



Nachhaltigkeit geht uns alle an

Grundlagen der Nachhaltigkeit und der gesellschaftlichen Verantwortung in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft

Von Prof. Dr. Lutz Michael Büchner, Vorstand EIAB e.V.

Einleitung

Nachhaltigkeit ist in aller Munde und erscheint manchmal inflationär. Nachhaltig muss heute alles sein:

- das Auto
- der Tourismus
- das Müsli
- die Geldanlage
- das Unternehmertum ...

Aus einer religiösen/ethischen/humanitären Sicht setzt sich Papst Franziskus (2015) in seiner umfassenden Enzyklika „Über die Sorge für das Gemeinsame Haus“ mit den verschiedenen Problemen unseres Planeten auseinander. Er widmet sich in eindringlicher Art und Weise den ökologischen und sozialen Aspekten nachhaltiger Entwicklung unserer Erde (vgl. hierzu auch Grober 2019a).

Aber was bedeutet das Prinzip der Nachhaltigkeit eigentlich? Wo kommt es her? Wen verpflichtet die Nachhaltigkeit – und wozu?

Der Beitrag versteht sich als Überblick und Einführung in das Thema Nachhaltigkeit, nachhaltige Entwicklung und gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Das Geschäftsmodell Nachhaltigkeit wird in einem eigenen Beitrag vorgestellt. Die Ausführungen beschäftigen sich mit den Begrifflichkeiten, sie

beschreiben die Verantwortung von Politik, Wirtschaft und der Gesellschaft. Sie problematisieren schließlich im Überblick künftige Herausforderungen nachhaltiger Entwicklung im globalen, europäischen und nationalen Kontext. Der Beitrag enthält neben dem Quellenverzeichnis auch ein Literaturverzeichnis einschlägiger weitergehender Literatur.

1. Begriffliche Abgrenzungen

Bevor man sich den Begriff der Nachhaltigkeit näher anschaut, muss er von den zahlreichen teilweise synonym verwendeten Begriffen abgegrenzt werden. Hier geht es insbesondere um den im unternehmerischen Kontext verwendeten Begriff der Corporate Social Responsibility (CSR). Übersetzt bedeutet er die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Sie umschreibt die Verantwortung der Unternehmen für die Auswirkungen ihres Tuns auf die Gesellschaft. Dies umfasst ökonomische, ökologische und soziale Aspekte. CSR basiert auf verschiedenen internationalen Referenzdokumenten zur Unternehmensverantwortung. Dabei geht es beispielsweise um faire Geschäftspraktiken, mitarbeiterorientierte Personalpolitik, sparsamen Einsatz natürlicher Ressourcen, Schutz von Klima und Umwelt, ernst gemeintes Engagement vor Ort und die Verantwortung in der Lieferkette.

Mittlerweile verwenden Unternehmen den Begriff der Nachhaltigkeit, wenn

sie beispielsweise von Nachhaltigkeitsstrategie oder Nachhaltigkeitsberichten sprechen. Der Begriff der Nachhaltigkeit ist weiter gefasst.

Er schließt zwar die Unternehmen als Akteure nachhaltiger Entwicklung und nachhaltigen Handelns ein, Nachhaltigkeit verpflichtet allerdings über die Unternehmen hinaus die Politik auf allen Ebenen und den Bürger, den Verbraucher gleichermaßen.

Nachhaltigkeit versteht sich somit als das Herstellen der Balance zwischen ökonomischen, ökologischen und sozialen Zielen, um eine Vereinbarkeit von heutiger und der Verantwortung für morgen zu erreichen. Das betrifft allerdings sowohl die Politik, die Unternehmen als auch die Gesellschaft.

2. Nachhaltigkeit – Herkunft und Begrifflichkeiten

Auch der Begriff der Nachhaltigkeit erfährt keine einheitliche Definition. Man kann es als gesamtpolitisches Konzept, als Herstellen sozialer Gerechtigkeit, ver-

bunden mit dem schonenden Umgang mit natürlichen Ressourcen umschreiben (vgl. Hutter et al 2018).

Heute ist Nachhaltigkeit die wichtigste Regel, damit alle Menschen auf der Welt jetzt und in Zukunft gut leben können: Dem Begriff der Nachhaltigkeit liegt das veraltete Wort „Nachhalt“, das heißt etwas, das man für Notzeiten zurückhält, Rückhalt zugrunde (vgl. Duden, Etymologie „nachhaltig“). Wenn heute von Nachhaltigkeit gesprochen wird, so meint man damit zunächst, „es hält etwas länger“ oder man assoziiert oft mit Begriffen wie „ökologischer Fußabdruck“, „Bioprodukte“, „think global, buy local“, „Fairtrade“ und ähnlichem (vgl. Hauff von 2019; Pufé 2014).

Motive für nachhaltiges Handeln gibt es sicherlich unzählige. Nachhaltigkeit muss als ganzheitlicher Begriff betrachtet werden, der im Allgemeinen die Verantwortung in allen ökologischen und sozialen Bereichen umfasst, insbesondere bei Unternehmen, angereichert um eine umfassende ökonomische Verantwortung.

3. Die institutionellen Rahmenbedingungen nachhaltiger Entwicklung – 300 Jahre im Überblick

3.1. Allgemein

Die Entwicklung des reinen Begriffs der Nachhaltigkeit wird mehr und mehr zu einer Erörterung des Begriffs nachhaltiger Entwicklung, wobei die Umwelt im Mittelpunkt steht.

Das Prinzip der Nachhaltigkeit wurde letztlich vor mehr als 300 Jahren begründet. Der sächsische Professor und Oberforstmeister Hans Carl von Carlowitz (1645-1714) hat in seiner „Sylvicultura oeconomica“, dem ersten forstwirtschaftlichen Gesamtwerk im Jahre 1713, formuliert: „Es soll immer nur so viel Holz geschlagen werden, wie durch planmäßige Aufforstung durch Säen und Pflanzen wieder nachwachsen kann.“ Anlass war die übermäßige Waldvernichtung im 18. Jahrhundert, die umfassende Aufforstung notwendig machte, um die Waldbestände zu erhalten (Grober 2019 b; Hauff von/Kleine 2009, S. 3). Daraus lassen sich aber bereits wesentliche Aspekte der Nachhaltigkeit ableiten – die Langfristigkeit, die Sozialpflichtigkeit, die ökonomischen Aspekte und die Verantwortung (Schretzmann et al. 2006).

Außerhalb der rein ökologischen Betrachtungsweise spricht man vermehrt von Nachhaltigkeit (engl. Sustainability) in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts (vgl. Hohn 2016). Erster wesentlicher Meilenstein war die umfangreiche Studie des Club of Rome von 1972. Sie stellt das Dilemma dar, dass das steigende Bevölkerungswachstum die Nachfrage nach den begrenzt vorhandenen Ressourcen erhöht und prognostiziert die Folgen für Wirtschaft und Gesellschaft dieser vorhersehbaren Entwicklung (Hauff von/Kleine 2009, S. 3; vgl. auch Bauer 2008).

3.2. Global

Der nächste bedeutende Meilenstein der globalen politischen Auseinandersetzung mit dem Phänomen der nachhaltigen Entwicklung ist die Einsetzung der „Kommission für Umwelt und Entwicklung“ der UN (vgl. Hauff von/Kleine 2009, S. 6). Das Ergebnis ist der sogenannte Brundlandtbericht von 1987 mit dem Titel „Unsere gemeinsame Zukunft“. Der Kernsatz dieses Berichtes, der heute als Credo der nachhaltigen Entwicklung gilt, lautet:

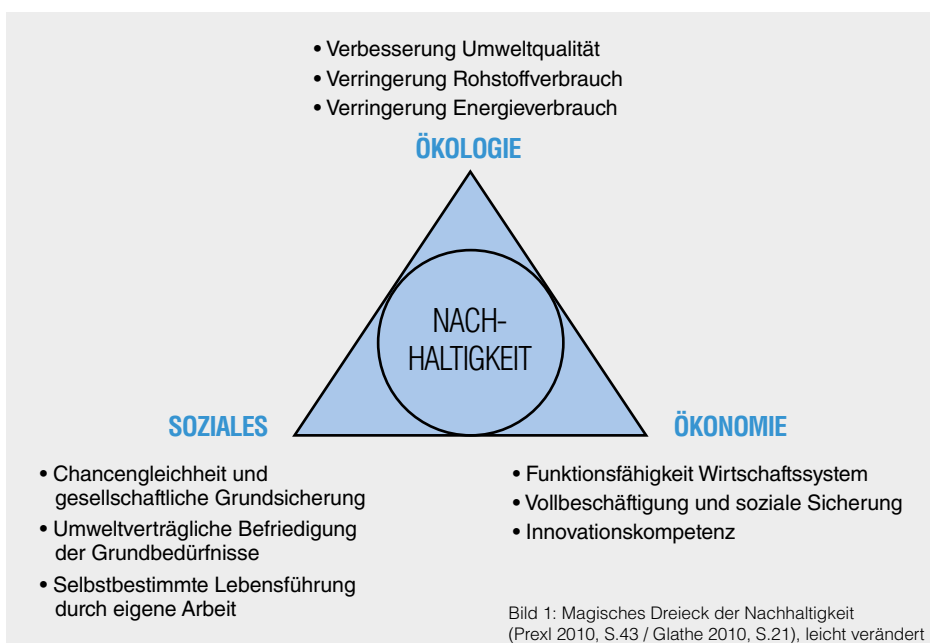
„Nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können.“

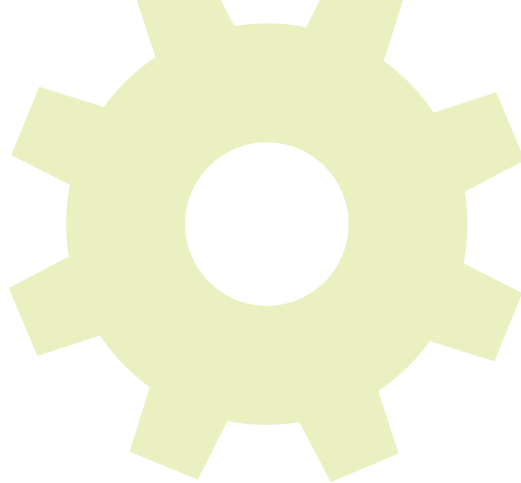
Auf zwei Aussagen kommt es dabei an:

- der Begriff Bedürfnisse, insbesondere die Grundbedürfnisse der Ärmsten der Welt, sollen Priorität haben.
- der Gedanke von Beschränkungen, die der Stand der Technologie und der sozialen Organisation auf die Fähigkeit der Umwelt ausübt, gegenwärtige und zukünftige Bedürfnisse zu befriedigen“ (BMU 2017b).

Der Bericht stellt nicht nur auf die Generationengerechtigkeit ab, sondern verweist auch auf die Abhängigkeiten zwischen ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekten (Hauff von/Kleine 2009, S. 40).

