

Autor: Rainer Grießhammer¹

Das vorliegende Themen-Papier ist in einem mehrstufigen Prozess entstanden. Auf einem Agenda Workshop im Frühjahr 2018 wurden die Themen bestimmt und erste Inhalte diskutiert. Darauf basierend wurden zum obigen Thema zwei Papiere erstellt:

- Neue Konsumverhältnisse (Lead-Autor: Prof. Dr. Rainer Grießhammer; Co-Autorin: Prof. Dr. Barbara Lenz)
- Unternehmenstransformation (Autor: Prof. Dr. Rainer Grießhammer)

Beide Themenpapiere wurden in einem online-Konsultationsprozess vielfach kommentiert. Die Kommentare wurden von Rainer Grießhammer in die Papiere eingearbeitet, zusätzlich wurden die Themenpapiere von ihm auf Bitte des BMBF wegen mehrfacher Überschneidungen zu einem Themenpapier zusammengefasst. Die Einarbeitung von Kommentaren und Ergänzungen erfolgte zum Teil wörtlich, auf eine Zitierung wurde verzichtet. Das zur Agenda-Konferenz fertiggestellte Themenpapier ist von daher in einem Gruppenprozess entstanden.

Auf der Agenda-Konferenz wurde das Themenpapier in einem Workshop und hier in drei Unter-Arbeitsgruppen bzw. Thementischen diskutiert. Die Ergebnisse und Priorisierungen des Workshops wurden schlussendlich von Rainer Grießhammer in das nun vorliegende Papier eingearbeitet.

Vorbemerkung

- Auf dem Workshop wurde diskutiert, ob die beiden Themen *Konsum* und *Unternehmen* gemeinsam oder getrennt ausgeschrieben werden sollten. Für beide Varianten gibt es gute Argumente. Allerdings wurde darauf hingewiesen, dass es bei einer gemeinsamen Ausschreibung weniger Themen geben sollte, um eine „Antragsflut“ zu vermeiden, und dass die Zielgruppe Unternehmen auch bei einer „reinen“ Konsumausschreibung einbezogen werden sollte. Die Ausschreibung und Programmbedingungen sollten so sein, dass sich mehr, mehr große und mehr konventionelle Produktions- und Handelsunternehmen beteiligen und dies mit den wirklichen Entscheidern („Schlüsselakteure“) der Unternehmen.

Das Themenpapier beschreibt im ersten Teil die externen Entwicklungen und Herausforderungen für Unternehmen, Konsum und Konsumenten. Die Forschungsfragen werden sowohl mit Blick auf Konsum und Konsumenten wie auch auf Unternehmen abgeleitet.

Folgt man den nachstehenden Ausführungen UND den Priorisierungen auf dem Workshop „Neue Konsumverhältnisse und Unternehmenstransformation“ auf der Agendakonferenz, so gibt es zu folgenden vier Fragen einen besonderen Forschungsbedarf:

1. **Wie müssen die Rahmenbedingungen für den Markt so geändert werden, so dass Unternehmen nachhaltig produzieren und Konsumenten nachhaltig pro-**

¹ Das vorliegende Themenpapier ist in einem mehrstufigen Prozess entstanden. Die Autoren und Autorinnen haben im Rahmen eines Online-Konsultationsprozesses zum obigen Thema ein Papier erstellt und eingereicht. Das Themenpapier wurde anschließend in diesem Online-Konsultationsprozess vielfach kommentiert. Die Kommentare wurden von dem Autor und den Autorinnen in das Papier eingearbeitet. Die Einarbeitung von Kommentaren und Ergänzungen erfolgte zum Teil wörtlich, auf eine Zitierung wurde verzichtet. Unter <https://www.nachhaltigkeitsforschung-gestalten.de/dialoge/kommentieren-sie-die-vorschlaege-fuer-zukuenftige-themenschwerpunkte/marine-sozial> sind alle Kommentare sowie das Themenpapier vor der letzten Überarbeitung einsehbar. Nach der Agenda-Konferenz am 19. und 20. September 2018 wurde das Themenpapier nochmals überarbeitet und durch die Ergebnisse des Workshops ergänzt. Das nachstehende Themenpapier ist entsprechend in einem Gruppenprozess entstanden.

duzieren (Stichworte: Konzepte zur Reduktion des Überflusskonsums und der Förderung von nachhaltigem Wirtschaften, Suffizienzstrategien, Schaffung von Akzeptanz für Planetare Belastungsgrenzen, entsprechende Governance-Konzepte, Internalisierung externer Kosten)?

