

Martin Wördenweber

Nachhaltigkeits- management

Grundlagen und Praxis
unternehmerischen Handelns



SCHÄFFER
POESCHEL

SCHÄFFER

POESCHEL

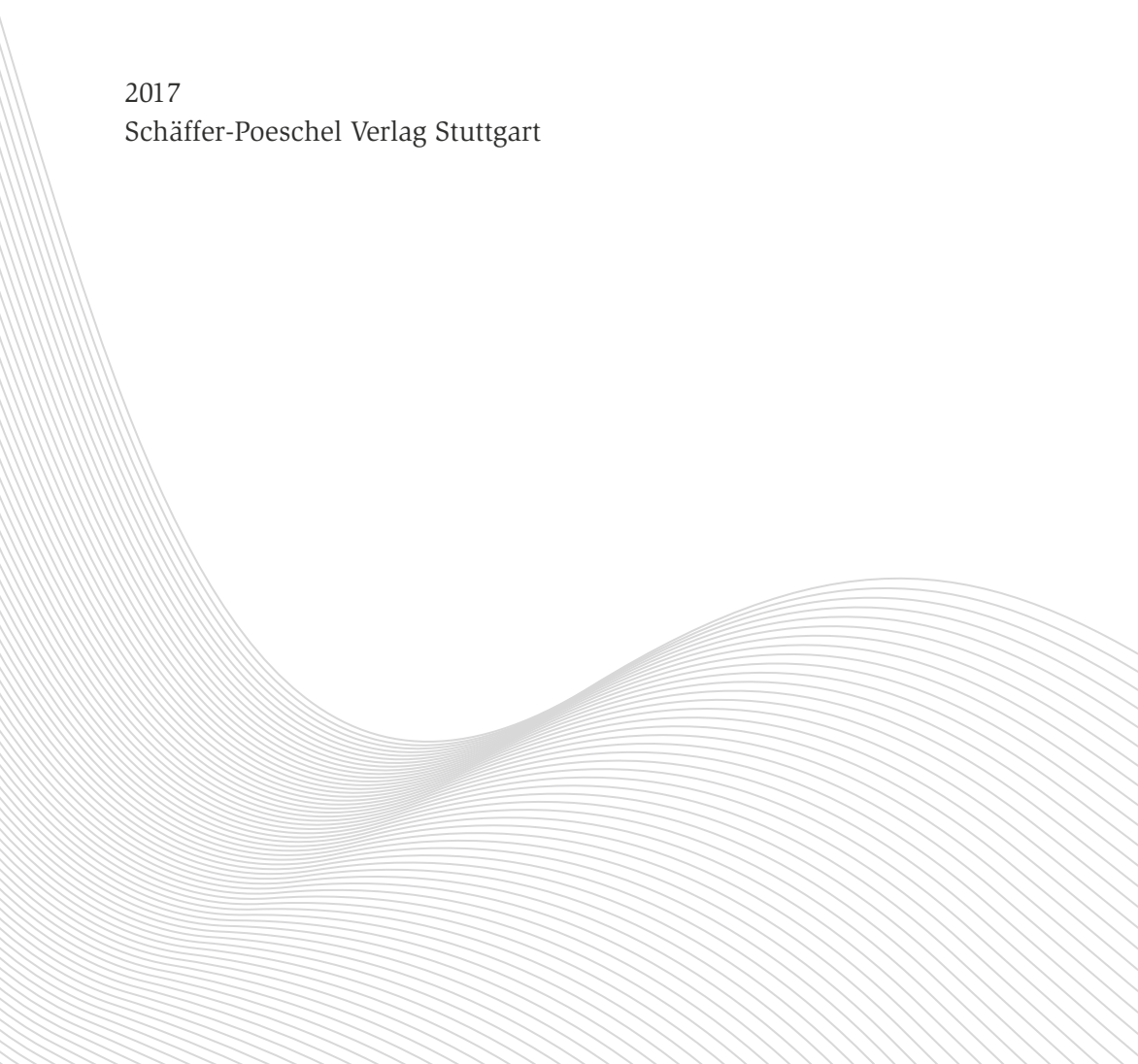
Martin Wördenweber

Nachhaltigkeitsmanagement

Grundlagen und Praxis unternehmerischen Handelns

2017

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart



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

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem,
säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

Print: ISBN 978-3-7910-4037-0	Bestell-Nr. 10249-0001
ePDF: ISBN 978-3-7910-4039-4	Bestell-Nr. 10249-0150
ePub: ISBN 978-3-7910-4038-7	Bestell-Nr. 10249-0100

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

© 2017 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
service@schaeffer-poeschel.de

Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin
Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart
Bildnachweis: shutterstock.com
Lektorat: Michael Bauer, Mainz
Redaktionsstand: Juli 2017
Satz: kühn & weyh Software GmbH, Satz und Medien, Freiburg
Druck: BELTZ Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza
Printed in Germany

Oktober 2017

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

Vorwort zur 1. Auflage

Sofern die traditionelle ökonomische Theorie davon ausgeht, dass alle Produktionsfaktoren monetär bewertet werden können und eine Substituierbarkeit dieser Produktionsfaktoren unterstellt wird, müssten ökonomische Inputfaktoren durch soziale und/oder ökologische ersetzt werden können. Diese These lässt sich recht schnell widerlegen: Erstens ist auf die Grenzen (und ggf. auch Gefahren) der Substituierbarkeit hinzuweisen. Zweitens ist es, zumindest zur Zeit, d. h. solange keine Alternativen existieren, so, dass sich bestimmte ökologische Ressourcen (Leistungen des Ökosystems), die verbraucht werden, nicht durch andere Möglichkeiten (z. B. Technik) ersetzen lassen, auch nicht von zukünftigen Generationen. Dass diese Irreversibilität vorliegt, ist hier der entscheidende Punkt. Solange es für bestimmte entscheidende Leistungen des Ökosystems keine Alternativen/Substitutionsmöglichkeiten gibt, sind diese Leistungen unter allen Umständen für den Menschen zu erhalten, wobei mit den Leistungen diejenigen gemeint sind, die dem Menschen sowohl direkt/unmittelbar als auch indirekt/mittelbar dienen.

