

# **3. Jahrbuch Nachhaltige Ökonomie**

Im Brennpunkt: Nachhaltigkeitsmanagement

Metropolis Verlag  
Marburg 2013

Das Projekt Jahrbuch Nachhaltige Ökonomie wurde gefördert durch das:



**Bundesministerium  
für Umwelt, Naturschutz  
und Reaktorsicherheit**

### **Bibliografische Informationen der Deutschen Bibliothek**

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

Metropolis-Verlag für Ökonomie, Gesellschaft und Politik GmbH

[www.metropolis-verlag.de](http://www.metropolis-verlag.de)

Copyright: Metropolis-Verlag, Marburg 2013

Alle Rechte vorbehalten

ISBN 978-3-7318-1043-4

# A. Vorwort

Wenige Begriffe haben eine so große Karriere gemacht wie der der Nachhaltigkeit. Das ist nicht verwunderlich, denn er verkörpert das Prinzip der inter- und intragenerativen Gerechtigkeit und damit die langfristige Sicherungen unserer Lebensgrundlagen. Die zunehmende Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeitsherausforderung in der breiten Gesellschaft sorgt dafür, dass dem Thema auch in nahezu jedem zukunftsorientierten Unternehmen eine wachsende Bedeutung zukommt. Unter dem Label Corporate Social Responsibility (CSR) erklärt heute die Mehrzahl der weltweit größten Unternehmen ihre Verantwortungsübernahme für sozial-ökologische Fragestellungen. Sie retten den Regenwald, verfolgen ambitionierte Klimaschutzziele, erdenken vorbildliche Projekte zur Erhaltung von Biodiversität und setzen sich für die Verbesserung von Arbeitsbedingungen und weitreichende Sozialstandards ein. Sind Unternehmen etwa freiwillig zu Vorreitern einer Nachhaltigen Entwicklung geworden?

Die zahlreichen Initiativen der letzten Jahre belegen zwar, dass ein Umdenken stattgefunden hat. Es darf dabei allerdings nicht vergessen werden, was gegen diese hoffnungsfrohe Perspektive spricht. Nirgendwo sonst findet der Begriff Nachhaltigkeit eine so dehnbare und überstrapazierte Verwendung wie in der Unternehmenskommunikation. Die Glaubensbekenntnisse zu den Zielen einer Nachhaltigen Entwicklung sind – wie uns durch die vielen Beispiele des sogenannten Greenwashing immer wieder vor Augen geführt wird – nicht gleichbedeutend mit der notwendigen Umstellungen von Produkten und Produktionsprozessen oder der Einhaltung von Umwelt- und Sozialstandards. Auch ist klar, dass innerhalb einer real existierenden, kapitalistischen Marktwirtschaft eine freiwillige Selbstverpflichtung von Unternehmen jeweils nur bis zum dem Punkt gelangt, an dem die Steigerung des Gewinns nicht negativ beeinflusst wird. Denn unter Wettbewerbsbedingungen haben Kapitalgesellschaften die Gewinne der Kapitaleigner zu maximieren. Das schränkt Maßnahmen zur Nachhaltigkeit ein. Insofern können faktisch nur Inves-

titionen und Maßnahmen durchgeführt werden, die sich innerhalb von zwei, drei Jahren amortisieren oder stark das Image fördern.

Die Diskussionen um unternehmerische Nachhaltigkeit münden daher häufig in einer harmonisierenden Betrachtung, in der die unternehmerische Verantwortungsübernahme für Umwelt und Gesellschaft nicht nur einer moralischen Selbstverpflichtung entspringt, sondern auch zu einem bedeutenden Erfolgsfaktor wird. Nachhaltiges Handeln sollte demnach nicht nur für kurzfristige Gewinnmaximierung, sondern auch für eine langfristige Wert- und Markensteigerung und werde daher für Unternehmen unweigerlich attraktiv. Diese Vorstellung ist sehr verlockend und bewahrheitet sich auch insofern, als dass eine kritischer gewordene Konsumentenschaft Kaufentscheidungen zunehmend auf Basis von Nachhaltigkeitskriterien trifft.

