

utb.

Annett Baumast  
Jens Pape (Hg.)

# Betriebliches Nachhaltigkeits- management

2. Auflage



utb 3676



**Eine Arbeitsgemeinschaft der Verlage**

Brill | Schöningh – Fink · Paderborn

Brill | Vandenhoeck & Ruprecht · Göttingen – Böhlau Verlag · Wien · Köln

Verlag Barbara Budrich · Opladen · Toronto

facultas · Wien

Haupt Verlag · Bern

Verlag Julius Klinkhardt · Bad Heilbrunn

Mohr Siebeck · Tübingen

Narr Francke Attempto Verlag – expert verlag · Tübingen

Psychiatrie Verlag · Köln

Ernst Reinhardt Verlag · München

transcript Verlag · Bielefeld

Verlag Eugen Ulmer · Stuttgart

UVK Verlag · München

Waxmann · Münster · New York

wbv Publikation · Bielefeld

Wochenschau Verlag · Frankfurt am Main



Annett Baumast  
Jens Pape (Hg.)

# **Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement**

2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage

69 Abbildungen  
22 Tabellen

Verlag Eugen Ulmer · Stuttgart

**Dr. Annett Baumast** studierte Wirtschaftswissenschaften an der Universität Hannover sowie an der ESC Rouen in Frankreich. Promotion an der Universität St. Gallen. Forschungsaufenthalt an der London School of Economics. Selbstständige Expertin, Beraterin, Projektleiterin, Dozentin und Autorin an der Schnittstelle zwischen Kultur und Nachhaltigkeit. Seit 2019 außerdem wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Kultur- und Medienmanagement der Hochschule für Musik und Theater Hamburg (HfMT).

**Prof. Dr. Jens Pape** studierte Agrarwissenschaften an der Justus-Liebig-Universität Gießen und an der Universität Hohenheim. Dort Promotion mit einer Arbeit zur Umweltleistungsbewertung. Seit 2008 Professor und Leiter des Fachgebietes „Nachhaltige Unternehmensführung in der Agrar- und Ernährungswirtschaft“ an der Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde (HNEE).

#### **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.

Das 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.

© 2010 / 2022 Eugen Ulmer KG  
Wollgrasweg 41, 70599 Stuttgart (Hohenheim)  
E-Mail: [info@ulmer.de](mailto:info@ulmer.de)  
Internet: [www.ulmer.de](http://www.ulmer.de)  
Lektorat: Sabine Mann, Ulrike Marquardt  
Herstellung: Birgit Heyny  
Umschlagbild: Annett Baumast, Hamburg  
Umschlaggestaltung: Atelier Reichert, Stuttgart  
Satz: Fotosatz Buck, Kumhausen  
Druck und Bindung Pustet, Regensburg  
Printed in Germany

UTB Band-Nr. 3676  
ISBN 978-3-8252-5022-5 (Print)  
ISBN 978-3-8385-5022-0 (E-Book)

<https://doi.org/10.36198/9783838550220>

# Inhalt

<b>Vorwort</b>	16
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	19
<b>1 Nachhaltige Entwicklung – Die Große Transformation als gesellschaftliche Herausforderung im 21. Jahrhundert</b> .....	23
Helga Kanning	
1.1 Einführung .....	24
1.2 Geschichte und Meilensteine der Leitbildentwicklung	25
1.3 Definition und Dimensionen des Nachhaltigkeitsleitbildes .....	31
1.3.1 Nachhaltigkeitsbegriff .....	31
1.3.2 Dimensionen einer nachhaltigen Entwicklung .....	31
1.4 Theoretische Fundamente .....	33
1.5 Orientierungen zur Gestaltung nachhaltiger Entwicklungsprozesse .....	39
1.5.1 Nachhaltigkeitskonzepte .....	39
1.5.2 Managementregeln der Nachhaltigkeit .....	40
1.5.3 Nachhaltigkeitsstrategien .....	41
1.5.4 Entwicklung von Leitorientierungen .....	43
1.5.5 Partizipative Gestaltungs-/Governance-Prozesse .....	44
1.5.6 Bedeutung der lokalen und regionalen Ebene .....	45
1.6 Handlungsfelder der verschiedenen Akteursgruppen	46
1.6.1 Staat .....	46
1.6.2 Wissenschaft .....	49
1.6.3 Zivilgesellschaft .....	52
1.6.4 Unternehmen .....	53
1.7 Übungsfragen .....	54
1.8 Weiterführende Literatur .....	55

<b>2</b>	<b>Unternehmerische Verantwortung warum und wofür? Ethische Grundlagen des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements</b> .....	56
	Rüdiger Hahn	
2.1	Das Verhältnis von Nachhaltigkeit, nachhaltiger Entwicklung und betrieblichem Nachhaltigkeitsmanagement .....	57
2.2	Warum nachhaltige Entwicklung? Ethische Begründungen für Nachhaltigkeit .....	59
2.3	Warum betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement? Ethische Begründungen zur unternehmerischen Verantwortung .....	63
2.3.1	Die Allgemeine Erklärung der Menschenrechte und die Bedeutung von Unternehmen .....	63
2.3.2	Individuethische und kollektive Verantwortung ....	65
2.4	Unternehmerische Verantwortung wofür? Ebenen unternehmerischen Einflusses .....	66
2.4.1	Verantwortung für die Einhaltung positiver und negativer Rechte .....	66
2.4.2	Systematisierung von unternehmerischen Verantwortungssphären .....	69
2.5	Verantwortung für Nachhaltigkeit und für betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement .....	72
2.6	Beispiele unternehmerischer Verantwortungsübernahme und -verweigerung .....	73
2.7	Resümee .....	77
2.8	Übungsfragen .....	77
2.9	Weiterführende Literatur .....	77
<b>3</b>	<b>Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie für die Neuausrichtung von Unternehmen</b> .....	78
	Benjamin Nölting und Jürgen Schmidt	
3.1	Überblick über unternehmerische Nachhaltigkeitsstrategien: Inhalt, Kontext und Prozess .....	79
3.1.1	Inhalte einer Nachhaltigkeitsstrategie .....	80
3.1.2	Kontext einer Nachhaltigkeitsstrategie .....	83
3.1.3	Prozess der Strategieentwicklung .....	85
3.1.4	Zwischenfazit zur Nachhaltigkeitsstrategie .....	88
3.2	Vorgehensweise und Methoden für die Entwicklung von Nachhaltigkeitsstrategien .....	88
3.2.1	Systemische Leitbildentwicklung als Verknüpfung von Kontext und Inhalt .....	90
3.2.2	Umgang mit Widersprüchen .....	94
3.3	Unternehmensbeispiel: Nachhaltigkeitsstrategie der memo AG .....	96

