



# 1 Relevanz, Ziele und Aufbau der Arbeit

## 1.1 Relevanz der Themenstellung

Seit den Aufzeichnungen von 1960 ist das weltweite BIP bis zum Jahr 2018 von 1,372 auf 84,74 Billionen US-Dollar (USD) angestiegen, wobei der Wert allein in den letzten zehn Jahren um ca. 20 Billionen USD gewachsen ist. Dies spiegelt die dynamische Entwicklung der Weltwirtschaft wider. Technologische Entwicklungen, der Abbau von Handelshemmnissen und die Öffnung von Märkten haben zu beschleunigtem Wachstum geführt.<sup>1</sup> Im gleichen Zeitraum hat sich die Weltbevölkerung von 3,03 Mrd. auf 7,65 Mrd. Menschen mehr als verdoppelt.<sup>2</sup> Einhergehend mit dem Bevölkerungs- und dem Wirtschaftswachstum sind auch zahlreiche Probleme und Herausforderungen für Mensch und Umwelt entstanden. Die durch die erhöhte Bevölkerungszahl vermehrte Konsumnachfrage sowie die technologischen Weiterentwicklungen haben in vielen Bereichen zu immer kürzeren Produktlebenszyklen beigetragen.<sup>3</sup> In der Folge entstehen größere Umweltbelastungen bei der Herstellung, dem Transport und auch durch die Entsorgung der Produkte. Wie der GEO-6-Report der Vereinten Nationen zeigt, führt dies zu einer zunehmenden Verschmutzung von Land, Wasser und Luft, was die Lebensräume von Mensch und Tier gefährdet.<sup>4</sup> Als Treiber der Weltwirtschaft kommt Unternehmen in diesem Zusammenhang eine große Bedeutung zu, da diese die Menschen als Arbeitgeber, als Kunden ihrer Produkte sowie als gesellschaftlicher Faktor direkt beeinflussen und damit entsprechende Verantwortung für deren Wohl(-stand) haben.

Wie die nachfolgenden Beispiele zeigen, gelingt es Unternehmen dabei nicht immer, diesem Anspruch gerecht zu werden. Das Unternehmen SHELL wollte 1995 den schwimmenden Öltank „Brent Spar“ durch Versenkung im Meer entsorgen. Aufgrund massiver Proteste, die von GREENPEACE initiiert wurden, kam es u. a. in Deutschland zu Kundenboykotten, welche den Konzern letztlich dazu bewogen haben, die Plattform an Land zu entsorgen.<sup>5</sup> 2010 explodierte die Ölplattform „Deepwater Horizon“ des Energiekonzerns BP im Golf von Mexiko, wobei elf Menschen ums Leben kamen und die größte Umweltkatastrophe in der Geschichte der USA verursacht wurde. Die Schadensersatzzahlungen beliefen sich laut HANDELSBLATT auf 44 Mrd.

---

<sup>1</sup> Vgl. WORLD BANK, 2017; STATISTA, 2018, S. 8.

<sup>2</sup> Vgl. STATISTA, 2019.

<sup>3</sup> Vgl. BRUNDAGE, M. P. et al., 2018, S. 877 ff.

<sup>4</sup> Vgl. UN ENVIRONMENT, 2019.

<sup>5</sup> Vgl. DER SPIEGEL, 1995, S. 22 ff.; DIE WELT, 1995.



Dollar.<sup>6</sup> Das Technologieunternehmen APPLE stand aufgrund der schlechten Arbeitsbedingungen bei seinen Zulieferern FOXCONN und PEGATRON stark in der öffentlichen Kritik.<sup>7</sup> Ähnliche Vorwürfe betreffen auch Unternehmen aus der Textilindustrie, welche häufig aus Gründen der Lohnpolitik, mangelnder Arbeitssicherheit und Kinderarbeit in die Schlagzeilen geraten.<sup>8</sup> Eines der aktuellsten Beispiele in Deutschland stellt die Manipulation einer Software zur Messung von Abgaswerten bei Dieselfahrzeugen durch die VOLKSWAGEN AG sowie weiterer Automobilhersteller dar.<sup>9</sup> Der Konzern sieht sich daher nicht nur mit der Kritik von Kunden<sup>10</sup> konfrontiert, sondern muss ebenfalls mit Schadensersatzklagen rechnen.<sup>11</sup> Die angeführten Beispiele verdeutlichen, dass Unternehmen unabhängig von ihrer Branche durch ihre umweltschädigenden Handlungen oder soziale Faktoren in den Fokus der Öffentlichkeit geraten können und dies auch negative finanzielle Folgen für Unternehmen haben kann.<sup>12</sup>

