

2. Nachhaltige Entwicklung und nachhaltiges Wirtschaften als aktuelle und zukünftige Herausforderung

2.1 Anthropogen verursachte Nachhaltigkeitsprobleme als Folgen der wirtschaftlichen Entwicklung und Globalisierung

Betrachtet man die Folgen der wirtschaftlichen Entwicklung, die insbesondere durch die fortschreitende Globalisierung geprägt ist, so lässt sich feststellen, dass die Menschheit einen *nicht-nachhaltigen Pfad* beschritten hat und sich sichtbar schwertut, diesen wieder zu verlassen. Das momentane Verhältnis zwischen wirtschaftlicher Entwicklung und sozial-gesellschaftlicher sowie ökologischer Entwicklung ist eher konfliktärer denn harmonischer Natur. Prinzipiell schließen sich beide Entwicklungspfade jedoch per se nicht aus, da sich bei einer nachhaltigkeitsgerechten Gestaltung der weltweiten Wirtschaftsweise vielfältige Chancen bieten, Umwelt- und Sozialstandards international auf höherem Niveau anzugleichen, Ressourcen effizienter zu nutzen, die Produkttransparenz zu erhöhen und umweltschädliche Subventionen abzuschaffen (vgl. UBA 2002). Dennoch zeigt sich, dass sich zahlreiche Umwelt- und Sozialprobleme im Zuge der globalen Wirtschaftsentwicklung noch verschärft haben. Neben positiven volkswirtschaftlichen Effekten, die z.B. vielen Schwellenländern zu einem ökonomischen Aufschwung und damit zu besseren Lebensbedingungen verholfen haben, zeigen sich die negativen Konsequenzen der entstandenen globalen Waren-, Dienstleistungs- und Finanzmärkte immer offensichtlicher.

Zum einen geht die Globalisierung mit einem umfassenden *Strukturwandel* einher, der aufgrund seiner Geschwindigkeit in den aufstrebenden Ländern zu einer stetigen Schaffung neuer (Produktions-)Infrastrukturen führt, bei der ökologische und soziale Aspekte oft kaum eine Rolle spielen. Zum anderen hinterlässt dieser Strukturwandel auch in den ehemaligen Industrieländern seine Spuren, indem eben jene Industrie, die einst die Grundlage des Wohlstands gewesen ist, sich mit einem radikal verschärften Wettbewerb konfrontiert sieht. Um weiterhin konkurrenzfähig zu bleiben, verfolgen beispielsweise deutsche Unternehmen unterschiedliche Strategien, die von der radikalen Restrukturierung (z.B. adidas) über Wachstumsstrategien (DaimlerChrysler), Profitabilitätsstrategien (Siemens) bis hin zu Nischenstrategien (zahlreiche Mittelständler z.B. aus den Bereichen Maschinenbau) reichen (vgl. Hawranek et al. 2005, 70ff.). Vielfach sehen produzierende Unternehmen keine andere Möglichkeit, als die lohnintensive Güterherstellung und zunehmend auch standardisierte Dienstleistungen in die Entwicklungs- und Schwellenländer zu verlagern und zugleich sämtliche Anstrengungen in die Innovationsförderung und Kosteneffizienz zu investieren. Weiterhin den Herausforderungen der Globalisierung gewachsen zu sein, erfordert von den Unterneh-

men *strategische Flexibilität* – eine Fähigkeit, die aufgrund ihrer Bedeutung im Rahmen der Arbeit näher zu erörtern sein wird (vgl. Burmann 2002; vgl. Kap. 5).

Die geschilderten Entwicklungen vollziehen sich in einem sehr kurzen Zeitraum und strapazieren die Anpassungsfähigkeit aller Betroffenen, was sich in hohen Kündigungszahlen, einem Anstieg der Arbeitslosigkeit und sozialen Verwerfungen äußert. Dass sich in den höheren Preisen der Güter aus heimischer Produktion sämtliche Anstrengungen für Umweltschutz und soziale Sicherungssysteme widerspiegeln, wird allzu oft übersehen.