2. **Wie müssen die dazu passenden Instrumente so angelegt sein, dass sie im gewünschten Sinne wirken** (Stichworte: Ideale Kombinationen von harten und weichen Instrumenten (besseres Verständnis, Umsetzung bis „zum Ende“ denken, systemischer Zusammenhang/Wechselwirkungen von Instrumenten, Umgang mit komplexen Instrumenten, Erfassung/Messung des wirklichen Impacts, marktkonforme Internalisierung, gleiche Bedingungen für alle Unternehmen, Instrumente für eine nachhaltige Unternehmenskultur, Rolle von Stakeholderdialogen, Co-Design, Prosuming als Instrumente)?
3. **Wie kann die Kompetenz von KonsumentInnen für nachhaltigen Konsum gestärkt werden** (Stichworte: Soziale und (tiefen)kulturelle Innovationen zu nachhaltigen Verhaltensänderungen, neue Konsumleitbilder und Aushandlungsprozesse (Konsumkorridore), KonsumentInnen als Prosumer, als Akteure der Kreislaufwirtschaft, bedarfs- und nutzenorientierte Innovationen für ressourcensparende Konsumpraktiken (Suffizienz), Entscheidungen von Konsumenten in konkreten Situationen (am Point of Sale, bei einem Umzug, etc), Reallabore/Living Labs zu Verhaltensänderungen, wie Hochskalierung erfolgreicher Lösungen?, Bildungsaspekte), gewandelte Konsumbedürfnisse durch demographischen und gesellschaftlichen Wandel, Einfluss von Digitalisierung)?
4. **Wie kann die Nachhaltigkeit von Unternehmen, von Innovationen, Produkten und Dienstleistungen, von Verhalten, und die des Impacts von Instrumenten gemessen, analysiert und bewertet werden** (Stichworte: Nachhaltigkeits-/Impact-Analysen, Bewertung von Unternehmenshandeln, Bessere Indikatoren für nachhaltigen Konsum, nachhaltigkeitsorientiertem Changemanagement in der Wertschöpfungskette, Hochskalierung erfolgreicher Lösungen)?

1. Sozial-ökologische Problemlage

Weltweit sind Produktion und Konsum seit dem Zweiten Weltkrieg exponentiell gestiegen. Durch den berechtigten Nachholbedarf in Entwicklungs- und Schwellenländern sowie die erwartete Zunahme der Weltbevölkerung und die Herausbildung einer globalen Konsumentenklasse wird sich diese Entwicklung mittelfristig deutlich verschärfen. In den vier Feldern Biodiversität, Klimawandel, Stickstoffkreislauf und Landnutzung sind die ökologischen Belastungsgrenzen der Erde bereits heute deutlich überschritten. In vielen Ländern sind die sozialen Bedingungen schlecht (Hunger, Armut, niedrige Löhne, Menschenrechtsverletzungen u.a.), die globalen Produktionsstrukturen tragen dazu wesentlich bei.

Weltwirtschaftlich verschiebt sich der Schwerpunkt zunehmend in Schwellenländer, insbesondere nach China, das wichtige wirtschaftliche Prozesse dominiert (Beispiel Elektromobilität, Verfügbarkeit von Rohstoffen). Deutschland ist als rohstoffarmes Land und Exportweltmeister besonders von weltwirtschaftlichen Entwicklungen abhängig.

Die technologischen Entwicklungen haben sich außerordentlich beschleunigt, durch die Digitalisierung/Automatisierung gibt es eine zunehmende Kopplung, Verstärkung und Beschleunigung von technologischen und sozialen Innovationen, neue Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle entstehen, bestehende werden radikal in Frage gestellt. Das Verhältnis zu Konsumenten ändert sich, zum Beispiel durch Prosumer, Bürgerenergiegesellschaften

ten, Sharing-Konzepte, Open Innovation und Co-Creation. Die Integration der Nutzer/innen und der User Experience wird immer wesentlicher für den Markterfolg von Produkten. Kunden nutzen zunehmend digitale Informationen für Preis- und Produktvergleiche. Dabei steht die Informationsflut (z.B. Vielfalt bei Labels) in einem Spannungsverhältnis zur Schaffung tatsächlicher Transparenz.

Der hohe Pro-Kopf-Konsum in den industrialisierten Ländern, und gerade auch in Deutschland, trägt überproportional zu dieser Situation bei. Gründe für den hohen Pro-Kopf-Konsum sind die hohe Kaufkraft, das verlockende Warenangebot, die unzureichende Internalisierung externer Kosten, eine fehlende Suffizienzpolitik zur Reduktion des Überflusskonsums, ungünstige Rahmenbedingungen (z.B. ÖPNV), sowie das wenig reflektierte Kauf- und Konsumverhalten der Konsumenten. Die Bedürfnisbefriedigung mittels Konsum ist immer weniger in der Lage, das subjektive Wohlbefinden der Konsumenten zu erhöhen.

Die durch den Konsum ausgelöste Umweltbelastung ist so hoch, dass sie im globalen Maßstab nicht übertragbar ist. Konsum und Konsumverhalten in Deutschland stellen aus diesem Grund alles andere als ein generelles Modell für nachhaltigen Konsum dar. In mehreren Teilbereichen gibt es zwar ökologische oder nachhaltige Produkte und Dienstleistungen; sie haben aber Nischencharakter, der Mainstream wird davon zu wenig beeinflusst.