Sollte die Vereinbarkeit von Absatz- und Gewinnsteigerung mit den Zielen einer Nachhaltigen Entwicklung für alle Wirtschaftsteilnehmer gleichermaßen gelten, so wird allerdings schnell klar, dass wir unter diesem oft proklamierten Versprechen des „Win-Win“ oder gar „Win-Win-Win“ die drängenden Herausforderungen unserer Zeit nicht bewältigen können. Denn unendliches Wachstum ist in einer endlichen Welt nicht möglich. Vielmehr sind wir dazu aufgefordert, die Bestandsbedingungen unserer Wirtschafts- und Lebensweise und damit auch unseren gegenwärtigen Ressourcenverbrauch und Wachstumspfad grundsätzlich zu hinterfragen. Es geht dabei nicht nur um die Neujustierung einiger Schrauben und die Umstellung von lästigen Konsumgewohnheiten, sondern um drastische Änderungen in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. Es geht um einen nicht einfachen Transformationsprozess hin zu einer Nachhaltigen Entwicklung, die Wachstum nur noch im Sinne eines selektiven Wachstums mit jährlich schrumpfendem Ressourcenverbrauch zulässt. Stattdessen wird Nachhaltigkeit von Unternehmen immer noch viel zu oft als Schönwetterprogramm missverstanden.

Die Auseinandersetzung mit der „transformativen Schubkraft“ unternehmerischer Nachhaltigkeitsbemühungen ist folglich insbesondere unter Vertretern einer starken Nachhaltigkeit sehr zwiespältig. Einerseits sind Unternehmen auf den globalen Märkten zu mächtigen Akteuren geworden. Ihr Engagement, ihre Innovationskraft und Anpassungsfähigkeit sind wesentliche Treiber für gesellschaftlichen Wandel. Andererseits unterliegen sie, wie auch alle anderen gesellschaftlichen Akteure, sozial-ökonomischen Faktoren, wie etwa der Externalisierung sozial-ökologischer Kosten, dem Free-Rider-Problem, Gefangenendilemma oder dem All-

mendeproblem, die nachhaltiges Handeln sehr schwer machen. Es steht daher nicht zu erwarten, dass Unternehmen ohne verbindliche Vorgaben in dem für eine nachhaltige Entwicklung notwendigen Maß umsteuern werden. Innerhalb der Nachhaltigen Ökonomie sind wir davon überzeugt, dass es ohne die verbindliche Festlegung von sozial-ökologischen Leitplanken keinen Weg zur Nachhaltigkeit geben wird.

Trotz oder gerade wegen dieser kontroversen Debatte, möchten wir uns mit dem diesjährigen Brennpunkt „Nachhaltigkeitsmanagement“ der Frage annähern, wie Unternehmen zur Nachhaltigen Entwicklung beitragen können. Wir wollen untersuchen, wie die damit verbundenen Nachhaltigkeitszielsetzungen innerhalb der einzelwirtschaftlichen Perspektive bearbeitet werden und welche Lösungsmöglichkeiten sie bietet. Dabei wird erst einmal zu klären sein, wo innerhalb der Betriebswirtschaft Öffnungen für einen Nachhaltigkeitsansatz hergestellt werden können, bevor wir anschließend einen näheren Blick auf einzelne Managementansätze werfen.

Der diesjährige Brennpunkt „Nachhaltigkeitsmanagement“ trägt damit auch einer erfreulichen Entwicklung innerhalb des Netzwerks Rechnung, die sich bereits seit einiger Zeit abzeichnet, nämlich das wachsende Interesse von Betriebswirten an den Zielen und Inhalten der Nachhaltigen Ökonomie.

Der Brennpunktbeitrag „Nachhaltigkeitsmanagement“ von *Anja Grothe* und *Holger Rogall* zeichnet diese Entwicklung nach und eröffnet die Diskussion darüber, wie über die gemeinsamen Prämissen der Nachhaltigkeit die einzelwirtschaftliche und die gesamtwirtschaftliche Wirtschaftslehre ein Bündnis zur gemeinsamen Reformierung der Wirtschaftswissenschaften schließen können.

In einem Zwischenruf erinnert uns *Ingomar Hauchler* daran, dass einzelne Unternehmen im Rahmen einer kapitalistischen Ordnung nicht frei über das Maß entscheiden können, in dem sie nachhaltig wirtschaften. In mehreren Thesen zeigt er auf, welche Grenzen einer ökologischen Orientierung der Unternehmen innerhalb der kapitalistischen Logik gesetzt sind.

Anschließend gliedert sich das Jahrbuch wie gewohnt in sechs Themenkomplexe. Im Sinne der Publikationsreihe bleiben die Beiträge dabei auch in dieser Ausgabe thematisch nicht auf das Brennpunktthema begrenzt, sondern eröffnen auch stets einen Blick auf die aktuellen Forschungsbeiträge der Netzwerkmitglieder.