Die Natur und ihre Ressourcen stehen also nicht in unbegrenztem Ausmaß zur Verfügung, zumindest dann nicht, wenn keine Regeneration gegeben ist. Und doch wurden ökologische Systeme und Stoffkreisläufe in der Betriebswirtschaftslehre und unternehmerseitig als »Selbstverständlichkeit« und freie Güter angesehen. Da die Produkte und Leistungen der Natur zunehmend knapp werden (zunehmende Divergenz zwischen Angebot und Nachfrage; Letzteres auch infolge zunehmender Bevölkerungszahlen auf der Erde) und eine steigende Störanfälligkeit von Ökosystemen zu konstatieren ist, entstehen immer häufiger gesellschaftliche Kosten. Insofern macht es Sinn, die Nutzung der Natur, genauer: die Produkte und Leistungen der Natur (und Biodiversität) ökonomisch zu bewerten.

Aus dem Vorstehenden leitet sich der normative Aspekt einer nachhaltigen und nachhaltigkeitsbezogenen Unternehmensführung ab. Unternehmen nutzen monetäre und nicht-monetäre Leistungen der Gesellschaft. Im Gegenzug wird von den Unternehmen eine Übernahme von Verantwortung für die nachhaltige Entwicklung der Gesellschaft im sozialen und ökologischen Bereich erwartet. Insofern lassen sich mit dem normativen Ansatz politische Regelungen und Anforderungen seitens der Stakeholder in einem gewissen Umfang rechtfertigen.

Der zweite Ansatz stellt den instrumentellen Zweck in den Vordergrund. Neben den gesetzlichen Vorgaben und den vorstehenden Grundhaltungen kann Nachhaltigkeit auch als Ursache für eine Gewinn- und/oder Werterhöhung angesehen werden. Somit sprechen eine Reihe von betriebswirtschaftlichen Gründen für ein nachhaltigkeitsbezogenes unternehmerisches Wirtschaften: etwa die verbesserte Wettbewerbsfähigkeit, ein optimiertes Risikomanagement, sich bietende Kostensenkungspotenziale, eine steigende Marktbewertung des Unternehmens, höhere Chancen auf die Gewinnung qualifizierter Mitarbeiter, das nachhaltigkeitsorientierte Vergaberecht sowie die Einhaltung gesetzlicher oder interner Mindestanforderungen, die sich zunehmend in den Compliance-Richtlinien des Unternehmens wiederfinden. Insbesondere das aktuell verabschiedete CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz macht deutlich, dass das Thema Nachhaltigkeit im Rahmen der Unternehmensführung und des Managements längst fester Bestandteil des Pflichtprogramms ist.

In diesem Buch wird in den ersten drei Kapiteln grundlegend auf die Geschichte der Nachhaltigkeit, unterschiedliche Begriffe im Kontext des Nachhaltigkeitsmanagements als auch detailliert auf die Gründe für eine nachhaltigkeitsbezogene Unternehmensführung eingegangen. Nach einer kurz gehaltenen Beschreibung der nachhaltigkeitsorientierten Organisation werden die grundsätzlichen Nachhaltigkeitsstrategien beschrieben. Der Schwerpunkt der vorliegenden Abhandlung liegt auf der ausführlichen Darstellung der Dimensionen unternehmerischer Nachhaltigkeit und dem Nachhaltigkeitscontrolling mit Kennzahlen und qualitativen Leistungsindikatoren. Den steigenden Ansprüchen der Stakeholder auf nachhaltigkeitsbezogene Informationen entspricht ein Kap. zur Nachhaltigkeitsberichterstattung. Ein Praxisbeispiel zeigt abschließend, wie das Thema Nachhaltigkeit bei einem großen deutschen Automobilkonzern angegangen wird.

Das vorliegende Buch wendet sich an alle Leser, die sich in Studium oder Beruf mit Unternehmensführung/Management und insb. nachhaltigkeitsbezogenem Management (Corporate Sustainability) einschl. CSR beschäftigen. Es richtet sich an Dozenten und Studierende der Wirtschaftswissenschaften an (Fach-) Hochschulen, Universitäten und Berufsakademien. Es ist gleichermaßen zum Selbststudium für Führungskräfte geeignet, die einen fundierten theoretischen Background als auch konkrete Maßnahmenvorschläge und entsprechende Kennzahlen für ihre Entscheidungen im Unternehmen suchen.

Im vorliegenden Werk wird explizit auf drei vor Kurzem verabschiedete Gesetze eingegangen. In der chronologischen Reihenfolge sind dies das CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz vom 10.03.2017, das die Nachhaltigkeitsberichterstattung von »Unternehmen, an denen ein großes öffentliches Interesse besteht« (große kapitalmarktorientierte Kapitalgesellschaften und haftungsbeschränkte Personengesellschaften sowie große Kreditinstitute und Versicherungsunternehmen) regelt.

Ein zweites Gesetz, das Entgelttransparenzgesetz (Gesetz zur Förderung der Entgelttransparenz zwischen Frauen und Männern, EntgTransG) vom 30.03.2017, soll helfen, etwaige Ungleichheiten bei der Bezahlung von Frauen und Männern aufzudecken. Am gleichen Tag wurde auch das Verpackungsgesetz (Gesetz zur Fortentwicklung der haushaltsnahen Getrennterfassung von wertstoffhaltigen Abfällen, VerpackG) verabschiedet, das die Verpackungsverordnung (VerpackV) zum 01.01.2019 ablöst.