Bereits vor zehn Jahren stellte die Enquête-Kommission „Globalisierung der Weltwirtschaft – Herausforderungen und Antworten“ des Deutschen Bundestages ernüchtert fest, dass sich die Gewinner und Verlierer der Globalisierung immer deutlicher herauschälen (vgl. Enquête-Kommission "Globalisierung der Weltwirtschaft - Herausforderungen und Antworten" des Deutschen Bundestages 2002, 53). Die erhofften Fortschritte hinsichtlich der Demokratisierung von Wirtschaft und Gesellschaft, der ökologischen Nachhaltigkeit, der Menschenrechte, der sozialen (Verteilungs-)Gerechtigkeit, der kulturellen Vielfalt und der Geschlechtergerechtigkeit sind hinter den Erwartungen zurückgeblieben. Auch aus heutiger Sicht führt ein Rückblick auf die nun mehr als drei Jahrzehnte stattfindende Globalisierung zu der Bestätigung dieser Einschätzung der Kommission.

Eine gleichermaßen wirtschaftlich, ökologisch und sozial nachhaltige Gesellschafts- und Unternehmensentwicklung stellt daher eine Herausforderung dar, die es zu bewältigen gilt. Seit knapp zwanzig Jahren wird im Rahmen der wissenschaftlichen, politischen, ökonomischen und gesellschaftlichen Diskussion versucht, eine begriffliche Fassung des Konzepts der *Nachhaltigen Entwicklung* vorzunehmen, was mittlerweile zu einer wahren „Flut“ an Definitionsvorschlägen und Interpretationen geführt hat (vgl. Kopfmüller et al. 2001). Die Idee gewann in der ersten Zeit große Popularität und ein beachtliches Momentum, da Beiträge zur Nachhaltigen Entwicklung politisch und gesellschaftlich erwünscht waren. Die daraufhin erfolgende ubiquitäre Verwendung des Nachhaltigkeitsbegriffs sowie seiner (teilweise interessenpolitischen) Erweiterungen und Deutungen drohen nicht nur inflationären Charakter anzunehmen, sondern auch zu einer begrifflichen Verwässerung zu führen (vgl. SRU 2002, 21, 57; siehe auch Petschow 2000, 91ff.).

Vor diesem Hintergrund scheint es umso paradoxer, dass der Nachhaltigkeitsbegriff lange Zeit in der Bevölkerung trotz der breiten öffentlichen Diskussion kaum verankert war. So stellte die in unregelmäßigen Abständen wiederholte repräsentative Studie zum Umweltbewusstsein in Deutschland des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU) im Jahr 2004 noch fest, dass lediglich 22% der deutschen Bevölkerung den Begriff Nachhaltigkeit kennen und nur 10% ihn korrekt dem Bereich Umwelt und Entwick-

lung zuordnen können (vgl. BMU 2004, 69). In der Nachfolgestudie aus dem Jahr 2010 ist die Bekanntheit erfreulicherweise mit 43% nahezu auf das Doppelte gestiegen, wobei sozial schwache Milieus noch immer auf dem Niveau von 2004 verharren (vgl. BMU & UBA 2010, 40). Dieser Umstand ist auch im weiteren Verlauf der vorliegenden Arbeit relevant, wenn es um die Diskussion möglicher Maßnahmen zur unternehmensinternen Steigerung des Nachhaltigkeitsbewusstseins und der Implementierung von Nachhaltigkeitsstrategien und –instrumenten geht. Aus diesem Grund soll im folgenden Abschnitt zunächst ein Blick auf die Herkunft und das dieser Arbeit zugrunde liegende Begriffsverständnis der Nachhaltigen Entwicklung geworfen werden. Dieses Verständnis stellt die Grundlage für die Notwendigkeit einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung dar, die anschließend im 3. Kapitel erläutert wird.

