

---

# **BACHELORARBEIT**

---

Frau  
Josephin von Nell

**Nachhaltigkeit in der Veran-  
staltungsbranche Deutsch-  
lands – praktische Umsetzung  
von Nachhaltigkeit anhand  
des Fallbeispiels der Agentur  
ÖkoMedia**

2017

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Nachhaltigkeit in der Veranstaltungsbbranche Deutschlands – praktische Umsetzung von Nachhaltigkeit anhand des Fallbeispiels der Agentur ÖkoMedia**

Autorin:  
**Frau Josephin von Nell**

Studiengang:  
**Angewandte Medien**

Seminargruppe:  
**AM13wS3-B**

Erstprüfer:  
**Professor Dr.-Ing. Michael Hösel**

Zweitprüfer:  
**Dr. Frank Kornath**

Einreichung:  
Mittweida, den 06. Juni 2017

# **BACHELOR THESIS**

---

## **Sustainability in the german event sector – practical imple- mentation of sustainability using the case study of the agency ÖkoMedia**

author:

**Ms. Josephin von Nell**

course of studies:

**Applied Media**

seminar group:

**AM13wS3-B**

first examiner:

**Professor Dr.-Ing. Michael Hösel**

second examiner:

**Dr. Frank Kornath**

submission:

Mittweida, den 06. Juni 2017

---

## **Bibliografische Angaben**

von Nell, Josephin:

Nachhaltigkeit in der Veranstaltungsbranche Deutschlands – praktische Umsetzung von Nachhaltigkeit anhand des Fallbeispiels der Agentur ÖkoMedia

Sustainability in the german event sector – practical implementation of sustainability using the case study of the agency ÖkoMedia

58 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2017

### **Abstrakt**

Das Ziel der vorliegenden Bachelorarbeit ist die Identifizierung und Ausarbeitung relevanter Handlungsfelder sowie spezifischer Lösungsansätze nachhaltigen Veranstaltungsmanagements. Mittels Analyse der Fachliteratur als auch etablierter Normen, Standards und Leitlinien werden wesentliche Faktoren eines erfolgreichen Nachhaltigkeitsmanagements und eventspezifische Handlungsfelder definiert. Für die Implementierung der theoretischen Grundlagen auf Praxisebene erarbeitet die Autorin zu den einzelnen Aktionsbereichen konkrete Maßnahmen und Indikatoren. Bisher existieren wenige Normen und Leitlinien, die explizit auf den Veranstaltungssektor ausgerichtet sind. Darüber hinaus liefert keines dieser Dokumente zielbezogene Indikatoren. Diese Abhandlung soll die Lücke schließen, indem sie eine praxisorientierte Richtlinie erarbeitet, die den Akteuren der Branche als Umsetzungshilfe dient. Die ÖkoMedia GmbH veranschaulicht hierbei als Praxisbeispiel die Anwendung von Nachhaltigkeit.

### **Abstract**

The aim of the presented Bachelor thesis is the identification and elaboration of the relevant action-orientated fields as well as specific approaches of sustainable event management. Based on analysis of the specialist literature and also established norms, standards and guidelines, eminent factors of successful sustainability management will be defined. For implementing the theoretical basic principles in practice, the authoress develops concrete measures and indicators for the single action-orientated fields. Until now there do not exist many norms, standards and guidelines which explicitly refer to the event sector. Moreover, none of these documents provides purposive indicators. This discourse intends to bridge the gap by preparing a practice-orientated instruction which serves the protagonists of the event sector as an implementation facility. In this connection the ÖkoMedia GmbH illustrates, as a practical example, the implementation of sustainability.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>I</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>III</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>IV</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Hinführung zum Thema.....	1
1.2 Forschungsfragen und Ziel der Arbeit .....	3
1.3 Methodische Vorgehensweise und Aufbau .....	4
<b>2 Das Leitbild der Nachhaltigkeit .....</b>	<b>5</b>
2.1 Historische Entwicklung und Definition.....	5
2.2 Präzisierung .....	9
2.2.1 Modelle .....	9
2.2.2 Konzepte.....	12
2.2.3 Strategien .....	13
2.3 Nachhaltigkeitsmanagement .....	14
2.3.1 Umweltmanagement .....	17
2.4 Implementierung in die Veranstaltungsbranche.....	19
2.4.1 Die Veranstaltungsbranche .....	19
2.4.2 Veranstaltungen und Events .....	19
2.4.3 Definition nachhaltiges Veranstaltungsmanagement .....	21
<b>3 Nachhaltigkeit in der Veranstaltungsbranche Deutschlands.....</b>	<b>22</b>
3.1 Handlungsgründe und Ziele nachhaltigen Wirtschaftens .....	22
3.1.1 Handlungsgründe.....	22
3.1.2 Ziele .....	23
3.2 Herausforderungen und Erfolgsfaktoren des Nachhaltigkeitsmanagements .....	25
3.2.1 Zentrale Herausforderungen .....	25
3.2.2 Erfolgsfaktoren bei der Implementation .....	27
3.3 Implementationsbarrieren.....	30
3.4 Lösungsansätze zur Implementierung.....	32
3.4.1 Integratives Nachhaltigkeitsmanagement.....	32
3.4.2 Lösungsorientierte Handlungsfelder.....	38

---

<b>4</b>	<b>Die Agentur ÖkoMedia – Praxisbeispiel zur Umsetzung von Nachhaltigkeit.</b>	<b>41</b>
4.1	Unternehmensprofil.....	41
4.2	Integration und Umsetzung von Nachhaltigkeit .....	42
4.2.1	Interne Integration und Umsetzung .....	42
4.2.2	Externe Integration und Umsetzung .....	49
4.3	Analyse und Optimierungsmöglichkeiten.....	51
<b>5</b>	<b>Schlussbetrachtung.....</b>	<b>57</b>
5.1	Zusammenfassung.....	57
5.2	Ausblick .....	58
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>VI</b>
	<b>Anlagen.....</b>	<b>XI</b>
	<b>Eigenständigkeitserklärung .....</b>	<b>XXIV</b>

---

## Abkürzungsverzeichnis

BMUB – Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit  
BMZ – Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung  
CC – Corporate Citizenship  
CR – Corporate Responsibility  
CS – Corporate Sustainability  
CSR – Corporate Social Responsibility  
EMAS – Eco-Management and Audit-Scheme  
GRI – Global Reporting Initiative  
ILO – International Labour Organization  
ISO – International Organization for Standardization  
IUCN – International Union for Conservation of Nature  
MDG – Millennium Development Goals  
NMS – Nachhaltigkeitsmanagementsystem  
OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development  
PESTEL – political, economic, social-cultural, technological, environmental, legal  
SDG – Sustainable Development Goals  
SRU – Sachverständigenrat für Umweltfragen  
SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats  
UBA – Umweltbundesamt  
UMS – Umweltmanagementsystem  
UNCED – United Nations Conference on Environment and Development  
UNCTAD – United Nations Conference on Trade and Development  
UNEP – United Nations Environment Programme  
WCED – World Commission on Environment and Development  
WIN – Wirtschaftsinitiative Nachhaltigkeit  
WWF – World Wide Fund For Nature

---

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Modelle der Nachhaltigkeit.....	11
Abbildung 2: Die vier Herausforderungen unternehmerischer Nachhaltigkeit: 1) ökologische 2) soziale 3) ökonomische 4) integrative.....	25
Abbildung 3: Organigramm der ÖkoMedia GmbH .....	41



---

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Probleme der Nachhaltigkeit .....	15
Tabelle 2: Implementationsbarrieren des Nachhaltigkeitsmanagements .....	32
Tabelle 3: Direkte Umweltaspekte des Umweltprogramms der ÖkoMedia GmbH im Rahmen des UMS EMAS .....	45

# 1 Einleitung

## 1.1 Hinführung zum Thema

„Die Wende zu einer Wirtschafts- und Lebensweise, die die planetarischen Grenzen der Erde respektiert, ist eine der größten Herausforderungen unserer Zeit. Sie ist das Fundament für die Zukunft der uns folgenden Generationen.“<sup>1</sup> Nachhaltigkeit ist seit mehr als 300 Jahren Thema der wissenschaftlichen, gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Debatten. Anfänglich beherrscht die Problematik lediglich die einschlägigen forstwissenschaftlichen Diskurse. Mittlerweile stellt Nachhaltigkeit die Trendthematik des 21. Jahrhunderts dar und avanciert als Leitbild für die Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Der Sachverhalt umfasst, dem allgemeinen Verständnis und breiten Konsens zufolge, die drei Dimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziales. Die Problematik der Nachhaltigkeit weist vielfältige Facetten auf, welche vom Klimawandel, der Luftverschmutzung über Bevölkerungswachstum und Nahrungsmangel bis hin zur Erschöpfung der Ressourcen, chemischer Verseuchung, Armut und Krieg führen. Der Querschnittscharakter der Nachhaltigkeitsthematik bedingt die Auseinandersetzung sämtlicher Akteure diverser Disziplinen mit Aspekten der Problematik, jedoch mit geringem Erfolg. Der fünfte Umweltbericht Global Environment Outlook von 2012 des UN-Umweltprogramms United Nations Environment Programme (UNEP) bestätigt die geringen Fortschritte im Hinblick auf die Nachhaltigkeit und verdeutlicht den nicht nachhaltigen Entwicklungspfad der Menschheit trotz zahlreicher beschlossener Ziele. Den Ergebnissen zufolge sind 90% aller maritimen Wasser- und Fischproben mit giftigen Chemikalien belastet, 2015 werden mehr als 600 Mio. Menschen ohne Zugang zu sauberem Trinkwasser sein und die globale Durchschnittstemperatur wird bei gleichbleibenden Treibhausgasemissionen um 2°C oder mehr bis Ende des Jahrhunderts ansteigen.<sup>2</sup> Bezüglich der Problematiken bestehen Kausalitäten und wechselseitige Abhängigkeiten, die es bei lösungsorientierten Handlungsmaßnahmen zu beachten gilt. Sämtliche Veränderungen, mit denen die Menschheit aktuell konfrontiert wird, sind anthropozentrischen Ursprungs und erfordern sowohl das Engagement der Wissenschaft, als auch der Politik, Gesellschaft und der Wirtschaft. Unternehmen sind Teil dieses Gesamtsystems und stehen ebenso in der Pflicht, für ihre Tätigkeiten Verantwortung zu übernehmen. Insbesondere die Veranstaltungsbranche birgt vielfältigen Handlungsbedarf sowie Potenzial zur Integration und Umsetzung der Nachhaltigkeit. Die Relevanz der Kommunikation für den

---

<sup>1</sup> Hendricks, 2014: 1.

<sup>2</sup> Vgl. UNEP, 2012: 32, 98, 112.

---

Unternehmenserfolg, insbesondere von Events, ist innerhalb der letzten Jahre angestiegen. Veranstaltungen sind ein populäres Instrument der Live-Kommunikation und werden oftmals zu Außendarstellungszwecken eingesetzt. Die zunehmende Bedeutung des Eventsektors als auch des Themas Nachhaltigkeit in der Branche wird durch die Ergebnisse der Studie Meeting- & EventBarometer der Jahre 2016 und 2017 unterstrichen. Seit 2010 ist hinsichtlich der Nachfrage eine kontinuierliche Steigerung zu verzeichnen, wobei die Anzahl der Veranstaltungen 2016 leicht rückläufig ist. Im Jahr 2016 besuchen insgesamt 394 Mio. Teilnehmer rund 3 Mio. Veranstaltungen. Die Prognosen für die zukünftige Entwicklung des Veranstaltungsmarktes fallen positiv aus. 86% der Anbieter stufen die Entwicklung des Veranstaltungsaufkommens in 2017 als gleichbleibend oder besser ein. Die Nachhaltigkeitsthematik wird als Trend der Branche herausgestellt und belegt einen hohen Stellenwert bei den Anbietern und Veranstaltern. Insgesamt erachten 83% der Anbieter und 65% der Veranstalter Nachhaltigkeit als sehr wichtig. Überdies bevorzugen 50% der Veranstalter Anbieter mit Zertifizierungen in diesem Bereich. Deutschland zählt weltweit als beliebter Veranstaltungsstandort.<sup>3</sup> Darüber hinaus gilt das Land im Wirtschaftsbereich als Pionier für Innovationen, weshalb jeglichen Branchen eine wichtige Funktion bezüglich nachhaltigen Handelns zugesprochen wird. Innerhalb des Veranstaltungssektors werden mit dem Trend der Nachhaltigkeit „[...] Standards und Normen gesetzt, die als Benchmarks für die Bewertung von Eventkonzepten dienen müssen.“<sup>4</sup> Aufgrund einer Vielzahl an Faktoren verursachen Events etliche Umweltbelastungen, die unter anderem Emissionen, Abfälle, Wasserverschmutzung und weitere negative Einflüsse umfassen. Hieraus entsteht dringlicher Handlungsbedarf. Oftmals fokussieren die Akteure der Eventbranche vorwiegend ökologische Aspekte. Die alleinige Schwerpunktsetzung auf die Ökologie erfolgt jedoch nicht im Sinne eines integrativen Ansatzes, der alle drei Dimensionen gleichwertig berücksichtigt. Der Nachhaltigkeitsgedanke impliziert ökologische, ökonomische und soziale Belange, die es innerhalb des Unternehmens und der Planung von Events zu berücksichtigen gilt. Der Druck auf die Unternehmen durch Politik, Konsumenten, Medien, Lieferanten, NGOs und Gesetze wird zunehmend größer, doch häufig herrscht Unsicherheit hinsichtlich der Integration und Implementierung von Nachhaltigkeit bei den Führungskräften und Managern. Dies ist einerseits auf das Fehlen einer eindeutigen Definition des Begriffs der Nachhaltigkeit wie auch das unübersichtliche Spektrum an Normen, Standards und Richtlinien zurückzuführen. Auf der anderen Seite bedingen unzureichendes Wissen, mangelnde Unterstützung und Nachfrage das Misslingen von Nachhaltigkeitsbemühungen. Die Akzeptanz des Leitbildes der Nachhaltigkeit der Anspruchsgruppen spielt hierbei eine

---

<sup>3</sup> Vgl. Europäisches Institut für TagungsWirtschaft GmbH et al., 2016, 2017: 5 – 31, 12 – 22.

<sup>4</sup> Zanger, 2012: 5.

große Rolle. Im Rahmen der Diskussion zu nachhaltigen Eventkonzepten betonen die Teilnehmer, dass eben diese Konzepte häufig im Spannungsfeld der Kundenbeziehung stehen. Die Planung und Umsetzung von Nachhaltigkeitselementen erfolgt nur auf Kundenwunsch und dessen Bereitschaft eventuell höhere Kosten hinzunehmen. In etwa 30 bis 40 Prozent der Kundengespräche wird Nachhaltigkeit thematisiert. Der Bewusstseinswandel bei den Akteuren der Eventbranche findet statt, jedoch bedarf es eines längerfristigen Prozesses hin zu einem umfassenden Verständnis beziehungsweise einer Selbstverständlichkeit der Beachtung von Nachhaltigkeitsaspekten.<sup>5</sup> Das Leitmotiv erfordert ganzheitliche Ansätze, die konkrete Maßnahmen zur Realisierung sowie spezifische Indikatoren zur Wirkungsmessung definieren und somit den Akteuren einfach umzusetzende Handlungsvorgaben vorschreiben.

## 1.2 Forschungsfragen und Ziel der Arbeit

Auf der Grundlage der erläuterten Problematik ergeben sich weiterer Forschungs- und Handlungsbedarf hinsichtlich der Konkretisierung und Realisierung der Nachhaltigkeit in der Veranstaltungsbranche. Mit dieser Arbeit soll die Umsetzung von Nachhaltigkeit in der Veranstaltungsbranche anhand eines Fallbeispiels untersucht werden. Zentraler Gegenstand sind hierbei die Forschungsfragen, welche relevanten Handlungsfelder nachhaltigen Eventmanagements existieren und worin mögliche Lösungsansätze bestehen. Die wissenschaftliche Ausarbeitung beschäftigt sich dabei eingehend mit der Integration von Nachhaltigkeitsaspekten auf Unternehmensebene und damit verbundenen Realisierungsmaßnahmen. Ein wichtiges Element dieser Arbeit ist die Erarbeitung allgemeiner Grundlagen zur inhaltlichen Ausformulierung der Nachhaltigkeit im unternehmerischen Kontext und zum Verständnis der branchenspezifisch definierten Handlungsfelder einschließlich deren Lösungsmaßnahmen. Das Praxisbeispiel dient der Veranschaulichung der identifizierten Basiskomponenten, der Umsetzungsleistung sowie der spezifischen Aktionsbereiche. Die Nachhaltigkeitsdebatte liefert Unternehmen zwar eine Vielzahl an Richtlinien, Standards, Normen und Kodexen, jedoch mangelt es diesen an konkreten Zielsetzungen sowie diesbezüglichen Maßnahmen und Indikatoren. Hinzu kommt, dass mittlerweile zahlreiche Publikationen zu Nachhaltigkeitsmanagementansätzen zur Verfügung stehen, sodass weder die Wissenschaft noch die Politik oder Wirtschaft einen Überblick behalten kann. Die bisherigen Veröffentlichungen zum Management der Nachhaltigkeit behandeln entweder lediglich einzelne Teilbereiche nachhaltigen Handelns oder enthalten allgemein formulierte Empfehlungen, ohne diese eindeutig zu definieren

---

<sup>5</sup> Vgl. Zanger, 2012: 6.

und konkrete Zielbezüge herzustellen. Mit der Untersuchung der geschilderten Forschungsfragen werden etablierte Standards, Normen und Richtlinien zusammengeführt, die bisher vorwiegend einzeln oder in zweier Kombinationen betrachtet sowie angewendet werden. Das Ziel dieser Arbeit liegt deshalb in der Analyse relevanter eventspezifischer Handlungsfelder wie auch in der Ausarbeitung entsprechender Umsetzungsmaßnahmen und Indikatoren. Folglich beruht die Abhandlung auf theoretischen Erkenntnissen, die reflektiert und praxisnah orientiert auf die Veranstaltungsbranche projiziert werden. Diese konzipierten Handlungsbereiche sollen den Akteuren des Eventsektors als Orientierungshilfe für die Planung und Verwirklichung von Veranstaltungen dienen.

### **1.3 Methodische Vorgehensweise und Aufbau**

Die Forschungsfrage definiert dabei die zu ergreifende Methode, um das Thema zu bearbeiten. In diesem Fall stellt die Literaturanalyse die geeignetste Methodik dar, um aufschlussreiche Ergebnisse zur Problematik zu liefern. Den Untersuchungsgegenstand bilden relevante wissenschaftliche Publikationen, wie etwa der Autoren Kopfmüller et al., Kleine, Schaltegger, Holzbaur, Hasenmüller, Zanger, Pufé und weitere sowie das Fallbeispiel der ÖkoMedia GmbH. Überdies nutzt die Autorin Publikationen verschiedener Bundesministerien, Verbände und Räte. Mittels Analyse der genannten Fachliteratur werden die theoretischen Grundlagen erarbeitet und anschließend im Hinblick auf die Forschungsfragen redigiert und vergleichsweise auf das Praxisbeispiel angewendet. Die Ausarbeitung gliedert sich in vier weitere Kapitel. Das zweite definiert theoretische Grundlagen zum allgemeinen Verständnis der Nachhaltigkeitsthematik wie auch bezüglich der Veranstaltungsbranche. Diese Basis dient der Nachvollziehbarkeit und Vollständigkeit der Arbeit sowie der weiteren Vorgehensweise der Verfasserin. Darauf aufbauend werden im dritten Abschnitt relevante Aspekte der Nachhaltigkeit erläutert, die bei der Integration und Umsetzung dieser auf Unternehmensebene von Bedeutung sind. Anhand des zuvor erarbeiteten Fundaments und mittels Literaturanalyse werden zentrale Faktoren des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements herausgestellt. Diese stellen allgemeine betriebliche Nachhaltigkeitsaspekte dar, da in der Eventbranche Akteure aus den unterschiedlichsten Wirtschaftssegmenten zusammenarbeiten. Schließlich erfolgt die Ausarbeitung der eventspezifischen Handlungsfelder und Lösungsansätze. Das vierte Kapitel umfasst Informationen in Bezug auf das Fallbeispiel. Es werden das Unternehmensprofil der Agentur ÖkoMedia sowie die Integration und Umsetzung der Nachhaltigkeit auf interner und externer Ebene beschrieben. Daran anknüpfend findet eine Analyse der betrieblichen Nachhaltigkeitsaktivitäten statt. Darüber hinaus werden bestehende Optimierungspotenziale aufgezeigt und Handlungsmaßnahmen erläutert. Ein abschließendes Fazit vervollständigt die Arbeit und gibt einen Ausblick auf offene Forschungsfragen wie auch weiteren Handlungsbedarf.

## 2 Das Leitbild der Nachhaltigkeit

### 2.1 Historische Entwicklung und Definition

„Die Nachhaltigkeitsidee ist überall, wo sie in der Geschichte auftaucht, ein Kind der Krise.“<sup>6</sup> Im Laufe der historischen Entwicklung des Nachhaltigkeitsbegriffs fällt auf, dass dieser im wissenschaftlichen und politischen Kontext immer als Gegenbegriff zu dem Zusammenbruch eines Systems oder Systemelements verwendet wird. Bis heute besteht keine einheitliche Definition des Begriffs Nachhaltigkeit, noch herrscht Einstimmigkeit über dessen Bedeutung, inhaltliche Ausgestaltung sowie praktische Umsetzung und Kontrolle. Der älteste schriftliche Nachweis des Begriffs Nachhaltigkeit im deutschsprachigen Raum wird dem sächsischen Oberberghauptmann Hannß Carl von Carlowitz zugeschrieben. In seinem 1713 veröffentlichten Werk „Sylvicultura Oeconomica, oder Haußwirthliche Nachricht und Naturmäßige Anweisung zur Wilden Baum-Zucht“ beschreibt Carlowitz das Prinzip einer nachhaltigen Forstwirtschaft, wobei er erwähnt, dass „das gantze Summarium“ seines Werkes bereits 1669 in den Edikten König Ludwigs des XIV zu finden sei.<sup>7</sup> Die Ressource Holz ist damals, wie auch zur Zeit des sächsischen Oberberghauptmanns ein wichtiger Rohstoff. Aufgrund der Abholzung des Waldes entsteht ein Ressourcenengpass. Der Grundsatz einer nachhaltigen Forstwirtschaft fordert von der Gesellschaft, den Behörden und Einrichtungen des Landes „[...] *eine sothane Conservation und Anbau des Holtzes anzustellen / daß es eine kontinuierliche beständige und nachhaltige Nutzung gebe [...]*.“<sup>8</sup> Dies impliziert die dauerhafte Nutzung der natürlichen Ressource Holz unter gleichzeitiger Erhaltung eines Grundstocks durch verantwortungsvolles menschliches Handeln. Bis zu Beginn des Jahres 1970 wird die Nachhaltigkeitsthematik nur in wissenschaftlichen Kreisen wahrgenommen und behandelt. Mit der Studie „Limits to Growth“ 1972 des Club of Rome und der im selben Jahr stattfindenden UN – Umweltschutzkonferenz in Stockholm, erhält das Konzept der Nachhaltigkeit auch in der breiten Öffentlichkeit Aufmerksamkeit. In dem Bericht „Die Grenzen des Wachstums“ werden, mithilfe von Computersimulationen, die Konsequenzen der Wirtschafts- und Lebensweise der Industriegesellschaft auf deren natürliche Umwelt aufgezeigt. Die Gruppe von Wissenschaftlern um Dennis L. Meadows prophezeit einen weltweiten Systemzusammenbruch innerhalb der nächsten 100 Jahre bei Fortschreitung

---

<sup>6</sup> Grober, 1999: 4.

<sup>7</sup> Vgl. Grober, 1999: 3 – 4.

<sup>8</sup> Carlowitz, 1713: 105 – 106.

der gegenwärtigen Wachstumstrends bezogen auf das Bevölkerungswachstum, die Umweltverschmutzung und -zerstörung, industrielle und landwirtschaftliche Produktion und die Erschöpfung der Ressourcen.<sup>9</sup> Erstmals rücken Umweltthemen in den Mittelpunkt des politischen und gesellschaftlichen Engagements. Auf der UN – Konferenz von 1972 wird zur Lösung der Umweltprobleme das Aktionsprogramm „Action Plan for the Human Environment“ beschlossen. Zur Realisierung des Programms gründen die Vereinten Nationen das Umweltprogramm United Nations Environment Programme, kurz UNEP. Zudem stellt die zunehmend ungleiche Entwicklung zwischen den Industrie- und Dritte Welt Ländern eine weitere Herausforderung dar, die es zu bewältigen gilt. Die „Erklärung von Cocoyoc“ der United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) und UNEP und der Bericht „What Now“ von der Dag Hammarskjöld Foundation, stellen als entwicklungspolitische Dokumente erstmals den verschwenderischen Lebensstil und die Überentwicklung der Länder des Nordens in einen ursächlichen Zusammenhang mit der Unterentwicklung der Länder des Südens.<sup>10</sup> In dem Dokument „World Conservation Strategy“, welches von der International Union for Conservation of Nature and Natural Resources (IUCN) in Kooperation mit UNEP und dem World Wildlife Fund (WWF) 1980 veröffentlicht wird, taucht der Begriff sustainable development erstmals wieder in einem aktuellen Zusammenhang auf und findet Verbreitung in vielen wissenschaftlichen Kreisen. Die Hauptaussage des Dokuments ist, dass ökonomische Entwicklung ohne die Erhaltung der Ökosysteme nicht möglich ist und durch Ausbeutung erzielte wirtschaftliche Gewinne nur zeitlich begrenzt realisierbar sind.<sup>11</sup> Allmählich realisieren die maßgebenden wissenschaftlichen und politischen Organisationen der Länder, dass eine Beschränkung des Leitbildes der Nachhaltigkeit auf die ökologische Dimension nicht die Wechselwirkungen der Realität abbildet und zu Fehlinterpretationen führt. 1983 gründen die Vereinten Nationen die World Commission on Environment and Development (WCED), welche im Jahr 1987 den Bericht „Our Common Future“, den sogenannten Brundtland-Bericht veröffentlicht. Die Publikation wird oft als Beginn der neuen Nachhaltigkeitsdebatte erachtet. Der Terminus sustainable development wird hierin schriftlich festgehalten und wie folgt definiert:

„sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs. It contains within it two key concepts:

- The concept of „needs“, in particular the essential needs of the world’s poor, to which overriding priority should be given; and

---

<sup>9</sup> Vgl. Meadows et al., 1972: 10 – 12, 23 – 24.

<sup>10</sup> Vgl. Michelsen et al., 2012: 33.

<sup>11</sup> Vgl. Kopfmüller, Jörissen, Brandl, 1999: 14.

- The idea of limitations imposed by the state of technology and social organization on the environment's ability to meet present and future needs.<sup>12</sup>

Übersetzt lautet die Definition: Nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, welche die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne die Möglichkeit zukünftiger Generationen zur Befriedigung ihrer Bedürfnisse zu beeinträchtigen. Dabei spielen zwei Aspekte eine zentrale Rolle. Zum einen die Bedürfnisbefriedigung, insbesondere die Befriedigung der grundlegenden Bedürfnisse der Armen dieser Welt, welcher Priorität eingeräumt werden sollte. Auf der anderen Seite stellen Einschränkungen einen wichtigen Faktor dar, die durch den Stand der Technologie und gesellschaftlichen Organisation auf die Fähigkeit der Umwelt ausgeübt werden, die gegenwärtigen und zukünftigen Bedürfnisse zu befriedigen. Als Hauptursache für die Zerstörung der Lebensgrundlagen werden unter anderem ungleiche Entwicklung, Armut und Bevölkerungswachstum genannt. Hinsichtlich der zunehmenden ökologischen, ökonomischen und sozialen Herausforderungen strebt die Kommission mit Veröffentlichung dieses Berichts eine ganzheitliche, globale Sichtweise an, welche die Bereiche Umwelt, Wirtschaft und Entwicklung miteinander verknüpft. Neben diesen Faktoren ist die inter- und intragenerative Gerechtigkeit ein wichtiges Charakteristikum des Berichts. Intergenerative Gerechtigkeit bezieht sich dabei auf die Gerechtigkeit zwischen gegenwärtigen und zukünftigen Generationen. Die intragenerative Gerechtigkeit fordert einen gerechten Ausgleich innerhalb der gegenwärtig lebenden Generationen weltweit, insbesondere die Gerechtigkeit zwischen Industrie- und Entwicklungsländern.<sup>13</sup> Der Brundtland – Bericht wird in der darauffolgenden Zeit ins Deutsche übersetzt. Auf internationaler Ebene werden ausschließlich die beiden Begriffe sustainability und sustainable development verwendet. Im deutschsprachigen Raum existieren mehr als zehn verschiedene Übersetzungen für den Ausdruck sustainable, wobei sich im Laufe der wissenschaftlichen und politischen Debatten der Begriff nachhaltig beziehungsweise nachhaltige Entwicklung etabliert hat. Der Brundtland – Bericht ist mitunter ein wichtiges Dokument in der Nachhaltigkeitsdebatte, welches die bekannteste und bis heute weitestgehend tolerierte Begriffsdefinition von nachhaltiger Entwicklung beschreibt. Eine wichtige Folgekonferenz stellt die Konferenz der Vereinten Nationen über Umwelt und Entwicklung (UNCED) in Rio de Janeiro 1992 dar. Vertreter von rund 178 Staaten nehmen daran teil und verabschieden fünf Dokumente, welche die Konkretisierung und Umsetzung des Begriffs nachhaltiger Entwicklung anstreben. Zu diesen gehören die Agenda 21, ein Aktionsprogramm für nachhaltige Entwicklung im 21. Jahrhundert sowie zwei weitere Abkommen und Erklärungen. Bei der Festlegung von Handlungs-

---

<sup>12</sup> WCED, 1987: o.S.