*“We cannot solve our problems with the same thinking we used when we created them.”  
Albert Einstein*

Anknüpfend an das Zitat<sup>13</sup> von ALBERT EINSTEIN ist es in den letzten Jahren aufgrund der entstandenen ökologischen und sozialen Probleme zu einer verstärkten Nachhaltigkeitsdebatte<sup>14</sup> gekommen, was sich anhand mehrerer Ebenen verdeutlichen lässt.

Auf politischer Ebene konnten durch verschiedene Konferenzen, wie der Weltklimakonferenz 2015 in Paris, gewisse Rahmenbedingungen geschaffen werden, welche den globalen Ausstoß von Emissionen begrenzen sollen. Dies führt dazu, dass Unternehmen durch verschiedene gesetzliche Regulierungen zu einer Reduzierung ihrer Schadstoffausstöße gezwungen sind. Allerdings zeigen aktuelle Diskussionen in Deutschland, dass die bisherigen Beschlüsse noch nicht den gewünschten Effekt auf die Klima- und Umweltziele haben und Unternehmen bspw.

---

<sup>6</sup> Vgl. HANDELSBLATT, 2016.

<sup>7</sup> Vgl. GRINSTED, D., 2011; MAYER-KUCKUK; F., 2010.

<sup>8</sup> Vgl. O'KEEFE, K., 2014.

<sup>9</sup> Für eine Chronologie der Entwicklung sei verwiesen auf: MDR, 2019.

<sup>10</sup> In der vorliegenden Arbeit werden stets beide Geschlechter adressiert. Aus Gründen der Lesbarkeit wird auf die Nennung beider Formen verzichtet.

<sup>11</sup> Vgl. SEIWERT, M. et al., 2016.

<sup>12</sup> Dies bezieht sich auf die möglichen finanziellen Einbußen durch Strafzahlungen oder verringerte Kundennachfrage. Damit einhergehend ist dies nicht gleichzusetzen mit einem negativen Finanzergebnis.

<sup>13</sup> Dieses Zitat wird ALBERT EINSTEIN zugeschrieben und basiert auf seiner 1946 getroffenen Einschätzung zur Gefahr von Atomwaffen, NEW YORK TIMES, 1946, S. 11.

<sup>14</sup> Eine Herleitung und Definition des Begriffes „Nachhaltigkeit“ wird detailliert im zweiten Kapitel vorgenommen, wobei insbesondere in Kapitel 2.2.2.4 die begriffliche Differenzierung im Rahmen der vorliegenden Arbeit dargelegt ist.



über die Einführung einer CO<sub>2</sub>-Steuer zum Einpreisen der nachhaltigen Umweltkosten bewegt werden sollen.<sup>15</sup>

Auf marktwirtschaftlicher Ebene zeigt sich eine zunehmende Nachfrage nach nachhaltigen Produkten sowie das Anspruchsdenken, dass Unternehmen entsprechende Verantwortung bei der Produktion, dem Transport, dem Vertrieb und der Entsorgung ihrer Produkte wahrnehmen müssen.<sup>16</sup> Beispielsweise stieg der Gesamtumsatz von Fairtrade-Produkten in Deutschland von 266 Mio. € im Jahr 2008 auf 1.473 Mio. € im Jahr 2017 an.<sup>17</sup> Aus dieser Entwicklung ergeben sich neue Geschäftsfelder für bestehende und neue Unternehmen und durch die gestiegene Nachfrage sowie der damit verbundenen Zahlungsbereitschaft der Kunden erhöht sich zudem die Attraktivität für Unternehmen, sich auf den wachsenden Märkten zu positionieren.<sup>18</sup>

