eurac research

Grundlagen des nachhaltigen Wirtschaftens in der Eventbranche

Josef Bernhart, Aaron Penn und Kurt Promberger

Eurac Research
Institut für Public Management
Drususallee 1
39100 Bozen
T +39 0471 055 400
public.management@eurac.edu
www.eurac.edu

DOI: https://doi.org/10.57749/ncxg-k262

Autoren: Josef Bernhart, Aaron Penn, Kurt Promberger
Grafische Gestaltung: Eurac Research

© Eurac Research, 2025

Diese Publikation wird unter einer Creative Commons Attribution 4.0 International License (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) verbreitet, die die Wiederverwendung, gemeinsame Nutzung, Änderung, Verbreitung und Reproduktion in jedem Medium oder Format erlaubt, vorausgesetzt, dass die Urheberschaft ordnungsgemäß anerkannt wird, ein Link zur Creative Commons-Lizenz angegeben wird und ein Hinweis darauf gegeben wird, ob Änderungen vorgenommen wurden. Diese Open-Access-Publikation kann einige urheberrechtlich geschützte Werke enthalten. In diesem Fall sind diese durch das Urheberrechtsgesetz geschützt, und ihre Aufnahme in das vorliegende Werk wurde von den jeweiligen Urhebern/Rechteinhabern genehmigt. Urheberrechtlich geschützte Werke dürfen ohne die Erlaubnis der jeweiligen Urheber/Rechteinhaber weder kopiert, verändert, wiederverwendet, von Dritten in einem anderen Medium weiterverbreitet noch anderweitig verwendet werden.

Inhalt

1 Einleitung 4

2 Charakterisierung der Eventbranche 5

2.1 Anforderungen 6
2.2 Nachhaltige Chancen und Potenziale 7
2.3 Ausgangslage in Südtirol 7

3 Zentrale Konzepte der Nachhaltigkeit 8

3.1 Triple Bottom Line 9
3.2 Kreislaufwirtschaft 10

4 Bedeutung der Nachhaltigkeit im Unternehmenskontext 12

4.1 Relevanz für den unternehmerischen Erfolg 13
4.2 Globale Verantwortung von Unternehmen 15

5 Schlüsselfelder in der nachhaltigen Unternehmensentwicklung 17

5.1 Unternehmensführung 18
5.2 Personal und organisationales Lernen 19
5.3 Unternehmenskommunikation 21
5.4 Nachhaltiges Lieferkettenmanagement 23
5.5 Nachhaltigkeit messen 25
5.6 Unternehmenszertifizierungen – eine Auswahl 27

Literaturverzeichnis 29

1 Einleitung

Der Grundgedanke nachhaltigen Handelns besteht darin, die Bedürfnisse der heutigen Generation zu befriedigen, ohne die Handlungsmöglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden. Dies setzt ein umfassendes Verständnis von Nachhaltigkeit voraus, das ökologische, ökonomische und soziale Überlegungen gleichermaßen einbezieht. Dazu müssen die unterschiedlichen Interessen und Ziele sorgfältig abgewogen und berücksichtigt werden.

Nachhaltigkeit hat sich zu einem zentralen Thema in nahezu allen Lebens- und Wirtschaftsbereichen entwickelt, einschließlich der Eventbranche. Der gesellschaftliche Druck und die wachsende Nachfrage nach nachhaltigen Konzepten erfordern es, Nachhaltigkeitsaspekte konsequent in die Planung und Durchführung von Events zu integrieren. Dabei rücken insbesondere der Ressourcen- und Energieverbrauch und damit die Umweltverträglichkeit von Veranstaltungen immer mehr in den Fokus. Nichtsdestotrotz bleiben Events ein wesentlicher und unverzichtbarer Teil des gesellschaftlichen und kulturellen Lebens. Sie fördern Gemeinschaft, beleben städtische und ländliche Räume und tragen zur wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung bei.

Vor diesem Hintergrund hat die Fachgruppe der Veranstalter und Eventdienstleister des Wirtschaftsverbands hds gemeinsam mit Eurac Research ein Pilotprojekt für nachhaltiges Wirtschaften in der Eventbranche ins Leben gerufen. Ziel ist es, die Grundlagen für eine nachhaltige Südtiroler Veranstaltungsbranche zu erarbeiten und praxisnahe Ansätze zu entwickeln, die Veranstalter und Eventdienstleister dabei unterstützen, nachhaltiger zu wirtschaften.

Die vorliegende Publikation ergänzt den Praxisleitfaden für nachhaltige Events, der ebenso im Rahmen dieses Pilotprojekts erarbeitet wurde. Während der Praxisleitfaden konkrete Maßnahmen für die nachhaltige Ausrichtung von Veranstaltungen bereitstellt, widmet sich diese Publikation den Schlüsselfeldern und Grundlagen nachhaltigen Wirtschaftens in der Eventbranche. Dabei konzentriert sich diese Arbeit auf die betriebliche Nachhaltigkeit. Sowohl Praxisleitfaden wie auch Publikation verfolgen das Ziel, Unternehmen in der Eventbranche bei der nachhaltigen Ausrichtung ihrer Geschäftsmodelle und -praktiken zu unterstützen.

2 Charakterisierung der Eventbranche

Die Eventbranche zeichnet sich durch eine Vielzahl von unterschiedlichen Akteuren und Geschäftsmodellen aus, die sich ständig weiterentwickeln und an die Bedürfnisse des Marktes anpassen. Nichtsdestotrotz kann die Veranstaltungsbranche einer groben Kategorisierung unterzogen werden. Zu den zentralen Akteursgruppen gehören unter anderem die **Eventagenturen**, die für die Planung, Organisation und Durchführung von Veranstaltungen beauftragt werden können sowie **Cateringunternehmen**, die durch die Bereitstellung kulinarischer Angebote wesentlich zur Gestaltung des Veranstaltungserlebnisses beitragen. Ebenso treten **Tourismusorganisationen** (Destinationsmarketing) als bedeutende Akteure der Eventbranche auf, indem sie Veranstaltungen gezielt in ihre Tourismusstrategien integrieren, um die regionale Vermarktung zu fördern. **Interessenvertretungen** agieren als wichtige Schnittstellen, indem sie die Anliegen der verschiedenen Akteure bündeln und den Austausch sowie die Weiterentwicklung des Sektors vorantreiben. **Beratungsunternehmen** mit Spezialisierung auf rechtliche und sicherheitstechnische Aspekte gewährleisten die Einhaltung gesetzlicher Vorgaben und tragen zur Risikominimierung bei. Daher sind auch sie eine wichtige Akteursgruppe innerhalb der Branche. Betreiber von Veranstaltungsorten **(Venues)** stellen nicht nur die räumliche Infrastruktur zur Verfügung, sondern bieten häufig auch ergänzende Dienstleistungen im Bereich der technischen Ausstattung oder des Veranstaltungsmanagements an. **Vermieter von Eventequipment** decken den Bedarf an spezifischem Material wie Bühnentechnik, Beleuchtung und Zelte ab und sorgen für eine korrekte Umsetzung. Zur Veranstaltungsbranche zählen ebenso die **Hersteller von eventbezogenen Gütern**, die die Eventdienstleister mit hochwertigen Produkten und Waren versorgen. Eine zentrale Rolle kommt auch den **Künstlerinnen und Künstler** zu, die durch ihre kreativen Beiträge den inhaltlichen Kern vieler Veranstaltungen bilden. Nicht zuletzt sind die **Veranstalter** selbst als übergeordnete Akteure zu nennen, die die inhaltliche und organisatorische Gesamtverantwortung für die Realisierung von Events tragen. Die Interaktion und Zusammenarbeit dieser unterschiedlichen Akteure verdeutlicht die Komplexität und Interdisziplinarität der Eventbranche, die sowohl kreatives Potenzial als auch technisches und organisatorisches Know-how vereint (Büttner et al. 2023).

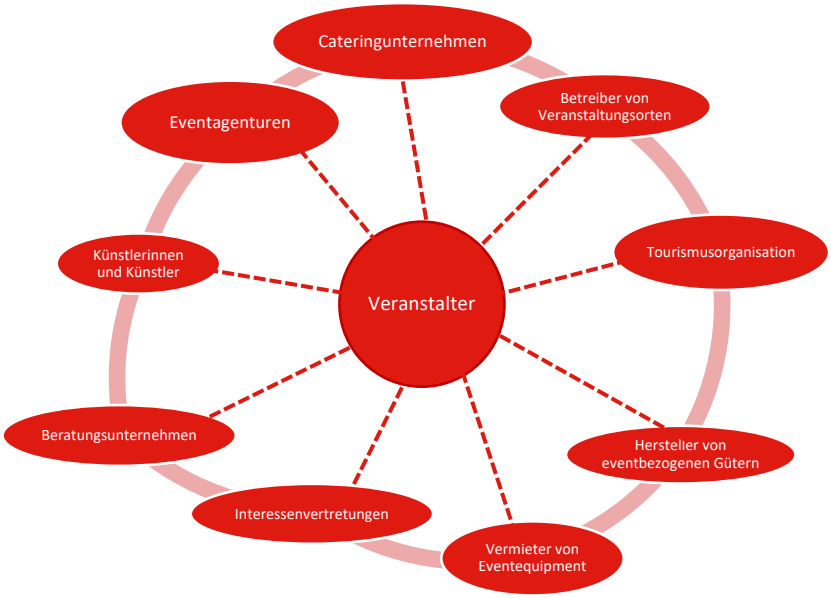

Abb. 1: Die Akteure der Eventbranche, eigene Darstellung

2.1 Anforderungen

Die Eventbranche weist eine Reihe von Besonderheiten auf, die sie von anderen Wirtschaftszweigen unterscheidet. Sie ist geprägt von einer hohen Dynamik, kreativen Prozessen und einer engen Zusammenarbeit verschiedener Akteure. Die Branche erfordert nicht nur organisatorisches Geschick, sondern auch **Flexibilität und Anpassungsfähigkeit**, da Veranstaltungen oft unter Zeitdruck und wechselnden Bedingungen geplant und durchgeführt werden müssen. Um in dieser schnelllebigen Branche erfolgreich zu agieren, sind von den Eventdienstleistern spezifische Fähigkeiten und Kompetenzen gefordert, die sich in den Anforderungen der Dienstleister niederschlagen.

Eine hervorzuhebende Anforderung an die Eventdienstleister ist der benötigte **Spezialisierungsgrad**. Eventdienstleister sollten über fundiertes Wissen in ihrem jeweiligen Geschäftsbereich verfügen. So wie manche Veranstalter auf spezifische Eventarten wie Hochzeiten, Firmenfeiern, Konferenzen oder Messen spezialisiert sind, so konzentrieren sich Eventdienstleister oftmals auf maßgeschneiderte und ganz spezifische Dienstleistungen und Lösungen. Diese Spezialisierung ermöglicht es, präzise und qualitativ hochwertige Dienstleistungen zu liefern, die den Anforderungen und Bedürfnissen der Kundschaft entsprechen. Die hohe **Kundenorientierung** ist ein weiteres Schlüsselmerkmal für Eventdienstleister. Eventdienstleister sollten einen engen Austausch mit ihren Kundinnen und Kunden pflegen, um deren Wünsche und Erwartungen genau zu verstehen und umzusetzen. Das Ziel ist stets, eine hohe Kundenzufriedenheit zu gewährleisten, sodass die Veranstaltung sowohl für die Gäste als auch für den Veranstalter zu einem vollen Erfolg wird.

Besonders prägend für die Branche ist der **hohe Zeitdruck**. Veranstaltungen müssen häufig in sehr kurzen Zeiträumen geplant und umgesetzt werden, was eine schnelle Reaktionsfähigkeit und eine präzise Koordination aller beteiligten Akteure erfordert. Der Zeitdruck entsteht durch kurzfristige Aufträge, unerwartete Änderungen oder die Notwendigkeit, komplexe Projekte innerhalb enger Fristen zu realisieren. Dieser Umstand stellt hohe Anforderungen an die **Belastbarkeit** der Eventdienstleister, die in der Lage sein müssen, auch unter Stress effiziente Lösungen zu finden. Die Fähigkeit, schnell und zielgerichtet zu handeln, wird somit zu einer der zentralen Kompetenzen in der Branche. Gleichzeitig erfordert der Zeitdruck eine enge **Zusammenarbeit** zwischen den verschiedenen Akteuren, um sicherzustellen, dass jede Veranstaltung trotz der knappen Zeitvorgaben reibungslos und erfolgreich durchgeführt wird. Eventdienstleister zeichnet es aus, dass sie schnell auf Unvorhergesehenes reagieren können.

Eng damit verbunden sind **Zuverlässigkeit und Professionalität**. Eventdienstleister sind bekannt für ihre Termintreue und Detailgenauigkeit. Sie setzen Projekte mit langjähriger Erfahrung und umfassendem Know-how um. Ihre Erfahrung ermöglicht es ihnen, auch komplexe Projekte erfolgreich zu realisieren, wovon die Veranstalter enorm profitieren. Eventdienstleister sollten etwa mit modernen Veranstaltungstechniken wie Beleuchtung, Ton, Zeltbau und audiovisuellen Systemen bestens vertraut sein und gewährleisten so eine technisch einwandfreie Umsetzung, wodurch auch sichergestellt werden kann, dass die gesetzlichen Vorgaben eingehalten werden. Diese Fachexpertise fehlt ehrenamtlichen Veranstaltern oftmals. Daher greifen sie insbesondere bei komplexeren Projekten gerne auf die professionelle Unterstützung der Eventdienstleister zurück.

Eine markante Eigenschaft der Eventdienstleister ist die geforderte **Teamfähigkeit**. Aufgrund des hohen Abstimmungsbedarfs bei der Planung und Durchführung von Veranstaltungen arbeiten sie intensiv mit anderen Dienstleistern oder Ehrenamtlichen zusammen, um sicherzustellen, dass alle Bereiche einer Veranstaltung reibungslos zusammenwirken. Ein gut ausgebautes **Netzwerk** sowie stabile Partnerschaften sind dabei ein weiteres charakteristisches Merkmal vieler Eventdienstleister. Partnerschaften entstehen oft durch langjährige berufliche Beziehungen und persönliche Empfehlungen und ermöglichen einen schnellen, flexiblen Austausch von Informationen und Ressourcen. Eventdienstleister profitieren von diesen meist informellen Verbindungen, da sie so auf unkonventionelle oder kurzfristige Lösungen zurückgreifen können. Diese Netzwerke tragen ebenso zur **Agilität und Effizienz** der Branche bei und ermöglichen es den Eventdienstleistern, rasch auf Veränderungen oder unerwartete Anforderungen zu reagieren.

Darüber hinaus fungiert jeder Eventdienstleister auch als Vermittler für andere Eventdienstleister. Aufgrund ihrer umfassenden **Marktkenntnis** und ihrer bestehenden Kontakte sind sie in der Lage, ihre Kundinnen und Kunden an geeignete Partner weiterzuvermitteln, wenn spezialisierte Dienstleistungen benötigt werden. Diese Rolle als „Brückenbauer" innerhalb des Eventsektors stärkt nicht nur das Netzwerk des einzelnen Dienstleisters, sondern trägt auch zur Schaffung einer gut funktionierenden Branche bei, in der verschiedene Akteure ihre Kompetenzen synergetisch einbringen können.

