

Forschungszentrum Karlsruhe GmbH
Institut für Technikfolgenabschätzung und Systemanalyse (ITAS)
(Hrsg.)

**HGF-Projekt:
„Untersuchung zu einem integrativen Konzept nachhaltiger Ent-
wicklung: Bestandsaufnahme, Problemanalyse,
Weiterentwicklung“**

Abschlußbericht

Band 2

Umsetzung des Leitbildes auf unternehmerischer, regionaler und kommunaler
Ebene

Materialienband 2.E

**Umsetzung des Leitbildes einer nachhaltigen Entwicklung in deutschen
Unternehmen**

Philip Gray
Forschungszentrum Jülich Programmgruppe Mensch Umwelt Technik (MUT)

*Gefördert durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung
FKZ 07OWI 12/8*

Dezember 1999



FZK, DLR, FZJ, GMD, UFZ

Abkürzungen.....	4
Vorwort.....	5
1. Einführung.....	5
2. Hintergrund.....	6
2.1 Die Entwicklung von Umwelt als unternehmensrelevantes Thema	6
2.2 Ökologische Modernisierung: Eine neue Politik des Umweltschutzes?	6
2.3 Von der Umwelt- zur Nachhaltigkeitsorientierung bei Unternehmen.....	7
3. Kriterien für eine nachhaltige Entwicklung bei Unternehmen	10
3.1 Drei Prinzipien.....	10
3.2 Agenda 21	11
3.3 World Business Council for Sustainable Development, WBCSD	12
3.4 International Chamber of Commerce, ICC.....	13
3.5 Institut für ökologische Wirtschaftsforschung, IÖW, Berlin.....	14
3.6 Nachhaltige Unternehmensstrategie	14
3.7 Grundlagen für diese Untersuchung	15
Motive und Gründe	15
Ziel- und Prioritätensetzung der Unternehmenspolitik	16
Kooperation.....	17
Zusammenfassung.....	18
4. Methode	19
4.1 Literaturrecherche	20
4.2 Umfrage.....	20
5. Positionen und Aktivitäten der Verbände.....	22
5.1 Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI).....	22
5.2 Verband der Chemischen Industrie e.V. (VCI).....	24
5.3 Verein für Umweltmanagement in Banken, Sparkassen und Versicherungen e.V. (VfU).....	26
5.4 Bundesdeutscher Arbeitskreis für umweltbewußtes Management (B.A.U.M.) e.V.....	28
5.5 Diskussion.....	29
6. Umsetzung des Leitbildes bei den Unternehmen.....	30
6.1 Kategorien von Unternehmen.....	30
6.2 Wie viele Unternehmen beschäftigen sich mit Nachhaltigkeit?.....	33
6.3 Motive und Gründe für Beschäftigung mit Nachhaltigkeit.....	33
6.4 Definition von Nachhaltigkeit bei Unternehmen.....	35
Zusammenfassung.....	38
6.5 Zielkonflikte	38
6.6 Umsetzung: Ziele, Programme und Maßnahmen/ Instrumente	40
Die ökologische Dimension: Umweltmanagement.....	41
Die Bedeutung der „sozialen Dimension“ der Nachhaltigkeit für Unternehmen.....	47
Die betriebswirtschaftliche Dimension.....	48
6.7 Hemmnisse und Realisierungsprobleme	51
Wünsche an die Politik (Rahmenbedingungen).....	52
7. Zusammenfassung.....	53
8. Diskussion.....	56

9. Schlußfolgerungen.....	58
9.1 Übertragbarkeit der Ansätze.....	58
9.2 Das Potential eines „integrativen Ansatzes“.....	58
9.3 Weiterer Forschungsbedarf.....	59
Literatur.....	68
Informationsmaterialien der Unternehmen und Verbände.....	68
Allgemeine Literatur.....	69

Abkürzungen

BAUM	Bundesdeutsche Arbeitskreis für Umweltbewußtes Management
BDI	Bundesverband der Deutschen Industrie
BMU	Bundesumweltministerium
DIHT	Deutscher Industrie- und Handelstag
CEFIC	Europäischer Verband der chemischen Industrie
EPA	US Environmental Protection Agency
EMAS	Eco-Management und Audit System (der Europäischen Union)
HGF	Helmholtz Gemeinschaft deutscher Forschungszentren
ICC	International Chamber of Commerce
IÖW	Institut für ökologische Wirtschaftsforschung, Berlin
IW	Institut der deutschen Wirtschaft, Köln
IUCN	International Union for the Conservation of Nature
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
MUT	Programmgruppe Mensch, Umwelt, Technik des Forschungszentrums Jülich
NABU	Naturschutzbund Deutschland
NROs	Nicht-Regierungsorganisationen
UNEP	United Nations Environment Programme
VCI	Verband der Chemischen Industrie
VW	Volkswagen AG
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development

Vorwort

Diese Untersuchung fand im Rahmen eines Verbundprojekts statt, das sich das Ziel setzte, nach der Bedeutung eines „integrativen“ Konzeptes nachhaltiger Entwicklung für Deutschland zu suchen¹. Integrativ bedeutet in diesem Zusammenhang ein Konzept nachhaltiger Entwicklung, das möglichst drei Dimensionen gleichzeitig berücksichtigt (siehe auch Enquete-Kommission, 1998): die ökologische, die ökonomische und die soziale Dimension (in einigen Zusammenhängen wird auch eine vierte Dimension, die institutionelle, differenziert). Dieser „dreidimensionale“ Ansatz steht zumindest prinzipiell solchen Ansätzen gegenüber, welche die ökologische Dimension deutlich in den Vordergrund stellen (z.B. Wuppertal Institute 1997). Bei dem Versuch, einen solchen Ansatz näher zu definieren und auszuarbeiten, ist ein wichtiger erster Schritt die Untersuchung der aktuellen empirischen Lage. Inwieweit existiert ein solcher Ansatz schon in der Praxis? Eine Arbeitsgruppe der Verbundprojekts hat sich mit der Untersuchung dieser Frage in bezug auf die „substaatliche“ Ebene in Deutschland beschäftigt. Untersucht wurde die Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung auf der kommunalen und der regional-wirtschaftlichen Ebenen sowie in Form der sogenannten „Biosphärenreservaten“ (siehe zusammenfassend dazu Gray, 1999). Der vorliegende Bericht ergänzt diese Berichte durch die Querschnittsebene der Unternehmen.

