

### Der Autor

Dr. Tobias Reisbeck ist Vorstand der ingo! eG - einer Innovationsgenossenschaft. Er begleitet Organisationen bei der Umsetzung von nachhaltigen Innovations- und Veränderungsprozessen. Es geht dabei um den Ausgleich ökonomischer, ökologischer und sozialer Aspekte im unternehmerischen Handeln. Er entwickelt für relevante Fragestellungen gemeinsam mit den Kunden die beste, noch nicht gedachte Lösung, die einen Unterschied bewirkt. In Zusammenarbeit mit dem bayerischen Arbeitgeberverband und der Hochschule München hat Dr. Tobias Reisbeck den Zertifikatsstudiengang „Nachhaltigkeits-Berater“ konzipiert und entwickelt. Diesen lehrt er regelmäßig vor einem interessierten Publikum.

Bei der Einführung nachhaltigkeitsorientierter Aspekte in die betriebliche Praxis deckt die INGO eG das gesamte Spektrum ab. Von der Einführung einzelner Werkzeuge bis hin zur Umsetzung integrierter Nachhaltigkeits-Managementsysteme. Dr. Tobias Reisbeck versteht sich als Wegbegleiter, der den Prozess vom Bekannten zum Neuen mit erprobten Vorgehensweisen, Methoden und Tools gestaltet. Gleichzeitig kombiniert er sein Expertenwissen mit dem Fach- und Branchenwissen seiner Kunden. So stellt er eine erfolgreiche Realisierung des Vorhabens sicher.

In der INGO eG sind 12 Unternehmer und Unternehmen organisiert. Damit verfügt sie über die alle wichtigen Kompetenzen, um qualitativ nachhaltiges Wachstum zu realisieren: von der Visions- und Strategieentwicklung bis hin zur Implementierung neuer Technologien, Prozesse und Strukturen; sowie der dazu notwendigen Organisationsentwicklung.

### Sie können:

- gesellschaftliches und ökologisches Engagement als Chance begreifen
- das Konzept Nachhaltigkeit in Ihren Organisationskontext einordnen
- nachhaltiges Wirtschaften in Ihrer Organisation einführen
- die Lebens- und Überlebensfähigkeit Ihrer Organisation stärken
- bestehende Risiken beseitigen
- Marke Ihrer Organisation nach innen und außen positiv prägen

### Sie wissen:

- was Nachhaltigkeit ist und warum sie eine so große Rolle spielt
- woher das Konzept stammt und wie es sich entwickelt hat
- welche Modelle, Prinzipien und Konzepte damit verbunden sind
- welche Schritte es für eine Umsetzung braucht
- wie Nachhaltigkeit in unterschiedlichen Bereichen eingesetzt werden kann

## **Gliederung**

### **1. Einführung in die Nachhaltigkeit**

### **2. Grundlegende Aspekte der Nachhaltigkeit**

- 2.1. Relevanz des Themas
- 2.2. Historische Entwicklung
- 2.3. Begrifflichkeiten
- 2.4. Der rechtliche Rahmen

### **3. Gegenstand der Nachhaltigkeit**

- 3.1. Aspekte der Nachhaltigkeit
- 3.2. Ziele und Nachhaltigkeitsprinzipien
- 3.3. Nachhaltigkeitsmodelle

### **4. Schritte zum nachhaltigem Wirtschaften**

- 4.1. Ausgangspunkt Nachhaltigkeit analysieren
- 4.2. Leitbild Nachhaltigkeit formulieren
- 4.3. Nachhaltigkeitsfelder festlegen
- 4.4. Nachhaltigkeitsfelder ausplanen
- 4.5. Nachhaltigkeitsfelder implementieren
- 4.6. Nachhaltigkeit bewerten und reporten

### **5. Operationalisierung des nachhaltigen Wirtschaftens**

- 5.1. Prozesse und Strukturen
- 5.2. Technologien und Produkte
- 5.3. Personalmanagement

### **6. Fazit**

## 1 Einführung in die Nachhaltigkeit

Das Thema Nachhaltigkeit ist so präsent geworden, dass man tagtäglich damit konfrontiert ist. Die relevanten Aspekte sind umfangreich und tiefgehend. Seien es Ressourcenknappheit, Erderwärmung, instabile Finanzmärkte, demografischer Wandel, Umwelttechnologien, Energieeffizienz oder Sozialstandards – alles hängt mit dem Thema Nachhaltigkeit zusammen. Jeder sieht ein, dass hier Handlungsbedarf besteht und doch sind die Schritte in diese Richtung höchstens schleppend.

Wie sollen Unternehmen mit diesem Thema sinnvoll oder besser noch systematisch umgehen?

Die Komplexität erscheint unbezwingbar und schon alleine die Frage „Wo anfangen?“, wird meist mit Achselzucken beantwortet. Der Handlungsdruck wird weiter erhöht, weil alle wissen, die Zeit eines unbeschränkten Handelns wird irgendwann vorbei sein. Dann lassen die Sachzwänge nur noch eingeschränkte Optionen zu. Gleichzeitig hört man viele Stimmen die sagen, in unseren Unternehmen wird doch schon nachhaltig gewirtschaftet. Zu recht, denn die Einführung von Umweltmanagementsystemen, die Reduktion von Ressourcenschöpfung und Emissionsreduktionen machen kontinuierliche Fortschritte. Auch die sozial- und umweltverträgliche Gestaltung von Lieferketten bis in die Dritte Welt oder der bewusste Einsatz effizienterer Technologien und Prozesse setzen sich immer mehr durch. Und dennoch bleiben viele Fragen unbeantwortet „Reicht das alles aus?“, „Was wäre als Nächstes wichtig?“, „Werden wir der Komplexität der Anforderungen gerecht?“. Letztendlich geht es immer darum, ob die langfristige Lebens- und Überlebensfähigkeit einer Organisation durch diese Maßnahmen gesichert werden kann.