2.2 Herkunft und Verständnis von Nachhaltiger Entwicklung

Die Idee der Nachhaltigkeit wurde erstmalig 1713 von dem sächsischen Oberbergbaumann Hans Carl von Carlowitz formuliert. Dieser prophezeite zu jener Zeit eine Existenzkrise für den sächsischen Silberbergbau, sollte der durch den hohen Holzkohlebedarf bedingte Waldeinschlag unvermindert fortgesetzt werden. Er formulierte daher die Idee einer nachhaltigen, weil „kapitalerhaltenden“ Forstwirtschaft, bei der nur so viel Baumbestand gerodet werden dürfe, wie auch wieder nachwachsen könne. Dieses forstwirtschaftliche Prinzip wurde Ende des 18. Jahrhunderts sogar gesetzlich verankert (vgl. Peters, W. 1984; Schanz 1996; Di Giulio 2003).

Knapp drei Jahrhunderte nach Hans Carl von Carlowitz gewinnt der Begriff Nachhaltige Entwicklung vor dem Hintergrund einer drohenden Krise erneut an Aktualität. Die *International Union for the Conservation of Nature (IUCN)* veröffentlichte 1980 (unter Mitarbeit der UNEP und der UNESCO) eine „World Conservation Strategy“, in der sie die umweltzerstörerische Wirtschaftsweise der vergangenen Jahrzehnte kritisiert und mahnt, dass eine dauerhaft gewinnbringende ökonomische Entwicklung nur im Rahmen einer Nachhaltigen Entwicklung möglich sei, welche die Leistungsfähigkeit und Aufnahmekapazität der natürlichen Ressourcen berücksichtige (vgl. Kopfmüller et al. 2001, 21). Diese Sichtweise fokussierte noch deutlich auf ökologische Probleme, politische und sozio-ökonomische Aspekte wurden lediglich am Rande thematisiert.

Die bis heute bekannteste und weithin akzeptierte Begriffsdefinition stammt von der *Brundtland-Kommission*, einer unter Leitung der früheren norwegischen Ministerpräsidentin Gro Harlem Brundtland eingesetzten UN-Kommission. Im Jahr 1987 definierte die Brundtland-Kommission in ihrem Abschlussbericht „*Our Common Future*“ Nachhaltige Entwicklung als

eine »[...] Entwicklung, die die Bedürfnisse der heutigen Generation befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können« (Hauff 1987, 46). Zur Erreichung eines nachhaltigen Zustandes schlägt der Bericht diverse umwelt- und entwicklungspolitische Ziele vor. Durch die Offenheit der Definition von Nachhaltiger Entwicklung stellte diese zugleich eine konsensfähige Verständnisgrundlage für die UNCED-Konferenz 1992 in Rio de Janeiro (so genannter Erdgipfel bzw. Rio-Konferenz) dar. Allerdings wurde vielfach die Ambiguität und geringe Konkretisierungstiefe der Definition kritisiert, wodurch sie interessenpolitischen Interpretations- und Deutungsspielräumen ausgesetzt sei.

2.3 Konkretisierung des Leitbildes einer Nachhaltigen Entwicklung

Die „dehnbare“ Definition einer Nachhaltigen Entwicklung erfordert eine *Operationalisierung*, um den Begriff konzeptionell enger zu fassen (vgl. SRU 2002, 21, 57f.).

Grundsätzlich handelt es sich beim Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung um ein *normatives Konzept*, das eine Vorstellung von der „Welt, wie sie sein sollte“ vermittelt und auf *drei Bestimmungen ethischer Verantwortung* basiert: der Verantwortung des Menschen für sich selbst, für seine soziale Mitwelt und für seine Umwelt (vgl. UBA 2002, 16; SRU 1994, 51ff.). Normativ ist das Konzept deshalb, weil es Fragen der nationalen und globalen Verteilung von Nutzungs- und Belastungsrechten hinsichtlich natürlicher und sozio-ökonomischer Ressourcen aufwirft, die sich aufgrund divergierender kultureller, politischer und wirtschaftlicher Systeme lediglich durch gesellschaftliche Meinungsbildungsprozesse beantworten lassen, nicht aber durch wissenschaftliche Setzungen (vgl. Kopfmüller et al. 2001, 348).

