

2 Konzept des nachhaltigen Wirtschaftens

2.1 Das Bewertungssystem vor dem Hintergrund des nachhaltigen Wirtschaftens

In diesem Kapitel wird vor dem Hintergrund aktueller Entwicklungen das Konzept des nachhaltigen Wirtschaftens dargestellt, um die Hintergründe, sowie die Systematik des zu entwickelnden multikriteriellen Bewertungssystems zur Messung der Ökoeffizienz einordnen zu können, bzw. das für diese Arbeit zugrunde gelegte Nachhaltigkeitsverständnis zu erläutern. Dabei wird sowohl auf die Entwicklungsgeschichte des Begriffes der Nachhaltigkeit, die Begriffsdefinition, sowie die daraus weiter entwickelten Konzepte einer nachhaltigen Unternehmensführung eingegangen.

2.2 Die Entstehungs- und Entwicklungsgeschichte des Konzeptes des nachhaltigen Wirtschaftens

Der in der Literatur beschriebene Ursprung des Begriffes der Nachhaltigkeit stammt aus der Forstwirtschaft im Mittelalter (von Carlowitz, 2009, S. 150). Im Jahre 1713 dokumentiert Carl von Carlowitz die nachhaltige Bewirtschaftungsweise der Wälder, die besagt, dass auf eine bestimmte Zeitperiode bezogen nie mehr Bäume geschlagen werden dürfen als nachwachsen (von Carlowitz, 2009, S. 88). Schon bald erfasste der Kontext der Nachhaltigkeit auch weitere erneuerbare Ressourcen wie beispielsweise Wildbestände (Steger et al., 2002, S. 9).

In der zweiten Hälfte des 18. Jahrhunderts wurden auch nicht-erneuerbare Ressourcen Bestandteil der Nachhaltigkeitsdiskussion. Besonderen Stellenwert erlangen die Erkenntnisse des englischen Ökonomen Jevons. Bislang nahm man an, dass sich die jährlichen Verbräuche endlicher Rohstoffe wie Kohle unverändert linear in der Zukunft fortsetzen würden. Jevons formulierte hingegen als einer der ersten Wissenschaftler in einer im Jahre 1865 erschienenen Arbeit, dass der Verbrauch fossiler Rohstoffe exponentiell mit einer Wachstumsrate von ca. 3,5 Prozent jährlich steigen würde. Als Schlussfolgerung proklamierte er, dass dieses exponentielle Wachstum zwangsläufig zu einer Erschöpfung der endlichen fossilen Rohstoffe führen muss (Sieferle, 1982, S. 252-254.).

In den 70er Jahren des 20. Jahrhunderts erfuhr die Diskussion um eine nachhaltige Entwicklung einen neuen Aufschwung (Öko-Institut, 2001, S. 8f.): Der Ursprung und damit Hauptmeilenstein einer inhaltlich weitreichenden und umfassenden Betrachtung des Konzeptes der Nachhaltigkeit begründete der Bericht „Die Grenzen des Wachstums“ des Club of Rome von 1972. Er handelt davon, dass sich die Menschheit auf einem „Boom-and-Burst-Pfad“ befindet und damit ein exponentielles Wachstum zu einer Überbeanspruchung der ökologischen Grenzen, vornehmlich nicht-regenerativer Ressourcen der Erde führen muss. So wurde das damals vorherrschende Wachstumsmodell stark kritisiert (von Hauff und Kleine, 2009, S. 5). Das Conclusio dieses Berichtes aus dem Jahr 1972 war, dass es zu einer immensen ökonomischen Beeinträchtigung bis Mitte des 21. Jahrhunderts kommen würde, wenn die Zunahme der Weltpopulation, der Industrialisierung, der Verschmutzung der Umwelt sowie die Intensivierung der Nahrungsmittelproduktion und des Abbaus von nichtregenerativen Ressourcen unverändert beibehalten werden würde (Meadows, 1972; Übersetzung von Heck, 1987, S. 17). Zeitgleich fällt im Rahmen der internationalen Umweltpolitik zum ersten Mal der Begriff der „Nachhaltigen Entwicklung“ in der ersten Konferenz der Vereinten Nationen in Stockholm. Hieraus resultierte das *United Nations Environment Programme* (UNEP) und im Jahr 1982 die *World Commission on Environment and Development* (WCED) (Kreibich, 1996, S. 21; Spehr, 1996, S. 19). Die WCED widmete sich von nun an wichtigen globalen Fragestellungen, wie beispielsweise der Endlichkeit der Ressourcen, einer ständig steigenden Weltbevölkerung und der damit einhergehenden Nahrungsmittelknappheit oder dem stetigen globalen Anstieg von Treibhausgasemissionen und somit der anthropogenen Umweltzerstörung. Federführend war hierbei die damalige Vorsitzende der WCED der Vereinten Nationen und frühere norwegische Ministerpräsidentin Gro Harlem Brundtland, die das Konzept der Nachhaltigen Entwicklung vorantrieb (Hübner, 2002, S. 274f.) und im sogenannten Brundtland-Bericht „*Our common future*“ an die Öffentlichkeit gerichtet hatte (WCED, 1987). Aus diesem Bericht stammt die erste Definition des Begriffes *Sustainable Development* bzw. der Nachhaltigen Entwicklung als „[...] *development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs*“ (Mathieu, 2002, S. 17; WCED, 1987, S. 43).

Der Bericht wurde dabei sehr stark vom Bericht des *Club of Rome* und seinem „*Boom-and-Burst-Pfad*“ beeinflusst (von Hauff und Kleine, 2009, S. 5). Zentrale Aussage des Brundtland-Berichtes ist, dass - bei einer integrierten Betrachtung von ökonomischen, ökologischen und sozialen Gesichtspunkten - sowohl auf eine intragenerationelle, wie auch intergenerationelle Gerechtigkeit hingearbeitet werden muss.

Intragenerationelle Gerechtigkeit beschreibt, dass innerhalb der heutigen Generation internationale und soziale Gerechtigkeit angestrebt werden soll. In diesem Zusammenhang hebt der WCED hervor, dass die Grundbedürfnisse der ärmsten Menschen der Erde priorisiert werden sollten (WCED, 1987, S. 42).

Intergenerationelle Gerechtigkeit beschreibt hingegen, dass die Bewahrung der Umwelt im Sinne der Bedürfnisbefriedigung zukünftiger Generationen angestrebt werden sollte. Folglich ist das Ziel der Nachhaltigkeit dann erreicht, wenn beide Grundsätze der Gerechtigkeit gleichzeitig umgesetzt wären (Hahn, 2013, S. 46).

Im Jahr 1992 wurde auf dem 2. „Weltgipfel“ der Vereinten Nationen in Rio de Janeiro die Nachhaltigkeit erstmals im Hinblick auf eine wirkliche Operationalisierung strukturiert und konkretisiert (Rauschenberger, 2002, S. 6). Dies resultierte in der Verabschiedung der Rio-Deklaration, der sog. „Agenda 21“ sowie den Konventionen zum Klimaschutz, zum Schutz der Biodiversität und zur Bekämpfung von Wüstenbildung. Dies sollte eine neue Basis für die weltweite Zusammenarbeit in der Umwelt- und Entwicklungspolitik werden (BMZ, 2014).