Auf der anderen Seite sind mit diesem Thema unglaubliche Potentiale verbunden, wie es eine Studie von PricewaterhouseCoopers belegt:

Im Jahr 2050 beläuft sich das Geschäftspotential im Kontext Nachhaltigkeit auf **3 - 10 Billionen USD**. Das sind 1,5 - 4,5% des weltweiten Bruttonationalproduktes.

Im Jahr 2020 könnte dieses Geschäftspotential bereits bei jährlich **0,5 - 1,5 Billionen USD** liegen.

Abbildung 1: Potentiale in der Nachhaltigkeit (PWC)

Um an diesen Erfolgchancen zu partizipieren, müssen viele Unternehmen einen grundlegenden Wandel der heutigen Geschäftsmodelle und –praktiken vornehmen. Die systematische Umsetzung nachhaltiger Prinzipien im unternehmerischen Wirtschaften resultiert in folgenden Wettbewerbsvorteilen:

- Differenzierung im Markt
- Effizienzsteigerung von Prozessen und Technologien
- Erhöhung der Innovationskraft
- besseres Ranking am Kapitalmarkt
- höhere Legitimität und Reputation der Unternehmenstätigkeit
- verbesserte Befriedigung der Kundenwünsche
- gesteigerte Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen

Diese Faktoren führen zu einer substantiell verbesserten finanziellen Situation der Unternehmen und damit zur oben genannten langfristigen Lebens- und Überlebensfähigkeit.

Das Nachhaltigkeitsmanagement beinhaltet 3 grundlegende Dimensionen, die wechselseitig von einander abhängig sind und sich wechselseitig bedingen.

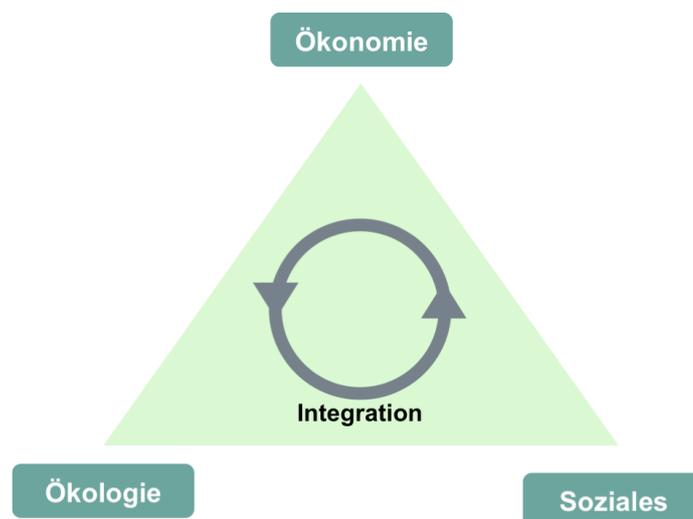


Abbildung 2: Dimensionen der Nachhaltigkeit

Das Nachhaltigkeitsmanagement hat demnach 2 grundlegende Ziele:

- die wirksame und effiziente Befriedigung ökologischer und sozialer Anliegen sowie
- die gekonnte Integration des Umwelt- und Sozialmanagements in das konventionelle ökonomische Management des Unternehmens

Wie können wir nun das komplexe Konzept Nachhaltigkeit systematisch in der Geschäftstätigkeit einer Organisation verankern? Auf der einen Seite haben wir die Komplexität des Themas Nachhaltigkeit skizziert. Auf der anderen Seite einen Blick auf die realisierbaren Potentiale geworfen. Der Gegenstand dieses Dossiers wird es sein, eine praktikable Verbindung herzustellen um so die aufgeworfene Frage beantworten.

**2. Grundlegende Aspekte der Nachhaltigkeit**

2.1. Relevanz des Themas

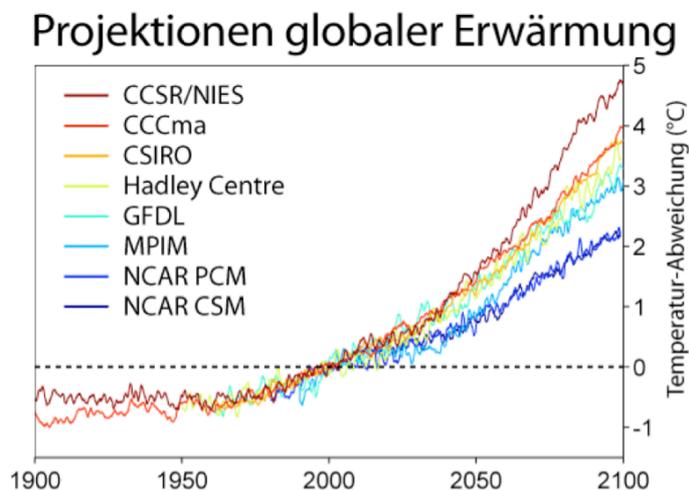
Vor dem Hintergrund der Herausforderungen des 21. Jahrhunderts lässt sich die Bedeutung des Themas Nachhaltigkeit erahnen. In Tabelle 1 sind diese im Überblick dargestellt.