2.2 Nachhaltige Chancen und Potenziale

Aufgrund der hohen **Sichtbarkeit** von Veranstaltungen rücken Nachhaltigkeit und Klimaschutz immer mehr in den gesellschaftlichen Fokus. Veranstaltungen finden oftmals im öffentlichen Raum statt und erreichen ein breites Publikum, was sie zu einer effektiven Plattform macht, um Bewusstsein für nachhaltige Praktiken zu schaffen. Die starke **lokale Verwurzelung** der Eventdienstleister, gepaart mit dem hohen ehrenamtlichen Engagement und der Unterstützung durch die öffentliche Hand, bietet eine solide Basis für die Entwicklung und Umsetzung innovativer, nachhaltiger Ansätze.

Obwohl einige Akteure bereits wichtige Schritte in Richtung Nachhaltigkeit unternommen haben, gibt es noch großes Potenzial. Um dieses voll auszuschöpfen, ist eine koordinierte Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Akteuren notwendig. Eine flächendeckende **Strategie**, die alle relevanten Stakeholder einbezieht, könnte nicht nur zur Professionalisierung der Branche beitragen, sondern auch eine langfristige Ausrichtung auf nachhaltige Praktiken ermöglichen. Zudem ist es notwendig, flexible und integrative Ansätze zu entwickeln, die allgemeingültige Leitlinien mit individuellen Anpassungsmöglichkeiten kombinieren. Ein zu enger Rahmen würde die unterschiedlichen Bedürfnisse der verschiedenen Akteure möglicherweise nicht ausreichend berücksichtigen. So könnte die Eventbranche zu einem Vorreiter in der Umsetzung nachhaltiger Lösungen werden.

2.3 Ausgangslage in Südtirol

Die Eventbranche weist auch in Südtirol eine hohe **Heterogenität** mit vielfältigen Geschäftsmodellen auf. Ein markantes Merkmal der Südtiroler Eventwirtschaft ist das ausgeprägte ehrenamtliche Engagement. Zahlreiche Veranstaltungen werden von Vereinen organisiert, die mit großem Einsatz und begrenzten Ressourcen die lokale Kultur- und Veranstaltungsszene bereichern. Neben den zahlreichen ehrenamtlichen Eventveranstaltern sind es bei den Eventdienstleistern vor allem **Kleinunternehmen**, die ihre Dienstleistungen und Fachexpertise anbieten. Diese Unternehmensstruktur prägt die Branche der Eventdienstleister wesentlich und sorgt für ihre starke lokale Verwurzelung. Die öffentliche Hand ist ebenso eine tragende Säule der Eventbranche, sei es als Organisator von Events, als Partner oder als Unterstützer durch finanzielle oder infrastrukturelle Ressourcen.

Trotz ihrer Vielfalt und Bedeutung weist die Eventbranche hierzulande einige strukturelle Defizite auf. Eines der größten Hindernisse ist die unzureichende Übersicht über die Veranstaltungsszene in Südtirol. Es existiert **kein umfassendes Verzeichnis** der zahlreichen Events und Akteure. Dies erschwert nicht nur die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Beteiligten, sondern auch die Entwicklung und Umsetzung übergeordneter Strategien. Zudem konzentriert sich die Wahrnehmung der Branche überwiegend auf die Veranstalter, wohingegen die Veranstaltungsdienstleister trotz ihrer zentralen Funktion kaum Beachtung finden. Ein weiteres Defizit besteht im Bereich der **Datenerhebung**. Belastbare Zahlen über den Südtiroler Eventsektor fehlen weitgehend. Während einige Teilaspekte, wie etwa Besucherzahlen größerer Veranstaltungen, erhoben werden, fehlen umfassende Studien über die wirtschaftliche Bedeutung der Südtiroler Eventbranche oder über ihren Beitrag zu gesellschaftlichen und kulturellen Entwicklungen. Dies erschwert eine evidenzbasierte Weiterentwicklung des Sektors erheblich.

3 Zentrale Konzepte der Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit wird in unterschiedlichsten Kontexten verwendet und ruft sowohl Hoffnungen als auch Ängste bei Akteuren aus Wirtschaft und Gesellschaft hervor. Historisch betrachtet geht der Ursprung des Begriffs auf **Hans C. von Carlowitz** zurück, der 1713 erstmals das Konzept der Nachhaltigkeit in der Forstwirtschaft thematisierte, um Wälder für zukünftige Generationen zu erhalten. Seine Hauptaussage ist, dass die Nutzung von Wäldern so erfolgen sollte, dass ihr langfristiger Erhalt gewährleistet und eine Übernutzung vermieden wird (Thiemann 2023, S. 3).

Eine weitere bedeutende Entwicklung ist das Konzept der unternehmerischen Verantwortung, das auf das Ideal des **"Ehrbaren Kaufmanns**" im mittelalterlichen Venedig verweist und ethisches Handeln, Integrität sowie die Verantwortung für das Gemeinwohl als Teil erfolgreichen Wirtschaftens betont. In den 1960er Jahren wurden die Themen Ökologie, Ökonomie und soziale Gerechtigkeit in den frühen Ideen der Ökosozialen Marktwirtschaft thematisiert und im deutschen Sprachraum unter dem Begriff **Corporate Social Responsibility** (CSR) zusammengeführt (Mayer 2020, S. 27). In den folgenden Jahrzehnten erlangte das Nachhaltigkeitskonzept verstärkt Aufmerksamkeit durch internationale Konferenzen, wie dem Brundtland-Bericht von 1987, der den Begriff der nachhaltigen Entwicklung prägte und die Verknüpfung von ökologischen, sozialen und ökonomischen Aspekten betonte.

Die **Agenda 2030** der Vereinten Nationen, die 2015 verabschiedet wurde, mit ihren 17 Zielen für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals) stellt einen weiteren wichtigen Meilenstein im heutigen Verständnis von Nachhaltigkeit dar. Die 17 Nachhaltigkeitsziele der Agenda 2030 bieten ein umfassendes Rahmenwerk zur Förderung einer nachhaltigen Entwicklung auf globaler Ebene und fordern die Integration von Umwelt- und Sozialaspekten in die Wirtschaft (Thiemann 2023, S. 3). All diese Entwicklungen verdeutlichen, dass Nachhaltigkeit sich als zentrales Leitprinzip für die Weiterentwicklung von Gesellschaft und Wirtschaft etabliert hat.

Das wohl bekannteste Nachhaltigkeitskonzept ist die **Triple Bottom Line** (Drei-Säulen-Modell), das ökologische, soziale und ökonomische Dimensionen vereint. Finanzieller Erfolg wird dabei stets im Zusammenhang mit gesellschaftlicher Verantwortung und Umweltschutz betrachtet. Ziel ist es, ein Gleichgewicht zwischen den Bedürfnissen der heutigen Gesellschaft und den Möglichkeiten zukünftiger Generationen zu erreichen. Nachhaltigkeit ist als Maß für Zukunftsfähigkeit zu sehen und ist Mindestbedingung für den wirtschaftlichen Erfolg (Dahm 2019, S. 159–160). Nachhaltigkeit ist nicht nur ein Konzept, sondern auch ein handlungsorientierter Rahmen, der in jedem Unternehmen verankert werden sollte, um zukunftsfähig zu bleiben.

Ein weiteres zentrales Konzept der Nachhaltigkeit ist die **Kreislaufwirtschaft**, die darauf abzielt, Ressourcen effizient zu nutzen und Abfall zu minimieren, indem Produkte, Materialien und Ressourcen in geschlossenen Kreisläufen gehalten werden. Die Kreislaufwirtschaft und die Triple Bottom Line sind nicht nur für Unternehmen, sondern auch für politische Entscheidungsträger und die Zivilgesellschaft von Bedeutung, da sie integrative Lösungen zur Förderung einer nachhaltigen Entwicklung bieten. Das Verständnis dieser beiden Konzepte ist elementar, um Nachhaltigkeit greifbarer zu machen, weshalb diese im Folgenden detaillierter behandelt werden.

3.1 Triple Bottom Line

Das Modell der Triple Bottom Line, entwickelt von **John Elkington** im Jahr 1995, fordert Unternehmen auf, neben finanziellen Gewinnen auch ihren Einfluss auf Umwelt und Gesellschaft zu berücksichtigen. Durch die Integration wirtschaftlicher, sozialer und umweltbezogener Aspekte in Entscheidungsprozesse und Geschäftspraktiken können Unternehmen nachhaltige Entwicklung fördern und ihre Verantwortung gegenüber verschiedenen Interessengruppen wahrnehmen. Die Triple Bottom Line strebt eine ausgewogene Berücksichtigung von Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft an, um eine ganzheitliche und nachhaltige Unternehmensentwicklung zu ermöglichen (Armin Neises und Laurin Neises, S. 32–33)F. Die Triple Bottom Line kann dadurch als Orientierungsrahmen genutzt werden, um Entscheidungen auf ihre Nachhaltigkeit zu prüfen, indem wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Auswirkung für das Unternehmen und darüber hinaus gleichermaßen in der Entscheidungsfindung berücksichtigt werden. Nachhaltiges Wirtschaften fußt auf ein intaktes **Gleichgewicht** zwischen ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Interessen.

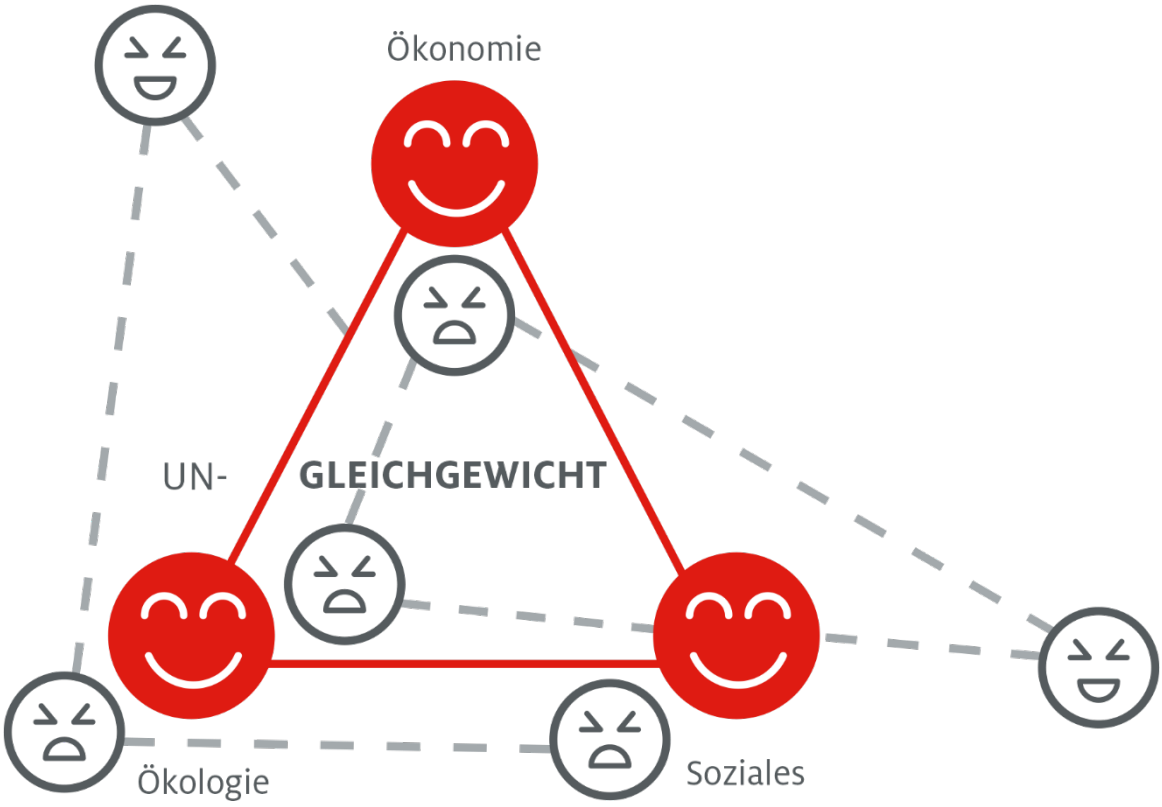

Abb. 2: Die drei Nachhaltigkeitsdimensionen im (Un-)Gleichgewicht, Quelle: Eurac Research

Die "**Environmental Bottom Line**" im Rahmen des Triple Bottom Line Konzepts bezieht sich auf den Einfluss eines Unternehmens auf die Umwelt. Verantwortungsvolles Handeln in diesem Bereich umfasst den effizienten Ressourceneinsatz, die Vermeidung von Umweltverschmutzung und Bemühungen zur Verbesserung der betriebsinternen Umweltbilanz (Dahm und Dräger 2023, S. 7). Unternehmen werden ermutigt, ihre Umweltauswirkungen zu erfassen und offenzulegen, um negative Folgen zu minimieren und nachhaltige Praktiken zu implementieren. Dies beinhaltet auch die Analyse des ökologischen Fußabdrucks, um potenzielle Emissionsreduktionen bei wirtschaftlichen Aktivitäten zu identifizieren.

Der Unternehmensgewinn bzw. die „**Financial Bottom Line**“ steht allgemein im Vordergrund des unternehmerischen Denkens. Es ist unumgänglich, die finanzielle Dimension einer wirtschaftlichen Organisation zu berücksichtigen, insbesondere um Anpassungen an sozialgerechte und umweltschonende Praktiken zu finanzieren. Die finanzielle Stabilität bildet dabei die Grundlage für das Überleben eines Unternehmens und schafft zugleich den Spielraum, um nachhaltige Innovationen voranzutreiben und langfristige gesellschaftliche Werte zu schaffen (Armin Neises und Laurin Neises, S. 33). Ohne solide finanzielle Basis können weder ethische Zielsetzungen umgesetzt noch die finanzielle Widerstandsfähigkeit gesichert werden.

Die "**Social Bottom Line**" des Modells bezieht sich auf alle Menschen, die von einem Unternehmen beeinflusst werden. Dies schließt sowohl die Eigentümer als auch externe Stakeholder wie Kundinnen und Kunden, Dienstleister und Gemeinden in der Nähe des Unternehmensstandorts ein. Unternehmen können die soziale Dimension berücksichtigen, indem sie sich für Arbeitsrechte, faire Einstellungsmöglichkeiten und soziale Projekte engagieren (Armin Neises und Laurin Neises, S. 33). Darüber hinaus fördert eine starke soziale Verantwortung das Vertrauen und die Loyalität der Stakeholder, was langfristig den Unternehmenserfolg unterstützt.