In diesem relativ allgemeinen gehaltenen Bericht, dem allerdings eine Leitbildfunktion zukommt, verpflichteten sich auf dem dritten Weltgipfel von Rio 1992, nach den ersten beiden in Stockholm 1972 und 1982 die 172 teilnehmenden Staaten, dieses Leitbild in ihre nationalen Strategien aufzunehmen. Das dort beschlossene „Aktionsprogramm 21“ enthält verschiedene Handlungsfelder, nämlich Stakeholder, Ziele und Umset-





zungsempfehlungen, und stellt somit eine Art globale Richtlinie nachhaltiger Entwicklung für alle Länder dar (vgl. Lexikon der Nachhaltigkeit 2019 und Spindler, o.J.).

Hinzuweisen ist weiterhin auf die Millennium Development Goals (Millenniums-Entwicklungsziele) von 2010 (No Excuse 2015), denen Sustainable Development Goals (Nachhaltige Entwicklungsziele) von 2015, der sogenannten Agenda 2030 folgten (BMZ 2015).



Bild 2: Quelle: BMZ (2015; vgl. hierzu econsense 2018)

Der Global Compact

Beim Global Compact handelt es sich um eine Vereinbarung der Vereinten Nationen (UN) von 1999. Ihm gehören mittlerweile mehr als 12.000 Unternehmen aus mehr als 120 Ländern an. Darunter sind auch mehr als 5000 mittlere und kleine Unternehmen. Zudem verfügt er über Netzwerke in circa 130 Ländern. Seine Mitgliedsunternehmen sollen:

- die internationalen Menschenrechte schützen, unterstützen und achten
- sich nicht an Menschenrechtsverletzungen mitschuldig machen

- die Vereinigungsfreiheit und das Recht auf Kollektivverhandlung wahren
- alle Formen der Zwangsarbeit beseitigen
- Kinderarbeit abschaffen
- gegen Diskriminierung bei der Anstellung und bei der Beschäftigung eintreten
- Umweltproblemen vorbeugen und solche vermeiden
- Verantwortungsbewusstsein für die Umwelt leben und erzeugen

- die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien fördern
- gegen Korruption, Erpressung und Bestechung eintreten.

(Global Compact 2019, <https://www.globalcompact.de/de/angebote/publikationen.php>).

Zahlreiche Regierungen, Gewerkschaften, UN-Organisationen sowie Nichtregierungsorganisationen unterstützen den Global Compact. Der Global Compact wird allerdings, insbesondere von Nichtregierungsorganisationen, kritisiert. Die Teilnahme sei zu einfach, die Standards beruhten auf Papieren, die einen allgemeinen Konsens bilden und seien daher ohnehin häufig bereits Teil der nationalen Rechtsprechung. Sanktionen und Kontrollen müssten nicht befürchtet werden, die Teilnahme am Global Compact könne von Trittbrettfahrern als Marketinginstrument missbraucht werden, was den guten Ruf des wertvollen Ansatzes beschädigt (BMZ 2015 und Heinrich-Böll-Stiftung 2008).

Die OECD-Leitsätze (Organization for Economic Cooperation and Development)

Im Unterschied zum Global Compact stellen die Leitsätze der OECD für multinationale Unternehmen den einzigen multilateral anerkannten Kodex dar, den Regierungen miteinander vereinbart haben. Es handelt sich dabei um Empfehlungen der Regierungen an multinationale Unternehmen, die in oder bei den der OECD angeschlossenen Ländern tätig sind. Wie beim Global Compact beziehen sich die Prinzipien und Standards auf Arbeit und Beschäftigung sowie auf die Beziehungen zwischen den Sozialpartnern und auf Menschenrechte, Umwelt, Offenlegung von Informationen, Be-

kämpfung von Korruption, Wettbewerb, Verbraucherinteressen, Wissenschaft, Technologie sowie Besteuerung. Die Umsetzung der OECD-Leitsätze wird durch die Einbeziehung von Regierungen, Unternehmen, Unternehmensverbänden sowie Gewerkschaften, anderen Arbeitnehmerorganisationen und Nichtregierungsorganisationen auf nationaler und internationaler Ebene überwacht. Der Global Compact und die OECD-Leitsätze stellen ergänzende globale Instrumente zur Förderung der Unternehmensverantwortung dar. Sie sind nicht als konkurrierende Alternativen zu begreifen. Beide basieren auf dem Prinzip der Selbstregulierung. Unterschiede lassen sich im Hinblick auf die Umsetzungs- und Durchsetzungsmechanismen erkennen. Dabei schneiden die OECD-Leitsätze im Ergebnis besser ab.

Die Grundsatzserklärung der IAO (Internationale Arbeitsorganisation)

Die dreigliedrige Grundsatzserklärung über multinationale Unternehmen und Sozialpolitik der IAO von 1977/2000 ist ein weiterer Referenzrahmen für die Unternehmen. Dabei handelt es sich um ein Instrument, das von Regierungen, Arbeitnehmer- und Arbeitgeberorganisationen gemeinsam verhandelt und verabschiedet worden ist und damit auf einem breiten Konsens basiert. Die Erklärung befasst sich, anders als die OECD-Leitsätze, ausschließlich mit sozialpolitischen Themen. Sie stellt lediglich eine unverbindliche Empfehlung dar.

Folgende Bereiche werden darin insbesondere angesprochen:

- Beschäftigungsfördernde Maßnahmen der in Entwicklungsländern operierenden multinationalen Unternehmen
- Prinzip der Chancengleichheit und

Gleichbehandlung bei der Auswahl der Beschäftigten

- Schaffung sicherer, stabiler Arbeitsplätze
- Notwendigkeit der Ausbildung der Arbeitnehmer des Gastlandes
- Angemessenheit des Entgelts, der Sozialleistungen und der Arbeitsbedingungen
- Achtung der Vereinigungsfreiheit und der Gewerkschaftsrechte.

Die Global Reporting Initiative

Die Idee hinter der „Global Reporting Initiative“ (GRI) ist, dass Berichte über ökonomische und soziale Leistungen von Unternehmen genauso selbstverständlich sind wie ihre finanziellen Berichte. Die GRI hat spezifische Richtlinien zum nachhaltigen Berichtswesen aufgestellt und den Unternehmen Anleitungen gegeben, wie über CSR-Aktivitäten am besten berichtet werden kann. Danach basiert die GRI-Berichterstattung auf elf Prinzipien, mit denen bezweckt wird, den Stakeholdern einerseits einen besseren Überblick und andererseits die Möglichkeit zum Vergleich der unterschiedlichen sozialen und ökologischen Einstellungen und Leistungen zu ermöglichen (Umweltpakt Bayern 2017).

Elf Prinzipien sollen danach die Berichterstattung prägen:

- Transparenz
- Einbeziehung der Stakeholder
- Überprüfbarkeit
- Vollständigkeit
- Relevanz
- Nachhaltigkeitskontext (Einbettung in einen ökologischen, ökonomischen und sozialen Kontext)
- Genauigkeit

- Neutralität
- Vergleichbarkeit
- Klarheit
- Aktualität

ISO 26000

In diesem Zusammenhang ist auf die seit 2009 in Kraft befindliche ISO Norm 26000 hinzuweisen:

ISO 26000 ist eine Norm, die definiert, was gesellschaftlich verantwortliches Handeln (Corporate Social Responsibility – CSR) ausmacht und Empfehlungen formuliert, wie CSR in einer Organisation implementiert werden sollte. In der Norm sollen bereits existierende Standards aus dem Bereich CSR (wie die Deklaration der Menschenrechte der Vereinten Nationen oder Kernarbeitsnormen der Internationalen Arbeitsorganisation ILO) nicht ersetzt, sondern unter einem Dach zusammengeführt werden.

ISO 26000 ist eine Norm, die nicht zertifizierbar ist. Sie stellt lediglich einen Leitfaden dar. Das bedeutet, dass Organisationen die Norm zu Rate ziehen können. Sie können sich jedoch nicht von Externen bestätigen lassen, dass ihr Verhalten mit den Empfehlungen der Norm übereinstimmt.

In der DIN ISO 26000 bilden sieben Kernthemen die Hauptbereiche gesellschaftlicher Verantwortung ab. Diese sind: (siehe Abbildung nächste Seite)

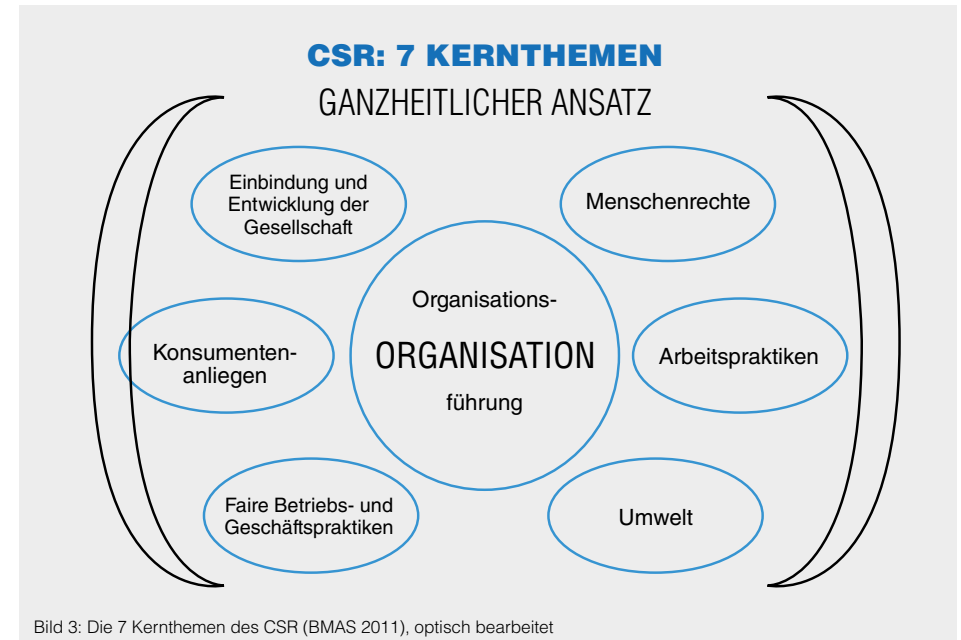
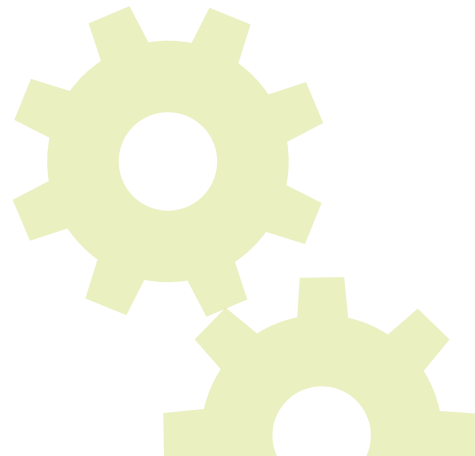


Bild 3: Die 7 Kernthemen des CSR (BMAS 2011), optisch bearbeitet

Kodizes

Eine wichtige Rolle im Zusammenhang mit CSR spielen zunehmend Branchen- und Unternehmenskodizes. Bei den Branchenkodizes handelt es sich um Regelwerke über soziale und ökologische Werte, auf die sich in der Regel die Vertreter eines Wirtschaftszweiges mit einer Branchengewerkschaft geeinigt haben. Es sind freiwillige Vereinbarungen, die die Unternehmen der Branche binden.

