being and social equity, while significantly reducing environmental risks and ecological scarcities. In its simplest expression, a*

green economy is low-carbon, resource efficient and socially inclusive“ (UNEP 2011, S. 16). Dieses „neue“ Nachhaltigkeitsleitbild der *Green Economy* entwirft eine zukünftige Wirtschaftsform, die gesellschaftliche Wohlfahrt und soziale Gerechtigkeit bei gleichzeitigem Schutz der natürlichen Lebensgrundlagen vorantreiben soll.

◆ Das sollten Sie wissen!

Die *Green Economy* zielt auf eine nachhaltige Wirtschaft, die zu einer gesellschaftlichen Wohlfahrt mit genügend Arbeitsplätzen beiträgt, der weltweiten Armut und sozialen Ungleichheit entgegenwirkt und gleichzeitig natürliche Ressourcen schont und ökologische Schäden vermeidet.

Mit dieser UNEP-Initiative wird die Wirtschaft in den Fokus der nachhaltigen Entwicklung gerückt. Allerdings fokussiert das „*Green*“ zu sehr auf die ökologische Seite der Nachhaltigkeit. Besser wäre die Bezeichnung „*Green and Fair Economy*“ gewesen, um auch soziale Aspekte wirtschaftlicher Tätigkeit wie Armutsbekämpfung und soziale Gerechtigkeit schon im Namen zu erfassen (vgl. Germanwatch 2012, S. 6). Im Paragraf 69 des Abschlussdokuments der Rio+20 Konferenz werden Unternehmen direkt aufgefordert, nachhaltig zu wirtschaften und einen Beitrag zur *Green Economy* zu leisten: „*We also invite business and industry [...] to contribute to sustainable development and to develop sustainability strategies that integrate, inter alia, green economy policies*“. Von Unternehmen, die dem Leitbild der *Green Economy* Folge leisten, wird erwartet, dass sie Verantwortung übernehmen für die natürliche Umwelt (z.B. Emissionen schädlicher Klimagase reduzieren), die Menschheit (z.B. Einhaltung der Menschenrechte) und die

Gesellschaft (z.B. Beiträge zu mehr sozialer Berechtigung leisten).

Dem Leitbild der „*Green Economy*“ folgend, können zwei Bereiche einer nachhaltigen Wirtschaft unterschieden werden: Die Umwelttechnologiebranche (*GreenTech-Branche*), die mit ihren „grünen Produkten“ direkt einen Beitrag zur Verringerung von schädlichen Emissionen, zum forcierten Einsatz erneuerbarer Ressourcen, zur Weiterentwicklung der Kreislaufwirtschaft und zur Erhaltung der biologischen Vielfalt leisten (BMU 2018a) und diejenigen Unternehmen außerhalb der GreenTech-Branche, die eine Nachhaltigkeitsstrategie im Management verfolgen. Nach dem Umwelttechnik-Atlas „*GreenTech made in Germany 2018*“ wird sich das globale Volumen der „grünen“ Leitmärkte mit einer jährlichen Wachstumsrate von 6,9% im Zeitraum von 2016 bis 2025 entwickeln (BMU 2018a, S. 8). Auf deutsche Unternehmen entfiel 2016 ein Anteil von 14% am Weltmarkt für Umwelttechnik und Ressourceneffizienz (BMU 2018a, S. 8).

Die „Sustainable Development Goals“

2015 fand der *UN Sustainable Development Summit* in New York statt. Die 193 Mitgliedsstaaten der Vereinten Nationen verabschiedeten dort die Agenda 2030 (*Transforming our world*). Mit ihren 17 Zielen ([Abb. 1](#), *Sustainable Development Goals: SDGs*) stellt die Agenda 2030 ein Umsetzungsplan für Mensch, Planet und Wohlstand (*People, Planet and Prosperity*) zur Erreichung einer nachhaltigen Entwicklung in vielfältigen Bereichen (u.a. Armut, Hunger, Bildung und Wirtschaft) dar mit der Aufgabe, die Umwelt- und Entwicklungspolitik der nächsten 15 Jahre global zu prägen.