Die Herausforderung für Unternehmen liegt darin, innovative Ansätze zu entwickeln, die es ihnen ermöglichen, in allen drei Dimensionen erfolgreich zu agieren. Die geforderte Balance zwischen wirtschaftlichem Erfolg, sozialer Gerechtigkeit und ökologischer Verträglichkeit erfordert ein hohes Verantwortungsbewusstsein in Bezug auf die eigenen Gesellschaftspraktiken. Durch die konsequente Umsetzung des Triple Bottom Line Ansatzes über das gesamte Unternehmen hinweg, kann es gelingen, sowohl einen positiven Beitrag zur Gesellschaft und Umwelt zu leisten als auch die eigene Wettbewerbsfähigkeit in einer zunehmend verantwortungsbewussten Wirtschaftswelt zu stärken.

3.2 Kreislaufwirtschaft

Angesichts begrenzter natürlicher Ressourcen und damit steigender Rohstoffpreise sind Unternehmen zunehmend gefordert, Ressourcen effizient und effektiv einzusetzen (Armin Neises und Laurin Neises, S. 58). Ein wichtiger Schlüssel dazu ist die Kreislaufwirtschaft. Diese zielt darauf ab, die derzeitigen linearen Wirtschaftsstrukturen in **geschlossene Kreisläufe** zu transformieren. Mit linearem Wirtschaften ist ein Modell gemeint, bei dem Produkte nach der Nutzung als Abfall betrachtet werden und der Lebenszyklus von Ressourcen nach dem Prinzip "nehmen, herstellen, entsorgen" verläuft. Diesem Prinzip versucht die Kreislaufwirtschaft entgegenzuwirken, indem Ressourcen möglichst lange in geschlossenen Kreisläufen gehalten werden. Die zentrale Prämisse der Kreislaufwirtschaft besagt, dass Abfall nicht existiert und jeder Ressource ein Wert zukommt, der bewahrt werden sollte (Lehmacher und Bödecker 2023, S. 10). So sollte jedes Produktende gleichzeitig der Beginn eines neuen Produktzyklus sein (Orth et al. 2022, S. 25). Die Organisation der Wirtschaft in Kreisläufen **orientiert sich am Vorbild natürlicher Systeme**, wie dem Wasserkreislauf. Angesichts dieses Erfolgsmodells, das sich über Jahrtausende bewähren konnte, liegt es nahe, auch die Wirtschaft konsequent in ein System von Kreisläufen zu transformieren.

Die Kreislaufwirtschaft umfasst, wie die nachfolgende Abbildung zeigt, zwei verschiedene Kreisläufe: **den technischen und den biologischen Kreislauf**. Die beiden Kreisläufe adressieren unterschiedliche Materialien und Prozesse. Der technische Kreislauf bezieht sich auf Produkte und Materialien, die aus nicht-biologischen Rohstoffen hergestellt werden, wie Metalle, Kunststoffe und elektronische Komponenten. Dabei handelt es sich um endliche Rohstoffe, die deshalb einen besonders überlegten Umgang erfordern. Daher soll eine möglichst lange Lebensdauer der Produkte im technischen Kreislauf sichergestellt werden und Ressourcen durch Strategien wie Reparatur, Wiederaufbereitung und Recycling zurückzugewonnen werden. Es geht darum, im Wirtschaftskreislauf Abfälle zu vermeiden und die Materialien in einem kontinuierlichen Kreislauf zu halten (Lehmacher und Bödecker 2023, S. 14).

Ein wichtiger Faktor für das Funktionieren einer Kreislaufwirtschaft ist ein ganzheitliches und nachhaltiges Produktdesign. Ein solches Produktdesign stellt sicher, dass Produkte langlebig und leicht

zu reparieren sind sowie Komponenten wiederverwendet und Produkte einfach recycelt werden können. Zudem ist es von großer Bedeutung, dass Ressourcen so effizient wie möglich eingesetzt werden. Dies kann insbesondere durch die gemeinsame Nutzung gelingen. Durch Sharing-Konzepte wie etwa Car-Sharing kann so eine hohe Ressourceneffizienz erreicht werden. Dieses Prinzip entspricht in weiten Teilen auch dem Geschäftsmodell der Eventdienstleister, die Bühnen, Zelte, Elektrogeräte und sonstige Ausstattung immer wieder an verschiedene Veranstalter verleihen. So müssen Produkte nicht mehrmals produziert werden und Ressourcen werden geschont. Die Verantwortung für die Überprüfung der **Kreislaufeignung der Produkte** liegt bei jedem einzelnen Akteur im Wertschöpfungsprozess (Orth et al. 2022, S. 5). Alle Unternehmen sind gleichermaßen gefordert, sich mit der Kreislauftauglichkeit ihrer eingesetzten Produkte und Ressourcen auseinanderzusetzen, um einen Beitrag für das Gelingen einer Kreislaufwirtschaft zu leisten (Orth et al. 2022, S. 25).

Im Gegensatz dazu fokussiert sich der biologische Kreislauf der Kreislaufwirtschaft auf organische Materialien, die aus nachwachsenden Rohstoffen wie Holz oder anderen biologischen Ressourcen stammen. Dieser Kreislauf nutzt natürliche Prozesse wie Zersetzung, Kompostierung und Regeneration, um organische Stoffe wieder in den Kreislauf zurückzuführen und als Nährstoffe für neue Lebenszyklen wieder verfügbar zu machen. Die Berücksichtigung der **Regenerationskapazitäten der Erde** ist zentral, um langfristig die **Stabilität natürlicher Systeme** zu sichern. Ein zentraler Ansatz ist die Vermeidung von Abfällen durch eine vollständige und unbedenkliche Rückführung biologischer Materialien in natürliche Systeme (Eisenriegler 2020, S. 160). Durch nachhaltige Praktiken wie regenerative Landwirtschaft, organische Düngemethoden und die Förderung natürlicher Kreisläufe kann die Gesundheit der Böden verbessert, die Biodiversität gestärkt und die Kohlenstoffbindung im Boden erhöht werden. Der biologische Kreislauf ist somit essenziell, um die natürlichen Ressourcen zu schonen, klimafreundliche Wirtschaftspraktiken zu fördern und die planetaren Grenzen einzuhalten.

Zusammen bilden der technische und der biologische Kreislauf einen ganzheitlichen Ansatz zur Reduzierung von Abfall und zur nachhaltigen Nutzung von Ressourcen, indem sie sowohl die Umweltbelastung minimieren als auch die Wirtschaft auf lange Sicht stärken (Eisenriegler 2020, S. 5).

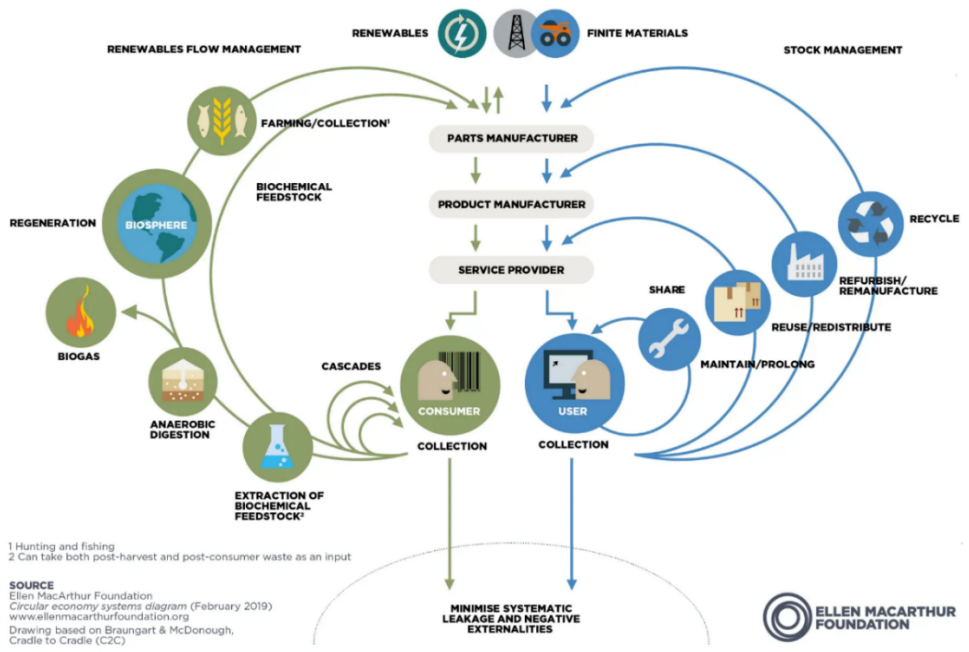

Abb. 3 Das Schmetterlingsdiagramm - Visualisierung der Kreislaufwirtschaft, Quelle: Ellen Macarthur Foundation

4 Bedeutung der Nachhaltigkeit im Unternehmenskontext

In den letzten Jahren hat die Bedeutung nachhaltigen Wirtschaftens erheblich zugenommen. Immer mehr Unternehmen bemühen sich, ihre wirtschaftlichen Aktivitäten in Einklang mit ökologischen und sozialen Standards zu bringen. Nachhaltiges Wirtschaften bedeutet die **Abkehr von der reinen Gewinnmaximierung** hin zu einer umwelt- und sozialverträglichen Art des Wirtschaftens und beinhaltet, dass Unternehmen die Verantwortung für ihr Handeln vollständig übernehmen. Dazu reicht es nicht aus, lediglich die internen Interessen des Unternehmens zu berücksichtigen, sondern vielmehr müssen Unternehmen das gesamte Umfeld in ihre Überlegungen und Entscheidungen einbeziehen (Mayer 2020, 25–26). So kann es gelingen, eine Balance zwischen den unterschiedlichen Interessen zu finden und das Umfeld positiv am Unternehmenserfolg teilhaben zu lassen.

Ein Problem des derzeitigen linearen Wirtschaftsmodells besteht darin, dass ökologische und soziale Kosten oft externalisiert werden – das heißt, Unternehmen kommen nicht für die von ihnen verursachten Schäden auf; stattdessen werden sie auf die Allgemeinheit abgewälzt. Die **Nicht-Einhaltung des Verursacherprinzips** führt langfristig zu Umweltzerstörung und sozialen Ungleichheiten, da Erträge bei einer kleinen Gruppe von Personen konzentriert werden, während die Allgemeinheit unter den negativen Folgen leidet (Dahm 2019, S. 92). Diese Ungleichgewichte tragen nicht nur zur lokalen Umweltzerstörung bei, sondern verschärfen auch globale Probleme wie den Klimawandel, die Biodiversitätskrise und die zunehmende soziale Ungleichheit. Die externalisierten Kosten betreffen immer mehr auch global vernetzte Ökosysteme und vulnerable Bevölkerungsgruppen in Entwicklungsländern, die oft die schwersten Folgen tragen, obwohl sie am wenigsten zu den verursachenden Aktivitäten beigetragen haben.

Die Externalisierung von Kosten gilt es daher zu unterbinden, da dadurch nachhaltigkeitsorientierte Unternehmen einem großen Wettbewerbsnachteil ausgesetzt sind (Dahm 2019, S. 94). Zunehmend werden solche Geschäftspraktiken jedoch durch **regulatorische Eingriffe** erschwert und verhindert. Umso wichtiger ist deshalb das Zusammenspiel aller Akteure von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft, um Geschäftspraktiken zu entwickeln, die die Prinzipien der Nachhaltigkeit respektieren.

Grundsätzlich sind nachhaltig wirtschaftende Unternehmen dort gefordert, wo ihre Auswirkungen am größten sind (Mayer 2020, S. 45–46). Es geht dabei nicht nur darum, die negativen Effekte des Wirtschaftens zu minimieren, sondern auch einen positiven Beitrag zum Gelingen des gesellschaftlichen Zusammenlebens und des Umweltschutzes zu leisten. Neben der finanziellen Wertschöpfung können Unternehmen auch **soziale und ökologische Werte** für die Allgemeinheit schaffen.

Ein konkretes Beispiel hierfür können Veranstalter und Eventdienstleister sein, die durch die Ausrichtung von nachhaltigen Veranstaltungen nicht nur ein positives Image für sich selbst schaffen, sondern auch aktiv zur Förderung des Gemeinschaftsgefühls, der kulturellen Vielfalt und des Umweltschutzes beitragen können. Indem sie umweltfreundliche Praktiken wie die Reduzierung von Abfall, die Nutzung erneuerbarer Energien und die Förderung lokaler Ressourcen integrieren, leisten sie einen wichtigen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung. Darüber hinaus können Veranstaltungen hervorragend **nachhaltige Botschaften** an die Gesellschaft entsenden.

Ein nachhaltiges Geschäftsmodell, das die drei Dimensionen Wirtschaft, Soziales und Umwelt gleichermaßen berücksichtigt, wird auch von Gesellschaft und Politik honoriert. Dadurch ergeben sich für nachhaltigkeitsorientierte Unternehmen eine Reihe von positiven Effekten, die sich wiederum positiv auf den unternehmerischen Erfolg auswirken.

4.1 Relevanz für den unternehmerischen Erfolg

Unternehmen werden von ihrem wirtschaftlichen, sozialen, ökologischen und rechtlichen Umfeld stark beeinflusst. Daher müssen sich Unternehmen mit diesen Rahmenbedingungen immer wieder neu auseinandersetzen (Mayer 2020, S. 29). In Zeiten von multifaktoriellen Krisen ist die **Anpassungsfähigkeit** an sich ständig verändernde Bedingungen eine Grundvoraussetzung für den unternehmerischen Erfolg. In diesem schwierigen Umfeld erweisen sich insbesondere Klein- und Mittelbetriebe äußerst resilient und erfolgreich. Sie zeichnet eine hohe Flexibilität und rasche Reaktionsfähigkeit aus. Diese Eigenschaften sind auch in Bezug auf die Nachhaltigkeit von großer Bedeutung.

Neue Gesetze und Vorgaben, gesellschaftlicher Druck und dynamische Märkte zwingen Unternehmen dazu, die negativen externen Effekte ihres wirtschaftlichen Handelns zu internalisieren und nicht weiter zu sozialisieren (Mayer 2020, S. 41). Ein Weitermachen wie bisher hätte zukünftig für eine Vielzahl von Unternehmen wirtschaftlich und auch rechtlich immense Konsequenzen (Knoll und Luppold 2022). Die **zunehmende Regulierung der Wirtschaft** birgt dabei diverse unternehmerische Risiken. So kann das Nichteinhalten von Umwelt- und Arbeitsschutzvorgaben zu empfindlichen Strafen führen sowie der eigenen Reputation schaden. Ebenso können in der Folge von Rechtsstreitigkeiten Kosten entstehen, sodass Unternehmen zukünftig mit höheren Prozessrisiken rechnen müssen.

Klein- und Mittelbetriebe sind zwar in der Regel weniger von diesen Risiken betroffen als Großunternehmen, jedoch werden die gesetzlichen Bestimmungen immer weitreichender, wodurch sich die Auseinandersetzung mit dieser Thematik nicht länger aufschieben lässt (Mayer 2020, S. 22). Dabei muss eine nachhaltige Ausrichtung des Geschäftsmodells **keineswegs kosten- oder zeitintensiv** sein, wie oft angenommen wird. Im Gegenteil: Die Vernachlässigung einer nachhaltigen Entwicklung kann zu erheblichen Kosten führen, die für das Unternehmen häufig erst auf den zweiten Blick erkennbar sind (Armin Neises und Laurin Neises, S. 168).