<sup>13</sup> Vgl. von Hauff, 2014: 9.



maßnahmen im Rahmen der Agenda 21 spielt die Zusammenführung der drei Dimensionen Ökologie, Ökonomie und Soziales eine entscheidende Rolle. Ein weiterer wichtiger Meilenstein im Hinblick auf nachhaltige Entwicklung ist die Millenniumserklärung der Vereinten Nationen. Sie wurde im Jahr 2000 verabschiedet und definiert vier Handlungsfelder für die internationale Politik, die in einem wechselseitigen Wirkungszusammenhang stehen. Die Problembereiche umfassen mitunter Sicherheit und Frieden, Entwicklung und Armutsbekämpfung, Umweltschutz, Menschenrechte und Demokratie. Die Staatengemeinschaft leitet daraufhin acht universelle Entwicklungsziele, die Millennium Development Goals (MDG) ab. Diese beziehen sich auf die Entwicklungsländer und sollen bis 2015 erreicht werden. Trotz einiger Erfolge in den acht Zielbereichen besteht weiterhin Handlungsbedarf. Als im Jahr 2015 das Zeitlimit der Millenniumentwicklungsziele erreicht ist, wird in Anlehnung an diese auf dem UN – Nachhaltigkeitsgipfel im selben Jahr die Agenda 2030 verabschiedet. Das wichtigste Element der Agenda sind die 17 Sustainable Development Goals, SDG. Diesen Zielen für nachhaltige Entwicklung dienen fünf Aspekte als handlungsleitende Richtlinien, welche die „5Ps“ darstellen: People – eine Welt ohne Armut und Hunger, Planet – Klimawandel einschränken und natürliche Lebensgrundlagen bewahren, Prosperity – gerechte Globalisierung, Partnership – weltweite Zusammenarbeit, Peace – Menschenrechte und Regierungsführung.<sup>14</sup> Die SDG gelten für alle Staaten. Zur nationalen Umsetzung der Ziele leistet Deutschland mit der deutschen Nachhaltigkeitsstrategie einen entscheidenden Beitrag. Die deutsche Strategie existiert bereits seit 2002, jedoch orientiert sich die Neuauflage aus dem Jahr 2016 an den 17 UN – Nachhaltigkeitszielen. Das Konzept der Nachhaltigkeit wird innerhalb einer geringen Zeitspanne zum globalen Leitprinzip sämtlicher Vereinbarungen, Abkommen und Konferenzen. Die ursprüngliche Bedeutung von Nachhaltigkeit hat sich binnen 300 Jahren erweitert, wobei die Handlungsnotwendigkeit seit jeher stetig wächst. Aufgrund einer fehlenden eindeutigen Definition, der thematischen Komplexität und Relevanz von Nachhaltigkeit für unterschiedliche Branchen, bestehen Konflikte über die vielfältigen Interpretations- und Umsetzungsmöglichkeiten. Trotz der Kontroversen weisen die Definitionen Gemeinsamkeiten auf. Folgende Kernelemente sind allen gemein: anthropozentrisches Prinzip, Verteilungsgerechtigkeit, Verantwortung, Beschränkung, Bedürfnisbefriedigung, Bestand und Erhalt eines Systems und dessen Einheiten. Die beiden Begriffe Nachhaltigkeit und nachhaltige Entwicklung werden in der vorhandenen Fachliteratur und vorliegenden Arbeit, hinsichtlich einer fehlenden präzisen Abgrenzung, synonym und im Sinne der Definition des Brundtland-Berichts verwendet.

---

<sup>14</sup> Vgl. Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, o.J.: 1.

## 2.2 Präzisierung

Angesichts des transdisziplinären Charakters und der Unbestimmtheit des Leitbildes der Nachhaltigkeit werden im Rahmen der wissenschaftlichen und politischen Debatte verschiedene Ansätze der Modell- und Strategiebildung sowie der Konzeptionalisierung thematisiert. Diese stellen die wesentlichen Elemente einer nachhaltigen Entwicklung dar. Das Ziel dieser Ansätze ist die Konkretisierung und Operationalisierung des Leitbildes sowie die Entwicklung von Umsetzungsmaßnahmen.

### 2.2.1 Modelle

Die Grundlage der Modelle bildet die Integration einer unterschiedlichen Anzahl an Dimensionen. Im Zuge der Nachhaltigkeitsdiskussion entstehen unterschiedliche Ansatzpunkte, wobei das Spektrum von einer Dimension bis zu acht Dimensionen reicht.<sup>15</sup> Hinsichtlich der Gewichtung der einzelnen Dimensionen bestehen zwischen den Akteuren Divergenzen. Grundsätzlich wird zwischen „Ein-Dimensionen-“ und „Mehr-Dimensionen-Modellen“ unterschieden. Das „Ein-Dimensionen-Modell“ gewährt generell einer der Dimensionen Vorrang. Akteure, die beispielsweise ökologischen Aspekten Priorität einräumen, vertreten die Ansicht, dass die Ökologie die Basis für die Entstehung und Entwicklung der anderen Dimensionen bildet. Die Studien des Umweltbundesamtes und das Gutachten des Sachverständigenrats für Umweltfragen 2002 sind Beispiele für die Priorisierung der ökologischen Themen. In der Debatte um die Hierarchisierung der Dimensionen räumen die Industriestaaten oftmals der ökologischen Komponente Vorrang ein und fordern Lösungsmaßnahmen in den Entwicklungsländern, wo die Erzielung von Resultaten als preiswerter eingeschätzt wird. Diese hingegen messen sozialen und ökonomischen Elementen größere Wichtigkeit bei und übertragen den Industriestaaten die Hauptverantwortung zur Lösung der Probleme.<sup>16</sup> Bei den „Mehr-Dimensionen-Modellen“ hingegen sind alle Dimensionen äquivalent. Das bekannteste Modell ist das „Drei-Dimensionen-Modell“, welches Ökologie, Ökonomie und Soziales als gleichwertige und gleichgewichtige Dimensionen betrachtet. Zur Konkretisierung und Operationalisierung des Leitbildes nachhaltiger Entwicklung werden analog zu diesen Dimensionen drei Kapitalarten beschrieben, mit dem Ziel der Erhaltung des ökonomischen, ökologischen und sozialen Kapitals.<sup>17</sup> Die ökologische Dimension beinhaltet die Erhaltung der natürlichen Ressourcen, der Beständigkeit des Ökosystems sowie die Reduzierung von Risiken für

---

<sup>15</sup> Vgl. Tremmel, 2004: 29.

<sup>16</sup> Vgl. Kopfmüller, Jörissen, Brandl, 1999: 22 – 23.

<sup>17</sup> Vgl. Kleine, 2009: 10.

den Menschen und die Umwelt. Die Existenz der Wirtschaft und Gesellschaft ist abhängig von ihren Interaktionen mit der Umwelt. In einigen Fällen sind die Belastungsgrenzen der Natur erreicht oder gar überschritten, weshalb eine Anpassung der Produktions- und Konsumformen an die Grenzen der ökologischen Systeme notwendig ist.<sup>18</sup> Dem Kapitalkonzept zufolge umfasst die ökologische Dimension das Naturkapital und „den in Ökosystemen vorhandenen Bestand an erneuerbaren Ressourcen, Land und ökologischen Faktoren wie Nahrungskreisläufe, Klimasysteme, solare Einstrahlung, Gleichgewichte und Tragfähigkeit.“<sup>19</sup> Ökonomische Nachhaltigkeit bezeichnet „das wirtschaftliche Produktionskapital in Form von Sach-, Wissens- und Humankapital [...] sowie die in die Wirtschaft eingebrachten Ressourcen [...]“.<sup>20</sup> Nach der Definition des Brundtland-Berichts dürfen zukünftige Generationen nicht durch die gegenwärtig lebende Menschheit in ihren Möglichkeiten zur Befriedigung ihrer Bedürfnisse beeinträchtigt werden. Dies impliziert eine Beschränkung des wirtschaftlichen Wachstums, sodass den kommenden Generationen dieselben Möglichkeiten zur Bedürfnisbefriedigung erhalten bleiben. In Bezug auf die soziale Dimension ist festzustellen, dass diese zwar thematisiert wird, es aber noch an prägnanter Ausführung fehlt. Im Allgemeinen umfasst die soziale Komponente das Zusammenleben und den Zusammenhalt einer Gesellschaft. Die soziale Nachhaltigkeit beinhaltet unter anderem Aspekte der Chancengleichheit, Verteilungsgerechtigkeit sowohl zwischen Industrie- und Entwicklungsländern, als auch zwischen den Generationen, Partizipation, Freiheit, politische und rechtliche Rahmenbedingungen zur Sicherung des Fortbestandes und der Entwicklung der Gesellschaft. Zusammenfassend beinhaltet das Sozialkapital nach volkswirtschaftlichem Verständnis die materielle Infrastruktur wie Sachanlagen und öffentliche Einrichtungen. Kleine fügt ergänzend weitere Aspekte des sozialen Kapitals hinzu, infolge derer „die Grundbedürfnisse befriedigt, die gesellschaftliche Integration fördert und die Weiterentwicklung der Gesellschaft ermöglicht [...]“.<sup>21</sup> Das erste mehrdimensionale Konzept nachhaltiger Entwicklung wird von der Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt“ 1998 in die deutsche Nachhaltigkeitsdebatte eingeführt. Dieser Bericht wie auch der Abschlussbericht der Enquete-Kommission „Arbeit und Ökologie“ aus dem Jahr 2000 betonen die Gleichrangigkeit der ökologischen, ökonomischen und sozialen Ziele. Häufig verwendete Darstellungsformen sind das Säulen- und Schnittmengen-Modell sowie das Dreieck der Nachhaltigkeit.

---

<sup>18</sup> Vgl. von Hauff, 2012: 7 – 8.

<sup>19</sup> Kleine, 2009: 10.

<sup>20</sup> Ebd.

<sup>21</sup> Ebd.: 11.

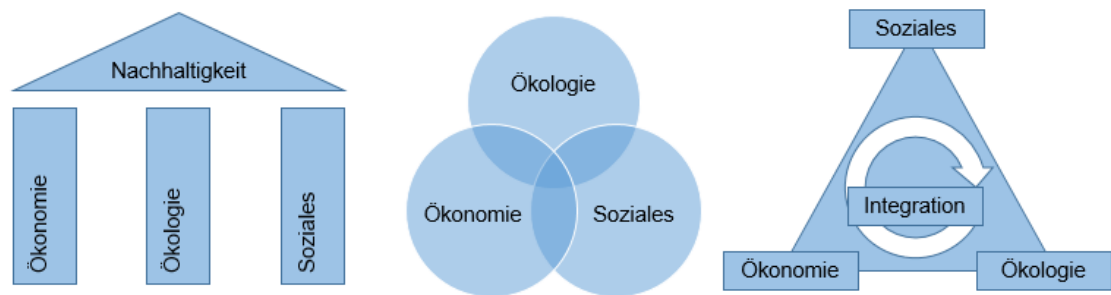


Abbildung 1: Modelle der Nachhaltigkeit<sup>22</sup>

Bezüglich der Gewichtung der Dimensionen befürchten Kritiker, dass eine gleichrangige Perspektive zur Unterteilung der Nachhaltigkeit in einzelne Sektoren und somit zur Vernachlässigung einer oder mehrerer Zieldimensionen führt. Dies trägt weiterhin zu einer interessengeleiteten Betrachtungsweise der unterschiedlichen Akteure bei. Andererseits berücksichtigt die Vorrangstellung einer Komponente die auftretenden Wechselwirkungen zwischen den Dimensionen nur unzureichend und verschärft bestehende Konflikte.<sup>23</sup> Das Nachhaltigkeitsdreieck wird, in Bezugnahme auf das 1967 verabschiedete Stabilitäts- und Wachstumsgesetz der Bundesrepublik Deutschland auch „Magisches Dreieck“ genannt.<sup>24</sup> Die Form eines gleichseitigen Dreiecks soll die gleichberechtigte Wertung der drei Dimensionen verdeutlichen. Beim Schnittmengen-Modell spiegeln drei sich überschneidende Kreise die Bereiche Ökologie, Ökonomie und Soziales wider. Die jeweiligen Schnittmengen zeigen wechselseitige Abhängigkeiten und Zusammenhänge auf. Anhand dieses Modells wird deutlich, dass Nachhaltigkeit nur durch eine angemessene Integration aller drei Bereiche erreicht werden kann. Allerdings reduziert diese Darstellungsweise nachhaltige Entwicklung auf die Schnittmenge der drei Elemente. Das Säulenkonstrukt wird aufgrund seiner isolierten Darstellung der Dimensionen kontrovers diskutiert. Neben den drei Elementen Ökologie, Ökonomie und Soziales finden Debatten hinsichtlich einer Erweiterung um eine vierte Säule statt, wobei diese auch in die anderen Modelle integrierbar ist. Hierbei wird vorwiegend die kulturelle, institutionelle oder politische Dimension in Erwägung gezogen. Weitere Modelle sind das für Deutschland erarbeitete Integrative Konzept nachhaltiger Entwicklung der Helmholtz-Gemeinschaft und das Zieldreieck der Nachhaltigkeit der Bundesregierung, welches zentraler Bestandteil der deutschen Nachhaltigkeitsstrategie ist. Beide Modelle sind unter Berücksichtigung

<sup>22</sup> Vgl. Pufé, 2012: 34.

<sup>23</sup> Vgl. Kopfmüller, 2011: 7.

<sup>24</sup> Vgl. Dierkes, 1985: 44, zit. n. Kleine, 2009: 74.

der konzeptionellen Debatte und in Anlehnung an bisherige Entwürfe entwickelt und optimiert worden. Sie verfolgen einen ganzheitlich integrativen Ansatz. Der Unterschied zu den anderen Modellen besteht in der Formulierung von dimensionsübergreifenden, generellen Zielen einer nachhaltigen Entwicklung. Überdies bieten die Konstruktion der Helmholtz-Gemeinschaft und das der Bundesregierung konkrete Handlungsleitlinien, Indikatoren und Zielsetzungen zur Operationalisierung der Nachhaltigkeit. Dennoch weisen auch diese Modelle Handlungsbedarf und Kritikpunkte auf. Es fehlt an weiteren Indikatoren, detaillierten Zielsetzungen und bezüglich der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie an präzisen Begriffsdefinitionen und Zeithorizonten.

### 2.2.2 Konzepte

In den wissenschaftlichen Diskussionen um verschiedene Nachhaltigkeitskonzeptionen findet eine Unterscheidung zwischen den verschiedenen Ausprägungen von starker und schwacher Nachhaltigkeit statt. Die einschlägigen Debatten thematisieren fünf Konzeptionen, welche der Sachverständigenrat für Umweltfragen (SRU) in seinem Umweltgutachten 2002 in schwache, starke und vermittelnde unterteilt. Die Konzepte der starken und schwachen Nachhaltigkeit differenzieren sich hinsichtlich der Einschätzung der Substituierbarkeit von diversen Kapitalbeständen sowie der damit implizierten Kompensation von Schäden und der Diskontierung künftiger Ereignisse.<sup>25</sup> Das Kapital wird dabei in folgende Formen untergliedert: Sachkapital, Naturkapital, kultiviertes Naturkapital (Forste, Obstplantagen), Sozialkapital (Institutionen), Humankapital (Bildung, Fähigkeiten) und Wissenskapital. Weitere Unterscheidungsmerkmale sind die Relation zwischen Nutzen und Konsum und die Funktion des technologischen Fortschritts.<sup>26</sup> Das Konzept der schwachen Nachhaltigkeit vertritt die Annahme, dass der Wohlstand zukünftiger Generationen einen Gesamtbestand an Nutzen stiftendem Kapital voraussetzt. Dabei soll, nach dem Umweltgutachten des SRU, der durchschnittliche Nutzen künftiger Individuen dem heutigen Durchschnittsnutzen entsprechen und auf Dauer erhalten bleiben. Vertreter der schwachen Nachhaltigkeit sind der Ansicht, dass Naturkapital vollständig durch Sachkapital substituierbar ist, sofern der Gesamtbestand an Kapitalien erhalten bleibt. Der Rückgang an Naturkapital wird durch Transformation in andere Kapitalformen oder eine Erhöhung dieser kompensiert. Die vollständige Substitution des Naturkapitals wird durch Erzeugung von intergenerativer Gerechtigkeit mittels Diskontierungsverfahren begründet. Im Zentrum dieser Konzeption steht die Wohlfahrt der Menschheit. Kritik an dem Konzept der schwachen Nachhaltigkeit besteht bezüglich

---

<sup>25</sup> Vgl. SRU, 2002: 59.

<sup>26</sup> Vgl. Ebd.

der Annahme, dass technologischer Fortschritt die Substituierbarkeit nicht erneuerbarer Ressourcen ermöglicht. Die Dimensionen Ökologie und Ökonomie stehen in einer wechselseitigen Verknüpfung zueinander, weshalb eine Entkopplung von wirtschaftlichen Wachstum und Ressourcenverbrauch nicht umsetzbar ist. Im Hinblick auf die Generationengerechtigkeit sind die schwache Nachhaltigkeit und der Anspruch der zukünftigen Generation auf gleiche Möglichkeiten der Bedürfnisbefriedigung und des Wohlstandes nicht kompatibel. Im Gegensatz dazu sehen Befürworter des Konzeptes der starken Nachhaltigkeit in der Ökologie die Basis für alle anderen Dimensionen. Das Naturkapital wird als essentielle Voraussetzung für die Wohlfahrt künftiger Generationen betrachtet und gilt als nicht substituierbar. Nachhaltigkeit und nachhaltiges Wirtschaften impliziert sich an der natürlichen Umwelt als limitierende Größe zu orientieren. Lediglich innerhalb von Human- und Sachkapital sind Substitutionsprozesse möglich. Das Konzept der starken Nachhaltigkeit weist, ebenso wie das der schwachen, Kritikpunkte auf. Unter anderem stellt die Unvereinbarkeit des vollständigen Erhalts des Naturkapitals mit wirtschaftlichen und natürlichen Entwicklungsprozessen, wie auch die Operationalisierung eine Problematik dar.<sup>27</sup> Neben diesen beiden Konzeptvarianten existieren vermittelnde Perspektiven, wie etwa die kritische oder ausgewogene Nachhaltigkeit. Diese Vermittlungsansätze vertreten den Standpunkt einer partiellen Substituierbarkeit des Natur- und Sachkapitals. Es wird ferner die Erhaltung von „kritischem“ Naturkapital eingefordert, welches Elemente des Gesamtkapitals der Natur bezeichnet, die zur Sicherung der menschlichen Existenz notwendig sind. Zur Verhinderung der Überschreitung von natürlichen Belastungsgrenzen sind sogenannte „Safe Minimum Standards“ zu definieren und das Vorsorgeprinzip einzuhalten. Die Regel der „Safe Minimum Standards“ legt Grenzen fest innerhalb derer ein Ressourcenverbrauch erträglich ist. Diese dürfen nur im Falle der Entstehung hoher Kosten missachtet werden.<sup>28</sup> Das Vorsorgeprinzip beinhaltet vorbeugende Schutzmaßnahmen zur Vermeidung und Minimierung von Umweltbelastungen. Die vermittelnde Position bietet einen Ausgleich zwischen der starken und schwachen Nachhaltigkeit und gleichzeitig eine angemessene Handlungsbasis zur nachhaltigen Entwicklung von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft.

### 2.2.3 Strategien

In der Literatur werden zur Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung unterschiedliche Strategien diskutiert. Dazu zählen die Effizienz-, Suffizienz- und Konsistenzstrategie, auf die im Folgenden näher eingegangen werden soll. Ein ganzheitlicher Ansatz erfordert

---

<sup>27</sup> Vgl. SRU, 2002: 66.

<sup>28</sup> Vgl. Ebd.: 67.

die kombinierte Integration dieser drei sich ergänzenden Nachhaltigkeitsstrategien. Je nach Zielsetzung und Ausrichtung des Konzeptes wird jedoch oftmals eine dieser Strategiemethoden bevorzugt.

Die Effizienzstrategie beschreibt das Verhältnis von Ertrag zu Aufwand. Ziel dieser Strategie ist die Erhöhung der Ressourcenproduktivität durch Minimierung der Stoff- und Energieverbräuche mithilfe technischer Innovationen. Zur Konkretisierung und Zielerreichung dienen sowohl effizientere Herstellungsprozesse und Produkte durch geringen Ressourcenverbrauch, als auch die Erhöhung der Lebensdauer sowie der Recycling- und Reparaturmöglichkeit von Produkten.<sup>29</sup>

Die Suffizienzstrategie zielt auf eine grundlegende Veränderung der Produktions- und Konsummuster durch Modifizierung der Verhaltensweisen sowie Begrenzung nicht-nachhaltiger Handlungen und deren Substitution durch umwelt- und ressourcenschonende Methoden.<sup>30</sup>

Die Konsistenzstrategie fordert eine Anpassung der Stoff- und Energieströme an die Kreisläufe und Erneuerungsprozesse der Natur. Adaptionmöglichkeiten sind etwa die Substitution von nicht-regenerierbaren Ressourcen durch regenerierbare Substanzen. Im Gegensatz zu der Effizienz- und Suffizienzstrategie, deren Bestreben in der Verringerung von Umweltschäden liegt, beabsichtigt die Konsistenzstrategie eine Vermeidung dieser.<sup>31</sup>

## 2.3 Nachhaltigkeitsmanagement

Der Begriff des Nachhaltigkeitsmanagements entstammt der Diskussion um nachhaltige Entwicklung, deren ethymologischer Ursprung der Brundtland-Bericht darstellt. Mit der Etablierung auf politischer Ebene als gesamtgesellschaftliches Leitbild im Rahmen der UN-Konferenz 1992 in Rio de Janeiro und den globalen, ökologischen und gesellschaftlichen Herausforderungen stehen auch Unternehmen in der Verantwortung einen Beitrag zur Umsetzung der Nachhaltigkeit zu leisten. Zudem verschärfen rechtliche Maßnahmen, wie etwa das seit 2017 geltende Gesetz zur Berichterstattung über nicht finanzielle Informationen (CSR-Berichtspflicht), den Handlungsdruck auf Unternehmen. Um die Vielfalt der Nachhaltigkeitsprobleme zu verdeutlichen, denen Organisationen

---

<sup>29</sup> Vgl. Michelsen et al., 2012: 81.

<sup>30</sup> Vgl. Ebd.: 82.

<sup>31</sup> Vgl. Ebd.

weltweit gegenüberstehen, wird auf Basis der siebzehn SDGs der Agenda 2030 ein Überblick über einige eminente Themen gegeben.<sup>32</sup>

Ökologie	Ökonomie	Soziales
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klimawandel, Treibhauseffekt</li> <li>• Luftbelastung: Emissionen, Feinstaub, Smog</li> <li>• Ausbreitung des Ozonlochs</li> <li>• Verlust der Artenvielfalt</li> <li>• Desertifikation</li> <li>• Süßwasserknappheit</li> <li>• Bodenerosion</li> <li>• Polkappenschmelze</li> <li>• Zunahme von Naturkatastrophen (Tsunamis, Orkane, Erdbeben)</li> <li>• Ressourcenabbau</li> <li>• Flächenverbrauch, -versiegelung</li> <li>• Hohes Abfallaufkommen</li> <li>• Wasserbelastung</li> <li>• Energieversorgung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menschenrechte</li> <li>• Verbrechen, Korruption</li> <li>• Kinderarbeit</li> <li>• Ausbeutung, Lohndumping</li> <li>• Allg. Arbeitsbedingungen, Arbeitssicherheit</li> <li>• Diskriminierung, Ungerechtigkeiten</li> <li>• Ressourcenkriege, Verteilungskämpfe</li> <li>• Fairer Handel, faire Preisgestaltung</li> <li>• Schaffung von Transparenz</li> <li>• Nachhaltige Innovationen</li> <li>• Unterstützung der Entwicklungsländer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bevölkerungswachstum</li> <li>• Ungleichheiten zwischen den Staaten, Ausweitung der Nord-Süd Kluft</li> <li>• Armut</li> <li>• Gesundheitsvorsorge, Krankheiten</li> <li>• Hungersnot, Unterernährung</li> <li>• Unzureichende Grundversorgung</li> <li>• Bildungsdefizite</li> <li>• Migration</li> <li>• Geschlechtergerechtigkeit</li> <li>• Terrorismus</li> <li>• Krieg, Ungerechtigkeiten</li> <li>• Diskriminierung</li> <li>• Urbanisierung</li> </ul>

*Tabelle 1: Probleme der Nachhaltigkeit*

Im Zusammenhang mit den unternehmerischen Nachhaltigkeitsleistungen zur Bewältigung der obigen Themen sind aus der Nachhaltigkeitsdebatte diverse Ansätze und Termini hervorgegangen, die einer Abgrenzung voneinander bedürfen. Die Begrifflichkeiten Corporate Sustainability (CS) oder auch Nachhaltigkeitsmanagement, Corporate Social Responsibility (CSR) und Corporate Citizenship (CC) können alle unter dem Oberbegriff Corporate Responsibility (CR) zusammengefasst werden. Corporate Responsibility bezeichnet die unternehmerische Verantwortung und umfasst damit jegliche Einflussbereiche eines Unternehmens. Hinsichtlich des Unternehmenskontextes gewinnen CS-, CSR- und CC-Ansätze zunehmend an Relevanz. Die Vielzahl an Begriffen verdeutlichen die Versuche, das Leitbild auf Unternehmensebene zu projizieren als auch zu realisieren. Die Begrifflichkeiten Corporate Sustainability, Nachhaltigkeitsmanagement und unternehmerische Nachhaltigkeit werden sowohl in der deutschsprachigen Literatur als

<sup>32</sup> Vgl. Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, o.J.: 1.



auch in der Praxis synonym verwendet. Schaltegger definiert unternehmerisches Nachhaltigkeitsmanagement als „die Steuerung von ökologischen, sozialen und ökonomischen Wirkungen, um erstens eine nachhaltige Unternehmens- und Geschäftsentwicklung zu erreichen und zweitens einen positiven Beitrag des Unternehmens zur nachhaltigen Entwicklung der gesamten Gesellschaft sicherzustellen. Es beinhaltet die Koordination und Integration des Umwelt- und Sozialmanagements mit dem konventionellen betrieblichen Management.“<sup>33</sup> Für die Umsetzung und Operationalisierung des Leitbildes nachhaltiger Entwicklung ist eine unübersichtliche Anzahl an diversen Instrumenten zur Diskussion gestellt worden. Dazu zählen unterschiedliche Normen, Standards, Modelle, Konzeptionen, Strategien und Leitlinien. Unternehmen unterliegen demnach dem Anspruch einer nachhaltigen Entwicklung, welcher die Erhaltung des ökologischen, ökonomischen und sozialen Kapitals verlangt. Als Basis für die Partizipation an einer nachhaltigen Entwicklung ist das Fortbestehen der Organisation, beziehungsweise der wirtschaftliche Erfolg obligatorisch. Der CSR-Ansatz stammt aus dem angloamerikanischen Raum und stellt ein Leitkonzept dar, welches einer unternehmensspezifischen Konkretisierung bedarf.<sup>34</sup> Der Begriff wird von der Europäischen Kommission definiert als „die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft.“<sup>35</sup> Der Terminus Corporate Citizenship wird im deutschsprachigen Raum oftmals mit gesellschaftliche Engagement von Unternehmen übersetzt, wobei auch hier keine einheitliche Definition vorliegt. Ziel dieses Ansatzes ist die Wahrnehmung des Unternehmens als guter Bürger der Gesellschaft. Das gesellschaftliche Engagement äußert sich in freiwilligen Maßnahmen, welche über die gewöhnlichen Geschäftsaktivitäten hinausgehen. Hierzu zählt unter anderem das Corporate Volunteering, was die Einrichtung von gemeinnützigen Stiftungen, den Einsatz von Mitarbeitern für wohltätige Zwecke und die Unterstützung durch Sach- und Geldspenden beinhaltet sowie das Corporate Giving, welches die Einrichtung von Stiftungen, Förderung von ehrenamtlichen Organisationen und Aktivitäten mittels Spenden umfasst. Corporate Citizenship wird oftmals als Teilaspekt von Corporate Social Responsibility angesehen.<sup>36</sup> Es bestehen zahlreiche weitere Konzepte, Instrumente und Systeme, die als Managementansätze zur Umsetzung der unternehmerischen Nachhaltigkeit beitragen. In der Studie „Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen“ von 2007 des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU), econsense – Forum

---

<sup>33</sup> Schaltegger et al., 2007: o.S.

<sup>34</sup> Vgl. Lin-Hi, o.J.: 1.

<sup>35</sup> Europäische Kommission, 2011: 7.

<sup>36</sup> Vgl. Dubielzig, Schaltegger, 2005: 235 – 238.

Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft e.V. und dem Centre for Sustainability Management der Leuphana Universität Lüneburg werden vierzig elementare branchenübergreifenden Managementansätze der Unternehmenspraxis und Wissenschaft dargestellt. Die oben genannten Konzepte CC und CSR werden unter anderem auch in der Studie aufgezählt. Einige der Nachhaltigkeitsmanagementmethoden gehören zu den konventionellen Ansätzen der Betriebswirtschaft. Unter Nachhaltigkeitsmanagementsystemen (NMS) fassen die Autoren der Studie Umwelt- und Sozialmanagementmethoden als auch umfassende Managementsysteme der Nachhaltigkeit zusammen. Es gibt eine Vielzahl an Organisationen und Initiativen, welche übergreifende Nachhaltigkeitsmanagementmethoden zur Verfügung stellen, wie etwa die Global Reporting Initiative (GRI), Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), der UN Global Compact oder die International Labour Organization (ILO).<sup>37</sup> Neben diesen branchenübergreifenden Methoden gibt es zahlreiche spezifische Managementansätze für einzelne Branchen, Wirtschaftssektoren oder bestimmte Zielgruppen. Die vom Bundesland Baden-Württemberg entwickelte WIN-Charta zielt als Nachhaltigkeitsmanagementsystem speziell auf kleine und mittlere Unternehmen und steht exemplarisch für spezialisierte Ansätze. Es soll jedoch an dieser Stelle nicht explizit auf weitere Nachhaltigkeitsmanagementansätze eingegangen werden.