Weiter sind in diesem Zusammenhang die „International Framework Agreements“ (IFA) zu erwähnen. Diese haben das Ziel, eine weltweit gültige formelle Vereinbarung zwischen einer internationalen Branchengewerkschaft und einem international tätigen Unternehmen abzuschließen. Meist geht es dabei um die Einhaltung der Kernarbeitsnormen der IAO, die Zahlung angemessener Löhne, die Schaffung menschenwürdiger Arbeitsbedingungen und um den

Arbeits- und Gesundheitsschutz. Die Vereinbarungen gelten häufig nur im Unternehmen selbst, nicht aber – was unbedingt wünschenswert wäre – für die Betriebe in der Wertschöpfungskette (der sog. Supply Chain). Von Bedeutung sind im Zusammenhang mit der CSR auch Unternehmenskodizes. Dabei handelt es sich um Regeln, die sich Unternehmen selbst geben, um ihre ökologischen und sozialen Prinzipien und Werte im Unternehmen systematisch zu verankern (z.B. Codes of Conduct). Viele dieser Kodizes beziehen die Zulieferkette der Unternehmen mit ein. In zunehmendem Maße rücken die Zulieferketten ins öffentliche Interesse.

Unternehmenskodizes schließlich dienen dazu, die Einhaltung von Öko- und Sozialstandards zu einem systematischen Bestandteil ihrer Unternehmenspolitik zu machen. Ihnen widmet sich letztlich der Compliance Ansatz. Die Darstellung des institutionellen Rah-

mens, der CSR mittlerweile unterlegt ist, zeigt, dass es eine Vielzahl von Ansätzen gibt, die Unternehmen bezüglich ihres ökologischen und sozialen Verhaltens zu beachten haben und zum Teil auch unter Druck setzen. Der Kapitalmarkt orientiert sich in seinen Bewertungen zunehmend an der Erfüllung dieser Normen.

3.3. Europäisch

Der Übergang zu einer stärkeren nachhaltigen Strategie europäischen Handelns wurde mit der sogenannten Lissabon-Strategie im Jahre 2000 gelegt. Postuliert wurde, die EU bis 2010 „zum wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum der Welt zu machen – einem Wirtschaftsraum, der fähig ist, ein dauerhaftes Wirtschaftswachstum mit mehr und besseren Arbeitsplätzen und einen größeren sozialen Zusammenhalt“ zu erreichen. Der Europäische Rat erweiterte 2011 diese Strategie um den Aspekt der Umwelt (Vitols 2011, S. 23):

„Nachhaltige Entwicklung heißt, Umweltgesichtspunkte gleichberechtigt mit sozialen und wirtschaftlichen Gesichtspunkten zu berücksichtigen. Zukunftsfähig wirtschaften bedeutet also: Wir müssen unseren Kindern und Enkelkindern ein intaktes ökologisches, soziales und ökonomisches Gefüge hinterlassen. Das eine ist ohne das andere nicht zu haben.“ (Bildung für nachhaltige Entwicklung 2014).

Die EU-Kommission fasste die Ergebnisse in einer Mitteilung mit dem Titel „Nachhaltige Entwicklung in Europa für eine bessere Welt: Strategie der Europäischen Union für die nachhaltige Entwicklung“ zusammen (Kommission der Europäischen Union 2001). Wenig später veröffentlichte die Kommission das Grünbuch zu CSR mit dem Titel „Europäische Rahmenbedingungen für die

soziale Verantwortung von Unternehmen“ (Europäische Kommission 2001), das darauf aufbaut. Mit dem Grünbuch beabsichtigte die EU-Kommission, den sozialen Dialog über die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in dem genannten Kontext voranzutreiben und der europäischen Diskussion zu CSR im Rahmen der Lissabon-Strategie näherzukommen (Vitols 2011, S. 24f.):

„Mit dem CSR-Ansatz integrieren Unternehmen soziale und unternehmerische Belange in der Unternehmenstätigkeit und in den Beziehungen mit ihren Stakeholdern auf freiwilliger Basis.“ (Europäische Kommission, Grünbuch, Juli 2001)

Bei CSR geht es darum, die verschiedenen Stakeholder (auch die Umwelt selbst ist dabei ein Stakeholder) eines Unternehmens ethisch korrekt und verantwortungsvoll, also nach den Maßstäben einer zivilisierten Gesellschaft, zu behandeln. Stakeholder gibt es sowohl innerhalb als auch außerhalb eines Unternehmens. Soziale Verantwortung umfasst auch die ökonomische Verantwortung. Im weiteren Sinne bedeutet CSR, dass Unternehmen für die Erhöhung der Lebensqualität sorgen, ohne dass die Profitabilität des Unternehmens darunter leidet.

Mit „Eine neue EU-Strategie (2011-2014) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR)“ (Europäische Kommission KOM 2011, 681 eng.) entwickelt die EU-Kommission den Anwendungsbereich weiter, indem sie CSR als „die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft“ umschreibt (Europäische Kommission 2011).

Schließlich ist auf das „Konzept der EU für nachhaltige Entwicklung“ hinzuweisen, mit dem die EU-Kommission die Agenda 2030 der Vereinten Nationen

für nachhaltige Entwicklung gemeinsam mit ihren Mitgliedstaaten umzusetzen gedenkt (EU-Kommission 2016).

Im Oktober 2014 hat die Europäische Union die „Richtlinie zur Offenlegung von nichtfinanziellen Informationen“ verabschiedet (EU 2014). Ziel der Berichtspflicht ist es, europaweit ein verantwortungsbewusstes Handeln von kapitalmarktorientierten Unternehmen sowie Banken und Versicherungen zu fördern. Die Berichterstattung soll die Kernbestandteile der nicht-finanziellen Aspekte abdecken, die für die Unternehmen auch für eigene interne Steuerungselemente wichtig sind:

- Umwelt-, Sozial- und Arbeitnehmerbelange
- Achtung der Menschenrechte
- Bekämpfung von Korruption und Bestechung

3.4. National

Bundesebene

Dabei ist zunächst auf einen Bericht der Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages von 1994 (Deutscher Bundestag 1994) hinzuweisen, dessen wesentliches Ergebnis wie folgt lautete:

„Mit dem Leitbild einer nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung wird ein Entwicklungskonzept beschrieben, das den durch die bisherige Wirtschafts- und Lebensweise in den Industrieländern verursachten ökologischen Problemen und den Bedürfnissen in den Entwicklungsländern unter Berücksichtigung der Interessen künftiger Generationen gleichermaßen Rechnung trägt.“

(Deutscher Bundestag 1994, S. 30 sowie Spindler, S. 9 ff.).

Fortgeschrieben wurden diese Ergebnisse in dem Bericht der Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt ...“ in der 13. Legislaturperiode (Deutscher Bundestag 1998).

Die nationale Nachhaltigkeitsstrategie „Perspektiven für Deutschland“ wird stetig weiterentwickelt (Bundesregierung (2019). Kern der Strategie sind vier Leitlinien: Generationengerechtigkeit, Lebensqualität, sozialer Zusammenhalt und internationale Verantwortung. Zur Weiterentwicklung zählt auch die Umsetzung der Strategie in der politischen Entscheidungsfindung sowie im alltäglichen Handeln der Bundesregierung. Damit ist eine nachhaltige Entwicklung sowohl Leitlinie des Regierungshandelns als auch in den Bereichen öffentliche Beschaffung und bei Dienstreisen (BMU 2014; vgl. hierzu Michelsen 2017).

Die Umsetzung der UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte erfolgte 2016 mit dem Nationalen Aktionsplan für Wirtschaft und Menschenrechte, mit dem die Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten aufgefordert wurden, auf freiwilliger Basis die UN-Leitprinzipien in ihre Managementprozesse einzubauen (Bundesregierung 2016).

Ein wichtiger Schritt auf dem Weg zur Berichtspflicht von Unternehmen war der vom Rat für Nachhaltige Entwicklung (RNE) 2011 beschlossene Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK). Er ist ein international anwendungsfähiger Berichtsstandard für Nachhaltigkeitsaspekte (RNE 2019a m.w.N. und 2020, vgl. auch den Leitfaden zum deutschen Nachhaltigkeitskodex 2019 (DNK (2019a) und die DNK Datenbank DNK (2019b)).

Der RNE verfolgt das Ziel, den Nachhaltigkeitsgedanken in der Wirtschaft voranzubringen. Unternehmen tragen hierbei aufgrund ihrer Wirkungen je nach

Tiefe der Liefer- und Produktionsketten eine große Verantwortung. Besondere Herausforderungen ergeben sich beispielsweise aus der Globalisierung, in deren Folge sich die Lieferbeziehungen zwischen Unternehmen weltweit vernetzt haben. Daher beschäftigt sich der Nachhaltigkeitsrat seit 2006 mit dem Konzept ‚Corporate Social Responsibility (CSR)‘ und definierte es im Kontext der mittelstandsgeprägten Wirtschaft in Deutschland als ‚unternehmerische Verantwortung für eine nachhaltige Entwicklung die ungeachtet verschiedener Hierarchieebenen und Rechtsformen gilt‘ (RNE 2019).

Ein Gremium ist in diesem Zusammenhang jedenfalls zu erwähnen: Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE). Entwicklung ist dann nachhaltig, wenn Menschen weltweit, gegenwärtig und in Zukunft, würdig leben und ihre Bedürfnisse und Talente unter Berücksichtigung planetarer Grenzen entfalten können. Eine solche gesellschaftliche Transformation erfordert starke Institutionen, partizipative Entscheidungen und Konfliktlösungen, Wissen, Technologien sowie neue Verhaltensmuster (vgl. zur Bedeutung von Bildung für nachhaltige Entwicklung Michelsen/Fischer 2019).

BNE befähigt Menschen zu einem zukunftsfähigen Denken und Handeln. Dabei stehen verschiedene Fragen im Vordergrund, zum Beispiel: Wie beeinflussen meine Entscheidungen Menschen nachfolgender Generationen in meiner Kommune oder in anderen Erdteilen? Welche Auswirkungen hat es beispielsweise, wie ich konsumiere, welche Fortbewegungsmittel ich nutze oder welche und wie viel Energie ich verbrauche? Welche globalen Mechanismen führen zu Konflikten, Terror und Flucht? Was können wir gegen Armut tun? BNE ermöglicht es allen Menschen, die Auswirkungen des eigenen Handelns

auf die Welt zu verstehen und verantwortungsvolle, nachhaltige Entscheidungen zu treffen (BNE 2019).