3.4	Fazit . . . . .	100
3.5	Übungsfragen . . . . .	101
3.6	Weiterführende Literatur . . . . .	101
<b>4</b>	<b>Leadership für nachhaltiges Wirtschaften</b> . . . . .	<b>102</b>
	Kerstin Pichel, Heinrich Tschochohei und Lisa-Marie Guta	
4.1	Definition nachhaltiger Führung . . . . .	103
4.2	Nachhaltiges Wirtschaften und seine Implikationen für ein Führungsverständnis . . . . .	103
4.3	Traditionelle Führungsansätze und ihre Grenzen für nachhaltiges Wirtschaften . . . . .	106
4.4	Transformationale Führung . . . . .	109
4.5	Nachhaltigkeitsorientierte Gestaltungsansätze im Rahmen transformationaler Führung: heterogene Teams als Ressource . . . . .	112
4.5.1	Potenziale und Herausforderungen heterogen besetzter Teams . . . . .	115
4.5.2	Führungsanforderungen in heterogenen Teams und die Potenziale transformationaler Führung . . . . .	117
4.6	Fallbeispiel <i>BTC Business Technology Consulting AG</i> (BTC) – „Dialog als Instrument Nachhaltiger Führung“	118
4.6.1	Unternehmensporträt . . . . .	119
4.6.2	Diversität und kommunikationszentriertes Leadership . . . . .	121
4.6.3	Ausblick <i>Leadership</i> -Entwicklung . . . . .	126
4.7	Übungsfragen . . . . .	127
4.8	Weiterführende Literatur . . . . .	127
<b>5</b>	<b>Prozesskompetenz: Die Anwendung psychologi- scher Grundlagen im Transformationsprozess</b> . . . . .	<b>128</b>
	Peter Schmuck und Jana Werg	
5.1	Psychologische und ethische Basis . . . . .	129
5.2	Change Management . . . . .	132
5.3	Umweltpsychologische Modelle und Maßnahmen . . . . .	139
5.4	Prozessmodell der Nachhaltigkeitstransformation . . . . .	142
5.5	Fallstudie Bioenergiekommunen . . . . .	143
5.5.1	Initiativgruppe und Visionen . . . . .	143
5.5.2	Transformationsziel . . . . .	144
5.5.3	Sicherung der Unterstützung der Projektidee durch maßgebliche politische Kräfte des Landes . . . . .	144
5.5.4	Auffinden von potenziellen Praxispartnern . . . . .	144
5.5.5	Umsetzung des Pilotprojektes . . . . .	144
5.5.6	Transfer in die Breite des Landes . . . . .	145
5.6	Erfolgsfaktoren bei (kommunaler) Nachhaltigkeitstransformation . . . . .	146



5.7	Übungsfragen .....	148
5.8	Weiterführende Literatur .....	148
<b>6</b>	<b>Umweltmanagementsysteme nach ISO 14001</b> .....	<b>149</b>
	Steffen Wellge und Simon Weihofen	
6.1	Vorstellung der DIN EN ISO 14001 .....	150
6.1.1	Ziel des Umweltmanagementsystems .....	150
6.1.2	Inhalte der Norm .....	150
6.1.2.1	Planen (Plan) .....	151
6.1.2.2	Durchführen (Do) .....	154
6.1.2.3	Prüfen (Check) und Handeln (Act) .....	156
6.2	Aufbau eines Umweltmanagementsystems nach DIN EN ISO 14001:2015 am Beispiel der Volkswagen AG ...	157
6.2.1	Vorbereitung zur Einführung eines Managementsystems .....	158
6.2.2	Kontext der Organisation .....	159
6.2.2.1	Kontextanalyse .....	159
6.2.2.2	Anwendungsbereich .....	159
6.2.3	Planung des Managementsystems .....	160
6.2.3.1	Umweltauswirkungen .....	160
6.2.3.2	Bindende Verpflichtungen .....	161
6.2.3.3	Risiken und Chancen .....	162
6.2.3.4	Umwelt- <b>Compliance</b> und Energieziele .....	164
6.2.4	Bewertung der Leistungen – Audit .....	165
6.3	Verbreitung der DIN EN ISO 14001 .....	166
6.4	Fazit .....	167
6.5	Übungsfragen .....	168
6.6	Weiterführende Literatur .....	168
<b>7</b>	<b>Energiemanagementsysteme nach ISO 50001</b> .....	<b>169</b>
	Simon Weihofen und Steffen Wellge	
7.1	Vorstellung der ISO 50001 Norm .....	170
7.1.1	Inhalte der Norm .....	173
7.1.1.1	Planen (Plan) .....	173
7.1.1.2	Durchführung (Do) .....	175
7.1.1.3	Prüfen (Check) und Handeln (Act) .....	176
7.2	Anwendung der ISO 50001 in der betrieblichen Praxis	176
7.2.1	Anwendung der ISO 50001 bei der ista International GmbH .....	176
7.2.2	Anwendung der ISO 50001 nach Ländern und Branchen .....	179
7.3	Fazit .....	180
7.4	Übungsfragen .....	181
7.5	Weiterführende Literatur .....	182

<b>8</b>	<b>Umweltmanagementsysteme nach der europäischen EMAS-Verordnung</b> .....	183
	Martin Müller, Jens Pape und Alexander Moutchnik	
8.1	Entstehung, Entwicklung und Rechtsgrundlagen der EMAS-Verordnung .....	184
8.2	Die EMAS-Verordnung .....	185
8.3	Das Validierungssystem von EMAS .....	188
8.4	Fallbeispiel: Implementierung eines Umweltmanagementsystems nach EMAS an der „Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde“ (HNEE) .....	189
8.4.1	Kurzporträt der Hochschule .....	189
8.4.2	Einführung des Umweltmanagementsystems nach EMAS .....	190
8.4.3	Exkurs: die Methode EMASeasy .....	190
8.4.4	EMASeasy – mit Ecomapping zum Umweltmanagementsystem .....	191
8.5	Zusammenfassung und Fazit .....	195
8.6	Übungsfragen .....	196
8.7	Weiterführende Literatur .....	196
<b>9</b>	<b>Sozialstandards und gesellschaftliche Verantwortung in internationalen Rahmenwerken (SA 8000, ISO 45001, ISO 26000)</b> .....	197
	Martin Müller, Steffen Wellge, Jens Pape, Simon Weihofen und Alexander Moutchnik	
9.1	Klassifizierungen von Normen und Sozialstandards ...	198
9.2	Die Entstehung und Entwicklung von Sozialstandards	199
9.3	Social Accountability 8000 (SA 8000) .....	200
9.3.1	Aufbau und Ablauf der SA 8000 .....	200
9.3.2	Das Zertifizierungssystem der SA 8000 .....	201
9.4	Standard für Managementsysteme für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit (DIN EN ISO 45001:2018) ...	202
9.4.1	Ziel des Managementsystems .....	202
9.4.2	Aufbau und Ablauf der DIN ISO 45001:2018 .....	203
9.4.2.1	Planen (Plan) .....	203
9.4.2.2	Durchführung (Do) .....	205
9.4.2.3	Prüfen (Check) und Handeln (Act) .....	207
9.5	DIN ISO 26000 – Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung .....	209
9.6	Stakeholder-Dialoge als Grundlage für Umwelt- und Sozialstandards .....	211
9.7	Fazit und Ausblick .....	213
9.8	Übungsfragen .....	214
9.9	Weiterführende Literatur .....	214

<b>10</b>	<b>Integrierte Managementsysteme</b> .....	215
	Anette von Ahlsen	
10.1	Standardisierte Managementsysteme .....	216
10.2	Integrationsansätze .....	219
10.2.1	Integrationsansätze auf Basis eines standardisierten Managementsystems .....	219
10.2.2	Systemunabhängige Integrationsansätze .....	224
10.3	Vor- und Nachteile integrierter Management- systeme .....	225
10.4	Integrationschwerpunkte .....	227
10.5	Fallstudie: Integrierte Managementsysteme bei der Ford Motor Company .....	229
10.6	Übungsfragen .....	231
10.7	Weiterführende Literatur .....	231
<b>11</b>	<b>Nachhaltigkeitscontrolling</b> .....	232
	Anette von Ahlsen	
11.1	Ziele und Themenfelder des Nachhaltigkeits- controllings .....	232
11.2	Konzepte und Aufgaben .....	235
11.2.1	Prüfung eines Modells vor seiner Anwendung (Inputrationalität) .....	236
11.2.2	Prüfung eines Modells in seiner Anwendung (Prozessrationalität) .....	237
11.2.3	Prüfung der Modellergebnisse (Outputrationalität) ...	238
11.3	Strategisches Nachhaltigkeitscontrolling .....	238
11.4	Instrumente des Nachhaltigkeitscontrollings .....	240
11.4.1	Überblick und grundsätzliche Anforderungen .....	240
11.4.2	Nachhaltigkeitsorientierte Analyse von Produkten und Prozessen .....	241
11.4.3	Nachhaltigkeitsorientierte Analyse operativer Risiken	242
11.4.4	Nachhaltigkeitsorientierte Kosten- und Investitionsrechnung .....	245
11.4.5	Nachhaltigkeitsorientierte Kennzahlen(-systeme) ....	246
11.5	Fallstudie: Nachhaltigkeitscontrolling bei der BMW Group .....	247
11.6	Übungsfragen .....	251
11.7	Weiterführende Literatur .....	251
<b>12</b>	<b>Nachhaltigkeitsorientierte Balanced Scorecard</b> .....	252
	Mahammad Mahammadzadeh	
12.1	Einführung .....	253
12.2	Kerngedanken der Balanced Scorecard .....	255
12.3	Grundstruktur der Balanced Scorecard .....	256