Die Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt“ des deutschen Bundestages entwickelte 1995 das „Drei-Säulen-Modell“ einer nachhaltigen Entwicklung. Dieses Modell stellt Nachhaltigkeit als Schnittmenge aus Ökologie, Ökonomie und Sozialem dar. Damit sollte die einseitig geführte Diskussion einer nachhaltigen Entwicklung, die sich meist um die ökologischen Aspekte der Nachhaltigkeit drehte, überwunden werden. Unter Sozialem wurde die intra-, wie auch intergenerationelle Gerechtigkeit verstanden, wie bspw. die Sicherung der Grundbedürfnisse, die Bekämpfung der Armut und eine gerechte Ressourcenverteilung. Im Rahmen des „Drei-Säulen-Modells“ soll keine Säule benachteiligt werden und infolgedessen eine nachhaltige Gesellschaftspolitik erreicht werden, die sich durch eine kontinuierliche Verbesserung der ökologischen, ökonomischen und sozialen Leistung auszeichnet. Es ist wichtig dabei zu verstehen, dass sich diese Säulen bedingen und keine Teiloptimierungen stattfinden (Deutscher Bundestag, 2004).

Der Begriff der ökonomischen Nachhaltigkeit stellt die Maximierung der ökonomischen Wertschöpfung bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung der für die Bereitstellung eines Produktes oder Dienstleistung benötigten Ressourcen dar. So wird der Begriff oft mit einer ständig andauernden ökonomischen Wohlfahrt gleichgesetzt. Voraussetzung hierfür ist, dass die zur Erzielung einer definierten Wohlfahrt notwendigen Ressourcen auch zukünftig mindestens in gleicher, vornehmlich besserer Güte zur Verfügung stehen. Ressourcen stellen in diesem Rahmen die zu einem bestimmten Zeitpunkt vorhandenen Güter, Waren, Kapital oder Dienste dar (Leymann et al., 2014).

Ein wichtiger Meilenstein der Bemühungen des 2. Weltgipfels war die besagte „Agenda 21“. Sie versucht einen ganzheitlichen Aktionsplan zum Angriff der globalen ökologischen und sozialen Probleme bereitzustellen. In 40 Kapiteln werden konkrete Umwelt- und Entwicklungspolitiken mit umfangreichen Handlungsanweisungen beschrieben (UN, 1992).

Ebenfalls 1992 rief Schmidheiny parallel zum 2. Weltgipfel mit 48 Schweizer Unternehmen den *Business Council for Sustainable Development* (BCSD) als grünen Ableger der Internationalen Handelskammer (ICC) ins Leben, um auch die unternehmerische Seite an der Diskussion zu beteiligen. Der Schweizer Industrielle Schmidheiny hatte eine Beratungsfunktion beim Sekretariat der *United Nations Conference on Environment and Development* (UNCED) inne. Er propagierte, dass “[...] *business and industry were no longer objects of discussion, but ‘partners in dialogue’ to help solve environmental and developmental problems*” (Chatterjee und Finger, 1994, S. 105). So war der BCSD ein Zusammenschluss von Unternehmensvertretern, der vor und auf dem Weltgipfel der Vereinten Nationen in Rio de Janeiro eine wirtschaftspolitische Agenda zur ökologischen Nachhaltigkeit vertrat. Dabei sollte er stets Kritik an internationalen Unternehmen abwenden. Es wurde in Manier von NGOs versucht in der internationalen Umweltpolitik Einfluss zu nehmen (Curbach, 2009, S. 74). Haufler beschreibt diese Strategie des BCSD wie folgt: “*Business interest had finally awakened to the effective way in which NGOs were setting the international environmental agenda. At the Rio conference, business interest advocated EMS [Environmental Management Systems] as a voluntary self-regulatory mechanism that governments should support*” (Haufler, 2001, S. 35).

Daraus entwickelte sich später im Zusammenschluss der *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD). Um das Momentum des kontinuierlichen Fortschritts zu bewahren, wurde eine weitere Institution 1994 ins Leben gerufen, die Kommission für nachhaltige Entwicklung (commission for sustainable development - CSD). Sie wurde von der Generalversammlung der UN im Dezember 1992 gegründet, um ein effektives Vorschreiten der UNCED, ebenfalls bekannt als „*Earth Summit*“ zu sichern. Von Beginn an vertrat der CSD eine sehr partizipative Struktur und entsprechende Ansichten, indem er stets versucht hat eine große Bandbreite an offiziellen Stakeholdern und Partnern in seine formalen Verfahren durch eine innovative Vorgehensweise zu engagieren und zu berücksichtigen (UN DESA, 2013).

Dennoch wurde auf Initiative des UN-Generalsekretärs Kofi Annan 1997 auf der „Rio+5 Konferenz“, der „*Global Compact*“ gegründet, da die Mitgliedsstaaten mit der Geschwindigkeit und der Nichteinhaltung von spezifischen Zusagen einzelner Nationen nicht zufrieden waren. Mit dem „*Global Compact*“ wurde im Juli 2000 in Zusammenarbeit mit 40 Unternehmensvertretern versucht,

dem Weltmarkt ein „menschliches Gesicht“ zu geben und damit zu vermitteln, dass Nachhaltigkeit zur Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens beitragen kann bzw. global erfolgreiche Unternehmen zu den Nachhaltigkeitszielen beitragen (Hardtke und Pohn, 2001, S. 64f.).

Der *Global Compact* stellt eine strategische Initiative der Vereinten Nationen dar. Auf Basis einer freiwilligen Selbstverpflichtung der Unternehmen werden Wirtschaftsweisen und Strategien an zehn allgemein anerkannten Prinzipien ausgerichtet. Diese Prinzipien stammen aus den Bereichen Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung. Wie man anhand der vier Themenbereiche erkennen kann, kommt die Komponente der sozialen Nachhaltigkeit hierbei stark zum Tragen. Ziel soll es sein, der Wirtschaft vor dem Hintergrund der Globalisierung ein öffentlichkeitswirksames Werkzeug an die Hand zu geben, welches die Entwicklung von Märkten und Handelsbeziehungen, von Technologien und Finanzwesen weltweit vorantreibt. Dass dieses Konzept funktioniert, zeigen die stetig steigenden Mitgliederzahlen, die derzeit bei ca. 8.700 Teilnehmern aus über 140 Ländern angekommen sind. Somit stellt der *Global Compact* die größte Initiative gesellschaftlich engagierter Unternehmen und anderer Anspruchsgruppen dar. Zur Operationalisierung der angesprochenen Prinzipien bietet der *Global Compact* seinen Mitgliedern einen anwendungsbezogenen Rahmen zur Entwicklung, Implementierung und Dokumentation von Nachhaltigkeitsstrategien und -maßnahmen sowie eine große Bandbreite an Arbeitsbereichen und Managementwerkzeugen und -ressourcen, welche alle dem übergeordneten Ziel der Entwicklung nachhaltiger Geschäftsmodelle und Märkte dienen (UN, 2013).

Im Jahr 2002 fand ein weiterer Weltgipfel, die „Rio+10 Konferenz“ in Johannesburg statt. Der Gipfel hatte die Eruierung gemeinsamer kritischer Erfolgsfaktoren zur weiteren Umsetzung der Nachhaltigkeit zum Thema. Dabei wurde im Detail diskutiert, wie eine weltweite Umsetzung nachhaltiger Leitlinien vorangetrieben werden könnte (UN, 2002).