Das Land Hessen als Beispiel

Die Nachhaltigkeitsstrategie des Landes Hessen orientiert sich an den Standards des Bundes und den Sustainable Development Goals der UN. Sie wird als gemeinsame Plattform von Politik, Verwaltung, Wirtschaft und Gesellschaft verstanden. Dabei legt das Land Hessen großen Wert auf den Dialog aller an der Strategie beteiligten Akteure. Ein Schwerpunkt der Aktivitäten liegt auf dem Gebiet des Klimaschutzes (vgl. Bertelsmann Stiftung 2014, S. 72ff.). Anfang 2019 wurde unter dem Dach der Nachhaltigkeitsstrategie darüber hinaus als Wirtschaftsinitiative das Hessische Bündnis für Nachhaltigkeit (HBN) begründet. Leitgedanke dieser Initiative ist es, die Etablierung von Nachhaltigkeit entlang der gesamten Wertschöpfungskette bei hessischen Unternehmen zu unterstützen. Dabei sollen nicht nur einzelne Aspekte nachhaltigen unternehmerischen Handelns betrachtet werden, sondern ein ganzheitliches nachhaltiges Wirtschaften soll in den Fokus rücken. Ein Steuerungskreis erarbeitet momentan Zielsetzung, Themen, Angebote und Organisationsstruktur der Wirtschaftsinitiative (vgl. Nachhaltigkeit Hessen 2019).

4. Die Nachhaltigkeit in der Wirtschaft

Wie bereits ausgeführt, steht die Wirtschaft im Mittelpunkt bei der Umsetzung der Prinzipien von Nachhaltigkeit und der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen. Spätestens seit dem Erscheinen des Grünbuchs zu CSR sind verstärkte Bemühungen der Wirtschaft im nationalen und internationalen Kontext zu verzeichnen, die oben genannten Standards zu erfüllen und ihr unternehmerisches Handeln

danach auszurichten. Auch um den Klimawandel, der Armut und weiteren Problemen entgegenzuwirken, müssen sich Unternehmen vermehrt um schonende Ressourcennutzung bemühen und Gerechtigkeitsprinzipien berücksichtigen (Rogall 2013, S. 135). Folgender Grundsatz ist hierbei zu beachten:

„Gewinnerzielung ist nicht unmoralisch, sondern Teil der unternehmerischen Verantwortung. Es geht nicht um mehr oder weniger Gewinn, sondern um die Art und Weise, wie dieser erzielt wird.“ (IHK Nürnberg 2012, vgl. auch Grunwald/Kopfmüller 2012, S. 183 f.)

Dies spiegelt sich in den drei Säulen der unternehmerischen Verantwortung (Ökonomie, Ökologie, Soziales – zunehmend wird die gesellschaftliche Verantwortung als eigenständiges viertes Handlungsfeld hinzugefügt) wider. Der Grundsatz zeichnet den Weg vom sogenannten reinen Shareholder-Value-Denken zum Stakeholder-Dialog auf, bei dem die Interessen aller Akteure, intern wie extern, angemessen zu berücksichtigen sind. Diesen Paradigmenwechsel haben mittlerweile etliche US-amerikanische Großunternehmen vollzogen (vgl. Wenzel und Zöttl 2019). Auch der größte private Vermögensverwalter der Welt, Blackrock, will seine Geldanlagen künftig mehr am Klimaschutz ausrichten (vgl. dazu Kaufmann 2020). Dabei ist oft zu beobachten, dass sich das Verständnis von Nachhaltigkeit im Allgemeinen von nachhaltiger Unternehmensführung und von gesellschaftlicher Verantwortung unterscheidet, je nachdem, ob es sich um ein Industrie- oder Dienstleistungsunternehmen handelt, in welcher Branche es tätig ist und ob es sich um ein eher großes oder kleines Unternehmen handelt. Dieses unterschiedliche Grundverständnis beruht auch oft auf der Kultur des Herkunftslandes

des Unternehmens. Familiengeführte Unternehmen weisen häufig eine andere Werteorientierung auf. Zu beachten ist auch, dass der interkulturelle Aspekt beim Verständnis und der Handhabung der Materie eine Rolle spielt.

Was motiviert Unternehmen, gesellschaftliche Verantwortung (CSR) zu übernehmen und ihr unternehmerisches Handeln nachhaltig zu gestalten? Dazu gehören insbesondere:

- Risikomanagement zur Vorbeugung von Imageverlust, Krisen und Konflikten
- Erhalt der gesellschaftlichen sogenannten „License to act“ oder „License to operate“
- Ethische Motive
- Qualitätssteigerung durch ökologische und soziale Standards
- Steigerung der Innovation
- Effizienter Ressourceneinsatz
- Investorenbindung
- Zugang zu Finanzinstrumenten
- Kundenbindung
- Interessen der Verbraucher
- Erleichterter Marktzugang
- Sogenanntes „Employer Branding“, das Unternehmen als Arbeitgeber bei der Suche nach Mitarbeitern und die Bindung vorhandener Beschäftigter

(vgl. zum „Geschäftsmodell Nachhaltigkeit“ Ahrend 2016 und zu Handlungsfeldern nachhaltiger Unternehmensführung Schellinger et al 2019 und Rat für Nachhaltige Entwicklung 2017).

Die Motive nachhaltiger Unternehmensführung richten sich nach der Branche und auch nach der Größe des Unternehmens. Meist kommen mehrere Gründe zusammen (GIZ 2011, S. 7).

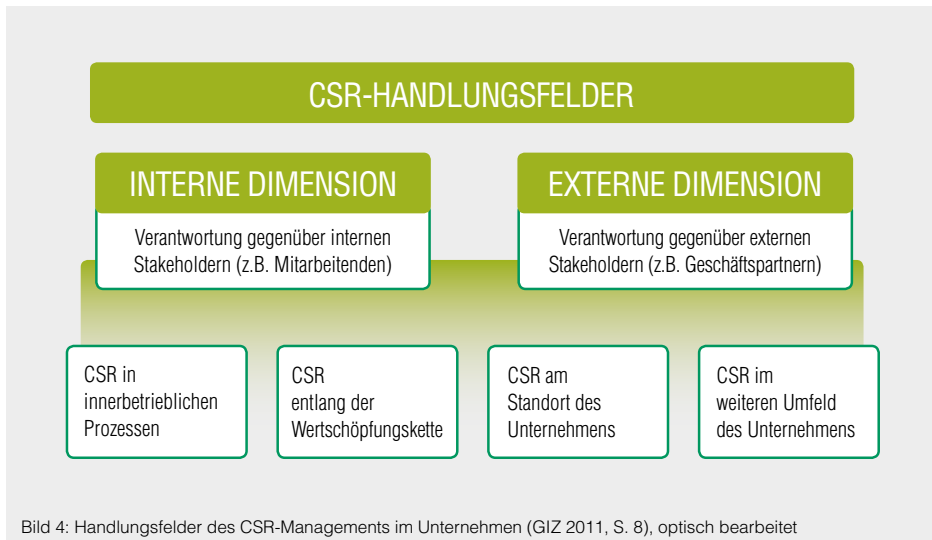


Bild 4: Handlungsfelder des CSR-Managements im Unternehmen (GIZ 2011, S. 8), optisch bearbeitet

4.1. Großunternehmen (ausgewählte Aspekte)

Großunternehmen verfügen mittlerweile größtenteils über Nachhaltigkeitsmanagementsysteme. Das bedeutet zum Beispiel, dass man Nachhaltigkeitsbeauftragte (bzw. CSR-Manager) schafft, die sich in jedem Geschäftsbereich mit der Thematik befassen und dass Nachhaltigkeitsteams gebildet werden, die sich mit verschiedenen Themenbereichen der Nachhaltigkeit beschäftigen und sie miteinander koordinieren. Ein Nachhaltigkeitsoffice ist für die Erarbeitung einer Nachhaltigkeitsstrategie, der Vorbereitung des Nachhaltigkeitsberichts und den Stakeholder-Dialog zuständig. Schließlich berichtet ein Nachhaltigkeitsboard, das die Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens entwickelt, direkt an den Vorstand (Mayer 2017, S. 71).

Die oben dargestellten globalen, europäischen und nationalen Standards finden grundsätzlich in nahezu allen, insbesondere international tätigen Unternehmen, Anwendung. Die Berichte

der Unternehmen beziehen sich auch auf diese. Das betrifft auch die ISO Norm 26000, die allerdings nur einen nicht zertifizierbaren Leitfadens darstellt. Trotzdem orientieren sich zunehmend Unternehmen an dieser Norm.

Die Richtlinie zur Offenlegung von nichtfinanziellen Informationen (EU 2014) wurde 2016 in deutsches Recht durch Änderungen/Ergänzungen im HGB umgesetzt, mit der eine Erweiterung der Lageberichterstattung um nichtfinanzielle Informationen erweitert wurde (§§ 289c, 289d HGB). Der Berichtspflicht unterliegen große kapitalmarktorientierte Kapitalgesellschaften (§ 289b HGB), haftungsbeschränkte Personengesellschaften (§§ 264a, 289b HGB), Europäische Aktiengesellschaften sowie Genossenschaften, sofern sie im Jahresdurchschnitt mehr als 500 Mitarbeiter beschäftigen. Auch Kreditinstitute und Versicherungen mit mehr als 500 Beschäftigten fallen darunter.

Die Mindestinhalte der Erklärung beziehungsweise des Berichts gibt § 289c

HGB vor. Die Erklärung oder der Bericht muss Angaben zu Umwelt-, Sozial- und Arbeitnehmerbelangen sowie zur Achtung der Menschenrechte und zur Bekämpfung von Korruption und Bestechung enthalten. Eine erste Untersuchung zeigt, dass in der Reihenfolge Arbeitnehmerbelange (99%), Bekämpfung von Korruption und Bestechung (95%) und Umweltbelange (94%) berichtet wird (Hobelsberger/Lautermann 2019, S.104).

Die nichtfinanziellen Informationen sind grundsätzlich in den Lagebericht aufzunehmen. Verstöße gegen die Berichtspflicht werden sanktioniert (vgl. hierzu Braun (2020), Deutscher Investor Relations Verband und Institut für Wirtschaftsprüfer (jeweils 2017)).

Zunehmend wird diskutiert, ob es notwendig ist, ein Lieferkettengesetz zu schaffen. Bei der Umsetzung der Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte von 2016 (Bundesregierung 2016) wurde vom Prinzip der Freiwilligkeit der Unternehmen ausgegangen. Anders in Frankreich: Dort werden große nationale Unternehmen dazu verpflichtet, bei ihren Auslandsgeschäften menschenrechtliche Sorgfaltspflichten einzuhalten, wobei auch ein Sanktionskatalog vorhanden ist. Auch in anderen Ländern gibt es diesbezügliche Regelungen beziehungsweise sind diese in Vorbereitung (Dohmen 2020; vgl. auch Grabosch, R./ Scheper, C. 2015).

Allerdings wurde in Deutschland die Freiwilligkeit an eine Bedingung geknüpft: Bis 2020 soll die Hälfte aller deutschen Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten freiwillig menschenrechtliche Sorgfaltspflichten bei ihren Lieferanten in aller Welt umsetzen und diese nachweislich in ihre Managementprozesse einbauen. Betroffen hiervon sind etwa 7200 Unternehmen. Bei einer Befragung von 3300 Unternehmen im Jahre 2019 erfüllten erst 20

Prozent der befragten Unternehmen laut eigener Einschätzung diese Vorgaben. Deshalb wird aktuell nicht nur im politischen Raum, sondern auch in Unternehmen postuliert, dass freiwillige Regelungen offenbar nicht ausreichen und deshalb eine gesetzliche Regelung erforderlich sei (vgl. BMU 2017a, s. auch Germanwatch & Misereor 2020; vgl. zur Bedeutung von Fairtrade auch von Hauff 2019; vgl. weiterführend und exemplarisch: Leitfaden Nachhaltiges Lieferkettenmanagement in der mittelständischen Unternehmen der chemischen Industrie 2018).

