



Leseprobe

Iris Pufé

Nachhaltigkeitsmanagement

Herausgegeben von Gerd F. Kamiske

ISBN (Buch): 978-3-446-43020-4

ISBN (E-Book): 978-3-446-43154-6

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-43020-4>

sowie im Buchhandel.

**Pocket Power**

Iris Pufé

# **Nachhaltigkeits- management**

**HANSER**

---

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Buches, oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder einem anderen Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – mit Ausnahme der in den §§ 53, 54 URG genannten Sonderfälle –, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2012 Carl Hanser Verlag München

<http://www.hanser.de>

Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäumli

Herstellung: Thomas Gerhardy

Layout: Der Buchmacher, Arthur Lenner, München

Umschlaggestaltung: Parzhuber & Partner GmbH, München

Umschlagrealisation: Stephan Rönigk

Druck und Bindung: Kösel, Krugzell

Printed in Germany

ISBN 978-3-446-43020-4

E-Book ISBN 978-3-446-43154-6

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	6
<b>2</b>	<b>Allgemeines zu Nachhaltigkeit</b>	10
2.1	Aktuelle Nachhaltigkeitsprobleme	10
2.2	Meilensteine der Nachhaltigkeit	11
2.3	Begriffsüberblick	17
2.4	Gesetze und Freiwilligkeit	21
<b>3</b>	<b>Nachhaltigkeit managen: Grundlegendes</b>	26
3.1	Voraussetzungen für Nachhaltigkeit	26
3.2	Nachhaltigkeitsprinzipien	28
3.3	Nachhaltigkeitsthemen und -ziele	29
3.4	Nachhaltigkeitsmodelle	33
<b>4</b>	<b>Nachhaltigkeitsstrategie</b>	39
4.1	Sustainability Balanced Scorecard	48
4.2	Wahl einer Nachhaltigkeitsstrategie	52
<b>5</b>	<b>Bausteine und Sphären</b>	56
5.1	Nachhaltige Unternehmenskultur	56
5.2	Prozesse und Strukturen	61
5.3	Produkte und Technologien	64
5.4	Nachhaltiges Personalmanagement	71
5.5	Nachhaltigkeits-Reporting	73

---

<b>6</b>	<b>Der Fünf-Schritte-Plan und Instrumente</b>	77
6.1	Schritt 1: Situations- und Stakeholder-Analyse	79
6.2	Schritt 2: Nachhaltigkeitsstrategie	82
6.3	Schritt 3: Umsetzung und Maßnahmenkatalog	85
6.4	Schritt 4: Nachhaltige Kommunikation	98
6.5	Schritt 5: Fortschrittskontrolle	101
<b>7</b>	<b>Einsatzbereiche</b>	106
7.1	Change Management	106
7.2	Innovationsmanagement	109
7.3	Qualitätsmanagement	112
7.4	Risikomanagement	114
7.5	Projektmanagement	116
	<b>Literatur</b>	121