Zehn Jahre später - mit Bekenntnissen zu mehr Umweltschutz und Armutsbekämpfung - ist im Juni 2012 in Rio de Janeiro der Weltgipfel „Rio+20“ zu Ende gegangen. Im Rahmen des Gipfels bekannten sich 191 Staaten zum Konzept der „*Green Economy*“ (BMU, 2013). Die Definition des UNEP hinsichtlich des Konzeptes der „*Green Economy*“ ist „[...] as one that results in improved human well-being and social equity, while significantly reducing environmental risks and ecological scarcities. In its simplest expression, a green economy can be thought of as one which is low carbon, resource efficient and socially inclusive“ (UNEP, 2013). Dabei sollen bis 2014 von allen Mitgliedsstaaten allgemeingültige Nachhaltigkeitsziele erarbeitet und vorgestellt werden. Des Weiteren

hat man sich zum Ziel gemacht, das bestehende Umweltprogramm der Vereinten Nationen zu stärken und aufzuwerten (BMU, 2013).

Die Theorie der „*Green Economy*“ bzw. des „Grünen Wachstums“ wird in der Wissenschaft seit ihrem Bestehen angeregt diskutiert. Ihre Prämisse, dass ökonomisches Wachstum mittels Technik- und Systeminnovationen von Stoff- und Energieströmen entkoppelt werden kann, wird immer wieder in Frage gestellt (Paech, 2013, S. 4). Die Nachhaltigkeitsstrategien, die zur Umsetzung des „Grünen Wachstums“ propagiert werden, stellen die „ökologische Effizienz“ sowie die „ökologische Konsistenz“ dar.

Unter „ökologischer Effizienz“ versteht man grundsätzlich mit weniger Ressourceneinsatz denselben Nutzen zu erzielen. Anhand des Beispiels des „VW Käfers“ kann jedoch aufgezeigt werden, dass die Steigerung des Nutzens des Konsumenten, wie bspw. durch eine zusätzliche Sitzheizung oder Klimaanlage die durch die Motorenentwicklung erarbeitete Ressourcen- und Energieeinsparungen negieren kann. Zwischen dem Modell von 1955 und 2005 liegen 50 Jahre Innovation in der Motorenentwicklung. So müsste nach dem Prinzip der „ökologischen Effizienz“ eine immense Kraftstoffeinsparung die Folge sein. Dennoch liegt der Kraftstoffverbrauch pro 100 Kilometer, obwohl der Motor des „*VW Beetle*“ von 2005 um ein vielfaches effizienter ist als der des Käfers von 1955, bei fast identischen Werten von 7,1 zu 7,5 Litern. Dies kann damit erklärt werden, dass der neue VW *Beetle* fast doppelt so schwer und schnell ist und auch weitere kraftstoffintensive Zusätze wie Klimaanlage und Sitzheizung im Angebot hat, welche die Effizienzgewinne negieren. Würde man hingegen einen VW Käfer nach heutigem Stand der Technik mit denselben Parametern wie 730 kg Gewicht und 30 PS bauen, so wäre ein Einsparungseffekt des Benzinverbrauchs gegeben (Linz und Luhmann, 2006, S. 3). So erscheint es nicht verwunderlich, dass eine technologische Ressourceneffizienz nicht die alleinige Strategie in Unternehmen sein kann, um eine absolute Ressourceneinsparung zu realisieren (Schneidewind et al., 2011, S. 9f.).

Aus dem Beispiel des VW-Käfers kann makroökonomisch abgeleitet werden, dass Technik- und Systeminnovationen zwar prinzipiell eine relative Entkopplung des Ressourcenverbrauchs vom Wirtschaftswachstum darstellen, diese Entkopplung aber selten absolut ist, da zum einen in den letzten Jahrzehnten die Einkommen der Haushalte und damit parallel deren Konsum, wie zum anderen die Weltbevölkerung gestiegen sind, sodass der Ressourceneinspareffekt negiert und sogar überkompensiert wurde (Schneidewind et al., 2011, S. 8). Dieser Effekt wird in der Ökonomie auch als Rebound-Effekt bezeichnet (UBA, 2014).

Unter „ökologischer Konsistenz“, welche auf die alleinige Strategie der Steigerung von Effizienz Mitte der 1990er Jahre folgte, versteht man hingegen prinzipiell technologische Umweltinnovationen, welche es ermöglichen, dass

bspw. 1 kWh Energie aus fossilen Brennstoffen wie Kohle mit 1 kWh Energie aus alternativen Energien wie Windkraft substituiert werden kann. „Dem Konsistenz-Ansatz geht es nicht um ein Mehr oder Weniger vom Gleichen, sondern um grundlegendere Formen des Strukturwandels im Rahmen einer ökologischen Modernisierung“ (Huber, 2000, S. 4).

Es zeigt sich jedoch, dass die alternativen Energiequellen wie Windkraftanlagen zwar sauberen Strom liefern, sich ökobilanziell jedoch amortisieren müssen, da die Herstellung solcher Anlagen ressourcen- und energieintensiv sein kann und teilweise auch mit einer Degradation des Landschaftsbildes einhergeht. So kommentiert der Wachstumskritiker Paech, „ich denke, dass eine Energiewende, die Landschaften zerstört, in Wahrheit kein Problem löst, sondern über sogenannte materielle Rebound-Effekte einfach nur verlagert. Das heißt, ein bestimmtes ökologisches Problem wird transformiert in ein anderes“ (Paech und Siegrist, 2013).

So greift die Postwachstumsökonomie die dargestellte Problematik auf und formuliert eine Wachstumskritik, welche die These des „Grünen Wachstums“ in Frage stellt, dass Steigerungen des Bruttoinlandsproduktes (BIP) auf der Entstehungsseite und der Verwendungsseite von Umweltschäden entkoppelt werden können (Paech, 2013, S. 7). Damit lautet die Folgerung der Postwachstumsökonomie, dass ein permanentes ökonomisches Wachstum angesichts des Klimawandels und der steigenden Ressourcenverknappung zu einem ökologischen Kollaps führen muss. So stellen hier der „Industrierückbau“ und der „Suffizienz- sowie Subsistenzaufbau“ zentrale Schlagworte dar. Suffizienz bedeutet in diesem Zusammenhang ein „weniger“ im Konsumverhalten was dem Wirtschaftswachstum natürlich entgegensteht. Zwar sind damit materielle Wohlstandsverluste verbunden, diese können aber durch attraktive Perspektiven für die Benachteiligten kompensiert werden, wenn sie gleichzeitig von teilhabenden, sozial gerechten und umweltfreundlichen Wohlstandsmodellen profitieren. Subsistenz hingegen bedeutet, es „selber zu machen“. So ersetzt die Subsistenz einen Teil der Industrieproduktion durch Gemeinschaftsnutzung, Nutzungsdauerverlängerung und Eigenproduktion. Dadurch sollen belastbare Versorgungsmuster entstehen, die sich durch Kleinräumigkeit, Dezentralität, Flexibilität und Vielfalt auszeichnen (Paech et al., 2012, S. 152).

Sachs (1993, S. 70f.) differenziert zwischen vier Basisstrategien der Suffizienz. Die „Entrümpelung“ handelt von der absoluten Reduktion des Besitzes erworbener Gütern. So stellt selbst der Besitz eines PKWs unter Umständen ein überflüssiges Gut dar, wenn andere Mobilitätskonzepte verfügbar sind. „Car-Sharing“ wäre ein aus dieser Suffizienzstrategie entstandenes Geschäftsmodell.