4.2. Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) (ausgewählte Aspekte)

Zu unterscheiden sind dabei Kleinunternehmen mit weniger als zehn Mitarbeitern und einem Jahresumsatz oder einer Jahresbilanzsumme von höchstens zwei Millionen Euro, Kleinunternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten und einem Umsatz oder einer Bilanzsumme von höchstens zehn Millionen Euro und mittlere Unternehmen, die weniger als 250 Personen beschäftigen und einen Jahresumsatz von höchstens 50 Millionen Euro oder eine Jahresbilanzsumme von höchstens 43 Millionen Euro aufweisen. Die Unternehmen dürfen jedoch nicht zu 25 Prozent oder mehr im Besitz eines anderen Unternehmens stehen, das die vorgenannten Kriterien nicht erfüllt (KfW 2016).

Kleine und mittlere Unternehmen machten 2017 in Deutschland 99,3 Prozent, in Hessen 2015 99,5 Prozent (vgl. Hessisches Ministerium für Wirtschaft 2018) aller Unternehmen aus, davon sind 80,4 Prozent Kleinst-, 15,9 Prozent Klein- und 3 Prozent mittlere Unternehmen. Etwa 60 Prozent aller Berufstätigen sind bei KMU beschäftigt. Großunternehmen hingegen bilden lediglich 0,7 Prozent aller Unternehmen und beschäftigen

40 Prozent aller Berufstätigen. Sie erwirtschaften allerdings 67 Prozent des Gesamtumsatzes aller deutschen Unternehmen (Statistisches Bundesamt 2019). Nicht zuletzt auf Grund des Anteils von KMU an der Gesamtzahl der Unternehmen kommt dem Nachhaltigkeitsengagement dieser Gruppe eine große Bedeutung zu (Morsing/Perrini 2009, S. 2).

Obwohl die Notwendigkeit nachhaltiger Unternehmensführung in Teilen der KMU noch nicht wirklich angekommen zu sein scheint, zeigt das durchgeführte Projekt – und das deckt sich mit etlichen Studien zu diesem Thema –, dass bei diesen Unternehmen eine bestimmte Werteorientierung zu beobachten ist.

Das liegt auch daran, dass viele KMU inhabergeführte Unternehmen sind, oder dass zwischen Eigentümer und Geschäftsführung eine enge Beziehung besteht. Das fördert oft den Gestaltungswillen, Veränderungen lassen sich informeller und schneller verwirklichen. Die Beschäftigten von der veränderten Strategie und der Umsetzung der erforderlichen Maßnahmen zu überzeugen, fällt erheblich leichter, zumal die Mitarbeitenden in KMU oft auch einen stärkeren Bezug zu ihrem Arbeitgeber haben.

KMU sind häufig in ihrer Region verwurzelt, was zu einer besonderen Beziehung zwischen ihnen und der lokalen Gemeinschaft führt (Lüth/Welzel 2007, S. 148). Ihre Produkte und Dienstleis-

tungen, ihr Umgang mit ihren Beschäftigten, Kunden, Lieferanten und der Umwelt stehen zunehmend im Fokus der Öffentlichkeit. Reputationsvorteile lassen sich nur dann erzielen, wenn das Unternehmen diesbezüglich gut aufgestellt ist.

Schließlich nehmen mittelständische Unternehmen, das betrifft insbesondere auch das Handwerk, im wirtschaftlichen Geschehen eine bestimmte Position ein: Sie sind häufig Zulieferer großer Unternehmen, aber gleichzeitig Einkäufer von Ressourcen und Rohmaterial, also Teil der Lieferkette ihrer Kunden. Sind große Unternehmen verpflichtet, über nichtfinanzielle Aspekte ihres unternehmerischen Handelns zu berichten, so sind KMU wichtige Akteure in deren Wertschöpfungskette. Sie werden zunehmend gebeten und verpflichtet, ihre Lieferketten offenzulegen (vgl. auch die Leitlinie Hessen, Hessisches Ministerium für Wirtschaft 2019).

Zum anderen sind ihre Kunden Verbraucher, deren Vorstellungen die ihnen angebotenen Waren und Dienstleistungen zu genügen haben. Dabei ist der Unternehmer möglicherweise auch in der Pflicht, den Kunden auf Nachhaltigkeitsaspekte seiner Bestellung hinzuweisen und von ökologisch und sozial besseren Produkten oder Dienstleistungen zu überzeugen.

Maßnahmen zur ökologischen, ökonomischen und sozialen Nachhaltigkeit können in kleinen und mittleren Unternehmen meist einfach und kosteneffizient ergriffen werden. Ein Nachhaltigkeitsmanagement wie bei großen Unternehmen, das diese Maßnahmen im Unternehmen zu einer eigenen Unternehmensstrategie führt, ist weder komplex noch erfordert sie einen großen Aufwand. KMU weisen besonders gute Voraussetzungen auf, ihrer allge-

meinen und unternehmensspezifischen Verantwortung nachzukommen; sie sind überschaubar, innovativ und flexibel (vgl. dazu Bayerisches Landesamt für Umwelt 2016).

5. Die Nachhaltigkeit in der Gesellschaft (insbesondere der Verbraucher)

(vgl. zum nachhaltigen Konsum Fischer/ Hauff von 2019; Müller E. 2005)

Ein entscheidendes Motiv für nachhaltige Unternehmensführung stellt die zunehmende Sensibilität der Gesellschaft gegenüber den Unternehmen und ihren Produkten dar (s. z.B. die Diskussion der Aktivitäten von Siemens in Australien). Zum anderen ist das Nachfrageverhalten des Konsumenten ein gewichtiger Grund, Geschäftsmodelle ökologisch und sozial zu verbessern. Zunehmend wird nachhaltiges Verhalten zu einer Frage der Wettbewerbsfähigkeit. Das betrifft nicht nur die Qualität der Produkte und/oder der Dienstleistungen dem Konsumenten gegenüber, sondern zunehmend auch das Ansehen als Arbeitgeber. Nicht nur generationenbedingt müssen sich Unternehmen als „gute“ Arbeitgeber präsentieren, zum einen, um ihre Mitarbeiter/innen zu halten und zum anderen, um Beschäftigte zu rekrutieren. Dieser Druck der Öffentlichkeit, nicht zuletzt durch soziale Medien und Nichtregierungsorganisationen initiiert, stellt Unternehmen oft vor ständig neue Probleme. Nachhaltigkeit im Unternehmen ist ein dynamischer Prozess, dem es sich in jeder Größe und in jeder Branche zu stellen gilt.

Unter Konsumenten steigt vor allem das Umwelt- und Sozialbewusstsein. Der sogenannte Lifestyle of Health and Sustainability (LoHaS) findet immer mehr Anhänger (s. Schulz, 2008).



„Beim Kauf von Produkten ist es mir wichtig, dass das jeweilige Unternehmen sozial und ökologisch verantwortlich handelt.“

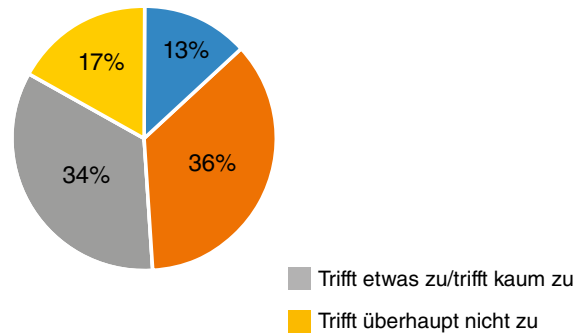


Bild 6: Einfluss der unternehmerischen Nachhaltigkeit auf Kaufentscheidungen, in Anlehnung an: Arbeitsgemeinschaft Verbrauchs- und Medienanalyse (2019), optisch bearbeitet

Die einfache Maxime des Durchschnittsverbrauchers lautet auch heute noch:

„Gute Qualität, schnelle Lieferung und möglichst billig.“

Die Öffentlichkeit, insbesondere der Verbraucher, fordert allerdings zunehmend von Unternehmen Nachhaltigkeit. Das heißt, der Verbraucher hinterfragt diese Maxime unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten, wobei diese individuell unterschiedlich sein mögen. Dies gilt nicht nur in der Konsumgüterindustrie, nicht nur im Dienstleistungssektor, sondern zunehmend in der weiterverarbeitenden Industrie und im Handwerk. Der Verbraucher legt vermehrt Wert auf Transparenz in der Wertschöpfungskette, was für ihn die Qualität des Endproduktes wesentlich mitbestimmt. Im Dienstleistungsbereich spielen für den Konsumenten soziale Aspekte bei der Erbringung der Leistung zunehmend eine Rolle. Beim Handwerk, das regional wichtig ist, sind sowohl die Reputation des Unternehmens als auch

die Qualität seiner Dienstleistung von großer Bedeutung. Zusätzlich kommt es mehr und mehr auf die Qualität der verwendeten Materialien, die ökologische Aufstellung des Betriebes sowie das interne und externe soziale Engagement an.

6. Künftige Herausforderungen nachhaltiger Entwicklung

Nicht erst der Klimawandel, nicht erst die „Wir haben nur einen Planeten“-Diskussionen stellen Politik, Unternehmen und Gesellschaft vor große Herausforderungen (vgl. hierzu Welzer/Wiegandt 2011). Ein flammender Appell des Weltwirtschaftsforums bringt es auf den Punkt: Es fordert eine sofortige Zusammenarbeit von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft im Kampf gegen den Klimawandel (Koch 2020).

Ein letztlich doch loses Netz transnationaler Abkommen, das nur bedingt rechtlich verbindliche Regelungen enthält, bedarf einer grundlegenden Reform der politischen Kräfte, um den globalen Problemen des Klimawandels

und dessen Folgen Herr zu werden. Auf europäischer Ebene sind rechtliche Rahmenbedingungen und finanzielle Anreize erforderlich, um zumindest die nachhaltige Entwicklung voranzubringen.

Auf nationaler Ebene sind beachtliche Anstrengungen sowohl auf Bundes- als auch auf Landesebene ersichtlich, oft jedoch gibt es rechtliche und administrative Hindernisse, die einer schnelleren und besseren Umsetzung nachhaltiger Projekte entgegenstehen.

Insbesondere Kommunen nehmen die Herausforderungen nachhaltiger Entwicklung an. Eine Vielzahl von Städten und Gemeinden betreibt erfolgreich innovative Projekte, die der Nachhaltigkeit dienen. Dies wird beispielsweise bei der Stadt Darmstadt deutlich, wo in Kooperation mit den vorhandenen Hochschulen nicht nur die Digitalisierung an sich vorangetrieben wird, sondern dies unter besonderer Berücksichtigung einer guten nachhaltigen Entwicklung in der Stadt und deren Umland geschieht. So gehört das Car-Sharing-Angebot in Darmstadt bundesweit zu den besten. Dabei kooperieren das städtische Verkehrsunternehmen HEAG und der Car-Sharing-Anbieter mit der Stadtwirtschaft, der Stadtverwaltung und den örtlichen Hochschulen (Frankfurter Rundschau v. 22.1.2020, S. F11). Dies ist ein Beispiel, wie digitale und nachhaltige Entwicklung miteinander in Einklang gebracht werden können.