### 2.3.1 Umweltmanagement

Das Umweltmanagement ist ein elementarer Bestandteil des unternehmerischen Nachhaltigkeitsmanagement, welcher der Operationalisierung und Umsetzung des Leitbildes nachhaltiger Entwicklung dient. Dieser Managementansatz orientiert sich an betrieblichen Umweltschutzthemen. Als Teilbereich des Managements der Nachhaltigkeit umfasst das Umweltmanagement die Planung, Steuerung, Kontrolle und Optimierung sämtlicher Geschäftspraktiken und -prozesse, die sowohl direkte als auch indirekte Effekte auf die Umwelt ausüben. Unter direkten Umweltfaktoren eines Unternehmens sind etwa Emissionen, Ressourcen-, Wasser- und Energieverbrauch zu verstehen. Zu den indirekten Aspekten zählen unter anderem die Recyclingfähigkeit und Lebensdauer eines Produktes sowie persönliche Verhaltensweisen. Umweltmanagementsysteme (UMS) gehören neben den klassischen Managementmethoden der Betriebswirtschaftslehre zu den zehn bekanntesten und am häufigsten angewandten Methoden zur Operationalisierung und Umsetzung des Nachhaltigkeitsmanagements. Dies belegt das Corporate Sustainability Barometer 2012, eine Studie zum Praxisstand und Fortschritt

---

<sup>37</sup> Vgl. Schaltegger et al., 2007: 141 – 142.

des Nachhaltigkeitsmanagement in den größten Unternehmen Deutschlands. Insgesamt ermittelt die Studie den Bekanntheitsgrad und die Anwendungshäufigkeit von 79 Nachhaltigkeitsmanagementmethoden und zwölf nachhaltigkeitsbezogenen Standards und Richtlinien, wobei der Ansatz des Umweltmanagements Platz sechs mit 71,7 % der zehn am meisten verwendeten und Platz sieben mit 87,5 % unter den zehn populärsten Methoden belegt.<sup>38</sup> Das Hauptanliegen eines Umweltmanagementsystems ist die Reduzierung von betrieblichen Umweltbelastungen durch Einführung einer Umweltpolitik. Diese definiert unternehmensspezifische Ziele, Maßnahmen und Instrumente zur Minimierung der negativen Einflüsse auf die Ökosysteme. Neben der Umweltpolitik und dem Programm zur Umsetzung derselben beinhaltet ein UMS interne Fortschrittskontrollen, Dokumentationen und externe sowie interne Umweltbetriebsprüfungen. Für eine erfolgreiche Umsetzung ist die Integration des Umweltmanagementsystems in die internen Strukturen und Prozesse erforderlich. Die beiden bekanntesten Ansätze sind die Eco-Management & Audit Scheme - Verordnung (EMAS-Verordnung) und die Norm ISO 14001, wobei die Abkürzung ISO für International Organization for Standardization steht. Neben diesen internationalen Standards existiert eine Vielzahl an Umweltmanagementansätzen, die auf einzelne Branchen und Wirtschaftssektoren spezialisiert sind oder der Einführung und Stärkung kommunaler Umweltorganisationen dienen.<sup>39</sup> Vor allem kleine und mittlere Unternehmen wenden diese spezifischen Systeme an. Im Gegensatz zu umfassenden Umweltmanagementsystemen, die auf Kontinuität und Langfristigkeit zielen, legen diese Ansätze einen Fokus auf unternehmensbezogene Umweltaspekte. Die 2005 herausgegebene Studie „Umweltmanagementansätze in Deutschland“ des BMU und des Umweltbundesamtes (UBA) liefert eine Zusammenfassung der bestehenden unterschiedlichen Managementansätze zum Umweltschutz in Deutschland.

Die vorliegende Arbeit baut auf dem Grundverständnis von Nachhaltigkeitsmanagement und dem Umweltmanagement als dessen Teilbereich auf, wobei die Autorin sich an den oben genannten Begriffsdefinitionen orientiert. Bezüglich der Managementsysteme für Nachhaltigkeit und Umweltschutz sind lediglich die WIN-Charta als Nachhaltigkeitsmanagementsystem und der Umweltmanagementstandard EMAS von Relevanz. Diese werden in Kapitel 3.5 ausführlich behandelt.

---

<sup>38</sup> Vgl. Schaltegger et al., 2012: 40 – 41.

<sup>39</sup> Vgl. EMAS, o.J.: 1.

## 2.4 Implementierung in die Veranstaltungsbranche

### 2.4.1 Die Veranstaltungsbranche

Für den Begriff „Veranstaltungsbranche“ existiert keine eindeutige Definition, weshalb eine Bedeutungsbestimmung in Anlehnung an das Begriffsverständnis von Event-Wirtschaft vorgenommen wird. Das Gabler Wirtschaftslexikon definiert Event-Wirtschaft als

„Wirtschaftszweig [...] [der sich] [...] aus allen Wirtschaftseinheiten [zusammensetzt], die in der Planung, Organisation, Ausrichtung, Durchführung und dem Controlling von Veranstaltungen aller Art [...] tätig sind; d.s. Veranstalter, Agenturen, Ausrichter, "Logistik"-Dienstleister und sonstige Dienstleister sowie alle Glieder der sog. Reisekette [...].“<sup>40</sup>

Anhand der Definition lassen sich Rückschlüsse bezüglich der Konstruktion der Veranstaltungsbranche ziehen. Diese weist eine heterogene Struktur auf, welche von Organisationen der unterschiedlichsten Wirtschaftssegmente geprägt ist. Aufgrund des projektbezogenen Auftragsgeschäfts besteht der Veranstaltungssektor aus vielen Kleinunternehmen, die wenig festangestellte Mitarbeiter haben.<sup>41</sup>

### 2.4.2 Veranstaltungen und Events

Der Begriff Event steht im englischsprachigen Raum für Ereignis, Veranstaltung oder auch Anlass. Im Praxisgebrauch als auch in der Wissenschaft Deutschlands werden Events häufig als besondere, einzigartige Veranstaltungen bezeichnet. Doch häufig fehlt eine konkrete Definition und Bestimmung dieser Besonderheiten. Aufgrund der unpräzisen Abgrenzung der Begrifflichkeiten Veranstaltung und Event wird die Definition des Gabler Wirtschaftslexikons aufgegriffen, indem der Begriff Event mit „Veranstaltungen aller Art [...]“<sup>42</sup> gleichgesetzt wird. Der Terminus Veranstaltung ist festgelegt als „ein organisiertes, zweckbestimmtes, zeitlich begrenztes Ereignis, an dem eine Gruppe von Menschen vor Ort und/oder über Medien teilnimmt [...]“<sup>43</sup> Events sind ein elementares Instrument der Kommunikationspolitik und dienen der Vermittlung von Botschaften an bestimmte Zielgruppen. Dabei spielt die Verknüpfung der Botschaft, der Marke oder des

---

<sup>40</sup> Rück, o.J.: 1.

<sup>41</sup> Vgl. events-magazin, o.J.: 1.

<sup>42</sup> Rück, o.J.: 1.

<sup>43</sup> Ebd.

Produktes mit positiven Erlebnissen und Emotionen eine entscheidende Funktion. Veranstaltungen zielen auf die Emotionsebene der Zielgruppe, um auf diese Weise eine Einprägung der Ereignisse im Gedächtnis zu erreichen. Sie unterscheiden sich aufgrund spezifischer Qualitäten von anderen Kommunikationsinstrumenten. Zu diesen konstitutiven Elementen zählen nach Holzbaur: das Interaktionspotenzial (direkter Kontakt zwischen Teilnehmern, Veranstaltern und Ausstellern), die Multisensualität (Ansprache der Zielgruppe über diverse Stimuli) sowie die Inszenierung (Ablauf, geplante Interaktionen). Weitere Merkmale eines Events sind die Aktivierung und Einbindung der Teilnehmer, Einmalig- und Einzigartigkeit (Exklusivität, keine Routine), Botschaft (Umsetzung der Botschaft in erlebbare Ereignisse), Erinnerungswert (Positivität, persönliche Beziehung) und Ereignischarakter (Moment, kurze Zeit).<sup>44</sup> Eine einheitliche Typisierung von Events existiert nicht, vielmehr gibt es verschiedene Kriterien anhand derer Veranstaltungen kategorisiert werden können. Die Autorin dieser Arbeit folgt der zweckorientierten Typologie in Anlehnung an Drengner, wonach eine Untergliederung in nicht-kommerzielle und kommerzielle Events erfolgt. Zu nicht-kommerziellen Ereignissen zählen beispielsweise Gottesdienste, Wohltätigkeitsveranstaltungen und private Feste. Bei kommerziellen Events findet eine Kategorisierung drei verschiedener Anwendungsbereiche statt, wobei zwischen Events als Dienstleistung und als Marketinginstrument der Kommunikations- oder Distributionspolitik differenziert wird.<sup>45</sup> Diese dienen der Realisierung von Unternehmenszielen. Im Hinblick auf Nachhaltigkeit sind aus kommerzieller Perspektive zwei Veranstaltungsarten zu nennen, nämlich Events für Nachhaltigkeit und nachhaltige Events. Letztere „[...] sind auf eine lang andauernde positive und effiziente Wirkung angelegt, dies erreichen sie durch die Berücksichtigung von gesellschaftlicher Verantwortung und Nachhaltiger Entwicklung im Eventmanagement.“<sup>46</sup> Bei den Events für Nachhaltigkeit liegt der Fokus auf dem gezielten Einsatz von Veranstaltungen mit der Intention, die Teilnehmer für die Themen nachhaltige Entwicklung und Bildung für nachhaltige Entwicklung zu sensibilisieren und darüber zu informieren. Bildung wird in der Agenda 21 als essentielle Bedingung zur Förderung und Umsetzung der Nachhaltigkeit erachtet. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit Veranstaltungen mittels geeigneter Maßnahmen im Sinne der Nachhaltigkeit einzusetzen, wie etwa durch Aktionen für den Umwelt- und Naturschutz oder durch den Austausch zwischen Nachhaltigkeitsakteuren und Stakeholdern.<sup>47</sup>

---

<sup>44</sup> Vgl. Holzbaur, 2016: 33.

<sup>45</sup> Vgl. Zanger, Drengner, 2009: 197 – 198.

<sup>46</sup> Holzbaur, 2016: 5.

<sup>47</sup> Vgl. Ebd.: 212.

---

### 2.4.3 Definition nachhaltiges Veranstaltungsmanagement

Um den Begriff nachhaltiges Veranstaltungsmanagement zu definieren, erfolgt eine Unterteilung in die einzelnen Begrifflichkeiten. Nachhaltigkeit impliziert verantwortungsbewusstes und generationengerechtes Handeln unter Einhaltung der natürlichen Belastungsgrenzen mit dem Ziel das ökologische, ökonomische und soziale Kapital zur Bedürfnisbefriedigung und Wohlfahrt der Gesellschaft zu bewahren. Das Veranstaltungsmanagement bezeichnet die „Planung, Konzeption, Durchführung und Kontrolle von Events, d.s. Veranstaltungen aller Art.“<sup>48</sup> Folglich beabsichtigt nachhaltiges Eventmanagement die Integration von Nachhaltigkeit in das Kerngeschäft und somit eine Berücksichtigung der Aspekte der ökologischen, ökonomischen und sozialen Zieldimensionen während des gesamten Management-, Wertschöpfungs-, und Dienstleistungsprozesses. Das Hauptziel eines nachhaltigen Eventmanagements liegt in der Reduzierung der ökologischen und gesellschaftlichen Schadschöpfung als auch der Risiken bei gleichzeitiger Optimierung der Event- und Nachhaltigkeitswirkung.

---

<sup>48</sup> Rück, o.J.: 1.

## **3 Nachhaltigkeit in der Veranstaltungsbranche Deutschlands**

### **3.1 Handlungsgründe und Ziele nachhaltigen Wirtschaftens**

#### **3.1.1 Handlungsgründe**

Die Beweggründe für unternehmerische Nachhaltigkeit sind vielfältig, wobei gemeinhin eine Kombination aus politisch-ethischen und strategischen Motiven handlungsrelevant erscheint. Hierbei spielt die Verbindung von Werten und Strategien eine zentrale Rolle.<sup>49</sup> Eine nachhaltige Unternehmensführung dient nach Gminder et al. dem Ausdruck und der Schaffung unternehmerischer und wirtschaftlicher Werte. Diesbezüglich findet eine Differenzierung zwischen drei unterschiedlichen wettbewerbsstrategischen Handlungsgründen statt: nämlich die Sicherung des Unternehmenserfolges und dadurch gegebene Planungssicherheit, die Konfliktvermeidung mit Anspruchsgruppen und somit die Sicherung von Akzeptanz und Legitimität sowie die Identifizierung und Anwendung von Differenzierungs- und Marktpotenzial zur Kundenbindung und Zukunftssicherung.<sup>50</sup> Darüber hinaus existieren zusätzliche politisch-ethische Anreize für Firmen, welche in der Reputations- und Imageverbesserung, Ressourceneinsparung und Mitarbeiter-Motivation bestehen. Motivation und Identifikation der Angestellten bedingen mitunter Prozessoptimierungen und damit einhergehend eine Steigerung der Produktivität. Des Weiteren entsteht durch ein verantwortliches Handeln Vertrauen und Loyalität bei sämtlichen Akteuren, die in Verbindung mit der Organisation stehen. Hierzu wird unter anderem das wirtschaftliche ebenso wie das gesellschaftliche Umfeld zugeordnet. Darauf aufbauend erzielt Vertrauen weitere positive Effekte in Bezug auf die Mitarbeitergewinnung und Bindung von diesen wie auch Vertragspartnern und Kapitalgebern. In der 2010 herausgegebenen Studie „Corporate Sustainability Barometer“ werden überdies zahlreiche weitere Gründe für eine Integration der Nachhaltigkeitsaspekte in Unternehmen aufgezählt, wie etwa marktbezogene Anreize bezüglich der Wettbewerbsvorteile, der Kundennachfrage als auch der Eigenkapitalgeber, Versicherungen und Investoren, wel-

---

<sup>49</sup> Vgl. Gminder et al., 2002: 103 – 104.

<sup>50</sup> Vgl. Ebd.

che mittels Versicherungsprämien und Kreditvergabekriterien Einfluss auf unternehmerische Verhaltensweisen ausüben können. Außerdem ermittelt die Studie eine Auswahl an Stakeholdern, die zur Förderung der Nachhaltigkeit in Unternehmen beitragen. Dazu gehören in erster Linie externe Anspruchsgruppen, nämlich die Medien und Öffentlichkeit als auch Nichtregierungsorganisationen, Umwelt- und Sozialverbände. Zudem werden Konsumenten, Wettbewerber und Behörden sowie Gesetzgeber als wichtige Treiber nachhaltiger Entwicklung erachtet. Bei der Bewertung der als fördernd eingestuften Stakeholder kommt den internen Gruppen, wie etwa der Geschäftsleitung (35,7%) sowie dem CSR- und Nachhaltigkeitsbereich (32,1%) eine wesentliche Funktion zu. Die Unternehmensvertreter schätzen externe Stakeholder auch als wichtig ein, jedoch liegen diese in der Einschätzung mit 17,8% deutlich hinter den internen Anspruchsgruppen, deren Relevanz bei der Umsetzung von Nachhaltigkeit als höher eingestuft wird. Ebenso spielen inhaltliche Aspekte wie die Unternehmensphilosophie und das Knowhow eine bedeutende Rolle.<sup>51</sup> Weitere handlungsleitende Faktoren sind rechtliche Grundlagen, welche Organisationen durch neue Gesetze, Gesetzesänderungen oder Auflagen zu Nachhaltigkeitsaktivitäten zwingen. Zu den finanziellen Motiven zählen Gewinnsteigerungen, Kosteneinsparungen sowie der oben bereits erwähnte leichtere Kapitalmarktzugang.

### 3.1.2 Ziele

Die Ziele der Nachhaltigkeit beziehen sich im unternehmerischen Kontext auf die drei Dimensionen Ökologie, Ökonomie und Soziales und dienen der Stabilisierung und Erhaltung der jeweiligen Kapitalarten. Es bestehen zahlreiche Möglichkeiten diese Zielsetzungen auf Unternehmensebene zu integrieren. Gminder et al. nehmen eine Unterscheidung zweier Zielbereiche bezüglich der Nachhaltigkeitswirkungen unternehmerischen Handelns vor. In Abhängigkeit des Wirtschaftssegments ergeben sich unterschiedliche Einflussbereiche auf Umwelt, Wirtschaft und Gesellschaft. Je nach Dominanz der positiven oder negativen Einflüsse, ergeben sich diverse Zielbereiche und Handlungsmaßnahmen. Bei stärkerer Gewichtung der schädlichen Einwirkungen werden demnach Maßnahmen zur Reduzierung oder Vermeidung der Belastungen ergriffen. Gegenüber diesen nachhaltigkeitsbezogenen Risiken können auch positive Wirkungen im Vordergrund unternehmensbezogener Tätigkeiten stehen, die es zu verstärken und weiterzuentwickeln gilt. Unabhängig davon, ob die Nachhaltigkeitschancen oder -risiken überwiegen, ist das Management entsprechender Maßnahmen in beiden

---

<sup>51</sup> Vgl. Schaltegger, Windolph, Harms, 2010: 35 – 37.



Bereichen strategisch relevant.<sup>52</sup> Die Anwendung einer SWOT-Analyse (engl. für Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) dient der Erkennung von internen Stärken und Schwächen sowie externen Chancen und Risiken. Auf Basis der Ergebnisse können entsprechende Maßnahmen und Zielsetzungen festgelegt werden. Im Hinblick auf die Eventbranche überwiegen die Nachhaltigkeitsrisiken, insbesondere die Umweltbelastungen, weshalb vorwiegend die ökologische Dimension Berücksichtigung in Konzepten findet.<sup>53</sup> Ausgehend von den Zielbereichen nach Gminder et al. liegt der Fokus in der Veranstaltungsbranche auf der Reduzierung und Vermeidung von belastenden Einflüssen. Betriebliche Umweltaspekte, wie Ressourcenschonung, Umweltschutz und Reduzierung von Emissionen sind folglich wichtige Zielbereiche des Eventmanagements. Darüber hinaus ist hinsichtlich der sozialen und ökonomischen Intentionen auf folgende Grundaspekte zu achten: Sicherheit für Mensch und Umwelt, die Verbesserung der gesellschaftlichen Einflüsse, wie Partizipation, Integration und Barrierefreiheit, die Optimierung der lokalen und globalen wirtschaftlichen Auswirkungen, Unterstützung der globalen Gerechtigkeit und lokalen Kultur, Beachtung der gesetzlichen Rahmenbedingungen, Maßnahmenförderung sowie Bildungsbeiträge zur Nachhaltigkeit.<sup>54</sup> Der Soziale Zielbereich bezieht sich im nachhaltigen Eventmanagement vor allem auf das Prinzip der Generationengerechtigkeit und der Sozialverträglichkeit. Dies beinhaltet die Berücksichtigung und Integration der Ansprüche wie auch Interessen jeglicher Stakeholder. Dagegen liegt die Priorität der ökonomischen Zieldimension auf der Kostensenkung, Ertragssteigerung und Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit unter Einhaltung der sozialen und ökologischen Komponenten. An dieser Stelle soll nicht detaillierter auf die Ziele eingegangen werden, da bereits mit der Beschreibung der drei Dimensionen einige genannt wurden. Überdies weisen die Ziele nachhaltigen Veranstaltungsmanagements und die im Folgenden beschriebenen Handlungsfelder sowie Herausforderungen Überschneidungen und Kongruenzen auf.

---

<sup>52</sup> Vgl. Gminder et al., 2002: 102 – 103.

<sup>53</sup> Vgl. Zanger, 2012: 5.

<sup>54</sup> Vgl. Holzbaur, 2016: 22, 167.

## 3.2 Herausforderungen und Erfolgsfaktoren des Nachhaltigkeitsmanagements

### 3.2.1 Zentrale Herausforderungen

Das gängige Nachhaltigkeitsverständnis basiert auf der Integration der drei Dimensionen Ökologie, Ökonomie und Soziales. Im Rahmen des unternehmerischen Nachhaltigkeitsmanagements ist die integrierte Berücksichtigung dieser drei zentralen Aspekte notwendig, jedoch auch mit Herausforderungen verbunden. Die folgenden Ausführungen basieren auf den Darlegungen von Schaltegger et al. zu Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen und geben eine Übersicht zu den wesentlichen Herausforderungen, die sich für Organisationen aus dem Ziel nachhaltigen Wirtschaftens ergeben. Die anschließende Abbildung illustriert basierend auf den drei Dimensionen die vier Nachhaltigkeitsherausforderungen, denen Firmen gegenüberstehen.

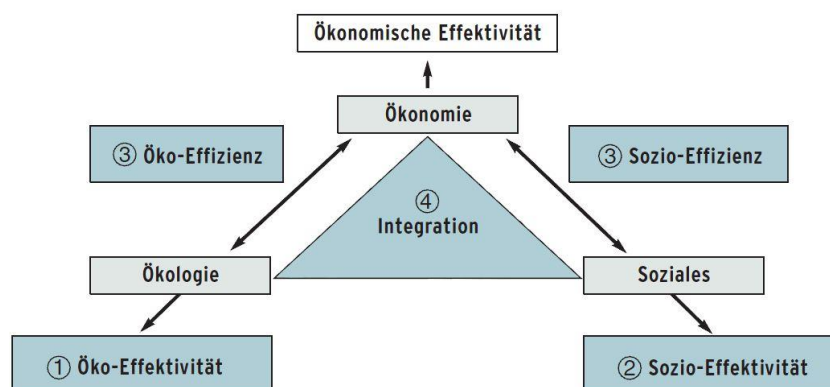


Abbildung 2: Die vier Herausforderungen unternehmerischer Nachhaltigkeit: 1) ökologische 2) soziale 3) ökonomische 4) integrative<sup>55</sup>

Die Grundlage für den Bestand, das Wachstum und den Erfolg eines Unternehmens und damit einhergehend für die Implementierung von Nachhaltigkeit ist die ökonomische Effektivität. Bezüglich des Unternehmenskontextes beschreibt diese das Erzielen von optimalen ökonomischen Resultaten. Die ökonomische Effektivität beschreibt das Ziel der Erhöhung des Betriebswertes wie auch der Rentabilität von Produkten und

<sup>55</sup> Schaltegger et al., 2007: 14.

Dienstleistungen. Sie ist Gegenstand des klassischen Managements, weshalb an dieser Stelle nicht detaillierter darauf eingegangen wird.<sup>56</sup>

- 1) Die ökologische Nachhaltigkeitsherausforderung: Jegliche wirtschaftliche Aktivität wirkt sich direkt oder indirekt auf die Umwelt aus. Ziel der ökologischen Nachhaltigkeit und gleichzeitige Herausforderung ist die Minimierung der absoluten Umwelteinflüsse der unternehmerischen Tätigkeiten und somit eine Steigerung der „Öko-Effektivität“ zu erreichen. Die Öko-Effektivität beschreibt ein Beurteilungskriterium zur Messung des Zielerreichungsgrades der Minimierung von Umwelteinwirkungen (siehe ① in Abbildung 3).<sup>57</sup>
- 2) Die soziale Nachhaltigkeitsherausforderung: Unternehmen sind gesellschaftliche Akteure und von einer Vielzahl von Stakeholdern abhängig. Die Herausforderung besteht in der Sicherung der gesellschaftlichen Akzeptanz und der Legitimation von Unternehmenstätigkeiten durch Berücksichtigung individueller, kultureller und sozialer Ansprüche und Reduzierung der negativen sozialen Wirkungen sowie Stärkung der positiven Einflüsse. Das Ziel dieser Herausforderung liegt somit in der Erhöhung der „Sozio-Effektivität“, also dem Grad der erfolgreichen Erfüllung sozialer Anliegen (siehe ② in Abb. 3).<sup>58</sup>
- 3) Die ökonomische Nachhaltigkeitsherausforderung an das Umwelt- und Sozialmanagement: Das Ziel ist eine ökonomische Ausrichtung des Umwelt und Sozialmanagements, sodass diese einen Beitrag zur Steigerung des Unternehmenswertes und der Rentabilität des Unternehmens leisten. Hierbei spielt eine Verbesserung der „Öko-Effizienz“ und die „Sozio-Effizienz“ eine bedeutende Rolle. Der Begriff „Öko-Effizienz“ steht für ökonomisch-ökologische Effizienz und definiert das Verhältnis von betrieblicher Wertschöpfung zu ökologischer Schadschöpfung. Teilbereiche dieser Effizienzart sind unter anderem die Ressourceneffizienz sowie die Material- und Energieeffizienz. Unter „Sozio-Effizienz“ wird das Verhältnis von Wertschöpfung und sozialem Schaden

---

<sup>56</sup> Vgl. Schaltegger et al., 2007: 14, 16.

<sup>57</sup> Vgl. Ebd.: 15.

<sup>58</sup> Vgl. Ebd.: 15 – 16.

verstanden. Die ökonomische Herausforderung besteht demnach in der Verbesserung des Verhältnisses von unternehmerischer Wertschöpfung zu ökologischer und sozialer Schadschöpfung (siehe ③ in Abb. 3).<sup>59</sup>

- 4) Integrationsherausforderung: Erfolgreiches Nachhaltigkeitsmanagement setzt eine gleichzeitige Betrachtung der ökologischen, ökonomischen und sozialen Herausforderungen voraus. Die größte Hürde stellt jedoch die Integration dieser Aspekte dar. Diese zielt auf eine inhaltliche Zusammenführung und simultane Realisierung der drei genannten Herausforderungen als auch eine Eingliederung in das konventionelle Unternehmensmanagement. Aufgrund von bestehenden Konflikten zwischen den ökologischen, ökonomischen und sozialen Anliegen sowie begrenzter personeller, zeitlicher und finanzieller Ressourcen sind Prioritäten in den jeweiligen Bereichen zu setzen.<sup>60</sup>

### 3.2.2 Erfolgsfaktoren bei der Implementation

Die Umsetzung von nachhaltiger Entwicklung im Rahmen des unternehmerischen Nachhaltigkeitsmanagements ist mit zahlreichen Schwierigkeiten verbunden. Ausgehend von den vier eminenten Herausforderungen resultieren weitere Faktoren, die für eine erfolgreiche Implementation von Bedeutung sind. Die Autoren Schaltegger und Hasenmüller definieren in ihrem Werk „Nachhaltiges Wirtschaften aus Sicht des Business Case of Sustainability“ acht wesentliche Besonderheiten hinsichtlich der Umsetzung des Nachhaltigkeitsmanagements, die es zu berücksichtigen gilt. Ausgehend von diesen Erfolgsfaktoren nimmt die Autorin in Anlehnung an Hasenmüllers Ausarbeitung „Herausforderungen im Nachhaltigkeitsmanagement“ Veränderungen und Ergänzungen vor. Zu den grundlegenden Faktoren und Besonderheiten zählen demnach:<sup>61</sup>

- Überzeugungen des Managements: Eine erfolgreiche Implementierung des Nachhaltigkeitsmanagements erfordert einen Bewusstseinswandel und das Engagement jeglicher Akteure. Die Unternehmensleitung muss die Dringlichkeit der Thematik erkennen und die Bereitschaft und Offenheit zur Ergreifung von Chancen für die Firma bewahren. Es bedarf der Schaffung von grundlegenden Kenntnissen, Werthaltungen und eines gemeinsamen Bewusstseins hinsichtlich des Verständnisses unternehmerischer Nachhaltigkeit. Oftmals haften dem Thema

---

<sup>59</sup> Vgl. Schaltegger et al., 2007: 16 – 17.

<sup>60</sup> Vgl. Ebd.: 17 – 18.

<sup>61</sup> Vgl. Schaltegger, Hasenmüller, 2005: 15 – 18, Hasenmüller, 2013: 53 – 58.

aufgrund mangelnden Wissens auch Klischeevorstellungen von der Kostenverursachung durch Umwelt- und Sozialmaßnahmen an. Die Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeitsaspekten wird häufig als Belastung und externer Zwang erachtet. Überdies wirkt die Komplexität des Themas abschreckend auf einige Manager.

- Nachhaltigkeitsmanagement als kontinuierlicher Entwicklungs- und Verbesserungsprozess mit zukunftsorientierter Perspektive: Nachhaltigkeit stellt im Allgemeinen wie auch im Unternehmenskontext keinen statischen Zustand, sondern einen fortwährenden Verbesserungsprozess dar. Firmen sind angehalten die jeweilig auftretenden sozialen, ökologischen und ökonomischen Herausforderungen in regelmäßigen Abständen zu überprüfen und entsprechende Maßnahmen zu ergreifen. Dies gewährleistet die stetige Steigerung der unternehmerischen Nachhaltigkeitsperformance. Das Management der betrieblichen Nachhaltigkeit ist auf Langfristigkeit ausgerichtet und dient der Realisierung einer zukunftsorientierten Nachhaltigkeitsstrategie in der Praxis.
- Wertschöpfungsübergreifendes Nachhaltigkeitsmanagement mit Querschnittscharakter: Häufig wird den betrieblichen Nachhaltigkeitsherausforderungen durch Einrichtung einer Stabsstelle für Umwelt- und Sozialmanagement begegnet. Diese Stäbe agieren parallel zum klassischen Management, wodurch das unternehmerische Nachhaltigkeitsmanagement zu einer Ergänzung und einer Betriebsaktivität außerhalb des konventionellen Managements wird. Nachhaltigkeitsaspekte tangieren sämtliche Funktionsbereiche und Prozesse eines Unternehmens, weshalb eine ganzheitliche, wertschöpfungsübergreifende Betrachtung des Nachhaltigkeitsmanagements erforderlich ist. Der Querschnittscharakter der Nachhaltigkeit bedingt die Integration der ökologischen und sozialen Faktoren in das konventionelle Management. Darüber hinaus impliziert eine solche Querschnittsaufgabe einen hohen Bedarf an Koordination und Kommunikation über die verschiedenen Funktionen und Bereiche hinweg.
- Strategische Verankerung und Integration in das Kerngeschäft: In Bezug auf den vorherig genannten Aspekt der Delegation von Nachhaltigkeitsthemen an eine Stabsstelle wird die Notwendigkeit der Integration des Nachhaltigkeitsmanagements in die Geschäftsstrategie, die Kernprozesse und das tradierte ökonomische Management ersichtlich. Für eine erfolgreiche Umsetzung muss Nachhaltigkeit in allen Organisationsebenen strategisch verankert sein.
- Konkretisierung und Operationalisierung eines abstrakten Zielbündels: Nachhaltigkeit beschreibt eine Vielzahl theoretischer Ziele, die im Rahmen der Unternehmensstrategie, der Markt- und Konkurrenzsituation sowie der Geschäfts- und

Produktionsprozesse auf ihre Erfolgsrelevanz hin analysiert sowie anschließend konkretisiert und operationalisiert werden.