Zudem ergeben sich für nachhaltigkeitsorientierte Unternehmen **zahlreiche Chancen und Vorteile**, um das eigene Image und die Marke zu stärken (Mayer 2020, 22–25). Nachhaltigkeitsorientierte Unternehmen können sich durch die Implementierung von umweltfreundlichen und sozial verantwortlichen Praktiken entscheidende Wettbewerbsvorteile verschaffen. Es hat sich zum Beispiel eine neue Verbrauchergruppe gebildet, die sogenannten LOHAS (Vertreter des Lifestyles of Health and Sustainability), die höhere Einkaufspreise für nachhaltige Konsumgüter in Kauf nehmen (Mayer 2020, S. 61). Vor allem Branchen-Pioniere können Monopol- und Innovationsgewinne abschöpfen (Gadatsch et al. 2018, S. 71). Nachhaltiges Wirtschaften erhöht zudem die **unternehmerische Widerstandsfähigkeit** in Krisen, da die Beziehungen zu Lieferanten und Stakeholdern robuster sind (Knoll und Luppold 2022, S. 109). Auch die **Mitarbeiterbindung** durch eine erhöhte Identifikation mit dem Unternehmen kann dadurch gestärkt werden. Überblicksmäßig ergeben sich für nachhaltigkeitsorientierte Unternehmen folgende Vorteile:

Verbessertes Image und Reputation

Ein nachhaltiges Wirtschaften ermöglicht es einem Unternehmen, sich als verantwortungsbewusster Akteur in der Gesellschaft zu positionieren. Durch eine transparente und authentische Kommunikationsstrategie, die auf nachhaltige Geschäftspraktiken hinweist, kann das Unternehmen seine Werte und langfristigen Ziele klar vermitteln. Dies stärkt nicht nur das Markenimage, sondern trägt auch dazu bei, das öffentliche Vertrauen zu steigern. Ein Unternehmen, das nachhaltige Prinzipien verfolgt und diese offen kommuniziert, wird als vertrauenswürdig und zukunftsfähig wahrgenommen, was die Außenwirkung positiv beeinflusst und das Ansehen langfristig verbessert.

Erzielung von höheren Preisen

Nachhaltige Produkte und Dienstleistungen erzielen oft höhere Preise, da Verbraucherinnen und Verbraucher bereit sind, mehr für Umweltbewusstsein und soziale Verantwortung zu zahlen. Dazu muss Nachhaltigkeit ein zentraler Bestandteil des Markenversprechens sein. Ein klarer Fokus auf nachhaltige Praktiken stärkt das Vertrauen in das Unternehmen und seine Leistungen. Wird Nachhaltigkeit authentisch kommuniziert, so kann dies den Absatz erheblich steigern.

Kundenzugewinne

Nachhaltige Unternehmen profitieren von der wachsenden Nachfrage nach umweltbewussten Produkten und Dienstleistungen, was ihren Marktanteil langfristig steigert und ihre Wettbewerbsfähigkeit stärkt. Unternehmen, die Nachhaltigkeit in ihre Geschäftsmodelle integrieren, sprechen zunehmend umweltbewusste und sozial verantwortliche Konsumenten an, wodurch neue Geschäftsfelder und Märkte erschlossen werden können. Nachhaltigkeit fördert die Kundenbindung, da Konsumenten, die die Werte eines Unternehmens teilen, eher dauerhafte Beziehungen eingehen. Dies führt zu wiederholten Käufen, einer stärkeren Markenbindung und positiver Mundpropaganda, wodurch die Kundenbasis gestärkt und erweitert wird.

Einfacherer Zugang zu Kapital

Nachhaltige Unternehmen profitieren von einem erleichterten Zugang zu Kapital und geringeren Finanzierungskosten. Finanzinstitute bevorzugen Unternehmen, die ökologische und soziale Aspekte in ihre Geschäftsstrategien integrieren, da diese als stabiler und weniger risikobehaftet gelten. Dies führt zu besseren Finanzierungsbedingungen und unterstützt das langfristige Wachstum des Unternehmens.

Stärkung des Unternehmensnetzwerks durch höhere Kooperationsbereitschaft

Eine nachhaltige Ausrichtung eines Unternehmens fördert die Kooperationsbereitschaft innerhalb seines Umfelds, da es als verantwortungsbewusster Partner wahrgenommen wird. Dadurch können langfristige Kooperationen leichter eingegangen werden, was den Ausbau des Unternehmensnetzwerks mit weniger Aufwand ermöglicht. Diese erweiterten Netzwerke helfen, Abhängigkeiten von einzelnen Lieferanten zu verringern und Engpässe zu vermeiden. Zudem ermöglicht die Diversifizierung der Zusammenarbeit eine verbesserte Resilienz gegenüber Marktschwankungen und stärkt die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.

Motivierteres Personal und einfachere Mitarbeiterakquise

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in nachhaltigen Unternehmen zeigen eine höhere Motivation und ein stärkeres Zugehörigkeitsgefühl, da vor allem jüngere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer die Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit mehr hinterfragen. Sie bevorzugen Arbeitgeber, die Verantwortung für ökologische und soziale Belange übernehmen, was zu einer höheren Arbeitszufriedenheit und stärkeren Bindung führt. Auch die Akquise von Fachkräften gestaltet sich zunehmend schwieriger, da qualifizierte Fachkräfte gezielt nach Unternehmen suchen, deren Werte sie teilen. Unternehmen, die Nachhaltigkeit in ihre Geschäftsprozesse integrieren, sind daher für potenzielle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter attraktiver und können so talentierte Fachkräfte gewinnen und längerfristig halten.

4.2 Globale Verantwortung von Unternehmen

Während wirtschaftliche Spannungen und geopolitische Konflikte die öffentliche Diskussion prägen, wird die **Dringlichkeit einer nachhaltigen Entwicklung** immer deutlicher. Die Geschwindigkeit, mit der diese Transformation umgesetzt wird, bleibt jedoch unzureichend. Die schwer erfassbaren Auswirkungen des Klimawandels und ökologischer Veränderungen stellen die Menschheit vor einer beispiellosen Bewährungsprobe. Gleichzeitig verschärfen sich das globale Wohlstandsgefälle sowie die Migrationsbewegungen. Ein signifikanter Teil der Weltbevölkerung spürt die Umbrüche des 21. Jahrhunderts bereits deutlich. Die Wirtschaftsweise der letzten Jahrzehnte hat das Streben nach Wohlstand, Freiheit und Frieden in eine besorgniserregende Richtung gesteuert (Dahm 2019, S. 18).

Eng damit verbunden ist die Umweltzerstörung, die sich in den **planetaren Leitplanken** widerspiegelt, welche neun wesentliche ökologische Dimensionen des Erdsystems definieren und globale Grenzwerte festlegen. Die Einhaltung dieser Grenzwerte ist unerlässlich, um schwerwiegende Umweltveränderungen zu verhindern, die die langfristige **Bewohnbarkeit der Erde** für den Menschen gefährden könnten (Dahm 2019, S. 64–65). Das Modell der planetaren Leitplanken (siehe nachfolgende Abbildung) verdeutlicht die komplexen Wechselwirkungen zwischen menschlichem Handeln und den ökologischen Prozessen des Erdsystems. Das Überschreiten einer oder mehrerer dieser Leitplanken kann schwerwiegende Risiken für die Stabilität globaler ökologischer Bedingungen mit sich bringen und dadurch die Lebensgrundlagen zukünftiger Generationen erheblich gefährden (Gehrke und Thilo 2020, S. 52).

Das Stockholm Resilience Center stellte 2015 fest, dass die Menschheit den sicheren Bereich in vier Dimensionen verlassen hat, darunter Klimawandel, Artenvielfalt, Landnutzung sowie globale Phosphor- und Stickstoffkreisläufe. Die daraus resultierende Schädigung der Lebensgrundlagen zeigt sich in Extremwetterereignissen, dem polaren Kollaps, Verlust von Böden und Wäldern und der Schwächung von Nahrungsketten (Dahm 2019, S. 64–65). Im Jahr 2023, also acht Jahre später, wurden bereits sechs der neun Bereiche überschritten, was die Dringlichkeit aufzeigt.

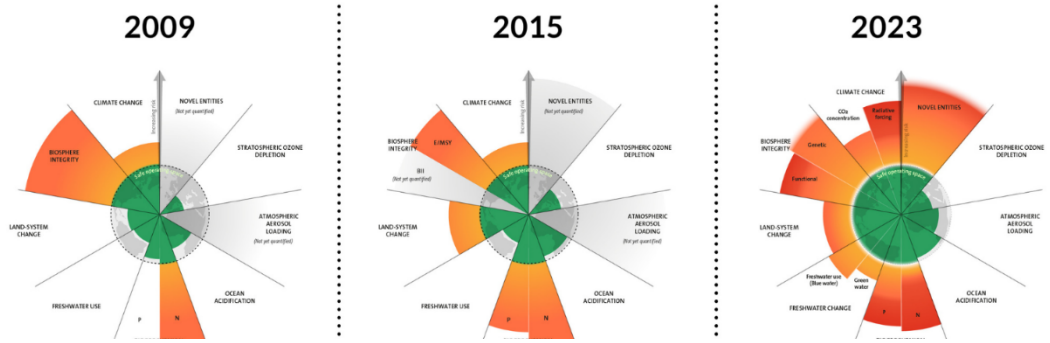

Abb. 4 Die planetaren Leitplanken, Quelle: Stockholm Resilence Centre

Die Fähigkeit der Menschheit, ökologisch nachhaltig zu wirtschaften, nimmt zunehmend ab, was sich im **Erdüberlastungstag** widerspiegelt. Dieser vom Global Footprint Network berechnete Tag markiert den Zeitpunkt im Jahr, an dem die menschliche Nachfrage nach biologischen Ressourcen das überschreitet, was die Erde innerhalb desselben Jahres regenerieren kann (Kreutzer 2023, S. 2). Dieser Zeitpunkt rutscht kontinuierlich weiter nach vorne. In Italien datiert der Erdüberlastungstag im Jahr 2024 bereits auf den 19. Mai. Das Versäumnis, genutzte Gemeinschaftsressourcen ausreichend wieder aufzufüllen und zu regenerieren, führt zu einem stetigen Abbau der Biokapazität und der verfügbaren Rohstoffe, die die Grundlage der Wirtschaft darstellen. Mehr Ressourcen und biologische Güter werden entnommen,

verbraucht und zerstört, als durch natürliche Prozesse wiederhergestellt werden können. Zudem werden oftmals auch die sozialen und kulturellen Strukturen der Produktionsstandorte zur Maximierung von Profiten ausgebeutet, indem soziale Sicherungssysteme ignoriert oder traditionelle Wirtschaftsweisen verdrängt werden (Dahm 2019, S. 93).

Wirtschaftswachstum wird vielfach durch die Verlagerung der Kosten auf die Allgemeinheit erzeugt. Dies erschwert die Erreichung von Nachhaltigkeit, da kurzfristige Gewinne auf Kosten langfristiger ökologischer Stabilität erzielt werden (Dahm 2019, S. 92). Die klimatische Stabilität der letzten 10.000 Jahre hat die Entwicklung des Menschen durch beständige Temperaturen und intakte Stoffkreisläufe ermöglicht (Gehrke und Thilo 2020, S. 51–52). Dies erfordert ein Umdenken in der Art und Weise, wie Ressourcen genutzt und verwaltet werden.

Innovative Strategien zur Ressourcennutzung, die auf **Kreislaufwirtschaft** und nachhaltige Produktionsmethoden setzen, könnten die Basis für eine nachhaltigere Entwicklung bilden. Dazu müssen die derzeitigen Wirtschaftssysteme so gestaltet werden, dass Wachstum von Ressourcenverbrauch und CO2-Emissionen entkoppelt wird. Ein reduzierter Konsum durch kollektives Verzichten hätte negative Auswirkungen auf die globalisierte Weltwirtschaft und den Wohlstand und wäre daher schwer vermittelbar (Mayer 2020, S. 65). Es benötigt die **Zusammenarbeit** von politischen Entscheidungsträgern, Unternehmen und der Zivilgesellschaft, um Anreize für nachhaltiges Wirtschaften zu schaffen. Nur durch eine kollektive Anstrengung können die langfristigen Risiken, die mit dem Überschreiten der planetaren Grenzen verbunden sind, verringert und die Lebensqualität sowohl heute als auch für zukünftige Generationen gesichert werden.

In diesem Zusammenhang hat das Bewusstsein für die Dringlichkeit einer nachhaltigen Entwicklung in den letzten Jahrzehnten deutlich zugenommen. Seit der Rio-Konferenz 1992, bei der Umwelt- und Entwicklungsfragen erstmals gemeinsam gedacht wurden, sind **wesentliche Fortschritte erzielt** worden. Der Konsens über die Bedeutung des Schutzes und der nachhaltigen Nutzung planetarer Ressourcen sowie die Bekämpfung von Armut und Hunger ist heute stärker verankert als je zuvor. Dieser wachsende Konsens hat Unternehmen weltweit dazu veranlasst, ihre Strategien und Geschäftsmodelle neu zu denken (Dahm 2019, S. 17–18). Dazu ist es notwendig die globalen Ziele in konkrete, unternehmerische Handlungsansätze zu übersetzen. Im folgenden Kapitel werden daher die Schlüsselfelder der nachhaltigen Unternehmensentwicklung beleuchtet, die Unternehmen helfen, ihren Beitrag zum Schutz der Ressourcen und zur Förderung sozialer Gerechtigkeit zu leisten. Hierbei wird aufgezeigt, wie Nachhaltigkeit nicht nur als ethische Verantwortung, sondern auch als Chance für langfristigen Unternehmenserfolg verstanden werden kann.

5 Schlüsselfelder in der nachhaltigen Unternehmensentwicklung

Nachhaltigkeit in ein Unternehmen zu integrieren ist eine **komplexe Managementaufgabe**, die nicht nur eine langfristige strategische Ausrichtung erfordert, sondern auch tiefgreifende Veränderungen in der Unternehmenskultur, den operativen Prozessen und der gesamten Wertschöpfungskette mit sich bringt. Unternehmen müssen dazu ihr Umfeld kontinuierlich beobachten, aktuelle Erkenntnisse aufnehmen und diese im Kontext der eigenen Organisation betrachten (Armin Neises und Laurin Neises, S. 73). Für Eventdienstleister, die sich durch hohe Spezialisierung und ein breites Netzwerk auszeichnen, bedeutet dies auch, ihre Expertise gezielt einzusetzen, um nachhaltige Maßnahmen entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu fördern. Für ein nachhaltiges Unternehmen gilt allgemein, dass es nicht nur Maßnahmen zur Reduktion des ökologischen Fußabdrucks ergreift, sondern auch für faire Arbeitsbedingungen und gerechte Entlohnung sorgt sowie durch verantwortungsvolle Geschäftspraktiken das Vertrauen der Kundinnen und Kunden stärkt. Dies sind aber bei weitem noch nicht alle Bedingungen, die ein nachhaltigkeitsorientiertes Unternehmen erfüllen muss.