---

## People, Profit, Planet

### Nachhaltigkeitszitate

- Der Klimawandel ist das größte und am weitesten reichende Marktversagen der Weltgeschichte. *(Sir Nicholas Stern)*
- Ein Kind, das heute an Hunger stirbt, wird ermordet. Letztes Jahr sind nach dem Welternährungsbericht jeden Tag 100 000 Menschen an Hunger oder seinen unmittelbaren Folgen gestorben, alle fünf Sekunden ist ein Kind unter zehn Jahren verhungert. *(Jean Ziegler, 2007)*
- Wer den globalen Markt will, der muss aus wirtschaftsethischer Sicht auch sozialverträgliche und ökologisch nachhaltige globale Rahmenbedingungen des Wettbewerbs wollen. *(Peter Ulrich)*
- Konzerne investieren Unsummen, um das Image ihrer Marken zu pflegen. Gespart wird dafür bei den Produktionsbedingungen. Die Folge sind katastrophale Arbeitsverhältnisse, Armut und die Verletzung von Menschenrechten. Soziales Engagement ist dabei nicht mehr als ein Werbegag. *(Schwarzbuch Markenfirmen)*
- In einer immer enger werdenden Welt mit immer knappen Ressourcen wird nur die Volkswirtschaft sich mittelfristig behaupten können, die zeitig gelernt hat, so umweltgerecht wie möglich zu produzieren, zu vertreiben und zu konsumieren. *(Heinrich Lersner)*
- Erst wenn der letzte Baum gefällt, der letzte Fluss verschmutzt und der letzte Fisch gefangen ist, werdet ihr feststellen, dass man Geld nicht essen kann. *(Seattle, Häuptling der Cree)*
- Ethik ohne Ökonomik ist leer, Ökonomik ohne Ethik ist blind. *(Karl Homann)*
- Wir haben die Erde nicht von unseren Ahnen geerbt, wir borgen sie uns von unseren Kindern. *(Sitting Bull, Sioux)*
- Handle so, dass die Maxime deines Willens jederzeit zugleich als Prinzip einer allgemeinen Gesetzgebung gelten könnte. *(Immanuel Kant)*

# 1 Einleitung

*Das höchste Ziel des Kapitals ist nicht,  
Geld zu verdienen, sondern der Einsatz von Geld  
zur Verbesserung des Lebens.  
(Henry Ford)*

*Lieber Geld verlieren als Vertrauen.  
(Robert Bosch)*

Nachhaltigkeit ist das Schlagwort der Stunde, sei es in Wirtschaft, Wissenschaft oder Medien. Unternehmen unterliegen einem sich globalisierenden Wettbewerb sowie einem zunehmenden Ressourcen-, Kosten- und Innovationsdruck. Um mittel- wie langfristig erfolgreich zu operieren, bedürfen viele von ihnen der Erneuerung ihrer Geschäftsmodelle und -strategien.

Vor dem Hintergrund sich verschärfender Umweltgesetzgebungen sowie ethisch-sozialer Vorschriften sind Firmen, die Nachhaltigkeitsprinzipien systematisch anwenden, im Vorteil:

- ▶ Differenzierung und Effizienzsteigerung,
- ▶ Steigerung des Innovationspotenzials,
- ▶ verbessertes Ranking am Kapitalmarkt,
- ▶ verbesserte Legitimität der Unternehmenstätigkeit,
- ▶ verbesserte Befriedigung der Kundenwünsche,
- ▶ motiviertere Mitarbeiter,
- ▶ langfristige Überlebensfähigkeit.

Ausgehend von einer zunächst politischen und gesellschaftlichen Verankerung bahnte sich die Nachhaltigkeit zäh und beharrlich ihren Weg in Wissenschaft, Wirtschaft und Gesetzgebung.

---



### Chancen und Prognosen

- Globales Marktvolumen von zehn Billionen Dollar bis 2050.
- Deutschland meldet jährlich 21 % aller globalen umwelt-technologischen Patente an.
- Der Anteil der Umwelttechnik am deutschen Bruttoinlandsprodukt soll von 8 % im Jahr 2008 auf 14 % 2020 steigen.
- Die Anzahl der Beschäftigten in der Umwelttechnik wird von 1,1 Millionen 2008 auf 2,2 Millionen im Jahr 2020 prognostiziert.

Der Querschnittscharakter bringt mit sich, dass sich unterschiedliche Bereiche und Disziplinen damit befassen. „Nachhaltigkeitspraktiker“, die ergebnis- und nutzenorientiert nach der direkten Anwendung von Nachhaltigkeit fragen, interessiert dabei vor allem die Umsetzung von Nachhaltigkeit in Unternehmen. Deshalb konzentriert sich dieser Pocket Power *Nachhaltigkeitsmanagement* gezielt darauf.



Nachhaltigkeit verfolgt eine präventive, auf die langfristige Sicherung der globalen ökologischen Bestandsbedingungen gerichtete, am Prinzip internationaler Solidarität und Gerechtigkeit orientierte, kooperativ und partizipativ angelegte Unternehmensführung, die anstelle einer sektoral segmentierten eine integrative Form der Problembearbeitung anstrebt. „Nachhaltige Entwicklung“ betont dabei die Dynamik, die Veränderung der Prozesse.