- Werturteile und Stakeholder-Diskurs: Die Ausrichtung der Unternehmen am Leitbild nachhaltiger Entwicklung erfordert die Akzeptanz und positive Einstellung aller Anspruchsgruppen gegenüber den normativen Werten der Nachhaltigkeit. Bei der Entscheidungsfindung von Konzernen handelt es sich meist um obligatorische Beschlüsse, welche Werturteile beinhalten. Jedoch ergeben sich oft Schwierigkeiten bei der Urteilsfällung, denn oft fällt dem Management ein solcher Entschluss schwer. In vielen Fällen kommt es außerdem zu einer Vermischung und Verwechslung der Werturteile zu Umwelt- und Sozialthemen sowie den Interessen verschiedener Anspruchsgruppen.
- Partizipation und Integration der Stakeholder: Die Anspruchsgruppen richten interessengeleitete Anforderungen an Unternehmen, deren Berücksichtigung in hohem Maße erfolgsrelevant ist. Bei wichtigen Prozessen, wie etwa bei der Analyse von Nachhaltigkeitsherausforderungen, Entscheidungsfindungen oder der Ermittlung von Lösungen erscheint die Partizipation der Stakeholder daher sinnvoll.
- Mitwirkung an der nachhaltigen Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft: Unternehmen agieren sowohl auf der wirtschaftlichen als auch auf der gesellschaftlichen Ebene, indem sie ihre Aktivitäten auf die Ansprüche und Bedürfnisse des jeweiligen Umfeldes ausrichten. Hinsichtlich der unternehmerischen Nachhaltigkeit haben Organisationen die Verpflichtung, nicht nur die Anliegen der ökonomisch relevanten Stakeholder, sondern auch die der nicht-ökonomischen Anspruchsgruppen zu beachten. Unternehmen sollen das Leitbild der Nachhaltigkeit in ihre gesamten Funktionsbereiche und Prozesse integrieren und ihr Handeln an der Nachhaltigkeitsidee ausrichten. Außerdem sind sie dazu angehalten an der nachhaltigen Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft mitzuwirken.
- Sicherstellung einer systematischen organisatorischen Umsetzung des Nachhaltigkeitsmanagements: Die organisatorische Verwirklichung nachhaltigen Wirtschaftens geschieht mittels Auswahl von geeigneten Promotoren, Schaffung von entsprechenden Strukturen und der Verankerung des Nachhaltigkeitsmanagements in Management- und Führungssysteme. Unternehmen sind bezüglich der Herausforderungen nachhaltiger Entwicklung abhängig von sozial und fachlich qualifizierten Mitarbeitern. Diese unterstützen als sogenannte Prozesspromotoren die Firma bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen. Des Weiteren spielt die Ausgestaltung der Führungssysteme im Sinne einer Integration der Nachhal-

tigkeitsaspekte in die Unternehmenspolitik, das Kontroll- und Informationssystem. Ferner trägt die Führungsebene Verantwortung für die Diffusion des Nachhaltigkeitsgedankens in die Unternehmenskultur, indem sie dessen Verwirklichung innerhalb des Unternehmens fördert. Ein anderer wichtiger Faktor ist die Auswahl geeigneter Managementkonzepte und -instrumente. Hierfür steht Unternehmen eine große Auswahl an diversen Konzepten und Instrumenten des Umwelt-, Sozial- und Nachhaltigkeitsmanagements zur Verfügung.

- Die Messbarkeit der Umwelt- und Sozialverträglichkeit und Überprüfung der Erfolgswirksamkeit des Managements: Die Messung der gesamten Nachhaltigkeitsperformance gestaltet sich schwierig, da vielen Unternehmen das notwendige Fachwissen und eindeutige quantifizierbare Indikatoren und festgelegte Handlungsmaßnahmen fehlen. Sowohl hinsichtlich der Bewertung der Schad- als auch der Wertschöpfung bedarf es weiterer Konkretisierung durch interdisziplinären Austausch von Experten aus der Wissenschaft und der Praxis.

### 3.3 Implementationsbarrieren

Bei der Realisierung der wissenschaftlich erarbeiteten, idealtypischen Ausgestaltungsmöglichkeiten des Nachhaltigkeitsmanagements treten in der Praxis zahlreiche Schwierigkeiten und Barrieren auf. Obwohl die Nachhaltigkeitsdebatte Unternehmen eine Vielzahl an strategischen und operativen Handlungsmaßnahmen zur Konzeption und Umsetzung nachhaltiger Entwicklung darbietet, existieren bisher wenige Veröffentlichungen, die sich mit den spezifischen Implementierungsbarrieren des Nachhaltigkeitsmanagements befassen.<sup>62</sup> Diese Hürden weisen unterschiedliche Ursächlichkeiten auf, die es zu identifizieren gilt. Auf Grundlage der Analyse, beziehungsweise der Kenntnis jener Barrieren, haben Unternehmen die Chance, entsprechende Maßnahmen zur Vermeidung und Beseitigung dieser zu ergreifen. Die im vorherigen Kapitel erwähnten Erfolgsfaktoren des Nachhaltigkeitsmanagements stellen Bedingungen für ein mustergültiges Management dar und dienen der Eliminierung sowie Verhinderung von Umsetzungsbarrieren. Auch in der Veranstaltungsbranche ist die Berücksichtigung solcher Hürden von Bedeutung, denn eine erfolgreiche Implementierung unternehmerischer Nachhaltigkeit setzt die Zusammenarbeit und Interaktion sämtlicher Akteure voraus. Da hier oftmals projektbezogen eine große Anzahl unterschiedlicher Akteurgruppen involviert ist, besteht erhöhtes Risiko bezüglich des Aufkommens von Barrieren. Im Folgenden werden

---

<sup>62</sup> Vgl. Hasenmüller, 2013: 157.

unter Verwendung der Literatur von Fichter, Leitschuh-Fecht et al., Herzig/ Schaltegger und Hasenmüller mögliche Implementierungsbarrieren des Nachhaltigkeitsmanagements aufgelistet. Die Autorin folgt hierbei der Einteilung von Fichter, welcher zwischen unternehmensbezogenen, marktbezogenen, politikbezogenen, gesellschafts- und kulturbezogenen sowie technologischen Barrieren differenziert. Die Unternehmensebene wird nach Hasenmüller wiederum in zwei Bereiche unterteilt.

Interne Barrieren auf Unternehmensebene	
Personalebene	Organisationsebene
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fehlende Motivation, Anreize, Identifikation, Partizipation, Ideologiebarrieren</li> <li>• Priorität von Ersterfahrungen, Vororientierung, mentale Modelle</li> <li>• Habitualisiertes Verhalten (Macht der Gewohnheit), Bequemlichkeit, Defensivroutinen</li> <li>• Ängste, Unsicherheiten bzgl. Veränderungen, tatsächliche &amp; befürchtete Schlechterstellung</li> <li>• Soziale &amp; interpersonale Gründe (Abhängigkeiten, Übernahme fremder Werte und Überzeugungen)</li> <li>• Persönliche, private Faktoren binden Aufmerksamkeit</li> <li>• Kompetenz-, Qualifikationsdefizite (kognitiv, fachlich)</li> <li>• Fehlende Zuwendung, Unterstützung durch Management</li> <li>• Unwissenheit, Unkenntnis aufgrund fehlenden Verständnisses und mangelnder Informationssuche bzgl. Nachhaltigkeitszielen, Zielhierarchie, Methoden, selektive Wahrnehmung</li> <li>• Ungenügende Lernmechanismen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mangelnde, fehlerhafte Anreizinstrumente</li> <li>• Unternehmenskultur, Tiefenstruktur</li> <li>• Machtphänomene, politische Prozesse</li> <li>• Beharrungstendenzen &amp; strukturelle Trägheit (fehlender Mut zu Innovationen, lange Entscheidungsprozesse, Revidieren von Entschlüssen)</li> <li>• Mangelnde Ressourcenallokation (quantitative Überforderung, geringe Handlungs- &amp; Entscheidungsspielräume)</li> <li>• Stark limitierte Ressourcen (fachlich, finanziell, zeitlich)</li> <li>• Strukturelle Aspekte: Stabsstellenansatz, mangelnde Institutionalisierung, mangelnder Fit der Strategie und Struktur</li> <li>• Unwissenheit aufgrund mangelnder Informations- &amp; Kommunikationspolitik</li> <li>• Fehlende Konkretisierung, Geschäftsbezug des Nachhaltigkeitsmanagements</li> <li>• Nachhaltigkeitsaspekte von geringer Priorität in der Zielhierarchie, Zielkonflikte mit anderen Funktionsbereichen</li> <li>• Kurzfristiges Kosten- anstatt langfristiges Erfolgsdenken</li> <li>• Finanzrisiko, hohe Investitionskosten</li> </ul>
Externe Barrieren	
Marktebene	Politikebene
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strukturelle Hürden in Form von Marktvollkommenheiten:</li> <li>• Transparenzproblem: für Kunden ist ökologische Qualität von Produkten oder Berücksichtigung sozialer Anforderungen im Herstellungsprozess schwer nachvollziehbar</li> <li>• Vertrauens-, Informations- und Glaubwürdigkeitsbarrieren der Kunden gegenüber Unternehmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesetzliche Rahmenbedingungen und deren mangelnder Vollzug führen zu Benachteiligungen nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen:</li> <li>• Unsicherheiten</li> <li>• mangelnde Internalisierung externer Effekte (z.B. Gesundheitsschäden durch Kinderarbeit oder durch Lärmimmissionen des Flugverkehrs)</li> <li>• Subventionen für umweltschädliche Produkte</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung von Umwelt- und Nachhaltigkeitsstandards sowie neutralen Kontroll-, Zertifizierungs- und Kennzeichnungssystemen</li> <li>• Nischenmärkte anstatt Massenmärkte: Etablierung von nachhaltigen Produkten, Dienstleistungen die Nachhaltigkeitsaspekte berücksichtigen oftmals noch in kleinen Marktsegmenten</li> <li>• Wettbewerbssituation</li> <li>• Selbstverpflichtungen der Wirtschaft</li> <li>• Interesse von Verbänden, Kunden, Öffentlichkeit</li> <li>• Fehlende, geringe Anreize (Vorteile, Prämienvergabe durch Kapitalgeber, Investoren, Versicherungs-, Ratingagenturen)</li> <li>• Lange Lebensdauer von Produkten und spezifischen Infrastrukturen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fehlende Verbote gesundheitsgefährdender Stoffe</li> </ul>
	<b>Gesellschafts- und Kulturebene</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbraucherverhalten:</li> <li>• Wertvorstellungen, Lebensstile, sozialen Milieus</li> <li>• Gängige Konsum-, Verhaltensmuster</li> <li>• Zahlungsbereitschaft</li> <li>• Wissen, Bildung bzgl. Nachhaltigkeit</li> </ul>
	<b>Technologieebene</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fehlen von umweltschonenden Technologiealternativen</li> <li>• Unsicherheiten über Folgen von neuen Technologien für Gesundheit, Umwelt</li> <li>• Loslösung von bestehenden Produkt- und Verfahrenstechnologien aufgrund von technologischen und institutionellen Abhängigkeiten schwierig</li> </ul>

Tabelle 2: Implementationsbarrieren des Nachhaltigkeitsmanagements<sup>63</sup>

## 3.4 Lösungsansätze zur Implementierung

### 3.4.1 Integratives Nachhaltigkeitsmanagement

Nachhaltigkeit ist ein komplexer Entwicklungsprozess mit mehrdimensionalem Zielbezug und einem breiten Themenspektrum. Das unternehmerische Nachhaltigkeitsmanagement wird nach Schaltegger et al. funktional wie auch institutionell definiert. Als Teil der Gesellschaft haben Unternehmen die Verpflichtung sich der relevanten Nachhaltigkeitsaspekte anzunehmen und gemäß der funktionalen Beschreibung sowohl zur nachhaltigen Entwicklung der Gesellschaft als auch zur Optimierung der unternehmensinternen Nachhaltigkeitstätigkeiten beizutragen. Dies erreichen Betriebe durch Steuerung der ökologischen, ökonomischen und sozialen Wirkungen ihrer Aktivitäten, sodass in beiden Fällen ein positiver Einfluss auf die jeweiligen Bereiche resultiert. Die institutionelle Betrachtungsweise des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements impliziert die Akteurgruppe und die Organisationsstruktur innerhalb der Firma, die sich

<sup>63</sup> Vgl. Fichter, 2005: 82 – 83, Herzig, Schaltegger, 2009: 11 – 12, Leitschuh-Fecht et al., 2003: 9 – 10, Hasenmüller, 2013: 172.

mit den Themenbereichen der sozialen und ökologischen Dimension und deren Integration in das konventionelle Management unternehmerischer Aktivitäten beschäftigen.<sup>64</sup> Die Handhabung der Nachhaltigkeitsaspekte im Unternehmenskontext und die daraus hervorgehenden vier zentralen Herausforderungen erfordern neue Strategien und Managementmethoden zu deren Bewältigung. Mittlerweile existieren zahlreiche Ansätze des Nachhaltigkeitsmanagements, die den Firmen als Referenzrahmen für die Integration und Umsetzung verschiedene Systeme, Konzepte und Instrumente bieten. Dies sind jedoch umfassende allgemein gehaltene Anleitungen, welche einer betriebspezifischen Anpassung bedürfen. Demzufolge ist die Ausgestaltung und Ausrichtung des Managements und damit einhergehend aller Funktionsbereiche sowie Prozesse den Unternehmen vorwiegend selbst überlassen. Ausgehend von der Analyse zur gegenwärtigen Situation (Ist-Situation) der Organisation besteht die Schwierigkeit darin, die wichtigsten strategischen Zielbereiche auszuwählen und darauf basierend eine Nachhaltigkeitsstrategie zu formulieren. Bereits bestehende Konzerne nehmen eine Anpassung ihrer Strategie und des Leitbildes im Sinne einer Erweiterung um auserwählte Faktoren der Nachhaltigkeit vor. Anhand der Strategie werden schließlich entsprechende Maßnahmen und Instrumente zur Realisierung und Kontrolle der einzelnen Zielsetzungen festgelegt. Allen Managementansätzen nachhaltigen Wirtschaftens liegt der Prozess des strategischen Managements, einem Segment der klassischen Betriebswirtschaftslehre, zugrunde. Dieser Mechanismus gliedert sich in fünf Phasen, welche die strategische Zielplanung, strategische Analyse, Strategieentwicklung sowie Strategieimplementierung und Kontrolle umfassen. Analog dazu bietet der Fünf-Schritte-Plan von Pufé einen Überblick wie auch verständliche Instruktionen zur Integration und Implementierung von Nachhaltigkeitsmanagement auf Unternehmensebene. Dieser beschreibt zwar nicht explizit alle wesentlichen Aspekte des nachhaltigen Veranstaltungsmanagements, ist aber wegen des universellen Rahmenkonzeptes essenziell für jegliche Akteure des Veranstaltungssektors hinsichtlich eines weitreichenden Strukturwandels. Denn bisher existieren vorwiegend Einzelaktivitäten zur Bewältigung der ökologischen Herausforderungen von Events.<sup>65</sup> In der Veranstaltungsbranche mangelt es an ganzheitlichen Managementansätzen, deren Integration sowohl auf normativer und strategischer als auch auf operativer Ebene vollzogen wird.<sup>66</sup> Pufés Managementmethode soll ein grundlegendes Verständnis von unternehmerischer Nachhaltigkeit vermitteln und als Basis für mögliche Lösungsansätze dienen. Laut der Autorin beinhaltet das betriebliche Nachhaltigkeitsma-

---

<sup>64</sup> Vgl. Schaltegger et al., 2007: 10.

<sup>65</sup> Vgl. Zanger, 2012: 6.

<sup>66</sup> Vgl. Ebd., Lucas, Wilts, 2006: 40.

nagement fünf wesentliche Faktoren. Darunter fallen folgende: Situations- und Stakeholder-Analyse, Nachhaltigkeitsstrategie, Umsetzung und Maßnahmenkatalog, nachhaltige Kommunikation sowie Fortschrittskontrolle. Dabei stehen unternehmensinterne Maßnahmen zur Optimierung sozialer und ökologischer Wirkungen entlang der Wertschöpfungskette im Vordergrund.<sup>67</sup> Das Ziel ist die Verbesserung und Steigerung der Öko- und Sozio-Effektivität wie auch der Öko- und Sozio-Effizienz. Die Vorgehensweise erfolgt von innerbetrieblichen Maßnahmen zu außerbetrieblichen Beiträgen. Das externe Engagement soll fördernd auf die nachhaltige Entwicklung der Gesellschaft und Umwelt wirken. Die detaillierte Ausgestaltung der einzelnen Phasen des Fünf-Schritte-Plans wird nachfolgend erläutert.

- 1) Situations- und Stakeholder-Analyse: Die Analyse der gegenwärtigen Situation des Unternehmens sowie sämtlicher Anspruchsgruppen ist das Fundament des Nachhaltigkeitsmanagements. Mithilfe der Ermittlung des Ist-Zustandes werden Informationen zur Gesamtsituation einer Firma gewonnen und darauf aufbauend eine Strategie entwickelt. Das Analyseverfahren eruiert das Marktumfeld des Unternehmens und legt diesbezüglich unternehmensinterne Stärken und Schwächen als auch externe Chancen und Risiken dar. Geeignete Methoden zur Bewertung des IST-Zustandes sind die SWOT- oder PEST-Analyse, wobei letzterer Begriff ein englisches Akronym für Political and Economic, Social-cultural, Technological Analysis darstellt. Die Stakeholder-Analyse erfasst mittels Umfragen, Interviews, Brainstorming, Dialogforen und weiteren Instrumenten alle internen und externen Anspruchs- sowie Interessengruppen mit denen die Organisation in einer Beziehung steht. Es geht hierbei um die Gewinnung einer umfassenden Perspektive und Identifikation der Erwartungen, Einstellungen, Ansprüche wie auch der Einflüsse der einzelnen Stakeholder. Um eine zielgruppen- als auch bedürfnisgerechte Kommunikation zu gewähren, ist es hilfreich, die Anspruchsgruppen nach spezifischen Charakteristika zu unterteilen, z.B. unter Inanspruchnahme einer Stakeholder-Matrix. Die Berücksichtigung der Akteure verdeutlicht eine offene Unternehmenskultur, verantwortungsbewusstes Handeln und einen vorausblickenden Umgang mit Risiken. Hierdurch wird zur Motivation der Mitarbeiter wie auch Stärkung der Reputation von Investoren und

---

<sup>67</sup> Vgl. Pufé, 2012: 77.

Kunden beigetragen. Zudem ermöglicht die Auseinandersetzung mit Stakeholdern eine Einflussnahme auf die Entwicklung gesellschaftlicher Diskurse und bei der Gestaltung gesetzlicher Vorgaben mitwirken.<sup>68</sup>

- 2) Nachhaltigkeitsstrategie: „Strategie, vom altgriechischen „strategós“, Feldherr, Kommandant, ist ein längerfristig ausgerichtetes planvolles Anstreben eines Ziels unter Berücksichtigung der verfügbaren Mittel und Ressourcen.“<sup>69</sup> Die Definition strategischer Leitmotive bestimmt demnach die langfristige inhaltliche Ausrichtung einer Firma. Basierend auf der Situations- und Stakeholder-Analyse sowie der Unternehmenskultur wird eine Nachhaltigkeitsstrategie formuliert, die im Gegensatz zur konventionellen Betriebsstrategie Bezug zu den drei Dimensionen und deren Zielsetzungen nimmt. Folglich gilt es, diejenigen ökologischen, ökonomischen und sozialen Aspekte auszuwählen, die sich komplementär zueinander verhalten und somit eine wechselseitige Verstärkung der jeweiligen Wirkungen erzielen. Überdies müssen die Leitthemen in Übereinstimmung mit der Kernkompetenz des Unternehmens stehen. Unternehmensabhängig ergeben sich aus der Ermittlung der Ausgangslage unterschiedliche strategische Zielbereiche (siehe Kapitel 3.2.1). Dies bedeutet, dass Organisationen bei der Strategieformulierung den Bereich und die Dimension mit dem größtmöglichen Wirkungspotenzial identifizieren, in welchen der Betrieb vergleichsweise kostengünstige, effektive und zweckmäßige Maßnahmen und Schwerpunktsetzungen ergreifen kann. Nachhaltigkeit impliziert zwar die gleichberechtigte Betrachtung der Dimensionen Ökologie, Ökonomie und Soziales, jedoch besteht zwischen diesen in der Unternehmensrealität eine Hierarchie beziehungsweise gibt es eine Größe, mit der eine höhere Hebelwirkung erzielt wird. Die sich aus den Dimensionen ableitende Vielzahl an Handlungsmöglichkeiten wird zu übergeordneten Leitthemen zusammengefasst und in einem Leitthemenkatalog gebündelt. Die in Kapitel 2.2.3 genannten drei Strategien der Konsistenz, Suffizienz und Effizienz geben einen grundlegenden Orientierungsrahmen bei der strategischen Ausrichtung des Unternehmens vor. Ebenso als Ansatzpunkt und Richtlinie dient die Wertschöpfungskette. Ein integriertes Nachhaltigkeitsmanagement schließt mitunter sämtliche Ebenen und Prozesse entlang der Wertschöpfungskette ein. Insofern fungiert die Wertschöpfungskette als Unterstützung bei der Erschließung

---

<sup>68</sup> Vgl. Pufé, 2012: 79 – 82.

<sup>69</sup> Ebd.: 39.

von Optimierungsmöglichkeiten wie auch der Strukturierung der vielen Funktionsbereiche und Prozesse.<sup>70</sup> Zudem stellt diese einen eminenten Faktor hinsichtlich einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung dar. Die nachfolgende Abbildung veranschaulicht exemplarisch, mit welchen Maßnahmen Nachhaltigkeit in die Wertschöpfungskette eines Unternehmens integriert werden kann.

- 3) **Umsetzung und Maßnahmenkatalog:** Dieser Unterpunkt handelt von der Überführung der auserwählten Leitthemen in die Praxis mittels geeigneter Aktivitäten und Maßnahmen. Das Wissen um entsprechende Nachhaltigkeitsmethoden ermöglicht die Erkennung von Ansatzpunkten und Optimierungen in der Unternehmenspraxis. Durch die konkrete Verknüpfung von einzelnen Faktoren der drei Zieldimensionen mit passenden Maßnahmen arbeitet der Konzern langfristig auf Fortschritte und Erfolge hin. In Anlehnung an die Strategie, Kernkompetenz und Wertschöpfungskette wählen Firmen schließlich einige wenige der wichtigsten Maßnahmen jeder Dimension unter Berücksichtigung potenzieller Zielkonflikte und Synergien aus.<sup>71</sup>
  
- 4) **Nachhaltige Kommunikation:** Der Begriff nachhaltige Kommunikation beinhaltet sowohl das Thema Nachhaltigkeit selbst als Gegenstand der Kommunikation, als auch eine nachhaltige Methodik in Bezug auf Kommunikationskanäle, Auswahl der Adressaten, Dauer und Regelmäßigkeit, Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit. Die Nachhaltigkeitskommunikation setzt sich aus der Risiko-, Wissenschafts- und Umweltkommunikation zusammen.<sup>72</sup> Nach der Auffassung Holzbaurs in seinem Werk „Events nachhaltig gestalten“ beschreibt die Aussage „Tue Gutes und sprich darüber“ den Kerngedanken vieler betrieblicher Nachhaltigkeitstätigkeiten. Unternehmen versprechen sich unmittelbaren Nutzen durch ihr Engagement im Nachhaltigkeitsbereich, indem sie mittels Kommunikation ihre Bemühungen dem internen sowie externen Umfeld präsentieren. Durch die Nachhaltigkeitskommunikation verdeutlichen Firmen den hohen Stellenwert und die Wichtigkeit des Themas Nachhaltigkeit gegenüber ihren Zielgruppen. Diese umfasst gemäß Holzbaur unter anderem sämtliche Stakeholder. Überdies wird das Image durch Offenlegung der unternehmensbezogenen Nachhaltigkeitsaktivitäten gefördert. Weitere Funktionen der Nachhaltigkeitskommunikation sind die Aufklärung der Zielgruppe bezüglich des Themas nachhaltige Entwicklung wie auch hinsichtlich

---

<sup>70</sup> Vgl. Pufé, 2012: 40 – 44, 82 – 83.

<sup>71</sup> Vgl. Ebd.: 85 – 89.

<sup>72</sup> Vgl. Ebd.: 98 – 99.

der Beziehung der Organisation zu dieser Thematik. Organisationen fungieren zudem als Vorbild für andere Betriebe, indem sie exemplarisch einige Maßnahmenumsetzungen aufzeigen. Schließlich dient die Kommunikation auch als Motivationsfaktor zu nachhaltigkeitsgerechtem Verhalten und Vorbildfunktion für die Zielgruppe. Ein wichtiges Instrument der Nachhaltigkeitskommunikation ist der Nachhaltigkeitsbericht. Hierbei legen Unternehmen jegliche nachhaltigkeitsbezogenen Leistungen und Auswirkungen offen. Inzwischen existieren für den Bereich der nachhaltigen Kommunikation mehrere Richtlinien, Vorgaben und Standards, wobei die auf internationaler Ebene etablierte Norm ISO 26000, der UN Global Compact und die Global Reporting Initiative zu den bedeutendsten zählen.<sup>73</sup>

Bei der Festlegung der Kommunikationsinhalte empfiehlt sich die Orientierung an den erarbeiteten strategischen Leitthemen. Diese werden in realisierbare Unterthemen aufgeteilt und hinsichtlich der Wichtigkeit bewertet. Anschließend werden diese Einflussgrößen in einer Themenhierarchie mit Haupt- und Subzielen kategorisiert. Für eine erfolgreiche Kommunikation sind folgende Aspekte zu beachten: Glaubwürdigkeit, Authentizität, Dialogbereitschaft, Transparenz wie auch Kontinuität.<sup>74</sup>

- 5) Fortschrittskontrolle: Für die Konkretisierung und Umsetzung wie auch für die Kontrolle der festgelegten strategischen Leitthemen und Ziele ist es von fundamentaler Bedeutung, einen für die Organisation individualisierten Satz an Indikatoren festzulegen. Diese Indikatoren werden nicht nur für die Berichterstattung verwendet, sondern bilden wesentliche Faktoren eines Controllingprozesses oder eines Verbesserungszyklus.<sup>75</sup> Als Messgröße definieren diese spezifische Kennzahlen zur Überprüfung eines Sachverhaltes. Die Fortschrittskontrolle ist ein Teilbereich des strategischen Controllings und dient der Kontrolle, Steuerung und Lenkung wie auch gegebenenfalls der Anpassung, Korrektur und Neuausrichtung der Nachhaltigkeitsstrategie oder Ziele. Dies bedeutet, dass die Erfolgskontrolle Gegenmaßnahmen und Handlungen bezüglich der erfassten Kennzahlen des Controllings konstatiert. Die Zielsetzungen werden anhand unterschiedlicher Kontrollmethoden analysiert, wie etwa durch die Zielerreichungs-, Wirkungs- und Wirtschaftlichkeitskontrolle. Für eine erfolgreiche Erfolgskontrolle ist die Gewährleistung folgender Kriterien notwendig: eine transparente

---

<sup>73</sup> Vgl. Holzbaur, 2016: 137 – 138.

<sup>74</sup> Vgl. Pufé, 2012: 99 – 100.

<sup>75</sup> Vgl. Holzbaur, 2016: 140 – 141.

Zielplanung in Bezug auf die Zielgrößen Ressourcen, Ergebnisse und Termine, welche die Charakteristika spezifisch-konkret, messbar, aktiv beeinflussbar, realistisch, terminiert (SMART-Kriterien) aufweist, als auch die Übereinstimmung von Planungs- und Abfragestrukturen sowie eine zeitnahe Erfassung der Kennzahlen, sodass Aktualität sichergestellt wird, Offenheit und Ehrlichkeit und eine Unternehmenskultur, die Fehler als Lernerfahrung aufgreift. Die Grundlage einer solchen Fortschrittskontrolle bildet der Plan-Do-Check-Act-Zyklus (PDCA-Methode), welcher einen vierphasigen kontinuierlichen Verbesserungsprozess darstellt.<sup>76</sup>

### 3.4.2 Lösungsorientierte Handlungsfelder

Handlungsfelder beschreiben einzelne Segmente einer komplexen Thematik, welche der Orientierung und Vereinfachung von Umsetzungshandlungen dienen. Für diese Aktionsbereiche werden konkrete Ziele sowie Indikatoren und Maßnahmen zur Erreichung dieser definiert. Zur erfolgreichen Integration und Verwirklichung unternehmerischer Nachhaltigkeit wie auch nachhaltigen Eventmanagements ist die Berücksichtigung spezieller Handlungsbereiche essentiell, wobei es einer Identifikation der für das Unternehmen relevanten Segmente bedarf. Die weiterführende Auseinandersetzung baut auf den Aktionsbereichen der nachfolgend genannten Richtlinien auf. Dies betrifft die November 2010 veröffentlichte Norm ISO 26000 ist der erste „[...] anerkannte[n] themen- und branchenübergreifende[n] Standard mit Leitfadencharakter [...]“<sup>77</sup>, welcher Hilfestellungen zur Wahrnehmung der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen aufzeigt. Hinsichtlich des nachhaltigen Veranstaltungsmanagements dienen die Norm ISO 20121 und der Leitfaden für die nachhaltige Organisation von Veranstaltungen des Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB) und des UBA als Orientierungshilfen. Die ISO 26000 stellt, wie Holzbaur anmerkt, keine spezifische Norm des Eventmanagements dar, ist aber wegen des allgemeinen Rahmens für die Branche von Relevanz. Einerseits agiert sie als Bezugsrahmen für jegliche Unternehmen in dem Veranstaltungssektor, wie beispielsweise Caterer, Sponsoren, Eventveranstalter und weitere, andererseits dient sie als Organisationsrahmen für das Event selbst wie auch als Zielsetzung bezüglich der nachhaltigen Veranstaltungswirkung und der Bildung für nachhaltige Entwicklung.<sup>78</sup> Es werden sieben Kernthemen der Norm unterschieden, denen jeweils spezifische Handlungsfelder zugeordnet sind. Diesen Operationsbereichen

---

<sup>76</sup> Vgl. Pufé, 2012: 101 – 104.

<sup>77</sup> BMUB et al., 2014: 6.