1. Einführung

Seit Beginn der ökologischen Bewegung in den 60er Jahren sind Unternehmen immer als Schlüsselakteure in dem Verhältnis zwischen Menschen und Umwelt angesehen worden. Da Unternehmen darüber hinaus ökonomische und soziale Akteure sind, ist die Frage besonders interessant, wie diese Akteure auf die Herausforderung einer nachhaltigen Entwicklung (Sustainable Development) reagieren.

Dieser Bericht präsentiert die Ergebnisse einer Untersuchung zu dem Thema, wie deutsche Unternehmen auf das Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung reagieren bzw. wie sie versuchen, dieses in konkrete Formen umzusetzen. Wie oben erwähnt liegt dieser Untersuchung ein dreidimensionaler Nachhaltigkeitsbegriff zugrunde. Damit werden hier nicht nur nach die ökologische, sondern auch die wirtschaftliche und die soziale Bedeutung einer Nachhaltigkeitspolitik bei Unternehmen gefragt.

Der erste Teil des Berichts gibt einen Überblick über die generellen Trends in diesem Bereich, sowie über mögliche Kriterien für Nachhaltigkeit in Unternehmen, wie sie Autoren im In- und Ausland diskutiert haben (Auswertung ausgewählter wissenschaftlicher Literatur), um eine geeignete Kriterienliste für diese Untersuchung zusammenzustellen. Im zweiten Teil wird der aktuelle Stand der Umsetzung in deutschen Unternehmen anhand dieser Kriterien näher analysiert. Diese Analyse erfolgt insbesondere auf Basis zweier Umfragen, nämlich der Anhörungen der Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt“, sowie einer eigenen Umfrage von ausgewählten Unternehmen. Im letzten Teil werden Schlußfolgerungen aus der Untersuchung gezogen.

¹ HGF-Verbundprojekt „Untersuchung zu einem integrativen Konzept nachhaltiger Entwicklung – Bestandsaufnahme, Problemanalyse, Weiterentwicklung“, 1998-99.

2. Hintergrund

2.1 Die Entwicklung von Umwelt als unternehmensrelevantes Thema

Heutzutage ist es nicht mehr überraschend, wenn ein Unternehmen seine ökologischen Eigenschaften und Leistungen laut proklamiert. Dies war aber nicht immer der Fall.

In diesem Abschnitt wird die Entwicklung der Umwelt als unternehmensrelevantes Thema - bis hin zur Diskussion des „nachhaltigen Unternehmens“ - kurz skizziert. Ein zentrales Anliegen ist es dabei, die kritischen Veränderungen analytisch zu identifizieren, daß heißt, die entscheidenden Unterschiede zwischen Ansätzen zu ermitteln.

2.2 Ökologische Modernisierung: Eine neue Politik des Umweltschutzes?

Die typische, in den 70er Jahren etablierte Umweltpolitik der westlichen Länder war ein *top-down* Ansatz, der mit ordnungsrechtlichen Instrumenten vorging, in der Regel jedes Umweltproblem einzeln betrachtete und der, insbesondere in den angelsächsischen Ländern, auf der Annahme basierte, daß Umweltschutz und Ökonomie in Konkurrenz zueinander stehen (ein Null-Summen-Spiel) (Weale, 1992). Seit etwa Mitte der 80er Jahre haben Politikwissenschaftler die Entwicklung und Ausbreitung einer Reihe von kontrastierenden Ideen über den Umwelt- und Naturschutz festgestellt, die kollektiv als *ökologische Modernisierung* bezeichnet werden (Weale, 1992; van Tatenhove, 1998).

Im Diskurs der ökologischen Modernisierung werden folgende Thesen vertreten:

- der Umweltschutz ist nicht Konkurrent sondern Voraussetzung für eine erfolgreiche Ökonomie: d.h., statt Null-Summen-Spielen sind „Win-Win“-Spiele möglich;
- daraus folgt, daß sich die Definition von „Interessen“ in der Umweltdebatte wandelt: es ist nicht mehr ohne weiteres klar, wessen Interesse „die Umwelt“ dient und wessen nicht. Die ehemals einfachen Konfliktlinien werden durch komplexere Gebilde ersetzt, was dazu führt, daß mehr und heterogenere Akteure an der Politikentwicklung beteiligt werden (Öffnung der *policy networks*);
- die verschiedenen Umweltmedien sind nicht mehr getrennt voneinander zu betrachten, sondern es muß ein *integrierter Umweltschutz* betrieben werden, in dem auf Interaktionen und „Verschiebungseffekte“ zwischen Medien geachtet wird;
- es gibt eine allgemeine Präferenz für das *Vorsorgeprinzip* in Fällen von Unsicherheit;
- anstatt ordnungsrechtlicher Instrumente werden *flexible Instrumente*, z.B. marktwirtschaftliche Instrumente (z.B. Ökosteuer) und Selbstverpflichtungen der Industrie, vorgezogen.