Kontext ist entscheidend

Der Weg zu mehr Nachhaltigkeit kann als ein weit entferntes und komplexes Ziel erscheinen. Es kann daher erfolgsversprechender sein, zunächst den Fokus auf den zugrunde liegenden Prozess zu legen. Am Beginn einer solchen Transformation steht eine **tiefgründige Auseinandersetzung** mit der Thematik der Nachhaltigkeit. Diese Aufgabe kann nicht delegiert werden, sondern jedes Unternehmen ist selbst gefordert, aktiv zu werden und sich mit dem Thema vertraut zu machen (Thiemann 2023, S. 29). Nachhaltigkeit muss dabei immer im jeweiligen Kontext und mit der notwendigen Tiefe betrachtet werden, um die richtigen Schlüsse ziehen zu können. So sind **Zeit und Finanzen** bei kleinen Unternehmen die wichtigsten limitierenden Faktoren, die es bei der Einführung eines Nachhaltigkeitsmanagement unbedingt zu berücksichtigen gilt (Englert und Ternès 2019, S. 632). Bei kleinen Unternehmen erfordert es eine effiziente Ressourcennutzung und die Fokussierung auf Maßnahmen, die mit geringem Aufwand große Wirkung erzielen (Mayer 2020, S. 63). Für Eventdienstleister bedeutet dies, dass sie sich gezielt auf die wesentlichen Hebel konzentrieren müssen, die mit relativ geringem Aufwand eine hohe Wirkung erzielen können. Gerade in der Eventbranche kann mit vermeintlich kleinen Eingriffen große Wirkung erzeugt werden. Zudem muss darauf geachtet werden, dass die Einführung eines Nachhaltigkeitsmanagements das Tagesgeschäft so wenig wie möglich beeinträchtigt (Englert und Ternès 2019, S. 633). Die allgemeinen Rahmenbedingungen können sich von Unternehmen zu Unternehmen erheblich unterscheiden, selbst innerhalb derselben Branche. Aus diesem Grund benötigt es für jedes Unternehmen eine auf dessen Bedingungen zugeschnittene Vorgehensweise.

Management der Nachhaltigkeit

Eine nachhaltige Entwicklung zu beginnen, bedeutet auch **eine Reihe von Hürden** zu nehmen. Dazu zählen interner Widerstand, mangelndes Wissen oder Engagement des Personals und der Führungskräfte, fehlende Ressourcen oder Anreize sowie mangelnde Kreativität und Innovation. Auch komplizierte gesetzliche Rahmenbedingungen können die Einführung eines Nachhaltigkeitsmanagement und die Umsetzung nachhaltiger Maßnahmen zusätzlich erschweren (Armin Neises und Laurin Neises, S. 20–22). Eventdienstleister müssen hier besonders flexibel und kreativ sein, um ihre nachhaltigen Praktiken in einem dynamischen Marktumfeld umzusetzen, in dem sich die Anforderungen und Erwartungen der Kunden und Kundinnen schnell ändern können. Mit all diesen Herausforderungen ist ein **betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement** konfrontiert und muss dafür Lösungen parat haben, damit transformative Prozesse in einem Unternehmen nicht frühzeitig zum Erliegen kommen. Zu Beginn wird aber wohl kein neu eingeführtes Nachhaltigkeitsmanagement dazu im Stande sein. Umso wichtiger ist eine solide Ausgangsbasis, die das Fundament für eine nachhaltige Entwicklung bildet. Dieses Fundament umfasst klare Ziele, eine transparente Kommunikation und eine offene Feedbackkultur

(Holzbaur 2015, S. 22). Unternehmen müssen sicherstellen, dass sie sowohl kurzfristige Ziele wirksam umsetzen als auch vorausschauend agieren, um ihre **langfristige Vision** nicht aus den Augen zu verlieren und um langfristig erfolgreich zu bleiben.

Ausganglage nutzen

Familiengeführte Unternehmen, wie es der Großteil der Südtiroler Unternehmen im hds und jene der Fachgruppe der Eventdienstleister und Veranstalter sind, verfolgen in der Regel langfristige Strategien, die nicht primär auf kurzfristige Gewinnmaximierung abzielen. Diese Unternehmen zeichnen sich durch eine starke regionale Verwurzelung aus, die ihr Bewusstsein für das Umfeld und ihre **sozialen und ökologischen Verantwortlichkeiten** meist intensiver prägt als bei großen Unternehmen. Diese Verwurzelung ermöglicht es ihnen, stabile Beziehungen zu ihrer lokalen Gemeinschaft sowie zu relevanten Marktakteuren aufzubauen, was ihnen zudem einen „nachhaltigen“ Wettbewerbsvorteil verschafft. Dennoch übersehen viele dieser Unternehmen häufig den Mehrwert, den sie bereits für ihr Umfeld generieren sowie die vorteilhafte Ausgangslage, in der sie sich befinden. Unternehmen müssen ihre Ausgangslage gezielt nutzen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken und ihre nachhaltige Entwicklung voranzutreiben (Mayer 2020, S. 86).

5.1 Unternehmensführung

Eine nachhaltige Unternehmensführung zielt darauf ab, ökonomische, ökologische und soziale Ziele miteinander zu verbinden, um langfristigen Erfolg und Verantwortung gegenüber der Umwelt und der Gesellschaft zu gewährleisten. Die Geschäftsführung ist dabei der **bedeutendste strategische Treiber**, um eine ethische, verantwortungsvolle und damit nachhaltige Unternehmenskultur zu entwickeln. Das, was die Führungsebene vorlebt und kommuniziert, prägt das Verhalten auf allen Ebenen des Unternehmens. In diesem Zusammenhang wird oft vom **„Tone from the Top“** gesprochen. Dieser steht für das von den Führungspersonen vorgelebte Unternehmensbild, das das Verhalten der Organisation beeinflusst und Missbrauch sowie unethische Geschäftspraktiken verhindern soll (Mayer 2020, S. 43). Gerade erfolgreiche Organisationen zeichnet aus, dass sie über ein **festes Wertegerüst** verfügen. Dieses Wertegerüst gilt es mit Nachhaltigkeitsaspekten kontinuierlich zu ergänzen (Brüggemann et al. 2018, S. 69). Die Unternehmensführung trägt die Hauptverantwortung, nachhaltigkeitsorientierte Werte und Normen fest in die Unternehmenskultur zu verankern (Buchenau et al. 2016, S. 32). Dies beinhaltet, dass Führungskräfte in aller erster Linie diese Werte durch ihr tägliches Handeln verkörpern (Dahm und Dräger 2023, S. 34). Es ist offensichtlich, dass ein solcher Kulturwandel nicht von heute auf morgen erfolgen kann, sondern einen längeren Anpassungsprozess erfordert, der stark von der jeweiligen Ausgangslage abhängig ist.

Nachhaltigkeit als Managementaufgabe

Die Unternehmensführung hat ebenso den Auftrag, die zentralen Problemstellungen und Handlungsfelder in Bezug auf die Nachhaltigkeit zu identifizieren und sicherzustellen, dass diese entsprechend adressiert werden (Gadatsch et al. 2018, S. 201). Dabei sollte nach dem Prinzip der Wesentlichkeit vorgegangen werden. Das bedeutet, dass der Fokus vor allem auf Maßnahmen liegt, die mit minimalem Aufwand die größtmögliche Wirkung erzielen. In der Eventbranche ist das Management der Nachhaltigkeit besonders komplex, da hier eine Vielzahl an Faktoren wie Logistik, Infrastruktur und externe Dienstleister berücksichtigt werden müssen. Wichtig ist zu verstehen, dass sich Nachhaltigkeit planen und steuern lässt (Thiemann 2023, S. 35). Dazu erfordert es einen **kontinuierlichen Entwicklungs- und Verbesserungsprozess** wie im Qualitätsmanagement, der von der obersten Führungsebene initiiert und vorangetrieben werden muss (Mayer 2020, S. 67). Nachhaltigkeit ist als dynamischer Prozess zu verstehen, der ständige Lernbereitschaft und Flexibilität erfordert. Von der Führungsebene wird ein hohes Maß an Agilität verlangt. Dies gewährleistet, dass Unternehmen auf plötzliche und unerwartete Entwicklungen rasch reagieren können, indem die Führungsebene agile Managementstrategien implementiert, die es ermöglichen, sowohl kurzfristig als auch langfristig auf nachhaltige Ziele hinzuarbeiten und diese flexibel anzupassen.

Gute Balance finden

Um nachhaltig zu agieren, sollte sich ein Unternehmen nicht nur auf den wirtschaftlichen Erfolg konzentrieren, sondern auch auf den Erhalt von Ressourcen, den Schutz der Umwelt und die Förderung des sozialen Wohlstands. Die sogenannte "Triple Bottom Line" – Ökonomie, Ökologie und Soziales – hilft Unternehmen dabei, **Erfolg auf nachhaltige Art und Weise** zu erzielen. Es ergibt sich jedoch daraus auch ein Spannungsfeld zwischen diesen drei Zieldimensionen. Die Unternehmensführung muss daher flexibel und innovativ agieren, um kreative Lösungen zu entwickeln. Dafür gilt es, Strategien zu entwickeln, die eine ausgewogene Balance zwischen ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Interessen im Einklang mit den Unternehmenszielen sicherstellen (Englert und Ternès 2019, S. 36). Bei Events können sich Stakeholder direkt ein Bild von der Nachhaltigkeit machen. Diesen Sektor charakterisiert eine hohe externe Sichtbarkeit, weshalb die Führungsebene noch stärker gefordert ist, eine vernünftige Balance zu finden. Dafür ist fundiertes Wissen in der Unternehmensführung unabdinglich.

Führungskompetenzen erweitern

Führungskräfte müssen erkennen, wenn sie nicht über notwendige Kompetenzen verfügen, um wichtige Entscheidungen treffen zu können (Armin Neises und Laurin Neises, S. 88). Es reicht nicht aus, Nachhaltigkeit als bloßes Schlagwort zu verstehen, erst recht nicht in der Veranstaltungsbranche. Führungskräfte müssen in der Lage sein, **komplexe Zusammenhänge** zu erkennen und Entscheidungen basierend auf fundiertem Wissen über ökologische und soziale Auswirkungen zu treffen. Daher ist es für Führungskräfte unerlässlich, sich intensiv mit dem Thema der Nachhaltigkeit im Kontext des jeweiligen Unternehmens auseinanderzusetzen, um Nachhaltigkeitsaspekte in den Entscheidungsprozessen und der Unternehmenssteuerung zu integrieren. In der Eventbranche erfordert dies eine enge Zusammenarbeit mit Partnern und Lieferanten, um nachhaltige Lösungen zu finden und umzusetzen.

5.2 Personal und organisationales Lernen

In einer Zeit, in der ökologische und gesellschaftliche Herausforderungen zunehmend an Bedeutung gewinnen, müssen Unternehmen sich auf die neuen Bedingungen rasch anpassen können. In diesem Zusammenhang ist das Personal der **entscheidende Erfolgsfaktor** (Holzbaur 2015, S. 36). Um das Personal in die Lage zu versetzen, angemessen auf diese Anforderungen zu reagieren, ist eine positive Lernkultur erforderlich, die das Personal dazu anregt, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln. Führungskräfte sind hierbei maßgeblich verantwortlich, ein Umfeld zu schaffen, das lebenslanges Lernen ermöglicht. Um ein solches Umfeld zu schaffen, ist es in aller erster Linie notwendig, dass das Personal über die Ziele der angestrebten nachhaltigen Entwicklung informiert ist, um diese aktiv in den Prozess miteinbinden zu können (Holzbaur 2016, S. 226).

Nachhaltigkeit erfordert einen kontinuierlichen Lernprozess

Der Prozess der Nachhaltigkeit ist ein kontinuierlicher Lernprozess, der alle Unternehmensbereiche erfassen muss. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellen hierbei den zentralen und logischen Ansatzpunkt dar. Für den Kompetenzaufbau stehen **diverse Lernmöglichkeiten** zur Verfügung, darunter Fortbildungen, Seminare, berufsbegleitende Studiengänge, eigenständige Recherchen, Selbststudium, Workshops, Mentoring-Programme, Nachhaltigkeitszertifizierungen und Netzwerke. Jedes Unternehmen ist hier selbst gefragt, die ihr zur Verfügung stehenden Möglichkeiten der Mitarbeiterweiterbildung auszuschöpfen. Auch externe Beratungen und die Analyse von Nachhaltigkeitsberichten anderer Unternehmen können wertvolle Quellen sein, um fundiertes Wissen aufzubauen (Armin Neises und Laurin Neises, S. 83–84). Ein **gezielter und systematischer Kompetenzaufbau** innerhalb des Unternehmens ist daher unerlässlich, um eine nachhaltige Unternehmenskultur zu etablieren und die nötigen Fähigkeiten für die Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele zu entwickeln. Im Prozess der nachhaltigen Unternehmensentwicklung sind mit großer Wahrscheinlichkeit Rückschläge zu erwarten, weshalb eine fehlerfreundliche Feedback-Kultur

erforderlich ist. Im Kontext der Nachhaltigkeit, wo Experimentieren und innovative Ansätze eine Notwendigkeit sind, spielt eine unterstützende und lernorientierte Unternehmenskultur eine zentrale Rolle. Schließlich sollten auch die **Diversität** im Team gezielt gefördert und Schulungen angeboten werden, die Themen wie soziale Verantwortung und Diversität abdecken (Dahm und Dräger 2023, S. 34). Diese Maßnahmen sind oft unterschätzt, können jedoch erheblich zur Weiterentwicklung des Unternehmens beitragen und zu mehr **Resilienz** führen.

Eigene Kompetenzen nicht überschätzen

Für die Umsetzung von Nachhaltigkeit benötigt es schließlich ein umfassendes Verständnis der komplexen Auswirkungen der wirtschaftlichen Tätigkeiten auf Umwelt und Gesellschaft. Eine isolierte Betrachtung von Einzelaspekten ohne Berücksichtigung der Zusammenhänge kann zu **Fehleinschätzungen** führen und die Effektivität von Nachhaltigkeitsstrategien beeinträchtigen (Armin Neises und Laurin Neises, S. 87). In diesem Zusammenhang darf der Dunning-Kruger-Effekt nicht unterschätzt werden, der besagt, dass Menschen ihre Fähigkeiten oft überschätzen, wenn sie wenig Wissen in einem Bereich besitzen. Erst bei intensiverer Auseinandersetzung mit einem Thema erkennen sie ihre Wissenslücken. Dies verdeutlicht die Notwendigkeit für Unternehmen, kontinuierlich in die Kompetenzen des Personals zu investieren, auch wenn oftmals im ersten Moment der Bedarf bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern selbst nicht erkannt wird (Armin Neises und Laurin Neises, S. 88). Diesen Effekt gilt es auch in Bezug auf die Nachhaltigkeit zu berücksichtigen, da gerade in diesem Bereich häufig neue Kompetenzen und ein erweitertes Verständnis erforderlich sind (Armin Neises und Laurin Neises, S. 19) Ohne eine umfassende Wissensbasis besteht die Gefahr, dass Maßnahmen oberflächlich bleiben oder ihre gewünschte Wirkung verfehlen. Unternehmen müssen daher gezielt darauf hinarbeiten, eine **Kultur des Lernens** und der Reflexion zu etablieren, um die Kompetenzen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kontinuierlich zu stärken und nachhaltige Strategien erfolgreich umzusetzen. Eventdienstleistern bietet jedes Event eine neue Gelegenheit, Nachhaltigkeitsmaßnahmen weiterzuentwickeln und auf Basis gewonnener Erfahrungen Wissenslücken sowie Weiterbildungsbedarf zu identifizieren.