Auf gesellschaftlicher Ebene tragen externe Entwicklungen ebenfalls zu einem Anstieg der Nachhaltigkeitsdiskussion bei. Durch die bereits erwähnten technologischen Entwicklungen führt die Globalisierung nicht nur zu verstärktem wirtschaftlichen Austausch, sondern auch auf individueller Ebene ermöglichen das Internet und die damit einhergehenden Kommunikationskanäle, wie Social Media, eine Verdichtung und eine Beschleunigung der Weiterverbreitung von Informationen.<sup>19</sup> Dadurch werden die Aktivitäten von Unternehmen auch im globalen Kontext transparenter und etwaige negative Handlungen können umfassend dokumentiert und der Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden. In der Folge drohen den Unternehmen Reputationsverluste sowie eine geringere Nachfrage bis hin zu möglichen Kundenboykotten, wie im Beispiel von SHELL.<sup>20</sup> Die fortschreitende Digitalisierung bietet anhand moderner Datenerhebungs- und Analyseverfahren jedoch auch neue Möglichkeiten in Bezug auf die Umsetzung und Kontrolle nachhaltiger Aktivitäten. Einhergehend mit den Vorteilen bei der Produktion oder dem Transport können auch die nachhaltigen Maßnahmen des Unternehmens durch den Einsatz moderner Technologien, wie Big Data, effizienter gestaltet werden und damit zu Kosteneinsparungen führen.<sup>21</sup> Da Unternehmen größtenteils als Arbeitgeber fungieren, haben sie einen wesent-

---

<sup>15</sup> Vgl. ENGELS, A., 2019.

<sup>16</sup> Vgl. SCHALTEGGER, S. et al., 2012, S. 25 f.; MIEMCZYK, J.; JOHNSEN, T. E.; MACQUET, M., 2012, S. 491; ZENG, S. X. et al., 2011, S. 1427.

<sup>17</sup> Vgl. FORUM FAIRER HANDEL E.V., 2018.

<sup>18</sup> Vgl. MONEVA, J. M.; ORTAS, E., 2008, S. 3.

<sup>19</sup> Vgl. CRANE, A.; MATTEN, D.; SPENCE, L. J., 2008b, S. 5 ff.; WILLIS, A., 2003, S. 236.

<sup>20</sup> Vgl. SEURING, S.; MÜLLER, M., 2008, S. 1703 f.

<sup>21</sup> Vgl. SEELE, P.; LOCK, I., 2017, S. 183.



lichen Einfluss auf die sozialen Belange ihrer Mitarbeiter. Diese sind wiederum ein wesentlicher Faktor für den Erfolg des Unternehmens, weswegen Firmen den Bedürfnissen der Mitarbeiter gerecht werden müssen, um diese an das Unternehmen zu binden oder diese für das Unternehmen zu akquirieren.<sup>22</sup> Einhergehend mit der gestiegenen Nachfrage nach nachhaltigen Produkten stellen auch Arbeitnehmer vermehrt Ansprüche an die Produkte des eigenen Unternehmens oder an die Nachhaltigkeit des Arbeitgebers.<sup>23</sup> Dies gilt für aktuelle und insbesondere zukünftige Generationen. In diesem Zusammenhang ist vor allem die „Generation Y“<sup>24</sup> zu nennen. Kennzeichnend für diese Generation ist, dass sie mit den genannten Nachhaltigkeitsproblemen aufgewachsen ist und ein Bewusstsein für diese Thematik entwickelt hat, was zur Folge hat, dass die Arbeitgeber die gleichen ökologischen und sozialen Werte vertreten sollen.<sup>25</sup> Die „Generation Y“ möchte durch ihre Arbeit einen sinnvollen und bedeutenden Zweck erfüllen, wobei sich nachhaltiges Bewusstsein und finanzieller Wohlstand nicht ausschließen.<sup>26</sup> Dabei können die Arbeitnehmer aus dieser Generation durch die Ermöglichung von flexiblen Arbeitszeiten, einer ausgewogenen Work-Life-Balance und einer entsprechenden Unternehmenskultur an das Unternehmen gebunden werden.<sup>27</sup> Die aktuellen „Friday for Future“ Proteste der „Generation Z“<sup>28</sup> zeigen, dass sich auch die nachfolgenden Generationen bereits der Relevanz im globalen und persönlichen Kontext bewusst sind und daher nicht davon auszugehen ist, dass diese Thematik in den nächsten Jahren an Bedeutung verliert.<sup>29</sup>