12.4	Die Balanced Scorecard als strategischer Handlungsrahmen .....	257
12.5	Eignung der Balanced Scorecard für ein integriertes Nachhaltigkeitsmanagement .....	259
12.6	Integration der Nachhaltigkeit in die Balanced Scorecard .....	261
12.7	Fallbeispiel 1: das Konzept „Sustainability Balanced Scorecard“ .....	264
12.8	Fallbeispiel 2: das Konzept der „Sustainable Balanced Scorecard“ .....	267
12.9	Fördernde und hemmende Einflussfaktoren .....	270
12.10	Ausblick .....	271
12.11	Übungsfragen .....	273
12.12	Weiterführende Literatur .....	274
<b>13</b>	<b>Betriebliche Nachhaltigkeitsberichterstattung</b> .....	<b>275</b>
	Christian Herzig und Mathias Pianowski	
13.1	Grundlagen der betrieblichen Nachhaltigkeitsberichterstattung .....	276
13.2	Theoretisch-konzeptionelle Perspektiven der Nachhaltigkeitsberichterstattung .....	278
13.3	Entwicklung der betrieblichen Nachhaltigkeitsberichterstattung .....	281
13.3.1	Sozialberichterstattung .....	282
13.3.2	Umweltberichterstattung .....	284
13.3.3	Ökoeffizienz- und Sozioeffizienz-Berichterstattung ..	285
13.3.4	Nachhaltigkeitsberichterstattung .....	286
13.4	Prinzipien einer Nachhaltigkeitsberichterstattung ...	290
13.5	Berichtsinhalte .....	294
13.6	Internetgestützte Nachhaltigkeitsberichterstattung .	295
13.7	Fallbeispiel HiPP .....	299
13.7.1	HiPP Nachhaltigkeitsbericht 2018 .....	299
13.7.2	Internetgestützte Nachhaltigkeitsberichterstattung der HiPP GmbH & Co. Vertrieb KG .....	302
13.8	Übungsfragen .....	304
13.9	Weiterführende Literatur .....	304
<b>14</b>	<b>Nachhaltigkeitsmarketing</b> .....	<b>305</b>
	Martin Kupp und Tim Nebel	
14.1	Einführung .....	306
14.2	Ziele und Aufgaben des Nachhaltigkeitsmarketings ..	307
14.3	Aufgaben des strategischen Nachhaltigkeitsmarketings .....	309
14.3.1	CSR-Initiativen zur Förderung der Glaubwürdigkeit ...	309

14.3.2	Nachhaltige Innovationen fördern .....	310
14.4	Instrumente des operativen Nachhaltigkeitsmarketings .....	312
14.4.1	Produktpolitik .....	312
14.4.2	Distributionspolitik .....	314
14.4.3	Preispolitik .....	315
14.4.4	Kommunikationspolitik .....	316
14.5	Mehrstufiges Nachhaltigkeitsmarketing .....	316
14.6	Fallbeispiel Patagonia – <i>Don't buy this Jacket</i> .....	318
14.6.1	Hintergrund .....	319
14.6.2	Kampagne .....	322
14.6.3	Fazit – War die Kampagne „ <i>Don't buy this Jacket</i> “ aus dem Jahr 2011 erfolgreich? .....	324
14.6.4	Wie gut lassen sich Marktwirtschaft und Nachhaltig- keit miteinander verbinden bzw. ausbalancieren? .....	324
14.6.5	Die Marke schafft Vertrauen .....	325
14.6.6	Ist Patagonia ein nachhaltiges Unternehmen? .....	325
14.7	Übungsfragen .....	326
14.8	Weiterführende Literatur .....	326
<b>15</b>	<b>Nachhaltiges Personalmanagement</b> .....	<b>327</b>
	Uta Kirschten	
15.1	Begründung eines nachhaltigen Personalmanagements .....	328
15.2	Integrativer Gestaltungsansatz eines nachhaltigen Personalmanagements .....	328
15.2.1	Nachhaltige Personalplanung .....	331
15.2.2	Nachhaltige Personalbeschaffung .....	331
15.2.3	Nachhaltiger Personaleinsatz .....	336
15.2.4	Nachhaltige Personalentwicklung .....	339
15.2.5	Nachhaltige Personalfreisetzung .....	342
15.2.6	Nachhaltige Personalführung .....	343
15.2.7	Nachhaltiger Personalservice .....	343
15.2.8	Nachhaltiges Personalcontrolling .....	344
15.2.9	Nachhaltiges Personalmarketing .....	347
15.2.10	Nachhaltiges Wissensmanagement .....	347
15.2.11	Nachhaltige Unternehmensentwicklung als <i>Change-Management</i> -Prozess .....	349
15.3	Fallbeispiel: Hessnatur GmbH .....	351
15.4	Fazit .....	358
15.5	Übungsfragen .....	359
15.6	Weiterführende Literatur .....	359

<b>16</b>	<b>Nachhaltiges Management von Wertschöpfungsketten</b> .....	360
	Stefan Seuring, Martin Müller und Julia Schwarzkopf	
16.1	Begriffliche Grundlage: <i>Supply Chain Management</i> .....	361
16.2	Zielgrößen des <i>Supply Chain Managements</i> .....	363
16.3	Strategien eines nachhaltigen Managements von Wertschöpfungsketten .....	364
16.3.1	Ausgangspunkte eines nachhaltigen Managements von Wertschöpfungsketten .....	364
16.3.2	Lieferantenevaluation in Bezug auf Risiken und Leistungsfähigkeit .....	367
16.3.3	<i>Supply Chain Management</i> nachhaltiger Produkte .....	371
16.3.4	Integration der beiden Normstrategien .....	374
16.4	Soziale Anforderungen .....	375
16.4.1	Kommunikationsstrategie .....	376
16.4.2	Compliance-Strategie .....	377
16.4.3	Lieferantenentwicklungsstrategie .....	377
16.5	Ausblick .....	378
16.6	Übungsfragen .....	380
16.7	Weiterführende Literatur .....	380
<b>17</b>	<b>Nachhaltigkeit und Kapitalbeschaffung von Unternehmen</b> .....	381
	Annett Baumast und Erich Pick	
17.1	Finanzierungsmöglichkeiten von Unternehmen: Kapitalbeschaffung .....	382
17.2	Kapitalbeschaffung für nachhaltige Unternehmen außerhalb der Börse .....	384
17.2.1	Unternehmens- und Projektfinanzierungen .....	385
17.2.2	Rechtliche Stellung von Kapitalgebern: Berücksichtigung von Anspruchsgruppen? .....	389
17.2.3	Aufteilung des Gesamtemissionsvolumen des Kapitals: die Stückelung .....	391
17.2.4	Laufzeiten der Kapitalüberlassung .....	392
17.2.5	Kapitalbeschaffung und Kommunikation .....	393
17.3	Nachhaltigkeit und Kapitalbeschaffung an der Börse .....	394
17.3.1	Eine kurze Geschichte nachhaltiger Anlagen .....	395
17.3.2	Von Best-in-Class bis Themenansatz: Aktien und Anleihen nachhaltiger Unternehmen .....	397
17.3.3	Der Börsengang: nachhaltige Kapitalbeschaffung .....	399
17.4	Fallbeispiel Regionalwert AG .....	400