Für zahlreiche Anregungen und Hinweise möchte ich mich bei Herrn Walde-mar Janzen, B. A., sowie bei meiner wissenschaftlichen Hilfskraft, Herrn Daniel Jockwitz, B. A., und meiner studentischen Hilfskraft, Frau Tina von dem Brinke (cand. B. A.), herzlich bedanken, die mit außerordentlichem Fleiß und kreativen Ideen zum Gelingen des Buchs beigetragen haben. Mein besonderer Dank gilt Frau Prof. Brunhilde Steckler für die juristischen Hilfestellungen. Schließlich sei dem Lektor des Verlags, Herrn Michael Bauer, für die Begleitung im Rahmen des KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) gedankt.

Für Anregungen, die der weiteren inhaltlichen und didaktischen Verbesserung dienen, bin ich dankbar.

Büren, im Juli 2017
Martin Wördenweber

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 1. Auflage	V
Darstellungsverzeichnis	XIII
Abkürzungs- und Symbolverzeichnis	XVII
1 Geschichte der Nachhaltigkeit	1
2 Begriffe im Kontext des Nachhaltigkeitsmanagements	11
3 Gründe für eine nachhaltigkeitsbezogene Unternehmensführung	29
4 Nachhaltigkeitsorientierte Organisation	43
5 Nachhaltigkeitscontrolling	47
5.1 Nachhaltigkeit als Thema des Controllings	47
5.2 Erstellung der Wesentlichkeitsmatrix und Ableitung nachhaltiger Unternehmensziele	52
5.3 Nachhaltigkeitsstrategien	58
5.4 Dimensionen unternehmerischer Nachhaltigkeit	61
5.4.1 Ökonomische Zentralkategorie unternehmerischer Nachhaltigkeit	71
5.4.2 Soziale Zentralkategorie unternehmerischer Nachhaltigkeit ..	118
5.4.3 Ökologische Zentralkategorie unternehmerischer Nachhaltigkeit	169
5.4.4 Weitere Tätigkeitsfelder unternehmerischer Nachhaltigkeit ...	184
5.4.5 ISO 26000 als Richtlinie für ein nachhaltigkeitsorientiertes Wirtschaften	188
5.5 Nachhaltigkeitscontrolling mit Kennzahlen und qualitativen Leistungsindikatoren	198
5.5.1 Kennzahlen	198
5.5.2 Kontrollgrößen und Vergleichswerte, Bewertungsverfahren und -probleme	202

5.5.3	Grundlegende ökologische Kennzahlen und ihre Bedeutung für die Nachhaltigkeit	214
5.5.4	Kennzahlen der sozialen Zentralkategorie unternehmerischer Nachhaltigkeit	240
5.5.5	Kriterien des Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK)	264
5.5.6	G4-Indikatoren der Global Reporting Initiative (GRI)	268
5.5.7	Leistungsindikatoren der Deutschen Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management (DVFA)/European Federation of Financial Analysts Societies (EFFAS)	273
5.5.8	Sustainable Value Added	276
5.5.9	Kriterien des Rankings der Nachhaltigkeitsberichte	288
6	Nachhaltigkeitsberichterstattung	293
6.1	Grundlagen der Nachhaltigkeitsberichterstattung	293
6.2	Inhalte eines Nachhaltigkeitsberichts	303
6.3	Anforderungen an eine gute Berichterstattung	314
6.4	Nachhaltigkeitsberichterstattung in der Betriebsversammlung und gegenüber dem Betriebsrat	317
6.5	Probleme bei der Berichterstattung in der Praxis.....	319
7	Praxisbeispiel: Nachhaltigkeit bei der Volkswagen AG	321
7.1	Nachhaltigkeit in der Automobilindustrie.....	321
7.2	Analyse der nachhaltigen Unternehmensführung bei der Volkswagen AG	327
7.2.1	Herleitung nachhaltiger Handlungsfelder	327
7.2.2	Nachhaltigkeitsorganisation des VW-Konzerns	338
7.2.3	Nachhaltigkeitsberichterstattung der Volkswagen AG	340
7.2.4	Auswirkungen der VW-Abgasmanipulationen	344
7.2.5	Schlussbemerkungen.....	363
Anhänge		367
	Anhang 1: Leistungsindikatoren (KPIs) der Deutschen Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management (DVFA)/European Federation of Financial Analysis Societies (EFFAS) am Beispiel des Subsektors 2757 Industrial Machinery	369
	Anhang 2: Haupt- und Einzelkriterien des Nachhaltigkeitsrankings von IÖW/future	373

Literaturverzeichnis	375
Stichwortverzeichnis	401
Über den Autor	405

Darstellungsverzeichnis

Darst. 1:	Handlungsebenen und nachhaltigkeitsbezogene Dimensionen	2
Darst. 2:	Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit (nach Balderjahn 2013, S. 21)	7
Darst. 3:	Assoziationen zum Begriff »Nachhaltigkeit« in den Jahren 2012 bis 2016 (nach GfK Verein, November 2016).	8
Darst. 4:	Marketingschwerpunkte im Laufe der Zeit	12
Darst. 5:	Flussdiagramm zur Entscheidung über die Durchführung einer sozialen oder ökologischen Maßnahme	15
Darst. 6:	Herausforderungen aus Sicht des Marketings in Deutschland in den kom- menden 5 bis 10 Jahren, Angaben in % (nach GfK Verein, Dezember 2016)	17
Darst. 7:	Wirkung diverser Konzepte im Kontext des Nachhaltigkeitsmanagements.	23
Darst. 8:	Der Führungsprozess.	24
Darst. 9:	Weltweiter ökologischer Fußabdruck und benötigte Erden im Laufe der Zeit (nach http://www.footprintnetwork.org)	32
Darst. 10:	Ökologischer Fußabdruck und Biokapazität Deutschlands (nach http://www.footprintnetwork.org)	33
Darst. 11:	Höhere Zahlungsbereitschaft für Produkte eines sozial engagierten Unternehmens (nach Dr. Grieger & Cie, 2016)	34
Darst. 12:	Branchenübergreifende Wertschöpfungstreiber der Reputationserlöse (nach Biesalsky & Company, Serviceplan).	38
Darst. 13:	Planung, Durchführung und Kontrolle des Nachhaltigkeitsprogramms	44
Darst. 14:	Wesentlichkeitsmatrix (Beispiel)	54
Darst. 15:	Wesentlichkeitsmatrix der Deutschen Bahn AG	55
Darst. 16:	Wesentlichkeitsmatrix der RWE AG 2015 im Vergleich zum Vorjahr.	56
Darst. 17:	Nachhaltigkeitsportfolio und Normstrategien (nach Schulz 2012, S. 322)	59
Darst. 18:	Magisches Dreieck der Nachhaltigkeit (nach Wilkens 2007, S. 6).	67
Darst. 19:	Daten der beiden Investitionsalternativen (Beispiel)	67
Darst. 20:	Daten der beiden Investitionsalternativen (erweitertes Beispiel)	68
Darst. 21:	Abgrenzung der Phasen des Lebenszyklus (nach Freudenmann 1965, S. 8)	69
Darst. 22:	Phasen des integrierten Produktlebenszyklus	70
Darst. 23:	Wettbewerbsrecht	72
Darst. 24:	Ausgewählte Preisträger des Plagiarius (nach Aktion Plagiarius e. V.)	75
Darst. 25:	14 höchste Einzelstrafen in EU-Kartellverfahren gegen EU-Unternehmen (nach Angaben der Europäischen Kommission und eigenen Schätzungen)	105