„Nachhaltiges Wirtschaften“ bedeutet, Profite sozial und ökologisch verantwortungsvoll zu erwirtschaften, und nicht, Profite zu erwirtschaften, um sie dann für Sozial- oder Umweltbelange einzusetzen.

Nachhaltigkeitsmanagement umfasst die drei Dimensionen

- Ökonomie,
- Ökologie und
- Soziales.

Diese drei Dimensionen sind wechselseitig voneinander abhängig und sollten gemeinsam und gleichberechtigt betrachtet werden.

Die Kernfragen des Buches sind:

- ▶ Was ist Nachhaltigkeit? Warum spielt sie aktuell eine so große Rolle?
- ▶ Woher kommt das Konzept, wie ist es entstanden, wie hat es sich entwickelt?
- ▶ Was sind Kernprinzipien, -konzepte und -modelle?
- ▶ Welche Strategien dienen zur Orientierung?
- ▶ Anhand welcher Schritte setze ich Nachhaltigkeit in meinem Unternehmen um?
- ▶ In welchen Bereichen und Funktionen könnte Nachhaltigkeit integriert werden?
- ▶ Welche Beispiele gibt es an Unternehmen, die Nachhaltigkeit erfolgreich integrieren?

Die Hauptfrage ist: Wie können Unternehmensführung, Prozesse, Produkte, Produktion und Personalmanagement so verbessert werden, damit Sie als Manager und Mitarbeiter Ihr Unternehmen für die Zukunft nachhaltig erfolgreich aufstellen – wirtschaftlich, ökologisch und sozial, langfristig, andauernd und existenzsichernd?

Dieser Band vermittelt Ihnen das grundlegende Praxiswissen zum Thema Nachhaltigkeit. Das Buch zeigt Ihnen, wie Sie

---

- ▶ gesellschaftliches Engagement als Gestaltungschance begreifen,
  - ▶ stärker umwelt- und sozialverträglich wirtschaften,
  - ▶ Ihre Wettbewerbs- und Überlebensfähigkeit steigern,
  - ▶ interne und externe Risiken verringern,
  - ▶ für zufriedener Mitarbeiter und Kunden sorgen.
-

## 2 Allgemeines zu Nachhaltigkeit

### 2.1 Aktuelle Nachhaltigkeitsprobleme

Die Tragweite und Dringlichkeit von Nachhaltigkeit lassen sich nur angesichts der Probleme und Ursachen dahinter er-messen. Tabelle 1 gibt einen entsprechenden Überblick. Um

<b>Weltbevölkerung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Bevölkerungsexplosion</li> <li>▶ Ressourcenkriege, Kampf um Wasser</li> <li>▶ Migration, Urbanisierung</li> <li>▶ Ressourcenflucht</li> <li>▶ Terrorismus, Destabilisierung</li> </ul>	<b>Ernährung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Klimawandel, Treibhauseffekt</li> <li>▶ Zerstörung, Verschmutzung</li> <li>▶ Desertifikation (Wüstenbildung), Bodenerosion</li> <li>▶ Nord-Süd-Kluft</li> <li>▶ Biodiversitätsverlust (Reduzierung der Artenvielfalt)</li> </ul>
<b>Rohstoffe und Energie</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ressourcenerschöpfung</li> <li>▶ Peak Oil, Engpässe</li> <li>▶ Steigende Energienachfrage</li> <li>▶ Verteilungskämpfe</li> </ul>	<b>Wohlstand und Gesundheit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Armut, Krankheit</li> <li>▶ Welthunger, Unterernährung</li> <li>▶ Ozonloch, Feinstaub, Smog</li> <li>▶ Bildungsdefizite, Analphabetismus</li> <li>▶ Mangel an Grundversorgung</li> </ul>
<b>Umweltprobleme</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Klimawandel, Treibhauseffekt</li> <li>▶ Zerstörung, Verschmutzung</li> <li>▶ Desertifikation, Boden-erosion</li> <li>▶ Polkappenschmelze, Tsunamis, Orkane</li> <li>▶ Arten-, Waldsterben</li> </ul>	<b>Menschenrechte</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Diskriminierung, Ungerechtigkeit</li> <li>▶ Kinderarbeit, Minderheiten etc.</li> <li>▶ Verbrechen, Korruption</li> <li>▶ Arbeitssicherheit, Unfälle</li> <li>▶ Lohndumping, Ausbeutung</li> </ul>