Abb. 1: Sustainable Development Gols (SDGs)

Quelle |  <https://sustainabledevelopment.un.org/sdgs> (United Nations)

Auch im Jahr 2015 fand in Paris die *Klimaschutzkonferenz* statt auf der sich 195 Länder zum ersten Mal auf ein allgemeines, aber rechtsverbindliches weltweites Klimaschutzübereinkommen geeinigt haben. Das Ziel dieses Abkommens ist es, die Zunahme der Erderwärmung auf maximal 1,5 °C zu begrenzen, damit die katastrophalen Auswirkungen eines ungebremsten Klimawandels verringert bzw. noch verhindert werden können.

Nachhaltige Entwicklung in Europa und Deutschland

Die *Europäische Union* (EU) hat 2001 erstmals sowie 2006 und 2009 in überarbeiteter Form eine Nachhaltigkeitsstrategie beschlossen. Die Präsidentin der Europäische Kommission, *Ursula von der Leyen*, hat den *European Green Deal* auf den Weg gebracht. Danach soll Europa bis 2050 der erste klimaneutrale Kontinent werden. Zur Umsetzung der Agenda 2030 hat die Europäische Kommission neben dem *Green Deal* noch weitere fünf

Prioritäten definiert (u.a. *An economy that works for people*).

In Deutschland wurde 2001 der *Rat für nachhaltige Entwicklung* von der Bundesregierung mit der Aufgabe einberufen, eine nationale *Nachhaltigkeitsstrategie* zu entwickeln. Unter dem Titel „*Perspektiven für Deutschland*“ wurde die Nachhaltigkeitsstrategie 2002 erstmals publiziert und in Fortschrittsberichten 2004 und 2008 („*Für ein nachhaltiges Deutschland*“) aktualisiert. 2018 hat die Bundesregierung die neueste Version der *Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie* (DNS) beschlossen, die im Rahmen der Agenda 2030 als Plan für die Erreichung der 17 globalen Nachhaltigkeitszielen (SDGs) dienen soll. Die bisher gültigen 10 Managementregeln (u.a. „*Generationengerechtigkeit und Vorsorge*“) wurden durch sechs sehr allgemein gehaltene Prinzipien einer nachhaltigen Entwicklung (u.a. „*Globale Verantwortung wahrnehmen und nachhaltiges Wirtschaften stärken*“) ersetzt. Zudem hat die Bundesregierung 2016 ein „*Nationales Programm für nachhaltigen Konsum*“ beschlossen.

1.1.2 Leitprinzipien der Nachhaltigkeit

Das gesellschaftspolitische Leitbild der „*Nachhaltigen Entwicklung*“ kann direkt auf den Wirtschaftssektor und dort auf die beiden Hauptakteure, Unternehmen und Konsumenten, übertragen werden. Zur Umsetzung der Nachhaltigkeit im Allgemeinen und in der Wirtschaft im Besonderen sind vier *Leitprinzipien* tragend (vgl. auch Souren/Wagner 2010):

Verantwortungsprinzip

Das Verantwortungsprinzip stellt das ethisch-moralische Element nachhaltigen Wirtschaftens bei Unternehmen und Konsumenten dar. Die *Moral* stellt dem Individuum über Generationen weitergegebene soziale Regeln (oft implizit) zur Verfügung, die ihm als Orientierungshilfe bei Entscheidungen dienen und als Maßstäbe dafür herangezogen werden können, zu beurteilen, ob etwas „gut“ (sozial akzeptiert) oder „falsch“ (sozial nicht akzeptiert) ist (Scherer/Picot 2008, S. 4). Die *Ethik* dagegen ist eine Wissenschaft, die Werte, Normen und Verhaltensweisen überprüft und beurteilt und insofern, herrschende Moralvorstellungen kritisch reflektiert. Eine solche Norm ist die sog. „*Goldene Regel*“ der praktischen Ethik: *Verhalte dich anderen gegenüber so, wie du möchtest, dass sie sich dir gegenüber verhalten!*