Ein weiteres Beispiel ist die Gemeinde Alsbach-Hähnlein. Dort hat das Kommunalparlament im Januar 2020 einstimmig einen „Kommunalen Klimaschutz- und Nachhaltigkeitsaktionsplan“ beschlossen. Er beinhaltet Beiträge insbesondere zur Energiewende, zur Verkehrswende und zur Agrarwende (vgl. Darmstädter Echo v. 23.1.2020, S. 19).

In diesem Zusammenhang muss die große Verantwortung der öffentlichen Hand, insbesondere bei der Beschaffung von Waren und Dienstleistungen, erwähnt werden. Ebenso wie Unternehmen muss der Staat, dessen Beschaffungsvolumen das von Unternehmen übersteigt, auf eine „saubere“ Lieferkette sowohl im ökologischen wie im sozialen Sinne achten und auch Kontrollmechanismen verbessern. Natürlich steht die Wirtschaft vor großen Herausforderungen, gilt es doch unter primärer Berücksichtigung ökonomischer Aspekte ihr Geschäftsmodell mit den ökologischen, sozialen und gesellschaftlichen Anforderungen in Einklang zu bringen (vgl. hierzu Dettling 2019).

Solange Unternehmen, die nicht in Nachhaltigkeit investieren, möglicherweise Wettbewerbsvorteile gegenüber nachhaltig wirtschaftenden Unternehmen haben, ist die Motivation, nachhaltig zu wirtschaften, zumindest nicht übermäßig groß. Deshalb bedarf es alenthalben eines Umdenkens und einer Umorientierung. Das gilt vor allem für die Politik, die global „an einem Strang ziehen“ muss. Das gilt für die europäische und nationale Politik, die entsprechende Rahmenbedingungen und verpflichtende Regeln für nachhaltige Entwicklung sowohl gegenüber den Unternehmen als auch der Gesellschaft schaffen muss. Dazu sind Anreizsysteme erforderlich und keine restriktiven Regeln. Dazu ist aber auch Bildung erforderlich – das Verhalten der Menschen wird dann Nachhaltigkeitskriterien entsprechen und den Druck auf Unternehmen erhöhen, wenn sie sich der Herausforderung bewusst werden und das geforderte Verhalten nicht als Rückschritt und Bürde empfinden.

Schließlich erfordert Nachhaltigkeit natürlich ein weitgehendes Umdenken in der Gesellschaft. Die Verinnerlichung

der Nachhaltigkeit in unser tägliches Handeln stellt uns alle vor große Probleme. Die Herausforderung besteht darin, den Bürger von der Notwendigkeit zu überzeugen, ihm Handlungsalternativen aufzuzeigen, die nicht nur in Verzicht bestehen, sondern für ihn eine akzeptable Alternative darstellen. Dies erfordert sowohl ein verbessertes Bildungsangebot als auch ein verstärktes Engagement von Politik und Unternehmen.

7. Fazit

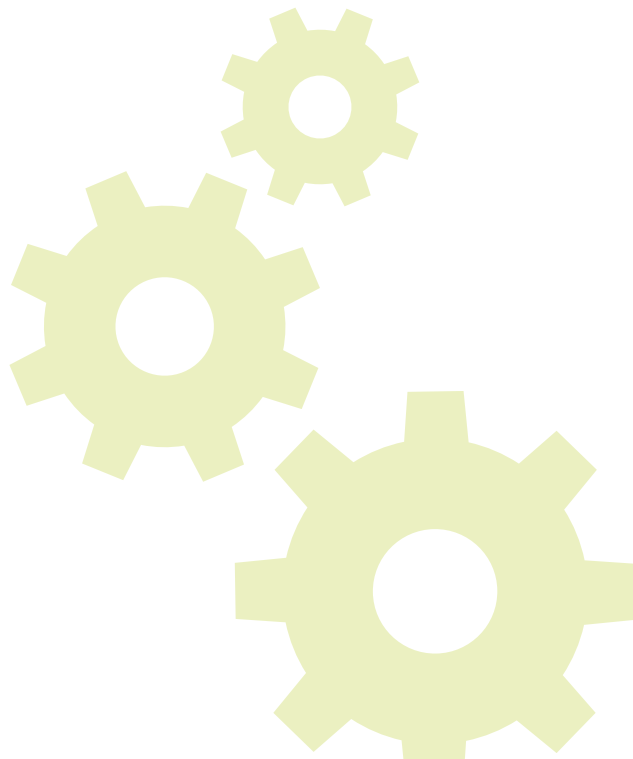
Nachhaltigkeit fordert Politik, Wirtschaft und Gesellschaft gleichermaßen. Eine nachhaltige Entwicklung gelingt nur in enger Kooperation der drei Akteursgruppen. Die Realität zeigt allerdings, dass sowohl auf globaler als auch auf nationaler Ebene teilweise ein anderes Verständnis und andere Herangehensweisen eine effektive nachhaltige Entwicklung stark behindern und dass das Misstrauen zwischen den Parteien groß ist.

Trotz internationaler und nationaler Abkommen und Standards zeigt sich, dass das Erreichen formulierter Ziele mühselig und oft ganz oder in den geplanten Zeitfenstern unmöglich ist. In der Politik fehlt es oft am Willen, an einem Strang zu ziehen, was das Schaffen einheitlicher und bindender institutioneller Vorgaben erschwert oder verhindert. Unternehmen haben allerdings in großem Umfang erkannt, dass nachhaltige Geschäftsmodelle und das Tragen gesellschaftlicher Verantwortung nicht nur für die Reputation, sondern auch für die Wettbewerbsfähigkeit von großer Bedeutung sind. Gefragt sind Transparenz und Wahrhaftigkeit, „Green Washing“ wird von der Gesellschaft zunehmend schnell erkannt.

Die Gesellschaft weltweit wird sich mehr und mehr bewusst, nicht erst durch den für jeden spürbaren Klimawandel, dass

nur nachhaltiges Handeln sowohl die eigene Situation des Bürgers als auch die Bedingungen in seinem Umfeld zumindest erhält.

Eine wichtige Rolle kommt dabei den KMU zu, die den Großteil der Wirtschaftsleistungen erbringen, die regional fest verwurzelt sind und die gute Beziehungen zu den lokalen Gemeinschaften haben. Ihr gesellschaftliches Engagement, in welcher Form auch immer, und ihr unternehmerischer Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung stellen einen wichtigen Baustein bei der Bewältigung der Probleme dieses Jahrzehnts dar.



Quellenverzeichnis und weiterführende Literatur

- Ahrend, K.-M.** (2016), *Geschäftsmodell Nachhaltigkeit*, Berlin/Heidelberg 2016
- Alexander, Mathias** (2020), *neue Standards für Bilanzen*, FAZ v. 28.2.2020
<https://www.faz.net/aktuell/rhein-main/wirtschaft/frankfurter-initiative-setzt-neue-standards-fuer-bilanzen-16655232.html>
- Arbeitsgemeinschaft Verbrauchs- und Medienanalyse** (2019), *Bevölkerung in Deutschland nach Einstellung zur Aussage „Beim Kauf von Produkten ist es mir wichtig, dass das jeweilige Unternehmen sozial und ökologisch verantwortlich handelt“* <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/182042/umfrage/kaufkriterium--soziale-verantwortung-oeologische-verantwortung/> (6.1.2020)
- Bassam, A./Jastram, S./Meyer, K.** (2005), *Corporate Social Responsibility. Eine Begriffsklärung*, Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik 2005, S. 231-236
- Bauer, S.** (2008), *Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung*, Informationen zur politischen Bildung, Heft 287 <http://www.bpb.de/izpb/8983/leitbild-der-nachhaltigen-entwicklung?p=all> (24.1.2020)
- Bayerisches Landesamt für Umwelt** (2016), *Vom Umweltmanagement zum Nachhaltigkeitsmanagement. Gute Gründe für ein Nachhaltigkeitsmanagement in KMU* https://www.umweltpakt.bayern.de/download/online-tool_nachhaltigkeit/leitfaden_gruende_nhm.pdf
- Bayerisches Staatsministerium für Arbeit, Soziales, Familie und Integration** (2017), *Unternehmenserfolg durch wertebasierte Unternehmensführung*, München 2017
- Bertelsmann Stiftung** (2016), *Leitfaden zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex*, Gütersloh 2016
- Bertelsmann Stiftung** (2016), *Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen angesichts neuer Herausforderungen und Megatrends*, Gütersloh 2016
- Bertelsmann Stiftung** (2014), *Gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen*, Gütersloh 2014
- Bertelsmann Stiftung** (2014), *Nachhaltigkeitsstrategien erfolgreich entwickeln. Strategien für eine nachhaltige Zukunft in Deutschland, Europa und der Welt*, Gütersloh 2014, Bundesland Hessen, S. 72ff
- Bertelsmann Stiftung** (2014), *Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand*, Gütersloh 2014
- Binder, U.** (2013), *Nachhaltige Unternehmensführung*, Freiburg/München 2013
- Bley, N./Veit, H./Orlans, W.** (2015), *CSR aus der Sicht der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer*, Acht/Weinheim 2015
- Braun, S.** (2020), *Damit unsere Welt ein Zuhause bleibt. Nachhaltigkeitsberichterstattung. Entwicklungen zwischen Formalisierung und neuen Formen*, forum Nachhaltig Wirtschaften, 1/2020, S. 48-51
- Büchner, L.M.** (2012), *Corporate Social Responsibility from a Global, European and Corporate Perspective. Corporate and Sustainable Governance*, Eurolimes 13/2012, S. 25-35
- Büchner, L.M.** (2010), *Der Nachhaltigkeit verpflichtet, der Betriebsrat 2/2010*, S. 18-21
- Büchner, L.M.** (2009), *Der Nachhaltigkeit verpflichtet, der Betriebsrat 12/2009*, S. 18-20
- Bildung für nachhaltige Entwicklung** (2019)