Ferner ist Nachhaltigkeit als „*regulative*“ *Idee* zu verstehen, bei der der Begriff selbst zu einem gewissen Grad offen und vorläufig bleibt, um sowohl unterschiedlichen gesellschaftlichen Vorstellungen von Nachhaltiger Entwicklung als auch deren Fortentwicklung Rechnung zu tragen (vgl. Enquête-Kommission "Schutz der Umwelt und des Menschen" des Deutschen Bundestages 1998).

Nach dem Brundtland-Bericht umfasst eine Nachhaltige Entwicklung die *drei Dimensionen Ökologie, Soziales und Ökonomie* (vgl. Hauff 1987). Allerdings ist anzumerken, dass über die Zahl der zu berücksichtigenden Dimensionen unterschiedliche Auffassungen existieren. So werden auch die *kulturelle*, die *institutionelle* und die *politische Dimension* diskutiert (vgl. für die kulturelle Dimension z.B. Teller & Ax 2003, 89f.; Stoltenberg & Michelsen 1999; Stoltenberg 2000; Reisch 2002. Vgl. für die institutionelle Dimension z.B. Kopfmüller et al. 2001, 49. Vgl. für die politische Dimension z.B. Programa Cono Sur Sostenible 2002). Für das Anliegen dieser Arbeit liefert die Betrachtung der kulturellen Dimension einen zusätz-

lichen wichtigen Aspekt. Kultur umfasst die kulturellen Werte einer Gesellschaft, die Weltbilder, Normen und Traditionen, die auch den Umgang mit der Natur und den Mitmenschen sowie die Wirtschaftsweise prägen. Um die nachhaltige Entwicklung der Gesellschaft zu fördern, ist auch ein kultureller Wandel erforderlich, indem Lebensstile, Wertvorstellungen, Bildungs- und Wissenschaftssysteme und die Art der Technikentwicklung kritisch reflektiert und gegebenenfalls verändert werden (vgl. Stoltenberg 2000, 12). Dies gilt analog für die Unternehmenskultur, deren Relevanz im Zusammenhang mit unternehmerischen Pfadabhängigkeiten in Kap. 9.1 der Arbeit diskutiert wird.

Ein Diskurs findet ferner hinsichtlich der *Anzahl an Dimensionen* als auch deren *Gewichtung* statt, wobei zwischen „Ein-Säulen-“ und „Mehr-Säulen-Modellen“ unterschieden wird (vgl. Tremmel 2003; Kopfmüller et al. 2001). Während bei den „Ein-Säulen-Modellen“ die Priorität auf eine der Dimensionen gelegt und die anderen Dimensionen im Konfliktfall untergeordnet werden, stehen bei den „Mehr-Säulen-Modellen“ alle Dimensionen gleichberechtigt nebeneinander, was im Konfliktfall Kompromisslösungen erfordert. Zwar hat sich das „Drei-Säulen-Modell“, bestehend aus den Dimensionen „Ökologie, Soziales und Ökonomie“, im Verlauf der Diskussion durchsetzen können, es wird jedoch zunehmend auch kritisch betrachtet (vgl. Brand & Jochum 2000; Maier-Rigaud 2000). Der Grund ist, dass die soziale und ökologische Säule in der Praxis zum „Spielball“ einseitiger Interessen gemacht werden, wodurch das Modell seine Orientierungsfunktion verliere (vgl. SRU 2002, 68).