Die klassische Rolle und Position von Unternehmen hat sich in den letzten Jahren durch die genannten Entwicklungen in mehrfacher Hinsicht verändert. Umwelt- und Sozialstandards spielen eine größere Rolle, bedingt durch internationale Vereinbarungen oder Deklarationen (Pariser Klima-Abkommen, Agenda 2030, UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte), Gesetzgebung auf nationaler und EU-Ebene, Absichtserklärungen wie die zu Green Economy, Initiativen der Bundesregierung (z. B. Nationaler Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte, Bündnis nachhaltige Textilien), Aufkommen alternativer Wirtschaftskonzepte sowie durch den verschärften Blick der Öffentlichkeit und steigende gesellschaftliche Ansprüche. Die Parallelität unterschiedlicher Systeme und unterschiedlicher Auslegungen von Nachhaltigkeit (Bsp. Planetare Grenzen vs. SDGs vs. in politischen Zielen formalisierter Schutzgüter, starke/schwache Nachhaltigkeit, "Green Economy") liefert aber auch Spielraum für Ausweichbewegungen.

Innerhalb der Unternehmen gibt es große Unterschiede – mit großen oder sehr großen Unternehmen, mittleren und kleinen KMU, und den Start-Ups/Existenzgründern. Eine Professionalisierung des Nachhaltigkeitsmanagements ist vor allem bei großen bis sehr großen Unternehmen erkennbar, eine *absolute* Minderung von Energie- und Ressourcenverbrauch gelingt jedoch den wenigsten. Wettbewerbsumfeld und regulatorischer Rahmen determinieren (und limitieren) maßgeblich die Möglichkeiten, mit ökologischen oder nachhaltigen Produkten im Wettbewerb erfolgreich zu sein – denn die „externen Kosten“ finden sich in der Regel nicht im Zielsystem von Unternehmen wieder.

2. Wissenstand und Forschungslücken

Die weltweite Produktion und der weltweite Konsum sind seit dem Zweiten Weltkrieg exponentiell gestiegen. Gleiches gilt für den ökologischen Fußabdruck der Konsummuster, der die Tragfähigkeit der Ökosysteme zunehmend überfordert und teilweise bereits überschritten hat. Durch den berechtigten Nachholbedarf in Entwicklungs- und Schwellenländern sowie die erwartete Zunahme der Weltbevölkerung wird sich diese Entwicklung ohne drastische Gegenmaßnahmen deutlich verschärfen. Konsistenz- und Energieeffizienzbezogene Maßnahmen und nachgeschaltete Filter- oder Reinigungstechnologien konnten die Entwicklung allenfalls abmildern, Suffizienzansätze werden bislang politisch nicht angegangen. Maßnahmen zu Umwelt- und Sozialauswirkungen in der internationalen Lieferkette haben oft nur zu regi-

onalen Problemverschiebungen geführt. Durch die digitale industrielle Revolution und durch begonnene oder absehbare intentionale Transformationen (Energiewende sowie Mobilitätswende, Agrarwende, Ressourcenwende) ändern sich die Bedingungen für Unternehmen kontinuierlich oder auch disruptiv.

Mit der Agenda 2030 gibt es zwar ein neues Ziel- und Bewertungssystem. Jedoch beziehen sich die meisten vorliegenden Analysen bei Konsumprodukten bislang auf *ökologischen* Konsum und nicht auf *nachhaltigen* Konsum; es gibt überraschend wenige Produkt-Nachhaltigkeits-Analysen. Die Umweltanalysen wiederum fokussieren meist nur auf Treibhausgase und Energie. Konsumenten beziehen zwar implizit ökonomische und soziale Aspekte ein, interpretieren nachhaltigen Konsum aber zumeist als ökologischen Konsum. Weiter wird Konsum von Konsumenten meist als Kauf und Nutzung von Produkten und Dienstleistungen interpretiert, Wohnen bzw. Gebäudenutzung und Mobilität werden nur teilweise dem Konsum zugerechnet, die Querschnittsfunktion von Konsum wird unterschätzt.

Die Zunahme der Menge an konsumierten Gütern und Dienstleistungen hat sich in den vergangenen Jahren stark beschleunigt. Das Angebot an Konsumgütern ist heute geprägt von schnellen Erneuerungszyklen, laufend neuen Produkten, Modellen und Varianten, die in immer kürzeren Zeiträumen auf den Markt gebracht werden. Effizienzfortschritte bei Produkten wurden überwiegend durch allgemeine Ausweitung des Konsums kompensiert. Gleichzeitig wurde die zeitnahe Befriedigung von Konsumwünschen wesentliches Element neuer Geschäftsmodelle im Einzelhandel, insbesondere im elektronischen Handel. Die notwendigen Rahmenbedingungen für alternative, nutzerorientierte und nutzerintegrierende Geschäftsmodelle, die auf Hochwertigkeit und längere Nutzungsdauer, aber auch auf ressourcenschonende Warenbeschaffung bzw. -bereitstellung abzielen, sind wenig erforscht. Gleiches gilt hinsichtlich der Bedeutung von Hochwertigkeit und Haltbarkeit aus Sicht der Verbraucher.