Insbesondere im ersten Punkt - in dem die Ökologie und die Ökonomie als miteinander „versöhnbar“ angesehen werden - wird deutlich, daß diese Analyse im wesentlichen eine politikwissenschaftliche Sichtweise auf den Wandel hin zu einem Konzept der nachhaltigen Entwicklung darstellt. Allerdings fehlt in dieser Sichtweise eine Berücksichtigung der sozialen Dimension.

2.3 Von der Umwelt- zur Nachhaltigkeitsorientierung bei Unternehmen

Die Bedeutung dieser Entwicklungen spezifisch für Unternehmen wurde von vielen Autoren diskutiert. Aus der These der ökologischen Modernisierung ergibt sich, daß die Interessenkonflikte in bezug auf die Umwelt nicht mehr einfach und vorhersehbar sind. Es ist auf dieser Basis zu erwarten, daß mehr Unterschiede zwischen „progressiven“ und „konservativen“ Unternehmen gegenüber Umweltfragen entstehen, d.h., daß innerhalb der Wirtschaft als ganzes ein variables und komplexes Bild existiert (Weale, 1995). Vermutlich kann dies auch auf die Bemühungen hinsichtlich der Nachhaltigkeit übertragen werden.

Die idealen Kriterien, die ein umweltorientiertes von einem nachhaltigkeitsorientierten Unternehmen unterscheiden sollen, wurden von Matten (1998) zusammengefaßt (Tabelle 1). Nach dieser Analyse ist einem nachhaltigkeitsorientierten Unternehmen im Prinzip geboten, nur soviel zu verbrauchen bzw. zu emittieren, als sich die Umwelt leisten kann - während ein umweltorientiertes Unternehmen einfach den Verbrauch sowie Umweltbelastungen ständig zu *reduzieren* versucht. D.h., Nachhaltigkeit erfordert eine absolute statt einer relativen Betrachtung. Dies ist eine Art von „starkem Nachhaltigkeitskriterium“. Der Ansatz ist auch deutlich ökologieorientiert, d.h. andere Säulen werden nicht direkt angesprochen.

In Zusammenhang mit Nachhaltigkeit wandelt sich das Erfolgskriterium von der Ökoeffizienz in die „Suffizienz“ um. Die Art der Umweltbeeinträchtigungen, die im Mittelpunkt stehen, ändert sich von „tatsächlichen“, oder vielleicht besser „gut verstandenen“ Problemen, wie akute Luftverschmutzung, hin zu „potentiellen“ Problemen, wie etwa Klimaerwärmung. Dieser Unterschied entspricht auch zum Teil dem Unterschied zwischen „vorhersehbaren Schäden“ und „Risiken“.

Der Schwerpunkt des öffentlichen Interesses verlegt sich von Emissionen als Nebenfolgen bestimmter Prozesse auf die Produktionsmethoden und Produkten selber. Damit verbunden ist, daß die Ausrichtung der Firma auf die Stakeholder (statt nur die Shareholder) erweitert wird. Die „Treiber“ von Umweltschutz sind nicht mehr allein die Regierungsinstitutionen, sondern zunehmend die Umweltschützer (NGOs bzw. NROs, Nicht-Regierungsorganisationen).

Insgesamt stellt dieser Ansatz einen hilfreichen idealen Rahmen dar, auch wenn einige Aspekte nicht unbedingt so sauber zu trennen sind, wie in der Tabelle 1 dargestellt wird².

² Zumindest wirft die Unterscheidung zwischen tatsächlichen und potentiellen Umweltschäden die Frage auf, wer entscheiden sollte, in welcher Kategorie ein bestimmter Schaden gehört. Aus kommunikationstheoretischen Gesichtspunkten kann eine solche Unterscheidung kaum absolut sein. Auch die Beschränkung des Begriffs 'Risiko' auf potentielle Umweltschäden scheint fragwürdig: Vermutlich sind hier nur 'neue, sehr schwer abschätzbare' Risiken gemeint, während diejenigen ausgeschlossen werden, von denen wir die Eintrittswahrscheinlichkeit und Konsequenzen schon wissen.

**Tabelle 1: Paradigmenwechsel ökologiebezogenen Unternehmerhandelns
(auf Basis von Matten, 1998, Abb. 1, ausgewählt)**

	„GREENING“: umweltorientierte Unternehmensführung	„SUSTAINING“: nachhaltige Unternehmensführung
Genereller Imperativ	„Weniger als“ (d.h., Verminderung von Verbrauch und Emissionen)	„Soviel wie“ (d.h., Begrenzung von Verbrauch u. Emissionen auf (maximal) das nachhaltige Niveau)
Charakter der Umweltbeeinträchtigungen	Tatsächliche Umweltschäden	Potentielle Umweltschäden (Risiken)
Gegenstände öffentlichen Interesses	Emissionen als umweltschädliche Nebenfolgen von Produktionsprozessen bzw. Produktnutzung	Produktionsmethoden und Produkte als umweltschädliche Nebenfolgen eines Lebensstils
Erfolgskriterium	(Öko)effizienz	Suffizienz
Ausrichtung	Shareholder	Stakeholder
Promotoren des Umweltschutzes	Regierungsinstitutionen	Nicht-Regierungsorganisationen (NROs)

Inwiefern stimmt dieser Ansatz mit der Realität überein? Ohne die später berichteten empirischen Ergebnisse vorwegzunehmen, gibt es reichliche Anzeichen dafür, daß wichtige Veränderungen im Bewußtsein von Unternehmen in bestimmten Branchen und Ländern tatsächlich stattgefunden haben.