<sup>78</sup> Vgl. Holzbaur, 2016: 166 – 167.

folgen jene der ISO 20121. Bei der Berücksichtigung von Nachhaltigkeit im Veranstaltungsmanagement ergeben sich gemäß der Norm ISO 26000 und dem Leitfaden für die nachhaltige Organisation von Veranstaltungen folgende Handlungsfelder:<sup>79</sup>

- 1) Faire Betriebs- und Geschäftspraktiken: Korruptionsbekämpfung, Förderung gesellschaftlicher Verantwortung in der Wertschöpfungskette: Beschaffung von Produkten und Dienstleistungen
- 2) Menschenrechte und soziale Aspekte: Grundlegende Prinzipien und Rechte bei der Arbeit, Vermeidung von Diskriminierung und Umgang mit schutzbedürftigen Gruppen
- 3) Konsumentenangelegenheiten: Schutz der Gesundheit und Sicherheit der Konsumenten, Bereitstellung von Informationen für Konsumenten, Verbraucherbildung und Sensibilisierung, Kundendienst, Beschwerdemanagement und Schlichtungsverfahren
- 4) Arbeitspraktiken: Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz und beim Event
- 5) Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft: Schaffung von Wohlstand und Einkommen, Einbindung der Gemeinschaft und Anspruchsgruppen, Bildung und Kultur, Kommunikation intern und extern
- 6) Umwelt: Vermeidung von Umweltbelastungen, Nachhaltige Nutzung von Ressourcen, Abschwächung des Klimawandels und Anpassung

Zur Umsetzung der erarbeiteten Handlungsfelder nachhaltigen Veranstaltungsmanagements werden in diesem Abschnitt konkrete Zielsetzungen, Umsetzungsmaßnahmen und Indikatoren für die jeweiligen Einflussgrößen definiert. Diese zielgerichteten Aktionsfelder dienen allen Akteuren des Eventsektors als Anhaltspunkt und Rahmenbedingung für die Realisierung von nachhaltigen Veranstaltungen. In der Praxis bestehen häufig Konflikte aufgrund der fehlenden Konkretisierung der in den Dokumenten enthaltenen Ziele, welche sich im Zuge des Nachhaltigkeitsdiskurses mit dem Leitbild nachhaltiger Entwicklung vor dem Hintergrund unternehmerischen Handelns auseinandersetzen. Nur wenige Zielsetzungen implizieren eindeutige Verpflichtungen und Maßnahmen für einzelne Akteure, wohingegen die übrigen Bestreben Interpretationsspielraum und diverse Akzentuierungen zulassen, das heißt, diese sind mittels verschiedener Akteurbeiträge

---

<sup>79</sup> Vgl. BMUB et al., 2014: 30 – 119, UBA, 2015: 21 – 50, Holzbaur, 2016: 166.



realisierbar.<sup>80</sup> Die von der Autorin konzipierten lösungsorientierten Handlungsfelder sind Empfehlungen zur Ausgestaltung eminenter Nachhaltigkeitsaspekte bei Events, deren Berücksichtigung jedoch abhängig von den einzelnen Akteuren, speziellen Gegebenheiten und Vorgaben ist. Unter Zuhilfenahme der Norm ISO 26000, dem Leitfaden für die nachhaltige Organisation von Veranstaltungen, des Umweltmanagementsystems EMAS und den GRI-Leitlinien erläutert die Autorin die jeweiligen Themenbereiche einschließlich deren Hauptursachen und definiert konkrete Handlungsmaßnahmen sowie zielgerichtete Indikatoren. Zudem fließen die in der Eventbranche gesammelten Erfahrungen der Verfasserin mit in die Ausarbeitung ein. Die Ergebnisse werden aufgrund der besseren Handhabung und Übersicht in Form von Tabellen dargestellt und fungieren als Checkliste beziehungsweise Richtlinie für die Eventplanung und Umsetzung. Bezüglich der Indikatoren liegen wesentlich mehr im Bereich der Ökologie vor, was auf die breite Forschung hierin zurückzuführen ist. Um den Rahmen dieser Abhandlung einzuhalten und um den Lesefluss nicht zu stören, sind die Tabellen zu den Handlungsfeldern im Anhang zu finden.

---

<sup>80</sup> Vgl. Dusseldorp, 2017: 16 – 17.

## 4 Die Agentur ÖkoMedia – Praxisbeispiel zur Umsetzung von Nachhaltigkeit

### 4.1 Unternehmensprofil

Die ÖkoMedia GmbH wird im Jahr 1990 als erste Full-Service-Agentur für Nachhaltigkeitskommunikation gegründet. Der Standort des Unternehmens befindet sich in Stuttgart. ÖkoMedia ist eine inhabergeführte Agentur und umfasst neben dem Gründer und Geschäftsführer Jürgen Meissner sechs weitere fest angestellte wie auch eine Vielzahl freier Mitarbeiter. Die interne Struktur des Unternehmens gestaltet sich entsprechend der nachfolgenden Abbildung.

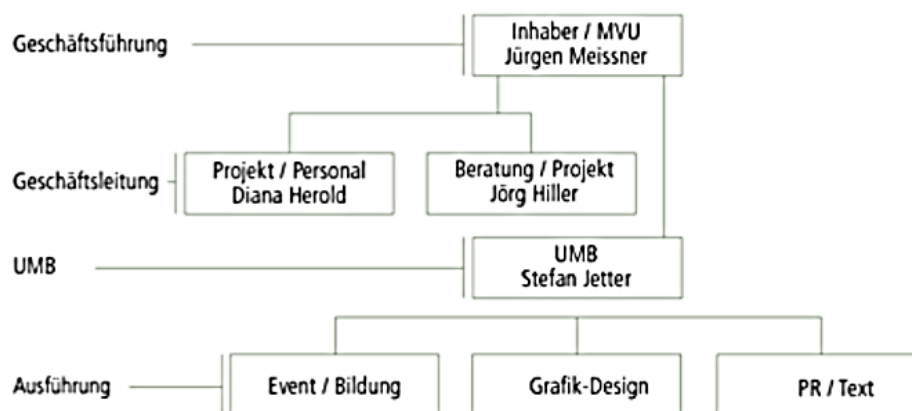


Abbildung 3: Organigramm der ÖkoMedia GmbH<sup>81</sup>

Das Leitbild der Nachhaltigkeit ist ein wesentliches Element der Unternehmensphilosophie sowie des Kerngeschäfts und wird von allen Mitgliedern der Firma gelebt. Diese sind somit zur Einhaltung und Berücksichtigung festgelegter Aspekte nachhaltigen Handelns verpflichtet. Zur Verdeutlichung ihres Bestrebens führt ÖkoMedia als eine der ersten Agenturen Deutschlands das UMS EMAS ein. Seit 2011 ist die Dienstleistungsorganisation EMAS validiert. Drei Jahre später unterzeichnet sie die WIN-Charta, ein Nachhaltigkeitsmanagementsystem zu deren Entstehung das Unternehmen einen elementaren Beitrag leistet. Zu den Kompetenzen der Firma zählen unter

<sup>81</sup> ÖkoMedia, 2015: 10.

anderem sechs Standards, welche nachhaltige Verwertung, Beschaffung und Mobilität als auch Bio-Catering, klimaneutrale Umsetzung sowie Fairness darstellen. Die ÖkoMedia GmbH beabsichtigt als Protagonist für Nachhaltigkeitskommunikation an der Bewusstseinsbildung der Gesellschaft und definierter Zielgruppen bezüglich nachhaltiger Entwicklung mitzuwirken. Überdies achtet das Team der Agentur auf die Integration und Umsetzung von nachhaltigen Lösungen innerhalb der gesamten Wertschöpfungskette. Die Intention liegt in der Diffusion der Nachhaltigkeit mittels unternehmerischer Tätigkeiten. Externe betriebliche Nachhaltigkeitsaktivitäten äußern sich in vielzähligen ehrenamtlichen Engagements für nachhaltige Projekte auf nationaler wie auch internationaler Ebene. Als Full-Service-Dienstleister agiert ÖkoMedia in der Kommunikationsbranche sowohl regional als auch national und international. Das Leistungsspektrum besteht aus strategischer Analyse, Beratung, Kreation, Konzeption, Realisation, Evaluation und Kontrolle hinsichtlich der Bereiche Strategie, Events, Audio und Video, Berichtswesen in Printmedien, Marketing, Public Relations, Marken, Kampagnen, Design, Digitale Kommunikation, Bildung sowie Umweltpädagogik. Neben dem überwiegenden Einsatz klassischer Instrumente der Above-the-Line Kommunikation, wie etwa Fernseh- und Hörfunkspots, beinhaltet das Angebotsportfolio auch Maßnahmen der Below-the-Line Kommunikation, wie zum Beispiel Events oder Öffentlichkeitsarbeit. Der inhaltliche Fokus der Konzepte und Kommunikationsstrategien der Agentur ÖkoMedia liegt auf den Themengebieten Energie, Klimaschutz, Mobilität, Stadtentwicklung, Bildung wie auch nachhaltige Entwicklung. Zu dem Kundensegment gehören Städte, Landkreise, Ministerien, Verbände, öffentliche Einrichtungen und Unternehmen.<sup>82</sup>

## **4.2 Integration und Umsetzung von Nachhaltigkeit**

### **4.2.1 Interne Integration und Umsetzung**

Mit Gründung der Agentur ÖkoMedia als Dienstleister für Nachhaltigkeitskommunikation legt Gründer und Geschäftsführer Meissner das Fundament der Unternehmensausrichtung und dessen Kernkompetenz fest. Die Faktoren einer erfolgreichen Implementierung der Nachhaltigkeit, nämlich eine ganzheitliche Betrachtung der drei Dimensionen und die Integration in das Kerngeschäft, werden bereits im Gründungskonzept der Agentur berücksichtigt. Umweltschutz und Nachhaltigkeit wird als integraler Bestandteil der Unternehmensphilosophie gelebt. Ein Beispiel zur Verdeutlichung sind die im Rahmen der

---

<sup>82</sup> Vgl. ÖkoMedia, 2015: 3 – 7, ÖkoMedia, o.J.: 1.

Renovierungsmaßnahmen der Agenturräume im Vordergrund stehenden ökologischen Aspekte. Nachhaltigkeit beginnt im Kopf und bedingt entsprechende Einstellungen, Werthaltungen wie auch spezifisches Fachwissen. Zur Entfaltung der Wirksamkeit erfordert ein theoretischer Entwurf die Einhaltung und Umsetzung in der betrieblichen Praxis. Diesbezüglich spielt die Geschäftsführung eine wichtige Rolle. Sie dient als Vorbild und ist für die Verankerung und Umsetzung der Unternehmensphilosophie sowie der Generierung entsprechenden Fachwissens auf Mitarbeiterebene zuständig. Gemäß dieses Ansatzes verpflichten sich alle Mitarbeiter bei Eintritt in das Unternehmen zur Einhaltung dessen Leitlinien, welche in der Zielsetzung eines umweltverträglichen Handelns und die Schaffung eines öffentlichen Bewusstseins bestehen. Zur Förderung der betrieblichen Nachhaltigkeit und Schaffung von Fachwissen der Mitarbeiter verwendet Meissner Instrumente wie Mitarbeiterbefragungen, Schulungen und Informationsaustausch innerhalb des Teams. Ferner fungiert ein Beschäftigter des Betriebes als Umweltbeauftragter, der zusätzliche Expertise liefert. Mit der Einführung des Umweltmanagementsystems EMAS und des Nachhaltigkeitsmanagementsystems WIN-Charta definiert ÖkoMedia interne Strategien, Zielsetzungen und Maßnahmen zur Planung, Umsetzung, Kontrolle wie auch kontinuierlichen Verbesserung und Kommunikation der Umwelt- als auch Nachhaltigkeitsleistungen. Im Rahmen der Integration von EMAS erfolgt zunächst eine Analyse der unternehmerischen Umwelteinflüsse. Mittels der Ergebnisse werden dann eine Umweltpolitik und schließlich ein Umweltprogramm mit planmäßigen Zielsetzungen und Teilzielen formuliert. Die Umweltpolitik der Agentur ÖkoMedia umfasst zwölf Leitlinien, die als Rahmenbedingungen sämtlichen Handelns dienen und die Werthaltungen der Mitglieder widerspiegeln. Die Inhalte dieser Richtlinien beschreiben die Umweltpolitik als einen Teil der Unternehmensphilosophie, welche allgemeinverbindlich für alle Mitarbeiter ist. Darüber hinaus erhebt die Organisation den Anspruch, durch ihre Tätigkeiten ein wachsendes Umweltbewusstsein und eine Sensibilisierung bei allen relevanten Zielgruppen zu erreichen und somit Anregungen für eine nachhaltige Entwicklung liefern. Die Zuständigkeit der Agentur besteht in der Hinweisung, Beratung und Unterstützung der Kontakt- und Anspruchsgruppen bezüglich nachhaltigen Handelns und Produzierens. Bei der Wahl der Kunden, Lieferanten und Geschäftspartner achtet ÖkoMedia auf die Integration und Umsetzung von Nachhaltigkeitsaspekten innerhalb der betrieblichen Tätigkeiten. Weiterhin spielt die Maßnahmenenergreifung zur Vermeidung von Umweltbelastungen durch Geschäftsaktivitäten eine wichtige Rolle. Falls eine Beeinflussung der Umwelt unvermeidbar ist, bemüht sich das Firmenteam, Alternativen zur Bewahrung der natürlichen Ressourcen auszumachen. Außerdem sieht sich der Dienstleister in der Verpflichtung, wesentliche Umweltgesetze und -vorschriften einzuhalten. Ein zentraler Faktor für den Erfolg eines Umwelt- bzw. Nachhaltigkeitsmanagementsystems ist die Kontrolle und Dokumentation der Maßnahmen, die im Zuge der Umweltpolitik festgehalten worden sind. Das UMS EMAS legt dabei die Grundlage für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zur Reduzierung und Vermeidung der unternehmensbezogenen

Umweltbelastungen. Zudem stehen Organisationen in der Verpflichtung, über ihre ökologischen Bemühungen zu informieren. ÖkoMedia listet in dem Bericht sowohl ihr Umweltengagement wie auch ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten auf. Diese betreffen sowohl direkte als auch indirekte Handlungsfelder, wobei die Firma größeres Potenzial in den indirekten Umweltaspekten sieht. Die jährlich abzugebende Umwelterklärung liefert Informationen zum Umsetzungsstand und zur Zielerreichung sämtlicher Umweltaktivitäten. Die Agentur zielt dabei auf die Ansprache einer breiten Interessengruppe, um diese zur Implementierung eines UMS zu bewegen. Zu den direkten Umweltfaktoren zählen bei ÖkoMedia Energie (Strom-, Wärmeenergieverbrauch), Ressourcen und Material (Wasserverbrauch, Papiereinsatz, Ausdrücke), Abfall, Verkehr, Emissionen, Biodiversität sowie Beschaffung. Die Ermittlung der einzelnen Aspekte erfolgt mittels Mitarbeiterbefragung und Auswertung der Umweltkennzahlen. Anschließend werden jene Umweltthemen anhand von fünf Kriterien bewertet, hierzu gehören Material- und Energieflüsse, Umweltauswirkungen, rechtliche Verpflichtungen, Häufigkeit der Überprüfung wie auch Beurteilungen der Angestellten. Die indirekten Umwelteinflüsse beziehen sich auf das Kerngeschäft der Agentur und dessen externe Wirkungsmöglichkeiten auf Kunden, Lieferanten, Kooperationspartner, definierte Zielgruppen und die allgemeine Öffentlichkeit. Für eine konkrete Umsetzung der genannten Handlungsfelder sind spezifische Maßnahmen, Zielsetzungen wie auch Fristen der Zielerreichung innerhalb des Umweltprogramms festzulegen. In Abhängigkeit des Geschäftsmodells und der Branchenzugehörigkeit ergeben sich unterschiedliche betriebliche Umwelteinflüsse. Als Kommunikationsagentur entstehen bei ÖkoMedia wenig Energie- und Stoffströme. Um den Optimierungsgrad des Energie- und Ressourcenverbrauchs auf dem bereits erzielten hohen Niveau zu halten, legt das Team im Kontext des UMS EMAS spezielle Maßnahmen fest. Zur Verbesserung der internen Prozesse ist ein Anliegen der Organisation der Umstieg von manueller Berechnung der Emissionen auf ein Software-Tool. Außerdem will das Team ihr Umweltmanagementhandbuch, in dem sämtliche Planungs- und Verfahrensweisen, Ziele, Leitlinien, Verantwortlichkeiten sowie Regelungen des Umweltmanagements dokumentiert sind, zur besseren Anwendung in der Praxis hinsichtlich Struktur und Layout verändern.<sup>83</sup> Weitere konkrete Maßnahmen und Ziele des Umweltprogramms finden sich in der Umwelterklärung von ÖkoMedia wieder und können der untenstehenden Tabelle entnommen werden.

---

<sup>83</sup> Vgl. ÖkoMedia, 2015: 5 – 16.

Direkte Umweltaspekte	Ziel	Maßnahme	Priorität	Frist
Abfall	Reduzierung des Papierverbrauchs	Zeitweise Messung der anfallenden Altpapiermenge für Hochrechnung auf Jahresmenge.	B	1/16
Energie	Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit	Kauf eines energieeffizienten Kühlschranks.	A	8/15
Energie	Verringerung CO <sub>2</sub> -Emissionen	Umstellen von konventionellem Strommix auf Ökostrom durch Anbieterwechsel. Das heißt, der Anteil erneuerbarer Energie – derzeit 30,7 % – soll sich auf 100 % erhöhen.	A	8/15
Wasser	Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit + Schonung von Ressourcen	Prüfung des Leitungswassers im Büro um Mitarbeitern bedenkenlos nachhaltige Trinkwasserversorgung garantieren zu können.	B	12/15
Ressourcen	Schonung von Ressourcen	Ein Fahrrad/Pedelec für Kundenbesuche in Stuttgart anschaffen.	B	12/15

Tabelle 3: Direkte Umweltaspekte des Umweltprogramms der ÖkoMedia GmbH im Rahmen des UMS EMAS<sup>84</sup>

Die Tabelle enthält nur vier der insgesamt sieben genannten direkten Umweltaspekte. In Bezug auf die Felder Verkehr, Emissionen, Biodiversität und Beschaffung dokumentiert die Firma in der EMAS-Umwelterklärung auch Maßnahmen, jedoch werden diese nicht explizit in der obigen Auflistung als konkrete Handlungsweisen des Umweltprogramms erläutert. Innerhalb des Handlungsfeldes Verkehr realisiert ÖkoMedia Maßnahmen zur Reduzierung und Vermeidung von Umweltauswirkungen durch das betriebliche Verkehrsaufkommen. Hierzu zählen die allgemeine Bevorzugung der Nutzung des Öffentlichen Personennahverkehrs (ÖPNV) bei Kundenbesuchen und die Ersetzung von Flugreisen durch Skype-Konferenzen. Die gute Anbindung des Standortes an den öffentlichen Verkehr ermöglicht den Angestellten eine Anreise unter nachhaltigen Gesichtspunkten. Lediglich drei der Beschäftigten reisen mit dem Auto an, wobei zwei davon per Fahrgemeinschaft kommen. Die restlichen Mitarbeiter nutzen den ÖPNV, das Fahrrad oder laufen zu Fuß. Zu Veranstaltungen fährt ein Teil des Teams mit dem Materialtransporter und die übrigen benutzen die öffentlichen Verkehrsmittel. Hinsichtlich des Aspektes der Emissionen wird nur CO<sub>2</sub> als relevanter Umweltschadstoff des Unternehmens betrachtet. Zur Verringerung des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes und aufgrund der EMAS-Validierung 2011 legt sich die Agentur ein neues Fahrzeug mit besseren Verbrauchs-

<sup>84</sup> ÖkoMedia, 2015: 15.

und Emissionswerten zu. Überdies zielt ÖkoMedia auf die Kompensation der anfallenden Emissionen aus Strom, Wärme, PKW-Nutzung und Flügen. Die Thematik der Biodiversität umfasst in der Umwelterklärung die Beschreibung des Flächenverbrauchs durch sämtliche Agenturräume. Nachhaltigkeitsmaßnahmen, die im Bereich der Beschaffung ergriffen werden, stellen unter anderem die Hinweisung und Informierung der Lieferanten und Kunden hinsichtlich nachhaltiger Aspekte, die Bevorzugung von Bio-Catering für Events, die Setzung auf nachhaltige Produktion bei der Beschaffung von Materialien, Give-Aways, Kleidungsstücken sowie bei Druckaufträgen. Die bisherigen Ausführungen beziehen sich alle auf die Integration und Realisierung ökologischer Aspekte der Nachhaltigkeit im Rahmen der Implementierung des Umweltmanagementsystems EMAS. Mit Einführung des Nachhaltigkeitsmanagementsystems WIN-Charta werden die bislang vorwiegend umweltbezogenen Unternehmensaktivitäten um gesellschaftliche und ökonomische Maßnahmen erweitert. Die WIN-Charta bezieht sich auf die Region Baden-Württemberg und ist bisher bundesweit das einzige Nachhaltigkeitsmanagementsystem für kleine und mittlere Unternehmen. Das System zielt auf die Verankerung und Verbreitung der Nachhaltigkeitsidee in sämtlichen Branchen der Wirtschaft des Bundeslandes.<sup>85</sup> Das Zielkonzept der Agentur ÖkoMedia priorisiert zwei der insgesamt zwölf Leitsätze der WIN-Charta, wobei der Dienstleister bezüglich der Reihenfolge der zwölf Richtlinien eine andere Nummerierung vornimmt. Die Autorin orientiert sich hierbei an der Abfolge der Agentur. Eines der Schwerpunktthemen ist Leitsatz acht, welcher die Übernahme von Verantwortung des Betriebs für seine Produkte und Leistungen anhand der Analyse des Wertschöpfungsprozesses und des Produktzyklus auf Nachhaltigkeit und der diesbezüglichen Schaffung von Transparenz beschreibt. In Zusammenhang mit der Schwerpunktsetzung auf die Produktverantwortung ist es dem Team der Dienstleistungsorganisation wichtig, dass die Wertschöpfungskette ihres Wirkungskreises von nachhaltigem Handeln geprägt ist. Dementsprechend bevorzugt ÖkoMedia Unternehmen, die wesentliche Umweltstandards erfüllen. Darüber hinaus werden nach Möglichkeit vorwiegend Kooperationspartner aus Baden-Württemberg oder Deutschland beauftragt. Bei der Auswahl entsprechender Partner und Lieferanten sind folgende Kriterien von Bedeutung: Qualität, Beschaffungsquellen, verwendete Materialien, Zertifizierungen und Wertschöpfungsprozesse. Besonderes Augenmerk legt die Organisation hinsichtlich der Produktverantwortung auf einen hohen Nutzwert der Produkte als auch auf eine umweltschonende Weiterverwertung. Demnach ist das Agenturteam bestrebt, Abfall zu vermeiden und alternative Verwertungsmöglichkeiten zu finden. Die Zielsetzung des Schwerpunktes besteht in der Anreizschaffung für mehr

---

<sup>85</sup> Vgl. Wirtschaftsinitiative Nachhaltigkeit Baden-Württemberg, o.J.: 1.

Nachhaltigkeit bei den Kooperationspartnern und Lieferanten durch persönliche Information zu möglichen Nachhaltigkeitsinstrumente und -initiativen. Hierfür plant die ÖkoMedia GmbH den Aufbau einer Datenbank, welche alle relevanten Informationen zu den Anspruchsgruppen enthält. Leitsatz elf ist das zweite Schwerpunktthema des Dienstleisters. Dieser beinhaltet die Einbindung der Mitarbeiter und Anspruchsgruppen in einen Prozess zur Erhöhung der unternehmerischen Nachhaltigkeit sowie Setzung von Nachhaltigkeitsanreizen sowohl auf interner als auch auf externer Unternehmensebene. Intern wird hierbei zwischen der Nachhaltigkeitsexpertise im Team, dem ehrenamtlichen Engagement der Mitarbeiter und dem Managementsystem EMAS differenziert. Ersteres bezieht sich auf das ausgeprägte Nachhaltigkeitsbewusstsein der Angestellten und deren Spezialisierung auf unterschiedliche Themen nachhaltiger Entwicklung. Dies ermöglicht die gegenseitige Ergänzung und Weiterbildung aller. Zudem beabsichtigt ÖkoMedia die Einführung von sogenannten Input-Besprechungen, wobei jeder Beschäftigte aktuelle Informationen aus seinem jeweiligen Spezialbereich der Nachhaltigkeit mitteilt. Dies dient der Förderung und Generierung von Fachwissen. Auch fernab des alltäglichen Geschäfts herrscht ein ständiger Informationsaustausch. Der zweite Unterpunkt zu dem ehrenamtlichen Engagement der Mitarbeiter umfasst externe Aktivitäten und wird deshalb im nachfolgenden Kapitel bearbeitet. Der dritte interne Aspekt impliziert die im Rahmen des UMS EMAS festgelegten Maßnahmen zur Vermeidung der betrieblichen Umweltbelastungen. Falls dies nicht möglich ist, sucht das Team von ÖkoMedia Lösungen zur Schonung der Ressourcen. Mithilfe von jährlichen internen Audits wird eine Erfolgskontrolle der Maßnahmen durchgeführt. Auch hinsichtlich der anderen zehn Leitsätze der WIN-Charta legt das Unternehmen spezifische Ziele fest. Die *erste Richtlinie* dokumentiert Regelungen zu dem Bereich Unternehmenserfolg und Arbeitsplätze. Als Spezialist für das kleine Marktsegment der Umwelt- und Nachhaltigkeitskommunikation ist eine vorrausschauende Planung notwendig. Der bisherige Unternehmenserfolg gründet sich in dem Enthusiasmus, der konstruktiven und respektvollen Teamarbeit sowie den vielen langjährigen auf Vertrauen basierenden Geschäftsbeziehungen. Das Ziel besteht hierin in der Weiterentwicklung der 2015 eingeführten neuen Agentursoftware zur Verbesserung der Erfolgskontrolle, Optimierung der Prozessabläufe und Vereinfachung der Projektplanung. Durch Schulungen sollen sämtliche Mitarbeiter den Umgang mit der Software erlernen. Außerdem steht ein neuer Internetauftritt in Planung. *Leitsatz zwei* der ÖkoMedia GmbH umfasst die Kategorie Menschen- und Arbeitnehmerrechte. In der Organisation herrscht eine offene Kommunikationskultur, welche es den Mitarbeitern erlaubt jederzeit mit ihren Anliegen an die Geschäftsführung heranzutreten. Sämtliche Angestellte erhalten unabhängig ihren Geschlechts sowie ihrer Abstammung eine faire wie auch gerechte Entlohnung und werden am Unternehmenserfolg beteiligt. Bei der Auswahl der Kunden, Lieferanten und Partner priorisiert ÖkoMedia diejenigen, welche die Menschenrechte achten und gerecht, umweltbewusst, ressourcenschonend sowie sozial verträglich agieren. Mit ihrem Verhalten will die Agentur zur Schärfung des Bewusstseins für diese Thematik in der Öffentlichkeit beitragen. In Zusammenhang mit



*Leitlinie drei*, welche den Aspekt nachhaltige Innovationen behandelt, erhebt die Firma den Anspruch bei sämtlichen Stakeholdern das Bewusstsein für mehr Nachhaltigkeit zu fördern. Die Intention des Teams liegt in der Schaffung von Mehr-Wert. Dies bedeutet, dass die Produkte und Informationen einen hohen Nutzwert bieten, der das übliche Maß übersteigt. Der *nächste Leitsatz* gibt einen Überblick über die Rubrik Finanzentscheidungen. Hierbei steht Qualität vor Quantität. Bei der Auftragsabwicklung und internen Beschaffung spielt der Preis eine untergeordnete Rolle. Ausschlaggebend für die Entscheidung ist die Qualität des Produktes beziehungsweise der Leistung. Der *fünfte Leitsatz* behandelt die Thematik Korruption. Zur Vorbeugung von Korruption werden bei der Auftragsvergabe immer mehrere Angebote eingeholt. Zentrale Kriterien bei der Vergabe stellen die Einhaltung von Nachhaltigkeitsaspekten und das Wirtschaftlichkeitsprinzip dar. Die Zielsetzung des Full-Service-Dienstleisters hinsichtlich der Anti-Korruptionsrichtlinie betrifft die Implementierung einer neuen Agentursoftware zur Erstellung eines Lieferantenverzeichnisses mit nachhaltig agierenden Unternehmen. Die Maßnahmen und Ziele der nächsten beiden *Leitlinien sechs und sieben* zu den Themen Ressourcen sowie Energie und Emissionen entsprechen denen, der im Kontext des UMS EMAS definierten Handlungsweisen und Absichten (siehe Tabelle 5). *Leitsatz neun* beinhaltet Forderungen zur Erzeugung von regionalem Mehrwert. Die ÖkoMedia GmbH kooperiert lediglich mit Betrieben, die etablierte Umweltstandards erfüllen. Nach Möglichkeit beauftragt das Team regionale Lieferanten und Partner. Bei der Ausrichtung von Veranstaltungen legt die Organisation Wert auf Bio-Catering mit saisonalen, fair gehandelten Produkten. Das Ziel dieses Bereichs liegt in der Schaffung von Transparenz durch eine datenbankbasierte Lieferantenauskunft. Die folgende *Leitlinie zehn* thematisiert den Aspekt des Mitarbeiterwohlbefindens. Seit 2012 erhalten neue Arbeitnehmer der Firma eine Beteiligung am Unternehmensgewinn. Noch innerhalb des Jahres 2015 sollte das Beteiligungsmodell um die übrigen Mitarbeiter erweitert werden. Des Weiteren beabsichtigt der Betrieb die Durchführung regelmäßiger Befragungen der Angestellten. Im Rahmen des *zwölften Leitsatzes*, der die Anspruchsgruppen zum Gegenstand hat, zielt ÖkoMedia auf eine stärkere Dokumentation der Ergebnisse des Dialogs mit den Stakeholdern sowie Aufbereitung für die weitere Kommunikationsarbeit.<sup>86</sup>

---

<sup>86</sup> Vgl. ÖkoMedia, 2015: 1 – 7.