Darst. 26: Instrumente deutscher Unternehmen zur Sicherstellung sozialer und ökologischer Standards in der Supply Chain (nach Institut der Deutschen Wirtschaft 2014)	119
Darst. 27: Gesamtumsatz des fairen Handels in Deutschland von 2005 bis 2015 (nach Forum fairer Handel e. V.)	125
Darst. 28: Bedeutende Einflussfaktoren des Betriebsklimas (nach Jung 2017, S. 407) .	129
Darst. 29: Der Weg der Deutschen Bank zur Klimaneutralität (nach Deutsche Bank AG 2015)	171
Darst. 30: Nutzung von Nachhaltigkeitsinstrumenten durch deutsche Zulieferer der deutschen Automobilindustrie (nach Schmidt-Lackner 2016, S. 50) . .	172
Darst. 31: Kohärenz und Konflikte zwischen umweltpolitischen Zielen am Beispiel der Ziele »saubere Gewässer« und »Senkung der CO ₂ -Emissionen« (nach Öko-Institut 2015)	184
Darst. 32: Grundsätze als normativer Rahmen für die Kernthemen der ISO 26000 . . .	190
Darst. 33: Dreidimensionales Nachhaltigkeitscontrolling	200
Darst. 34: Die Beziehung zwischen Input und Output in der Produktion	203
Darst. 35: Erstellung nachhaltiger Ergebnisse	208
Darst. 36: Wirkungsmessung von Maßnahmen im Rahmen des Corporate Citizenship der Deutschen Bank (nach Deutsche Bank AG 2014)	213
Darst. 37: Immissionsrichtwerte gem. Ziffer 6.1. TA Lärm	238
Darst. 38: Spreizung des maximal erreichbaren variablen Vergütungsanteils an der Gesamtentlohnung für die Managementebenen der BMW AG in 2015 . . .	260
Darst. 39: Inhalte einer DNK-Entsprechenserklärung (nach Rat für Nachhaltige Entwicklung 2016)	265
Darst. 40: Aufbau der Datei mit den Leistungsindikatoren der DVFA/EFFAS mit dem Beispiel des Leistungsindikators Staff Turnover (Fluktuation) mit Angabe der Fluktuationsrate gemessen in Vollzeitäquivalenten (FTE, Full Time Equivalent)	274
Darst. 41: Sustainable Value der BMW Group 2007 (nach Hahn et al. 2009, S. 16) . .	282
Darst. 42: Absoluter Sustainable Value (in €) in der Automobilindustrie 1999–2007 (nach Hahn et al. 2009, S. 36)	283
Darst. 43: Beispieldaten zur Berechnung der Sustainable-Value-Marge	285
Darst. 44: Sustainable-Value-Margen in der Automobilindustrie 1999–2007 (nach Hahn et al. 2009, S. 36)	286
Darst. 45: Rankingkriterien des Rankings der Nachhaltigkeitsberichte (nach Hoffmann et al., S. 8)	289
Darst. 46: Punkte in den Rankingkriterien und Rankingwerte 2015 von BMW Group und Miele & Cie. KG (nach Hoffmann et al., S. 20)	290

Darst. 47: Punkte in den fünf Nachhaltigkeitskriterien der beiden Zentralkategorien Soziales und Ökologie und Rankingwerte 2015 von BMW Group und Miele & Cie. KG (nach Hofmann et al. 2009, S.20)	291
Darst. 48: Grundmodell einer Ökobilanz (nach Balderjahn/Specht 2007, S.62)	303
Darst. 49: Inhalte eines Nachhaltigkeitsberichts unter ökologischen und sozialen Aspekten	304
Darst. 50: Erforderliche Standardangaben bei einem Kernbericht nach GRI (Global Reporting Initiative 2015, S. 12)	307
Darst. 51: Erforderliche Standardangaben bei einem umfassenden Bericht nach GRI (Global Reporting Initiative 2015, S. 12)	308
Darst. 52: KPIs nach DVFA/EFFAS der EON SE	311
Darst. 53: Vergleich der Nachhaltigkeitsberichtsstandards DNK, GRI und DVFA/EFFAS (nach Vorsteher 2015)	313
Darst. 54: Ökologische Probleme und ihre Verursacher im Zusammenhang mit dem Automobil	322
Darst. 55: Historische Entwicklung der Nachhaltigkeitsthematik in der Automobilindustrie (nach Brunner 2006, S.75)	323
Darst. 56: Stichworte im Kontext einer nachhaltigen Mobilität (nach Volkswagen AG, Verantwortung und Wandel, S.9)	330
Darst. 57: Stakeholder des VW-Konzerns (nach Volkswagen AG, Strategisches Stakeholder-Management, S.2)	333
Darst. 58: Anregungen der Stakeholder und Reaktionen der Volkswagen AG (nach Volkswagen AG, Strategisches Stakeholder-Management, S.2–3) . . .	335
Darst. 59: Zentralkategorien und Handlungsfelder der Nachhaltigkeit des VW-Konzerns (nach Volkswagen AG, Unser Ansatz, S.14)	336
Darst. 60: Nachhaltigkeitsorganisation des VW-Konzerns (nach Volkswagen AG, Nachhaltige Unternehmensführung, S.2)	339
Darst. 61: Aufwendungen 2015 und 2016 der Volkswagen AG im Zuge der Abgas- manipulationen	352