Mit ähnlichen Problemen ist die wissenschaftliche Diskussion um verschiedene *Konzeptionen von Nachhaltigkeit* verbunden. In der Literatur wird zwischen vier bzw. fünf Konzepten der Nachhaltigkeit unterschieden (vgl. Bartmann 2001, 50f.; siehe auch Ott 2001; Meyer-Abich 2001; Scherhorn & Wilts 2001; SRU 2002; Ott & Döring 2004). Dies sind die *(sehr) schwache*, die *kritische*, die *starke* und die *sehr starke Nachhaltigkeit*. Der Sachverständigenrat für Umweltfragen (SRU) fasst in seinem Umweltgutachten 2002 die einzelnen Konzeptionen zusammen und unterteilt in schwache und starke Nachhaltigkeit und vermittelnde Positionen. Prinzipiell unterscheiden sich die verschiedenen Konzepte hinsichtlich ihrer Annahmen über die Substituierbarkeit von Natur- und Sachkapital sowie hinsichtlich der Kompensation von Schäden und der Diskontierung zukünftiger Ereignisse (vgl. SRU 2002, 58f.).

Vertreter der *schwachen Nachhaltigkeit* argumentieren, dass der Wohlstand künftiger Generationen vom Gesamtkapitalbestand abhängt und dieser daher nicht abnehmen solle. Allerdings ist es nach dem Verständnis der schwachen Nachhaltigkeit zulässig und möglich, verbrauchtes Naturkapital uneingeschränkt durch Sachkapital zu substituieren, sofern der Gesamtkapitalstand konstant bleibe. Im Blick auf die intergenerationale Gerechtigkeit wird diese Substitution dadurch legitimiert, dass zukünftige Güter bzw. zukünftiger Nutzen aufgrund einer Abdiskontierung zukünftiger gegenüber gegenwärtiger Ereignisse geringer bewertet werden. Praktisch ließe sich damit der fortdauernde Raubbau an tropischen Regen-

wäldern durch eine zukünftige Steigerung des gesamtwirtschaftlichen Nutzens rechtfertigen (vgl. für das Konzept der schwachen Nachhaltigkeit und deren Vertreter z.B. Solow 1974, 29ff.; Atkinson et al. 1997; Pezzey 1997).

Demgegenüber weisen Vertreter des Konzeptes der *starken Nachhaltigkeit* darauf hin, dass die Wohlfahrt zukünftiger Generationen vom Naturkapital abhängt und sich dessen Verbrauch nicht durch andere Kapitalformen wie Sach- oder Humankapital kompensieren lässt. Für eine Nachhaltige Entwicklung sei das Naturkapital daher unbedingt konstant zu halten (vgl. für das Konzept der starken Nachhaltigkeit und deren Vertreter Daly 1999 sowie Goodland & Daly 1995).

Sowohl das schwache als auch das starke Verständnis von Nachhaltigkeit unterliegen aufgrund ihrer Annahmen zahlreicher *Kritik*. Bemängelt wird etwa, dass das Konzept der schwachen Nachhaltigkeit nicht mit dem Anrecht künftiger Generationen auf gleiche Wohlfahrtschancen und Wahlfreiheiten vereinbar sei. Ferner sei die mitunter undifferenzierte Diskontierung künftigen Nutzens kaum zu rechtfertigen (vgl. detailliert zur Kritik schwacher Nachhaltigkeit SRU 2002 und die dort zitierte Literatur). Vertretern der starken Nachhaltigkeit werden dagegen neben Operationalisierungsschwierigkeiten auch „mangelnder Realitäts-sinn“ nachgesagt, da eine vollständige Bewahrung des Naturkapitals kaum zu bewerkstelligen wäre. Diese Sichtweise verstoße nicht nur gegen die Logik der natürlichen Evolutionsprozesse, sondern würde auch jegliche wirtschaftliche Entwicklung selbst unter Beachtung nachhaltiger Produktionsweise verbieten, da diese stets auf die Entnahme von natürlichen Ressourcen angewiesen ist (vgl. Klepper 1999, 313).