Die „Entschleunigung“ steht für eine Reduktion der Konsumfrequenz. So stellt das Beispiel der erfolgreichen „slow food restaurants“ ein aus dieser Stra-

tegie entstandenes Geschäftsmodell dar. Die „Entkommerzialisierung“ steht für die bereits angesprochene Subsistenzwirtschaft des Selbermachens und Produzierens. Eine hieraus entstandene Geschäftsidee stellen bspw. Schreiner-Kurse dar. Zuletzt die „Entflechtung“ handelt von einer Regionalisierung von Wertschöpfungsketten, sodass regionale Lebensmittel eine hieraus entstandene Geschäftsidee darstellen könnten (Sachs, 1993, S. 70f.).

Die soeben aufgezeigten Geschäftsideen stellten Beispiele zur Umsetzung von Suffizienzstrategien dar. Um eine nachhaltige gesellschaftliche Veränderung zu bewerkstelligen bedarf es jedoch auch einer politischen Gestaltung von Suffizienz. Nachfolgend sollen diese politischen Möglichkeiten zur Förderung von Suffizienzstrategien dargestellt werden. Bei Suffizienzpolitik handelt es sich um politische Maßnahmen, die auf ökologisch tragfähige Konsummuster abzielen und für einen erheblichen Teil der Bevölkerung eine Nutzen-Änderung bedeuten. Sie soll nicht als Ersatz, sondern zur Ergänzung von Effizienz- und Konsistenz-Maßnahmen dienen (Heyen et al., 2013, S. 5).

So ist eine Policy-Mischung aus Effizienz-, Konsistenz- und Suffizienz-Maßnahmen notwendig damit die Politik zu nachhaltigem Handeln anregen und infolgedessen auch umsetzen kann. Dies kann mit unterschiedlichen Instrumenten erfolgen, welche auf das Konsumverhalten abzielen und in vier grundsätzliche Handlungsfelder gegliedert werden können. Zum einen gibt es „Informations- und Überzeugungs-Instrumente“, wie Öffentlichkeitskampagnen zu den ökologischen Folgen bspw. von hohem Fleischkonsum, welche die Notwendigkeit oder Sinnhaftigkeit suffizienten Handelns aufzeigen. Zum anderen gibt es Instrumente der „öffentlichen Planung und Infrastruktur-Bereitstellung“, welche zu einer Erleichterung oder sogar Ermöglichung suffizienten Handelns verhelfen sollen, wie bspw. eine Stadtplanung, die freundlicher für Fußgänger und Radfahrer ist. „Anreiz-Instrumente“ versuchen wiederum suffizientes Handeln ökonomisch lukrativ zu machen, wie z.B. Subventionen für den öffentlichen Personennahverkehr. Abschließend kann Suffizienz auch durch „regulatorische Instrumente“, wie das Erstellen von Grenzen bzw. Verboten, z.B. ein Tempolimit, umgesetzt werden.

Die Suffizienzpolitik steht ohne jeglichen Zweifel großen Herausforderungen gegenüber, da sie sich mit der Relation individueller Freiheit, verfassungsrechtlicher Grenzen, sowie mit wirtschaftlichen Fragestellungen hinsichtlich der Akzeptanz und Durchsetzbarkeit beschäftigen muss. Dabei stellt die Auswahl der politischen Instrumente zu Förderung der Suffizienz enorme Anforderungen an die Entscheidungsträger (Öko-Institut, 2013, S. 2f.).

Diese Anforderungen sind umso größer, wenn sie global umgesetzt werden sollen. Da Nachhaltigkeits- bzw. Klimapolitik jedoch auch immer Weltpolitik bedeutet, sind globale politische Strukturen notwendig, um eine Verbesserung im

Sinne einer Transformation der ökologischen Situation der Erde herbeizuführen. Der „Wissenschaftliche Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen“ (WBGU) hat 2011 das Hauptgutachten „Welt im Wandel - Gesellschaftsvertrag für eine große Transformation“ kurz vor dem Weltgipfel „Rio+20“ entwickelt. Dabei ist es das Hauptanliegen des Gutachtens eine globale Transformation hin zu einer klimafreundlichen Gesellschaft ohne den Einsatz fossiler Rohstoffe zu bewerkstelligen (WBGU (A), 2011, S. 29). Der WBGU setzt sich vornehmlich für erneuerbare Energien ein und zielt damit auf eine Dekarbonisierung der Energiesysteme bzw. Abwendung des Einsatzes fossiler Brennstoffe und Kernenergie ab (WBGU (A), 2011, S. 125). Diese Dekarbonisierung ist laut WBGU sowohl in technischer als auch in volkswirtschaftlicher Hinsicht global umsetzbar. Dabei würde es sich bei den langfristigen volkswirtschaftlichen Kosten nur um wenige Prozent des weltweiten Bruttoinlandsprodukts handeln (WBGU (B), 2011, S. 7). Darüber hinaus orientiert sich das Gutachten am Gedankengut des Gesellschaftsvertrags (Contrat social) nach Jean Jacques Rousseau als Basis moderner Demokratie (Roepke, 2011, S. 1). Hauptmotivation des WBGU zur Erstellung des Gutachtens stellten die wissenschaftlichen Ergebnisse des Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) und früherer Arbeiten des WBGU hinsichtlich der durch anthropogenes Einwirken verursachten globalen Erwärmung und ihrer Folgen für die Welt dar. Hauptaussage der Ergebnisse ist, dass eine Erderwärmung größer 2 Grad Celsius das Umweltsystem unwiderruflich kollabieren lassen würde (WBGU (A), 2011, S. 35). Nach Erkenntnissen des WBGU muss infolgedessen in der Zeitperiode der nächsten 10 Jahre eine klare Umkehr im Ausstoß von CO₂-Emissionen erreicht werden (WBGU (C), 2009, S. 1). Dieses Ziel kommt im Titel des Gutachtens „Transformation zur klimaverträglichen Gesellschaft“ zentral zum Ausdruck (WBGU (A), 2011, S. 67). In diesem Zusammenhang wurden zur differenzierten Abschätzung von Schadensgrenzen „Planetarische Leitplanken“ (Rockström, 2009, S. 473ff) geschaffen, deren Missachtung zu dem angesprochenen unwiderruflichen Kollaps des Planeten führen würde (WBGU (A), 2011, S. 34). In strategischer Hinsicht kombiniert der „Gesellschaftsvertrag für eine große Transformation“ eine ökologische mit einer demokratischen Verantwortung sowie mit einer Verpflichtung gegenüber zukünftigen Generationen. Der WBGU hebt hier hervor, dass der Vorgang der Transformation wissenschaftsbasiert vollzogen und vom Vorsorgeprinzip geleitet werden soll, alles vor dem Hintergrund einer gemeinsamen Vision. Dabei will sich der WBGU an Transformations-Pionieren orientieren, welche neue Entwicklungsmöglichkeiten charakterisieren und vorantreiben. Darüber hinaus erfordert die Transformation einen Staat, der Raum für Entfaltungen lässt und dabei eine Umsetzung klimafreundlicher Innovationen fördert. Der WBGU betont, dass für eine erfolgreiche Transformation die Koope-

ration einer internationalen Staatengemeinschaft sowie der Rahmen für globale politische Strukturen unbedingt gegeben sein muss (WBGU (B), 2011, S. 5ff).