- <https://www.bne-portal.de/de/einstieg/was-ist-bne> (28.12.2019)
- Bildung für nachhaltige Entwicklung (Hrsg.)** (2014), *Was ist Nachhaltigkeit?*, <http://www.bne-portal.de/was-ist-bne/grundlagen/nachhaltigkeitsbegriff> (27.12.2019)
- Blühdorn, I. et al.** (2020), *Nachhaltige Nichtnachhaltigkeit. Warum die ökologische Transformation der Gesellschaft nicht stattfindet*, Bielefeld 2020
- Corsten, H./Roth, S.** (2012), *Nachhaltigkeit als integriertes Konzept*, Berlin 2012
- Binder, Ursula** (2013), *Nachhaltige Unternehmensführung. Radikale Strategien für intelligentes, zukunftsfähiges Wirtschaften*, Freiburg 2013
- BMAS (Bundesministerium für Arbeit und Soziales)** (2019), *Unternehmenswerte, CSR in Deutschland* <https://www.csr-in-deutschland.de/DE/Startseite/start.html>
- BMAS (Bundesministerium für Arbeit und Soziales)** (2011), *Die DIN Norm 26000, Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen* <https://www.bmas.de/DE/Service/Medien/Publikationen/a395-csr-din-26000.html>
- BMU (Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit)** (2017a), *Schritt für Schritt zum nachhaltigen Lieferkettenmanagement, Praxisleitfaden für Unternehmen*, Berlin 2017
- BMU (Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit)** (2017b), *Nachhaltige Entwicklung als Handlungsauftrag* <https://www.bmu.de/themen/nachhaltigkeit-internationales/nachhaltige-entwicklung/strategie-und-umsetzung/nachhaltigkeit-als-handlungsauftrag/> (24.1.2020)
- BMU (Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit)** (2014), *Was ist Nachhaltigkeit?* <https://www.bmu.de/themen/nachhaltigkeit-internationales/nachhaltige-entwicklung/was-ist-nachhaltige-entwicklung/#c10707> (21.1.2020)
- BMZ (Bundesministerium für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung)** (2015), *Ziele für nachhaltige Entwicklung m.v.N.*, http://www.bmz.de/de/themen/2030_agenda/index.html (27.12.2019)
- BMZ (Bundesministerium für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung)** (2010), *Die Millenniums-Entwicklungsziele* http://www.bmz.de/de/themen/2030_agenda/historie/MDGs_2015/index.html (28.12.2019)
- Bundesregierung** (2019), *Die Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie* <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/nachhaltigkeitspolitik/eine-strategie-begleitet-uns/die-deutsche-nachhaltigkeitsstrategie> (28.12.2019)
- Bundesregierung** (2016), *Nationaler Aktionsplan. Umsetzung der VN Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte 2016-2020* <https://www.ecosia.org/search?q=aktionsplan+menschenrechte&t=7bd2fd0> (2.1.2020)
- Bundesvereinigung Deutscher Arbeitgeberverbände (BDA)** (2011), *Internationale Aspekte von Corporate Social Responsibility (CSR) – Praxishinweise für Unternehmen*, 2. Aufl., Berlin 2011
- Dämon, K.** (2016), *Nachhaltige Unternehmen sind erfolgreicher*,

- Wirtschaftswoche v. 4.6.2016
<https://www.wiwo.de/erfolg/management/nachhaltigkeit-nachhaltige-unternehmen-sind-erfolgreicher/13826034.html> (14.1.2020)
- Detting, D.** (2019), Was kommt nach CSR? Der Megatrend Neo-Ökologie führt zu einer neuen Nachhaltigkeitsbewegung, Jahrbuch Nachhaltigkeit 2019, Regensburg 2019, S. 91-99
- Deutscher Bundestag** (1994), Die Industriegesellschaft gestaltet Perspektiven für einen nachhaltigen Umgang mit Stoff- und Materialströmen: Bericht der Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt – Bewertungskriterien und Perspektiven für umweltverträgliche Stoffkreisläufe in der Industriegesellschaft“ des 12. Deutschen Bundestages, Bonn 1994; s. auch BT-Drs. 12/8260 v. 12.7.1994
- Deutscher Bundestag** (1998), Bericht der Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt – Ziele und Rahmenbedingungen einer nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung“, BT-Drs. 13/11200 v. 26.6.1998
- Deutscher Investor Relations Verband** (2017), Nachhaltigkeitsberichterstattung kapitalmarkt-orientierter Unternehmen, DIRK-IR-Guide, Band XIV, Frankfurt/M. 2017
https://www.dirk.org/dirk_webseite/static/uploads/170511_DIRK-IR-Guide_Nachhaltigkeit_Webseite.pdf (15.2.2020)
- Deutscher Nachhaltigkeitskodex (DNK)** (2019a), Leitfaden zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex 2019
<https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de-DE/Home/Services/Dokumente> (20.2.2020)
- Deutscher Nachhaltigkeitskodex (DNK)** (2019b), Die DNK Datenbank
<https://datenbank2.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/Profile/CompanyProfile/7308/de/2018/dnk> (20.2.2020)
- Deutsches Global Compact Netzwerk (DGCN)** (2020), Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte, 3. Aufl., Berlin 2020
- Dohmen, C.** (2020), Schluss mit freiwillig? Deutschland will das Lieferkettengesetz 2020 auf die europäische Agenda setzen, Süddeutsche Zeitung v. 9.1.2020, S. 21
- Dombret, A.** (2020), Nachhaltigkeit wird zum Megathema der Finanzindustrie, Handelsblatt v. 2.3.2020, S. 47
- econsense** (2018), Taking on Sustainable Development in Germany, A business view on the UN Development Goals (SDG)
<https://econsense.de/digitaletransformation/> (24.1.2020)
- Englert, M./Ternès, A. (Hrsg.)** (2019), Nachhaltiges Management. Nachhaltigkeit als exzellentes Management-ansatz entwickeln. Berlin 2019
- Europäischer Gewerkschaftsbund** (2014), EGB-Toolkit für Corporate Social Responsibility (CSR)
https://www.etuc.org/sites/default/files/publication/files/brochure_tool_kit_csr_de.pdf (3.1.2020)
- Europäische Kommission** (2016), Konzept der EU für nachhaltige Entwicklung
https://ec.europa.eu/info/strategy/international-strategies/sustainable-development-goals/eu-approach-sustainable-development_de#documents, (2.1.2020)
- Europäische Kommission** (2011), Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen. Eine neue EU-Strategie (2011-2014) für die soziale Verantwortung von Unternehmen (CSR), Brüssel KOM (2011) 681 endg.
- Europäische Kommission (Hrsg.)** (2001), Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung von Unternehmen. Grünbuch. KOM (2001) 366 endg. Brüssel 2001)
- Europäische Union** (2014), Richtlinie des Europäischen Parlaments und des Rates vom 22.10.2014 (2014/95/EU) zur Änderung der Richtlinie 2013/34/EU
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/HTML/?uri=CELEX:32014L0095&from=DE#d1e310-1-1> (3.1.2020)
- Fischer, D./ Hauff von, M.** (2019), Nachhaltiger Konsum, Hessische Zentrale für politische Bildung, Schriftenreihe Nachhaltigkeit, Heft 3, 2. Aufl. Wiesbaden 2019
- Friedrich Ebert Stiftung** (2013), Nachhaltiges Wirtschaften im Mittelstand. Möglichkeiten zur Steigerung der Ressourceneffizienz in kleinen und mittleren Unternehmen, WISO Diskurs, Berlin 2013
- Germanwatch & Misereor** (2020), Globale Agrarwirtschaft und Menschenrechte, Bericht 2020
<https://www.germanwatch.org/de/17692> (16.1.2020)
- GIZ (Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit)** (2011), Corporate Social Responsibility und internationale Zusammenarbeit, Eschborn 2011
- Glathe, C.** (2010), Kommunikation von Nachhaltigkeit im Fernsehen und Web 2.0, Wiesbaden 2010
- Global Compact, Netzwerk Deutschland** (2019), Die 10 Prinzipien des Global Compact
https://www.globalcompact.de/de/ueber-uns/dgcn-ungc.php?navid=539859539859#anchor_037ef816_Accordion-1-Publikationen-zum-Thema (2.1.2020)
- Grabosch, R., Schieper, Ch.** (2015) Die menschenrechtlichen Sorgfaltspflichten von Unternehmen. Politische und rechtliche Gestaltungsansätze, Studie, Berlin 2015 library.fes.de/pdf-files/iez/11623-20150925.pdf (6.1.2020)
- Grober, Ulrich** (2019a), Vom Wert der Nachhaltigkeit. Traditionen und Visionen einer Leitidee. Schriftenreihe Nachhaltigkeit Heft 4. Hessische Landeszentrale für politische Bildung; 2. Aufl. Wiesbaden 2019, S. 16 ff.
- Grober, Ulrich** (2019b), Vom Wert der Nachhaltigkeit. Traditionen und Visionen einer Leitidee. Schriftenreihe Nachhaltigkeit Heft 4. Hessische Landeszentrale für politische Bildung; 2. Aufl. Wiesbaden 2019, S. 26 ff.
- Grothe, A. (Hrsg.)** (2013), Nachhaltiges Wirtschaften für KMU: Ansätze zur Implementierung von Nachhaltigkeitsaspekten, München 2013
- Grunwald, A., Kopfmüller, J.** (2012), Nachhaltigkeit. Eine Einführung, 2. Aufl., Frankfurt am Main 2012
- Günther, E./Ruter, R. (Hrsg.)** (2012), Grundsätze nachhaltiger Unternehmensführung. Erfolg durch verantwortungsvolles Management, Berlin 2012
- Hamm, B./Scheper, C.** (2014/2015), Wirtschaft und Menschenrechtsarbeit, in: Kirchmeier, F./Krennerich, M., (Hrsg.), Handbuch für Menschenrechte, S. 326-351
<http://handbuchmenschenrechte.fes.de/themen/internationale-menschenrechtsarbeit/wirtschaft-und-menschenrechte.html> (2.1.2020)
- Hardtke, A.** (2009), ISO 26000 oder die Normung gesellschaftlicher Verantwortung, DZI Spendenalmanach 2009
- Hauff von, M.** (2019), Fair Trade. Ein Konzept nachhaltiger Entwicklung. Hessische Zentrale für politische Bildung, Schriftenreihe Nachhaltigkeit, Heft 1, 2. Aufl. Wiesbaden 2019
- Hauff von, M.** (2015), Wachstum. Die Kontroverse um nachhaltiges Wachstum, Forum h/z, Wiesbaden 2015
- Hauff von, M.** (2011), Nachhaltigkeit – ein Erfolgsfaktor für mittelständische Unternehmen, in: Friedrich Ebert Stiftung, WISO Diskurs, Berlin Juli 2011
- Hauff von, M./Kleine, A.** (2009), Nachhaltigkeit Entwicklung. Grundlagen und Umsetzung, München 2009
- Heinrich-Böll-Stiftung** (2008), Freiwilligkeit und ihre Grenzen
<https://www.boell.de/de/navigation/struktur-2456.html> (18.1.2020)
- Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Landesentwicklung** (2019), Leitlinien zur Entwicklungszusammenarbeit der Hessischen Landesregierung, 4.6. Unternehmen mehr für Entwicklungszusammenarbeit sensibilisieren
- Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Landesentwicklung** (2018), Hessischer Mittelstandsbericht 2018, S. 11ff.
- Hobelsberger, C./Lautermann, C.** (2019), Wenn die Pflicht zur Kür wird: Befunde und Beobachtungen nach dem ersten Zyklus der CSR-Berichtspflicht in Deutschland, Jahrbuch Nachhaltigkeit, Regensburg 2019, S. 100-107
- Hoffmann, J. et al.** (2015), Nachhaltigkeit im Wettbewerb verankern, Friedrich-Ebert-Stiftung WISO Diskurs, Juni 2015
- Hohn, E.** (2016), Nachhaltigkeit. Psychologie der Werte, in: Frey, D. (Hrsg.) Psychologie der Werte, Berlin/Heidelberg 2016, S. 103-115
- Hutter, C.P./Blessing, K., Köthe, R.** (2017), Grundkurs Nachhaltigkeit, Handbuch für Einsteiger und Fortgeschrittene, 2. Aufl., München 2017
- Industrie- und Handelskammer Nürnberg** (2012), Corporate Social Responsibility. Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen von A-Z, Nürnberg 2012
- Institut für Wirtschaftsprüfer** (2017), Zukunft der Berichterstattung Nachhaltigkeit, IWP-Positionspapier Düsseldorf 2017
<https://www.idw.de/blob/101498/30d545b52d2fcc5d71a-71035b8336a70/down-positionspapier-csr-data.pdf> (19.1.2020)
- Internationale Arbeitsorganisation Berlin** (2019), ILO Arbeits- und Sozialstandards. Der Charakter der ILO Arbeits- und Sozialstandards,
<http://www.ilo.org/berlin/arbeits-und-standards/lang--de/index.htm#banner> (2.1.2020)
- Jaeger-Erben, M./Hofmann, F.** (2019), Kreislaufwirtschaft – ein Ausweg aus der sozial-ökologischen Krise, Hessische Zentrale für politische Bildung, Schriftenreihe Nachhaltigkeit, Heft 6, Wiesbaden 2019
- Jonker, J. et al.** (2011), Corporate Social Responsibility und nachhaltige Entwicklung. Einführung, Strategie und Glossar, Berlin 2011
- Kaufmann, S.** (2020), Wenn es sich lohnt, Frankfurter Rundschau v. 22.1.2020, S. 16
- Koch, J.** (2020), Klimawandel als größtes Risiko, Frankfurter Rundschau v. 16.1.2020, S. 12
- Kommission der europäischen Gemeinschaften (Hrsg.)** (2011), Mitteilung der Kommission. Nachhaltige Entwicklung in Europa für eine bessere Welt. Strategie der Europäischen Union für die nachhaltige Entwicklung. Vorschlag der Kommission für den Rat in Göteborg. KOM (2011) 681 endg.
- Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW)** (2016), KMU Definition
<https://www.ecosia.org/search?q=was+sind+kmu&tt=7bd2fd0f> (12.1.2020)
- Lexikon der Nachhaltigkeit** (2019), Brundtland Bericht, https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/brundtland_report_563.htm (23.12.2019)
- Lexikon der Nachhaltigkeit** (2019), Weltgipfel Rio de Janeiro.
https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/weltgipfel_rio_de_janeiro_1992_539.htm (23.12.2019)
- Liermann, N.** (2013), Normierte Umweltmanagement- und Energiemanagementsysteme in KMU: Nachhaltigkeitsmanagement für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) - Einführung der DIN ISO 14001 und DIN EN 16001, AV Akademiker Verlag, Riga 2013
- Lüth, A./Welzel, C.** (2007), Vom engagierten Unternehmer zum Verantwortungspartner – CSR im deutschen Mittelstand, Umwelt-Wirtschafts-Forum, Vol. 15, Nr. 3, S. 148-154
- Maschke, M./Zimmer, R.** (2013), CSR - Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, Frankfurt/M. 2013
- Mayer, K.** (2017), Nachhaltige Unternehmensführung. Nachschlagewerk zur Umsetzung von CSR in Unternehmen. Wiesbaden 2017
- Meyer, J.A. (Hrsg.)** (2011), Nachhaltigkeit in kleinen und mittleren Unternehmen. Jahrbuch der KMU-Forschung und Praxis, München 2011
- Michelsen, G.** (2017), Die Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie – Wegweiser für eine Politik der Nachhaltigkeit? Hessische Zentrale für Politische Bildung, Forum h/z, 2. Aufl. Wiesbaden 2017
- Michelsen, G./Fischer, D.** (2019), Bildung für nachhaltige Entwicklung. Schriftenreihe Nachhaltigkeit Heft 2, Hessische Landeszentrale für politische Bildung, Wiesbaden 2019
- Morsing, M./Perrini, F.**, CSR in SME: do SMEs matter for the CSR agenda? Business Ethics Vol. 18, issue 1 2009
- Müller, E.** (2005), Nachhaltiger Konsum aus der Sicht der Verbraucher,
https://www.upj.de/fileadmin/user_upload/MAIN-dateien/Themen/Debatte/edda_mueller_nach... (15.5.2020)
- Müller, J.** (2019), 22 Tipps, die Ihr Unternehmen grüner machen, Impulse Akademie,
<https://www.impulse.de/management/unternehmensfuehrung/nachhaltigkeit-unternehmen/7378865.html> (29.1.2020)
- Nachhaltigkeitsstrategie Hessen** (2019), Schwerpunkt Wirtschaftsinitiative
<https://www.hessen-nachhaltig.de/de/wirtschaftsinitiative.html> (28.1.2020)
- No Excuse** (2015), Die Millenniums-Entwicklungsziele
<http://www.un-kampagne.de/index-11305.php> (27.12.2019)
- Papst Franziskus** (2015), Enzyklika Laudato Si'; Über die Sorge für das gemeinsame Haus, Vatikan 2015
http://www.vatican.va/content/francesco/de/encyclicals/documents/papa-francesco_20150524_enciclica-laudato-si.html (23.1.2020)