Abkürzungs- und Symbolverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
a. a. O.	am angegebenen Ort, am angeführten Ort
AEUV	Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union
AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
AktG	Aktiengesetz
Anm.	Anmerkung
Art.	Artikel
ArzneimittelG	Gesetz über den Verkehr mit Arzneimitteln (Arzneimittelgesetz)
Aufl.	Auflage
AVV	Verordnung über das Europäische Abfallverzeichnis (Abfallverzeichnis-Verordnung)
AZ	Aktenzeichen
BaFin	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
BAG	Bundesarbeitsgericht
BattG	Gesetz über das Inverkehrbringen, die Rücknahme und die umweltverträgliche Entsorgung von Batterien und Akkumulatoren (Batteriegesetz)
BBiG	Berufsbildungsgesetz
BCG	Boston Consulting Group
Bd.	Band
BDA	Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände
BDI	Bundesverband der Deutschen Industrie
BDSG	Bundesdatenschutzgesetz
BGleIG	Gesetz für die Gleichstellung von Frauen und Männern in der Bundesverwaltung und in den Unternehmen und Gerichten des Bundes (Bundesgleichstellungsgesetz)
BEPI	Business Environmental Performance Initiative
bes.	besonders

XVIII Abkürzungs- und Symbolverzeichnis

BetrAVG	Gesetz zur Verbesserung der betrieblichen Altersversorgung (Betriebsrentengesetz)
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BFH	Bundesfinanzhof
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGBL	Bundesgesetzblatt
BGH	Bundesgerichtshof
Bill.	Billion
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BME	Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e. V.
BMI	Bundesministerium des Innern
BMFSFJ	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
BMJV	Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz
BMUB	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
bspw.	beispielsweise
BVerfG	Bundesverfassungsgericht
BVerfSchG	Gesetz über die Zusammenarbeit des Bundes und der Länder in Angelegenheiten des Verfassungsschutzes und über das Bundesamt für Verfassungsschutz (Bundesverfassungsschutzgesetz)
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CARB	California Air Resources Board (Emissionsschutzbehörde Kaliforniens)
CC	Corporate Citizenship (Unternehmerisches Bürgerengagement)
CCR	Capital Requirements Regulation (Kapitaladäquanzverordnung)
CDLI	Carbon Disclosure Leadership Index
CDP	Carbon Disclosure Project (Projekt zur Verringerung der Treibhausgase, heute eine Non-Profit-Organisation zur Veröffentlichung von Umweltdaten)
CER	Certified Emission Reduction (zertifizierte Emissionsreduktion)
CI	Competitive Intelligence (Konkurrenzbeobachtung), Corporate Identity (Unternehmensidentität)

CLP	Classification, Labelling, Packaging (Einstufung, Kennzeichnung, Verpackung)
CO ₂	Kohlendioxid
c. p.	ceteris paribus
CS	Corporate Sustainability (Nachhaltigkeitsmanagement)
CSB	Corporate Sustainability Board (Nachhaltigkeitsmanagementgremium)
CSR	Corporate Social Responsibility (unternehmerische Gesellschafts-verantwortung)
CV	Corporate Volunteering (betriebliche Freiwilligenprogramme)
CVA	Cash Value Added
Darst.	Darstellung
DAX®	Deutscher Aktienindex®
DDR	Deutsche Demokratische Republik
DFB	Deutscher Fußball-Bund e. V.
DFL	Deutsche Fußball Liga GmbH
d. h.	das heißt
Diss.	Dissertation
DJSI	Dow Jones Sustainability Index (Dow-Jones-Nachhaltigkeitsindex)
DMA	Disclosures of Management Approach (Angaben zum Managementansatz)
DNK	Deutscher Nachhaltigkeitskodex
DrittelbG	Gesetz über die Drittelbeteiligung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat (Drittelbeteiligungsgesetz)
DSD	Duales System Deutschland
DSGVO	Datenschutz-Grundverordnung
DSW	Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz e. V.
DVFA	Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management
€	Euro
E-Autos	elektrisch betriebene Automobile
EAV	Europäisches Abfallverzeichnis
EBRG	Gesetz über Europäische Betriebsräte (Europäische Betriebsräte-Gesetz)
EEG	Gesetz für den Ausbau erneuerbarer Energien (Erneuerbare-Energien-Gesetz)

EFFAS	European Federation of Financial Analysts Societies (Europäischer Zusammenschluss nationaler Vereinigungen von Finanzanalysten)
einschl.	einschließlich
EntgTransG	Gesetz zur Förderung der Entgelttransparenz zwischen Frauen und Männern (Entgelttransparenzgesetz)
EPA	United States Environmental Protection Agency (amerikanische Umweltschutzbehörde)
ESG	Environmental, Social and Governance Issues (Umwelt-, Sozial- und Unternehmensführungsthemen)
et al.	et alii (und andere)
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
EuGH	Europäischer Gerichtshof
EUIPO	European Union Intellectual Property Office (Amt der Europäischen Union für geistiges Eigentum)
EUROSIF	European Sustainable and Responsible Investment Forum (Europäisches Forum für nachhaltige Geldanlagen)
e. V.	eingetragener Verein
EVA	Economic Value Added (Wertsteigerungsbeitrag)
evtl.	eventuell
f. bzw. ff.	folgende, fortfolgende
FAD	Fish Aggregation Devices (Fischkonzentrationsvorrichtungen)
FCKW	Fluorchlorkohlenwasserstoffe
FCPA	United States Foreign Corrupt Practices Act (Anti-Korruptionsgesetz)
F&E	Forschung und Entwicklung
FFG	Frauenförderungsgesetz Nordrhein-Westfalen
FTA	Foreign Trade Association (Außenhandelsvereinigung)
Führpos-GleichberG	Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst
FüPoG	Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst
gem.	gemäß
GG	Grundgesetz
g. g. A.	geschützte geografische Angabe