Es kann zwischen der deskriptiven und der normativen Unternehmensethik unterschieden werden. Während die *deskriptive Unternehmensethik* die Existenz und Wirkung von Normen und Werten in Unternehmen beschreibt, nach Erklärungen dafür sucht und deren Wirkungen auf betriebliche Entscheidungen erfasst, werden in der *normativen Unternehmensethik* Normen begründet und Entscheidungen bzw. Handlungen empfohlen (Balderjahn/Specht 2020, S. 31). Die Unternehmensethik konzentriert sich dementsprechend auf unternehmerische Normen, Werte, Verhaltensweisen und deren Konsequenzen auf Mensch und Umwelt. Im Fokus stehen solche Normen und Werte, an denen sich im Unternehmen tätige Menschen orientieren (z.B. Führungsstile; vgl. Scherer/Picot 2008, S. 5). Insbesondere geht es um die „Untersuchung ethischer Fragestellungen bei wirtschaftlichen Entscheidungen in Unternehmungen“ (Küpper 2011, S. 34).

Umwelt (z.B. biologische Vielfalt und Klima) und Gesellschaft (z.B. Gesundheits- und Bildungssystem) stellen sogenannte *öffentliche Güter* dar, von deren Nutzung keiner ausgeschlossen werden darf, deren Erhalt und Pflege aber in der Verantwortung aller liegt. Insofern müssen auch Unternehmen, für die aus ihren Entscheidungen und Handlungen folgenden Konsequenzen für Umwelt und Gesellschaft, zur Rechenschaft gezogen werden können. Verantwortung entsteht dann, wenn ein Verantwortungsträger (z.B. die Geschäftsführung) für einen Verantwortungsnehmer (z.B. Mitarbeiter) gegenüber einer „*Instanz*“ (z.B. einem Gericht, dem Gewissen) hinsichtlich bestimmter „*Standards*“ (Verantwortungskriterien, z.B. Gesetze, moralische Normen) zur Rechenschaft gezogen werden kann (Balderjahn/Specht 2020, S. 31).

◆ Das sollten Sie wissen!

Unter Verantwortung versteht man die freiwillige, erwartete oder erzwungene Rechtfertigung bzw. Verteidigung einer Entscheidung oder einer Handlung eines Verantwortungsträgers vor einer Instanz.

Die „*Generationengerechtigkeit*“ des Nachhaltigkeitsgebots fordert, dass jeder einzelne, insbesondere jedes Unternehmen für die Folgen eigenen Handelns Verantwortung übernimmt. Alle Menschen, Organisationen und Unternehmen weltweit tragen nach diesem Leitprinzip die Verantwortung für den Erhalt und die Sicherung der sozialen und natürlichen Lebensgrundlagen der Menschen.

Kreislaufprinzip

Das Kreislaufprinzip ist ein Schlüsselprinzip ökologischen Wirtschaftens. Es zielt auf die Schaffung und

Aufrechterhaltung geschlossener Stoffströme in allen Wertschöpfungsphasen (*Cradle-to-Grave* bzw. *Cradle-to-Cradle-Prinzip*). Das Kreislaufprinzip leitet sich aus der Ökosystemforschung ab, wonach eine nachhaltige Bewirtschaftung der Menschen mit Rohstoffen nur dann sichergestellt werden kann, wenn die Funktionen der natürlichen Umwelt vom Menschen nicht zerstört werden und die Interdependenzen (Austauschbeziehungen) zwischen dem ökologischen und dem ökonomischen System bekannt sind und nachhaltig gestaltet werden.

Die Kreislaufwirtschaft (*Circular Economy*) ist darauf gerichtet, industrielle Stoffkreisläufe zu schließen (vgl. auch Dyckhoff/Souren 2008, S. 53ff.). Durch einen fortwährenden Wiedereinsatz von knappen Rohstoffen, die aus Produktions- und Konsumabfällen (z.B. Altprodukte) zurückgewonnen und einer erneuten Verwendung zugeführt werden, wird einer Verminderung natürlicher Ressourcenbestände entgegengewirkt. Im Gegensatz zur Kreislaufwirtschaft steht die sog. „*Durchfluss- bzw. Wegwerfwirtschaft*“, die von der Unerschöpflichkeit der Rohstoffe und einer unbegrenzten Selbstreinigungskraft der Natur ausgeht. Während in der „*Wegwerfwirtschaft*“ auch gebrauchsfähige Produkte schnell im Mülleimer landen um durch neue Produkte ersetzt zu werden, wird in der Kreislaufwirtschaft versucht, den Produktlebenszyklus dadurch zu verlängern, dass Produkte geteilt, wiederverwendet, repariert und recycelt werden. Durch Recycling werden der Wirtschaft sog. *Sekundärrohstoffe* zur erneuten Verwendung wieder zugeführt. So werden Ressourcen und Klima geschont und das Abfallaufkommen reduziert. Das *Recycling* ist somit das Bindeglied zum Schließen von Stoffkreisläufen.