In diesem Spannungsfeld zwischen politischer, wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Ebene kommt Unternehmen eine hohe Bedeutung bei der Bewältigung der ökologischen und sozialen Probleme zu. Neben den genannten Nachhaltigkeitsrisiken zeigen die angeführten Aspekte jedoch auch, welche Chancen in Form von höherer Reputation, verstärkter Kundenbindung und geringerer Preissensibilität durch ökologische und soziale Nachhaltigkeitsaktivitäten entstehen können.<sup>30</sup> Im wissenschaftlichen Diskurs sowie in der Unternehmenspraxis wird dabei häufig

<sup>22</sup> Vgl. TURBAN, D. B.; GREENING, D. W., 1997, S. 666 f.

<sup>23</sup> Vgl. RANGANATHAN, J., 1998, S. 3.

<sup>24</sup> Der „Generation Y“, welche auch als „Millennials“ bezeichnet wird, werden die Geburtenjahrgänge der Jahre 1980- ca. 1997 zugerechnet. Die Einteilung weicht je nach Studie ab. Vgl. PARMENT, A., 2013, S. 7; WEIB, J. K., 2014, S. 429 f.

<sup>25</sup> Vgl. MEHTA, K. K.; CHUGAN, P. K., 2015, S. 74.

<sup>26</sup> Vgl. DEAL, J. J.; ALTMAN, D. G.; ROGELBERG, S. G., 2010, S. 193 ff.

<sup>27</sup> Vgl. NEUFEIND, M., 2016, S. 60; RUTHUS, J., 2014, S. 12.

<sup>28</sup> Der „Generation Z“ werden die Geburtenjahrgänge der Jahre 1997-2012 zugerechnet. Vgl. DIMOCK, M., 2018, S. 2.

<sup>29</sup> Vgl. KRÜGER, A., 2019.

<sup>30</sup> Vgl. JACOBS, B. W.; SINGHAL, V. R.; SUBRAMANIAN, R., 2010, S. 439.



der Ausdruck „Doing Well by Doing Good“<sup>31</sup> geprägt, welcher den direkten Zusammenhang zwischen nachhaltigem Engagement und dem ökonomischen Wert des Unternehmens beschreibt.<sup>32</sup> Allerdings scheint es für viele Unternehmen fraglich zu sein, ob die ökologischen bzw. sozialen Aktivitäten tatsächlich in Einklang mit den ebenfalls geforderten ökonomischen Zielsetzungen gebracht werden können, ob und wie sich ein solches Engagement ökonomisch lohnen kann oder ob es keine Auswirkungen hat.<sup>33</sup>

Die vorliegende Arbeit strebt daher an, den Zusammenhang zwischen ökologischer, sozialer und finanzieller Unternehmensperformance ganzheitlich zu untersuchen. Hierzu wird eine multitheoretische Fundierung erarbeitet, welche als Basis für die empirische Analyse der Arbeit dient. Aus den Ergebnissen können praktische Handlungsempfehlungen abgeleitet werden. Die Arbeit greift dabei die erläuterte Relevanz des Themenfeldes auf und dient Unternehmen und Wissenschaft gleichermaßen als Orientierung in der aktuellen Diskussion sowie für zukünftige Entwicklungen.

## 1.2 Zentrale Forschungsanliegen und Aufbau der Arbeit

Das erste Kapitel verdeutlicht einerseits die Relevanz des Themas im Ganzen, zeigt jedoch andererseits auch, wie komplex und vielschichtig die Nachhaltigkeitsdebatte sein kann. In diesem Spannungsfeld sind Firmen von besonderer Bedeutung, da diese sowohl soziale als auch ökologische Belange der Menschen auf individueller und gesellschaftlicher Ebene beeinflussen. Folglich ergibt sich für Unternehmen in der Gegenwart und Zukunft die Notwendigkeit, sich mit der Thematik auseinanderzusetzen und Lösungsansätze zu entwickeln. Eine inhaltliche Auseinandersetzung erfolgt allerdings häufig unpräzise und nicht differenziert, da verschiedene Ansichten, Wissensunterschiede und Vorstellungen zum Thema vorliegen.