17.4.1	Hintergrund der Regionalwert AG Bürgeraktiengesellschaften .....	400
17.4.2	Aktienausgabe zur Finanzierung einer ökologisch und sozial verträglichen Wertschöpfungskette in der Land- und Lebensmittelwirtschaft .....	402
17.5	Übungsfragen .....	403
17.6	Weiterführende Literatur .....	404
<b>18</b>	<b>Digitalisierung für nachhaltiges Wirtschaften und betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement .....</b>	<b>405</b>
	Benjamin Nölting und Nadine Dembski	
18.1	Dynamiken von Digitalisierung erkennen und einordnen .....	406
18.1.1	Begriffsbestimmung .....	406
18.1.2	Analytischer Bezugsrahmen für eine Einordnung von Digitalisierungsdynamiken .....	408
18.2	Handlungsorientierte Zugänge für das Nachhaltigkeitsmanagement zur Gestaltung von Digitalisierungsprozesse im Unternehmen .....	413
18.2.1	Verortung: Nachhaltigkeit und Digitalisierung für Unternehmen zusammendenken .....	413
18.2.2	Verantwortung: Mit Corporate Digital Responsibility Digitalisierung nachhaltig gestalten .....	415
18.2.3	Veränderung: Mit Digitalisierung die Unternehmens- strategien nachhaltig ausrichten .....	416
18.2.4	Vorausschau: Ausblick auf transformative digitalisierte Unternehmen .....	418
18.3	Fallbeispiel Otto Group: Unternehmenstransforma- tion vom Katalogversender zum Plattformanbieter ...	419
18.4	Fazit .....	421
18.5	Übungsfragen .....	422
18.6	Weiterführende Literatur .....	422
<b>19</b>	<b>Perspektive Nachhaltigkeit – Effizienz, Konsistenz und Suffizienz als Unternehmensstrategien .....</b>	<b>423</b>
	Annett Baumast	
19.1	Nachhaltigkeit – ein nachhaltiges Thema .....	424
19.2	Effizienz – höher, schneller, weiter .....	425
19.2.1	Ressourcen sparen durch Effizienzmaßnahmen .....	425
19.2.2	Beispiel Energieeffizienz in der Unterhaltungs- industrie – der Green Club Index .....	426
19.3	Konsistenz – dasselbe in Grün .....	427
19.3.1	Ein Konzept als Beispiel: <i>Cradle-to-Cradle</i> .....	427
19.3.2	Kompostierbare T-Shirts – ein Praxisbeispiel .....	429

---

19.4	Suffizienz – weniger, langsamer, regionaler .....	430
19.4.1	Entrümpelung (Reduktionsstrategien) .....	431
19.4.2	Entschleunigung .....	431
19.4.3	Entkommerzialisierung .....	432
19.4.4	Entflechtung (Regionalisierungsstrategien) .....	432
19.5	Nachhaltigkeitsstrategien und Gemeinwohlorientierung .....	433
19.6	Fazit .....	434
19.7	Ausblick .....	435
19.8	Übungsfragen .....	436
19.9	Weiterführende Literatur .....	436
<b>20</b>	<b>Verzeichnis der Autorinnen und Autoren</b> .....	<b>437</b>
<b>21</b>	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>448</b>
<b>22</b>	<b>Sachregister</b> .....	<b>502</b>



## Vorwort

Vor über 300 Jahren hielt der Oberberghauptmann Hans Carl von Carlowitz das Prinzip der Nachhaltigkeit in seiner „Sylvicultura Oeconomica“ fest. Heute geht der Begriff weit über die Forstwirtschaft hinaus. Das vorliegende Lehrbuch zeigt relevante Aspekte in Unternehmen und Organisationen auf: „Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement“ folgt dem Lehrbuch „Betriebliches Umweltmanagement – Nachhaltiges Wirtschaften im Unternehmen“, das vor 21 Jahren erstmals aufgelegt wurde und von 2001–2013 in vier Auflagen erfolgreich im Ulmer Verlag erschienen ist.

Das Konzept des Lehrbuches wurde 2013 vollständig überarbeitet und als Titel „Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement“ in die UTB-Lehrbuchsammlung aufgenommen. Das Themenfeld entwickelt sich weiter dynamisch und so haben wir 2019 zusammen mit zahlreichen renommierten Autorinnen und Autoren aus Wissenschaft und Praxis gemeinsam mit Simon Weihofen und Steffen Wellge als Mitherausgebende „Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement“ durch den UTB-Band „Betriebliche Nachhaltigkeitsleistung messen und steuern“ ergänzt. Für die Messung, Steuerung und Kommunikation der Nachhaltigkeitsleistung von Unternehmen und Organisationen liegen inzwischen zahlreiche Ansätze und Instrumente vor, deren Betrachtung und umfassende Würdigung in einem ergänzenden Sammelband – theoretisch fundiert und mit Praxisbeispielen illustriert – notwendig erschien. In der vorliegenden Neuauflage wurde daher Teil V der ersten Auflage („Messung und Steuerung nachhaltiger Leistungen von Unternehmen“) zugunsten der Erweiterung um bzw. Stärkung des Bandes in anderen Themenfeldern zwar nicht gänzlich gestrichen aber – mit Blick auf den nun vorliegenden ergänzenden Band – stark gekürzt. Somit entstand Raum, um Themen zu vertiefen und aktuelle Entwicklungen aufzugreifen: Der zentrale und grundlegende Teil „Entwicklung, Implementierung und Management einer betrieblichen Nachhaltigkeitsstrategie“ wurde weiter ausgebaut, die dynamischen Entwicklungen im Bereich Normen und Standards wurden fortgeschrieben. Themen wie „Nachhaltiges Personalmanagement“ oder

„Digitalisierung für nachhaltiges Wirtschaften und betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement“ wurden hier neu aufgenommen. Gerahmt wird das Lehrbuch – wie seit der ersten Auflage von „Betriebliches Umweltmanagement“ vor 20 Jahren – von einem prägnant formulierten Einstiegsteil zur Entwicklung des Diskurses im Themenfeld „Nachhaltige Entwicklung und Große Transformation“ als „die“ Herausforderung im 21. Jahrhundert sowie der Rolle und (ethischen) Verantwortung von Unternehmen und Organisation als wichtige Akteure in diesem Prozess. Das Buch schließt mit einem Blick in die Zukunft, mit einem Blick auf die „Entwicklung der nachhaltigen Entwicklung“ die als Prozess nie „das“ Ziel erreichen, sondern uns nachhaltig als Akteure und Gesellschaft begleiten und weiter herausfordern wird. Ein Teil der neuen Generation hat dies für sich erkannt und artikuliert mit Blick auf eine „enkeltaugliche Zukunft“ unseres Planeten, nicht nur freitags, Notwendigkeiten und Herausforderungen – das stimmt optimistisch. Mithin ist der Nachhaltigkeitsdiskurs bzw. sind zentrale Themen, wie etwa Klimawandel und Biodiversitätsverlust, in der Gesellschaft angekommen. Auch die Politik kam im „Superwahljahr“ 2021 nicht mehr an dem Thema „Nachhaltige Entwicklung“ vorbei und wird sich einmal mehr an ihren Ergebnissen messen lassen müssen. Doch darauf können wir uns nicht verlassen, denn es braucht – wie der WBGU schon vor 10 Jahren forderte – einen Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation: Wir alle, jede Akteurin und jeder Akteur, müssen einen Beitrag leisten. Auch die Unternehmen sind gefordert, tragfähige und robuste Nachhaltigkeitsstrategien und -ziele sowie betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement, das diesen Namen auch verdient, zu entwickeln und umzusetzen; denn die Zeit für wohlfeile Lippenbekenntnisse und Hochglanz-CSR-Broschüren ist vorbei bzw. wir haben sie nicht mehr.