Durch die Digitalisierung ändern sich viele Produkte und Dienstleistungen. Sie verändert aber auch nur die sozialen Praktiken, Geschäftsmodelle, Zeitbudgets und die damit verbundenen Energie- und Ressourcenverbräuche. Konsumententscheidungen werden immer stärker durch individualisierte und automatisierte Werbung und Maßnahmen auf der Basis von Algorithmen beeinflusst. Während bei den Waren beispielsweise ein neuartiger, da auf der Vermittlung über elektronische Plattformen beruhender Gebrauchtwarenmarkt entsteht, werden neue Geschäftsmodelle für die Bereitstellung von Dienstleistungen, insbesondere beim Personen- und Gütertransport, entwickelt. Durch das deutlich zunehmende, digital erleichterte Sharing wird eine deutliche Erweiterung der Konsummöglichkeiten geschaffen (wobei Sharing nicht zwangsläufig ökologisch oder nachhaltig ist). Oft werden beim Sharing ehrenamtlich entstandene Visionen und Initiativen von professionellen, gewinnorientierten Plattform-Betreibern übernommen, unter Verdrängung der ehrenamtlichen Initiativen.

Änderungen im Verbraucherverhalten werden in hohem Maß durch Kosten und Preise beeinflusst. Daneben orientieren sich Verbraucher an individuellen Präferenzen und Gewohnheiten ebenso wie an sozialen Normen ihrer Umgebung, fühlen sich durch die vielen Informationen und Änderungen eher überfordert, haben teilweise eine nicht ausreichende Kompetenz, leiden zum Teil eher unter Zeitknappheit als unter Geldknappheit. Gestützt wird die zögerliche Reaktion der Verbraucher gegenüber einer Umstellung ihres Konsums durch oft ungünstige Rahmenbedingungen (bspw. für den Verbraucher nicht sichtbare Höherwertigkeit nachhaltiger Produkte, fehlende Information zu Eigenschaften des Produktes, aber auch der Produktion und Distribution; mangelnde Erreichbarkeit des Einzelhandels mit Verkehrsmitteln des Umweltverbundes; Eigentümer-Mieter-Dilemma bei der Gebäudesanierung). Informationsinstrumente und freiwillige Maßnahmen reichen von daher nicht aus.

Dies gilt auch für die Ausrichtung der bisherigen gesetzlichen Rahmenseetzungen auf Konsistenz- und Effizienzmaßnahmen bei gleichzeitig nur zögerlicher Internalisierung. Staatlicherseits wird keine Suffizienzstrategie verfolgt. Auf der anderen Seite stehen zahlreiche – zivilgesellschaftlich organisierte – soziale Innovationen der Verhaltensänderung zur Verfügung, werden aber politisch nicht ausreichend unterstützt. Hier bedarf es der weiteren Entwicklung auf lokaler und regionaler Ebene, Förderung von Reallaboren und Living Labs, bei gleichzeitiger Prüfung verbesserter Rahmen- und Förderbedingungen für verschiedene Konsumbereiche

Aufgrund ungünstiger gesetzlicher und marktlicher Rahmenbedingungen ist das Angebot nachhaltiger Produkte klein. Darüber hinaus ist die Erkennbarkeit nachhaltiger oder umgekehrt nicht nachhaltiger Produkte schwierig. Im Besonderen gilt dies für mögliche negative ökologische, toxikologisch relevante und soziale Auswirkungen von Produkten in den Lieferketten, sowie für die Auswirkungen eines stärker regional ausgerichteten Konsums.

Unternehmen orientieren sich hier bislang am sog. Business Case for CSR. Dieser verlangt von den Unternehmen, dass sie auf innovative CSR-Maßnahmen setzen - aber ohne wesentliche betriebliche Mehrkosten - und nach wie vor Gewinne erwirtschaften. Auch CSR-Unternehmen sollen nach dieser Vorstellung in der Lage sein, einen konventionellen Bankkredit zu bedienen und eine attraktive Rendite für Investoren zu generieren. Damit sind CSR-Konzepte tendenziell zu unverbindlich, um eine zeitgerechte und effiziente Umsetzung von Gemeinwohlzielen im Sinne der SDG zu gewährleisten.

Die steigende Komplexität und Dynamik in der Gesellschaft führt innerhalb der Unternehmen zu erheblichen Änderungen. Eine langfristige Planung ist oft zu statisch. Die Intervalle, in denen Anpassung oder neues Denken erforderlich sind, werden immer kürzer. Die Arbeitnehmer fordern mehr Einbezug und Entscheidungsfreiheit. Die Zeiten strenger Hierarchien sind vorbei, die klassischen Rollen der Vorgesetzten erodieren. Dementsprechend stellen sich Herausforderungen zum Sinn und Zweck von Unternehmen (Ausmaß der Bindung an monetäre Erfolgsgrößen, Arbeitszeit und -entlohnungsregime, Work-Life-Balance etc.) und auf die Entscheidungsfindung und Managementsysteme in den Unternehmen (Offenheit/Nichtoffenheit für die gesellschaftliche Resonanz auf Unternehmensaktivitäten, neues Führungsverständnis, Raum für mehr Selbstverantwortung, Fehlerkultur etc.).