## 4.2.2 Externe Integration und Umsetzung

Die Firma dient als Pionier der Nachhaltigkeit in der Kommunikationsbranche. Diese Fachkompetenz nutzt ÖkoMedia zur Bewusstseins-schärfung, Entwicklung einer neuen Perspektive und Verankerung der Nachhaltigkeit auf sämtlichen externen Ebenen. Dies wird anhand der vielen durchgeführten Projekte und ihres vielgestaltigen ehrenamtlichen Engagements ersichtlich. Bereits innerhalb des Gründungsjahres 1990 setzt das Unternehmen ein Zeichen zum Thema Abfall anhand einer Informationskampagne für die Stadt Ulm. Im darauffolgenden Jahr führen die Agenturmitglieder im Auftrag der Stadt Neu-Ulm eine Ausstellung zur Abfallproblematik durch. 1992 betraut das Umweltministerium Baden-Württembergs ÖkoMedia mit der Organisation einer Wanderausstellung zum Sachverhalt Sonderabfall sowie der Erstellung eines Faltblattes, welches das Thema Ozon illustriert. Seit 1996 ist die Agentur Mitglied im Modell Hohenlohe – Netzwerk betrieblicher Umweltschutz und nachhaltiges Wirtschaften e.V.. Der Geschäftsführer ist in diesem Verein bereits über zehn Jahre im Vorstand tätig. Zudem engagiert er sich als ehrenamtlicher Gesellschafter bei der gemeinnützigen Gesellschaft für Entwicklungszusammenarbeit und generationengerechtes Wirtschaften Fairventures Worldwide. Das Dienstleistungsunternehmen realisiert jährlich diverse Kampagnen, Ausstellungen und andere Projekte mit Bezug zu umweltrelevanten Handlungsfeldern, wie etwa Mobilität, Mehrweg-Materialien und Bodenschutz. Im Bereich der Mobilität kreiert die Firma 1999 für das Umweltministerium Baden-Württembergs und die Nahverkehrsgesellschaft Baden-Württemberg mbH die ÖPNV-Kampagne „3-Löwen-Takt“. 2007 setzt ÖkoMedia im Namen der Deutschen Bahn AG eine Imagekampagne zum Thema umweltschonender Freizeitverkehr mit der S-Bahn München um. Dies sind nur einige wenige statuierte Beispiele für das Tätigkeitsgebiet des Dienstleisters. Jene Projekte werden zwar im Auftrag eines Kunden ausgeführt, jedoch dienen sie aufgrund ihres inhaltlichen Bezuges zu Nachhaltigkeitsthematiken ebenso der Schaffung von Anreizen, der Sensibilisierung wie auch Information. Auch im Rahmen der Neugestaltung des Internetauftrittes zielt ÖkoMedia auf die Aufklärung der Kunden, Partner und Öffentlichkeit über ihre Projekte und Ziele. Außerdem strebt die Firma an, interessierte externe Akteure mittels neuer Website auf EMAS hinzuweisen und darüber zu informieren. Dem Bereich der Bildung für nachhaltige Entwicklung misst die Agentur besondere Bedeutung hinsichtlich der Nachhaltigkeitsthematik bei. Als Beispiel ist hier das Projekt „EDe – der Energie-Detektiv“ zu nennen. Im Auftrag des Umweltministeriums Baden-Württembergs bildet das Unternehmen seit 2009 im Rahmen einer Mitmach-Aktion an Grundschulen Viertklässler zu Junior-Energie-Detektiven aus. Die Schüler erhalten Einblicke und Informationen zu den Themen Energiesparen und Energieeffizienz. Das Ziel des Dienstleisters ist die Weiterentwicklung des Projektes, indem die Ausbildung zusätzlicher Junior-Energie-Detektive erfolgt. Darüber hinaus sollen Lehrer und Lehrerinnen über die nötigen Kenntnisse zur selbstständigen Durchführung der Programminhalte unterrichtet werden. Zur aktiven Unterstützung der Nachhaltigkeitsidee wirken Teammitglieder der

Agentur ÖkoMedia an der Gründung des Vereins Neptus – Förderverein für Nachhaltigkeit, Erlebnispädagogik, Wissenstransfer, Umweltbildung und sozio-kulturelle Projekte im Jahr 2011 mit. Zudem setzen sich viele der Beschäftigten auch in ihrer Freizeit ehrenamtlich für Nachhaltigkeitsprojekten ein, wie etwa die Integration von Flüchtlingen in die Gesellschaft oder die Aufklärungsarbeit über generationengerechtes Wirtschaften und nachhaltigen Konsum. Indem die Mitarbeiter die in der Firma vorherrschende Philosophie der Nachhaltigkeit nach außen tragen, führen sie einen bewusstseinsbildenden Wissenstransfer herbei. Ferner unterstützt und berät ÖkoMedia zusammen mit der Prognos AG seit 2012 das Land Baden-Württemberg bei seiner Nachhaltigkeitsstrategie. Hierbei stehen die Konzeption und Organisation der Nachhaltigkeitstage im Fokus. Weiterhin ist das Firmenteam 2013 für die Konzipierung und Umsetzung des Projektes „Kleine Helden“ im Zuge der Bildung für nachhaltige Entwicklung für die Nachhaltigkeitsstrategie des Bundeslandes zuständig. Das Bildungsprojekt besteht aus einem Wettbewerb wie auch Fortbildungsprogramm und ist speziell auf Kindergärten und Kindertagesstätten zugeschnitten. Eine weitere Maßnahme in Zusammenarbeit mit der Geschäftsstelle der Nachhaltigkeitsstrategie Baden-Württembergs, der Prognos AG sowie dem Initiativkreis der Wirtschaftsinitiative Nachhaltigkeit bildet die Entwicklung der WIN-Charta im Jahr 2014. Dieses Nachhaltigkeitssystem beruht auf Selbstverpflichtung, Eigeninitiative und Außenkommunikation und dient Organisationen als Integrations- und Umsetzungsinstrument der Nachhaltigkeit. Im Rahmen des WIN-Charta Zielkonzeptes definiert die Firma zwei Projekte, welche sie unterstützen möchte. Das erste Projekt „StuttGarteN! Rengarenk“ umfasst die Themen Bildung, Integration und Nachhaltigkeit. Die Teilnehmer des Stipendien- und Mentorenprogramms „Ağabey-Abla“ (großer Bruder – große Schwester) des Deutsch-Türkischen Forums Stuttgart legen hierbei einen Kräuter- und Gemüsegarten an, der gemeinsam von Mentoren (deutsch-türkische Schüler, Studierende), Mentees (Stuttgarter Schüler mit türkischen Wurzeln) und deren Eltern bewirtschaftet wird. Das Ziel hierbei ist, den Kindern die Wichtigkeit und Notwendigkeit der Natur für den Menschen zu verdeutlichen. Das zweite Projekt sieht angesichts des 25-jährigen Jubiläums der Agentur die Unterstützung 25 regionaler als auch internationaler ökologischer und sozialer Programme vor. Dazu zählen mitunter folgende Projekte: Eine Million Bäume für Borneo der Fairventures Worldwide FVW gGmbH, Geburtsurkunden in Thailand, Ziegen für Familien im Sudan und Solarenergie für Liberia des Plan International Deutschland e.V., Unterstützung des Jugendfarmvereins Möhringen-Vaihingen e.V., Bienen-Patenschaft des Mellifera e.V. und viele weitere. Im Zuge des Projektes „Juniorenfirma“ von UnternehmensGrün entsteht 2015 ein Kochbuch mit nachhaltigen Rezeptideen und Informationen zu nachhaltigen Handlungsweisen in der Küche sowie zur Ernährung. Bezüglich dieser Aktion ist es das Ziel von ÖkoMedia gemeinsam mit Schülern und Schülerinnen eine neue Unternehmensidee zu konzipieren und umzusetzen. Um einen weiteren Beitrag zur Förderung der Bildung und des Wissens zu nachhaltiger Entwicklung zu leisten, bietet die Firma Start-Ups, Talenten und Doktoranden mit Ideen und Themen rund um den Sachverhalt Nachhaltigkeit eine Kreativ- und

Wissens-Werkstatt, den sogenannten ZukunftsRaum, welcher direkt an die Büroräume des Dienstleisters angeschlossen ist. Auf internationaler Ebene engagiert sich das Agenturteam besonders in Lateinamerika. Unter anderem konstruieren die Mitarbeiter Projekte und Präsentationen für das Programm „URB-AL“ der Europäischen Kommission. Darüber hinaus trägt die ÖkoMedia GmbH die Verantwortung für ein Umweltbildungsprojekt der Schweizer Entwicklungshilfegesellschaft swisscontact in Costa Rica.<sup>87</sup>

### 4.3 Analyse und Optimierungsmöglichkeiten

Anhand der in Kapitel 3 erläuterten allgemeinen Nachhaltigkeitsaspekte der Veranstaltungsbranche erfolgt eine Analyse und Bewertung des ausgewählten Praxisbeispiels hinsichtlich dessen Integration und Umsetzung der Nachhaltigkeit. Die Informationen zur Agentur und deren Maßnahmen sind der EMAS Umwelterklärung und dem unternehmensspezifischen Zielkonzept der WIN-Charta entnommen worden. Der erste Unterpunkt des dritten Kapitels beschreibt mögliche Handlungsmotive nachhaltigen Wirtschaftens. Zu den ausschlaggebenden Beweggründen der Agentur ÖkoMedia finden sich wenige Informationen. Es bleibt lediglich festzuhalten, dass der Gründer und Geschäftsführer Meissner ein Vertreter der Nachhaltigkeit ist und die Philosophie des Leitbildes verinnerlicht hat. Bereits im Rahmen der Firmengründung verfolgt Meissner die Entwicklung eines nachhaltigen Geschäftsmodells. Ob nun die innere Wertehaltung und Überzeugung Meissners, als Pionier und Vorbild der Branche zu fungieren und/oder äußere Einflussfaktoren, wie finanzielle Anreize oder die möglichen Wettbewerbsvorteile bezüglich des Differenzierungs- und Marktpotenzials die treibende Kraft darstellen, ist fraglich. Meistens jedoch sind, wie in Kapitel 3.1.1 dokumentiert, politisch-ethische und strategische Motive handlungsleitend für die Integration und Implementierung von Nachhaltigkeitsthemen. Der These zufolge spielt eine Kombination aus intrinsischen und extrinsischen Motiven eine Rolle. Demnach könnten die oben genannten Faktoren mitunter als Handlungsgründe in Betracht kommen. Der nächste Gliederungspunkt beinhaltet das Thema Zielbereiche. Diese werden in Kapitel 3.1.2 nach Gminder et al. in zwei Teilbereiche untergliedert. Hierbei wird zwischen vorwiegend positiven oder negativen Einflussbereichen auf Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt, die sich in Abhängigkeit des Wirtschaftssektors ergeben, differenziert. Je nach Dominanz der positiven oder negativen betrieblichen Einflüsse ergeben sich diverse Zielbereiche. Das Unternehmensmodell der ÖkoMedia GmbH ist auf umweltverträgliches, ressourcenschonendes

---

<sup>87</sup> Vgl. ÖkoMedia, 2015: 1 – 8, ÖkoMedia, 2015: 1 – 4, 13 – 16.

und sozialgerechtes Wirtschaften ausgerichtet. Aufgrund dieses gegebenen Kerngeschäfts und der in den vorherigen Kapiteln 4.1, 4.2.1 und 4.2.2 zum Agenturprofil sowie zur internen und externen Integration erwähnten Gegebenheiten wie auch Tätigkeiten, überwiegen in diesem Fall eindeutig die positiven Wirkungen auf die Bereiche Wirtschaft, Umwelt und Gesellschaft. Wenngleich die Wertschöpfungsfaktoren bei ÖkoMedia dominieren, sind diese immer auch mit Schadschöpfungsaspekten verbunden. Einige Beispiele für die positiven Wirkungen sind etwa das ehrenamtliche Engagement, die Aktivitäten in der Rubrik Bildung für nachhaltige Entwicklung, die Bewusstseinsförderung der Stakeholdergruppen als auch die Berücksichtigung nachhaltiger Aspekte im Arbeitsalltag sowie in jeglichen Arbeitsprozessen. Hieraus ergeben sich dennoch negative Auswirkungen, wie beispielsweise die anfallenden Materialien zur Bearbeitung der Projekte, der durch Arbeitsgeräte entstehende Energieverbrauch, Emissionen von technischen Geräten, Transportmitteln und das allgemeine Abfallaufkommen. Mithilfe des UMS EMAS und dem Nachhaltigkeitsmanagementsystem WIN-Charta zielt ÖkoMedia auf eine kontinuierliche Verbesserung der positiven als auch der negativen Einflüsse. In Bezug auf die spezifischen Zielsetzungen im Rahmen von EMAS und der WIN-Charta sei auf die vorangegangenen beiden Kapitel verwiesen. Grundsätzlich strebt das Unternehmen die Stärkung und Weiterentwicklung ihrer positiven Wirkungsbereiche sowie die Reduzierung und Vermeidung negativer Einflussbereiche an. Im Hinblick auf wesentliche Handlungsfelder der Organisation werden in der EMAS Umwelterklärung die Themen Energie (Strom-, Wärmeenergieverbrauch), Abfall, Ressourcen und Material (Wasser, Papier, Ausdrücke), Emissionen, Verkehr, Biodiversität, Beschaffung, Arbeitssicherheit sowie Umweltleistungen und -verhalten Dritter aufgelistet. In diesen Problemfeldern sieht die Agentur momentan grundlegenden Handlungsbedarf, weshalb sie detaillierte Maßnahmen und Ziele zur Bearbeitung der einzelnen Thematiken definiert. Weitere relevante Handlungsfelder ergeben sich aus den zwölf Leitsätzen der WIN-Charta. ÖkoMedia setzt diesbezüglich die Priorität auf zwei der Richtlinien, nämlich die Produktverantwortung und die Schaffung von Anreizen zum Umdenken. Die übrigen Richtlinien, wie etwa Unternehmenserfolg und Arbeitsplätze, Menschen- und Arbeitnehmerrechte, nachhaltige Innovationen, Finanzentscheidungen, Anti-Korruption, regionaler Mehrwert, Anspruchsgruppen und Mitarbeiterwohlbefinden zählen auch zu den Aktionsbereichen, wobei auf die Nennung der Themen Ressourcen, Energie und Emissionen verzichtet wurde, da diese bereits innerhalb der Umwelterklärung als Handlungsbereiche identifiziert worden sind. Bei der Betrachtung der Tätigkeitsfelder wie auch sämtlicher festgelegter Maßnahmen und Zielsetzungen wird das Ausmaß der Aktivitäten zur Förderung der Nachhaltigkeit intern wie auch extern ersichtlich. Das ÖkoMedia Agenturteam ergreift die Handlungsfelder betreffend umfangreiche und vielfältige Maßnahmen. Jedoch besteht in manchen Bereichen Optimierungspotenzial. Hinsichtlich des Feldes Energie beziehungsweise des Teilsegments Stromverbrauch stuft die Organisation ihre Umweltauswirkungen als mittelmäßig ein. Der bisherige Verbrauch an Strom kommt dem eines Drei-Personen-Haushaltes gleich. Die Stromversorgung realisiert der

konventionelle Anbieter EnBW, wobei der Anteil an erneuerbaren Energien 2014 bei 30,7 % liegt. Eine Lösungsmaßnahme stellt der Umstieg auf komplett erneuerbare Energien dar. Dies plant die Firma anhand eines Anbieterwechsels zu vollziehen. Zusätzliche Optionen liegen in dem Austausch alter technologischer Geräte und Beleuchtungen gegen energieeffiziente Einrichtungen. Bei der Anschaffung neuer Gerätschaften ist die Berücksichtigung der Energieeffizienzklassen und der Energiequelle wichtig. Häufig bestehen tradierte Vorstellungen, der Austausch und die Neuanschaffung sei mit hohen Kosten verbunden, jedoch gleichen sich diese im Laufe der Zeit mit den niedrigeren Kosten durch Senkung des Stromverbrauchs aus. Darüber hinaus bietet der Markt mittlerweile eine Vielzahl an kostengünstigen und umweltschonenden Alternativen an. Beispiele für ökonomische und energieeffiziente Maßnahmen sind Gasherde, LED- oder Halogen-Lampen, Solarladegeräte für Betriebshandys und einzelne Solarpanel für Steckdosen zur Einspeisung der Energie in den Stromkreislauf sowie Rückspeisung ins öffentliche Stromnetz. Alternativen zur Verringerung des Energieverbrauchs bestehen in dem Einsatz von Vorschaltgeräten wie auch Mehrfachsteckdosen. In Bezug auf den Wärmeenergieverbrauch werden die Umweltauswirkungen von ÖkoMedia als hoch eingeschätzt. Da das Gebäude, in dem sich die Agenturräume befinden, unter Denkmalschutz steht, sind Renovierungsarbeiten zur Optimierung der Isolierleistung nicht möglich. Das zentrale Anliegen des Denkmalschutzes manifestiert sich in der Erhaltung kultureller sowie historisch wertvoller Gebäude in ihrer Substanz und äußeren Erscheinung. Möglichkeiten zu Renovierungszwecken sind schwer durchzusetzen und manchmal nicht umsetzbar, jedoch bestehen vereinzelt Verbesserungsmöglichkeiten, wie etwa der Einsatz einer Wärmeschutzverglasung oder Innendämmung der Wände. Im Büro des Unternehmens befinden sich insgesamt elf Heizkörper mit Thermostaten. Zur Beeinflussung des Verbrauchs der Heizenergie sind in an den Arbeitsplätzen Raumthermometer verteilt und die Mitarbeiter hinsichtlich dieser Thematik sensibilisiert worden. Ein weiterer Lösungsvorschlag zur Senkung des Wärmeenergieverbrauchs, sofern dies im Kontext des denkmalgeschützten Altbaus vereinbar, liegt in der Installation neuer Heizkörper mit einem höheren Nutzungsgrad, wie beispielsweise Brennwertheizungen oder Niedertemperaturheizungen. Additional stellt energieeffizientes Lüften beziehungsweise Stoßlüften ein Mittel zur Regulierung des Wärmeenergieverbrauchs und für ein optimales Raumklima dar. Das Handlungsfeld Abfall verursacht geringe Umweltauswirkungen bei ÖkoMedia. Das Agenturteam nimmt eine Abfalltrennung in Papier, Restmüll und Wertstoffe vor. Gefährliche Abfälle entstehen nicht durch die betrieblichen Tätigkeiten. Bei Veranstaltungen findet ebenfalls eine getrennte Abfallsammlung und entsprechende Entsorgung statt. Leere Toner und Druckerpatronen werden dem Händler zur Verwertung und im Austausch gegen neue zurückgegeben. Durch Lieferungen anfallende Verpackungen werden soweit möglich wiederum für den Versand verwendet. Weitere Optimierungsmaßnahmen in diesem Bereich sind das Recycling und die Mehrfachnutzung alter Materialien, welche das Unternehmen jedoch im Zuge des WIN-Charta Leitsatzes der Produktverantwortung realisiert. Als Beispiel nennt die Firma hier

die Verwertung von alten Transparenten und Straßenbannern zu Umhängetaschen. Andere Optionen zur Abfallvermeidung ist die Reduzierung des Verbrauchs von Büromaterial in Form von Papier, Ausdrucken, Folien, Briefen und weiteren Unterlagen. Diese genannten Punkte betreffen ebenso das Aktionsfeld Ressourcen und Materialien. Zu dem Segment Ressourcen zählt die Firma lediglich den internen Wasserverbrauch, welcher als gering erachtet wird. Der Einsatz von Wasser beschränkt sich innerhalb des Unternehmens auf die Toilette und die Teeküche. Ergänzende Maßnahmen für einen sparsamen Wasserverbrauch bestehen in der Überprüfung der Apparaturen und deren Dichtungen und Dämmungen, um Wasserverluste zu verhindern. Hinsichtlich der verwendeten Materialien werden als Hauptfaktoren Papier und Ausdrücke aufgelistet. Die Umweltauswirkungen beider Bereiche ist als mittel eingestuft. Der Einsatz von Papier hängt von der Auftragslage ab, wobei die Unternehmensmitglieder Recyclingpapier bevorzugen, es sei denn es liegen spezielle Anforderungen des Kunden vor. Neben der bereits ergriffenen Maßnahme der Mehrfachverwendung bedruckter Blätter für interne Aufzeichnungen stehen der Firma zusätzliche Optionen zur Verfügung, wie etwa die Einführung und Verwendung eines schwarzen Bretts und eines Systems zur Erfassung der Gesamtmenge an Papier, Ausdrucken pro Mitarbeiter. Weiterhin können viele Informationen durch elektronische Medien übermittelt werden. Im Zusammenhang mit Druckprozessen steht nicht nur der Papierverbrauch, auch Energie, Tinte, Toner und Feinstaubemissionen fallen als Umwelteinflüsse an. Zur Lösung dieser Problematiken nimmt ÖkoMedia die Konfiguration der Druckeinstellungen sämtlicher Rechner auf Duplexdruck und Schwarz-Weiß vor. Zudem besteht die Möglichkeit, die Anschaffung eines energieeffizienten Druckers in Erwägung zu ziehen, falls der vorhandene übermäßig Strom, Tinte und Toner verbraucht. Innerhalb des Problemfeldes Emissionen betrachtet der Dienstleister ausschließlich Kohlenstoffdioxid. Um das Ziel der Reduktion von CO<sub>2</sub> zu fördern, schafft sich das Firmenteam ein neues Fahrzeug an, vermeidet unnötige Fahrten, ersetzt Geschäftsflüge durch Skype-Konferenzen und benutzt die Verkehrsmittel des ÖPNV, private Fahrräder oder geht zu Fuß. Alle zusätzlich auftretenden Emissionen aus Strom, Wärme, PKW-Nutzung und Flügen plant der Betrieb kompensieren zu lassen. Zur Verringerung und Vermeidung von Emissionen bezüglich der Ausrichtung von Veranstaltungen stellen Hybrid-Events eine innovative Lösung dar. Diese kombinieren die Vorteile virtueller Kommunikationsmedien (Social-Media) mit den Vorteilen der Instrumente der Live-Kommunikation, wie etwa Events. Daneben ist die Anschaffung eines Firmenfahrrads oder die Nutzung von Leihfahrrädern eine umweltschonende Alternative. In zahlreichen Städten stellen verschiedene Unternehmen Mietstationen mit Fahrrädern und elektronisch betriebenen Pedelecs zur Verfügung, wie beispielsweise das Call a Bike System der Tochtergesellschaft DB Rent der Deutschen Bahn. Die erwähnten Lösungsmaßnahmen können auf das dazugehörige Handlungsfeld der Emissionen, nämlich den Bereich des Verkehrs projiziert werden. Die Umweltauswirkungen hierin stuft ÖkoMedia als mittel ein. In Bezug zu dem Sachgebiet

Biodiversität dokumentiert die Organisation die ihr zur Verfügung stehende Gesamtfläche und geben diese in Flächenverbrauch je Mitarbeiter an. Auch bei Veranstaltungen und sonstigen Tätigkeiten außerhalb der Agentur ist der Artenschutz zu berücksichtigen und mittels entsprechender Maßnahmen zu bewahren, wie beispielsweise die Abschirmung bestimmter Bereiche bei Events. Andere mögliche Schutzmaßnahmen sind unter anderem die Förderung und Unterstützung von Projekten zur Habitataufwertung oder Spenden zum Schutz gefährdeter Arten. Die im Rahmen des WIN-Charta Zielkonzeptes definierten zwei Projekte zielen unter anderem ebenfalls auf die Erhaltung der Biodiversität. Die folgenden drei Handlungsfelder Beschaffung, Arbeitssicherheit und Umweltleistungen Dritter werden von ÖkoMedia mittels eines umfangreichen Engagements abgedeckt. Einzig im Bereich der Arbeitssicherheit bestehen zusätzliche Lösungsmaßnahmen in der Beachtung angemessener Arbeitszeiten und Ausgleichstage für Wochenendarbeit oder anderweitige Tätigkeiten bezüglich des Betriebs, die über die täglichen Arbeitszeiten hinausgehen. Diesbezüglich existiert die Regelung, dass Mitarbeiter für die ehrenamtliche Betätigung in einem Nachhaltigkeitsprojekt einen weiteren freien Tag erhalten. Zur Handhabung des Ausgleichs für Wochenendarbeit liegen keine Informationen vor. Für die weitere Analyse wird nun das Unterkapitel 3.3 Herausforderungen und Erfolgsfaktoren des Nachhaltigkeitsmanagements herangezogen. Die Herausforderungen gliedern sich in die ökologische, ökonomische, soziale und integrative, wobei das Unternehmen diese Aspekte umfassend betrachtet und erfolgreich realisiert. Dies liegt im Gegenstand der Unternehmenspolitik und des Kerngeschäfts begründet. Das heißt, dass bereits die Intention des Gründers bei der Ausrichtung der Agentur auf Nachhaltigkeitskommunikation die wesentlichen Aspekte der drei Dimensionen und deren inhaltliche Zusammenführung beachtet. In den Anfangszeiten der Firma stehen umweltrelevante Themen im Vordergrund. Dies lässt sich anhand der in der Umwelterklärung gelisteten Projekte und Beschreibungen ableiten. Mit Unterzeichnung und Einführung des Nachhaltigkeitsmanagementsystems WIN-Charta rücken auch soziale Aspekte in den Tätigkeitsfokus. Die in Kapitel 3.3.2 identifizierten zehn Erfolgsfaktoren werden bereits während des Gründungsprozesses berücksichtigt. Somit wird von Beginn an der Fokus auf relevante Nachhaltigkeitsaspekte gelegt und der Firma bleibt eine rückwirkende Eingliederung des Leitmotivs in eine bestehende Unternehmenspolitik sowie damit einhergehend eine Modifizierung dieser erspart. Darüber hinaus ist die innere Überzeugung und Werterhaltung des Geschäftsführers eine wichtige Voraussetzung für sämtliche weitere Vorgehensweisen und den Erfolg des Unternehmens. Der Geschäftsführer ÖkoMedias als auch die Angestellten leben die Philosophie der Nachhaltigkeit und berücksichtigen diese bei sämtlichen Arbeitsprozessen und Entscheidungen. Die Einführung des UMS EMAS und des NMS WIN-Charta wirken hinsichtlich einer ganzheitlichen wertschöpfungsübergreifenden Integration und Implementierung unterstützend und fördern den kontinuierlichen Entwicklungs- und Verbesserungsprozess des Nachhaltigkeitsmanagements der Organisation im Hinblick auf die vier Herausforderun-



gen. Zu dem nachfolgenden Kapitel, welches die Implementationsbarrieren der Nachhaltigkeit behandelt wird aufgrund fehlenden Informationsmaterials keine detaillierte Analyse vorgenommen. Das letzte Kapitel der Lösungsansätze erübrigt sich, da anschließend an die Analyse der jeweiligen Nachhaltigkeitsaspekte des Praxisbeispiels zusätzliche Lösungsmaßnahmen erarbeitet worden sind. Die Integration und Realisierung von Nachhaltigkeit erfolgt bei ÖkoMedia in ganzheitlichem Maß und berücksichtigt hinsichtlich der drei Dimensionen sowohl direkte als auch indirekte Auswirkungen ihrer Tätigkeiten. Alle Mitglieder des Agenturteams verfolgen ein verantwortungsbewusstes Handeln und richten ihre Aktivitäten in sämtlichen Arbeitsprozessen auf die unternehmerischen Nachhaltigkeitsziele aus. Die ÖkoMedia GmbH kann anderen Firmen als Praxisbeispiel für ein erfolgreiches Management der Nachhaltigkeit dienen.

## 5 Schlussbetrachtung

### 5.1 Zusammenfassung

Nachhaltigkeit avanciert innerhalb der letzten Jahre zu einem globalen Trend und Leitbild der Gesellschaft, Politik und Wirtschaft. Das Thema stellt die Antwort auf sämtliche durch menschliche Aktivitäten verursachte Problembereiche dar. Auch für Unternehmen gewinnt das Prinzip des nachhaltigen Wirtschaftens zunehmend an Bedeutung. Im Rahmen der Geschäftstätigkeiten und -prozesse entstehen sowohl positive als auch negative Auswirkungen, die sich in gesellschaftlichen, ökologischen und ökonomischen Wert- und Schadschöpfungseffekten äußern. Das Ziel der unternehmerischen Nachhaltigkeit besteht in der Förderung und Steigerung der positiven Wirkungen sowie der Reduzierung und Vermeidung der negativen Einflüsse. Auch innerhalb der Veranstaltungsbranche spielt die Thematik eine wichtige Rolle. Den Untersuchungen des Meeting- & EventBarometers 2017 wie auch der Event-Klima Studie des Jahres 2012 zufolge wird die Bedeutung des Wirtschaftssektors und insbesondere von Events als Instrument der Live-Kommunikation in den nächsten Jahren weiter zunehmen.<sup>88</sup> Aufgrund der mit Veranstaltungen verbundenen gesellschaftlichen und ökologischen Belastungen werden eventspezifische Nachhaltigkeitsmanagementansätze fortwährend relevanter. Die Entwicklung einer geeigneten Nachhaltigkeitsstrategie mit definierten Zielsetzungen, Maßnahmen und Indikatoren setzt die Kenntnis der wesentlichen Einflüsse in den einzelnen Handlungsfeldern voraus. Als wichtige Handlungsbereiche hinsichtlich nachhaltigen Eventmanagements werden im Zuge dieser Arbeit sechs Haupthandlungsfelder identifiziert, denen wiederum fünfzehn spezifische Aktionsgebiete untergeordnet sind. Zu den sechs Kernfeldern zählen Faire Betriebs- und Geschäftspraktiken, Menschenrechte und soziale Aspekte, Konsumentenangelegenheiten, Arbeitspraktiken, Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft und Anspruchsgruppen sowie Umwelt. Jeder Kategorie sind Lösungsansätze in Form konkret definierter Umsetzungsmaßnahmen und Indikatoren zugeordnet, sodass diese Tabelle als Handlungsanleitung für die Planung, Konzeptionierung und Realisierung von Events verwendet werden kann. Dieses Lösungskonzept bezieht sich speziell auf das Eventmanagement. Als Orientierungsrahmen für die Integration und Implementierung des Leitbildes auf Unternehmensebene dienen die in Kapitel 3 herausgearbeiteten allgemeinen Nachhaltigkeitsaspekte. Überdies bietet das Praxisbeispiel der

---

<sup>88</sup> Vgl. FAMAB Verband Direkte Wirtschaftskommunikation e.V., 2012: 2 – 5, Europäisches Institut für TagungsWirtschaft GmbH et al., 2017: 8 – 22.

Kommunikationsagentur ÖkoMedia zusätzliche Anregungen und Möglichkeiten zur Einbettung wie auch Verwirklichung unternehmerischer Nachhaltigkeitsthematiken. Für eine erfolgreiche Eingliederung und Umsetzung der Nachhaltigkeit sowohl in Bezug auf das Eventmanagement als auch das konventionelle Management ist die Berücksichtigung der Thematik innerhalb jedes einzelnen Gliedes entlang der Wertschöpfungskette notwendig. Dadurch wird eine ganzheitliche Perspektive und verantwortungsbewusste Handhabung nachhaltigen Wirtschaftens zum Wohle der Gesellschaft sowie der Umwelt gewährleistet.

## 5.2 Ausblick

Im Hinblick auf das Thema Nachhaltigkeit besteht innerhalb sämtlicher Wissenschafts- und Wirtschaftssegmente großer Forschungsbedarf. Die Komplexität und der Querschnittscharakter des Themas Nachhaltigkeit erfordern interdisziplinäre Zusammenarbeit der einzelnen wissenschaftlichen Disziplinen wie auch transdisziplinäres Zusammenwirken von Forschung und Praxis. Es existieren bereits einige Publikationen, Normen, Standards und Richtlinien, jedoch sind diese vorwiegend auf die Implementierung der Nachhaltigkeit im Unternehmenskontext ausgerichtet. Zudem beinhalten viele Veröffentlichungen theoretisch fundierte Empfehlungen und unpräzise Handlungsanweisungen, was die praktische Umsetzung zusätzlich erschwert. Besonders im Veranstaltungsbereich fehlt es an ganzheitlichen Nachhaltigkeitskonzepten, welche Maßnahmen, Zielsetzungen und Indikatoren für soziale, ökonomische und ökologische Problemaspekte festlegen. Mit der vorliegenden Arbeit soll diesbezüglich ein Beitrag geleistet werden, jedoch erhebt diese keinen Anspruch auf Vollständigkeit und bedarf der Überprüfung in der Praxis sowie Weiterentwicklung. Obwohl Nachhaltigkeit bereits seit mehr als 300 Jahren in den wissenschaftlichen Debatten diskutiert wird, findet erst allmählich der erforderliche und elementare Bewusstseinswandel als auch Entwicklungsprozess statt. Oft findet die Nachhaltigkeitsthematik keine Beachtung und wird als zeit- und kostenaufwändig interpretiert. Aufgrund des Zeitdrucks, unter dem die meisten Eventmanager stehen, vernachlässigen sie diese Aspekte. Mittels Unternehmen, die als Vorbild fungieren und den Wettbewerbsdruck erhöhen, ließe sich innerhalb des Wirtschaftssegments ein Strukturwandel vollziehen. Doch bisher sind nachhaltig agierende Organisationen in der Veranstaltungsbranche sowie zahlreichen anderen Sektoren noch eine Minderheit.