Hier wird nur ein Beispiel vorgestellt, das allerdings ungewöhnlich deutlich und gut recherchiert ist. Hoffman (1997) hat das sich wandelnde Verhältnis zwischen Unternehmen und der Umwelt anhand des Beispiels der öl- bzw. der chemischen Industrie in den USA analysiert. Er differenziert vier Phasen von „corporate environmentalism“ zwischen 1960-1993, d.h. wie amerikanische Unternehmen auf die Umweltthematik reagiert haben (Schaukasten 1). In der Analyse taucht das Konzept „nachhaltige Entwicklung“ erst am Ende des Zeitraums auf. Nach diesem Punkt sieht Hoffman verschiedene mögliche Entwicklungspfade, auch aber eine Tendenz der Industrie, das Konzept Nachhaltigkeit für sich zu „kolonisieren“³.

Diese geschichtliche Entwicklung stimmt in mehreren Einzelheiten mit der Ideologie der ökologischen Modernisierung sowie mit der Analyse Mattens (1998) überein. Als Beispiel: der Wechsel von traditionellen Interessenskonflikten hin zu erweiterten Akteursnetzen - oder bei Matten (1998) die neue Ausrichtung zu den Stakeholdern statt nur den Shareholdern - wird in Hoffmans vierter Phase genau beschrieben, wo der Auftritt von drei neuen Akteursgruppen (Investoren, Versicherer und Konkurrenten) einen wesentlichen Wandel in der Struktur des organisatorischen Umfelds bedeutet.

³ Zu diesem Thema siehe auch: Welford, 1997.

Schaukasten 1: Entwicklungsphasen in der Umweltpolitik von petrochemischen Unternehmen in den USA (Hoffman, 1997: 12-13, Zusammenfassung)

„Industrial environmentalism“ (Industrieller Umweltschutz) (1960-70)

Die Umwelt wurde für die chemische Industrie und Ölindustrie in den USA in den frühen bis mittleren 60er Jahren ein Thema (Pestizide, Ölkatastrophen, Automobilemissionen). In dieser Phase glaubte die Industrie, die Umweltverschmutzung selber durch technische Mittel bewältigen zu können. Der Staat, von Umweltschützern ganz zu schweigen, sollte dabei keine Rolle spielen. Umweltmanagement war in erster Linie eine Nebenfunktion anderer Aufgaben des Unternehmens.

„Regulatory environmentalism“ (staatlich-kontrollierter Umweltschutz) (1970-82)

Die Gründung der Environmental Protection Agency (EPA) 1970 änderte grundlegend die Situation. Die EPA wurde zum Vermittler zwischen Umweltschützern und Industrie. Für die Industrie war diese Reaktion des Staates übertrieben. Umweltmanagement wurde zum ersten Mal zu einer speziellen Funktion (Abteilung), deren Aufgabe im wesentlichen die Erfüllung gesetzlicher Auflagen war.

„Environmentalism as social responsibility“ (gesellschaftliche Verantwortung) (1982-88)

Unter der konservativen Regierung President Reagans gab es einen „Backlash“ oder Gegenreaktion gegen die Macht der EPA. Gleichzeitig begannen Umweltschützer, mit verstärkter öffentlichen Unterstützung, direkten Druck auf die Unternehmen auszuüben. Daraufhin versuchte die Industrie, ihre „gesellschaftliche Verantwortlichkeit“ zu demonstrieren, durch eine aktivere Umweltpolitik und mehr Kooperation mit dem Staat. Das Umweltmanagement wurde gründlicher durch die Anpassung von Führungsstrukturen und die Diffusion von Verantwortung durch die Organisation.

„Strategic environmentalism“ (Umweltschutz als strategischer Faktor) (1988-93)

In der neuesten Phase erscheinen neue Akteursgruppen - Investoren, Versicherer und Konkurrenten - auf dem Feld, was zu einer Verwischung der Grenzen zwischen Unternehmen und seinem Umfeld führt. Industrie, Staat und Umweltschützer sind jetzt alle ungefähr gleich stark. Die Industrie wird bei der Lösung von Umweltproblemen zunehmend proaktiv; die Lösungen werden aber nicht durch das Unternehmen allein bestimmt, sondern auch durch das erweiterte Umfeld. Der Stellenwert des Umweltmanagements in den Betrieben wächst ständig, und es wird zunehmend in allen Phasen der Produktentwicklung, Herstellung und Verkauf integriert.

Das gerade genannte Konzept des *organisational field* (organisatorischen Umfelds) wird auch in der späteren Analyse eine Rolle spielen. Aus dieser Sicht ist ein Unternehmen kein isolierter bzw. unabhängiger Akteur auf der ökonomischen bzw. umweltpolitischen Bühne, sondern es steht ständig mit seinem *organisatorischen Umfeld* in Wechselwirkung. Das organisatorische Umfeld besteht aus anderen Akteuren, wie Staat, Konkurrenten, Umweltschützer, Kunden usw. Diese beeinflussen das Unternehmen sowohl auf der technischen Ebene – etwa durch Marktbedingungen und Kostenfaktoren (das *technische Umfeld*) – als auch in anderer Weise durch soziale Normen, Konventionen, Industriepraktiken usw. (d.h. *Institutionen* im soziologischen Sinne). Wichtig für eine nachhaltige Entwicklung ist, daß dieser Wandel es im Prinzip ermöglichen könnte, eine breitere Sichtweise der Unternehmensziele anzunehmen, z.B. durch eine längerfristige Zeitperspektive. Wie dies in der aktuellen Realität in Deutschland aussieht, wird noch näher erläutert.