Aufgrund der problematischen Annahmen der beiden genannten Konzepte, die die Ränder des Kontinuums verkörpern, hat sich zwischenzeitlich ein vermittelnder Standpunkt der sogenannten *kritischen Nachhaltigkeit* als konsensfähiges Paradigma erwiesen. Hier wird zum einen dem Umstand Rechnung getragen, dass Natur- und Sachkapital nicht vollkommen, sondern lediglich begrenzt substituierbar sind, und dass zum anderen Elemente des Naturkapitals die Grundvoraussetzung für menschliches Leben und wirtschaftliche Aktivitäten darstellen (vgl. für die Position der kritischen Nachhaltigkeit und deren Vertreter Nutzinger & Radke 1995; Pearce, D. W. & Turner 1990). Da das Naturkapital aufgrund der begrenzten Substituierbarkeit „kritisch“ ist, sind im Rahmen von Aushandlungsprozessen auf Basis naturwissenschaftlicher Erkenntnisse Grenzen in Form von *„safe minimum standards“* festzulegen. Innerhalb dieser Grenzen ist der Verbrauch natürlicher Ressourcen akzeptabel, solange dadurch andere Formen von Kapital geschaffen werden. Das Konzept der kritischen Nachhaltigkeit fordert ferner zum *Vorsichtsprinzip* auf (vgl. Perrings 1991, 153ff.), indem sicherzustellen sei, dass bei sämtlichen als relevant zu erachtenden Vermögensfaktoren kein kritischer Bestand erreicht oder gar unterschritten wird (vgl. Endres & Radke 1998). Insgesamt stellt die kritische Nachhaltigkeit einen sinnvollen, weil ökonomisch und ökologisch

praktikablen Kompromiss zwischen schwacher und starker Nachhaltigkeit dar. *Die vorliegende Arbeit legt daher die vermittelnde Position der kritischen Nachhaltigkeit als geeignete Rationalität zugrunde, auf der eine nachhaltige Wirtschaftsweise und Unternehmensentwicklung aufbauen kann.*

Aus der Sicht einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung sind insbesondere Aussagen zu möglichen Wegen der Zielerreichung einer Nachhaltigen Entwicklung relevant. Dazu werden in der Literatur unterschiedliche *Nachhaltigkeitsstrategien* vorgeschlagen, zu denen die *Effizienz-*, die *Suffizienz-* und die *Konsistenzstrategie* zählen. Diese Strategien richten sich zwar an alle Gesellschaftsakteure, da jedoch vor allem die Wirtschaftsweise thematisiert wird, ergibt sich ein unmittelbarer Bezug zu Unternehmen. Generell sind die Nachhaltigkeitsstrategien komplementär zueinander, je nach Interpretation des Nachhaltigkeitskonzeptes wird jedoch zumeist eine Strategievariante favorisiert.

- Die *Effizienzstrategien* stellen auf eine Reduzierung der Stoff- und Energieströme durch umwelttechnische Innovationen ab. Dazu sollen effizientere Produkte und Prozesse ebenso beitragen wie eine Erhöhung der Produktlebensdauer und die Reparatur- und Recyclingfähigkeit von Produkten (vgl. zu Beispielen für Effizienzstrategien etwa von Weizsäcker et al. 1995 (Faktor vier); Schmidt-Bleek 2000 (MIPS-Konzept)).
- Die *Suffizienzstrategie* setzt dagegen auf der „Abnehmerseite“ an, indem sie eine Neudefinition von Lebensqualität vornimmt, bei der nicht-nachhaltige Verhaltensweisen substituiert werden, was unter anderem mit bewusstem, aber freiwilligem Konsumverzicht einhergehen kann (vgl. zur Suffizienzstrategie z.B. BUND & Misereor 1997; Linz 2002).
- Die *Konsistenzstrategie* propagiert schließlich eine Anpassung der Stoff- und Energieströme, indem etwa nicht-regenerierbare Ressourcen durch regenerierbare zu ersetzen sind. Auf diese Weise würden Umweltschäden nicht wie bei der Effizienz- und Suffizienzstrategie lediglich verringert, sondern weitgehend vermieden (vgl. zur Konsistenzstrategie z.B. Huber 2001, 80ff.).