2.3 Konzepte einer nachhaltigen Unternehmensführung

Der WBCSD operationalisierte den weit gefassten Begriff der Nachhaltigkeit der Brundtland-Kommission für die Unternehmen mit dem Begriff der *Triple Bottom Line* um die Thematik damit zugänglicher zu machen. Diese *Triple Bottom Line* behandelt wirtschaftliches Wachstum, ökologische Balance und den sozialen Fortschritt (Lehni, 1998, S. 2). Damit ist zum einen die Verantwortung der Unternehmen gegenüber ihren Anteilseignern gemeint, ein langfristig ökonomisches Wachstum zu erreichen und andererseits der Umwelt gegenüber für die Einhaltung eines ökologischen Gleichgewichts zu sorgen, sowie der Gesellschaft gegenüber den sozialen Fortschritt voran zu treiben. Zusammenfassend sollen die Betriebe also das Gleichgewicht der drei Säulen der Nachhaltigkeit zum Ziel haben. Somit wird das Ziel des ökonomischen Wachstums eines Betriebes bei gleichzeitigem ökologischem Gleichgewicht und sozialem Fortschritt zum Grundkonzept einer nachhaltigen Unternehmensführung.

Brown (2006, S. 3) zeigt auf, dass sich diese anfänglich eher als Leitlinien zu verstehende *Triple Bottom Line*, als Weiterentwicklung des 3-Säulen-Konzeptes, im Unternehmensalltag bis in die Gegenwart immer mehr etabliert und bewährt hat. So beschreibt er die *Triple Bottom Line*, als beliebte Konzeption und Berichtswerkzeug, welches es möglich macht soziale, ökologische und wirtschaftliche Leistung zu kommunizieren, wobei darauf abgestellt wird die Wirksamkeit und Angemessenheit darzustellen, inwieweit ein Unternehmen seine gesellschaftliche Verantwortung wahrnimmt (Brown et al., 2006, S. 3). Den Unternehmenswert hinsichtlich der Ökoeffizienz als Teil einer „*Triple Bottom Line*“ bzw. nachhaltigen Unternehmensführung zu erhöhen, soll im Rahmen der vorliegenden Arbeit mit dem multikriteriellen Bewertungssystem zur Messung der Ökoeffizienz am Beispiel der Wäschereibranche aufgezeigt werden.

Die bereits angesprochenen Aspekte der Endlichkeit von Ressourcen und der steigenden Umweltzerstörung haben in der wissenschaftlichen Literatur wie auch der Unternehmenspraxis zu einer großen Anzahl an Konzepten geführt, welche sich häufig nur geringfügig unterscheiden. Ihnen ist gemein, dass sie nur kaum vom Grundgedanken einer nachhaltigen Unternehmensführung abweichen (Steger, 1993, S. 57). Die Unternehmen sahen sich konkret mit dem Thema des Umweltschutzes konfrontiert, als es vermehrt zu betrieblich bedingten Umweltunfällen und damit Haftungsfragen kam (Hardtke und Prehn, 2001, S. 25-28). So musste der Umweltschutz als selbständiges Ziel zwingend in den Unternehmens-

alltag und damit in das Zielsystem eines Unternehmens integriert werden. Dies stellte das betriebliche Umweltmanagement immer mehr in den Fokus der Unternehmen. Die genaue Abgrenzung des Begriffes, als dessen Oberbegriff die Nachhaltige Unternehmensführung dienen kann, hängt von der Intensität der Verankerung im Unternehmen ab. Man kann aber sicher behaupten, dass eine nachhaltige Unternehmensführung immer auch nachhaltiges Umweltmanagement inkludiert.

Allgemein gebräuchlich für den Begriff Umweltmanagement sind aktuell zwei Definitionen. Die erste Definition hebt die unternehmenssteuernden Elemente Planung, Umsetzung, Steuerung und Kontrolle hervor und setzt das Ziel Umweltschutz in Relation zu anderen Zielen des Unternehmens. Bei der zweiten Definition (nach dem *Eco Management and Audit Scheme* - EMAS) sind zwar ebenfalls unternehmenssteuernde Elemente zentral, jedoch unterstützen diese die Erstellung und Umsetzung der Umweltpolitik des Unternehmens, die das zentrale strategische Element des Umweltschutzes darstellt (Engelfried, 2011, S. 27-28).

Es sei an dieser Stelle für eine Abgrenzung darauf hingewiesen, dass bei EMAS eine Performance – bzw. Leistungsorientierung, während beim Umweltmanagementsystem DIN EN ISO 14001 die System-Orientierung eines Unternehmens im Vordergrund steht.

Im Rahmen des betrieblichen Umweltmanagements werden insbesondere Instrumente zur Steigerung der Ökoeffizienz etabliert, welche den Umweltschutz mit monetären oder wertmäßigen Betrachtungsweisen ins Verhältnis setzen und damit die ökonomische und ökologische Effizienz beim Einsatz von Ressourcen zusammenführt. Es handelt sich dabei um einen standortbezogenen Vergleich des Wertes der Wertschöpfung mit der Schadschöpfung. So wird stets die Optimierung dieser Relation durch Reduzierung der Schadschöpfung und/oder die Steigerung der Wertschöpfung angestrebt (Schaltegger et al., 2006, S. 4).

Dies kann entweder in Form des Minimalprinzips, sprich minimalem Input bei gegebenem Output oder des Maximalprinzips, sprich maximalem Output bei fixem Input erreicht werden (Scholl et al., 1999, S. 10-11). Folglich wird die Relation des Wertes eines Produkts zu dessen Ressourcenaufwand bestimmt. Haben bspw. zwei Produkte P1 und P2 den gleichen Nutzen und hat P1 im Vergleich zu P2 einen geringeren Ressourcen- und damit Umweltverbrauch, dann stellt P1 im Vergleich zu P2 das ökoeffizientere Produkt dar (Schaltegger et al., 1990, S. 273-290).

Der Begriff „*eco-efficiency*“ (Ökoeffizienz) wurde vom WBCSD ins Leben gerufen. Dabei wurde Ökoeffizienz als Unternehmensstrategie zur Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung auf Unternehmensebene verstanden, wobei dabei nur die Säulen der Ökonomie und der Ökologie zentral sind. Der Begriff der Ökoeffizienz und damit deren Erreichung wurde dabei durch die Bereitstellung

von konkurrenzfähig bewerteten Waren und Dienstleistungen beschrieben, welche menschliche Bedürfnisse befriedigen und Lebensqualität bringen, während sie ökologische Auswirkungen und Ressourcenintensität progressiv über den gesamten Lebenszyklus zu mindestens dem Niveau reduzieren, das in Übereinstimmung mit der geschätzten Tragfähigkeit der Erde übereinstimmt (WBCSD, 1996, zitiert in DeSimone und Popoff, 1999, S. 47). Diese Definition der Ökoeffizienz ist eher statischer Natur, wobei sie auch dynamisch beschrieben wird als „ein Veränderungsprozess, in welchem die Ausbeutung der Ressourcen, die Richtung von Investitionen, die Orientierung der technologischen Entwicklung und der gesellschaftliche Wandel den Mehrwert maximieren, während der Ressourcenverbrauch, sowie der Abfall und die Verschmutzung minimiert werden“ (ins Deutsche übersetzt: Schmidheiny et al., 1996, S. 17). Bei der Ökoeffizienz bezieht sich die Analyse auf den gesamten Lebensweg eines Produktes oder Prozesses, sodass der „Nutzen“ gesamtheitlich maximiert und die negativen Auswirkungen minimiert werden. Dabei wird anerkannt, dass jedes Ökosystem Grenzen der Belastung aufweist, deren Überschreitung nicht zu tolerieren sind. Dabei stellt die Analyse der Ökoeffizienz einen kontinuierlichen Prozess der Verbesserung dar, mit dem Ziel die (mikro-) ökonomischen und ökologischen Wirkungen der Produkte und Prozesse zu optimieren (Zuber, 2008, S. 48).