ggf.	gegebenenfalls
gha	Global Hectar(es) (globaler Hektar)
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GRI	Global Reporting Initiative
g. t. S.	garantiert traditionelle Spezialität
g. U.	geschützte Ursprungsbezeichnung
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
GWB	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen
GwG	Gesetz über das Aufspüren von Gewinnen aus schweren Straftaten (Geldwäschegesetz)
Heilmittel- werbeG	Gesetz über die Werbung auf dem Gebiete des Heilwesens (Heilmittelwerbegesetz, HWG)
HG NRW	Gesetz über die Hochschulen des Landes Nordrhein-Westfalen (Hochschulgesetz NRW)
HGB	Handelsgesetzbuch
Hrsg.	Herausgeber
i. d. R.	in der Regel
ICCT	International Council of Clean Transportation (Internationaler Rat für sauberen Verkehr)
IDW	Institut der Wirtschaftsprüfer Deutschland e.V.
IFG	Gesetz zur Regelung des Zugangs zu Informationen des Bundes (Informationsfreiheitsgesetz)
IFRS	International Financial Reporting Standards (Internationale Rechnungslegungsvorschriften)
IHK	Industrie- und Handelskammer
ILO	International Labour Organization (Internationale Arbeitsorganisation)
insb.	insbesondere
IÖW	Institut für ökologische Wirtschaftsforschung
i. S. d.	im Sinne des/der
ISO	International Organization for Standardization (Internationale Organisation für Normung)
i. S. v.	im Sinne von
i. w. S.	im weiteren Sinne
Jg.	Jahrgang

XXII Abkürzungs- und Symbolverzeichnis

Kap.	Kapitel
KartVO	Verordnung (EG) Nr. 1/2003 des Rates vom 16. Dezember 2002 zur Durchführung der in den Artikeln 81 und 82 des Vertrags niedergelegten Wettbewerbsregeln (Kartellverordnung)
KG	Kommanditgesellschaft
KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien
km	Kilometer
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KPI	Key Performance Indicator (Schlüsselkennzahl)
KPMG	KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
KSchG	Kündigungsschutzgesetz
kWh	Kilowattstunde
Lärm-Vibrations-ArbSchV	Verordnung zum Schutz der Beschäftigten vor Gefährdungen durch Lärm und Vibrationen (Lärm- und Vibrationsschutzverordnung)
lat.	Lateinisch
LFGB	Lebensmittel-, Bedarfsgegenstände- und Futtermittelgesetzbuch (Lebensmittel- und Futtermittelgesetzbuch)
lt.	laut
Ltd.	Limited (Bezeichnung für eine haftungsbeschränkte Gesellschaft)
m ³	Kubikmeter
MAR	Market Abuse Regulation (Marktmisbrauchsverordnung) (Verordnung (EU) Nr. 596/2014 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 16.04.2014 über Marktmisbrauch (Marktmisbrauchsverordnung) und zur Aufhebung der Richtlinie 2003/6/EG des Europäischen Parlaments und des Rates und der Richtlinien 2003/124/EG, 2003/125/EG und 2004/72/EG der Kommission)
µg	Mikrogramm
Mio.	Million(-en)
MitBestG	Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer (Mitbestimmungsgesetz)
ml	Milliliter
mm	Millimeter
µm	Mikrometer

Montan-MitbestG	Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten und Vorständen der Unternehmen des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie (Montanmitbestimmungsgesetz)
Mrd.	Milliarde(n)
MSC	Marine Stewardship Council
n.	nach
NachwV	Verordnung über die Nachweisführung bei der Entsorgung von Abfällen (Nachweisverordnung)
NGO	Non-Governmental Organizations (Nichtregierungsorganisation, nichtstaatliche Organisation)
NMVOC	Emissionen flüchtiger organischer Verbindungen ohne Methan
NPO	Non-Profit-Organizations (Nicht gewinnorientierte Organisationen)
Nr.	Nummer
OECD	Organization for Economic Co-Operation and Development (Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung)
o. g.	oben genannt(-e, -er)
o. J.	ohne Jahresangabe
OLG	Oberlandesgericht
o. O.	ohne Ortsangabe
o. V.	ohne Verfasser
OWiG	Gesetz über Ordnungswidrigkeiten (Ordnungswidrigkeitengesetz)
p. a.	pro anno (pro Jahr)
PAngV	Preisangabenverordnung
PM	Particulate Matter (Feinstaub)
PwC	PricewaterhouseCoopers GmbH
resp.	respektive
Rn.	Randnummer
RNE	Rat für Nachhaltige Entwicklung
ROCE	Return on Capital Employed (Ergebnis auf das eingesetzte Kapital)
ROI	Return on Investment
SDG	Sustainable Development Goals (Nachhaltigkeitsziele, Ziele nachhaltiger Entwicklung)
S.	Seite
SE	Europäische Gesellschaft (Societas Europaea)