Das *Kreislaufwirtschaftsgesetz* (KrWG: *Gesetz zur Förderung der Kreislaufwirtschaft und Sicherung der umweltverträglichen Bewirtschaftung von Abfällen*) trat 2012 in Kraft und setzte die EU-Abfallrahmenrichtlinie (Richtlinie 2008/98/EG, AbfRRL) in deutsches Recht um (www.bmu.de/WS587). Es legt eine fünfstufige Abfallhierarchie (§ 6 KrWG) mit der nach Vorrang geordneten Stufenfolge Abfallvermeidung, Wiederverwendung, Recycling, Verwertung von Abfällen (u.a. energetische Verwertung) und schließlich Abfallbeseitigung fest. Darüber hinaus geht das Kreislaufwirtschaftsgesetz vom Grundprinzip einer umfassenden *Produktverantwortung* von Herstellern (*Product Stewardship*) aus (Teil 3 KrWG). Hersteller haben die Möglichkeit, über einen produktionsintegrierten Umweltschutz, die Herstellung recyclingfreundlicher Produkte sowie durch Abfallmanagement und den Aufbau von betrieblichen Redistributionssystemen Stoffkreisläufe zu schließen.

Kooperationsprinzip

Das soziale Gemeinwesen, die öffentliche Wohlfahrt, das Rechtssystem sowie die natürliche Umwelt sind Beispiele für sog. „Öffentliche Güter“ (Kollektivgüter, *Common Goods*) die nur in Kooperation aller, die diese Güter nutzen, auf Dauer erhalten bleiben können. *Öffentliche Güter* sind dadurch gekennzeichnet, dass niemand von der Inanspruchnahme dieser Güter ausgeschlossen werden darf bzw. kann, unabhängig davon, ob der Einzelne einen Beitrag zum Erhalt solcher Güter leistet. Für die Inanspruchnahme öffentlicher Güter gibt es oft keine Marktpreise. Diese Eigenschaft öffentlicher Güter, von allen ohne Bezahlung oder sonstigen Leistungen genutzt werden zu können, erfordert eine Verständigung aller

Nutzer darüber, verantwortungsvoll mit diesen Gütern umzugehen. Das bedeutet, dass die Inanspruchnahme öffentlicher Güter diese in ihrem Bestand und in ihrer Qualität nicht gefährden darf. Möglich ist das nur, wenn alle Nutzer gemeinsam für den Erhalt des öffentlichen Gutes Sorge tragen und opportunistisches Verhalten verhindert wird. Opportunistisch verhält sich jemand, der mit ausschließlich egoistischem Eigeninteresse ein öffentliches Gut nutzt, ohne für negative Konsequenzen dieser persönlichen Nutzung für das öffentliche Gut aufzukommen (Trittbrettfahrer, *Free-Rider-Phänomen*). Unternehmen würden sich zum Beispiel dann opportunistisch verhalten, wenn zur Güterproduktion aus Brunnen mehr Grundwasser verbraucht wird (unternehmerisches Interesse als durch den natürlichen Grundwasserstrom wieder zugeführt werden kann. Dadurch sinkt der Grundwasserspiegel (Grundwasser als öffentliches Gut), so dass für Menschen und für die Natur nicht mehr genügend Wasser zur Verfügung steht. Insofern erfordert insbesondere der Schutz des Gemeinwesens und der natürlichen Umwelt zum einen auf der politischen Ebene eine weltweite Zusammenarbeit aller Länder zum Schutz dieser öffentlichen Güter und zum anderen auf wirtschaftlicher Ebene eine Kooperation aller an Wertschöpfungsketten und Stoffkreisläufen beteiligten Akteure (z.B. Unternehmen).