Ist es aber realistisch zu glauben, daß Umweltschutz und Wirtschaft auch für das einzelne Unternehmen keine Gegensätze sein müssen, wie die ökologische Modernisierung auf abstrakter Ebene behauptet? Es gibt zumindest Argumente dafür, daß dies möglich ist. Der einflußreiche amerikanische Wettbewerbstheoretiker Michael Porter vertritt die Position, daß starke

Umweltschutzbestimmungen zwar zusätzliche Kosten für Unternehmen verursachen mögen, daß dies aber eine positive Wirkung auf die Unternehmen haben kann, indem sie mit Innovationen darauf reagieren (Porter und van der Linde, 1995). Diese sogenannte „Innovation offsets“ (Ausgleiche durch Innovationen) könnten z.B. durch die Reduktion von gebührenpflichtigen Abfallmengen oder die Entwicklung neuer, ressourceneffizienter Produkte realisiert werden.

Die Aufgabe dieser Untersuchung ist es zu fragen, erstens, ob ähnliche Entwicklungen, wie sie Hoffman für eine Branche in den USA beschreibt bzw. Matten und Porter theoretisch behandeln, bei der deutschen Industrie stattgefunden haben. Besonders interessant ist hier die Frage, inwieweit ein „Paradigmenwechsel“ hin zu einer nachhaltigen Entwicklung geschieht. Zunächst wird im folgenden Kapitel 3 die Bedeutung der nachhaltigen Entwicklung auf Unternehmensebene detaillierter diskutiert.

3. Kriterien für eine nachhaltige Entwicklung bei Unternehmen

Auf der betriebswirtschaftlichen Ebene gibt es noch keine eindeutige Definition des Nachhaltigkeitsprinzips (Institut der deutschen Wirtschaft, 1996: 46). Immerhin hat es viele Versuche gegeben, einen konkretisierenden Rahmen zur Verfügung zu stellen. Damit eingeschlossen sind bekannte Erklärungen und Verhaltenskodexe sowie andere, eher wissenschaftliche Kriterienlisten für „das nachhaltige Unternehmen“. Die bekanntesten dieser Versuche sowie andere, die wichtige Einsichten mit sich bringen, werden hier diskutiert. In der Zusammenfassung werden dann die Kriterien zur Verwendung in dieser Untersuchung vorgestellt.

3.1 Drei Prinzipien

In der wissenschaftlichen Diskussion der Nachhaltigkeit im wirtschaftlichen Bereich werden drei grundlegende Prinzipien erwähnt (Meffert und Kirchgeorg, 1993; Matten, 1998). Die Mehrheit der konkreten Kriterien, die weiter unten diskutiert werden, können als Konkretisierungen dieser Prinzipien verstanden werden.

- 1) Verantwortungsprinzip: Dieses Kernprinzip bedeutet im wesentlichen die Akzeptanz des Unternehmens, daß seine Aufgabe nicht mehr rein wirtschaftlich ist, sondern auch die aktive Förderung der Nachhaltigkeit beinhaltet; die Kernelemente davon sind die inter- sowie die intragenerativen Gerechtigkeit.
- 2) Kreislaufprinzip: Analog zu natürlichen Ökosystemen sollte der Verbrauch von Energie und Stoffen in der Herstellung als Kreislauf gesehen werden, statt des konventionellen linearen Modells.
- 3) Kooperationsprinzip: Moderne Wirtschaftsprozesse - die typischerweise auf Arbeitsteilung und Spezialisierung basieren - müssen in zunehmendem Maß miteinander koordiniert werden.

Matten (1998) erläutert die Bedeutung dieser Prinzipien für Unternehmen. Erstens muß nach dem *Verantwortungsprinzip* die Firma entscheiden, was sie unter „Nachhaltigkeit“ versteht: starke, schwache oder „Quasi-Nachhaltigkeit“. Die zwei ersten Alternativen führen zu drastischen Veränderungen bzw. zu keiner bedeutsamen Veränderung. Im Endeffekt ist die größte Herausforderung für Unternehmen die „Quasi-Nachhaltigkeit“: Diese bedeutet, daß das Unternehmen selber versu-

chen muß, in Dialog mit anderen Stakeholdern, sich quantifizierte Ziele zu setzen und diese dann selber zu erfüllen. (Es kann hier angemerkt werden, daß dieser Ansatz an sich nur die umweltbezogene Dimension behandelt; die anderen Dimensionen werden später diskutiert).

Da Unternehmen nicht in einem leeren Raum, sondern in einem regulierten Markt ihre Aktivitäten durchführen müssen, liegt der andere Ansatz zur Konkretisierung des Verantwortungsprinzips in der angemessenen Gestaltung der Rahmenbedingungen. Matten (1998) sieht hier zwei Hauptrichtungen: (i) die Beeinflussung der Preise, um ökologische Kosten widerzuspiegeln; und (ii) die zentrale Vorgabe von Verfahren oder Technologien, um einen nachhaltigen Umgang mit Ressourcen zu unterstützen.