Ökologische Dimension	Ökonomische Dimension	Soziokulturelle Dimension
Schutz der Erdatmosphäre (z.B. Klima)	Selbstständige Existenzsicherung bei akzeptabler Arbeitsqualität	Partizipative Demokratie in allen Bereichen
Naturverträglichkeit Erhaltung Arten- und Landschaftsvielfalt	Gewährleistung der Grundbedürfnisse mit nachhaltigen Produkten	Soziale Sicherheit, keine Armut, Beherrschung der demografischen Entwicklung
Nachhaltige Nutzung der erneuerbaren Ressourcen	Preisstabilität und Verhinderung wirtschaftlicher Konzentration, stabiles Währungs- u. Finanzsystem	Chancengleichheit, angemessene Verteilung der Einkommen
Nachhaltige Nutzung nicht erneuerbarer Ressourcen	Außenwirtschaftliches Gleichgewicht und Entwicklungszusammenarbeit bei hoher Selbstversorgung und Minimierung der Rohstoffimporte	Innere u. äußere Sicherheit, gewaltlose Konfliktlösungen
Gesunde Lebensbedingungen	Handlungsfähiger Staatshaushalt bei ausreichenden Ausstattungsstandards mit kollektiven Gütern	Schutz der menschlichen Gesundheit u. Lebensqualität

In Anlehnung an: Rogall 2009

Tabelle 1: Herausforderungen des 21. Jahrhunderts (nach Rogall 2009)

Beispielhaft soll das Thema des Klimawandels herausgegriffen werden. Die folgende Abbildung zeigt die Prognosen unterschiedlicher Forschungseinrichtungen zur Entwicklung der globalen Erwärmung.



Quelle: [http://de.wikipedia.org/wiki/Folgen\\_der\\_globalen\\_Erwärmung](http://de.wikipedia.org/wiki/Folgen_der_globalen_Erwärmung)

Abbildung 3: Projektionen globaler Erwärmung

Und seit den 1990er Jahren ist bekannt, dass eine Erderwärmung um mehr als zwei Grad Celsius unumkehrbare und kaum beherrschbare Folgen für Natur und Gesellschaft bringt. Konsequenzen sind veränderte Jahreszeiten, Verschiebung von Klimazonen, Rückgang der Gletscher, veränderte Niederschlagsmengen und vieles andere mehr. Einige politische, wirtschaftliche und soziale Auswirkungen sind Umweltflüchtlinge, Verbreitung von Krankheiten, volkswirtschaftliche und Versicherungsschäden, sowie veränderte Rahmenbedingungen für die Landwirtschaft. Die Ursache für diese Erwärmung ist der Anstieg von Kohlendioxid und anderen klimaschädlichen Gasen in der Atmosphäre. Und darauf hat jeder einen Einfluss. Kennen Sie Ihren CO2 Footprint?

Ermitteln Sie diesen auf folgender Seite: [http://www.ecospeed.ch/de/psc1015\\_cenr30.html](http://www.ecospeed.ch/de/psc1015_cenr30.html)

Der durchschnittliche Verbrauch liegt in der Schweiz bei ca. 10 Tonnen CO2 pro Person und Jahr. Der globale Durchschnitt liegt bei 3,8 Tonnen CO2. Um die 2 Grad Grenze nicht zu überschreiten müsste der globale Durchschnitt bis 2050 auf ca. 2 Tonnen CO2 pro Person und Jahr reduziert werden. Vor diesem Hintergrund ergibt sich ein enormer Innovationsbedarf bei Unternehmen, die klimaschützende Produkte entwickeln. Es existiert schon jetzt ein riesiger Markt, der bisher noch wenig bedient wird.

## 2.2 Historische Entwicklung

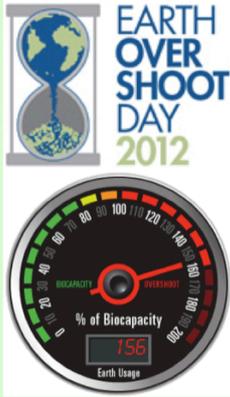
Im Jahr 1713 forderte der Oberberghauptmann Hans Carl von Carlowitz zum ersten Mal „eine beständige und nachhaltige Nutzung des Waldes.“ Ausgangspunkt hierfür war die Forstreform von Anna Amalia, der Mutter von Herzog Carl August. Sie hatte das Ziel, Holz dauerhaft und mit kontinuierlichem Ertrag bereitzustellen. Denn ganz Europa war damals hungrig nach Holz, sei es beim Schiffs- oder Hausbau, beim Kochen oder Heizen. Diese „kluge Art der Waldbewirtschaftung“, wie Carlowitz es bezeichnete, beschreibt anschaulich das Nachhaltigkeitsleitbild: Bäume, die abgeholzt werden, müssen nachgepflanzt werden, um die Ressourcenbasis – und damit die wirtschaftliche Basis – nicht zu erschöpfen. Es geht also um die Nutzung eines regenerierbaren natürlichen Systems in einer Weise, die dieses System in seinen wesentlichen Eigenschaften erhält und den Bestand auf natürliche Weise nachwachsen lässt. Damit wird Nachhaltigkeit zum ersten Mal als ein ressourcenökonomisches Prinzip angewandt, um eine Ressource dauerhaft Ertrag bringend zu nutzen.