Das vorliegende Lehrbuch richtet sich insbesondere an Studierende, die durch ihr Studium befähigt werden sollen, als Vordenkende, Analytikerinnen und Analytiker, Umsetzende sowie Kommunikatorinnen und Kommunikatoren – kurz als „*Change Agents*“ im Sinne des WBGU – die Entwicklung von Unternehmen und Organisationen in Richtung Nachhaltigkeit zu steuern. Studierende sollen ihre Fähigkeiten erweitern können, um komplexe Sachverhalte zu erschließen, ihr Fach- und Methodenwissen als Problemlösungskompetenz nutzbar zu machen und darüber hinaus in Unternehmenskultur und Führungsstil zu integrieren und zur zielgerichteten Kommunikation einzusetzen. Als „Nachhaltigkeitsmanagerinnen und -manager“ sind sie durch die Kenntnisse der systematischen Zusammenhänge in der Lage, langfristige Ziele nachhaltiger Entwicklung für ihre Organisation zu erkennen und wissenschaftlich fundierte, ethisch begründete Richtungsentscheidungen zu treffen. Um diese Ziele umzusetzen, können sie Strategien für Organisationen entwickeln,

kommunizieren und diese durch den Einsatz geeigneter Managementinstrumente schrittweise umsetzen.

Wir wissen, dass in den letzten 21 Jahren auch Praktikerinnen und Praktiker dieses Buch nutzten, um einen Einstieg in die facettenreichen Themenfelder zu bekommen: Einer fundierten Einführung in jedem Kapitel folgt die Vertiefung relevanter Aspekte, die jeweils mit einem oder mehreren anschaulichen Praxisbeispielen abgerundet werden. Die weiterführende Literatur am Ende jedes Kapitels birgt einen Fundus auch für die praktische betriebliche Anwendung.

Wir möchten abschließend allen Mitautorinnen und -autoren für ihr Engagement, für ihre Mühe, die Kooperationsbereitschaft und (hoffentlich) ihr Verständnis für den etwas längeren Arbeitsprozess an dieser Auflage danken. Für die verlegerische Betreuung beim Ulmer Verlag bedanken wir uns bei Frau Mann und Frau Heyny sowie bei Frau Marquardt für das Lektorat und die Redaktion des Manuskripts.

Wir wünschen allen Leserinnen und Lesern eine fruchtbare Lektüre!

Hamburg und Berlin,  
im Januar 2022

**Annett Baumast und Jens Pape**

# Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung	CDP	Carbon Disclosure Project
ACCA	Association of Chartered Certified Accountants	CDR	Corporate Digital Responsibility
AG	Aktiengesellschaft	CEO	Chief Executive Officer
Aufl.	Auflage	CEP	Council on Economic Priorities
B2B	Business-to-Business	CERES	Coalition for Environmentally Responsible Economies
B2C	Business-to-Consumer	Co.	Company
BaFin	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht	CO <sub>2</sub>	Kohlendioxid
BDEW	Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft e. V.	CO <sub>2e</sub>	CO <sub>2</sub> -Äquivalent(e)
BDI	Bundesverband der Deutschen Industrie e. V.	COPOLCO	Consumer Policy Committee
BfW	Brot für die Welt	CSD	Commission on Sustainable Development
BIP	Bruttoinlandsprodukt	CSM	Centre for Sustainability Management
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung	CSR	Corporate Social Responsibility
BMLFUW	Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft	DAU	Deutsche Akkreditierungs- und Zulassungsgesellschaft für Umweltgutachter mbH
BMU	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit	DEG	Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft mbH
BNE	Bildung für nachhaltige Entwicklung	DGCN	Deutsches Global Compact Netzwerk
BR	Bundesregierung	DGQ	Deutsche Gesellschaft für Qualität
BSC	Balanced Scorecard	d. h.	das heißt
BSI	British Standard Institute	DIN	Deutsches Institut für Normung e.V.
BUND	Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland	DNK	Deutscher Nachhaltigkeitskodex
bzgl.	bezüglich	DNS	Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie
bzw.	beziehungsweise	DNW	Doktoranden-Netzwerk Nachhaltiges Wirtschaften e.V.
C2C	Cradle-to-Cradle	DTB	Digital Transformation Board
ca.	circa		

DVFA	Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management	GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH
ebd.	ebenda	HBS	Heinrich-Böll Stiftung
ebL	energiebezogene Leistung	HGB	Handelsgesetzbuch
EBT	Earnings Before Taxes	HLPF	High-level Political Forum
ECMS	Umwelt-Compliance und Energiemanagementsystem	HLS	High Level Structure
EDL-G	Energiedienstleistungsgesetz	HNEE	Hochschule für Nachhaltige Entwicklung Eberswalde (FH)
EEG	Erneuerbare Energien Gesetz	HR	Human Resources
EFAS	European Federation of Financial Analysts Societies	Hrsg.	Herausgeber
EFQM	European Foundation for Quality Management	HSE	Health, Safety, Environment
EG	Europäische Gemeinschaft	HwK	Handwerkskammer
EK	Enquete-Kommission	IAO	Konventionen der Internationalen Arbeitsorganisation
EMAS	Eco-Management and Audit Scheme	ICC	International Chamber of Commerce
EMS	Energiemanagementsystem	ICTI	International Council of Toy Industries
EN	Europäische Norm	i.d.R.	in der Regel
EnPI	Energy Performance Indicator	IDW	Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.
EP	Environmental Performance	i.e.S.	im engeren Sinne
ESG	Environmental Social Governance	IG	Interessensgemeinschaft
et al.	et alii (und andere)	IG CPK	Industriegewerkschaft Chemie-Papier-Keramik
etc.	et cetera (und so weiter)	IHK	Industrie- und Handelskammer
EU	Europäische Union	IIRC	International Integrated Reporting Council
EUR	Euro	ILO	International Labour Organization
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung	IMS	Integriertes Managementsystem
FH	Fachhochschule	Imug	Institut für Markt-Umwelt-Gesellschaft e.V.
FiBL	Forschungsinstitut für biologischen Landbau Deutschland e.V.	insbes.	insbesondere
FMEA	Fehlermöglichkeits- und -einflussanalyse	IÖW	Institut für ökologische Wirtschaftsforschung
FNG	Forum Nachhaltige Geldanlagen e.V.	IPCC	Intergovernmental Panel on Climate Change
FP	Financial Performance	IPO	Initial Public Offering
FSC	Forest Stewardship Council	ISEAL	International Social and Environmental Accreditation and Labeling
FWF	Fair Wear Foundation	ISO	International Organization for Standardization
ggf.	gegebenenfalls	IT	Informationstechnik
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung		
GoN	Grundsätze ordnungsmäßiger Nachhaltigkeitsberichterstattung		
GOTS	Global Organic Textile Standard		
GRI	Global Reporting Initiative		