Die wichtigsten Werkzeuge zur Operationalisierung der Nachhaltigkeit auf betriebswirtschaftlicher Ebene ergeben sich aus dem *Kreislaufprinzip*. Dieses Prinzip führt zu einer Betonung von Stoffströmen und des gesamten Produktlebenszyklus einschließlich Gebrauch und Verwertung, statt nur der Herstellungsphase, mit dem idealen Ziel der Schließung des Kreislaufs durch die Wiederverwertung der Stoffe (und/ oder Zurückgewinnung eines Teils der Energie) (die Idee der Kreislaufwirtschaft bzw. allgemeiner des „industrial ecology“). Dies bedeutet, daß das Produkt entsprechend entworfen werden muß, um Gebrauch und Verwertung möglichst umweltfreundlich zu gestalten. Darüber hinaus müssen alle Einträge und Ausstöße während des Zyklus bezüglich ihrer Umwelteffekte und ihres Umweltverbrauchs bewertet werden. Dieses neue Aufgabenfeld heißt Stoffstrommanagement. Im Prinzip sollte es sich an den verfügbaren Umweltressourcen (durch Managementregeln für Umweltverbrauch) sowie an den Assimilationskapazitäten der Umwelt (durch sogenannte „critical loads“) orientieren.

Das *Kooperationsprinzip* folgt direkt aus der Umsetzung des Kreislaufprinzips. Um ein erfolgreiches Stoffstrommanagement zu betreiben, ist es notwendig, daß Akteure, die ansonsten Konkurrenten sind, sich abstimmen und gewissermaßen miteinander kooperieren. Paradebeispiel für das Prinzip (sowie für einige der Schwierigkeiten dabei) ist das Duale System Deutschland, welches die Kooperation unzähliger Industrieunternehmen erfordert, um das Sammeln und Recyceln von Verpackungsmaterial zu gewährleisten. Ein branchenspezifisches Beispiel ist das Verwertungssystem für Altautos, das von den deutschen Autoherstellern jetzt betrieben wird.

Im folgenden werden einige schon bestehende Kriterienkataloge für Nachhaltigkeit in Unternehmen vorgestellt.

3.2 Agenda 21

In der 1992 auf der Rio-Konferenz verabschiedeten Agenda 21 werden in Kapitel 30 Programme zur „Stärkung der Rolle der Privatwirtschaft“ („Business and Industry“) in der nachhaltigen Entwicklung behandelt. Allerdings scheint diese Erklärung vergleichsweise vage und schwach, auch wenn sie innovative Elemente enthält. Zwei Programm- bzw. Aufgabenbereiche werden vorgeschlagen: *Förderung einer umweltverträglicheren Produktion* und *Förderung einer verantwortungsbewußten Unternehmerschaft* (**Schaukasten 2**). Der erste Punkt beschäftigt sich mit einigen grundlegenden Elementen des Umweltmanagements: regelmäßige Umweltberichterstattung, Implementierung von Verhaltenskodizes (z.B. ICC-Charta, siehe unten), Kooperation mit Arbeitnehmern. Einige, sehr unverbindliche Anregungen zur Gestaltung der Rahmenbedingungen werden

gemacht. *Förderung einer verantwortungsbewußten Unternehmerschaft* handelt breitere Fragen des Engagements, der ethischen Verantwortung und des Dialogs. Neuer ist die Betonung der Rolle der Innovation und der Versuch, diesem mit ethischen Überlegungen und mit Dialogbereitschaft zu verbinden.

Schaukasten 2: Agenda 21, Kapitel 30

Unternehmen sollten sich an der Implementierung von Aktivitäten zur Agenda 21 beteiligen (30.1) und das Umweltmanagement als eine der höchsten unternehmerischen Prioritäten anerkennen (30.3).

Förderung einer umweltverträglicheren Produktion

Ziele sind eine erhöhte Ressourceneffizienz (z.B. mehr Wiederverwendung bzw. Recycling) und reduzierte Abfallmengen pro Einheit ökonomischer Produktion (30.6)

Aktivitäten für Unternehmen (30.7 ff): jährliche Umweltberichterstattung; Implementierung von Verhaltenskodizes; Kooperation mit Arbeitnehmern und Gewerkschaften; Programme für ein verbessertes Umweltbewußtsein und Produktverantwortung auf allen Ebenen durchführen. Regierungen sollten einen Rahmen zur Förderung einer nachhaltigen Entwicklung aufbauen und zusammen mit akademischen Einrichtungen und der Privatwirtschaft Konzepte zur betriebswirtschaftlichen Internalisierung von Umweltkosten entwickeln.

Förderung einer verantwortungsbewußten Unternehmerschaft

Dies ist der Versuch, die Energien der Unternehmerschaft in die innovative Lösung von Zukunftsproblemen einzubinden, sowie die ethische Verantwortung für die Umwelt zu stärken. Ziele sind die Förderung des „verantwortungsvollen unternehmerischen Handelns“ im Umgang mit Ressourcen und die Erhöhung der Zahl der Unternehmer bzw. der Betriebe, die eine nachhaltig ausgerichtete Unternehmenspolitik folgen (30.18).

Bei der Umsetzung sollten Regierungen die Einrichtung nachhaltig geführter Unternehmen, die Einrichtung von Risikokapitalfonds für Nachhaltigkeitsvorhaben und die Ausbildung in den Umweltaspekten der Unternehmensführung unterstützen (30.19 ff). Großunternehmen sollten eine weltweite nachhaltigkeitsorientierte Unternehmenspolitik erarbeiten und den Aufbau von Partnerschaften mit kleineren Unternehmen zum Erfahrungsaustausch überlegen. Die Privatwirtschaft sollte nationale Räte für nachhaltige Entwicklung gründen (30.24) und mehr Forschung und Entwicklung in umweltfreundlichen Technologien betreiben. Die Gewährleistung eines verantwortungsvollen und ethisch vertretbaren Produkt- und Verfahrensmanagements wird gefordert (30.26).

Agenda 21 (1992) (deutsche Übersetzung), vom Autor zusammengefaßt.