Das Personal aktiv miteinbeziehen

Nicht weniger wichtig ist die aktive Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die nachhaltige Unternehmensentwicklung. Die Nachhaltigkeitsstrategie darf nicht als von der Unternehmensführung vorgegebenes und unveränderbares Konzept wahrgenommen werden. Auch Eventdienstleister sollten sicherstellen, dass ihr Personal aktiv eingebunden wird, um deren **Fachexpertise** zu nutzen. Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern muss zudem die Chance geboten werden, Bedenken ansprechen zu können, ansonsten kann ein Klima des Schweigens entstehen, was hinderlich für die weitere Entwicklung ist (Gadatsch et al. 2018, S. 61). Das Personal aktiv in **Entscheidungsprozesse** einzubeziehen, stärkt nicht nur das Engagement, sondern fördert auch Innovation und Eigenverantwortung. Anonyme Vorschlagsboxen, Projektgruppen oder spezifische Arbeitskreise zu Nachhaltigkeitsthemen bieten wertvolle Gelegenheiten, das Wissen und die Perspektiven der Belegschaft effektiv zu nutzen (Dahm und Dräger 2023, S. 35). Mit einem **Anreiz- und Belohnungssystem** könnte das Engagement von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zusätzlich gefördert werden. Dadurch wird eine Kultur geschaffen, in der die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kontinuierlich nach nachhaltigen Innovationen suchen, was langfristig zur Weiterentwicklung des Unternehmens beiträgt. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter empfinden einen deutlichen Unterschied, wenn sie in Entscheidungsprozesse einbezogen werden und das Gefühl haben, dass ihre Meinungen gehört werden, selbst wenn ihre Vorschläge nicht angenommen werden (Brüggemann et al. 2018, S. 28). Die Einbeziehung der Perspektiven aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter trägt zu einer nachhaltigeren und inklusiveren Unternehmenskultur bei (Dahm und Dräger 2023, S. 34).

Mit sozialer Nachhaltigkeit Personal binden

Nachhaltigkeit kann zudem als zentrales Element in der Mitarbeiterbindung dienen. Die Betonung von sozialen Nachhaltigkeitsaspekten wie flexible Arbeitszeiten und faire Arbeitsbedingungen in der Unternehmenskommunikation hilft Unternehmen, sowohl intern als auch extern, ein positives Bild zu

vermitteln (Dahm und Dräger 2023, S. 38). Wenn Unternehmen ihren gesellschaftlichen Wertebeitrag erhöhen, wirkt sich dies positiv auf die **Motivation der Belegschaft** aus. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben das Gefühl, Teil von etwas Größerem zu sein und einen sinnvollen Beitrag zu leisten. Dadurch kann die **Identifikation** der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem Arbeitgeber gezielt gesteigert werden (Mayer 2020, S. 57). Zudem können Gesundheitsprogramme im Unternehmen in Betracht gezogen werden. Angesichts der oft stressigen und körperlich anstrengenden Arbeit in der Eventbranche können Arbeitgeber Programme zur Förderung des Wohlbefindens wie Fitnesskurse, ergonomische Arbeitsplätze und Unterstützung der psychischen Gesundheit anbieten. Arbeitgeber tragen schließlich die Verantwortung, das Wohlbefinden ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern. Flexible Arbeitsbedingungen, Kinderbetreuung und attraktive Sozialleistungen tragen ebenso zur Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung bei (Dahm und Dräger 2023, S. 37). Arbeitgeber sollten zudem für eine faire Vergütung sorgen, die auf Leistung und Erfahrung basiert, um das Vertrauen und die Wertschätzung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu stärken. Neben wettbewerbsfähigen Gehältern ist es wichtig, auch auf gleiche Bezahlung von Frauen und Männern zu achten sowie betriebliche Altersvorsorge und Mitarbeiterrabatte anzubieten (Dahm und Dräger 2023, S. 36). All dies unterstützt Unternehmen, im **Wettbewerb der Fachkräfte** nicht ins Hintertreffen zu geraten. Damit diese Maßnahmen ihre volle Wirkung entfalten können, benötigt es eine systematische und zielgerichtete Kommunikation. Eine klare und transparente Kommunikation, die die Werte und sozialen Leistungen des Unternehmens hervorhebt, stärkt nicht nur das Vertrauen der Belegschaft, sondern erhöht auch die Attraktivität des Unternehmens für potenzielle Fachkräfte.

5.3 Unternehmenskommunikation

Nachhaltigkeit ist nicht nur verbal zu thematisieren, sondern aktiv zu leben, da Glaubwürdigkeit nur dann entsteht, wenn **Denken, Reden und Handeln in Einklang** stehen (Buchenau et al. 2016, S. 48). Eine nachhaltige Kommunikationsstrategie erfordert einen offenen und proaktiven Dialog mit den Stakeholdern. Dazu ist es notwendig die wichtigsten Interessengruppen im und um das Unternehmen zu identifizieren. In Bezug auf die Nachhaltigkeit stellt die passende Ausgestaltung der Unternehmenskommunikation eine besondere Herausforderung dar, da alle Stakeholder auf eine passende Art und Weise bedient werden müssen. Dazu ist es notwendig, den **Unternehmenszweck** klar und nachvollziehbar zu kommunizieren, um den verschiedenen Stakeholdern ein umfassendes Verständnis der nachhaltigen Ausrichtung und der damit verbundenen Maßnahmen zu vermitteln. Zudem sollten Unternehmen ebenfalls die bekannten und erwarteten Auswirkungen ihrer wirtschaftlichen Aktivitäten auf Gesellschaft, Wirtschaft und Umwelt beschreiben und offenlegen (Mayer 2020, S. 51).

Grundsätze nachhaltiger Unternehmenskommunikation

Die Global Reporting Initiative (GRI) hat fünf zentrale Grundsätze für nachhaltige Unternehmenskommunikation definiert, die Unternehmen als Orientierungsrahmen für ihre Kommunikationsstrategien dienen können (Mayer 2020, S. 83). Der erste Grundsatz ist die **Werteorientierung**, der betont, dass die vermittelten Botschaften die Werte der Unternehmenskultur widerspiegeln sollten. Dies fördert nicht nur die Glaubwürdigkeit des Unternehmens, sondern stärkt auch das Vertrauen der Stakeholder in dessen Integrität. Nur wenn Eventdienstleister ihre nachhaltigen Werte konsequent in ihren Events spürbar und sichtbar werden lassen, wird dies als authentisch wahrgenommen und stärkt das Vertrauen in die Marke. Der zweite Grundsatz, **Empathie**, fordert Unternehmen dazu auf, die Erwartungen ihrer verschiedenen Stakeholder zu verstehen und gemeinsam Lösungsansätze zu entwickeln. Dies schafft einen Dialog, der die Bedürfnisse aller Beteiligten berücksichtigt und das Gefühl der Wertschätzung und Zugehörigkeit fördert. Hier kommt den Eventdienstleistern ihre hohe Kundenorientierung und Teamfähigkeit zugute. Dabei dürfen aber die sonstigen Stakeholder nicht vernachlässigt werden. Der dritte Grundsatz, **Authentizität**, hebt hervor, dass die Inhalte, das Unternehmen und die Umstände kongruent sein müssen, um ein stimmiges Bild zu vermitteln. Eine konsistente Kommunikation spielt eine Schlüsselrolle, da widersprüchliche Botschaften

für Skepsis sorgen. Widersprüchliche Botschaften, wie etwa die Bewerbung eines „grünen“ Events, das in der Realität wenig nachhaltig ist, schädigen auch das Image des Eventdienstleisters. **Verbindlichkeit** ist der vierte Grundsatz und bedeutet, dass gemeinsam entwickelte Lösungen ernst genommen werden. Unternehmen sollten Rückschläge und Herausforderungen transparent kommunizieren, um Verantwortung zu übernehmen und einen offenen Austausch zu fördern. Wenn beispielsweise eine geplante Maßnahme zur Abfallvermeidung nicht wie geplant umgesetzt werden kann, ist es wichtig, dies offen zu kommunizieren und alternative Lösungen anzubieten. Schließlich betont der fünfte Grundsatz der **Ganzheitlichkeit**, dass alle Botschaften ohne das Fehlen von wichtigen Informationen und unter Berücksichtigung unterschiedlicher Perspektiven kommuniziert werden sollten, um Missverständnisse und falsche Schlussfolgerungen zu vermeiden (Mayer 2020, S. 83). Durch die Anwendung dieser fünf Grundsätze in der Kommunikationsstrategie können Eventdienstleister eine nachhaltige Unternehmenskultur aufbauen, die sowohl intern als auch extern anerkannt wird.

Mit sozialer Nachhaltigkeit punkten

Die wohl wichtigste Interessensgruppe gemeinsam mit den Kundinnen und Kunden bilden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Unternehmen sollten daher ihre Maßnahmen zur sozialen Nachhaltigkeit offen und ausführlich an bestehende und **potenzielle Fachkräfte** kommunizieren, da dies einen positiven Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität hat. Da potenzielle Fachkräfte in der Regel nicht von sich aus nach Informationen suchen, ist es ratsam, die Kommunikation aktiv vom Unternehmen aus zu gestalten (Dahm und Dräger 2023, S. 33). Um für Nachhaltigkeit zu begeistern, benötigt es nach innen und nach außen ein spannendes Storytelling (Kreutzer 2023, S. 317). So sollten möglichst alle Interessengruppe mit auf die Reise zu mehr Nachhaltigkeit genommen werden. Regelmäßige Feedbackrunden, Umfragen und persönliche Gespräche sind effektive Mittel, um die Stimmen der Stakeholder einzuholen. Dadurch ergibt sich ein umfassender Blick auf das Unternehmen (Dahm und Dräger 2023, S. 35). Dies gewährleistet, dass die Bedürfnisse und Anliegen aller relevanten Interessengruppen in die Entscheidungsprozesse einfließen können und ein **offener Dialog** gefördert wird. Durch eine transparente Kommunikationsstrategie können Unternehmen nicht nur das Vertrauen ihrer Stakeholder gewinnen, sondern auch ihr Engagement für eine verantwortungsvolle und nachhaltige Geschäftspraxis unter Beweis stellen (Mayer 2020, S. 51). Nicht zu vernachlässigen ist, dass auch die **Nicht-Kommunikation** über ein Thema wie jenes der Nachhaltigkeit eine signifikante Botschaft an das Unternehmensumfeld sendet. Kommunikation findet nicht nur durch Worte und Bilder statt, sondern auch durch Handlungen und Unterlassungen (Holzbaur 2015, S. 23). Bei Events zeigt sich dies in der Art und Weise, wie Nachhaltigkeit konkret umgesetzt wird. Wenn beispielsweise umweltfreundliche Materialien verwendet werden, spricht die Veranstaltung durch ihr tatsächliches Handeln. Umgekehrt kann auch das Fehlen solcher Maßnahmen eine klare Botschaft senden.

Kommunikationsfallen vermeiden

Unternehmen geraten in Bezug auf Nachhaltigkeit häufig in Kommunikationsfallen, wenn sie versuchen, ihre Bemühungen irreführend oder unklar darzustellen. Ein typisches Problem ist **„Greenwashing“,** bei den ökologischen Maßnahmen übertrieben dargestellt werden, um das Unternehmen umweltfreundlicher wirken zu lassen, als es tatsächlich ist (Platschke 2022, S. 19). Unklare oder vage Begriffe wie „grün“ oder „umweltfreundlich“ ohne konkrete Erklärungen, führen ebenfalls zu Misstrauen. Ein **Mangel an Transparenz** und der Fokus auf Marketing, statt echter Nachhaltigkeitsmaßnahmen, verstärken diesen Eindruck. Zielkonflikte und eine einseitige Kommunikation, die nur positive Aspekte betont, ohne Rückschläge und Schwierigkeiten anzusprechen, untergraben die Glaubwürdigkeit. Diskrepanzen zwischen kommunizierten Zielen und tatsächlichen Handlungen, unrealistisch hohe Ziele sowie die Nutzung fragwürdiger Labels oder Zertifikate wirken ebenfalls negativ. Schließlich vernachlässigen manche Unternehmen den Dialog mit den Stakeholdern gänzlich, was Missverständnisse und Spekulation fördert. Mit Blick auf die Umwelt ist anzumerken, dass besonders in der Kommunikation auf **Effizienz und Effektivität** zu achten ist. In der Kommunikation wird der Material- und Ressourcenverbrauch nach außen am stärksten sichtbar (Holzbaur 2016, S. 231). So etwa auch bei der Bewerbung von Veranstaltungen, wo Flyer und Drucksorten meist der erste Berührungspunkt mit dem Event sind. Hier gilt es besonders genau hinzuschauen und Ressourcen verantwortungsvoll und gezielt einzusetzen, um sowohl die Umwelt zu schonen als auch die

Glaubwürdigkeit der Veranstaltung in Bezug auf ihre nachhaltige Ausrichtung zu sichern. Ein effektives Mittel kann die digitale Kommunikation sein, die den Materialverbrauch reduziert und trotzdem eine große Reichweite erzielt.

5.4 Nachhaltiges Lieferkettenmanagement

Im Kontext nachhaltiger Unternehmensführung wird es zunehmend wichtiger, die gesamte Lieferkette zu berücksichtigen und ein ganzheitliches Denken zu etablieren, das sowohl ökologische als auch soziale und ökonomische Aspekte miteinander vereint. Unternehmen sind gefordert, sich mit der gesamten Lieferkette bis hin zum Ursprung des Produkts auseinanderzusetzen. Dies hat nicht nur ökologische und soziale Hintergründe, sondern sorgt auch dafür, das Risiko bei Lieferengpässen zu reduzieren (Brüggemann et al. 2018, S. 93). Ein **Denken in Lebenszyklen** von der Herstellung bis hin zur Wiederverwendung oder Recycling, wie von der Kreislaufwirtschaft vorgesehen, ist zu etablieren, um effizient mit Ressourcen umzugehen und diese im Kreislauf zu halten (Brüggemann et al. 2018, S. 156). In der Veranstaltungsbranche sind diese Überlegungen besonders relevant, da die Planung und Durchführung von Events eine Vielzahl von Lieferanten und Partnern umfasst. Ein nachhaltiges Management erfordert hier nicht nur die Auswahl von umweltfreundlichen Produkten, sondern auch die Optimierung von Transportwegen, den Einsatz von recycelbaren Materialien und die Förderung von sozialen Standards entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Unternehmen müssen einerseits wirtschaftliche Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit sichern, während sie gleichzeitig soziale Verantwortung übernehmen, etwa durch faire Arbeitsbedingungen und die Einhaltung von Menschenrechten. Diese Verantwortung gilt es unbedingt über die Grenzen des eigenen Unternehmens hinaus zu berücksichtigen. Gleichzeitig müssen ökologische Ziele wie Ressourcenschonung und Klimaschutz erfüllt werden. Dieses Spannungsfeld entsteht, da die Interessen der verschiedenen Akteure oft widersprüchlich sind (Wühle 2022, S. 96). Unternehmen stehen weltweit vor der komplexen Aufgabe, nicht nur ihre eigenen Prozesse nachhaltig zu gestalten, sondern die gesamte Lieferkette kontinuierlich zu optimieren, wobei ökologische, soziale und ökonomische Kriterien stets berücksichtigt werden müssen.