Das **erste Forschungsanliegen** dieser Arbeit besteht daher darin, die Nachhaltigkeitsdebatte und die Verbindung zu unternehmerischer Verantwortung systematisch herzuleiten und die aus der Themenkomplexität resultierenden Anforderungen strukturiert herauszuarbeiten. Hierzu werden innerhalb der ersten drei Kapitel entsprechende Aspekte vertiefend dargestellt und folgende Forschungsfragen<sup>34</sup> adressiert:

---

<sup>31</sup> WANG, Q.; DOU, J.; JIA, S., 2016, S. 1106; KARNANI, A., 2011, S. 69.

<sup>32</sup> Vgl. SEIFERT, B.; MORRIS, S. A.; BARTKUS, B. R., 2004, S. 154.

<sup>33</sup> Vgl. MARGOLIS, J. D.; ELFENBEIN, H. A.; WALSH, J. P., 2009, S. 25 ff.

<sup>34</sup> Im Englischen als Research Question (RQ) bezeichnet.



- RQ 1:** *Welche Schwierigkeiten existieren bei der Analyse des Zusammenhangs zwischen ökologischer, sozialer und finanzieller Unternehmensperformance?*
- RQ 2:** *Wie wird die ökologische, soziale und finanzielle Unternehmensperformance gemessen?*
- RQ 3:** *Durch welche ökonomischen Theorien kann der Zusammenhang zwischen ökologischer, sozialer und finanzieller Unternehmensperformance ganzheitlich fundiert werden?*
- RQ 4:** *Welche Faktoren beeinflussen den Zusammenhang zwischen ökologischer, sozialen und finanzieller Unternehmensperformance?*

Zur Beantwortung von **RQ 1** bis **RQ 4** wird daher das konkrete Vorgehen geschildert. Nachdem im ersten Kapitel der Arbeit die Relevanz des Themas sowie die zentralen Zielsetzungen der Arbeit vorgestellt werden, erfolgt im zweiten Kapitel zunächst die Erläuterung der wichtigsten begrifflichen Grundlagen und Definitionen, um eine theoretische Basis und ein konsistentes Verständnis für die weiterführenden Aspekte zu schaffen. Hierzu gehören vor allem die Herleitung des Nachhaltigkeitsbegriffs im Allgemeinen und der Übergang zu unternehmerischer Nachhaltigkeit im Speziellen. In diesem Kontext werden die Begriffe Corporate Environmental Performance (CEP), Corporate Social Performance (CSP) und Corporate Financial Performance (CFP) erläutert und Gründe für die heterogenen Resultate und Sichtweisen angeführt. Außerdem wird insbesondere ein Bezug zu verschiedenen betriebswirtschaftlichen Theorien hergestellt, welche im Kontext des Forschungsthemas von Bedeutung sind. Zusätzlich werden Treiber und Hindernisse für unternehmerische Nachhaltigkeit aufgezeigt. Im dritten Kapitel der Arbeit erfolgt daran anknüpfend eine Aufarbeitung der wissenschaftlichen Literatur in diesem Themengebiet durch einen systematischen Literature Review. Hierbei werden die Ergebnisse aus Primär-, Sekundär- und Tertiärstudien anhand des zu untersuchenden Zusammenhangs kategorisiert, die Ergebnisse strukturiert aufbereitet und die wesentlichen Einflussfaktoren auf Unternehmens- und Industrieebene erläutert. Anschließend werden die zentralen Erkenntnisse des wissenschaftlichen Diskurses festgehalten und der weitere Forschungsbedarf zu Grunde gelegt. Den Abschluss des ersten Teils bildet die Ableitung des weiteren Vorgehens zur Schließung der Forschungslücken sowie ein Zwischenfazit.