---

## Literaturverzeichnis

DUSSELDORP Marc: Zielkonflikte der Nachhaltigkeit. Wiesbaden 2017.

FICHTER Klaus: Interpreneurship. Nachhaltigkeitsinnovationen in interaktiven Perspektiven eines vernetzenden Unternehmertums. Marburg 2005 (Theorie der Unternehmung, Bd. 33).

GMINDER Carl Ulrich, BIEKER Thomas, DYLLICK Thomas, HOCKERTS Kai (2002): „Nachhaltigkeitsstrategien umsetzen mit einer Sustainability Balanced Scorecard“ In: SCHALTEGGER Stefan, DYLLICK Thomas (Hg.): Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard. Konzept und Fallstudien. Wiesbaden 2002: 95 – 147.

HASENMÜLLER Marc-Philipp: Herausforderungen im Nachhaltigkeitsmanagement. Der Beitrag der Pfadforschung zur Erklärung von Implementationsbarrieren. Wiesbaden 2013.

HOLZBAUR Ulrich: Events nachhaltig gestalten. Grundlagen und Leitfaden für die Konzeption und Umsetzung von Nachhaltigen Events. Wiesbaden 2016.

KLEINE Alexandro: Operationalisierung einer Nachhaltigkeitsstrategie. Ökologie, Ökonomie und Soziales integrieren. Wiesbaden 2009.

LUCAS Rainer, WILTS Henning (2006): „Feiern für die Nachhaltigkeit?“ In: Ökologisches Wirtschaften, 21.Jg. (2006), H. 3: 39 – 42.

MEADOWS Donella H., MEADOWS Dennis L., RANDERS Jørgen, BEHRENS William W. III: THE LIMITS TO growth. A Report for THE CLUB OF ROME'S Project on the Predicament of Mankind. New York 1972<sup>1</sup>.

PUFÉ Iris: Nachhaltigkeitsmanagement. München 2012.

SCHALTEGGER Stefan, DUBIELZIG Frank (2005): „Corporate Citizenship“ In: ALTHAUS Marco, GEFFKEN Michael, RAWE Sven (Hg.): Handlexikon Public Affairs. Münster 2005: 235 – 238.

TREMMELE Jörg (2004): „Nachhaltigkeit“ – definiert nach einem kriteriengebundenen Verfahren“ In: GAIA, 13.Jg. (2004), H.1: 26 – 34.

VON CARLOWITZ Hannß Carl: Sylvicultura Oeconomica. oder Haußwirthliche Nachricht und Naturmäßige Anweisung zur Wilden Baum-Zucht. Leipzig 1713<sup>1</sup>.

VON HAUFF Michael: Nachhaltige Entwicklung. Grundlagen und Umsetzung. München 2014<sup>2</sup>.

ZANGER Cornelia (2012): „Nachhaltigkeit von Eventkonzepten – Ergebnisse der Podiumsdiskussion“ In: ZANGER Cornelia (Hg.): Erfolg mit nachhaltigen Eventkonzepten. Tagungsband zur 2. Konferenz für Eventforschung an der TU Chemnitz. Wiesbaden 2012: 3 – 10.

ZANGER Cornelia, DRENGNER Jan (2009): „Eventmarketing“ In: BRUHN Manfred, ESCH Franz-Rudolf, LANGNER Tobias (Hg.): Handbuch Kommunikation. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen. Wiesbaden 2009: 195 – 213.

### **Internetquellen:**

BMUB, UBA: Leitfaden für die nachhaltige Organisation von Veranstaltungen. URL: [https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/377/publikationen/leitfaden\\_nachhaltige\\_organisation\\_von\\_veranstaltungen\\_2017\\_05\\_18\\_web.pdf](https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/377/publikationen/leitfaden_nachhaltige_organisation_von_veranstaltungen_2017_05_18_web.pdf) [Stand 09.05.2017].

BMUB: Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. URL: [http://www.bmub.bund.de/fileadmin/Daten\\_BMU/Pool/Broschueren/csr\\_iso26000\\_broschuere\\_bf.pdf](http://www.bmub.bund.de/fileadmin/Daten_BMU/Pool/Broschueren/csr_iso26000_broschuere_bf.pdf) [Stand 09.05.2017].

BMZ: 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung. URL: [http://www.bmz.de/de/ministerium/ziele/2030\\_agenda/17\\_ziele/index.html](http://www.bmz.de/de/ministerium/ziele/2030_agenda/17_ziele/index.html) [Stand 04.05.2017].

BMZ: Die fünf Kernbotschaften der Agenda 2030. URL: [http://www.bmz.de/de/ministerium/ziele/2030\\_agenda/kernbotschaften/index.html](http://www.bmz.de/de/ministerium/ziele/2030_agenda/kernbotschaften/index.html) [Stand 02.05.2017].

EITW GMBH, GCB E.V., EVVC E.V., DZT E.V.: Meeting- & EventBarometer Deutschland 2015/16. URL: [https://dl.dropboxusercontent.com/u/11298347/EITW\\_oeffentliche\\_downloads/ManagementInfo\\_MEBa\\_2016.pdf](https://dl.dropboxusercontent.com/u/11298347/EITW_oeffentliche_downloads/ManagementInfo_MEBa_2016.pdf) [Stand 30.05.2017].

EITW GMBH, GCB E.V., EVVC E.V., DZT E.V.: Meeting- & EventBarometer Deutschland 2016/17. URL: [https://dl.dropboxusercontent.com/u/11298347/EITW\\_oeffentliche\\_downloads/ManagementInfo\\_MEBa\\_2017.pdf](https://dl.dropboxusercontent.com/u/11298347/EITW_oeffentliche_downloads/ManagementInfo_MEBa_2017.pdf) [Stand 30.05.2017].

EMAS: Umweltmanagement. URL: <http://www.emas.de/ueber-emas/umweltmanagement/> [Stand 06.05.2017].

EUROPÄISCHE KOMMISSION: Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen. URL: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0681&from=DE> [Stand 04.05.2017].

EVENTS-MAGAZIN: Eventbranche. URL: <http://www.events-magazin.de/eventbranche/page/47/> [Stand 07.05.2017].

FAMAB E.V.: Event-Klima 2012. URL: <https://rangifer.famab.de/famab/services/branchendaten/eventbusiness.html;jsessionid=F238F3377ADF7281C3D249649F538194> [Stand 30.05.2017].

GROBER Ulrich: Der Erfinder der Nachhaltigkeit. URL: [http://www.zeit.de/1999/48/Der\\_Erfinder\\_der\\_Nachhaltigkeit](http://www.zeit.de/1999/48/Der_Erfinder_der_Nachhaltigkeit) [Stand 30.04.2017].

HENDRICKS Barbara: Rede von Dr. Barbara Hendricks in der 57. Sitzung des Deutschen Bundestages. URL: <http://www.bmub.bund.de/rede/rede-von-dr-barbara-hendricks-in-der-57-sitzung-des-deutschen-bundestages/> [Stand 30.05.2017].

KOPFMÜLLER Jürgen, JÖRISSEN Juliane, BRANDL Volker: Ein integratives Konzept nachhaltiger Entwicklung. URL: <http://digbib.ubka.uni-karlsruhe.de/volltexte/fzk/6393/6393.pdf> [Stand 03.05.2017].

KOPFMÜLLER Jürgen: Das Integrative Nachhaltigkeitskonzept der Helmholtz-Gemeinschaft. URL: [https://www.mensch-und-technik.kit.edu/img/3\\_Kopfmueller\\_NeNa-Workshop\\_2011\\_-\\_Integratives\\_NH\\_Konzept.pdf](https://www.mensch-und-technik.kit.edu/img/3_Kopfmueller_NeNa-Workshop_2011_-_Integratives_NH_Konzept.pdf) [Stand 03.05.2017].

LEITSCHUH-FECHT Heike, SALZMANN Oliver, STEGER Ulrich: Kann Nachhaltigkeit zum Geschäftsmodell werden?. URL: [http://www.heike-leitschuh.de/downloads/txt\\_uwf4.pdf](http://www.heike-leitschuh.de/downloads/txt_uwf4.pdf) [Stand 11.05.2017].

LIN-HI Nick: Corporate Social Responsibility. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/corporate-social-responsibility.html> [Stand 05.05.2017].

MICHELSEN Gerd ET AL.: Grundlagen einer nachhaltigen Entwicklung. URL: <https://www.dbu.de/OPAC/ab/DBU-Abschlussbericht-AZ-30564-Studienbrief1.pdf> [Stand 04.05.2017].

ÖKOMEDIA GMBH: Agentur. URL: <http://oekomedia.com/agentur/> [Stand 27.05.2017].

ÖKOMEDIA GMBH: Umwelterklärung 2015. URL: [http://oekomedia.com/wp-content/uploads/2015/12/Umwelterklaerung\\_2015\\_08\\_11.pdf](http://oekomedia.com/wp-content/uploads/2015/12/Umwelterklaerung_2015_08_11.pdf) [Stand 29.05.2017].

ÖKOMEDIA GMBH: WIN-Charta Zielkonzept. URL: [http://oekomedia.com/wp-content/uploads/2015/12/OekoMedia-GmbH\\_Zielkonzept.pdf](http://oekomedia.com/wp-content/uploads/2015/12/OekoMedia-GmbH_Zielkonzept.pdf) [Stand 29.05.2017].

RÜCK Hans: Event. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/event-veranstaltung.html> [Stand 07.05.2017].

RÜCK Hans: Event-Management. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/event-management.html> [Stand 07.05.2017].

RÜCK Hans: Event-Wirtschaft. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/event-wirtschaft.html> [Stand 07.05.2017].

SCHALTEGGER Stefan, HASENMÜLLER Marc-Philipp: Nachhaltiges Wirtschaften aus Sicht des „Business Case of Sustainability“. URL: [https://www.leuphana.de/fileadmin/user\\_upload/Forschungseinrichtungen/csm/files/Arbeitsberichte\\_etc/54-2downloadversion.pdf](https://www.leuphana.de/fileadmin/user_upload/Forschungseinrichtungen/csm/files/Arbeitsberichte_etc/54-2downloadversion.pdf) [Stand 10.05.2017].

SCHALTEGGER Stefan, HERZIG Christian, KLEIBER Oliver, KLINKE Torsten, MÜLLER Jan: Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. URL: [http://www.bmub.bund.de/fileadmin/bmu-import/files/pdfs/allgemein/application/pdf/nachhaltigkeitsmanagement\\_unternehmen.pdf](http://www.bmub.bund.de/fileadmin/bmu-import/files/pdfs/allgemein/application/pdf/nachhaltigkeitsmanagement_unternehmen.pdf) [Stand 11.05.2017].

SCHALTEGGER Stefan, HERZIG Christian: Wie managen deutsche Unternehmen Nachhaltigkeit?. URL: [http://www2.leuphana.de/umanagement/csm/content/nama/downloads/download\\_publicationen/Herzig\\_Schaltegger\\_Wie\\_managen\\_dtsch\\_Unternehmen\\_Nachhaltigkeit.pdf](http://www2.leuphana.de/umanagement/csm/content/nama/downloads/download_publicationen/Herzig_Schaltegger_Wie_managen_dtsch_Unternehmen_Nachhaltigkeit.pdf) [Stand 11.05.2017].

SCHALTEGGER Stefan, HÖRISCH Jacob, WINDOLPH Sarah Elena, HARMS Dorli: Corporate Sustainability Barometer 2012. URL: <http://www2.leuphana.de/csm/CorporateSustainabilityBarometer2012.pdf> [Stand 06.05.2017].

SCHALTEGGER Stefan, WINDOLPH Sarah Elena, HARMS Dorli: Corporate Sustainability Barometer. URL: [https://www.pwc.de/de/nachhaltigkeit/assets/corporate\\_sustainability\\_barometer.pdf](https://www.pwc.de/de/nachhaltigkeit/assets/corporate_sustainability_barometer.pdf) [Stand 09.05.2017].

SRU: Umweltgutachten 2002 des Rates von Sachverständigen für Umweltfragen. URL: [http://www.umweltrat.de/SharedDocs/Downloads/DE/01\\_Umweltgutachten/2002\\_Umweltgutachten\\_Bundestagsdrucksache.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.umweltrat.de/SharedDocs/Downloads/DE/01_Umweltgutachten/2002_Umweltgutachten_Bundestagsdrucksache.pdf?__blob=publicationFile) [Stand 04.05.2017].

UNEP: Global Environment Outlook-5. URL: <http://www.unep.org/geo/assessments/global-assessments/global-environment-outlook-5> [Stand 30.05.2017].

---

VON HAUFF Michael: Nachhaltige Entwicklung – Begründung und Anforderungen des neuen Leitbildes. URL: [http://fes-online-akademie.de/fileadmin/Inhalte/01\\_Themen/03\\_Nachhaltigkeit/dokumente/FES\\_OA\\_Leitbild\\_nachhalt.\\_Entwicklung.pdf](http://fes-online-akademie.de/fileadmin/Inhalte/01_Themen/03_Nachhaltigkeit/dokumente/FES_OA_Leitbild_nachhalt._Entwicklung.pdf) [Stand 03.05.2017].

WCED: Our Common Future. URL: <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf> [Stand 02.05.2017].

WIRTSCHAFTSINITIATIVE NACHHALTIGKEIT: Über die WIN-Charta. URL: <http://www.win-bw.com/win-charta/ueber-die-win-charta.html> [Stand 28.05.2017].



# Anlagen

## 1) Faire Betriebs- und Geschäftspraktiken:

Handlungsfeld Faire Betriebs- und Geschäftspraktiken → Abdeckung durch Aufbau einer gerichtsfesten Organisation und Erwähnung in der Unternehmenspolitik, Antikorruptionsrichtlinien, Einführung ISO 26000					
Teilbereich	Aspekt	Ursachenfaktor	Thema	Maßnahmen	Indikator
Beachtung, Förderung, Verwendung ethischer Verhaltensstandards	Korruptionsbekämpfung		Tickethandel, VIP-Einladungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifikation von Korruptionsrisiken</li> <li>- Transparenz durch Dokumentation der Anzahl &amp; Empfänger der VIP-Einladungen, Karten</li> <li>- Vertrieb der Tickets nur über rechtmäßige, vertrauenswürdige Firmen</li> <li>- Aufbau &amp; Erhaltung eines Systems zur Korruptionsbekämpfung</li> <li>- Sicherstellung, dass Unternehmensleitung Antikorruptionsrichtlinien einhält</li> <li>- Schärfung des Bewusstseins für Korruption</li> <li>- Stärkung der Motivation für Bekämpfung bei Mitarbeitern, Auftragnehmern, Lieferanten</li> <li>- Einführung, Umsetzung von aufbau- und ablauforganisatorischen Vorgaben zur Vorbeugung von Korruption, Erpressung</li> <li>- angemessene Mitarbeitervergütung &amp; nur für Erbringung rechtmäßiger Leistungen</li> <li>- Einführung eines Meldesystems</li> <li>- Einführung von Anreizsystemen zur Unterstützung der Bestechungs-, Korruptionsbekämpfung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Freiwillige Einhaltung von Kodizes, Richtlinien zu sozialer Verantwortung</li> <li>- Zertifikate über gesell. Engagement in dem Bereich:</li> <li>- Nachhaltigkeitsbericht</li> <li>- Anzahl &amp; Prozentsatz beseitigter Korruptionsfälle</li> <li>- Anzahl der Klagen bzgl. Korruption all. &amp; pro Event</li> </ul>
	Förderung gesellschaftlicher Verantwortung in der Wertschöpfungskette	Beschaffung von Produkten & Dienstleistungen	- Generell - touristische Wertschöpfungskette: Buchung→Anreise→Event→Abreise	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Festlegung in Einkaufs- &amp; od. Beschaffungsleitlinien, Programmen zur Lieferantenqualifizierung</li> <li>- Beschaffung nach Umwelt-, Sozialkriterien (faire Vergütung, keine Kinderarbeit, Achtung der Menschenrechte, etc.)</li> <li>- Produktfähigkeit der Wiederverwertung, des Recyclings</li> <li>- Berücksichtigung umweltorientierter, sozialer Kompetenzen, Erfüllung best. Umwelt-, Sozialkriterien, -normen bei Auswahl von Produkten, Dienstleistungen</li> <li>→ Nachweis: UMS</li> <li>- Reduktion von Verpackungsmaterial, Plastik, Chemikalien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Freiwillige Einhaltung von Kodizes, Produktlabels oder Auszeichnungen bzgl. sozialer &amp; od. ökologischer Verantwortung</li> <li>- Zertifikat über gesell. ökol. Engagement:</li> <li>- Nachhaltigkeitsmanagements, UMS: WIN-Charta, EMAS, Iso 14001, SA 8000, AA 1000AS, fairpflichtet Nachhaltigkeitskodex der Eventbranche</li> <li>- Gesamtanzahl der Geschäftspartner mit UMS, NMS oder ähnlichen Systemen allg. &amp; pro Event</li> </ul>

				<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verzicht auf umweltschädliche Substanzen (Reinigungsmittel, Farben, Papier, Broschüren, etc.)</li> <li>- Vereinbarung eines Rücknahmesystems mit Produktionsfirmen, Lieferanten (Abfallreduktion)</li> <li>- touristische Wertschöpfungskette (s. Mobilität)</li> <li>- Informationen, Hinweisung der Stakeholder auf Nachhaltigkeitsthemen</li> <li>- Bevorzugung von Geschäftspartnern, die soziale, ökologische Themen beachten</li> </ul>	
	Catering	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produktauswahl</li> <li>- Wahl Cateringpartner</li> <li>- Getränke (Wasser)</li> <li>- Equipment des Caterers, Eventlocation</li> <li>- Lagerung</li> <li>- Entsorgung</li> <li>- Transport</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beachtung der gesamten Wertschöpfungskette vom Einkauf – Kunden</li> <li>- Bevorzugung regionaler Anbieter (kurze Wege, geringer Transportaufwand)</li> <li>- Bevorzugung von Produkten aus ökologischer Landwirtschaft, fairem Handel</li> <li>- Bevorzugung saisonaler, natürlicher Zutaten</li> <li>- Beachtung der Kulturen, Einstellungen, Verträglichkeiten der Teilnehmer:</li> <li>- breites Produktangebot (vegan, vegetarisch, gluten-, laktosefrei, etc.)</li> <li>- Glas, Mehrweg- statt Einweggeschirr &amp; -besteck</li> <li>- Vermeidung von Alu-Doosen</li> <li>- bei Produktbeschaffung, -auswahl Beachtung der Kriterien des Umweltschutzes &amp; Artenschutzes → zertifizierte Produkte (insb. Fisch)</li> <li>- sparsamer Umgang mit Trinkwasser</li> <li>- Senkung des Energieverbrauchs mittels sparsamen, effizienten Equipments (Küchengeräte, Batterien, Beleuchtung)</li> <li>- bei Wahl des Cateringpartners:</li> <li>- Beachtung der Einhaltung von Qualitätsstandards der Deutschen Gesellschaft für Ernährung, Umwelt</li> <li>- Berücksichtigung umweltorientierter Kompetenzen, Erfüllung best. Umweltkriterien, -normen</li> <li>- zu Transport siehe Handlungsfeld Umwelt → Mobilität</li> <li>- zu Entsorgung siehe Handlungsfeld Umwelt → Abfall</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zertifikat eines UMS: EMAS, ISO 14001, EcoStep, etc.</li> <li>- Nachhaltigkeitsbericht</li> <li>- Siegel:</li> <li>- Fair-Trade</li> <li>- Naturland</li> <li>- Blauer Engel</li> <li>- MSC (Marine Stewardship Council)</li> <li>- Kundenrezensionen, Empfehlungen</li> <li>- Probeessen im Vorfeld</li> <li>- Angebot, Preise</li> </ul>	
	Werbematerialien, Gastgeschenke, Give-Aways	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produktauswahl</li> <li>- Herstellung</li> <li>- Transport</li> <li>- Lagerung</li> <li>- Entsorgung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beachtung der gesamten Wertschöpfungskette vom Einkauf – Kunden</li> <li>- Recyclingfähigkeit, Mehrfachverwendung der Produkte</li> <li>- Produkte aus ökologische</li> </ul>	s. Thema Beschaffung von Produkten & Dienstleistungen generell	

				abbaubaren Materialien - Vermeidung von umweltschädlichen Substanzen, Materialien - Berücksichtigung sozial-, umweltorientierter Kompetenzen, Erfüllung best. Sozial-, Umweltkriterien, -normen - zu Transport siehe Handlungsfeld Umwelt → Mobilität - zu Entsorgung siehe Handlungsfeld Umwelt → Abfall	
--	--	--	--	---	--

## 2) Menschenrechte und soziale Aspekte:

Handlungsfeld Menschenrechte & soziale Aspekte → Abdeckung durch Aufbau einer gerichtsfesten Organisation und Einführung etablierter Management- und Auditsysteme, Einführung ISO 26000					
Teilbereich	Aspekt	Ursachenfaktor	Thema	Maßnahmen	Indikator
Grundlegende Prinzipien & Rechte bei der Arbeit			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chancengleichheit</li> <li>- Anti-Diskriminierung</li> <li>- grundlegende Versorgung</li> <li>- Arbeitsstunden</li> <li>- Sicherheit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verhinderung von Belästigung am Arbeitsplatz</li> <li>- Einrichtung Beschwerdestelle</li> <li>- Gewährleistung der Chancengleichheit, Nichtdiskriminierung</li> <li>- Beachtung der Einhaltung grundlegender Rechte bei Beschaffung von Produkten, Dienstleistungen (Kinderarbeit, Minderjährige)</li> <li>- Beachtung Stundenanzahl aller Mitarbeiter &amp; entsprechender Ausgleich</li> <li>- Sicherheitsvorkehrungen, -material, -ausrüstung für Mitarbeiter</li> <li>- Sicherstellung der Verpflegung, Unterbringung</li> <li>- Einhaltung der Verträge mit Partnern, Lieferanten, freien Mitarbeitern</li> <li>- Information aller Mitarbeiter zu Event, Maßnahmen, Zielen, Verantwortlichkeiten</li> <li>- Gleichbehandlung aller Mitarbeiter, Partner, Lieferanten</li> <li>- Verhinderung wettbewerbswidrigen Verhaltens (bei Vertretung einer Firma auf Event)</li> <li>- faire Entlohnung</li> <li>- Dokumentation Belästigungsfälle</li> <li>- Prüfung der Stakeholder auf Einhaltung von Menschenrechten, ethischer Verhaltensstandards</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gesamtanzahl der Beschwerdefälle, Maßnahmen bzgl. Belästigung</li> <li>- Gesamtanzahl der Arbeitsstunden pro Event &amp; Mitarbeiter</li> <li>- Gesamtanzahl der Arbeitsstunden pro Jahr &amp; Mitarbeiter</li> <li>- Verhältnis Arbeitsstunden &amp; Ausgleichstage pro Event &amp; Mitarbeiter</li> <li>- Gesamtanzahl der Belegschaft pro Event nach Beschäftigungsart, Arbeitsvertrag</li> <li>- Gesamtanzahl Verletzungen pro Event nach Art</li> <li>- Aufgabenverteilung unter Mitarbeitern pro Event</li> <li>- Anstellungsverhältnis Männer, Frauen allg. &amp; pro Event</li> <li>- Verhältnis der Gehälter von Männern, Frauen allg. &amp; pro Event in €</li> <li>- Prozentsatz der auf Einhaltung der Menschenrechte, ethischer Verhaltensstandards geprüften Stakeholder</li> </ul>
Vermeidung von Diskriminierung &	Generelle Diskriminierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sprache</li> <li>- Verhalten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chancengleichheit für Männer, Frauen</li> <li>- Geschlechtergerechte Sprache</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Überprüfung der Dokumente auf neutrale Sprache, Illustration</li> <li>- Hinweis, Schulung des</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gesamtanzahl der Diskriminierungsfälle pro Event</li> </ul>

Umgang mit schutzbedürftigen Gruppen			- Berücksichtigung von schutzbedürftigen Gruppen	Eventpersonals - Experten zu Rate ziehen - Thematisierung, Sensibilisierung auf Event durch Aktionen, Informationsmaterial - Dokumentation Diskriminierungsfälle	- Gesamtzahl der Maßnahmen für schutzbedürftige Gruppen pro Event
	Barrierefreiheit	- Türen - Wege - Stufen - Absperrungen - Sanitäranlagen - Aufzüge - Hindernisse - Bedienelemente in Aufzügen, bei Spielen - Warnanlagen	- Personen im Rollstuhl	- Ermittlung, Beseitigung der Barrieren - rollstuhlgängige Sanitäranlagen (Größe, Haltegriffe, unterfahrbare Armaturen) - Vermeidung von Stufen, hohen Podesten, Niveauunterschieden - Gebäude mit rollstuhlgängigen Aufzügen - Stell-, Sitzplätze für Rollstuhlfahrer - Beachtung der Bewegungsfläche - transportabel Rampen, Treppenschrägaufgänge als Notlösung - Beachtung breiter Wege, Gänge, Türdurchgänge - Vermeidung von Schwing- und Drehtüren als einzige Zugangsmöglichkeit - Beachtung der Höhe von Bedienelementen, Module, Tresen, Buffetpulten - Unterfahrmöglichkeit bei Tischen, Sanitäranlagen - Einplanung geeigneter Fluchtwege, PKW-Stellplätze - Zubringerdienste	- Breite der Türen, Gänge zw. 70 – 100cm - Breite der Stufen 30cm, Höhe 16cm - Breite der PKW-Stellplätze 3,50m - Höhe der Bedienelemente max. 85cm - Bewegungsfläche Rollstuhl 1,50m - Sanitäranlagen 1,55 – 2,20m - Gesamtzahl der rollstuhlgängigen Sanitäranlagen - Gesamtzahl der PKW-Stellplätze für Rollstuhlfahrer - Gesamtzahl der Stell-, Sitzplätze für Rollstuhlfahrer
			- Geh-, Seh-, Hörbehinderte Personen	- Beachtung kurzer Wege - Einplanung von Sitzmöglichkeiten in regelmäßigen Abständen - Beachtung gleicherer Böden - Beachtung der Leichtgängigkeit von Türen - Beachtung der Breite von Türen, Gängen, Stufen - Bereitstellung von Stühlen mit Armstützen - Vermeidung von Hindernissen auf Wegen, Gängen, Stufen - Kennzeichnung von Hindernissen - Markierung von Stufenkanten - gute Beleuchtung - Beachtung der Erkennbarkeit von Leit-, Orientierungssystemen - große, gut sichtbare, ertastbare Symbole, Aufschriften der Bedienelemente, Module - Überprüfung der Akustik, Verständlichkeit - Lesbarkeit der Eventmaterialien, Unterlagen (Großdruck) - Zutritt für Blindenführhunde	- Gesamtzahl der Maßnahmen für Geh-, Seh-, Hörbehinderte Personen pro Event - Gesamtzahl der Beschwerdefälle pro Event

				<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unterlagen in Brailleschrift</li> <li>- Bereitstellung Hörgeräte, -anlagen</li> <li>- Töne, Blinkzeichen für Gefahren und deren Erkennbarkeit</li> <li>- Gebärdendolmetscher</li> </ul>	
	Gender Mainstreaming (Geschlechtergleichstellung)		<ul style="list-style-type: none"> <li>- geschlechtergerechte Sprache, Kommunikation</li> <li>- Expertenbeteiligung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- geschlechtergerechte Formulierungen in Unterlagen, Ansprachen</li> <li>- Expertenbefragung bei Unsicherheiten</li> <li>- Hinweis, Schulung des Eventpersonals</li> <li>- Thematisierung, Sensibilisierung auf Event durch Aktionen, Broschüren, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gesamtzahl der Beschwerdefälle pro Event</li> <li>- Gesamtzahl der Maßnahmen zum Gender Mainstreaming</li> </ul>

### 3) Konsumenten Anliegen:

Handlungsfeld Konsumenten Anliegen → Abdeckung durch Aufbau einer gerichtsfesten Organisation und Erwähnung in der Unternehmenspolitik, Einführung ISO 26000					
Teilbereich	Aspekt	Ursachenfaktor	Thema	Maßnahmen	Indikator
Schutz der Gesundheit & Sicherheit der Konsumenten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reduzierung, Vermeidung negativer Einflüsse auf Konsumenten durch Produkte, Dienstleistungen</li> <li>- Erhöhung der positiven Einflüsse auf Konsumenten durch Produkte, Dienstleistungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produkte, Dienstleistungen</li> <li>- Wert-, Schadschöpfungskette</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gewährleistung der Entschädigung im Schadensfall</li> <li>- nachhaltige Produkte</li> <li>- Beschaffung Produkte, Dienstleistungen</li> <li>- Kommunikation, Information der Konsumenten zu Produkten, Dienstleistungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bereitstellung von Informationen zu Produkten, Dienstleistungen (Inhaltsstoffe, Herkunft, Verwendung, etc.)</li> <li>- Beseitigung negativer gesundheitlicher, umweltbezogener Auswirkungen der Produkte, Dienstleistungen</li> <li>- Ermittlung der eventspezifischen Einflüsse auf Gesellschaft, Umwelt durch SWOT-Analyse</li> <li>- Bereitstellung von Sicherheitsinformationen für Konsumenten</li> <li>- Vermeidung der Verwendung gefährlicher Chemikalien (Reinigung, Materialien)</li> <li>- Gefahrenkennzeichnung bei Modulen, Spielen, Produkten</li> <li>- Dokumentation aller Bestellungen, Partner für Rückverfolgbarkeit</li> <li>- Gewährleistung der Entschädigung der Konsumenten im Schadensfall</li> <li>- Bevorzugung nachhaltiger Materialien, Produkte, Dienstleistungen</li> <li>- Beachtung bei Beschaffung von Produkten, Dienstleistungen der Wertschöpfungskette, Materialien</li> <li>- Bereitstellung Personal für Aktionen, Module</li> <li>- Einstellung Sicherheitspersonal</li> <li>- Absperrung von Eventgelände, Lagerflächen, VIP-Bereichen, Abfallsammelstellen</li> <li>- Freihaltung der Fluchtwege</li> <li>- Einplanung Transportwege,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gesamtzahl der Beschwerdefälle pro Event nach Art &amp; Umfang</li> <li>- Gesamtzahl der Maßnahmen zum Schutz der Konsumenten pro Event</li> <li>- Gesamtzahl nachhaltiger Produkte, Materialien pro Event</li> <li>- Gesamtzahl Sicherheitspersonal pro Event</li> </ul>