Die einzelnen Strategien korrespondieren mit den Konzeptionen zur Nachhaltigkeit, da die Effizienz- und Konsistenzstrategien den Vorstellungen der Vertreter der schwachen Nachhaltigkeit entsprechen, während sich die Suffizienzstrategie mit dem Verständnis starker Nachhaltigkeit deckt. Zur Verfolgung einer Nachhaltigen Entwicklung ist es allerdings erforderlich, die genannten Strategien zu kombinieren, da bei einer alleinigen Konzentration auf eine der Strategien die angestrebten Ziele verfehlt würden. Aus diesem Grund wird die Integration aller Strategien in ein Nachhaltigkeitskonzept vorgeschlagen (vgl. Linz 2002).

Ein solch *integratives Konzept Nachhaltiger Entwicklung* wurde durch verschiedene Einrichtungen der Hermann-von-Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren erarbeitet, um eine auf Deutschland zugeschnittene Konkretisierung und Umsetzung des Leitbildes einer

Nachhaltigen Entwicklung zu ermöglichen. Dieses integrative Konzept definiert *konstitutive Elemente, Ziele und Regeln* einer Nachhaltigen Entwicklung. An dieser Stelle soll lediglich die Grundidee kurz skizziert werden, ohne näher auf die einzelnen Elemente, Ziele und Regeln einzugehen. Dazu sei auf die weiterführende Literatur verwiesen (vgl. Coenen & Grunwald 2003; Kopfmüller et al. 2001).

Zu den *konstitutiven Elementen* zählen die intra- und intergenerationalen Gerechtigkeit (festgehalten in der Definition des Brundtland-Berichts), die globale Orientierung und der anthropozentrische Ansatz (vgl. im Folgenden Coenen & Grunwald 2003, 59ff. sowie Kopfmüller et al. 2001, 129ff.).

Aus den konstitutiven Elementen ergeben sich *generelle Ziele* Nachhaltiger Entwicklung (vgl. Coenen & Grunwald 2003, 65ff.). Dazu gehören die *Sicherung der menschlichen Existenz* durch Aufrechterhaltung der Grundfunktionen der Natur, die *Erhaltung des gesellschaftlichen Produktivpotenzials* durch eine Ermöglichung der Bedürfnisbefriedigung künftiger Generationen sowie die *Bewahrung von individuellen Entwicklungs- und Handlungsmöglichkeiten* heute und in Zukunft.

Die Konkretisierung dieser generellen Nachhaltigkeitsziele erfolgt durch sogenannte *substanzielle* und *instrumentelle Nachhaltigkeitsregeln* (vgl. zu den substanziellen und instrumentellen Nachhaltigkeitsregeln Kopfmüller et al. 2001, 189ff.). Die substanziellen Regeln gelten als „was-Regeln“ und bestimmen die Mindestbedingungen, die zur Erreichung der drei generellen Nachhaltigkeitsziele zu erfüllen sind (vgl. Tab. 1).