In der Mitte des 19. Jahrhunderts setzte sich jedoch ein anderes Prinzip durch: die Reinertragslehre. Diese neue Lehre konzentrierte sich auf die höchstmögliche Verzinsung des im Wald investierten Kapitals. Statt des maximalen stetigen Holzertrags rückte plötzlich der maximale monetäre Ertrag ins Blickfeld. Der freie Markt, bestimmt durch Angebot und Nachfrage, verdrängte die Sicht-

weise einer begrenzten Naturproduktivität. Nachhaltigkeit wurde so von den Ressourcen entkoppelt und nur noch auf eine ökonomische Größe reduziert. Das Prinzip der Verantwortung für die kommenden Generationen verschwand aus dem Verstand und verlor seine Relevanz. Die Reinertragslehre prägt in unterschiedlichen Formen den Umgang mit den natürlichen Ressourcen, seit der beginnenden Industrialisierung bis in unsere Tage hinein prägt. Mit den offensichtlichen Konsequenzen.

Im Jahr 1972 erschien der Bericht „Die Grenzen des Wachstums“ um die Forschergruppe von Dennis Meadows. Dieser zeigte erstmals wissenschaftlich die katastrophalen Konsequenzen eines ungesteuerten Naturverbrauches auf. Der Bericht rief zu einer neuen Weltkonjunktur Politik auf: „Wir suchen nach einem Modell, das ein Weltsystem abbildet, welches erstens nachhaltig und ohne plötzlichen und unkontrollierbaren Kollaps ist; und zweitens fähig, die materiellen Grundansprüche aller seiner Menschen zu befriedigen. Die Menschheit hat noch eine Chance, durch ein auf die Zukunft bezogenes gemeinsames Handeln aller Nationen die Lebensqualität zu erhalten und eine Gesellschaft im weltweiten Gleichgewicht zu schaffen, die Bestand für Generationen hat.“ Es gab also noch Hoffnung. „Die Grenzen des Wachstums“ fand weltweit große Beachtung und markierten den Beginn der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem „Ökosystem Erde“. Der angestrebte Gleichgewichtszustand verknüpft gezielt ökonomische, ökologische und soziale Aspekte der Nachhaltigkeit. In der Sprache einer Systemtheorie wird versucht alle Einflussfaktoren (bspw. Landnutzung, Emissionen, Ressourcenverbrauch, Bevölkerungsentwicklung) und deren Wechselwirkungen zu beschreiben. Damit kann das Verhalten des Gesamtsystems mit Hilfe von Computersimulationen vorhergesagt werden. Alle durchgespielten Szenarien zeigten für unser Ökosystem verheerende Folgen, falls die gegenwärtigen Trends anhielten.

Im Jahr 2004 erschien die Aktualisierung des Berichts „Die Grenzen des Wachstums – das 30 Jahre Update“. Die ursprünglich verwendeten Daten wurden aktualisiert und anhand des überarbeiteten Computermodells neue Simulationen bis zum Jahr 2100 berechnet. In den meisten dieser Szenarien zeigt sich ein Überschreiten der Wachstumsgrenzen und ein anschließender Kollaps für alle Teilsysteme (Bevölkerung, Ressourcen, Industrieoutput, Nahrungsmittel und Umweltbelastung) bis zum Jahr 2100. Dabei gehen die Autoren davon aus, dass die Fähigkeit der Erde Ressourcen bereit zu stellen und Schadstoffe zu absorbieren bereits im Jahr 1980 überschritten wurde. Im Jahr 2004 schon um 20%, wobei sich der Trend bei steigender Bevölkerungszahl noch verstärken werde.



Der 22. August 2012 war Earth Overshoot Day. An diesem Tag waren die natürlichen Ressourcen, die die Weltbevölkerung für das gesamte Jahr 2012 benötigte, verbraucht. Für den Rest des Jahres häuften wir ein ökologisches Defizit an, indem wir zu viel Naturkapital verbrauchten, das sich nicht regenerieren konnte. Gleichzeitig wurden Abfälle und Schadstoffe in die Umwelt entsorgt. 1992 war dieser Tag noch der 21. Oktober. Derzeit benötigt die Weltbevölkerung etwa 1,5 Erden an erneuerbaren Ressourcen, um ihren Bedarf zu decken. Dieses Defizit wird weiter steigen.