- Prexl, A.** (2010), Nachhaltiges Wirtschaften: Begriffsdiskussion, Business Case, Managementtools und die Rolle der Public Relations, in: Prexl, A. (Hrsg.): *Nachhaltigkeit kommunizieren – nachhaltig kommunizieren. Analyse des Potenzials der Public Relations für eine nachhaltige Unternehmens- und Gesellschaftsentwicklung*, Wiesbaden 2010, S. 37-132
- Pufé, I.** (2017), *Nachhaltigkeit*, Stuttgart 2017
- Pufé, I.** (2014), Was ist Nachhaltigkeit? Dimensionen und Chancen, APuZ 31-32/2014
<http://www.bpb.de/apuz/188663/was-ist-nachhaltigkeit-dimensionen-und-chancen> (20.1.2020)
- Rat für Nachhaltige Entwicklung** (2020), *Deutscher Nachhaltigkeitskodex. Glossar*
<https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/Home/Services/Glossar> (22.2.2020)
- Rat für Nachhaltige Entwicklung** (2019 a), *Deutscher Nachhaltigkeitskodex (DNK)*
<https://www.nachhaltigkeitsrat.de/projekte/deutscher-nachhaltigkeitskodex/> (28.12.2019)
- Rat für Nachhaltige Entwicklung** (2019 b), *Der Nationale Kodex für Wirtschaft und Menschenrechte*
<https://www.ecosia.org/search?q=aktionsplan+menschenrechte&t=7bd2fd0> (2.1.2020)
- Rat für Nachhaltige Entwicklung** (2019), *Leitfaden zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex. Orientierungshilfe für mittelständische Unternehmen*, Berlin 2019
- Rat für Nachhaltige Entwicklung** (2017), *Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex. Maßstab für nachhaltiges Wirtschaften*, 4. Aufl. 2017
https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de-DE/Documents/PDFs/Sustainability-Code/DNK_Broschuere_2017.aspx (22.2.2020)
- Rogall, H.** (2013), *Nachhaltige Ökonomie*, in: Rogall, H., *Volkswirtschaft für Sozialwissenschaftler*, 2. Aufl. 2013, S. 123-143
- Schellinger, J./Bechthold, F./Tokarski, K.O.** (2019), *Nachhaltige Unternehmensführung: Leitprinzip und Handlungsfelder*, in: Tokarski, K.O./Schellinger, J./Berchtold, P. (Hrsg.), *Nachhaltige Unternehmensführung – Herausforderungen und Beispiele aus der Praxis*, Wiesbaden 2019, S. 1-11
- Schneider, A./Schumpeter, R. (Hrsg.)** (2015), *Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis*, 2. Aufl. Berlin/Heidelberg 2015
- Schretzmann, R. et al.** (2006), *Wald mit Zukunft. Nachhaltige Forstwirtschaft in Deutschland*. Bonn. aid-heft 1478/2006, S. 69
- Schulz, N. (2008), *Megatrend Nachhaltigkeit. Marktpotentiale von LoHaS & Co.*
<https://www.uni-hohenheim.de/fileadmin/einrichtungen/balance/PDF/Megatrend> (18.1.2020)
- Spindler, E. (o.J.)**, *Geschichte der Nachhaltigkeit. Vom Werken und Wirken eines beliebten Begriffes.*
<https://www.nachhaltigkeit.info/media/1326279587phpeJPvC.pdf>, S. 5-9 m.w.N. (2.1.2020)
- Statistisches Bundesamt** (2019), *Anteile kleiner und mittlerer Unternehmen an ausgewählten Merkmalen 2017 nach Größenklassen in Prozent*
<http://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/Kleine-Unternehmen-Mittlere-Unternehmen/Tabellen/wirtschaftsabschnitte.html> (21.1.2020)
- Steinmeier, M./Stich, M.** (2015), *Nachhaltigkeitsberichtserstattung in Deutschland – in puncto assurance alles andere als „weltmeisterlich“*, *Die Wirtschaftsprüfer* 9/2015, S.413 ff.
- Umweltpakt Bayern** (2017), *Global Reporting Initiative – Eine Übersicht*
<https://www.umweltpakt.bayern.de/nachhaltigkeit/fachwissen/327/global-reporting-initiative-eine-uebersicht> (24.1.2020)
- upj** (2020), *CC & CSR Glossar*
<https://www.upj.de/Glossar.glossar.0.html> (04.05.2020)
- Verband der chemischen Industrie et al. (Hrsg.)** (2018), *Leitfaden Nachhaltiges Lieferkettenmanagement in den mittelständischen Unternehmen der chemischen Industrie*, Frankfurt/Hannover/Wiesbaden 2018
- Vereinte Nationen** (2015), *Transformation unserer Welt: die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung, Entwurf des Ergebnisdokuments des Gipfeltreffens der Vereinten Nationen der Post-2015-Entwicklungsagenda*, A/RES/69/315, zitiert nach *Bildung für nachhaltige Entwicklung*, <https://www.bne-portal.de/de/einstieg/was-ist-bne> (27.12.2019)
- Vitols, K.** (2011), *Nachhaltigkeit – Unternehmensverantwortung – Mitbestimmung. Ein Literaturbericht zur Debatte über CSR*, Berlin 2011
- Welzer, H./Wiegandt, K. (Hrsg.)** (2011), *Perspektiven einer nachhaltigen Entwicklung: Wie sieht die Welt im Jahr 2050 aus? Szenarien zur Nachhaltigkeit*, Frankfurt/M. 2011
- Wenzel, F.-T.** (2019), *Werte für die Gesellschaft schaffen*, *Frankfurter Rundschau* v. 21.8.2019, S. 13
- Wiegandt, Klaus (2016), *Mut zur Nachhaltigkeit. 12 Wege in die Zukunft*, Frankfurt/M. 2016
- Zöttl, I.** (2019), *US-Konzerne verabschieden sich vom Aktionärs-Mantra*, *Spiegel* vom 20.8.2019
<https://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/usa-abschied-vom-shareholder-value-was-steckt-hinter-dem-vorstoss-a-1282746.html> (13.1.2020)
- ZIRP** (Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz) (2013), *Nachhaltigkeit in der Wertschöpfungskette, Impuls Das Magazin der ZIRP*, Mainz 2013