Als wichtiger externer Einflussfaktor bei dieser Frage ist die gesellschaftliche und politische Einbettung des Marktwettbewerbs hervorzuheben. Je nach Aktivitätsbereich machen sich hier umweltpolitische Regelungsdichte, industriepolitische Milieus und die Orientierung an einem umweltbezogenen Reputationswettbewerb als unterschiedliche Einflussfaktoren für die Spielräume der sozialökologischen Transformation geltend.

3. Mögliche Forschungsfragen

3.1. Analyse externer Entwicklungen

1. Demographischer und gesellschaftlicher Wandel: Bedeutung des demographischen Wandels (Bevölkerungszunahme, Alterung der Gesellschaft, Verhältnis von Konsum und Erwerbsarbeit, Veränderungen in der Aufteilung von Erwerbsarbeit und Care-Arbeit zwischen den Geschlechtern, Migration) und dessen Auswirkung auf Infrastrukturen, Konsumpraktiken und die Inanspruchnahme von Energie, Ressourcen und Fläche.
2. Analyse weltwirtschaftlicher Entwicklungen (z.B. Elektromobilität / China) und ihrer Auswirkungen oder Nutzbarkeit für Transformationen. Analyse und Prüfung

der Übertragbarkeit erfolgreicher Modelle für nachhaltigen Konsum im Ausland (z.B. Erfolg der Fahrradstadt Kopenhagen; Geschäftsmodelle aus service-dominierten Ländern mit einer hohen Durchdringung digitaler Anwendungen).

3. Analyse der Auswirkungen der Digitalisierung von Waren und Dienstleistungen auf soziale Praktiken, Konsummuster, Geschäftsmodelle, Zeitbudgets und die damit verbundenen Energie- und Ressourcenverbräuche. Ableitung von Möglichkeiten zur Nutzung der Digitalisierung für nachhaltigen Konsum.
4. Synergien von Konsumaspekten und der Entwicklung von Unternehmen mit intentionalen Transformationen in zentralen Bedürfnisfeldern bzw. Sektoren (Wohnen, Stromversorgung, Mobilität, Ernährung, Information und Kommunikation).

3.2. Governance zu Unternehmen und Konsum

1. Umsetzung Agenda 2030 Lücken, Hemmnisse und Chancen durch die Agenda 2030, im Besonderen mit „SDG 12 Für nachhaltige Konsum- und Produktionsmuster sorgen“; Umsetzungsstand und Effektivität der politischen Bemühungen zur Umsetzung des 10 Year Framework of Programmes on Sustainable Production and Consumption (10YFP)
2. Governancestrategien zur Internalisierung externer Kosten, Governance nachhaltiger Lieferketten („über nationalen Tellerrand hinaus“), Incentivierung der Reduktion des Überflusskonsums, Entwicklung einer strategischen Suffizienzpolitik mit Zusammenwirken von Konsistenz, Effizienz und Suffizienz; unter Berücksichtigung von Konzepten wie bspw. dem von Konsumkorridenten. Rahmen für kommunale Suffizienzstrategien, sowie Einbezug sozialer Innovationen. Analyse von Suffizienzansätzen und deren Auswirkungen bei Hochskalierung: Entwicklung geeigneter Methoden zur Abbildung von Suffizienzmaßnahmen bzw. der Wirkung von Instrumenten auf Suffizienz.
3. Ableitung von produktpolitischen Strategien (wie zum Beispiel adäquate Schwerpunktsetzung, weitestgehende Internalisierung externer Kosten und damit Besserstellung nachhaltiger Produkte, Übertragbarkeit des TopRunner-Ansatzes, Rolle der EU-Produktpolitik, Möglichkeiten einer internationalen Kooperation zur Förderung nachhaltiger Produkte)
4. Analyse des Mainstreamkonsums und der Möglichkeiten zur Verbreiterung und Hochskalierung nachhaltiger Lösungen auf die Mehrheit der Konsumenten und auf bislang wenig beachtete Bereiche (wie etwa Urlaubsreisen oder Großveranstaltungen).
5. Rolle des Staates zur Beeinflussung von Produktentwicklung und Lebensstilen. Bewertung staatlicher Programme wie etwa des Nationalen Programms nachhaltiger Konsum, Impulsprogramme oder der High-Tech-Strategie. Welche Rolle spielen harte Instrumente wie Ordnungsrecht. Welche Rolle spielen weiche Instrumente wie etwa Nudging, und wie wirken diese mit harten Instrumenten zusammen? Wie kann das Tempo der Marktdurchdringung nachhaltiger Produkte / Dienstleistungen deutlich beschleunigt werden?
6. Verteilungsfragen Analyse von Verteilungsfragen. Optionen zum besseren Einbezug einkommensschwacher und/oder bildungsschwacher Haushalten.
7. Analyse des grundsätzlicher Handlungsrahmen für Unternehmen und des Verhältnisses bzw. der Rolle von Staat und Unternehmen. Wie können globalen Nachhaltig-

keitsziele mit Unternehmenszielen verknüpft werden? Wie sehen innovative und flexible Governance-Konzepte aus, die mit hoch beschleunigten technologischen und gesellschaftlichen Entwicklungen (Beispiele airbnb, uber, Genome Editing) Schritt halten können? Welche Instrumente(nbündel) können bei der sozialökologischen Transformation eingesetzt werden und ermöglichen übergreifende Änderungen. (z.B. Verbindung von Arbeitszeitverkürzung mit mehr Zeit für ein anderes Konsumverhalten)?