Quelle: [www.footprintnetwork.org](http://www.footprintnetwork.org)

Verhindert kann diese nur durch strikte Konsumbegrenzung, Bevölkerungskontrolle, Emissionsreduktion und weitere Maßnahmen werden. Ergebnis wäre demzufolge eine nachhaltige Gesellschaft von etwa 8 Mrd. Menschen. Diese wird wie folgt beschrieben: "Eine nachhaltige Gesellschaft kann über alle Generationen hinweg bestehen; sie ist weitsichtig genug, flexibel genug und weise genug, dass sie ihre eigenen materiellen oder sozialen Existenzgrundlagen nicht untergräbt." Die bevorstehende Aufgabe wird so beschrieben: „Die globale Herausforderung kann man einfach zusammenfassen: Um eine Entwicklung tragfähig zu gestalten, muss die Menschheit das Konsumniveau der Armen dieser Welt anheben, gleichzeitig aber den ökologischen Fußabdruck der Menschheit insgesamt senken. Dazu braucht es technologischen Fortschritt, personelle Veränderungen und längere Planungshorizonte.“

Doch schon nach der für Wirbel sorgenden Erstveröffentlichung der „Grenzen des Wachstums“ sollte es noch 15 Jahre dauern, bis der Begriff „Nachhaltigkeit“ in der Politik Einzug hielt. Vor dem Hintergrund schwerer Probleme in der Weltwirtschaft, wurde die Weltkommission für Umwelt und Entwicklung 1983 beauftragt Handlungsempfehlungen zu entwickeln. In einem Bericht sollte diese Empfehlungen dazu dienen den wachsenden ökonomischen, ökologischen, aber auch sozialen Problemen zu begegnen. Das Ziel bestand darin, die Grundbedürfnisse aller Menschen dauerhaft zu erfüllen. Gleichzeitig sollte die Ressourcenkapazität der natürlichen Umwelt gesichert und die Zielkonflikte zwischen Umwelt- und Naturschutz, Armutsbekämpfung und Wirtschaftswachstum vereinbart werden. Das Ergebnis wurde 1987 als Brundtland Bericht einer breiten Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Seine Besonderheit lag darin, das Konzept einer nachhaltigen Entwicklung erstmals als globales Leitbild zu definieren. Auch wurde in der Politik zum ersten Mal von einem dauerhaften Gleichgewichtszustand gesprochen.

Der Brundtland bericht definiert Nachhaltigkeit wie folgt: „Nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, welche die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können.“ Diese Formulierung ist die bis heute am weitesten anerkannte Definition von Nachhaltigkeit.

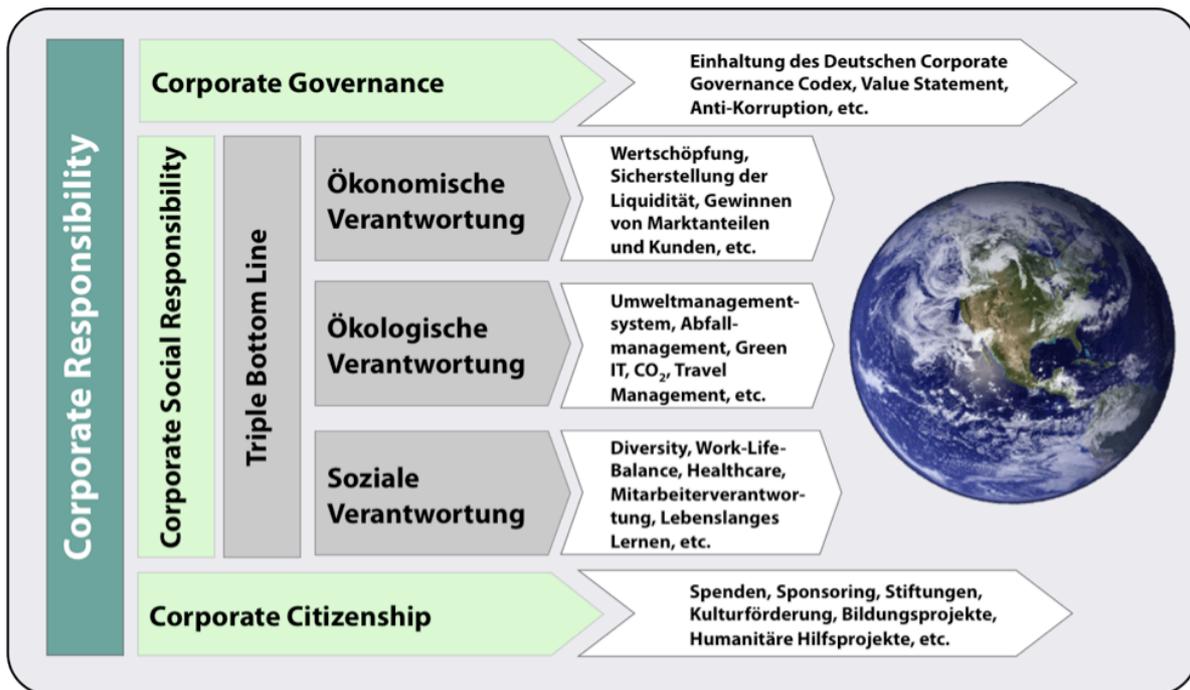
Mit dem Erdgipfel der Vereinten Nationen über Umwelt und Entwicklung (United Nations Conference on Environment and Development, UNCED) im Jahr 1992 in Rio de Janeiro wurde die nachhaltige Entwicklung als normatives, internationales Leitprinzip der Staatengemeinschaft, Weltwirtschaft und Politik etabliert. Im Zentrum der Umweltkonferenz standen alle Lebensbereiche, insbesondere die Neuausrichtung von Produktion und Konsum in den Industrieländern, sowie die Armutsbekämpfung in den Entwicklungsländern. Die wichtigsten Ergebnisse dieser Konferenz von circa 10.000 Teilnehmern aus 178 Staaten waren die Rio-Erklärung über Umwelt und Entwicklung, die Klimarahmenkonvention und die Agenda 21. Letztere ist ein entwicklungs- und umweltpolitisches Aktionsprogramm für das 21. Jahrhundert. Mit ihr wurden detaillierte ökonomische, ökologische und soziale Maßnahmen definiert. Sie sollen zum einen der weiteren Verschlechterung der Situation des Menschen und der Umwelt entgegenwirken. Zum anderen soll mit ihnen die nachhaltige Nutzung der natürlichen Ressourcen sichergestellt werden. Die Umsetzung der Agenda 21 wurde den Regierungen der einzelnen Staaten übertragen. Diese sollen die Agenda 21 in nationale Programme zur Förderung einer nachhaltigen Entwicklung umsetzen und dabei eine breite Öffentlichkeit beteiligen.