Betrachtet man die Ökoeffizienz vor einem makroökonomischen Hintergrund, so hat sie die Schaffung von Märkten, in denen nachhaltiges Wirtschaften fest verankert ist, zum Ziel. Die Marktteilnehmer in diesen Märkten agieren alle nach dem Konzept der „*Triple-Bottom-Line*“. Um diesem Konzept aber gerecht zu werden, müssen alle Unternehmen gewisse Stufen durchlaufen. Zunächst muss das Unternehmen innovative, ökoeffiziente Produkte oder Dienstleistungen schaffen, um die bisherigen Angebote am Markt zu ergänzen oder abzulösen. Hierfür sind neue (Produktions-) Prozesse die Voraussetzung. Folglich beginnt jede Nachhaltigkeitsentwicklung der Ökoeffizienz mit einer Verbesserung bzw. Optimierung der bestehenden (Produktions-) Prozesse (von Weizsäcker et al., 1999, S. 276). Abbildung 1 verdeutlicht die Entwicklungsstufen der Ökoeffizienz eines Unternehmens.

Die Konzepte einer nachhaltigen Wirtschaftsweise und der Ökoeffizienz stehen in diesem Zusammenhang in einer hierarchischen Beziehung. So leistet eine Verbesserung der Ökoeffizienz gleichermaßen einen Beitrag zu allen drei Säulen der Nachhaltigkeit. In diesem Sinne macht die Entwicklung ökoeffizienterer Produkte eine ökonomische Nachhaltigkeit möglich, gleichzeitig werden die negativen Umweltauswirkungen und der Ressourcenverbrauch minimiert, was der ökologischen Nachhaltigkeit zu Gute kommt. So wird im Zuge dessen auch die soziale Nachhaltigkeit tangiert, da z.B. durch eine

Reduktion der Treibhausgasemissionen die Gesundheit des Menschen profitiert (Zuber, 2008, S. 48f.).

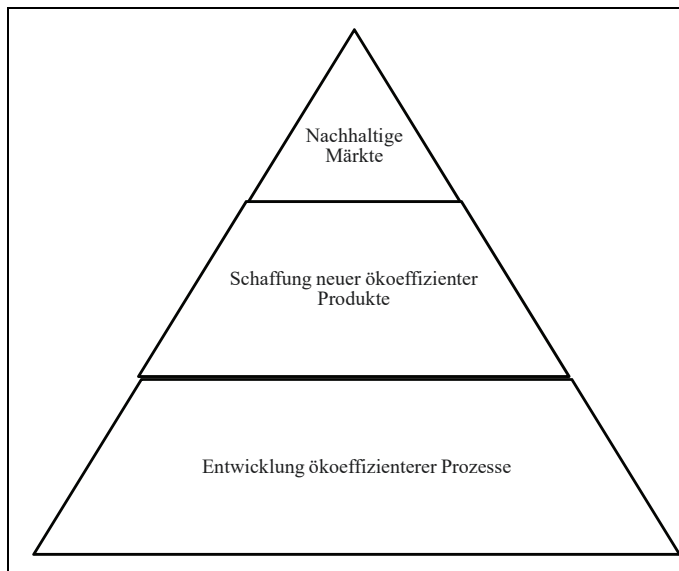


Abbildung 1: Makroökonomische Entwicklungsstufen der Ökoeffizienz eines Unternehmens (Zuber, 2008, S. 48)

In der Politik, der Wirtschaft sowie der Wissenschaft ist man sich über die Aufgaben und Ziele des Ökoeffizienzkonzeptes einig. Jedoch handelt es sich dabei um einen sehr abstrakten Bewertungsrahmen, da es an geeigneten Messkriterien und Indikatoren fehlt, um eine relative Vergleichbarkeit zwischen den verschiedenen Prozessen und Produkten herzustellen. Infolgedessen kann ohne diesen Maßstab auch nicht objektiv eruiert werden, welches Produkt oder welcher Prozess am ökoeffizientesten ist. So subsumiert die Maxime „[...] if you can't measure it, you can't manage it [...]“ (Deming, 1994, S. 35) stichhaltig die Problematik der Operationalisierung des Ökoeffizienzkonzeptes. Es gibt eine Vielzahl an Vorschlägen zur Gestaltung und Anwendung von Messkriterien und Indikatoren, welche jedoch meist an der Praktikabilität scheitern. Ein Beispiel hierfür ist das im Rahmen der Agenda 21 entwickelte globale System zur Messung der Nachhaltigen Entwicklung der *Commision for Sustainable Development*. Mit seinen 134 Indikatoren war das System schlicht und ergrei-

fend nicht handhabbar und zu intransparent, weshalb es nicht durchgesetzt werden konnte.

So kam der Bericht der deutschen Testphase des Messsystems zu dem ernüchternden Ergebnis: „Mit über 130 Indikatoren verfehlt das CSD-System ein wichtiges Ziel von Nachhaltigkeitsindikatoren - das der öffentlichen Kommunizierbarkeit und das der einfachen Verständlichkeit“ (BMU, 2000, S. 11). Infolgedessen lässt sich die Forderung nach einfacheren und dennoch stichhaltigen und qualitativ-hochwertigen Messsystemen der Nachhaltigkeit ableiten. Diese sollten schnell implementierbar und anzuwenden sein und dabei Ergebnisse liefern, die transparent und leicht nachvollziehbar sind. Eine Analyse der Literatur zeigt, dass es zwar ganz unterschiedliche Typen an Messverfahren der Ökoeffizienz gibt, deren Elemente jedoch fast immer identisch sind. Abbildung 2 verdeutlicht diesen Zusammenhang:

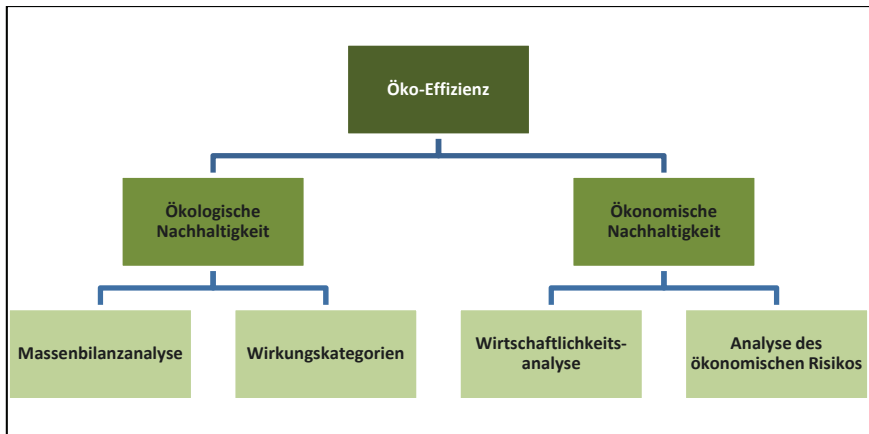


Abbildung 2: Elemente der Ökoeffizienz und deren Beurteilung (Zuber, 2008, S. 50)

Günther (2005, S. 50) unterstreicht dies, indem sie eine vergleichende Studie über in der Literatur anzutreffende Definitionen des Begriffs der Ökoeffizienz durchführt, welche zeigt, dass sich die Messverfahren inhaltlich stark voneinander unterscheiden, jedoch alle dieselben Elemente zur Ökoeffizienz-Beurteilung gebrauchen (Günther, 2005, S. 50). Die folgende Definition ist hierbei allgemein akzeptiert und gebräuchlich (Schaltegger, 2000, S. 127):

Eco-Efficiency = Value added / Environmental impact

Formel 1

Es bleibt an dieser Stelle zu betonen, dass der angegebene Quotient zur Berechnung der Ökoeffizienz jeglicher allgemein akzeptierter Operationalisierung entbehrt, sodass auch hier nur die Aufgabe bzw. das Ziel inhaltlich-theoretisch übereinstimmen. Die sich dahinter befindlichen Messgerüste können sich dabei jedoch elementar unterscheiden (Christ, 2000, S. 42-57), sodass darüber hinaus branchenspezifische Ansätze mit klar definierten Mess- und Regelwerk dringend notwendig sind, um aussagekräftige Ergebnisse zu erhalten.