IVN	Internationaler Verband der Naturtextilwirtschaft e. V.	PAS	Public Available Specification
Kap.	Kapitel	PCF	Product Carbon Footprint
kg	Kilogramm	PDCA	Plan-Do-Check-Act
KG	Kommanditgesellschaft	PFC	polyfluorierte Kohlenwasserstoffe
KgaA	Kommanditgesellschaft auf Aktie	PIUS	Produktintegrierter Umweltschutz
KI	Künstliche Intelligenz	PR	Public Relations
km	Kilometer	ProBas	Prozessorientierte Basisdaten für Umweltmanagement-Instrumente
KMU	kleine und mittlere Unternehmen	PROSA	Product Sustainability Assessment
KVP	kontinuierlicher Verbesserungsprozess	PwC	PricewaterhouseCoopers
kWh	Kilowattstunde	QuB	Qualitätsverbund umweltbewusster Betriebe
l	Liter	RFID	Radio Frequency Identification
LA	Lokale Agenda	RKW	Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Wirtschaft e.V.
LCA	Life Cycle Assessment	RNE	Rat für Nachhaltige Entwicklung
MCDM	Multiple Criteria Decision Making	RPZ	Risikoprioritätszahl
MIPS	Material Input per Unit of Service	s.	siehe
MLP	Multi-Level-Perspektive	S.	Seite
MöK	Methode der ökologischen Knappheit	SA	Social Accountability
MSC	Marine Stewardship Council	SAI	Social Accountability International
Mt	Matthäus	SAM	Sustainable Asset Management
MUV	Ministerium für Umwelt und Verkehr Baden-Württemberg	SAQ	Self-Assessment Questionnaires
MWFK	Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur	SBSC	Sustainability Balanced Scorecard
NAGUS	Normenausschuss Grundlagen des Umweltschutzes	SCM	Supply Chain Management
NAI	Natur-Aktienindex	SDG	Sustainable Development Goals
NBSC	nachhaltigkeitsorientierte Balanced Scorecard	SEBU	System zur Erfassung und Bewertung von Umweltaspekten
NGO	Non Governmental Organisation	SETAC	Society of Environmental Toxicology and Chemistry
Nr.	Nummer	SEU	Significant Energy Use
NRO	Nichtregierungsorganisationen	SGA	Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit
NRW	Nordrhein-Westfalen	SGE	Strategische Geschäftseinheit(en)
o.Ä.	oder Ähnliche (s)	sog.	sogenannte (s)
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development	SpaEfV	Spitzensteuerausgleichsverordnung
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Series	SRC	Stockholm Resilience Centre
ÖIN	Österreichisches Institut für Nachhaltige Entwicklung		
o.J.	ohne Jahr		

SRI	Socially Responsible Investments	UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
SRU	Sachverständigenrat für Umweltfragen		
SSCM	Sustainable Supply Chain Managements	UNO	United Nations Organisation
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats	USA	United States of America
t	Tonne	u.v.m.	und vieles mehr
Tab.	Tabelle	VA	Verfahrensanweisung
TC	Technical Committee	v. a.	vor allem
TQM	Total Quality Management	VDA	Verband der Automobilindustrie
u. a.	unter anderem	VDI	Verein deutscher Ingenieure
UAG	Umweltauditgesetz	vgl.	vergleiche
UBA	Umweltbundesamt	VN	Vereinte Nationen
UGA	Umweltgutachterausschuss beim Bundesumweltministerium	VO	Verordnung
UMS	Umweltmanagementsystem	WAP	Weltaktionsprogramm
UN	United Nations	WBCSD	World Business Council for Sustainable Development
UNCED	United Nations Conference on Environment and Development	WBGU	Wissenschaftliche Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development	WCED	World Commission on Environment Development
UNDP	United Nations Development Programme	WFN	Water Footprint Network
UNEP	United Nations Environment Programme	WWF	World Wide Fund For Nature
		z. B.	zum Beispiel
		z. T.	zum Teil

# 1 Nachhaltige Entwicklung – Die Große Transformation als gesellschaftliche Herausforderung im 21. Jahrhundert

Helga Kanning

## Kapitelausblick

Das Kapitel bettet die Rolle der Unternehmen und des Nachhaltigkeitsmanagements in das Leitprinzip der nachhaltigen Entwicklung ein, dessen Umsetzung nicht zuletzt vor dem Hintergrund der wachsenden Weltbevölkerung und der multiplen Krisenphänomene die zentrale gesellschaftliche Herausforderung im 21. Jahrhundert darstellt.

Einleitend werden Entwicklungsetappen und wesentliche Grundzüge des Leitbildes der nachhaltigen Entwicklung (*Sustainable Development*) skizziert, wie sie 1992 in Rio de Janeiro von der internationalen Staatengemeinschaft mit einem globalen Aktionsprogramm, der Agenda 21, vereinbart wurden.

Seither haben sich langsam einige theoretische Fundamente und konsensuale Prinzipien für den Weg zu einer nachhaltigeren Entwicklung herauskristallisiert. Diese bewegen sich zum einen auf einem allgemeinen Niveau, wie die Effizienz-, Suffizienz- und Konsistenzstrategie. Zum anderen liegt mit der neuen Agenda 2030 seit 2015 ein international abgestimmter Zielkatalog mit 17 Zielbereichen (*Sustainable Development Goals*) vor, den es von den verschiedenen Ebenen und Institutionen auszufüllen gilt und der aktuell die Debatten bestimmt.

Konkret muss jede Gesellschaft für sich die wesentlichen Handlungsfelder in Richtung Nachhaltigkeit identifizieren und Gestaltungsansätze entwickeln. In ihren jeweiligen Handlungsarenen müssen alle gesellschaftlichen Akteure geeignete Beiträge leisten. Neben dem Staat, der auf den verschiedenen politischen und administrativen Ebenen die Rahmenbedingungen schaffen und Richtungen vorgeben muss, haben die Unternehmen eine besondere Verantwortung und nehmen eine Schlüsselposition ein: Sie gelten als wesentliche Motoren für die notwendigen Innovationen auf dem Weg zur Nachhaltigkeit.



Insgesamt bleiben die Erfolge auch heute noch weit hinter dem avisierten Leitbild zurück, sodass die Gestaltung einer nachhaltigen Entwicklung eine gesamtgesellschaftliche Daueraufgabe bleibt. Der „Wissenschaftliche Beirat für Globale Umweltveränderungen“ (WBGU) der Bundesregierung hat die erforderlichen Veränderungen als „Große gesellschaftliche Transformation“ (vgl. WBGU 2011) bezeichnet. Dieser Terminus prägt seither die Diskussionen um das Nachhaltigkeitsleitbild, das eine Zukunftsstrategie für das 21. Jahrhundert darstellt, wenn die Herausforderungen von allen Akteuren angenommen werden.

### **Lernziele**

1. Hintergründe, Entwicklung und Meilensteine des Nachhaltigkeitsleitbildes kennenlernen.
2. Kernidee und Dimensionen des Nachhaltigkeitsleitbildes (er)kennen.
3. Einblicke in theoretische Fundamente und diskussionsprägende Konzepte gewinnen.
4. Herausforderungen kollektiver Gestaltungsprozesse und Handlungsmöglichkeiten der verschiedenen gesellschaftlichen Akteure erkennen.

## **1.1 Einführung**

Die größte globale Herausforderung im 21. Jahrhundert besteht in der Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung, deren Kernproblematik bereits das folgende Zitat aus dem Memorandum der Heinrich-Böll-Stiftung für den **Weltgipfel in Johannesburg 2002** treffend umschreibt:

„Die Preisfrage des 21. Jahrhunderts lautet: Wie kann man der doppelten Zahl an Menschen auf der Erde Gastfreundschaft gewähren ohne die Biosphäre in den Ruin zu treiben? Die Antwort liegt in unseren Augen darin, zügig die industrielle Wirtschaft, die mit der Natur verschwenderisch und mit Menschen unwirtschaftlich umgeht, hinter sich zu lassen und eine regenerative Wirtschaft aufzubauen, die klug mit der Natur umgeht und mehr Menschen Arbeit gibt“ (HBS 2002).

Als **Lösungsansatz** hat sich die internationale Staatengemeinschaft 1992 dem Leitbild der nachhaltigen Entwicklung verpflichtet, das knapp 30 Jahre später immer noch sowohl Leitbild als auch Lehrformel ist. Die folgenden Abschnitte beleuchten einige Facetten aus dem Diskussionsfeld.