In der Folge zu Rio fand 1997 in Kyoto der Weltklimagipfel statt, der sich mit der Ausgestaltung der Klimarahmenkonvention mit dem Ziel des Klimaschutzes beschäftigte. Das 2005 in Kraft getretene Abkommen legt erstmals völkerrechtlich verbindliche Zielwerte für den Ausstoß von Treibhausgasen in den Industrieländern fest, welche die hauptsächliche Ursache der globalen Erwärmung sind. Bis Anfang Dezember 2011 haben 193 Staaten sowie die Europäische Union das Kyoto-Protokoll ratifiziert. Die USA sind dem Protokoll nie beigetreten, und Kanada hat am 2011 seinen Ausstieg aus dem Abkommen bekannt gegeben. Die Umsetzung der formulierten Ziele gestaltet sich trotz mittlerweile zahlreicher Konferenzen schwierig.

Der Weltgipfel für nachhaltige Entwicklung fand 2002 in Johannesburg statt. Hier wurde der Schwerpunkt auf Konzepte und Methoden zum Erreichen der Nachhaltigkeitsziele gelegt. Gleichzeitig wurden die Millenniumsziele der Vereinten Nationen als fester Bestandteil integriert. Die Realisierung der hier festgelegten Ziele krankt insbesondere an fehlenden Finanzierungsmitteln, denn zur Realisierung müssten bis 2015 980 Mrd. US-Dollar zusätzlich bereitgestellt werden.

### 2.3 Begrifflichkeiten

Im Zusammenhang mit dem Begriff Nachhaltigkeit gibt es mittlerweile eine Reihe von Begriffen deren Abgrenzung nicht immer deutlich ist. Der Unterschied liegt darin begründet, welchen Fokus dieser Begriff im Nachhaltigkeitskontext hat. Der Zusammenhang ist in der folgende Abbildung dargestellt und die Begriffe anschließend erläutert.



Quelle: Adaptiert nach Ernst & Young

Abbildung 4: Begriffe im Nachhaltigkeitskontext

### Corporate Responsibility (CR)

Fokus: Nachhaltige Entwicklung des Unternehmens und der Gesellschaft

Im weiteren Sinn wird der Grad des Verantwortungsbewusstseins eines Unternehmens beschrieben, wo immer seine Geschäftstätigkeit Auswirkungen auf Mitarbeiter, Gesellschaft, Umwelt und wirtschaftliches Umfeld hat. Im engeren Sinn eine Unternehmensphilosophie, für die Transparenz, ethisches Verhalten und Respekt vor den Stakeholdern ausschlaggebend bei unternehmerischen Entscheidungen ist. Die CR ist auf der mikroökonomischen Ebene des Unternehmens anzusiedeln. Durch entsprechendes Verhalten wird ein Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung auf der makroskopischen, der volkswirtschaftlichen Ebene geleistet. Der Begriff CR umfasst CSR, CC und Corporate Governance.

### Corporate Social Responsibility (CSR)

Fokus: Integration ökonomischer und sozialer Ziele zur nachhaltigen Entwicklung des Unternehmens

Unternehmerische Gesellschaftsverantwortung; der freiwillige Beitrag von Firmen zu einer nachhaltigen Entwicklung, die über die gesetzlichen Forderungen (Compliance) hinausgeht.

### Corporate Governance (CG)

Fokus: Übereinstimmung mit bestehenden Regelwerken (gesetzlich und freiwillig)

Die Gesamtheit aller internationalen und nationalen Regeln, Vorschriften, Werte und Grundsätze, die für Unternehmen gelten und bestimmen, wie diese geführt und überwacht werden. Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung von Unternehmen z.B. mittels Gesetze, Richtlinien, Kodizes, Absichtserklärungen, Unternehmensleitbild etc.

### **Corporate Citizenship (CC)**

Fokus: Gesellschaft im unmittelbaren Kontext des Unternehmens

Das bürgerschaftliche Engagement in und von Unternehmen, die ihr Verhalten und ihre Strategie mittel- und langfristig verantwortungsbewusst ausrichten; die sich über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinaus wie „gute Bürger“ aktiv für die lokale Zivilgesellschaft einsetzen wie z. B. für ökologische oder kulturelle Belange.