3.3 World Business Council for Sustainable Development, WBCSD

Für den WBCSD - eine Koalition von 125 der größten Unternehmen weltweit - besteht Nachhaltigkeit im Prinzip aus den klassischen drei Säulen, aber die praktische Betonung liegt auf dem Umweltschutz sowie auf der ökonomischen Wettbewerbsfähigkeit.

Das zentrale Konzept des WBCSD zur Konkretisierung der nachhaltigen Entwicklung auf Unternehmensebene ist die sogenannte *Ökoeffizienz (Eco-efficiency)* (WBCSD, 1999a). Dieses Konzept fordert die Maximierung des Werts (Utility) pro Einheit von „Umweltverbrauch“. Die Umsetzung beinhaltet zwei Arten von Zielen: die Verminderung der Material- und Energieintensität von Produkten (bzw. Dienstleistungen) sowie die Reduzierung des Schadstoffausstoßes und den Ausbau einer Kreislaufwirtschaft (geschlossene Stoffströme) z.B. durch Erhöhung der Recyclingfähigkeit von Produkten sowie den maximalen Einsatz wiederverwendeter Materialien. Dabei sollten die Produkt-

preise „wettbewerbsfähig“ bleiben. Auf der anderen Seite sollten die Umwelteffekte progressiv gesenkt werden, bis sie mit den Tragekapazitäten des Globus vertretbar sind.

Die Bedeutung dieses Konzepts wurde in verschiedenen Anwendungsbereichen schon detailliert durchbuchstabiert, Indikatoren wurden ausgewählt usw., und der Begriff hat einen relativ hohen Bekanntheitsgrad sowie Akzeptanz erreicht. Allerdings ist zu betonen, daß dieses Konzept einen sehr unternehmerfreundlichen Ansatz darstellt. Trotz der Zielsetzung einer progressiven Verbesserung verlangt das Konzept weder notwendigerweise eine *absolute* Betrachtung von Umweltansprüchen noch von Umwelteffekten. Seine Funktion als Leitbild sollte daher eher als beschränkt eingestuft werden; sein Erfolg liegt eher in seiner Nützlichkeit als Werkzeug.

Die soziale Komponente der Nachhaltigkeit wird vom WBCSD in einer anderen Sparte unter dem Begriff „Corporate Social Responsibility“ behandelt. Dies deckt u.a. Menschenrechte, Arbeitnehmerrechte, Partizipation, Beziehungen zu Lieferanten und Monitoring ab. Da die unternehmerische Verantwortung gegenüber der Umwelt auch hier erwähnt wird, könnte dieser Begriff eventuell in der Zukunft eine integrative Funktion gewinnen. Allerdings ist das Engagement des WBCSD in diesem Feld noch jung. Ein „Stakeholder Dialogue“ wurde im September 1998 durchgeführt, und ein „First Report“ wurde März 1999 veröffentlicht (WBCSD, 1999b).

3.4 International Chamber of Commerce, ICC

Die Internationale Handelskammer ICC - der Vertreter der Handelskammern der Länder auf internationaler Ebene - hat in ihrer „Charta für eine langfristig tragfähige Entwicklung“ eine Liste von Grundsätzen für Nachhaltigkeit vorgestellt (ICC, 1990).

Wie in den meisten anderen Fällen geht es hier primär um die Integration der Umwelt in die Unternehmensstrategie; die soziale Dimension wird nicht direkt angesprochen. Erster Grundsatz der Charta ist, daß ein umweltorientiertes Management als „eines der vorrangigen Ziele“ der Unternehmenspolitik anzuerkennen sei. Es gelte, diese Politik in die Unternehmensführung konkret zu integrieren und die Leistungen kontinuierlich zu verbessern. Es sollten nicht nur bei den Aktivitäten des Unternehmens der sparsame Umgang mit Ressourcen sowie die Minimierung von Umwelteffekten angestrebt werden, sondern es sollte auch auf die Umweltfreundlichkeit der Produkte geachtet werden. Technologietransfer, Beteiligung an „gemeinsamen Anstrengungen“, die Umwelt zu schützen, Offenheit bzw. Dialog mit Kunden, Zulieferern und Arbeitnehmern werden gefordert. Als generelles Prinzip wird die Vorsorge gegenüber möglichen Umweltschäden empfohlen. Wie anderswo wird auch hier betont, daß das Unternehmen die Einhaltung interner sowie gesetzlicher Umweltstandards und -vorschriften überprüfen muß.

Insgesamt deckt die ICC-Liste in ausgewogener Weise den traditionellen Umweltschutz ab, geht aber auch etwas weiter in der Betonung der Integration in die Unternehmensziele, der Berücksichtigung der Produkteigenschaften sowie der Kooperation und des Dialogs mit anderen Stakeholdern.

3.5 Institut für ökologische Wirtschaftsforschung, IÖW, Berlin

Das Institut für ökologische Wirtschaftsforschung, IÖW präsentiert eine relativ klare, positive Kriterienliste, die sich mit folgenden Themen beschäftigt: dem Umweltschutz während des ganzen Produktlebens, der Kommunikation mit anderen Akteuren und Regeln, die mit der Einhaltung von sozialen und umweltbezogenen Vorschriften und der weltweiten Konsistenz von Standards innerhalb eines Unternehmens zu tun haben. Die Umweltstandards sollten sich an die Umweltqualität orientieren und überprüfbar sein, d.h. explizit bzw. quantifiziert. Im Gegensatz zu den anderen bisherigen Listen werden hier soziale Standards explizit erwähnt. Allerdings scheint vor allem das Kooperationsprinzip etwas zu kurz zu kommen; auch der Kreislaufgedanke wird nicht detailliert erläutert.