XXIV Abkürzungs- und Symbolverzeichnis

SEC	United States Securities and Exchange Commission (US-Börsenaufsicht)
SGB III	Sozialgesetzbuch Drittes Buch – Arbeitsförderung
SGB IX	Sozialgesetzbuch Neuntes Buch – Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen
SIS	Sustainability Image Score (Ranking des Nachhaltigkeitsimages)
s. o.	siehe oben
sog.	sogenannt(-e, -er, -en)
Sp.	Spalte
sonst.	sonstige(-r)
StGB	Strafgesetzbuch
t	Zeit, Jahr(-e), Tonne(-n)
TA Lärm	Sechste Allgemeine Vorschrift zum Bundes-Immissionsschutzgesetz (Technische Anleitung zum Schutz gegen Lärm)
TabakerzG	Gesetz über Tabakerzeugnisse und verwandte Erzeugnisse (Tabakerzeugnisgesetz)
TEHG	Treibhausgas-Emissionshandelsgesetz
TMG	Telemediengesetz
u.	und
u. a.	unter anderem, und andere
u. Ä.	und Ähnliche(s)
Uni	Universität
US-\$	US-Dollar
usw.	und so weiter
u. U.	unter Umständen
u. v. m.	und viele(-s) mehr
UWG	Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb
v. a.	vor allem
Verf.	Verfasser
VergRModG	Gesetz zur Modernisierung des Vergaberechts (Vergaberechts-modernisierungsgesetz)
VergRModVO	Verordnung zur Modernisierung des Vergaberechts (Vergaberechts-modernisierungsverordnung)
VerpackG	Gesetz zur Fortentwicklung der haushaltsnahen Getrennterfassung von wertstoffhaltigen Abfällen (Verpackungsgesetz)

VerpackG-E	Entwurf für ein Gesetz zur Fortentwicklung der haushaltsnahen Getrennt- erfassung von wertstoffhaltigen Abfällen (Verpackungsgesetz)
VerpackV	Verordnung über die Vermeidung und Verwertung von Verpackungs- abfällen (Verpackungsverordnung)
vgl.	vergleiche
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium (Zeitschrift)
WISU	Das Wirtschaftsstudium (Zeitschrift)
WpHG	Wertpapierhandelsgesetz
z. B.	zum Beispiel
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZPO	Zivilprozessordnung
z. T.	zum Teil

1 Geschichte der Nachhaltigkeit

Das Wort Nachhaltigkeit stammt vom Verb »nachhalten« ab. Allerdings wird dieses Verb im Deutschen recht unterschiedlich gebraucht. Zum einen bedeutet es »längere Zeit andauern, bleiben«¹ oder »aufpassen, sich aufschreiben, überprüfen, nicht vergessen oder sicherstellen, dass etwas passiert«. Beide Interpretationen machen durchaus Sinn, wie die Entstehung und die Entwicklung des Worts im Laufe der Zeit zeigen. Demgegenüber weist das Adjektiv »nachhaltig« zwei unterschiedliche Bedeutungen auf:²

1. anhaltend, lange nachwirkend, dauernd, sich auf längere Zeit stark auswirkend,
2. nach den Prinzipien der Nachhaltigkeit handelnd oder organisiert, auf Nachhaltigkeit beruhend, nachhaltigkeitsbezogen.

In der ersten Interpretation rückt die zeitliche Dimension, genauer die Tragweite von Entscheidungen in den Vordergrund. Nachhaltige Entscheidungen sind insofern hinsichtlich ihrer Tragweite mit strategischen Entscheidungen vergleichbar, als ihr die Attribute lange nachwirkend, dauernd, sich auf längere Zeit stark auswirkend, weitreichend, mit weitreichenden Folgen und grundsätzlich zugeordnet werden können. Diese Interpretation von »nachhaltig« zeigt sich u. a. bei der Befragung von Unternehmen, die darunter (auch) die »Erwirtschaftung einer langfristigen und kontinuierlich ausreichenden Liquidität und Rendite« verstehen.³ Diese Deutung findet sich auch im Steuerrecht. Der BFH definiert »nachhaltig« wie folgt: »Das vom Verb »nachhalten« (= längere Zeit anhalten, bleiben) abgeleitete Adjektiv »nachhaltig« bedeutet gemeinsprachlich: sich auf längere Zeit

1 Vgl. Dudenredaktion (Hrsg.): Duden. Deutsches Universalwörterbuch, 8. Aufl., Berlin 2015, Stichwort »nachhalten«.

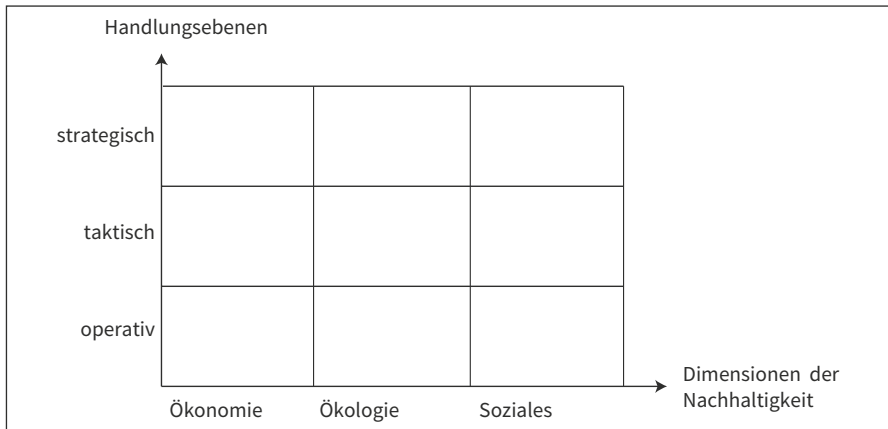
2 Vgl. Dudenredaktion (Hrsg.), a. a. O., Stichwort »nachhaltig«, <https://de.wiktionary.org/wiki/nachhaltig>, Abruf am 31.08.2016.

3 Vgl. Hannig, U./Völker, R.: Messung der Nachhaltigkeit mit Key Performance Indikatoren. Der Online Sustainability Monitor, o. O., o. J., S. 11, https://imis.de/portal/load/fid813863/Vortrag_Hannig_V%C3%B6lker.pdf, Abruf am 07.02.2017.

stark auswirkend.«⁴ Nachhaltiges Tätigwerden (als Unternehmer) liegt vor, wenn es um eine auf Dauer angelegte Tätigkeit zur Erzielung von Entgelten handelt.