**Tabelle 1:** Globale Probleme

nur einen Aspekt aus dieser Tabelle herauszunehmen: Die Bevölkerung wird sich voraussichtlich bis zum Jahr 2050 auf 9,1 Milliarden erhöhen, 1990 waren es noch 5,3 Milliarden (Quelle: UN, World Population Prospects 2009). Nur allein dieser Aspekt stellt uns vor nicht einschätzbare Probleme.



### Earth Overshoot Day

Am 21. August 2010 überschritt der Bedarf der Weltbevölkerung nach natürlichen Ressourcen, das für das gesamte Jahr 2010 zu Verfügung stehende Angebot. Nach diesem Tag häuften wir für den Rest des Jahres Abfall und ökologische Schulden an, indem wir unseren Grundstock an Naturkapital verbrauchten. Bis vor einiger Zeit konnte die Menschheit immer vom Zins der Natur leben, das heißt, dass mehr Ressourcen und CO<sub>2</sub> von der Natur jedes Jahr produziert bzw. absorbiert wurden. Aber vor etwa drei Jahrzehnten änderte sich das. Dass wir unser natürliches Kapital schneller ausgeben, als es sich erneuert, gleicht der Situation überhöhter Ausgaben bei geringem Einkommen.

## 2.2 Meilensteine der Nachhaltigkeit

*Man kann nicht den Wald abholzen  
und das Echo stehen lassen.  
(Richard Schröder)*

### Geschichtliche Meilensteine

Das Prinzip der Nachhaltigkeit wurde erstmals 1713 von Oberberghauptmann Hans Carl von Carlowitz formuliert. Mit Holz als primären und höchst wichtigen Rohstoff jener Zeit, war die alles entscheidende Frage: Wie lässt sich eine natürliche Ressource auf Dauer intensiv nutzen und gleich-

---

zeitig in ihrer Substanz erhalten? Die Antwort von Carlowitz war „eine Bewirtschaftungsweise, die auf einen möglichst hohen, gleichzeitig aber dauerhaften Holzertrag der Wälder abziele“. Damit war Nachhaltigkeit als ressourcenökonomisches Prinzip geboren: Es sollte pro Jahr nicht mehr Holz geschlagen werden, als binnen einer gewissen Regenerationszeit nachwachsen konnte. „Von den Erträgen einer Substanz, nicht von der Substanz selbst leben!“ war seine Quintessenz.

Um Mitte des 19. Jahrhunderts gewann die Bodenreinertragslehre an Popularität. Die neue Lehre fragte rein nach der höchstmöglichen Verzinsung des im Wald investierten Kapitals. Statt des maximalen stetigen Holzertrages rückte der maximale monetäre Ertrag einer Waldfläche ins Zentrum. Leitbild wurde die „nachhaltige“ – also dauerhaft mögliche – maximale Rendite des Kapitals. Nicht mehr die Produktivität der Natur war der Maßstab, sondern der freie Markt und sein Gesetz von Angebot und Nachfrage. Die Zyklen der Natur wichen dem Primat des Kapitalismus, der Gebrauchswert wich dem Tauschwert. Nachhaltigkeit wurde von der Natur und vom gesellschaftlichen Bedarf an Naturprodukten abgekoppelt. Das Prinzip Verantwortung für Generationen wich einem langfristigen Kosten-Nutzen-Kalkül des Waldbesitzers.