8. Was sind die wichtigsten Hindernisse für eine ökologische Umorientierung des Unternehmenshandelns? Gibt es Treiber und Anreize für das Mengenwachstum (physische Investitionen, Waren- und Dienstleistungsproduktion usw.) wie etwa economies of scale & scope, die Amortisation von Innovationen, Marktanteilsstrategien usw.
9. Governance internationaler Wertschöpfungsketten: Welche Ansätze gibt es für die ökologische und soziale Governance von Wertschöpfungsketten durch Unternehmen und Staat? Stichworte: Analyse der Rolle von Brancheninitiativen/ -ansätzen und Multistakeholderprozessen. Möglichkeit und Grenzen der Haftung von Unternehmen und Investoren für Umweltschäden an globalen öffentlichen Gütern, Durchsetzbarkeit menschenrechtlicher Sorgfaltspflichten, Impact-Messung, Standardisierung von Environmental Social Governance (ESG)-Kriterien, Möglichkeiten der Gestaltung regionaler und lokaler Wertschöpfungskreisläufe, Rollen unterschiedlicher Akteure.
10. Lässt sich eine staatliche Förderung von CSR legitimieren? Können CSR-Unternehmen öffentliche Leistungen erfüllen? Kann die Vergabe von staatlichen Fördermitteln an anspruchsvolle CSR-Aktivitäten und einen CSR-Bericht gekoppelt werden? Sind nationale und internationale Standards und Leitlinien in sozialer, ökologischer und kultureller Hinsicht streng genug, um die Förderung von CSR zu begründen? Bietet ein anspruchsvolles CSR-Förderregime den Unternehmen und Branchenverbänden einen Anreiz, ein zusätzliches Potenzial an CSR-Maßnahmen zu orten und zu erschließen?
11. Wie kann ein umfassendes Nachhaltigkeitsparadigma in der Gründungs-, Innovations- und Wirtschaftsförderung etabliert und durchgesetzt werden? Wie können bei der Förderung von Startups Nachhaltigkeit-Kriterien angelegt werden?
12. Anreizsysteme und Investment Wie können Anforderungen im Finanzmarkt als Anreizsystem für Unternehmenstransformationen dienen? Welche Wirkungen haben Divestment-Strategien?
13. Umgang mit regulatorischer Komplexität Welchen Einfluss hat die zunehmende regulatorische Komplexität auf Beharrungstendenzen und mögliche Steuerungsverluste? Wie können Regelungsstrukturen geschaffen werden, die eine gewünschte Steuerung ermöglichen, die notwendige Offenheit für Veränderungen beinhalten und trotzdem Normadressaten nicht überfordern?
14. Reaktion von Unternehmen auf Instrumente Überprüfung der Annahmen zum Verhalten und Performance von Unternehmen, auf deren Basis umweltpolitische Instrumente gestaltet werden. Analyse der Verteilungswirkungen von umweltpolitischen Instrumenten zwischen Branchen, zwischen Industrie / Haushalten.

3.3. Einbezug von Unternehmen und Beschaffung

1. Rolle von Unternehmen im Kontext nachhaltiger Konsum (jenseits der Ökologisierung über die gesamte Wertschöpfungskette): Nachhaltigkeitskriterien in der B2B-

Beschaffung, nachhaltige Lieferketten, nachhaltiges Marketing, Einfluss auf die Produktnutzung

2. Entwicklung neuer, nachweisbar nachhaltiger Geschäftsmodelle und -konzeptionen durch Sharing Economy, Prosuming, langlebige und reparaturfähige Produkte im Massenmarkt mit Reparatur-, Wartungs- und Update-Service. Rolle und (auch langfristige) Erfolgs-Bedingungen des gemeinnützig betriebenen Sharings (z.B. Repaircafes; Reparatur-Selbsthilfe-Werkstätten; Verleihsysteme für Lastenfahräder u.a.); Analyse, ob Besitzlosigkeit in der Sharing Economy zu einem weniger verantwortungsbewusstem Umgang führt.
3. Geschäftsmodelle ohne Beschleunigung des Durchsatzes (Unternehmens-)kulturelle, technische, ökonomische und politische Rahmenbedingungen für alternative Geschäftsmodelle, die nicht auf Beschleunigung des Durchsatzes zielen.
4. Rolle und Handlungsmöglichkeiten des öffentlichen Beschaffungswesens und des von großen privaten Beschaffern bei Unternehmen, Verbänden und Kirchen, inklusive Entwicklung von Suffizienzstrategien. Optionen unterstützender Rahmenbedingungen Nachhaltigkeitskriterien zur öffentlichen Beschaffung, steuerliche Förderung).