### **Triple Bottom Line (TBL)**

Fokus: Gleichzeitige Berücksichtigung ökonomischer, ökologischer und sozialer Aspekte

Die Triple Bottom Line geht von der Vorstellung aus, dass für eine nachhaltige Entwicklung nur gleichzeitig und gleichberechtigt umweltbezogenen, wirtschaftlichen und sozialen Ziele erreicht werden müssen. Die drei Aspekte bedingen sich dabei gegenseitig. Die Triple Bottom Line ist Voraussetzung dafür, dass die ökologische, ökonomische und soziale Leistungsfähigkeit einer Gesellschaft sichergestellt und verbessert werden. Die Triple Bottom Line wird auch als Drei-Säulen-Modell bezeichnet und ist mit der Begrifflichkeit Planet (Umwelt), People (Menschen), Profit (Gewinn) synonym zu sehen.

## 2.4 Der rechtliche Rahmen

Die Tendenz der rechtlichen Entwicklung geht hin zu einer schärfer werdenden Umwelt- und Sozialgesetzgebung auf nationaler und internationaler Ebene. Die Unternehmen sind daher gefordert ihre eigene Positionierung diesbezüglich vorzunehmen. Der Bogen spannt sich dabei von einer verpflichtenden Einhaltung von Gesetzen bis hin zu freiwilligen Engagements, je nach der strategischen Ausrichtung, die ein Unternehmen vornimmt.



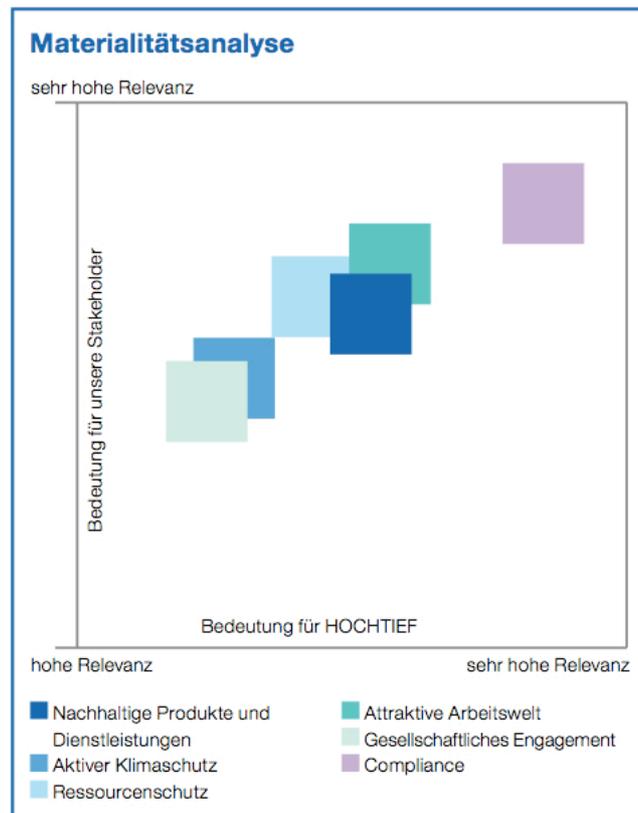
Abbildung 6: Aktivitäten zwischen Regulierung und Freiwilligkeit

Der Fokus der Aktivitäten und Maßnahmen ist unterschiedlich und dem entsprechend gelten mehr oder weniger verbindliche Vorgaben. Der rechtliche Sektor stellt eine verbindliche Forderung an das Handeln der Unternehmen. Vor dem Hintergrund globaler Wertschöpfungsketten und Standorte ist es eine große Herausforderung für die Unternehmen, die jeweils geltende Gesetzeslage zu kennen. Oftmals sind ganze Abteilungen damit beschäftigt, Gesetze und deren Novellierungen zu verfolgen und deren Relevanz für das eigene Unternehmen zu bewerten. Die Rechtsgebiete, welche mit Aspekten der Nachhaltigkeit zu tun haben, liegen zumeist im Umwelt- und Gesundheitsschutz. Hier wären zu nennen das allgemeine Umweltrecht, die Abfallwirtschaft, Chemikalien und Gefahrstoffe, Gewässerschutz, Natur- und Bodenschutz, Strahlungsschutz, Verbraucherschutz, Arbeitsrecht, Gleichstellungsrecht und Sozialversicherungsrecht. Rechtlich relevante Informationen können bei den jeweiligen Ministerien gefunden werden.

Liegt der Schwerpunkt der Aktivitäten vor allem auf der Interaktion mit den Stakeholdern, dann gibt es eine ganze Reihe empfohlener Konzepte und Rahmenwerke, nach denen die nachhaltigkeitsrelevanten Aktivitäten ausgerichtet werden können. Dazu gehören

- die Leitlinien der Global Reporting Initiative oder des UN Global Compact
- die Vorgaben der ISO 14000, 16000 und 26000
- die Rahmenwerke der EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) oder der EFQM (European Foundation for Quality Management)
- die Leitlinien der Sozialmanagement Systeme wie Social Accountability (SA8000), AccountAbility (AA1000) und OHSAS 18000
- die OECD Leitlinien für Multinationale Unternehmen

Liegt der Fokus der Aktivitäten auf dem Unternehmen selbst, dann sind beliebige Aktivitäten und Maßnahmen möglich. Von einer Leitbildentwicklung für das Unternehmen bis hin zu einer Freistellung von Mitarbeitern für ein soziale Projekte. Hier gibt es keine Begrenzungen.