Basierend auf den Ergebnissen der systematischen Aufarbeitung im ersten Teil der Arbeit ergeben sich für viele Firmen Herausforderungen und Problemstellungen. Während einige Unternehmen bereits heute ein vollständiges Geschäftsmodell mit nachhaltiger Ausrichtung am Markt etabliert haben, stehen andere Firmen erst am Anfang dieser Entwicklung und passen



ihre Aktivitäten sukzessive an. Dabei stellen sich für viele Unternehmen, über gesetzliche Auflagen hinweg, die Fragen, in welche Maßnahmen investiert werden sollte, sowie ob und über welchen Zeitraum sich eine solche Investition lohnen kann. Einhergehend mit der dynamischen Entwicklung der Nachhaltigkeitsdebatte in den letzten Jahren sind daher auch im Unternehmenskontext vielfältige Änderungen, aber auch Lösungsalternativen entstanden. Das **zweite Forschungsanliegen** ist darin begründet, die folgenden Fragestellungen zu adressieren, indem diese empirisch untersucht werden:

**RQ 5:** *Gibt es einen Zusammenhang zwischen ökologischer, sozialer und finanzieller Unternehmensperformance?*

**RQ 6:** *Wie wirken sich ökologische und soziale Unternehmensaktivitäten auf die finanzielle Unternehmensperformance aus?*

**RQ 7:** *In welchem Zeitraum wirken sich ökologische und soziale Unternehmensaktivitäten auf die finanzielle Unternehmensperformance aus?*

Zur Beantwortung von **RQ 5** bis **RQ 7** wird im vierten Kapitel ein kausalanalytisches Strukturmodell entwickelt, welches die komplexen Einflüsse und Wirkungsbeziehungen berücksichtigt. Ausgehend von den Ergebnissen der systematischen Aufarbeitung wird ein Hypothesenmodell entwickelt, welches die offenen Lücken zu schließen versucht. Hierzu werden die zu untersuchenden Daten erhoben und entsprechend aufbereitet. Darauf aufbauend wird die Methodik der Strukturgleichungsmodellierung erklärt, welche vor allem bei Untersuchungen mit explorativem Charakter geeignet ist, um Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zu analysieren.<sup>35</sup> Anschließend werden die theoretischen Vorüberlegungen und Hypothesen in ein Strukturgleichungsmodell überführt und die methodologischen Eigenschaften der Untersuchung erläutert, bevor die empirische Untersuchung anhand von zwei unterschiedlichen Branchen und über unterschiedliche Zeiträume durchgeführt wird. Die empirischen Befunde dienen der Beantwortung der zuvor angeführten Fragen und der weiterführenden Analyse.

Die vielfältigen Ergebnisse erlauben einerseits generelle Rückschlüsse, erfordern andererseits aber auch eine differenziertere Betrachtung und unterliegen gewissen Einschränkungen. Das **dritte Forschungsanliegen** dieser Arbeit besteht daher darin, die ermittelten Ergebnisse in den Gesamtkontext einzuordnen und die folgende Forschungsfrage zu beantworten:

---

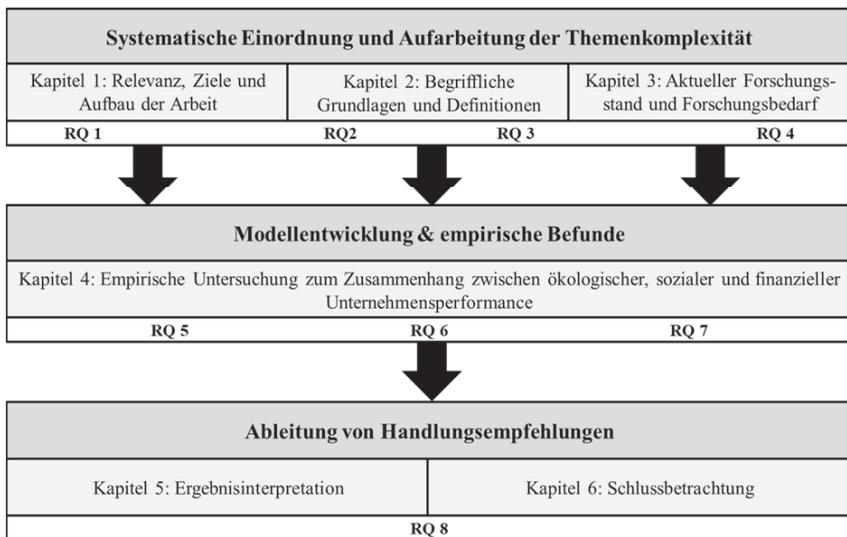
<sup>35</sup> Vgl. CHIN, W. W.; NEWSTED, P. R., 1999, S. 336.