a. Visionen und alternative Wirtschaftskonzepte

5. Strategien und Modelle zur Reduktion des Überflusskonsums; Analyse unterschiedlicher Unternehmensmodelle: wachstumsneutral/ressourcenneutral, wachsend aber nachhaltig, schrumpfend und nicht nachhaltig, sowie alternative Wirtschaftsformen (z.B. Genossenschaften).
6. Sozialökologische Transformationsprofile für Unternehmen, in denen die Wettbewerbssituation, Produktbesonderheiten, Unternehmensorganisation sowie unternehmensspezifische Arbeitszeit und -entlohnungsregime in die Betrachtung einbezogen werden.
7. Erweiterung Unternehmertum: Welche Möglichkeiten und Bedarfe gibt es, die Vorstellungen von "Unternehmen" und "Unternehmertum" zu erweitern? Welche Möglichkeiten, Bedarfe und Bedingungen ergeben sich für die Zusammenarbeit von unterschiedlichen unternehmerischen Akteuren untereinander sowie mit anderen Akteuren (z.B. innerhalb von Regionen/ Kommunen) - wie und unter welchen Bedingungen lässt sich beispielsweise unternehmerisches Handeln mit regionalen/ lokalen Entwicklungsperspektiven und -bedarfen zusammenbringen?
8. Curricula Transformationen Analyse, inwieweit oder wie sozial-ökologische Transformationen an der wirtschaftswissenschaftlichen, insbesondere betriebswirtschaftlichen Hochschulen adäquat behandelt werden (sollten), um die sozialökologische Transformation auch auf Unternehmensebene zu verstehen, Lösungen zu entwickeln und umsetzen zu können?

3.4. Nachhaltigkeitsinnovationen

1. Wie können Nachhaltigkeitsinnovationen und speziell soziale Innovationen, nachhaltige Geschäftsmodelle, sozialökologisch ausgerichtete Startups besonders gefördert und hochskaliert werden? Welche Rolle können dabei Experimentierklauseln, regulatorische Innovationszonen und Reallabore spielen? Wie können bereits erfolgte Nachhaltigkeits-innovationen in der üblicherweise schwierigen Diffusionsphase weiter

unterstützt werden? Wie kann die tatsächliche Wirkung von staatlicher Innovationsförderung erfasst werden?

2. Analyse der Potenziale und Hemmnisse neuer Geschäftsmodelle/-konzeptionen wie Sharing Economy, Prosuming und Prosumentennetzwerke, langlebige/reparaturfähige Produkte im Massenmarkt, „net-positive“ Unternehmen.
3. Neuartige Innovationsprozesse Weiterentwicklung von Innovationsprozessen, die sich neuartiger Methoden (wie z.B. Design Thinking, Open Innovation, Living Labs) bedienen und gleichzeitig gesellschaftliche Bedürfnisse konsequenter berücksichtigen, und die Nutzer/innen und Bürger/innen in die Prozesse integrieren. Werden Innovationsprozesse nachhaltiger und demokratischer dadurch, dass sie offener und unter Einbindung von Nutzer/innen erfolgen? Wie können verschiedene Nutzertypen eingebunden werden (nicht nur Lead User)? Wie können Unternehmen mit Nutzerinnovatoren zusammen an nachhaltigen Innovationen arbeiten?
4. Potenziale von internationalen Kooperationen zur Förderung und Entwicklung nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen
5. Ausgestaltung einer Agentur für sozial-ökologische Innovationen. Durchführung von Reallaboren (zu nachhaltigen Produktions-Konsum-Systemen; quartiersbezogen in den Bereichen Wohnen, Ernährung, Einkauf, Mobilität). Potenziale von veränderten Innovationsprozessen (open innovation, co-creation) für Lern- und Veränderungsprozesse bei Konsument/innen und besserer Einbindung in die Entwicklung von nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen. Optionen zur Verbreiterung und Hochskalierung der Innovationen (Aktionsplattform, virale Verbreitung durch die Konsumenten).

3.5. Verbraucherverhalten und Verbraucherinformation

1. Entwicklung von Leitbildern und Umgang mit negativ wirkenden Leitbildern (Geiz ist geil, Fleisch ist ein Stück Lebenskraft etc.). Möglichkeiten zur Förderung eines „inneren Wandels“ in Richtung Nachhaltigkeit. Welche Zielgruppen sind hier besonders ansprechbar? Mit welchen Formaten? Was sind langfristige Wirkungen? Gibt es Nebenwirkungen im Hinblick auf politisches Engagement?
2. Analyse des Verbraucherverhaltens (längerfristige Analyse von Trends von Geräteausstattung und Nutzungspraktiken, Reboundeffekte), die Einbettung des Individuums in soziale Kontexte, Auswirkungen der zunehmenden Algorithmisierung auf nachhaltigen Konsum. Potential hedonischer Motivation z.B. mithilfe interaktiver Technologien.
3. Identifikation von Nachhaltigkeitssteigerungspotenzialen und Entwicklung entsprechender breitenwirksamen verhaltensbezogenen Interventionen zum Schließen des Attitude Behaviour Gap. Wie können beispielsweise vorgelagerte Entscheidungen in der Zuliefererkette für den Konsumenten transparent gemacht werden und welchen Einfluss hat dies auf seine Konsumententscheidungen.
4. Konsumentengerechte glaubwürdige Produktinformation (einschließlich der Informationen zu Produktion, Transport, Nutzungsverhalten, Reparierbarkeit, Recycling, Entsorgung; langfristige Bereitstellung von Anleitungen): Transparenz, Verarbeitbarkeit für unterschiedliche Verbrauchergruppen, geeignete Informationssysteme (alltagsadäquat, situationsgerecht; eher allgemein oder möglichst konkret); Verbreitung der