Die zweite Bedeutung des Adjektivs »nachhaltig« bezieht sich auf das Thema Nachhaltigkeit mit den drei Zentralkategorien Ökonomie, Ökologie und Soziales.

Somit muss zwischen den Begriffen »nachhaltig« im ersten Bedeutungssinne und »nachhaltigkeitsbezogen« in der zweiten Bedeutung differenziert werden, da nachhaltigkeitsbezogene Maßnahmen sowohl mit vorübergehender als auch nachhaltiger Wirkung beschlossen und ergriffen werden können. In den meisten Fällen wird es sich bei nachhaltigkeitsbezogenen Entscheidungen um nachhaltige bzw. strategische handeln. Denkbar sind aber auch Maßnahmen mit einer kurzfristigen Tragweite, etwa bei Unfällen, einem Rezepturwechsel aufgrund gesetzlicher Vorschriften, bei einem in Kürze auslaufenden Produkt oder einem einmaligen Sponsoring einer Kulturveranstaltung. Die verschiedenen Handlungsebenen und Dimensionen verdeutlicht Darst. 1.



Darst. 1: Handlungsebenen und nachhaltigkeitsbezogene Dimensionen

Die Ausdrücke »Nachhaltigkeit« oder »nachhaltigkeitsbezogene Entwicklung« (Sustainable Development), die i. d. R. synonym verwendet werden, reichen schon viele Jahre zurück. Ihre Bedeutung hat sich im Laufe der Geschichte in verschiedenen Kulturen mehrfach geändert. So haben z. B. die **Indianer** schon »nachhaltigkeitsbezogen« (und auch »nachhaltig«) gelebt. Als Beweis dafür dient ein See in Südamerika mit dem Namen »Manchau gagog changau gagog chaugo gagog amaug«. Die sinngemäße Übersetzung hierfür lautet: »Wir fischen auf unserer Seite, Ihr fischt auf Eurer Seite und niemand fischt in der Mitte!« Diese

4 Vgl. BFH-Urteil vom 18.07.1991, Az.: V R 86/86, Rn. 11.

»offensichtlich einfache Anweisung für den nachhaltigen Umgang mit lebensnotwendigen Ressourcen«⁵ zeigt, dass hinter Nachhaltigkeit eine Überlebensstrategie steht.

Der historische Ursprung des Begriffs der Nachhaltigkeit geht auf die Forstwirtschaft des 18. Jahrhunderts zurück. Von Carlowitz (1645–1714) veröffentlichte im Jahr 1713 sein Werk »**Sylvicultura oeconomica**, oder hauswirtschaftliche Nachricht und Naturgemäße Anweisung zur Wilden Baum-Zucht«, in dem er für eine nachhaltige Nutzung des Waldes plädiert.⁶ Um die wirtschaftliche Entwicklung nicht zu gefährden, sollte pro Jahr nicht mehr Holz geschlagen werden als nachwächst. Hier wird ersichtlich, dass die Rettung des Waldes nicht nur durch die Forstwirtschaft zu bewältigen ist, sondern als Aufgabe der Gesellschaft angesehen wird.

Das heutige Leitbild der nachhaltigkeitsbezogenen Entwicklung wurde im Zeitraum 1972–1992 geprägt. Das zuvor bekannte ökologisch-ökonomische Prinzip der Naturbewirtschaftung wurde nun zu einem umfassenden Leitbild ausgebaut, das Umwelt und Entwicklung miteinander verknüpft.⁷

Im Jahr 1972 erschien die Studie »**The Limits to Growth**«.⁸ Diese wurde von 17 jungen Wissenschaftlern auf Initiative und mit Unterstützung des **Club of Rome** am Massachusetts Institute of Technology verfasst und bildet ein weiteres Fundament der heutigen Nachhaltigkeitsdiskussion. Innerhalb dieser Studie wurde mittels einer Computersimulation die Dynamik der Weltbevölkerung in Abhängigkeit der fünf bestimmten Variablen Bevölkerungswachstum, Industrieproduktion, Verbrauch nicht erneuerbarer Ressourcen, Entwicklung der Nahrungsmittelressourcen und fortschreitender Umweltverschmutzung berechnet. Das Ergebnis war erschreckend und trug aus diesem Grund einen entscheidenden Schritt zur Begriffsentwicklung von Nachhaltigkeit bei.⁹

Ebenfalls 1972 hat die erste UNO-Weltkonferenz zur menschlichen Umwelt in Stockholm stattgefunden. Sie war die erste internationale Konferenz zu diesem Thema. Insgesamt haben 1.200 Vertreter aus 114 Staaten an der Konferenz teilgenommen. Gemeinsam wurde die »**Declaration of Stockholm**« erarbeitet und die grenzüberschreitende Zusammenarbeit im Umweltschutz besiegelt. Alle teilnehmenden Nationen akzeptierten damit 26 Prinzipien für Umwelt und Entwicklung

5 Schreiber, R.: Neue Wege im Naturschutz. Wie muss Nachhaltigkeit kommuniziert werden?, 08.07.2004 (www.ask-eu.de/News/6787/Neue-Wege-im-Naturschutz.htm, Zugriff: 07.04.2016).

6 Vgl. Jonker, J./Stark, W./Tewes, S.: Corporate Social Responsibility und nachhaltige Entwicklung, Heidelberg 2011, S. 7.

7 Vgl. Vogt, M.: Prinzip Nachhaltigkeit. Ein Entwurf aus theologisch-ethischer Perspektive, 3. Aufl., München 2013, S. 117 f.

8 Im Deutschen mit »Die Grenzen des Wachstums« übersetzt.

9 Vgl. Sietz, M./Sonnenberg, A./Wrenger, B.: cliXX Nachhaltigkeit, Frankfurt am Main 2008, S. 10.