Der erste Themenkomplex (Alternativen der Nachhaltigen Ökonomie zur traditionellen Ökonomie)“ beginnt mit einem Erfahrungsbericht aus

dem Deutschen Bundestag. *Hermann E. Ott* gibt einen Einblick in den Diskussionsverlauf und den Schlussbericht der Enquete Kommission „Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität“. Der Autor geht der besonders spannenden Frage nach, welchen Beitrag die Enquete Kommission zur Klärung des Disputs zwischen der Auffassung einer starken bzw. schwachen Nachhaltigkeit geleistet hat. *Jürgen Grahl* analysiert in seinem Beitrag zehn Dogmen und Paradigmen der traditionellen Ökonomie und zeigt auf, wie diese teils in eklatanter Weise der Realität oder naturwissenschaftlichen Gesetzmäßigkeiten zuwiderlaufen. *Jürgen Freimann* beschäftigt sich anschließend mit der Frage ob und wie Betriebswirtschaft und Nachhaltigkeit zusammen zu denken sind. In einem historischen Blick auf den Aufstieg der Nachhaltigkeitsdiskussion untersucht er dabei, wie die Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeitsherausforderungen auf die Agenda der akademischen Betriebswirtschaft rückt.

In Teil 2 (Wachstumsdiskussion) untersucht *Tobias Kronenberg* die Möglichkeiten eines nachhaltigen Wandels innerhalb des selektiven Wachstums. Er plädiert dabei für einen beschleunigten Strukturwandel zu Gunsten der Dienstleistungsbranche und zeigt auf, welche Bedeutung dabei einer nachfrageorientierten Steuerungspolitik zukommt. *André Reichel* analysiert anschließend die strategischen Handlungsoptionen für Unternehmen in der Postwachstumsökonomie und erklärt, warum das Wirtschaften zwar herausfordernder wird, aber das Ende der Wachstumsära keinesfalls ein Ende des Wirtschaftens bedeutet.

Im dritten Themenkomplex (Ethik und Menschenbild) begründet *Konrad Ott* aus einer umweltethischen Perspektive die ethischen Grundlagen einer Nachhaltigen Wirtschaftslehre. Er beleuchtet dabei unterschiedliche Gerechtigkeitstheorien und zeigt auf, dass „starke Nachhaltigkeit“ im Gegensatz zu „schwacher Nachhaltigkeit“ letztendlich das freiheitlichere Konzept ist. *Holger Rogall* hinterfragt ausgehend von den Erkenntnissen der Verhaltensökonomie und Spieltheorie in seinem Beitrag das Fortbestehen des Homo Oeconomicus als Menschenbild der Ökonomie und erklärt, warum die Etablierung eines neuen Menschenbildes längst überfällig ist.

In Teil 4 (Institutionelle Perspektive, neue Instrumente und Messsysteme) arbeitet *Hans Diefenbacher* die Möglichkeiten und Schwierigkeiten zur (exakten) Bestimmung des Begriffs „Nachhaltigkeit“ über Messsysteme heraus. Er nimmt dabei Bezug auf den neuen Wohlstandsindikator der Enquete Kommission und beschreibt das Dilemma, Indikatoren so zu verdichten, dass sie weder durch übergroße Abstraktionen noch

durch zu viele Einzeldaten aussagegelos bleiben. *Stefan Schaltegger* leistet anschließend einen Überblicksbeitrag zur Messung und Steuerung unternehmerischer Nachhaltigkeit. Er stellt dabei heraus, dass die Nachhaltige Ökonomie wichtige Eckfeiler für die Steuerung und Messung unternehmerischer Nachhaltigkeit liefert und verdeutlicht, wie die Kernaussagen des Netzwerks als Entscheidungsgrundlage auf die Unternehmensebene transformiert werden können.

Im fünften Themenkomplex (Globale Aspekte einer Nachhaltigen Ökonomie) analysieren *Christine Lacher* und *Nguyen Trung Dzung* die Chancen und Herausforderungen für eine nachhaltige Energiepolitik in Südostasien / ASEAN, vor dem Hintergrund eines rasanten Wirtschaftswachstums und enorm steigendem Energieverbrauch. *Nina V. Michaelis* und *Lina Sofie Böckmann* untersuchen die Ernährung der Weltbevölkerung als eine der drängenden globalen Herausforderungen im 21. Jahrhundert. Die Autorinnen identifizieren die wesentlichen Treiber der nicht nachhaltigen Entwicklung und stellen Lösungsansätze vor. *André Martiniuzzi* beschäftigt sich in seinem Beitrag mit der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen vor dem Hintergrund der Umdeutung des CSR-Konzeptes durch die europäische Kommission. Er beschreibt den Weg von vormalig schwachen politischen Instrumenten hin zu stärkeren Anreizen der Politik und stellt in einem europäischen Vergleich Vorreiterländer der CSR Politiken heraus.