**RQ 8:** Welche Handlungsempfehlungen können für Wissenschaft und Praxis abgeleitet werden?

Im fünften Kapitel werden zur Beantwortung von **RQ 8** die wesentlichen Ergebnisse interpretiert und anschließend die Implikationen für Wissenschaft und Praxis angeführt. Zudem werden die Grenzen der Arbeit dargelegt und weiterführende Ansätze aufgezeigt. Abschließend werden im sechsten Kapitel diese Punkte zusammengefasst und die genannten Forschungsanliegen reflektiert. Den Abschluss der Arbeit bildet eine finale Schlussbetrachtung, die den allgemeinen Wertbeitrag der Arbeit herausstellt.

Die aufgeführten Forschungsanliegen und -fragen sowie der inhaltliche Aufbau verdeutlichen den Anspruch der Arbeit, die multitheoretischen Aspekte des Themas praktisch und empirisch zu analysieren. Die nachfolgende Abbildung verknüpft die vorgestellten Forschungsanliegen mit den formulierten Forschungsfragen sowie der inhaltlichen Struktur der Arbeit und soll im weiteren Verlauf der Arbeit der Dokumentation des Fortschritts und der Übersicht dienen.



**Abbildung 1: Zentrale Forschungsanliegen und Aufbau der Arbeit**



## 2 Begriffliche Grundlagen und Definitionen

Im Rahmen dieser Arbeit stehen die Auswirkungen von ökologischen und sozialen Maßnahmen auf die finanzielle Unternehmensleistung im Fokus. Daher ist in diesem Zusammenhang zwischen dem Nachhaltigkeitsbegriff im Allgemeinen und Nachhaltigkeit im Kontext unternehmerischer Tätigkeit zu unterscheiden. Im Folgenden werden zunächst die wichtigsten Grundzüge nachhaltiger Entwicklung beschrieben, bevor daran anknüpfend die Schnittstellen zur unternehmerischen Nachhaltigkeit aufgezeigt werden. In diesem Kontext werden die wesentlichen Konzepte und Begrifflichkeiten erörtert, die drei Nachhaltigkeitsdimensionen sowie deren Leistungsmessung im Detail vorgestellt und differenziert sowie der oben beschriebene Zusammenhang anhand von ausgewählten betriebswirtschaftlichen Theorien fundiert. Anschließend werden Treiber und Hinderungsgründe von Unternehmen zur Umsetzung entsprechender Aktivitäten sowie weitere beeinflussende Kontextfaktoren aufgearbeitet. Daraus ableitend wird die systematische Durchführung von Nachhaltigkeitsstrategien und den verknüpften Nachhaltigkeitszielen vorgestellt, bevor eine kurze Zusammenfassung den Abschluss des Kapitels bildet.

### 2.1 Grundzüge nachhaltiger Entwicklung

In diesem Kapitel sollen zunächst die wichtigsten Schritte auf dem Weg zur heutigen Nachhaltigkeitsdiskussion aufgezeigt werden, wobei sich die Ausführungen auf ausgewählte Beispiele fokussieren.<sup>36</sup> Die Ursprünge des Nachhaltigkeitsbegriffs wurden bereits im 18. Jahrhundert im Zusammenhang mit der Forstwirtschaft angeführt. HANS CARL VON CARLOWITZ beschrieb 1713 zum ersten Mal eine Definition von Nachhaltigkeit, die der in der heutigen Zeit gebräuchlichen Definition sehr nahe kommt:<sup>37</sup>

*„Denn je mehr Jahr vergehen, in welchem nichts gepflanzet und gesaet wird, je langsamer hat man den Nutzen zugewarten, und um so viel tausend leidet man von Zeit zu Zeit Schaden, ja um so viel mehr geschickt weitere Verwüstung, daß endlich amnoch vorhandenen Gehölzte angegriffen, vollends consumiret und sich je mehr und mehr verhindern müssen. [...] Wo Schaden aus unterbliebener Arbeit kommt, da wächst Menschen Armuth und Dürfftigkeit. Es lässt sich auch der Anbau des Holtzes nicht so schleunig wie der Acker-Bau tractiren.“<sup>38</sup>*

---

<sup>36</sup> Für eine ausführliche Herleitung vgl. GROBER, U. (2009).

<sup>37</sup> Vgl. UEKÖTTER, F., 2014, S. 10.