Nachhaltige Beschaffung

Die Bedeutung einer nachhaltigen Beschaffung wird durch die Tatsache unterstrichen, dass etwa 25 % des weltweiten Ausstoßes von Treibhausgasen auf den Transport und die Mobilität zurückzuführen sind (Mayer 2020, S. 28). Das traditionelle Beschaffungsmanagement verfolgt die Ziele, die richtige Art, Menge und Qualität zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu möglichst geringen Kosten zu beschaffen. Eine reine monetäre Betrachtung von Beschaffungsprozessen ist sehr risikobehaftet und aus Nachhaltigkeitsperspektive zu kurzgefasst. Im nachhaltigen Beschaffungsmanagement werden diese Ziele um zwei wichtige Bedingungen ergänzt: **die Berücksichtigung sozialer und ökologischer Belange** (Wellbrock und Ludin 2019, S. 5–6). Diese Erweiterung ist besonders relevant, da Unternehmen zunehmend Verantwortung für die gesamte Lieferkette übernehmen müssen, um sowohl ökonomischen als auch ökologischen und sozialen Anforderungen gerecht zu werden. Dies ist besonders wichtig für die Eventbranche, in der oft viele verschiedene Lieferanten und Dienstleister involviert sind.
Im Beschaffungsprozess können neben der eigentlichen Wertschöpfung auch negative Effekte entstehen, die man als "Schadschöpfung" bezeichnet(Wellbrock und Ludin 2019, S. 3–4). Darunter fallen Kosten, die bei der Herstellung anfallen und häufig auf die Gesellschaft und die Umwelt abgewälzt werden. Diese Schadschöpfung kann nicht nur das Unternehmensimage beeinträchtigen, sondern auch rechtliche Konsequenzen und finanzielle Verluste nach sich ziehen, wenn gesetzliche Vorgaben nicht eingehalten werden. Die ökologische Verträglichkeit der Beschaffung umfasst unter anderem die Erhaltung und Schonung natürlicher Ressourcen, die Nutzung nachhaltiger Materialien aus regenerativen Ressourcen sowie die Vermeidung von Abfall und die umweltgerechte Entsorgung. Sozialverträgliche Beschaffung berücksichtigt Aspekte wie Transparenz, Menschenrechte, Arbeitsplatzgesundheit, faire Löhne und die Bekämpfung von Diskriminierung (Wellbrock und Ludin 2019, S. 7–8). Durch die Implementierung solcher Standards können Unternehmen nicht nur ihre soziale

Verantwortung wahrnehmen, sondern auch das Vertrauen von Stakeholdern stärken. Somit ist eine nachhaltige Beschaffung nicht nur notwendig, um gesetzlichen Anforderungen gerecht zu werden, sondern auch um die langfristige Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Unternehmen, die in nachhaltige Beschaffungspraktiken investieren, sind besser auf zukünftige Herausforderungen vorbereitet und können von einer erhöhten Loyalität ihrer Kundschaft sowie von einem positiven Markenimage profitieren (Englert und Ternès 2019, S. 606). Dazu ist eine überlegte Lieferantenauswahl notwendig.

Proaktives Lieferantenmanagement

Für Unternehmen, die langfristig erfolgreich sein wollen, ist es heutzutage notwendig, das Lieferantenmanagement unter Berücksichtigung ökologischer, sozialer und ökonomischer Kriterien zu gestalten. Denn nur wenn auch die Lieferanten nachhaltig wirtschaften, kann ein Unternehmen insgesamt nachhaltig agieren (Kreutzer 2023, S. 134). Ein nachhaltiges Lieferantenmanagement erfordert einen intensiven Austausch mit den Lieferanten, um die Erwartungen hinsichtlich der Nachhaltigkeit klar zu kommunizieren. Dazu ist es notwendig, dass das Unternehmen über das erforderliche Know-how verfügt, um **Optimierungspotenziale in der Lieferkette** zu erkennen (Englert und Ternès 2019, S. 97). Im Bereich der Eventorganisation bedeutet dies, dass Veranstalter regelmäßig die Nachhaltigkeitspraktiken ihrer Lieferanten überprüfen und den Dialog über mögliche Verbesserungen suchen. Um Optimierungspotenziale auszuschöpfen, müssen Produkte und Dienstleistungen systematisch bewertet sowie die Anbieter evaluiert werden. Ziel ist es, mit den richtigen Lieferanten eine **langfristige Geschäftsbeziehung** aufzubauen. Diese Beziehungen sollten auf gemeinsamen Werten und Zielen basieren (Mayer 2020, S. 57). Aufgrund fehlender Transparenz in der Lieferkette ist dies jedoch ein schwieriges Unterfangen. Auch daher sollten **lokale Anbieter** bei der Lieferantenauswahl bevorzugt werden, da hier die Informationsbeschaffung deutlich einfacher ist. Es sollte zudem auf anerkannte Zertifizierungen geachtet werden. Darüber hinaus sollten Unternehmen im Umgang mit den Lieferanten dafür sensibilisieren, dass nicht nur ökonomische Nutzen von Relevanz sind, sondern auch soziale und ökologische Aspekte berücksichtigt werden sollten (Gadatsch et al. 2018, S. 86).

Ressourcen- und Abfallmanagement

Nachhaltiges Ressourcenmanagement umfasst die systematische Planung, Überwachung und Optimierung der Ressourcennutzung, um Abfall zu minimieren, die Effizienz zu steigern und die Umweltauswirkungen zu reduzieren. Für die Steigerung der Ressourceneffizienz gibt es drei Möglichkeiten: **Einsparungen, Recycling und Substitution** (Förtsch und Meinholz 2023, S. 1).
In der Veranstaltungsbranche gewinnen diese Konzepte besonders an Bedeutung, da Events in der Regel mit einem hohen Verbrauch von Ressourcen und einem großen Abfallaufkommen verbunden sind. Unter **Einsparungen** versteht man die Reduktion des Ressourcenverbrauchs, beispielsweise durch Optimierung von Produktionsprozessen oder den effizienten Einsatz von Energie und Materialien. Dieser Ansatz zielt darauf ab, den Gesamtverbrauch zu minimieren, was sowohl ökologische als auch ökonomische Vorteile mit sich bringt. **Recycling** umfasst die Wiederverwendung von Abfallprodukten und Rohstoffen, die rückgewonnen werden. Durch das Rückführen von Materialien in den Produktionskreislauf wird die Notwendigkeit, neue Ressourcen zu beschaffen, verringert und die Umweltbelastung reduziert. Schließlich bezieht sich **Substitution** auf den Ersatz von ressourcenintensiven oder umweltschädlichen Materialien durch nachhaltigere Alternativen. Dies kann etwa durch die Verwendung von recycelten Materialien oder erneuerbaren Rohstoffen erfolgen, um die langfristige Ressourcennutzung zu optimieren und die ökologischen Auswirkungen zu minimieren. Diese drei Ansätze tragen maßgeblich dazu bei, den Ressourceneinsatz effizienter zu gestalten und die Nachhaltigkeit von Produktionsprozessen zu erhöhen. Ebenso kann die **Mitarbeiterfortbildung** zur Verbesserung der Abfallsituation beitragen (Förtsch und Meinholz 2023, S. 11–13). Einen hohen Stellenwert im nachhaltigen Ressourcen- und Abfallmanagement nimmt das Energiemanagement ein. Unternehmen sollten daher auf energieeffiziente Technologien setzen, erneuerbare Energiequellen in ihre Prozesse integrieren und ihre Energienutzung kontinuierlich überwachen und optimieren.

5.5 Nachhaltigkeit messen

Zur Überwachung und Messung des Fortschritts sollten Unternehmen spezifische Kennzahlen (**KPIs**) nutzen, die auf Branche, Markt und Unternehmensgröße zugeschnitten sind. Diese umfassen neben Erfolgs- und Liquiditätskennzahlen auch nachhaltigkeitsbezogene Indikatoren. KPIs stellen sicher, dass Führungskräfte das Unternehmen gezielt in Richtung einer nachhaltigeren Ausrichtung lenken können (Armin Neises und Laurin Neises, S. 167–168). Klare und messbare Ziele sorgen für eine verbindliche und überprüfbare Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien (Gadatsch et al. 2018, S. 276). Dabei ist es ebenso wichtig, diese Ergebnisse transparent und nachvollziehbar zu kommunizieren, um das Vertrauen von Stakeholdern zu gewinnen und eine nachhaltige Markenwahrnehmung zu fördern. Eine gute Grundlage, um ein Nachhaltigkeitsmonitoring aufzubauen, liefert die GRI. Die Global Reporting Initiative (GRI) ist eine internationale Organisation, die sich auf die Förderung von qualitativer **Nachhaltigkeitsberichterstattung** in Unternehmen spezialisiert hat. GRI hat einen Standard entwickelt, der als einheitliches Rahmenwerk für Nachhaltigkeitsberichte dient und kontinuierlich verbessert wird. Die GRI-Standards umfassen eine Vielzahl von Leitlinien und Indikatoren, die Unternehmen freiwillig nutzen können, um ihre Auswirkungen auf Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft zu erheben und darüber zu berichten. Für kleine und mittlere Unternehmen bietet die GRI eine flexible Möglichkeit, ihre Nachhaltigkeitsbemühungen zu messen und darzustellen. KMUs können sich auf die für sie relevanten GRI-Indikatoren konzentrieren, die auf ihre spezifische Größe und Branche abgestimmt sind. KMUs können einzelne Indikatoren nutzen, um ihre Fortschritte in zentralen Bereichen wie Energieverbrauch, Abfallmanagement oder soziale Verantwortung zu dokumentieren. So können KMUs mit einem Basis-Set an Indikatoren beginnen und dieses schrittweise erweitern, während sie Erfahrungen sammeln und ihre Nachhaltigkeitsstrategie weiterentwickeln. Die GRI definiert 9 Prinzipien guter Berichterstattung, die sich auf Inhalt und Qualität beziehen und KMUs dabei helfen, ihre Fortschritte messbar zu machen und effektiv zu kommunizieren:

Ein inhaltlich hochwertiger Bericht zeichnet sich durch folgende drei Prinzipien laut GRI aus:

Stakeholder-Einbindung: Die Berichterstattung sollte das Feedback und die Perspektiven aller Stakeholder einbeziehen, damit deren Anliegen und Erwartungen in die Berichterstattung einfließen.

Nachhaltigkeitskontext: Berichte sollten nicht nur kurzfristige Ergebnisse, sondern auch langfristige Auswirkungen und Strategien für eine nachhaltige Entwicklung berücksichtigen. Dies erfordert eine ganzheitliche Betrachtung der wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Dimensionen.

Wesentlichkeit: Berichte sollten die wesentlichen Themen und Informationen abdecken, die für die Stakeholder und die Gesellschaft von Bedeutung sind. Unternehmen sollten jene Themen identifizieren, die für ihre Geschäftstätigkeit, die Stakeholder und die Umwelt am relevantesten sind.

Ein qualitativ hochwertiger Bericht zeichnet sich durch folgende sechs Prinzipien laut GRI aus:

Ausgewogenheit: Sowohl positive wie auch negative Aspekte sollten im Bericht erwähnt werden, sodass eine Gesamtbewertung erfolgen kann.

Vergleichbarkeit: Die Daten und Fakten müssen nach einer einheitlichen Methodik erhoben, zusammengestellt und veröffentlicht werden, sodass Veränderungen im Zeitablauf erkennbar sind.

Genauigkeit: Daten und Indikatoren sind sorgfältig zu ermitteln, um die Auswirkungen adäquat bewerten zu können.

Aktualität: Informationen sind zeitnah und regelmäßig zur Verfügung zu stellen.

Verständlichkeit: Veröffentlichte Informationen müssen klar und verständlich sein.

Zuverlässigkeit: Alle verwendeten Quellen und Informationen müssen überprüfbar und nachvollziehbar sein.

Die Prinzipien der GRI bieten eine wertvolle Grundlage für den Aufbau eines effektiven **Nachhaltigkeitsmonitorings**. Sie stellen sicher, dass die erhobenen Daten nicht nur präzise und zuverlässig sind, sondern auch in einer Form präsentiert werden, die sowohl intern als auch extern von Bedeutung ist. Die Prinzipien der Zuverlässigkeit, Vergleichbarkeit, Genauigkeit und Aktualität sind essenziell, um ein robustes Monitoring-System zu entwickeln. Die **Zuverlässigkeit** gewährleistet, dass die verwendeten Quellen und Daten nachvollziehbar und überprüfbar sind, was eine fundierte Entscheidungsfindung ermöglicht. Die **Vergleichbarkeit** stellt sicher, dass die Daten konsistent und nach einheitlichen Methoden erfasst werden, was über die Zeit hinweg vergleichbare Ergebnisse liefert und so Fortschritte und Rückschläge messbar macht. **Genauigkeit** erfordert, dass alle Indikatoren und Daten sorgfältig und korrekt ermittelt werden, um die tatsächlichen Auswirkungen der Nachhaltigkeitsmaßnahmen adäquat zu bewerten. Die **Aktualität** stellt sicher, dass alle relevanten Informationen zeitnah und regelmäßig aktualisiert werden, sodass das Monitoring immer auf dem neuesten Stand ist. Ein Monitoring-System, das auf diesen Prinzipien basiert, ermöglicht nicht nur eine präzise Verfolgung der Nachhaltigkeitsziele, sondern auch eine transparente Kommunikation gegenüber Stakeholdern. Durch die Implementierung dieser Grundsätze wird das Monitoring zu einem mächtigen Werkzeug, um den Fortschritt der Nachhaltigkeitsstrategien zu steuern. Es bildet somit die Basis für eine kontinuierliche Verbesserung und eine langfristige Verankerung von Nachhaltigkeit im Unternehmen.