## 1.2 Geschichte und Meilensteine der Leitbildentwicklung

Etwa seit Mitte des 20. Jahrhunderts ist das Bewusstsein darüber gewachsen, dass der Mensch mit seiner Lebens- und Wirtschaftsweise die Umwelt und damit letztlich auch sich selbst schwerwiegend belastet. Seit den 1970er-Jahren ist zudem die globale Dimension der Umweltprobleme ins Blickfeld geraten, wozu auch die Erfolge der Raumfahrt beigetragen haben, denn die von der US-Raumkapsel Apollo bei der Umkreisung des Mondes aufgenommenen Bilder vom „blauen Planeten“ veranschaulichten, dass die Erde ein ganzheitliches Ökosystem ist und ihr Schutz Sache der gesamten Menschheit sein muss. So lautete auch das Motto des **ersten Erdgipfels**, der Umweltkonferenz der Vereinten Nationen (vgl. VN) **1972 in Stockholm**: „*Only one Earth*“. Zwar waren die Ergebnisse nicht bahnbrechend, weil die Vertreterinnen und Vertreter der Entwicklungsländer in dem Bemühen der Industrieländer für eine bessere Umwelt v. a. eine Einschränkung ihrer eigenen wirtschaftlichen Entwicklung sahen. Dennoch ist mit der Stockholm-Konferenz das weltweite Umweltbewusstsein erwacht und sie markierte sowohl den Beginn der deutschen als auch der europäischen Umweltpolitik (vgl. Fritzler 1997, S. 41 ff.).

Konflikt Ökonomie – Ökologie

Erster Erdgipfel der Vereinten Nationen (VN) 1972 in Stockholm

Wie sehr das von den Industrienationen bereits erzielte und das von den Entwicklungsländern angestrebte Wirtschaftswachstum auf Kosten der Umwelt und damit letztlich auch auf die des Menschen geht, veranschaulichte der gleichfalls 1972 erschienene Bericht an den *Club of Rome* „**Die Grenzen des Wachstums**“ (vgl. Meadows et al. 1972). Hierin wurde mit einem Weltmodell und mathematischen Berechnungen erstmals aufgezeigt, dass die natürlichen Ressourcen endlich sind und die Erde ein ständiges Bevölkerungs- und materielles Produktionswachstum langfristig nicht trägt, sondern die Menschheit sparsamer mit den Ressourcen umgehen muss.

„Die Grenzen des Wachstums“

Vor diesem Hintergrund beschäftigten sich Wissenschaftlerinnen, Wissenschaftler und Umweltverbände schon seit Ende der 1970er-Jahre mit der Frage nach einem neuen wirtschaftlichen Leitbild, das letztlich bereits die heute aktuellen Nachhaltigkeitsthemen in sich trug, ohne dass hierfür jedoch der Begriff des *Sustainable Development* geprägt wurde. Seinerzeit brachte das populäre Schlagwort vom „**qualitativen Wachstum**“ die Debatte auf den Punkt.

Qualitatives Wachstum

Den wichtigsten Beitrag zur Verbreitung des Begriffes *Sustainable Development* und den wesentlichen Anstoß zur Problematisierung politischer Aspekte leistete schließlich die von der damaligen norwegischen Ministerpräsidentin Gro Harlem Brundtland geleitete

Brundtland-Bericht	Weltkommission für Umwelt und Entwicklung (WCED) mit ihrem 1987 veröffentlichten Abschlussbericht „ <i>Our Common Future</i> “ (vgl. WCED 1987; „ <b>Brundtland-Bericht</b> “). Wenngleich dieser ein weltweites, wirtschaftliches Wachstum befürwortete – und deshalb bis heute nicht kritiklos ist (vgl. z. B. Luks 2007) –, zeigte er doch Wege zu nachhaltigen Formen der Entwicklung auf.
Zweiter Erdgipfel der Vereinten Nationen (UNCED) 1992 in Rio de Janeiro Agenda 21	Internationale politische Vereinbarungen wurden schließlich auf dem <b>zweiten Erdgipfel</b> getroffen, der Konferenz für „Umwelt und Entwicklung“ der Vereinten Nationen (UNCED) vom 3. bis 14. Juni 1992 in Rio de Janeiro. Eines der wichtigsten Dokumente, das aus der UNCED hervorging, war das von mehr als 170 Staaten verabschiedete Aktionsprogramm für das 21. Jahrhundert, die <b>Agenda 21</b> (vgl. BMU o. J.), mit deren Unterzeichnung die internationale Staatengemeinschaft die Selbstverpflichtung eingegangen ist, den Übergang zu einer nachhaltigen Entwicklung sowohl in den Industrie- als auch in den Entwicklungsländern zu fördern. Hierfür sind in den 40 Kapiteln der Agenda 21 die maßgeblichen Politik- und Handlungsbereiche angesprochen sowie jeweils entsprechende Ziele und Maßnahmen aufgeführt worden. Weitere rechtsverbindliche Beschlüsse, die heute noch eine tragende Rolle spielen, sind die Klimarahmenkonvention und das Übereinkommen zur biologischen Vielfalt.
Nationale Aktionspläne	Darüber hinaus sind alle Staaten dazu aufgerufen worden, eigene Strategien zu entwickeln und <b>nationale Aktionspläne</b> zur Umsetzung der UNCED-Ergebnisse zu erstellen. Diesem Aufruf sind die einzelnen Staaten mit unterschiedlichem Engagement gefolgt. So ist die erste nationale Nachhaltigkeitsstrategie für Deutschland erst 2002 – zehn Jahre später – rechtzeitig zur <b>Rio+10-Konferenz</b> in Johannesburg erarbeitet worden. Zwar enthielt diese keine verbindlichen Rahmenvorgaben und konkreten Umsetzungshinweise für die verschiedenen administrativen Ebenen und gesellschaftlichen Akteure, doch wurden „21 Umweltindikatoren für das 21. Jahrhundert“ (vgl. BR 2002b) sowie darauf bezogene Ziele als „Wegmarken der Politik“ (vgl. BR 2002a) benannt, an denen die Entwicklungen bis zur Erarbeitung der aktuellen, im Lichte der internationalen Politik stehenden Neuauflage (vgl. BR 2017) gemessen wurden. Mit der Entwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie berief die Bundesregierung zudem im Jahr 2001 den „ <b>Rat für Nachhaltige Entwicklung</b> “ (RNE), der sie seitdem in ihrer Nachhaltigkeitspolitik berät und den gesellschaftlichen Dialog zur Nachhaltigkeit fördern soll (www.nachhaltigkeitsrat.de; letzter Abruf 15.06.2021).
Nachhaltigkeitsstrategie Deutschland 2002	
Rio+10-Konferenz/ Johannesburg-Gipfel 2002	
www.nachhaltigkeitsrat.de	
	International stand der größte jemals abgehaltene „Weltgipfel für Nachhaltige Entwicklung“ 2002 in <b>Johannesburg</b> im Zeichen der Globalisierung. Zwar wurde die Verpflichtung zur nachhaltigen Entwicklung erneuert, kritischen Stimmen von Vertreterinnen und Vertretern aus Nichtregierungsorganisationen (NGOs) und Entwicklungsländern zufolge sei jedoch der Geist von Rio, der eine

Art Aufbruchsstimmung für die Gestaltung einer umwelt- und sozial verträglichen wirtschaftlichen Entwicklung entfacht hatte, in Johannesburg gestorben. Als ein **Erfolg** von Johannesburg lässt sich der Beschluss anführen, **Bildung für nachhaltige Entwicklung** (BNE) zu stärken, um Gedanken und Strategien nachhaltiger Entwicklung besser als bisher in der Gesellschaft zu verankern. So fanden im Rahmen der „Dekade Bildung für nachhaltige Entwicklung“ der Vereinten Nationen (VN) von 2005 bis 2014 international und national zahlreiche Projekte statt, die insbesondere Kinder und Jugendliche für nachhaltige Entwicklungen sensibilisieren sollten. Mit der Weiterentwicklung zum **Weltaktionsprogramm** (WAP) werden diese heute fortgeführt und strukturelle Veränderungen befördert (vgl. UNESCO 2014; [www.bne-portal.de](http://www.bne-portal.de), letzter Abruf 22.06.2021). Die *Fridays-for-Future*-Bewegung mag ein Zeichen dafür sein, dass die BNE-Initiativen bei Schülerinnen und Schülern bzw. Jugendlichen Früchte getragen haben.