Beispiel 1: Abgleich von möglichen Nachhaltigkeitsfeldern mit den Stakeholder Bedürfnissen: Materialitätsanalyse bei HOCHTIEF

## Literaturverzeichnis:

1. Burschel, C. (2003), Nachhaltiges Designmanagement, in Handbuch Nachhaltige Entwicklung. Linne, G., Schwarz, M. (Hrsg). Verlag Leske + Budrich
2. Business for Social Responsibility, IDEO (2008), Aligned for Sustainable Design. An A-B-C-D Approach to Making Better Products.
3. Dyllik, T., Belz, F., Schneidewind, U. (1997), Ökologie und Wettbewerbsfähigkeit. Carl Hanser Verlag
4. Gottmann, I. (2012), Skriptum zur Qualifizierung “Nachhaltigkeits-Berater” des Bayerischer Unternehmensverbandes Metall und Elektro e.V., München
5. Hardtke, A. , Prehn, M. (2001), Perspektiven der Nachhaltigkeit. Gabler Verlag
6. Jörissen, J., Kopfmüller, J., Brandl, V., Paetau, M. (1999), Ein integratives Konzept nachhaltiger Entwicklung Karlsruhe: Forschungszentrum Karlsruhe GmbH (Technik und Umwelt, Wissenschaftliche Berichte FZKA 6393)
7. Lounès, M. (2009), Nachhaltige Supply Chain, Netzwerke zahlen sich aus. Zu International, Quebec
8. Kotter, J. P. (1996), Leading Change, Havard Business School Press.
9. Meadows, D. L. et al. (1972), Die Grenzen des Wachstums, München
10. Meadows, D. L. et al. (2008), Grenzen des Wachstums: Das 30 Jahre Update: Signal zum Kurswechsel, Stuttgart
11. Nagel, A. (1999), Personalarbeit und Unternehmenserfolg in der Rezession, Hampp Verlag
12. Porter, M. (1980); Competitive Strategy, Free press
13. Rogall, H. (2009); Nachhaltige Ökonomie: Ökonomische Theorie und Praxis einer Nachhaltigen Entwicklung. Metropolis Verlag.
14. Ritter, A. (2012), Ökologische Produktentwicklung und –gestaltung, Skriptum zur Qualifizierung “Nachhaltigkeits-Berater” des Bayerischer Unternehmensverbandes Metall und Elektro e.V., München
15. Schaltegger, S., Herzig, C., Kleiber, O., Klinke, T. und Müll, J. (2007) BMU - Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, Nachhaltigkeit in Unternehmen, Von der Idee zur Praxis: Managementansätze zur Umsetzung von Corporate Social Responsibility und Corporate Sustainability.
16. Scholz, C. (2011), Grundzüge des Personalmanagements, Verlag Vahlen
17. Seif, H. (2012), Prozesse und Strukturen, Skriptum zur Qualifizierung “Nachhaltigkeits-Berater” des Bayerischer Unternehmensverbandes Metall und Elektro e.V., München

18. Weissenrieder, J., Kosel, M. (2005), Nachhaltiges Personalmanagement: Acht Instrumente zur systematischen Umsetzung, Gabler Verlag

#### Online

1. BMW Group, Sustainable Valus Report 2010,  
[http://www.bmwgroup.com/d/0\\_0\\_www\\_bmwgroup\\_com/verantwortung/svr\\_2010/konzernweiter-umweltschutz.html](http://www.bmwgroup.com/d/0_0_www_bmwgroup_com/verantwortung/svr_2010/konzernweiter-umweltschutz.html) (Abrufdatum 03.04.2013)
2. Geberit, Nachhaltigkeitsstrategie 2013-2015,  
[http://www.geberit.com/de/unternehmen/nachhaltigkeit/splashpage\\_nachhaltigkeit.html](http://www.geberit.com/de/unternehmen/nachhaltigkeit/splashpage_nachhaltigkeit.html)  
(Abrufdatum 03.04.2013)
3. giroflex, Nachhaltigkeit,  
<http://www.giroflex.com/content/unternehmen/umwelt.php?country=2&language=de>  
(Abrufdatum 03.04.2013)
4. HOCHTIEF, Nachhaltigkeitsbericht 2012, <http://www.hochtief.de> (Abrufdatum 03.04.2013)
5. MIGOROS, Leitbild 2010, <http://www.migros.ch/generation-m/de/nachhaltigkeit/unternehmensphilosophie/unsere-grundsaeetze.html> (Abrufdatum 03.04.2013)
6. Solarworld, Konzernbericht 2011,  
<http://konzernbericht2011.solarworld.de/services/downloadcenter.html> (Abrufdatum 03.04.2013)
7. Syngenta, Einbindung von Interessensgruppen,  
<http://www.syngenta.com/global/corporate/de/about-syngenta/corporate-responsibility/Seiten/stakeholder-engagement.aspx> (Abrufdatum 03.04.2013)
8. Unternehmensgruppe Tengemann, Nachhaltigkeitsbericht 2011,  
<http://www.tengemann.de/engagement/engagementnachhaltigkeit.html> (Abrufdatum 03.04.2013)
9. World Business Council for Sustainable Development, Vision 2050,  
<http://www.wbcsd.org/vision2050.aspx> (Abrufdatum 10.01.2013)