Die vorliegende Arbeit hat ihren Schwerpunkt auf den Themenbereich der ökonomischen Nachhaltigkeit hinsichtlich der Ökoeffizienz gelegt. Dabei geht es insbesondere um den Ressourcen- und Energieverbrauch pro Produktionseinheit bzw. Output. So soll der angesprochenen Problematik einer mangelnden Praktikabilität bestehender Messsysteme, die mit einer Vielzahl an Vorschlägen zur Gesaltung und Anwendung von Messkriterien und Indikatoren aufwarten, begegnet werden, indem sie im Rahmen der Entwicklung eines ressourcen- und energiebezogenen Benchmarksystems ein branchenspezifisches Instrument zur Bewertung der Ökoeffizienz mit repräsentativen Indikatoren liefert, welches dennoch branchenunabhängig anwendbar ist.

So können durch dieses System Brennpunkte im Sinne einer Hot-Spot-Analyse des Ressourcen- und Energieverbrauchs eines Unternehmens individuell bestimmt, sowie Handlungsempfehlungen für Verbesserungen generiert werden. Als Folge daraus können die Ressourcen- und Energieverbräuche gemindert werden, was mit einer verbesserten Ökoeffizienz einhergeht, da so zu einem gegebenen „Nutzen“ die Umweltauswirkungen gesenkt werden können.

Zusammenfassend kann aus diesen Ausführungen abgeleitet werden, dass das Konzept der Ökoeffizienz zu einem zentralen Bestandteil der Diskussion um die Ausgestaltung einer nachhaltigen Unternehmensführung avanciert ist.

2.4 Managementsysteme der Nachhaltigkeit

Das Umweltmanagement stellt einen Teilbereich des Managements im Alltag eines Unternehmens dar. Es befasste sich in seinen Anfängen nicht mit der sozialen Komponente der Nachhaltigkeit, sodass es als Teilkonzept für das ökologische Gleichgewicht im Konzept der Nachhaltigkeit angesehen werden kann. In einem fortschreitenden Prozess entwickelte sich das Umweltmanagement in den Betrieben jedoch bis in die Gegenwart zu einem so genannten „*Environment, Health & Safety-Management* (EHS)“ weiter. Dabei spielen auch Gesundheits- und Sicherheitsaspekte der Mitarbeiter, sowie der angrenzenden Interessengruppen bzw. Stakeholder eine wichtige Rolle für die Unternehmen.

Ein anderes verwandtes Konzept behandelt die Verantwortung von Institutionen als Aggregat von Haupt- und Nebenfolgen von deren ausgeübten Tätig-

keiten. Dabei werden unter „direkter Verantwortlichkeit“ die Effekte der bloßen Existenz des Unternehmens abgeleitet (z.B. positiver Effekt der Existenz des Unternehmens - Arbeitsplätze), aus der „indirekten Verantwortlichkeit“ die von dem Unternehmen praktizierte Tätigkeit (z.B. Emissionsausstoß), als auch der „*Corporate Philanthropy*“, was als das freiwillige soziale Engagement wie Spenden aufgefasst werden kann (L'Etang, 1995, S. 127f.).

Dieses Konzept bzw. diese Entwicklung, welche in den USA nach dem Zweiten Weltkrieg als „*Corporate Social Responsibility (CSR)*“ bezeichnet wurde, stellt sich vor allem der Fragestellung, ob und wie die gesellschaftspolitische Verantwortung von Unternehmen ausgestaltet werden sollte. Es wird verstärkt die Sichtweise vertreten, dass soziale Verantwortung für ein Unternehmen eine genauso wichtige Vorgabe darstellt wie ökonomische oder rechtliche Vorgaben (Herchen, 2007, S. 25). Dieses ursächlich stark philanthropische Konzept der 50er Jahre entwickelte sich in den USA bis in den 70ern zu einem stark problemorientierten Konzept, welches auch die Umwelt als weiteres Kriterium ins Kalkül eines Betriebes miteinbezieht, ganz im Sinne einer frühen „*Triple Bottom Line*“ (Murphy, 1978, S. 20). Jedoch wird auch bei diesem Konzept die ökonomische Verantwortung eines Unternehmens als zentrales Ziel nicht vernachlässigt womit es einen ähnlichen Fokus wie das bereits erörterte Konzept der nachhaltigen Unternehmensführung aufweist.

Ein weiterer interessanter Ansatz ist das Konzept des „*Corporate Citizenship*“, was sinngemäß mit „Institutioneller Bürgerschaft“ übersetzt werden kann. Dieser Ansatz wird oft als Bestandteil von CSR verstanden. Nun stellt ein Unternehmen einen guten „institutionellen Bürger“ dar, wenn es seinen Verantwortlichkeiten allen *Stakeholdern*, also Anspruchsgruppen gegenüber gerecht wird. Damit ist hier auch bürgerschaftliches Engagement von Betrieben hinsichtlich ökologischer und kultureller Belange gemeint, sich aktiv für die Zivilbevölkerung einzusetzen. Auch hier ist die Denkweise dem Konzept der nachhaltigen Unternehmensführung ähnlich (Dubielzig et al., 2005, S. 235).

Ein wichtiger nicht zu vernachlässigender Ansatz, der sich Mitte der achtziger Jahre eigenständig neben dem klassischen „*Shareholder Ansatz*“ entwickelt hat, ist der „*Stakeholder Ansatz*“ (Freeman, 1984, S. 40 ff). Beim „*Shareholder Ansatz*“ handelt die Unternehmensleitung einzig im Interesse der Anteilseigner. Ziel dieses Ansatzes ist es den Eigenkapitalwert des Unternehmens zu steigern und damit die Verzinsung des eingesetzten Kapitals zu maximieren (Bontrup, 2008, S. 72).

Der „*Stakeholder Ansatz*“ hingegen nimmt das gesamte Umfeld des Unternehmens mit ins Kalkül. Als *Stakeholder* versteht man „[...] jede Gruppe oder Individuum, das die Interessen einer Organisation beeinflusst oder im Zuge der Interessen der Organisation beeinflusst werden kann. Stakeholder können Ange-