<sup>38</sup> VON CARLOWITZ, H. C., 1713, S. 104 f.; VON CARLOWITZ, H. C.; HAMBERGER, J., 2013, S. 216.



Hintergrund war die drohende Holzknappheit aufgrund von Übernutzung im Zuge der zunehmenden Industrialisierung und die damit einhergehenden Preisanstiege.<sup>39</sup> Damit legte VON CARLOWITZ die Grundlagen für die ökologische Nachhaltigkeit, indem die wirtschaftliche Nutzung des vorhandenen Holzbestandes in Einklang mit der ökologischen Notwendigkeit der Regeneration des natürlichen Rohstoffs gebracht wird, was in den Grundzügen der Diskussion um die „Grenzen des Wachstums“ entspricht, auf die im weiteren Verlauf noch eingegangen wird.<sup>40</sup> Im Laufe der nächsten 100 Jahre wurden vermehrt auch Umwelteinflüsse, wie klimatische Voraussetzungen oder regionenspezifische Eigenschaften in die Überlegungen mit aufgenommen, wodurch letztlich die Wissenschaftsdisziplin Ökologie entstand.<sup>41</sup> Die Themen Nachhaltigkeit und Ökologie blieben in der Folge bis in die 1970er Jahre jedoch größtenteils vernachlässigt.

Die heutige Nachhaltigkeitsdiskussion erfuhr erst gegen Ende der 1960er Jahre wieder stärkeres Interesse. 1968 schlossen sich auf Anregung von AURELIO PECCEI 30 Personen aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik zusammen, um die Probleme der Menschheit in Bezug auf wirtschaftliche, politische, soziale und ökologische Zukunftsthemen zu erforschen.<sup>42</sup> Aus diesem Zusammenschluss entstand letztlich der sogenannte „Club of Rome“, in dessen Auftrag 1972 Wissenschaftler des Massachusetts Institute of Technology (MIT) unter der Leitung von DENNIS MEADOWS den vielbeachteten Bericht zur Lage der Menschheit – besser bekannt als „Die Grenzen des Wachstums („The Limits to Growth“<sup>43</sup>)“ – erstellten.<sup>44</sup> Basierend auf mathematischen Modellen entwickelten die Forscher ein Weltmodell, welches die bestehenden Trends bei der Zunahme der Weltbevölkerung, der Umweltverschmutzung, der Nahrungsmittelproduktion sowie der Nachfrage nach nichtregenerativen Energien vereinigte, und kamen zu dem Ergebnis, dass die Grenzen des Wachstums innerhalb der nächsten 100 Jahre erreicht sein würden.<sup>45</sup> Aufgrund der Simplifizierung, welche das Modell erst möglich machte, sowie der unvollständigen Datengrundlage gab es jedoch einige Kritik an dem Modell, da der technische Fortschritt und der Anstieg der Umweltauswirkungen in einigen der Entwicklungsländer unterschätzt wurden.<sup>46</sup> Dennoch trat ein großer Teil der Vorhersagen ein, wobei MEADOWS et al. in einer Neu-

<sup>39</sup> Vgl. OTT, K.; DÖRING, R., 2008, S. 22.

<sup>40</sup> Vgl. VON HAUFF, M.; KLEINE, A., 2009, S. 3; PROMBERGER, K.; SPIESS, H.; KÖSSLER, W., 2006, S. 1.

<sup>41</sup> Vgl. HAECKEL, E., 1866, S. 286.

<sup>42</sup> Vgl. MEADOWS, D. H., 1972, S. 9 f.

<sup>43</sup> Im Original: MEADOWS, D. H., 1972, S. 12.

<sup>44</sup> Vgl. MEADOWS, D. L., 1972, S. 17; PROMBERGER, K.; SPIESS, H.; KÖSSLER, W., 2006, S. 7.

<sup>45</sup> Vgl. MEADOWS, D. H., 1972, S. 126; PUFÉ, I., 2014, S. 37 ff.; MEADOWS, D. L., 1972, S. 110 ff.

<sup>46</sup> Vgl. VON HAUFF, M.; KLEINE, A., 2009, S. 4 f.; PUFÉ, I., 2014, S. 38 f.; DRESNER, S., 2008, S. 27 ff.