### *Wissenschaftliche Meilensteine*

Den Beginn der wissenschaftlichen Auseinandersetzung über „nachhaltige Entwicklung“ markiert die Studie *Grenzen des Wachstums*. Der Bericht aus dem Jahre 1972 rief zu einer neuen Weltkonjunkturpolitik auf: „Wir suchen nach einem Modell, das ein Weltsystem abbildet, das 1. nachhaltig ist ohne plötzlichen und unkontrollierbaren Kollaps; und 2. fä-

---

hig ist, die materiellen Grundansprüche aller seiner Menschen zu befriedigen.“ Der Ton war ernst, aber hoffnungsvoll. „Die Menschheit hat noch die 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.“ Dieser Appell lag in einer intensiven Auseinandersetzung mit dem Zustand der Erde, ihrer Menschen und ihrer Ressourcen wissenschaftlich nachweisbar begründet.



### „Grenzen des Wachstums“

*„Stell dir vor, du entdeckst eines Tages auf deinem Gartenteich eine Seerose. Du freust dich an ihrer wunderbar zarten Blütenpracht, weißt andererseits, dass diese Pflanze stark wuchert und ihre Blattfläche jeden Tag verdoppelt. Wenn sie ungehindert wächst, werden ihre Schwimmblätter eines Tages den gesamten Teich bedecken. Dann werden sie in kurzer Zeit alle anderen Lebensformen ersticken. Die Seerose scheint freilich in den folgenden Tagen und Wochen ziemlich zierlich und harmlos zu bleiben. Du machst dir keine großen Sorgen. Im Gegenteil, du freust dich an ihrer wachsenden Pracht. Am 29. Tag stellst du plötzlich fest, dass ihre Blätter die Wasserfläche des Teiches zur Hälfte bedecken. Wie viel Zeit bleibt dir noch, um den Teich zu retten?“*

Mittels dieser Metapher veranschaulichte die Forschungsgruppe um Dennis Meadows (2008) im Rahmen ihrer Analysen für die *Grenzen des Wachstums* das Problem unserer ressourcen- und emissionsintensiven Industriegesellschaft. Das Tückische an der Idylle nämlich ist, dass dort Wachstum nicht linear verläuft, sondern exponentiell. Kurz, das Wachstum eines Teils ist tödlich für das Ganze. Am Ende steht der ökologische Kollaps, der nur durch ein Herumreißen des Ruders verhindert werden kann.

Es sollten weitere 15 Jahre vergehen, bis der Begriff der Nachhaltigkeit erstmals in einem offiziellen politischen Dokument Niederschlag und schriftliche Fixierung fand: 1987 war im Brundtland-Bericht (Hauff 1987) die Rede von einem „dauerhaften Gleichgewichtszustand“. Von hier rührt die klassische und bis heute am meisten anerkannte Definition:



„Nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, die gewährleistet, dass künftige Generationen nicht schlechtergestellt sind, ihre Bedürfnisse zu befriedigen, als gegenwärtig lebende.“

### *Politische Meilensteine*

Politische Gefahren, die mit einer nicht nachhaltigen Entwicklung verbunden sind, sind wachsende internationale Spannungen im Wettlauf um Energie, Nahrung und Rohstoffe und Machtmissbrauch durch ressourcenreiche Länder des Südens bis hin zum Einbruch des Wirtschafts-, Handels-, Finanz- und Kreditsystems.

Neuen Auftrieb bekam der Schutz der Erde auch durch die Weltraumperspektive. 400 000 Kilometer von der Erde entfernt meinte der Astronaut Eugene Cernan 1972: „Wir brauchen auf, um den Mond zu erkunden, aber tatsächlich entdeckten wir die Erde.“ Er und seine Kollegen sprachen von der blauen Weltkugel, den meistpublizierten Fotos aller Zeiten, als fragil, zerbrechlich, zart, verletzlich. Vom Universum aus war die Schönheit der Erde von grenzenloser Majestät, sie war ein funkelnder blauweißer Juwel, unergründlich und geheimnisvoll, ein einsames, marmoriertes, winziges Etwas, ein Saphir auf schwarzem Samt. Das jedenfalls waren die Be-