Bei *Nachhaltigkeitskooperationen* in der Wirtschaft handelt es sich um Formen „freiwilliger“ Zusammenarbeit eigenständiger Unternehmen und Organisationen in sozialen und ökologischen Feldern. Sie dienen hauptsächlich der Festlegung, Durchsetzung und Überwachung von sozialen und ökologischen Mindeststandards über alle Phasen der Wertschöpfungskette bzw. eines Produktlebenszyklus

hinweg, also von der Rohstoffgewinnung bis zur Entsorgung und zum Wiedereinsatz (*Von-der-Wiege-bis-zur-Bahre-Prinzip*). Nachhaltigkeitsstandards sollen eine Überbeanspruchung von Mensch (u.a. Einhaltung humaner Arbeitsbedingungen) und Natur (u.a. Begrenzungen von CO₂-Emissionen) verhindern. Nachhaltigkeitsorientierte Kooperationen können folgende Ausrichtungen haben (Schneidewind et al. 1997, S. 42; Müller-Christ 2001, S. 92ff.):

- » vertikal entlang der Wertschöpfungskette (z.B. Kontrolle sozialer und ökologischer Standards entlang der Wertschöpfungsketten),
- » horizontal innerhalb einer Branche (z.B. Durchsetzen gemeinsamer Umwelt- und Sozialstandards),
- » Kooperation mit dem Staat (z.B. in Form von Selbstverpflichtungsabkommen, Entwicklung umweltrelevanter technischer Normen; vgl. auch Lohmann 2000),
- » Kooperation mit Nichtregierungsorganisationen (NGOs) (z.B. Kooperation mit Umweltschutzorganisationen zur Erhöhung von Glaubwürdigkeit und Reputation und zum Know-how-Tansfer).

◆ Praxis | Zusammenarbeit des WWF mit Unternehmen

„Den ökologischen Fußabdruck zu verringern ist der Schlüssel für eine lebenswerte Zukunft. Deshalb arbeitet der WWF mit Unternehmen zusammen, die sich als Vorreiter einer nachhaltigen Wirtschaftsweise positionieren wollen. Durch die Zusammenarbeit mit Unternehmen will der WWF Märkte und Branchen verändern und erreichen, dass Lieferketten, Produktion und Stoffkreisläufe nachhaltiger werden.“

Quelle |  <https://www.wwf.de/zusammenarbeit-mit-unternehmen/>

Anspruchsgruppenprinzip

Das Anspruchsgruppenprinzip erfordert, so wie es im *Grünbuch der Europäischen Kommission zur sozialen Verantwortung* (Europäische Kommission 2001, S. 5) formuliert ist, dass Unternehmen in Wechselbeziehung mit ihren Anspruchsgruppen (*Stakeholdern*) „auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit integrieren“. Anspruchsgruppen eines Unternehmens zeichnen sich dadurch aus, dass sie direkt oder indirekt von den Entscheidungen bzw. Aktivitäten des Unternehmens betroffen sind (z.B. Arbeitnehmer). Unternehmen sollten nach diesem Prinzip über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg die Verantwortung gegenüber Anspruchsgruppen anerkennen, deren Erwartungen und Forderungen ernstnehmen und soweit möglich diese bei betrieblichen Entscheidungen und Aktivitäten berücksichtigen. Unverantwortliches Verhalten von Unternehmen können Anspruchsgruppen durch Entzug ihrer Unterstützung sanktionieren (Verlust der sog. „*License to Operate*“).

1.1.3 Dimensionen der Nachhaltigkeit

Die ökologische Dimension der Nachhaltigkeit

Der Ökologische Fußabdruck

Als Basis nachhaltigen Wirtschaftens werden nahezu übereinstimmend die Bereiche gesellschaftlicher Wohlstand (*Prosperity*), Umwelt-, Ressourcen- und Klimaschutz sowie Schutz der Biodiversität (*Planet*) und sozial verantwortungsvolles Handeln (*People*) angesehen