[www.bne-portal.de](http://www.bne-portal.de)

Im Großen und Ganzen sind aber die Erfolge bisher weit hinter den Zielsetzungen zurückgeblieben. Die multiplen **Krisenphänomene** (Finanzkrise, Klimawandel, demografischer Wandel, Verlust von biologischer Vielfalt etc.) verdeutlichen, dass die überwiegenden, sich gegenseitig beeinflussenden Lebens- und Wirtschaftsformen nicht nachhaltig sind. Für Deutschland ließ sich dies beispielsweise aus dem Fortschrittsbericht der Bundesregierung (vgl. BUND et al. 2008) gut herauslesen, mit deutlicher Kritik stellten dies sowohl der RNE in seinem „Ampelbericht“ (2008) als auch die zweite Studie für ein „Zukunftsfähiges Deutschland in einer globalisierten Welt“ (vgl. BUND et al. 2008) heraus. Erfolge können bis heute insbesondere beim Ausbau der erneuerbaren Energien sowie bei relativen Indikatoren verzeichnet werden, wie etwa der Steigerung der Ressourceneffizienz. Absolut betrachtet werden Letztere aber durch Produktionszuwächse und damit verbundenen vermehrten Ressourcenverbrauch wieder aufgebraucht (sog. **Rebound-Effekt**). In der Studie von BUND et al. (2008) wurde daher ein radikaler Kurswechsel gefordert.

Auch der „Wissenschaftliche Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen“ (vgl. WBGU) beschreibt 2011 in seinem viel beachteten Hauptgutachten weitreichende Veränderungen, um das klimapolitische Zwei-Grad-Ziel und eine „Große gesellschaftliche Transformation“ (vgl. WBGU 2011) zur Nachhaltigkeit zu erreichen. Hiermit hat der WBGU die Debatte um nachhaltige Entwicklung neu befeuert, sodass der Nachhaltigkeitsdiskurs heute vielfach vereinfacht auch unter der Terminologie „**Große Transformation**“ firmiert.

Große Transformation (WBGU)

In der Wissenschaft und bei Umweltverbänden führten diese Entwicklungen zu einer Renaissance der Kritik am materiellen Wirtschaftswachstum und mündeten etwa 40 Jahre nach „Die Grenzen des Wachstums“ in Forderungen nach einer **Postwachstumsökonomie** bzw. -gesellschaft (vgl. Paech 2009; Seidl und Zahrnt 2010).

Postwachstumsökonomie

Wohlstandsenquête

Hiermit verbunden ist auch die Kritik am Indikator zur Messung des Wirtschaftswachstums, dem Bruttoinlandsprodukt (BIP) neu aufgeflammt. Ähnlich wie der französische Staatspräsident Sarkozy es 2009 veranlasste, reagierte die Bundesregierung 2010 mit der Einsetzung einer Enquête-Kommission „Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität – Wege zu nachhaltigem Wachstum und gesellschaftlichem Fortschritt in der Sozialen Marktwirtschaft“. Diese „**Wohlstandsenquête**“ sollte nach Möglichkeit einen neuen Indikator entwickeln, der das BIP ergänzt und konkrete politische Handlungsempfehlungen für ein nachhaltiges Wirtschaften erarbeiten, was bis heute allerdings ein „Papiertiger“ geblieben ist.

International wurde zunächst neue Hoffnung in die **Rio+20-Konferenz** gesetzt, die 2012 auf höchster politischer Ebene mit den Staats- und Regierungschefs – wiederum in Rio de Janeiro – abgehalten wurde. Die Bilanz der Konferenz war allerdings ambivalent: Während Politikerinnen und Politiker lobende Worte fanden, sprachen Umwelt- und Naturschützerinnen und -schützer von einem kolossalen Scheitern und bemängelten insbesondere das Fehlen klarer Ziele und verbindlicher Fristen. Während auf nationaler Ebene zunächst neue politische Impulse durch den Weltgipfel 2012 ausgeblieben sind, hat er doch international Impulse für einen neuen Diskurs gegeben.

In der Folge wurden in einem mehrjährigen partizipativen Prozess unter Beteiligung der Zivilgesellschaft zwei zuvor getrennt voneinander geführte VN-Verhandlungsprozesse – der 1992 begründete Rio-Prozess und der zunächst v. a. auf Entwicklungsländer ausgerichtete Prozess der **Millenniumentwicklungsziele** (*Millennium-Development-Goal-Prozess* – MDGs) – unter dem Begriff „Transformation zu nachhaltiger Entwicklung“ zusammengeführt (vgl. hierzu auch ausführlich Kercher 2015), wie ihn auch der WBGU geprägt hat. Am 25. September 2015 wurde von der Generalversammlung der Vereinten Nationen die „Agenda 2030“ (vgl. VN 2015) verabschiedet, mit der die Diskussion um eine nachhaltige Entwicklung auch national eine neue Dynamik erfahren hat. Erstmals hat sich die Weltgemeinschaft damit auf einen international gültigen **Zielkatalog mit 17 Zielbereichen** (*Sustainable Development Goals* – SDGs, vgl. Tab. 1.1) und 169 Unterzielen geeinigt, auf dessen Grundlage die globale Entwicklung sozial, ökologisch und wirtschaftlich nachhaltig gestaltet werden soll. Der Zielkatalog ist mit international einheitlich verwendbaren, anschaulichen Icons hinterlegt, welche die partizipativen Umsetzungsprozesse seither mit hohem Wiedererkennungswert einprägsam unterstützen (zur deutschen Version s. BMZ o. J.).

**Tab. 1.1 Ziele für nachhaltige Entwicklung/Sustainable Development Goals (Quelle: VN 2015, S. 15).**

<b>Ziel 1</b>	Armut in allen ihren Formen und überall beenden.
<b>Ziel 2</b>	Den Hunger beenden, Ernährungssicherheit und eine bessere Ernährung erreichen und eine nachhaltige Landwirtschaft fördern.
<b>Ziel 3</b>	Ein gesundes Leben für alle Menschen jeden Alters gewährleisten und ihr Wohlergehen fördern.
<b>Ziel 4</b>	Inklusive, gleichberechtigte und hochwertige Bildung gewährleisten und Möglichkeiten lebenslangen Lernens für alle fördern.
<b>Ziel 5</b>	Geschlechtergleichstellung erreichen und alle Frauen und Mädchen zur Selbstbestimmung befähigen.
<b>Ziel 6</b>	Verfügbarkeit und nachhaltige Bewirtschaftung von Wasser und Sanitärversorgung für alle gewährleisten.
<b>Ziel 7</b>	Zugang zu bezahlbarer, verlässlicher, nachhaltiger und moderner Energie für alle sichern.
<b>Ziel 8</b>	Dauerhaftes, inklusives und nachhaltiges Wirtschaftswachstum, produktive Vollbeschäftigung und menschenwürdige Arbeit für alle fördern.
<b>Ziel 9</b>	Eine widerstandsfähige Infrastruktur aufbauen, inklusive und nachhaltige Industrialisierung fördern und Innovationen unterstützen.
<b>Ziel 10</b>	Ungleichheit in und zwischen Ländern verringern.
<b>Ziel 11</b>	Städte und Siedlung inklusiv, sicher, widerstandsfähig und nachhaltig gestalten.
<b>Ziel 12</b>	Nachhaltige Konsum- und Produktionsmuster sicherstellen.
<b>Ziel 13</b>	Umgehend Maßnahmen zur Bekämpfung des Klimawandels und seiner Auswirkungen ergreifen*.
<b>Ziel 14</b>	Ozeane, Meere und Meeresressourcen im Sinne nachhaltiger Entwicklung erhalten und nachhaltig nutzen.
<b>Ziel 15</b>	Landökosysteme schützen, wiederherstellen und ihre nachhaltige Nutzung fördern, Wälder nachhaltig bewirtschaften, Wüstenbildung bekämpfen, Bodendegradation beenden und umkehren und dem Verlust der biologischen Vielfalt ein Ende setzen.