Informationen durch Konsumenten selbst. Bedeutung von Bildungsmaßnahmen klären, Bildungsmaßnahmen zur Nachhaltigkeit entwickeln.

3.6. Nachhaltigkeitsorientiertes Changemanagement in der Wertschöpfungskette

1. Unternehmen und Agenda 2030 Reaktionspotenziale von Unternehmen auf die Agenda 2030, im Besonderen auf Sustainable Development Goal (SDG) 12 („Für nachhaltige Konsum- und Produktionsmuster sorgen“) und die planetaren Belastungsgrenzen.
2. Übergangsprozesse und Exnovationsstrategien Analyse der Rolle und Reaktionspotenziale von Unternehmen in den intentionalen sozial-ökologischen Transformationen; Identifizierung und Förderung von „Gewinnern“ der Transformation. Übergangsprozesse und Exnovationsstrategien für „Verlierer“ der Transformation. Unternehmensinterne Herausforderungen bei Unternehmenstransformationen (Mitarbeiter-schaft, Produktionsanlagen, Organisationsstruktur und –kultur; Austausch mit Externen, mit anderen Initiativen und Erfolgsmodellen)
3. Kohärenz von Nachhaltigkeitsverständnis und -definitionen in Branchen (Einordnung Product Environmental Footprint (PEF, planetare Belastungsgrenzen, SDGs, freiwillige Initiativen, nicht-finanzielle Leistungsindikatoren) und in der Bevölkerung sowie der hierfür erforderlichen Aushandlungsprozesse.
4. Reale Nachhaltigkeit von Unternehmen: Analyse von Unternehmensformen/-handeln, die tatsächlich Nachhaltigkeitseffekte haben. Identifizierung von entsprechenden Schlüsselunternehmen. Identifizierung dominierender globaler Wertschöpfungsketten und ihrer Wirkungen in Europa und weltweit.
5. Neue Organisationskonzepte und Managementtools für nachhaltige Unternehmens-transformationen (z.B. Design Thinking) und Weiterentwicklung bestehender Formate, aber auch Analyse bestehender ambitionierter Umweltmanagementsysteme. Unternehmen als lernende Organisation: Wie können die Kompetenz für Nachhaltigkeit auf allen Ebenen des Unternehmens aufgebaut und Veränderungsprozesse unterstützt werden?
6. Besonderer Fokus auf Vermeidung von ökologischen und sozialen Risiken (Klimawandel, Rohstoffverknappung, Menschenrechtsverletzungen etc.), entlang der gesamten Wertschöpfungskette unter Beachtung lokaler, regionaler und globaler Auswirkungen sowie Zielkonflikten zwischen diesen. Freiwillige Berücksichtigung (und ggfs Internalisierung) externer Kosten in Gewinn und Verlustrechnung / Produktkosten, sowie Nachhaltige“ Interessenvertretung (Lobbying) durch Unternehmen
7. Nachhaltigkeitskommunikation unter Einbezug externer Organisationen: Wie können die interne und externe Nachhaltigkeitskommunikation und –reporting optimal geführt werden, um Veränderungsprozesse zu unterstützen, wie können unternehmensexterne Organisationen und Personen (NGOs, Kund/innen etc.) Lern- und Transformationsprozesse in Unternehmen anstoßen/unterstützen? Welche Rolle können hierbei die digitale Transformation und Social Media einnehmen?

3.7. Bewertung von Unternehmenshandeln und Produkten

1. Weiterentwicklung von durchgängigen und ganzheitlichen Nachhaltigkeitsanalysen von Problemen, Prozessen und Handlungsoptionen, von Produktion und Konsum.

Analyse und Bewertung der sozialen, gesellschaftlichen und ökonomischen Aspekten vor dem Hintergrund der Nachhaltigkeitsziele der Agenda 2030; bei den ökologischen Aspekten über CO₂ und Energie hinaus auch auf Ressourcen, Chemikalien, Flächenverbrauch, Wasserverbrauch und –verschmutzung, Lärm, Biodiversität. Integration von verschiedenen Perspektiven (Politik, Gesellschaft, verschiedene Sektoren, global, regional, lokal etc.)

2. Weiterentwicklung von integrierten Produkt-Nachhaltigkeits-Analysen, Einbezug der Nachhaltigkeitsziele der Agenda 2030 in die Bewertung. Einbezug der Performance von Produkten und des Produktportfolios in die CSR-Bewertung und das Finanzranking von Unternehmen.