stellte, Kunden, Lieferanten, Aktionäre, Banken, Umweltexperten, Regierungen und andere Gruppen sein, die dem Unternehmen helfen oder schaden können“ (ins Deutsche übersetzt: Freeman, 1984, S. 46). Ein in den letzten Jahrzehnten von strukturellen und gesellschaftlichen Veränderungen ausgehender kontinuierlich wachsender Druck seitens der Anspruchsgruppen war Auslöser der Entwicklung der Stakeholderkonzepte. Denn die Betriebe sahen sich immer mehr im ständigen Spannungsfeld auseinandergehender Ansprüche unterschiedlichster *Stakeholder*, vor dem Hintergrund einer immer komplexer werdenden Umwelt, ausgesetzt. In den 60er Jahren fing man deshalb damit an, sich wissenschaftlich und praxisnah im Rahmen verschiedener Stakeholderkonzepte mit der Thematik auseinanderzusetzen (Brink, 2002, S. 66f.). Daraus wird ersichtlich, dass jedes Unternehmen in einer ständigen Interaktion mit unterschiedlichen Ansprüchen verschiedenartigster Gruppen bzw. Stakeholder steht und das in einer sich dynamisch verändernden Umwelt. Das Stakeholderkonzept trägt somit der Komplexität einer Abhängigkeit des Unternehmens und ihrer Umwelt Rechnung (Rauschenberger, 2002, S. 27). Eine detaillierte Klassifikation von *Stakeholdern* ist in der Literatur beschrieben, sie reicht von internen und externen *Stakeholdern* (Freeman, 1984, S. 25) über primäre und sekundäre *Stakeholder* (Caroll, 1996, S. 77) bis zu transaktionalen und kontextualen *Stakeholdern* (Winter et al., 1998, S. 11-13). Freeman selbst unterteilt die Anspruchsgruppen in Stakeholder im engeren und weiteren Sinn. Zu den *Stakeholdern* im engeren Sinn gehören alle Institutionen mit denen direkt die Unternehmensexistenz verbunden ist. Dies sind bspw. Kunden und Lieferanten. Unter Stakeholdern im weiteren Sinn sind alle Institutionen zu verstehen, die einen Einfluss auf die Ziele des Betriebes haben (Skrzipek, 2005, S. 47.) Es finden sich noch zahlreiche Differenzierungen des Stakeholderbegriffes in der Literatur. Stark vertreten ist die Differenzierung in „direkte“ und „indirekte“ Beziehungen. Institutionen, die in direktem Kontakt im Sinne einer vertraglichen Bindung zum Unternehmen stehen, stellen „primäre Stakeholder“ dar, während „sekundäre Stakeholder“ über eine direkte Beziehung zu einem primären Stakeholder Einfluss auf das Unternehmen indirekt ausüben (Gassert, 2003, S. 49f.; Kempf, 2007, S. 24; Gossy, 2008, S. 6). Somit veränderte sich allmählich die Sichtweise Mitte der 60er Jahre weg vom „*Shareholder-Value-Konzept*“, welches die Gewinnmaximierung als alleiniges Ziel des Unternehmens ansah, hin zu einem realistischeren Erfolgsmaßstab, der das Umfeld des Unternehmens mit ins Kalkül nahm (Zimmermann, 1980, S. 52).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Intensität der Wertschöpfung eines Unternehmens unmittelbar vom Verhalten gegenüber den *Stakeholdern* abhängt (Post et al., 2002, S. 51f.). Ob das *Stakeholdermanagement* nun äquivalent, ein Teil oder ein konkurrierendes Konzept zum Konzept der nachhal-

tigen Unternehmensführung darstellt, hängt am Ende von der Perspektive des individuellen Unternehmens selbst ab.

2.5 Konzeptionelle Einordnung des gewählten Nachhaltigkeitsverständnisses

In den meisten betriebswirtschaftlichen Konzepten und Ansätzen wird stets das bestehende Wirtschafts- und Gesellschaftssystem kritiklos hingenommen ohne dabei eine wertende Position einzunehmen.

Es gibt jedoch auch Kritiker dieser Auffassung, die argumentieren, dass sich die betriebswirtschaftliche Forschung vor allem in ideologischer Hinsicht mit dem bestehenden Wirtschafts- und Gesellschaftssystem befassen sollte, um dieses hinsichtlich einer Überwindung der bestehenden Ordnung in der Marktwirtschaft zu verändern (Wöhe et al., 2013, S. 55). Aus diesen zwei völlig verschiedenen Sichtweisen entwickelten sich die „ethisch-normative ökologische Betriebswirtschaftslehre“ und die „betriebliche Umweltökonomie“, auch synonym „ökologieorientierte Betriebswirtschaftslehre“ genannt.

Die **ethisch-normative ökologische Betriebswirtschaftslehre** vertritt eine völlig neue Perspektive des ökonomischen Denkens und Handelns. Hier soll, weg vom Shareholder-Value-Ansatz, eine Vereinbarkeit der ökologischen Ziele einer Unternehmung mit den ökonomischen Zielen im Mittelpunkt stehen. In diesem Zusammenhang wird hervorgehoben, dass es nicht ausreicht nur unmittelbar zu verwirklichende ökologische Ziele umzusetzen, sondern die Auseinandersetzung der beiden Bereiche Ökonomie und Ökologie vereint in Angriff zu nehmen. Dabei geht es um die Auseinandersetzung der Relation von Ökologie und Ökonomie. Kritiker heben hierbei die teilweise utopischen und anwendungsfernen Denkansätze hervor (Jung, 2010, S. 52).

Die **ökologieorientierte Betriebswirtschaftslehre** bezieht ökologische Aspekte nur als Nebenbedingung unter der Prämisse der Gewinnmaximierung des Unternehmens mit ins Kalkül ein. Dies entspricht eher den Fragestellungen der traditionellen Betriebswirtschaftslehre. So stellt der Umweltschutz hier kein konkurrierendes Unternehmensziel dar, sondern lediglich eine Nebenbedingung um letztendlich die Wertsteigerung des Unternehmens zu fördern (Jung, 2010, S. 52). Im Rahmen ökologieorientierter Ansätze beschäftigt man sich auch mit der Analyse unterschiedlicher Wirkungen der Ökologieorientierung auf die klassischen Ziele eines Unternehmens, die ökonomischer Natur sind. Es werden hier identische, komplementäre, konkurrierende und indifferente Zielbeziehungen beschrieben. So hat bei „komplementären Zielbeziehungen“ das Ziel der Ökologie einen positiven Einfluss auf das klassische Unternehmensziel, wie dass

durch Ressourceneinsparung auch Kosten gesenkt werden können (Müller et al., 2009, S. 89).

Die in der vorliegenden Arbeit vertretene Sichtweise orientiert sich an der „ökologieorientierten Betriebswirtschaftslehre“ und befasst sich folglich mit Fragestellungen des nachhaltigen Wirtschaftens bezüglich der traditionellen Betriebswirtschaftslehre in allgemeiner und später am Untersuchungsgegenstand der Wäschereibranche in spezieller Hinsicht. Somit entstand die Arbeit vor dem Hintergrund einer etablierten Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung. Sie soll anwendungsbezogen und praxisorientiert neue Erkenntnisse erarbeiten und keine mittelfristig utopische und abgehobene Neuorientierung bieten. Hinsichtlich des zu entwickelnden branchenunabhängig anwendbaren aber dennoch -spezifischen Benchmarksystems der Ressourcen- und Energieeffizienz werden die bereits ausgeführten komplementären Zielbeziehungen von Ökologie und Ökonomie im Sinne der „ökologieorientierten Betriebswirtschaftslehre“ angestrebt. Der soziale Fortschritt wird in diesem Zusammenhang eher vernachlässigt, was der Anwendungsbezogenheit an dieser Stelle geschuldet ist.

Nachfolgend soll der Stand der Forschung in der Umweltleistungsbewertung ausführlich vorgestellt werden, um das zu entwickelnde Bewertungssystem zur Messung der Ökoeffizienz zum einen zu klassifizieren sowie zum anderen von bereits etablierten Ansätzen abzugrenzen.

Ökoeffizienzanalyse zum Vergleich heterogener
Unternehmen

Darstellung am Beispiel der Wäschereibranche

Mechel, C.

2017, XXVIII, 311 S. 61 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-14691-7