Der sechste Teil (Handlungsfelder der Nachhaltigen Ökonomie) widmet sich in diesem Jahr ausschließlich der einzelwirtschaftlichen Perspektive. Die Autoren *Wolf-Dieter Hasenclever* und *Sven Ripsas* stellen in ihrem Beitrag die Kultur des Sustainable Entrepreneurships als dringende Voraussetzung zur nachhaltigen Transformation unserer Gesellschaft heraus und fordern politische Institutionen dazu auf, eine aktivere Rolle bei der Ermutigung und Förderung der Entrepreneurship Education zu übernehmen. *Thomas Loew* erläutert die Rolle von CSR und Nachhaltigkeitsmanagement für eine Nachhaltige Entwicklung und zeigt auf, dass Nachhaltigkeitsmanagement insbesondere über die Anpassung des Innovationsmanagements dabei wichtige Beiträge liefern kann. *Georg Müller-Christ* und *Gitta Nikisch* fragen ausgehend von einem substanzerhaltenden Nachhaltigkeitsverständnis in ihrem Beitrag nach den Kompetenzen, die ManagerInnen besitzen müssen, um die Weichen für eine nachhaltige Unternehmensführung zu stellen. *Therese Kirsch* befasst sich in einem englischsprachigen Beitrag mit nachhaltiger Beschaffung in der

Ernährungswissenschaft und beleuchtet unterschiedliche Aspekte, die in der Beschaffungsentscheidung berücksichtigt werden müssen.

Abschließend sei noch folgendes angemerkt: Obwohl unter den Netzwerkmitgliedern weitgehend Einigkeit über die Zielperspektive der Nachhaltigen Ökonomie besteht, ist die gemeinsame Auseinandersetzung über den Weg dorthin nicht immer von Konsens geprägt. Die Diskussion entbrennt dabei insbesondere an der Grundfrage der sozial-ökologischen Marktwirtschaft: Wie viel staatliche Regulierung brauchen wir? Denn während die gesamtwirtschaftlich geprägte Nachhaltige Ökonomie starke Politikinstrumente befürwortet, werden innerhalb des einzelwirtschaftlichen Standpunkts häufig gemäßigte Eingriffe bevorzugt, um – so die gegenläufige Argumentation – die Innovationstätigkeit der Unternehmen nicht zu gefährden.

Ziel dieser Ausgabe ist es nicht, diese unterschiedlichen Standpunkte zu harmonisieren. Es geht vielmehr darum, die unterschiedlichen Perspektiven offen zu legen, Berührungspunkte abzubauen und schließlich einen konstruktiven Diskurs über gemeinsame Ziele und tragfähige Schnittstellen für eine stärkere Zusammenarbeit der Disziplinen anzuregen. Dabei stimmen die vertretenen Positionen der Autoren nicht immer mit den Positionen der Herausgeber überein. Das Redaktionsteam verfolgt vielmehr wie das Netzwerk Nachhaltige Ökonomie eine pluralistische Position, die allerdings nicht beliebig ist, sondern sich auf die Kernaussagen des Netzwerks bezieht.

Wir bedanken uns wie immer bei Peter Franz und Dr. Jutta Emig, die durch ihre Unterstützung die Entwicklung des Netzwerks stark vorangebracht haben und damit großen Anteil an der erfolgreichen Verbreitung der Nachhaltigen Ökonomie haben. Ein ganz besonderer Dank geht auch an das Redaktionsteam, insbesondere an *Rosa Haberland*, *Mira Klausen*, *Sven Klinkow* und *Rebecca Wiehe*, die uns bei der Manuskripterstellung sehr unterstützt haben.

Wir wünschen viel Spaß beim Lesen und freuen uns über Anregungen, Kritik und Diskussionsbeiträge von allen, die an der Etablierung und Weiterentwicklung einer Nachhaltigen Wirtschaftslehre interessiert sind.

Holger Rogall und Jolina Flötotto