				<p>Wege für Rettungsfahrzeuge, Feuerwehr</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Einplanung Sanitäter vor Ort</li> <li>- Prüfung Verbandsmaterial, Feuerlöscher auf Vollständigkeit, Vorhandensein</li> <li>- Hinweise, Schulung Eventpersonal zu Sicherheitsmaßnahmen</li> </ul>	
Bereitstellung von Informationen für Konsumenten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transparenz</li> <li>- Glaubwürdigkeit</li> <li>- Sicherheit</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informationen zu Herkunft, Inhaltsstoffen, Zutaten</li> <li>- Qualität des Produktes, der Dienstleistung</li> <li>- Anleitungen für Module, Aktionen</li> <li>- Personalschulung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Einrichtung einer Informationsstelle für Kunden, Partner, etc.</li> <li>- Nutzung zuverlässiger, gültiger Kennzeichnungs-, Verifizierungssysteme</li> <li>- Nachhaltigkeits-, Umweltzertifizierungen</li> <li>- Angabe der Qualitätseigenschaften der Produkte, Dienstleistungen</li> <li>- Angaben zu gesundheits-, sicherheitsrelevanten Einflüssen</li> <li>- Angaben zu umweltbezogenen, sozialen Faktoren während Produktion, Vertrieb der Produkte, Dienstleistungen auftreten</li> <li>- Gebrauchsanleitungen für Produkte, Spiele, etc.</li> <li>- Angaben zur Herkunft von Produkten</li> <li>- Angaben zu Inhaltsstoffen, Zutaten</li> <li>- Angaben zu Energieeffizienz, Materialeffizienz</li> <li>- Angaben zu Tierschutzmaßnahmen (Eventlocation)</li> <li>- Gewährleistung des Ersatzes, Nachbesserung</li> <li>- Personalschulung zu Modulen, Inhalten zur Auskunft für Konsumenten, Kunden</li> <li>- Angaben zur umweltgerechten Entsorgung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gesamtzahl an Beschwerdefällen bzgl. Produkten, Dienstleistung pro Event nach Hersteller, Dienstleister</li> <li>- Gesamtzahl der Informationsstände zu Nachhaltigkeitsthemen pro Event</li> </ul>
Verbraucherbildung & Sensibilisierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transparenz</li> <li>- Bewusstseinsbildung</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Thematisierung Nachhaltigkeit</li> <li>- Thematisierung Bildung für nachhaltige Entwicklung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Information der Mitarbeiter zu Maßnahmen, Zielen, Aktionen</li> <li>- Information der Kunden zu Produkten, Aktionen, Zielen</li> <li>- Aufklärung über Gebrauch des Produktes, Moduls</li> <li>- Aufklärung zu Umweltrisiken, Umweltschutzmaßnahmen</li> <li>- Aufklärung zu Nachhaltigkeitsthemen</li> <li>- Aufklärung zu Produkten (Preisen, Gewicht, Maße)</li> <li>- Thematisierung, Aktionen zu Bildung für nachhaltige Entwicklung</li> <li>- Information der Konsumenten, Partner, Lieferanten zu umweltbezogenen, sozialen Einflüssen des Events (Sensibilisierung)</li> <li>- Einsatz Nachhaltigkeitsexperten für Vortrag, Aktion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gesamtzahl Aktionen, Vorträge zu Nachhaltigkeitsthemen pro Event</li> <li>- Gesamtzahl Bildungsmaßnahmen pro Event</li> </ul>
Kundendienst, Beschwerdemanagement, Schlichtungsverfahren	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sicherstellung der Kundenzufriedenheit</li> <li>- Reduzierung, Vermeidung von negativen Einflüssen auf Kunden durch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produkte, Dienstleistungen</li> <li>- Kontakt-, Anspruchsgruppen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controlling</li> <li>- Einführung diverser Managementsysteme zur Regelung, Steuerung der Produkt-, Dienst-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kundendienstmanagement</li> <li>- Qualitätsmanagement</li> <li>- Einrichtung Beschwerdestelle</li> <li>- Maßnahmenpläne für Beschwerdefall</li> <li>- Informationen zu Beschwerdeverfahren für Konsumenten</li> <li>- Gewährleistung des Ersatzes,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gesamtmaßnahmen, Mittel zur Lösung von Beschwerden pro Event</li> <li>- Gesamtbeschwerdefälle pro Event nach</li> </ul>

	Produkte, Dienstleistungen		leistungspro- zesse	Preisnachlass, Reparatur - Personalschulung, Hinweisung auf Maßnahmenplan im Be- schwerdefall - Erhöhung der Zufriedenheit durch hochwertige Produkte, Dienstleistungen - Kontrolle der Produkte, Dienst- leistungen	Ursache -
--	-------------------------------	--	------------------------	--	--------------

## 4) Arbeitspraktiken:

Handlungsfeld Arbeitspraktiken → Abdeckung durch Aufbau einer gerichtsfesten Organisation, Einführung etablierter Management- und Auditsysteme (hier besonders zu Gesundheitsschutz und Sicherheit)					
Teilbereich	Aspekt	Ursachenfaktor	Thema	Maßnahmen	Indikator
Gesundheit & Sicherheit am Arbeitsplatz & beim Event	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Senkung der negativen Einflüsse auf Mitarbeiter durch Arbeitsprozesse, -materialien, sonstige Geschäftstätigkeiten, andere Personen</li> <li>- Erhöhung des Gesundheitsschutzes &amp; der Sicherheit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Freisetzung gefährlicher, schädlicher Stoffe durch Arbeitsprozesse</li> <li>- schädliche, unverträgliche Inhaltsstoffe der Arbeitsmaterialien</li> <li>- fehlendes Wissen um schädliche Faktoren</li> <li>- fehlende Sicherheitsvorkehrungen</li> <li>- fehlendes Equipment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeitsmaterialien</li> <li>- Schulungen zu Sicherheitsmaßnahmen</li> <li>- Zuständigkeiten, Ansprechpersonen für Notfälle</li> <li>- Notfallplan, Sicherheitsvorkehrungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anstellung ausreichenden Sicherheitspersonals</li> <li>- Beauftragung von Sanitätern</li> <li>- Einplanung ausreichender Fluchtwege</li> <li>- Bereitstellung geeigneter Kleidung, Schuhwerk (evtl. Gehör-, Kopfschutz)</li> <li>- Vorgaben zum Arbeitsschutz, Arbeitsanweisungen</li> <li>- Verpflegung, Unterbringung der Mitarbeiter</li> <li>- Prüfung von Gefahrenquellen &amp; Eliminierung</li> <li>- Absperrungen best. Bereiche für Mitarbeiter, Wege, Lagerflächen, Eventlocation</li> <li>- Pausenregelungen</li> <li>- Notfallplan für mögliche Unfälle, Ausfälle, Naturkatastrophen</li> <li>- Kennzeichnung von Gefahrenquellen</li> <li>- Sicherheitshinweise, Information bzgl. Schutz für Personal</li> <li>- Beachtung der Zertifizierung, Verifizierung bei Beschaffung von Produkten, Dienstleistungen</li> <li>- Erste-Hilfe Kurs für Mitarbeiter, Eventpersonal</li> <li>- Personalschulungen zu Sicherheitsvorkehrungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gesamtanzahl an Sicherheitspersonal</li> <li>- Gesamtanzahl der Arbeitsunfälle pro Event &amp; Jahr</li> <li>- Gesamtanzahl geprüfter, zertifizierter Materialien, Gerätschaften</li> <li>- Gesamtanzahl ausgebildeter Mitarbeiter (Erste-Hilfe)</li> <li>- Gesamtanzahl festgelegter Sicherheitsmaßnahmen pro Event</li> </ul>

## 5) Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft und Anspruchsgruppen:

Handlungsfeld Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft und Anspruchsgruppen → Abdeckung durch freiwillige Selbstverpflichtungen als Bestandteil der Unternehmenspolitik, Aufbau einer gerichtsfesten Organisation, Einführung GRI-Richtlinien, ISO 26000, SA8000, AA1000AS					
Teilbereich	Aspekt	Ursachenfaktor	Thema	Maßnahmen	Indikator
Übernahme von Verantwortung für die Gemeinschaft & Anspruchsgruppen (CC)	Schaffung von Wohlstand & Einkommen		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preisgestaltung</li> <li>- Marketing-Mix</li> <li>- Wertschöpfungskette</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Einschätzung der wirtschaftlichen Wirkung</li> <li>- faire, angemessene Preisgestaltung</li> <li>- Wertschöpfungskette (s. Materialeffizienz)</li> <li>- Einbindung, Förderung lokaler Firmen, Gemeinschaft (Caterer, Aufbauhelfer, etc.)</li> <li>- Unterstützung lokaler Firmen (Sponsoring, Wettbewerbe, Benefiz-Galas)</li> <li>- langfristige Partnerschaften, Kooperationen</li> <li>- Unterstützung von Firmen, Einzelpersonen, die der Gemeinschaft Produkte, Dienstleistungen zur Verfügung stellen</li> <li>- Förderung der effizienten Ressourcennutzung</li> <li>- Berücksichtigung ökonomischer, sozialer Auswirkungen bei Ein-, Austritt in/aus Gemeinschaft</li> <li>- Möglichkeiten suchen für Erleichterung des Zugangs zu Auftragsvergaben für lokale Organisationen</li> <li>- Bevorzugung lokaler Firmen (Lieferanten, Dienstleister, etc.)</li> <li>- Initialisierung von Initiativen, Projekten zur Förderung lokaler Firmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gesamtanzahl lokaler Firmen, Beschäftigter pro Event nach Gewerbe</li> <li>- Gesamtanzahl der initialisierten Initiativen, Projekte pro Event zur Förderung lokaler Firmen</li> </ul>
	Einbindung der Gemeinschaft & Stakeholder		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partizipation &amp; Unterstützung der lokalen Gemeinschaft, Stakeholder, Wirtschaft</li> <li>- Transparenz</li> <li>- Verantwortung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stakeholdermanagement</li> <li>- Identifizierung aller Kontakt-, Anspruchsgruppen</li> <li>- Analyse der Auswirkungen von Geschäftsprozessen auf Gemeinschaft, Stakeholder</li> <li>- Informationen über Event für lokale Gemeinschaft, Anwohner, Anspruchsgruppen</li> <li>- Respektierung der Kultur, Religion, Tradition der Kontakt-, Anspruchsgruppen</li> <li>- Beteiligung an örtlichen Vereinigungen, Verbänden</li> <li>- Unterstützung ehrenamtlicher Projekte</li> <li>- Förderung ehrenamtliches Engagement der Mitarbeiter</li> <li>- Einbindung, Partizipation lokale Gemeinschaft, schutzbedürftiger Gruppen, Stakeholder</li> <li>- Achtung der Rechte Dritter</li> <li>- Unterstützung der Politik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anzahl der Geschäftstätigkeiten &amp; Events mit erheblichen Auswirkungen auf lokale Gemeinschaften, Stakeholder</li> <li>- Art &amp; Weise der Auswirkungen der Geschäftstätigkeit &amp; des Events auf lokale Gemeinschaft, Stakeholder</li> <li>- Gesamtanzahl der Programme, Kooperationen mit lokaler Gemeinde, lokalen Firmen</li> </ul>



				bei Einbindung der Gemeinschaft - Förderprogramme für lokale Gemeinschaften - Einrichtung Betriebsrat, Arbeitsschutzausschüsse - Beschwerdestelle, Ansprechpartner für lokale Gemeinschaft, Stakeholder - Kommunikation mit Gemeinschaft, Stakeholdern vor, während, nach Event - Vorteile für Stakeholder, lokale Gemeinschaft (Gutscheine, Eintrittsnachlass, etc.) - Partnerschaften, Kooperationen mit lokaler Gemeinde, lokalen sozialen Organisationen	
Bildung & Kultur	- Förderung der Bildung für nachhaltige Entwicklung - Förderung der Bildung allg. - Förderung regionaler Kultur - Erhalt der Kultur		- Aus-, Weiterbildung intern, extern - Aktivitäten bzgl. Bildung & Kultur auf Event	- Aus-, Weiterbildung interner, externer Stakeholder (Mitarbeiter, Partner, Gesellschaft, etc.) - Thematisierung von Bildung & Kultur auf Event - Bildungspartnerschaften mit Bildungseinrichtungen - Angebot von Praktika, Vorträgen, Besichtigungen - Einbindung von Bildungsakteuren in Event - Mitwirkung an Entscheidungsprozessen durch Events (z.B. Workshop) - Austausch von Theorie & Praxiswissen, -erfahrungen mit Bildungseinrichtungen - Quiz, Spiele, Workshops, Aktionen zur Vermittlung von Bildung, Kultur	- Ausgaben für Bildung (für nachhaltige Entwicklung) pro Event als Prozentsatz des Gesamtbudgets - Gesamtanzahl der Module (Quiz, Spiele, etc.) pro Event zur Wissens-, Kulturvermittlung
Kommunikation intern & extern	- Information - Transparenz - Glaubwürdigkeit - Reputation - Image - Bildung	- Kommunikationsstrategie - Integration des Themas Nachhaltigkeit in Kommunikationsstrategie	- Stakeholder - Werbung - Öffentlichkeitsarbeit - Information, Schulung beteiligter Akteure, Mitarbeiter bzgl. Nachhaltigkeit	- Analyse der Anspruchs-, Kontaktgruppen - Einbeziehung aller Anspruchs-, Kontaktgruppen in Entscheidungsprozesse - Erstellung zielgruppen-, eventspezifischer Verteiler - Einrichtung einer Informationsstelle zur Beratung der Organisatoren - Öffentlichkeitsarbeit: - Kommunikation über Nachhaltigkeitsziele, -maßnahmen intern, extern - Information zu nachhaltigen Aspekten an Zielgruppe mit Einladung - Schulung, Information der Mitarbeiter zu Nachhaltigkeit - Personalschulung in Ausschreibung fordern, Vertrag festhalten - Dokumentation der nachhaltigen Umsetzungsmaßnahmen - Planung Kommunikationsstrategie bzgl. Nachhaltigkeit - Verantwortlichkeiten festlegen, Ansprechpartner für alle Zielgruppen	- Gesamtanzahl der erhaltenen Rückmeldung per Online-Teilnahmeformular pro Event nach Zu-, Absage - Gesamtanzahl der Seitenaufrufe, Likes, Posts pro Event auf Social-Media-Plattformen - Gesamtanzahl der geschalteten Werbung pro Event nach Kanal & Art - Gesamtausgaben für Werbung, Kommunikation pro Event nach Kanal & Art - Gesamtanzahl der Beiträge zu Nachhaltigkeit pro Event nach Art des Kanals

				<ul style="list-style-type: none"> <li>- Versand der Einladungen per Email</li> <li>- Erstellung Online-Teilnahmeformular</li> <li>- Kommunikation über Einrichtung einer Website, Seite od. Event auf Social-Media-Plattformen</li> <li>- Werbung via Anzeige, Plakat, Banner, Zeitungs-, Zeitschriftenartikel, Hörfunk-, Kino- &amp; TV-Spot</li> </ul>	
--	--	--	--	---	--

## 6) Umwelt:

Handlungsfeld Umwelt → Abdeckung durch Einführung eines Umweltmanagementsystems: EMAS, ISO 14001					
Teilbereich	Aspekt	Ursachenfaktor	Thema	Maßnahmen	Indikator
Vermeidung von Umweltbelastungen	(Luft-) Schadstoffemissionen	Mobilität	generell	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prüfung von Alternativen: Virtuelles Treffen</li> <li>- optimale Verkehrsanbindung der Eventlocation &amp; Unterbringungen der Teilnehmer</li> <li>- kurze Wege</li> <li>- Dokumentation der (Luft-) Emissionen</li> <li>- Reduktion, Vermeidung, Ausgleich der verkehrsinduzierter Luftschadstoffemissionen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gesamtluftemissionen pro Event &amp; Jahr in kg od. t &amp; t CO<sub>2</sub> - Äquivalent (mind. NO<sub>x</sub>, PM, SO<sub>2</sub>, NH<sub>3</sub>, NMVOC)</li> <li>- Gesamtluftemissionen pro Event &amp; Jahr nach Verkehrsträger in kg od. t &amp; t CO<sub>2</sub> – Äquivalent</li> <li>- Nachhaltigkeitsmanagement, UMS</li> </ul>
			An- & Abreise	<ul style="list-style-type: none"> <li>Öffentliche Verkehrsmittel (ÖPNV):</li> <li>- gute Anbindung: Wahl von Orten &amp; Zeiten des Events</li> <li>- Fahrplanauskunft, Benutzungshinweise in Einladung</li> <li>- Fahrgemeinschaften, gem. Taxinutzung</li> <li>- Informationsplattform zur Abstimmung über An- &amp; Abreise</li> <li>- Anreize zur Nutzung des ÖPNV (finanzielle Anreize, Bonussystem)</li> </ul>	s. Thema Mobilität generell
			vor Ort	<ul style="list-style-type: none"> <li>- emissionsarme Fahrzeuge</li> <li>- Fahrräder</li> <li>- Shuttle-Service, Fahrgemeinschaften für Wege zw. Hotel, Location, An- &amp; Abreiseort</li> <li>- kurze Wege zu Fuß</li> </ul>	s.o.
			Infrastruktur vor Ort	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Parkplätze</li> <li>- Parkleitsystem</li> <li>- ÖPNV-Haltestellen</li> <li>- Taxi-Standplätze</li> <li>- Informationen, Beschilderung zu obigen Punkten</li> </ul>	s.o.

			Verkehrsabwicklung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sonderfahrten</li> <li>- gesonderte Routenführung (VIP, Medien, Einsatzfahrzeuge, etc.)</li> <li>- Parkverbote, Absperrungen, Zufahrtsbeschränkungen</li> <li>- Informationen, Beschilderung zu obigen Punkten</li> </ul>	s.o.
Lärmemissionen, -belästigung	- Schallemissionen eines Events	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teilnehmer</li> <li>- Beschallungsanlagen</li> <li>- Musik</li> <li>- Moderation</li> <li>- Animationsprogramme, -module</li> <li>- Verkaufsstände</li> <li>- Auf-, Abbauarbeiten</li> <li>- Transportmittel</li> <li>- Be-, Entladung der Transportmittel</li> <li>- Lärmschutz für Mitarbeiter, Teilnehmer, Anwohner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften zur Lärmexposition</li> <li>- Ermittlung, Messung, Dokumentation der Lärmemissionen, -quellen</li> <li>- Mitarbeiterschulungen</li> <li>- Einholung von Informationen bzgl. des Themas</li> <li>- bei Auswahl von Dienstleistern Beachtung spezifischer Kompetenzen &amp; entsprechenden Equipments</li> <li>-- Minderungsmaßnahmen mittels: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Einsatz von Schalldämpfern (Schallabsorber, Trennwände)</li> <li>- Verbesserung der Akustik (Akustikpaneele, Raumgestaltung)</li> <li>- Ausgabe von Gehörschutz an Mitarbeiter, Teilnehmer, Anwohner</li> <li>- Informationen, Hinweise für Anwohner zum Event, bzgl. der Lärms</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gesamtlärmemissionen pro Event vor Ort &amp; in der Umgebung in dB(A)</li> <li>- Gesamtlärmemissionen pro Event nach Schallquelle in dB(A)</li> <li>- Nachhaltigkeitsmanagement, UMS</li> </ul>	
Wasserver- schmutzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- stoffliche Belastung der Gewässer (Nitrat, Phosphor, Abfälle)</li> <li>- nachlässiger Umgang mit Entsorgung von Abfällen, Chemikalien</li> <li>- fehlendes, unzureichendes Wissen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abfälle (insb. Plastik, Chemikalien)</li> <li>- Lärm (Schall unter Wasser)</li> <li>- Schadstoffe, Luftschadstoffe</li> <li>- Abwassereinleitung in Gewässer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vermeidung von Plastik &amp; Chemikalien</li> <li>- ordnungsgemäße Abfallentsorgung</li> <li>- Ermittlung, Dokumentation der Abwasserquellen</li> <li>- Ermittlung, Dokumentation, Unterlassung der Abwassereinleitungen in Gewässer</li> <li>- Ermittlung, Dokumentation der Umweltschadstoffe</li> <li>- Informationen, Hinweise für Teilnehmer: <ul style="list-style-type: none"> <li>Anbringen von Schildern an Abfallsammelplätzen, sanitären Anlagen, Wasserversorgungsmöglichkeiten</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gesamtanzahl verwendeter, freigesetzter Schadstoffe pro Event &amp; Jahr nach Art in kg, t od. Volumen</li> <li>- Gesamtanzahl der gefährlichen Schadstoffe pro Event &amp; Jahr in kg, t od. Volumen</li> <li>- Gesamtabwassermenge pro Event &amp; Jahr in m<sup>3</sup></li> <li>- Gesamtabwassermengen pro Event &amp; Jahr nach Quellen in m<sup>3</sup></li> <li>- Nachhaltigkeitsmanagement, UMS</li> </ul>	
Abfall	<ul style="list-style-type: none"> <li>- materialintensive Verpackungen</li> <li>- fehlerhafte Kalkulation</li> <li>- fehlendes, unzureichendes Wissen</li> <li>- nachlässiger Umgang mit Entsorgung</li> <li>- Wegwerfgesellschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mülltrennung</li> <li>- Catering</li> <li>- Eventmaterialien</li> <li>- Reinigung</li> <li>- Verpackungsmaterialien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reduktion des Abfallaufkommens</li> <li>- Ermittlung, Dokumentation der Abfallquellen</li> <li>- Trennsystem für Abfälle</li> <li>- Informationen, Hinweise für Teilnehmer: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aus-, Beschilderung der Abfallsammelstellen, einzelner Sammelbehälter</li> <li>- Information an alle Akteure (Lieferanten, Reinigungsfirmen, Betreibergesellschaft, etc.)</li> <li>- Verteilung des Restbestandes an Essen, Getränken an Mitarbeiter, gemeinnützige Organisationen</li> <li>- Datenübermittlung via elektronischer Medien</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abfallaufkommen pro Event &amp; Jahr nach Abfallart in kg, t</li> <li>- Gesamtaufkommen an gefährlichen Abfällen pro Event &amp; Jahr in kg, t</li> <li>- Gesamtanzahl verwendeter, freigesetzter Schadstoffe pro Event &amp; Jahr nach Art in kg, t od. Volumen</li> <li>- Nachhaltigkeitsmanagement, UMS</li> </ul>	

				<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rücknahmesystem für Eventmaterialien</li> <li>- Reduktion des Verpackungsmaterials:</li> <li>- Recycling, Vereinbarung zur Rückgabe, Mehrweg-statt Einwegmaterial</li> <li>- ordnungsgemäße Entsorgung der Abfälle</li> <li>- Abfallbilanz</li> </ul>	
Nachhaltige Ressourcennutzung → Ressourceneffizienz	Wassernutzung	Hoher Wasserverbrauch	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sanitärversorgung</li> <li>- Catering</li> <li>- Reinigung</li> <li>- geplante Aktionen, Module</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sparsamer Umgang, Schutz der Ressource Wasser</li> <li>- Einsatz wassersparender Vorrichtungen, Geräte (Catering, sanitäre Anlagen)</li> <li>- Informationen, Hinweise für Teilnehmer zum Einsatz wassersparender Vorrichtungen, sparsamen Umgang mit Wasser (Prägung des Bewusstseins)</li> <li>- energiesparende Wasseraufbereitung</li> <li>- ordnungsgemäße Entsorgung der Abwässer</li> <li>- Recycling, Mehrfach- od. Kreislaufnutzung</li> <li>- nach Möglichkeit Einsatz natürlicher Wasserquellen (Fluss, See)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gesamtwasserverbrauch pro Event &amp; Jahr in l, m<sup>3</sup></li> <li>- Gesamtwasserverbrauch pro Event &amp; Jahr nach Einsatzbereichen (Sanitärwasser, Kühlwasser, etc.) in l, m<sup>3</sup></li> <li>- Wasserquellen (damit einhergehende mögl. Belastung von Ökosystemen)</li> <li>- Anteil Grund- &amp; Oberflächenwasser pro Event &amp; Jahr in % der regenerierbaren Menge an Grund- &amp; Oberflächenwasser pro Jahr</li> <li>- Gesamtmenge wieder-, weiterverwendeten Wassers</li> <li>- Gesamtwasserverbrauch pro Event &amp; Jahr nach Einsatzbereichen (Sanitärwasser, Kühlwasser, etc.)</li> <li>- Nachhaltigkeitsmanagement, UMS</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Energieeffizienz</li> <li>- Verwendung erneuerbarer Energiequellen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoher Energieverbrauch</li> <li>- Verwendung nicht erneuerbarer Energiequellen (Kohle, Erdöl, Nuklearenergie, Treibhausgas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Energieverbrauch, -versorgung:</li> <li>- Eventlocation</li> <li>- Geräte</li> <li>- Unterbringung der Teilnehmer</li> <li>- Beleuchtung</li> <li>- Stromquellen</li> <li>- Catering, Gastronomie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ermittlung, Beschreibung des Energieverbrauchs, der Energiequellen</li> <li>- Beachtung des Energieverbrauchs bei Auswahl der Eventlocation, Unterbringung der Teilnehmer, Gastronomie (→Energieausweis)</li> <li>- effizientes Heizen, Kühlen</li> <li>- Nutzung von Tageslicht, Energiespar- &amp; LED Lampen zur Beleuchtung</li> <li>- Benutzung von Strom aus erneuerbaren Energiequellen</li> <li>- energieeffiziente Geräte (IT-Geräte, Gefrier- &amp; Kühlgeräte, Funkgeräte, etc.)</li> <li>- Mitarbeiterschulungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gesamtenergieverbrauch pro Event &amp; Jahr in MWh, GJ od. J</li> <li>- Gesamtenergieverbrauch pro Event &amp; Jahr nach Energieträgern in MWh, GJ od. J</li> <li>- Nachhaltigkeitsmanagement, UMS</li> </ul>
	Materialeffizienz	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hoher Materialbedarf, -verbrauch</li> <li>- Rohstoffknappheit</li> <li>- steigender Materialkostenanteil</li> <li>- Preissteigerungen, -schwankungen bei Rohstoffen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erzeugung &amp; Beschaffung von Produkten, Dienstleistungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Materialflusskostenrechnung</li> <li>- Stoffstromanalyse</li> <li>- Reduktion des Materialeinsatzes mittels:</li> <li>- Analyse von Kostensenkungspotenzialen</li> <li>- Mitarbeiterschulungen</li> <li>- Optimierung der Produktionsprozesse (Verringerung des Ausschusses, Verschnitts)</li> <li>- Erhöhung der Produktlebensdauer</li> <li>- Recycling-Fähigkeit, Mehrfachverwendung der Produkte</li> <li>- Substitution von Materialien</li> <li>- Technologische Modernisierung, Innovationen</li> <li>- Produktgestaltung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Massenstrom der vers. Einsatzmaterialien pro Event &amp; Jahr in kg, t od. Volumen (ohne Wasser, Energieträger)</li> <li>- Gesamtmaterialaufwand pro Event &amp; Jahr in kg, t, Volumen</li> <li>- Anteil des verwendeten Abfallmaterials externer Quellen pro Event &amp; Jahr (Recycling) in kg, t od. Volumen</li> <li>- Nachhaltigkeitsmanagement, UMS</li> </ul>

				<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veränderung der Organisation, Abläufe</li> <li>- Berücksichtigung umweltorientierter Kompetenzen, Erfüllung best. Umweltkriterien, -normen bei Auswahl von Produkten, Dienstleistungen</li> <li>- Vorantreiben des nachhaltigen Konsums</li> <li>- Förderung nachhaltiger Beschaffung</li> </ul>	
Abschwächung des Klimawandels und Anpassung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Klimaneutralität</li> <li>- Treibhausgasemissionen</li> </ul>	Emissionen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wahl der Eventlocation</li> <li>- Unterbringung der Teilnehmer</li> <li>- Catering, Gastronomie</li> <li>- Mobilität</li> <li>- Produkte, Dienstleistungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ermittlung, Reduktion der Treibhausgasemissionen &amp; deren Quellen</li> <li>- Ermittlung des Gebrauchs &amp; der Emissionen von Ozon abbauenden Substanzen</li> <li>- Ausgleich der unvermeidbaren Emissionen durch Klimaschutzprojekte</li> <li>- Messung, Dokumentation der Treibhausgasemissionen</li> <li>- Beachtung umweltorientierter Kompetenzen, Erfüllung best. Umweltkriterien, -normen bei Beschaffung von Produkten, Dienstleistungen</li> <li>- Motivierung der Anspruchsgruppen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gesamtemissionen von Treibhausgasen pro Event &amp; Jahr in kg od. t &amp; t CO<sub>2</sub>-Äquivalent (mind. CO<sub>2</sub>, CH<sub>4</sub>, N<sub>2</sub>O, SF<sub>6</sub>, HFCs, PFCs)</li> <li>- Nachhaltigkeitsmanagement, UMS</li> </ul>
Reduzierung des Biodiversitätsverlustes	Wiederherstellung, Erhaltung, Schutz der Artenvielfalt, Ökosysteme	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Umweltbelastungen</li> <li>- Flächenverbrauch, -versiegelung</li> <li>- Klimawandel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wahl der Eventlocation</li> <li>- Unterbringung der Teilnehmer</li> <li>- Catering, Gastronomie</li> <li>- Mobilität</li> <li>- Produkte, Dienstleistungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ermittlung, Beschreibung der Auswirkungen der Geschäftstätigkeiten auf Ökosysteme</li> <li>- Ermittlung der gefährdeten Arten mit Lebensräumen, die in Geschäftsgebieten liegen (Rote Liste der IUCN)</li> <li>- Eventlocation: Ort, Größe von Land in Besitz, Pacht, Bewirtschaftung in Habitaten mit großer Artenvielfalt</li> <li>- strategische, operative Ziele, Programme zum Artenschutz &amp; Wiederherstellung, Schutz der Ökosysteme</li> <li>- Maßnahmen zur Minderung, Vermeidung &amp; Kompensation der Einflüsse auf Natur, Landschaft</li> <li>- bei Beschaffung von Produkten, Dienstleistungen Beachtung umweltorientierter Kompetenzen, Erfüllung best. Umweltkriterien, -normen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flächenverbrauch allg. &amp; pro Event in m<sup>2</sup> bebauter Fläche</li> <li>- Veränderungen in Ökosystemen durch Betriebsaktivitäten in %, m<sup>2</sup> der Fläche des Naturraumes</li> <li>- Anzahl der Arten mit Lebensräumen (Rote Liste der IUCN) in Gebieten der Geschäftstätigkeit</li> <li>- Nachhaltigkeitsmanagement, UMS</li> </ul>

## Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

---

Ort, Datum

Vorname Nachname