CO2-Fußabdruck

Die wohl wichtigste Messgröße im Bereich der Nachhaltigkeit stellt der CO2-Fußabdruck dar. Die CO2-Bilanz, auch als CO2-Fußabdruck bezeichnet, misst die Gesamtemissionen von CO2 und anderen Treibhausgasen in CO2-Äquivalenten. Sie ist ein wichtiges **Instrument zur Bewertung der Klimaauswirkungen** von Produkten, Dienstleistungen und Organisationen und sollte in keinem nachhaltig orientierten Unternehmen fehlen. Dabei gibt es zwei Arten von CO2-Fußabdrücken: den für Produkte (Product Carbon Footprint, PCF) und den für Unternehmen (Corporate Carbon Footprint, CCF). Der Produkt-CO2-Fußabdruck umfasst die Emissionen entlang des gesamten Lebenszyklus eines Produkts, von der Herstellung und Gewinnung der Rohstoffe bis zur Entsorgung oder Wiederverwertung (Englert und Ternès 2019, S. 98–99). Der Unternehmens-CO2-Fußabdruck hingegen betrachtet die Emissionen, die direkt und indirekt durch die Tätigkeiten eines Unternehmens entstehen, einschließlich der Emissionen aus der Energieerzeugung, dem Transport, den Produktionsprozessen und der Abfallbewirtschaftung (Anstätt et al. 2022, S. 13). Die Berechnung des CO2-Fußabdrucks ermöglicht Unternehmen, Hotspots der Emissionen zu identifizieren und gezielte Maßnahmen zur **Reduktion von Treibhausgasen** zu ergreifen. Darüber hinaus spielt der CO2-Fußabdruck eine zunehmend wichtigere Rolle bei der Erfüllung von gesetzlichen Vorgaben und Nachhaltigkeitszertifizierungen. Durch die transparente Kommunikation des CO2-Fußabdrucks können Unternehmen ihr Engagement für den Klimaschutz demonstrieren und das Vertrauen ihrer Stakeholder stärken. In der heutigen globalisierten Welt wird die Reduzierung des CO2-Fußabdrucks nicht nur als unternehmerische Verantwortung angesehen, sondern auch als eine wesentliche Voraussetzung für die Wettbewerbsfähigkeit und Zukunftsfähigkeit von Unternehmen. In Ergänzung zur Reduktion von Emissionen ist die **Kompensation** ein zentraler Aspekt, den Unternehmen ebenso in Betracht ziehen sollten. Kompensation bedeutet, unvermeidbare CO2-Emissionen durch Investitionen in Projekte zu neutralisieren. Solche Kompensationsmaßnahmen können dazu beitragen, den ökologischen Fußabdruck eines Unternehmens auszugleichen und gleichzeitig einen positiven Einfluss auf die Umwelt und lokale Gemeinschaften zu erzielen (Brüggemann et al. 2018, S. 91). Unternehmen sollten jedoch darauf achten, dass Kompensation nicht als Ersatz für echte Emissionsreduktionen verstanden wird, sondern als ergänzende Strategie zur Erreichung von Klimazielen.

5.6 Unternehmenszertifizierungen – eine Auswahl

Unternehmenszertifizierungen sind ein wesentlicher Bestandteil der modernen Geschäftswelt und spielen eine wichtige Rolle bei der Förderung von Nachhaltigkeit und verantwortungsbewusstem Handeln. Zertifizierungen bieten Unternehmen die Möglichkeit, ihr Engagement für Umwelt- und Sozialstandards nach außen hin sichtbar zu machen. Sie helfen nicht nur dabei, interne Prozesse zu optimieren, sondern stärken auch das Vertrauen der Stakeholder. Angesichts der Vielzahl an verfügbaren Zertifizierungen stellt sich jedoch die Frage, wie Unternehmen die passende Auswahl treffen können, um ihre individuellen Ziele und Anforderungen bestmöglich zu erfüllen. Eine Auswahl etablierter Zertifizierungen wird im Folgenden gegeben:

Nachhaltigkeitslabel für KMU

Das von IDM Südtirol entwickelte Nachhaltigkeitslabel bietet kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) die Möglichkeit, ihr Engagement im Bereich Nachhaltigkeit sichtbar zu machen. Es basiert auf internationalen Standards wie ISO 14001, EMAS und GRI und richtet sich an Unternehmen mit bis zu 50 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Der Prozess des Nachhaltigkeits-Assessments wird in enger Zusammenarbeit mit der Unternehmensleitung oder ausgewählten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durchgeführt, um eine praxisnahe Bewertung zu gewährleisten. Dieser umfasst zwei moderierte Workshops: Im ersten Workshop wird der Ist-Reifegrad in den vier Nachhaltigkeitsbereichen anhand von 23 Kriterien bewertet, der Soll-Reifegrad definiert und priorisiert. Auf dieser Grundlage wird ein Entwurf des Maßnahmenplans erstellt. Im zweiten Workshop erfolgt die Finalisierung des Maßnahmenplans, der Abgleich mit Mindestreifegraden sowie die Festlegung der Umsetzungsmaßnahmen. Das Label folgt einem dreistufigen Modell. In der ersten Stufe wird der aktuelle Status des Unternehmens erfasst und grundlegende Maßnahmen zur nachhaltigen Gestaltung der Tätigkeiten werden definiert. Aufbauend darauf vertiefen Unternehmen in der zweiten Stufe ihre Anstrengungen in den Bereichen Ökologie, Soziales, Ökonomie und Governance, setzen spezifische Nachhaltigkeitsziele um und entwickeln einen Maßnahmenplan. In der dritten Stufe verfügen die Unternehmen über eine klare Nachhaltigkeitsstrategie, einen umfassenden Maßnahmenplan und ein System zur Überwachung von Verbesserungen. Alle Handlungsfelder der Nachhaltigkeit werden durch eine unabhängige externe Stelle geprüft (IDM, 2025).

Imprendigreen

Imprendigreen ist eine Auszeichnung, die Unternehmen in Italien für ihr nachhaltiges Engagement im Handel, der Gastronomie und im Dienstleistungssektor verliehen wird. Die Initiative des Dachverbandes Confcommercio zielt darauf ab, umweltfreundliches Verhalten zu fördern und die Nachhaltigkeit der Unternehmen zu stärken. Das Zertifikat wird an Unternehmen vergeben, die eine Mindestpunktzahl erreichen, die von der Scuola Universitaria Superiore Sant'Anna in Pisa festgelegt wird. Die Auszeichnung erfolgt in drei Exzellenzstufen (drei, vier und fünf Sterne), je nach Intensität des Umweltengagements. Das Imprendigreen-Siegel ist für ein Jahr gültig und wird als auditiertes Nachhaltigkeitszertifikat vom Land Südtirol anerkannt. Es steht Mitgliedern des hds kostenlos zur Verfügung. Unternehmen müssen eine Checkliste ausfüllen, die auf den jeweiligen Wirtschaftssektors abgestimmt ist, um ihr Umweltengagement anerkennen zu lassen (hds unione, 2024).

UNI EN ISO 14001

Die ISO 14000-Gruppe besteht aus Umweltstandards der International Organization for Standardization. Diese Normen zielen darauf ab, Ressourcenverbrauch, Energiebedarf, Abfallproduktion zu reduzieren, Prozesseffizienz zu verbessern und erneuerbare Ressourcen zu fördern. Unternehmen müssen den Standard erfüllen und werden von unabhängigen Prüfstellen auditiert. Die ISO 14000-Familie umfasst auch Normen für Lebenszyklusanalysen von Produkten (Ökobilanzen), CO2-Bilanzierung und Kommunikation von Umweltaspekten (ISO 14063) (Dahm 2019, S. 129).

EMAS

EMAS, das Eco-Management and Audit Scheme der EU, basiert auf der Verordnung Nr. 1221/2009 des Europäischen Parlaments und Rates. EMAS und die ISO 14000-Gruppe haben ähnliche Inhalte (Dahm 2019, S. 128). EMAS ist ein freiwilliges europäisches Umweltmanagementsystem, das Unternehmen unterstützt, ihre Ressourcen effizienter zu nutzen und Umweltauswirkungen systematisch zu verbessern. Es umfasst eine validierte Umwelterklärung, in der Unternehmen ihre Umweltleistungen dokumentieren und kommunizieren. Das System ermöglicht eine Kombination mit anderen Zertifizierungen und bietet Vorteile wie erhöhte Ressourceneffizienz, Rechtssicherheit und Zugang zu Marktchancen. Der Zertifizierungsprozess umfasst mehrere Schritte, einschließlich Planung, Umweltprüfung, Entwicklung eines Umweltprogramms und externe Validierung. EMAS fördert ein nachhaltiges Unternehmensmanagement und trägt zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit bei (TÜV Süd, 2024). EMAS kann auch auf die Veranstaltungsbranche angewandt werden, um ein Umweltmanagement für Betrieb oder Event aufzubauen (Ternès von Hattburg und Grenke 2023, S. 203).

B Corp Zertifizierung

B Corp ist eine globale Bewegung von Unternehmen, die sich zu höheren Umwelt- und Sozialstandards verpflichten. Sie bietet ein Zertifizierungsprogramm an, das Unternehmen auszeichnet, die sich für soziale und umweltbewusste Geschäftspraktiken einsetzen. Um die Zertifizierung zu erhalten, müssen Unternehmen bestimmte Standards in den Bereichen Umwelt, Soziales und Verantwortung erfüllen. Dies geschieht durch eine umfassende Selbsteinschätzung anhand eines Fragebogens, der von der Non-Profit-Organisation „B Lab“ entwickelt wurde. Um die Zertifizierung aufrechtzuerhalten, müssen Unternehmen regelmäßige Selbstprüfungen durchführen und sich an die festgelegten Standards halten. Der Fragebogen umfasst über 200 Fragen zu verschiedenen Aspekten des Unternehmens, einschließlich Community-Engagement, Kundenbeziehungen, Umweltauswirkungen, Unternehmensführung und Mitarbeiterwohlbefinden. Die B Corp-Zertifizierung hebt sich von anderen Zertifizierungssystemen ab, indem sie auch die Auswirkungen der vom Unternehmen angebotenen Produkte oder Dienstleistungen auf die Umwelt und die Gesellschaft berücksichtigt (Armin Neises und Laurin Neises, S. 54–55).

Cradle-to-Cradle-Zertifizierung

Dieser Ansatz hat das Ziel, dass alle Ressourcen unendlich lange im Kreislauf bleiben und das globale System zu einem verlustfreien System umzubauen. Dafür werden die regenerativen und biologischen Fähigkeiten der Welt eingesetzt. Das Ende eines Produktzyklus ist gleichzeitig der Beginn eines neuen Produktzyklus (Mayer 2020, S. 65). Die Cradle-to-Cradle-Zertifizierung ermöglicht Betrieben, ihre kreislauffähigen Produkte durch jährliche Audits mit dem geschützten Markenzeichen "Cradle to Cradle Certified" auszuzeichnen. Dabei werden Kriterien wie Materialgesundheit, Wiederverwendbarkeit, Umweltauswirkungen und Sozialstandards berücksichtigt (Armin Neises und Laurin Neises, S. 59).

Literaturverzeichnis

Anstätt, Kerstin; Bertagnolli, Frank; Schmidt, Mario (2022): Ressourceneffizienz und Nachhaltigkeit. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

Armin Neises; Laurin Neises: Nachhaltigkeit lernen.

Brüggemann, Stefan; Brüssel, Christoph; Härthe, Dieter (2018): Nachhaltigkeit in der Unternehmenspraxis. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Buchenau, Peter; Geßner, Monika; Geßner, Christian; Kölle, Axel (Hg.) (2016): Chefsache Nachhaltigkeit. Praxisbeispiele aus Unternehmen. Springer Fachmedien Wiesbaden. Wiesbaden: Springer Gabler. Online verfügbar unter http://www.springer.com/.

Büttner, Lara; Geiger, Carina; Winnen, Lothar (2023): Ein praxisorientierter Definitionsansatz des Veranstaltungsmarktes und seiner Akteure. Unter Mitarbeit von HeBIS THM und Institut für innovative Live Kommunikation (ILK).

Dahm, J. Daniel (2019): Benchmark Nachhaltigkeit: Sustainability Zeroline. Bielefeld, Germany: transcript Verlag (1).

Dahm, Markus H.; Dräger, Annika (2023): Employer Branding mit sozialer Nachhaltigkeit. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Eisenriegler, Sepp (Hg.) (2020): Kreislaufwirtschaft in der EU. Eine Zwischenbilanz. Wiesbaden: Springer Gabler.

Englert, Marco; Ternès, Anabel (2019): Nachhaltiges Management. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

Förtsch, Gabi; Meinholz, Heinz (2023): Handbuch Betriebliche Kreislaufwirtschaft. 2., aktualisierte Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer Vieweg. Online verfügbar unter http://www.springer.com/.

Gadatsch, Andreas; Ihne, Hartmut; Monhemius, Jürgen; Schreiber, Dirk (Hg.) (2018): Nachhaltiges Wirtschaften im digitalen Zeitalter. Innovation - Steuerung - Compliance. Springer Fachmedien Wiesbaden. Wiesbaden, Heidelberg: Springer Gabler.

Gehrke, Gernot; Thilo, Isabelle (2020): Trends in Event Education. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

HDS (Hrsg) Imprendigreen, in: www.hds-bz.it/de/imprendigreen/191-572109.html (Zugriff am 01.10.2024)

Holzbaur, Ulrich (2015): Nachhaltige Events. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Holzbaur, Ulrich (2016): Events nachhaltig gestalten. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

IDM (Hrsg) Nachhaltigkeitslabel für KMU, in: www.idm-suedtirol.com/de/unsere-leistungen/nachhaltigkeit/nachhaltigkeitslabel-fuer-kmu (Zugriff am 20.01.2025)

Knoll, Thorsten; Luppold, Stefan (2022): Praxis-Guide für Nachhaltigkeit in der Eventbranche. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Kreutzer, Ralf T. (2023): Der Weg zur nachhaltigen Unternehmensführung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Lehmacher, Wolfgang; Bödecker, Johann (2023): Circular Economy. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Mayer, Katja (2020): Nachhaltigkeit: 125 Fragen und Antworten. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Orth, Peter; Bruder, Jürgen; Rink, Manfred (2022): Kunststoffe im Kreislauf. Vom Recycling zur Rohstoffwende. Wiesbaden, Heidelberg: Springer Vieweg. Online verfügbar unter http://www.springer.com/.

Platschke, Kai (2022): Das Anti-Greenwashing-Buch. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Ternès von Hattburg, Anabel; Grenke, Wolfgang (2023): Nachhaltigkeit heißt für uns Verantwortung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Thiemann, Jörg (2023): Nachhaltigkeit in Unternehmen integrieren. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

TÜV Süd (Hrsg) EMAS, in: www.tuvsud.com/de-at/dienstleistungen/auditierung-und-zertifizierung/umwelt-und-nachhaltigkeit/emas#:~:text=EMAS%20(Eco%2DManagement%20and%20Audit%20Scheme)%20ist%20ein%20europ%C3%A4isches,transparent%20und%20rechtssicher%20umgesetzt%20werden (Zugriff am 30.09.2024)

Wellbrock, Wanja; Ludin, Daniela (Hg.) (2019): Nachhaltiges Beschaffungsmanagement. Strategien - Praxisbeispiele - Digitalisierung. Springer Fachmedien Wiesbaden. Wiesbaden: Springer Gabler.

Wühle, Michael (2022): Nachhaltigkeit messbar machen. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.