Sicherung der menschlichen Existenz	Erhaltung des gesellschaftlichen Produktivpotenzials	Bewahrung der Entwicklungs- und Handlungsmöglichkeiten
- Schutz der menschlichen Gesundheit - Gewährleistung der Grundversorgung - Selbständige Existenzsicherung - Gerechte Verteilung der Umweltschutzmöglichkeiten - Ausgleich extremer Einkommens- und Vermögensunterschiede	- Nachhaltige Nutzung erneuerbarer Ressourcen - Nachhaltige Nutzung nicht erneuerbarer Ressourcen - Nachhaltige Nutzung der Umwelt als Senke - Vermeidung unvertretbarer technischer Risiken - Nachhaltige Entwicklung des Sach-, Human- und Wissenskapitals	- Chancengleichheit im Hinblick auf Bildung, Beruf, Information - Partizipation an gesellschaftlichen Entscheidungsprozessen - Erhaltung des kulturellen Erbes und der kulturellen Vielfalt - Erhaltung der kulturellen Funktionen der Natur - Erhaltung der sozialen Ressourcen

Tab. 1: Nachhaltigkeitsziele und substanzielle Nachhaltigkeitsregeln. Quelle: Kopfmüller et al. 2001, 172.

Die instrumentellen Nachhaltigkeitsregeln verkörpern die „wie-Regeln“ und geben Hinweise darauf, mit Hilfe welcher ökonomischen und institutionellen Maßnahmen eine Umsetzung zu

erfolgen hat. Genannt werden *zehn instrumentelle Regeln* (vgl. Kopfmüller et al. 2001, 273ff.), von denen folgende drei unmittelbar für eine nachhaltigkeitsorientierte Unternehmensentwicklung relevant sind:

1. Internalisierung sozialer und ökologischer Folgekosten durch entsprechende Preisgestaltung
2. faire weltwirtschaftliche Rahmenbedingungen
3. Förderung der internationalen Zusammenarbeit zwischen Staaten, NGOs und Unternehmen

Um die Umsetzung und Einhaltung der Nachhaltigkeitsregeln managebar und messbar zu machen, ist die Verwendung von *Nachhaltigkeitsindikatoren* erforderlich, die in Form von Kenngrößen der weiteren Operationalisierung dienen (vgl. SRU 1998, 68). Nachhaltigkeitsindikatorensysteme sind sowohl auf globaler als auch auf nationaler Ebene für unterschiedliche Zwecke entwickelt worden (vgl. z.B. den Indikatorenkatalog der UN-Commission on Sustainable Development CSD 2001). Für Deutschland gelten die im Rahmen der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie 2002 von der Bundesregierung beschlossenen 21 Schlüsselindikatoren, über deren Entwicklung der Indikatorenbericht des Statistischen Bundesamtes informiert (vgl. Statistisches Bundesamt 2006). Daneben existieren auch auf regionaler und kommunaler Ebene, z.B. im Rahmen der Agenda 21-Prozesse, weitere Indikatorensysteme.

Das in diesem Kapitel erläuterte Verständnis einer Nachhaltigen Entwicklung bezieht aktiv Unternehmen als verantwortliche Akteure ein, zeigt diesen zur Verfügung stehende Nachhaltigkeitsstrategien auf und bietet über das integrative Konzept zur Ausgestaltung Nachhaltiger Entwicklung Ansatzpunkte für nachhaltiges Wirtschaften. Damit wird zugleich eine konkrete Vorstellung davon gegeben, wie ein *neuer Pfad für eine nachhaltigkeitsorientierte Wirtschafts- und Unternehmensentwicklung* aussehen kann. Im folgenden Kapitel ist nun zu beleuchten, wie Unternehmen im Rahmen eines Nachhaltigkeitsmanagements zu einer nachhaltigen Wirtschafts- und Unternehmensentwicklung beitragen können, welche gesellschaftlichen und unternehmerischen Nachhaltigkeitsprobleme sich dazu aufgreifen lassen, und welche Handlungsgründe für ein systematisches und konsistentes Management von ökologischen und sozial-gesellschaftlichen Aspekten sprechen.

Herausforderungen im Nachhaltigkeitsmanagement
Der Beitrag der Pfadforschung zur Erklärung von
Implementationsbarrieren

Hasenmüller, M.-P.

2013, XVIII, 346 S. 36 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-02695-0