Schaukasten 3:

Prinzipien und Kriterien für das nachhaltige Unternehmen (IÖW, 1996):

Sechs Prinzipien für das nachhaltige Unternehmen:

- Vorsichtsprinzip
- Vermeidungsprinzip
- Leistungsprinzip
- Optimierungsprinzip
- Konformitätsprinzip
- Verantwortungsprinzip

Das IÖW folgert aus den Prinzipien zehn spezifische **Kriterien** für ein nachhaltiges Unternehmen (hier abgekürzt):

1. Berücksichtigung des gesamten Produktlebenszyklus
2. Öko-effiziente Produkte
3. Vermeidung von Umweltbelastungen am Standort
4. Öko-effiziente Transporte
5. Offene Umweltkommunikation
6. Gleiche Umweltstandards weltweit
7. Einhaltung von Sozialstandards
8. Orientierung an Umweltqualitätszielen und -handlungszielen
9. Einhaltung gesetzlicher Vorschriften
10. Überprüfbare Umweltziele und -programme

3.6 Nachhaltige Unternehmensstrategie

Zwei Analytiker der Unternehmensstrategie aus Großbritannien, Crosbie und Knight, haben 1995 eine weitere Liste von Kriterien für *Sustainable Business Strategy* in ihrem gleichnamigen Buch veröffentlicht (Crosbie und Knight, 1995, S. 25-26). Obwohl diese Liste in der Intention mit der Liste der IÖW ähnlich ist, werden hier vor allem finanzielle und strategische (planerische) Aspekte betont. Am wichtigsten ist, daß die Nachhaltigkeitsbemühungen in die Finanzierung und konkrete Planung des Unternehmens integriert werden sollen, angefangen mit der Abschätzung der „wahren“ Umweltkosten des Unternehmens, gefolgt von Schritten zur allmählichen Internalisierung dieser Kosten. Darüber hinaus sollte eine Planung zu geschlossenen Kreisläufen und zur „Dematerialisierung“ stattfinden. Ein nachhaltiges Unternehmen wird auch versuchen, langfristig zu investieren. Dazu

sollte das Unternehmen möglichst viele finanzielle Unabhängigkeit anstreben, d.h. Kapital möglichst selbst aufbauen oder mit solchen Investoren arbeiten, die langfristige Ziele verfolgen.

3.7 Grundlagen für diese Untersuchung

In diesem Abschnitt werden die Elementen aus den verschiedenen Kriterienlisten, die für den Zweck dieser Untersuchung am sinnvollsten erscheinen, in einen Rahmen zusammengefügt. Dieser Rahmen soll als Grundlage für die Auswertung deutscher Unternehmen in diesem Bericht dienen. Darauf aufbauend wird ein detaillierter Fragenkatalog am Ende des Abschnitts vorgestellt. Allerdings wird nicht nach einfachen, absoluten Maßstäben gesucht – das wäre verfrüht, wenn überhaupt möglich – sondern nach Orientierungshilfen. Diese Untersuchung sollte nicht in erster Linie einzelne Unternehmen beurteilen, sondern aufzeigen, wie weit die Wirtschaft gekommen ist, und welche Ansätze dabei vielversprechend sind.

Wie schon oben erwähnt, befaßt sich diese Untersuchung sowohl mit den ökonomischen und sozialen Dimensionen der Nachhaltigkeit, als auch mit deren ökologischen Dimension. Kriterien werden also gesucht, welche die Bedeutung von Nachhaltigkeit für Unternehmen in den jeweils verschiedenen Dimensionen möglichst konkretisieren. Zudem sollte herausgefunden werden, wie die einzelnen Dimensionen miteinander integriert, verknüpft oder verzahnt werden.

Zwei Prinzipien, die anfangs vorgestellt wurden – das *Verantwortungs-* und das *Kooperationsprinzip* – scheinen von ganz allgemeiner Bedeutung zu sein, da sie auf jede Dimension anwendbar sind. Das heißt, ein Unternehmen soll erstens seine Verantwortung für Umwelt, Wirtschaft und Soziales anerkennen; und zweitens soll es mit anderen Akteuren kooperieren, um dies umzusetzen. Diese Kriterien unterliegen vieles, was unten angesprochen wird. Das dritte Prinzip, das *Kreislaufprinzip*, zielt etwas enger auf die ökologische Dimension; hier müssen weitere Kriterien herangezogen werden, die auf die praktische Umsetzung der Nachhaltigkeit in den zwei anderen Dimensionen angewendet werden können.

Die Kriterien werden nach folgendem Schema diskutiert:

- Motive für die Beschäftigung mit Nachhaltigkeit
- Verständnis bzw. Definition der Nachhaltigkeit
- Allgemeinen Zielsetzung (Strategien), Prioritätensetzung, Umgang mit Zielkonflikten (Entscheidungsfindung)
- Spezifische Ziele und Maßnahmen (interne und produktbezogene)
- Kooperation: mit Mitarbeitern, mit externen Akteuren
- Ansichten der Rahmenbedingungen

Motive und Gründe

Um die Hintergründe zu den einzelnen Aktivitäten zu verstehen, ist es wichtig herauszufinden, welche Faktoren die Beschäftigung eines Unternehmens mit der nachhaltigen Entwicklung fördern: Welche *Gründe, Motive und Impulse* haben das Unternehmen dazu bewegt, sich mit der nachhaltigen Entwicklung auseinanderzusetzen? Anders ausgedrückt: *Warum* will das Unternehmen seine Verantwortung in diesem Bereich anerkennen?

Verständnis der Nachhaltigkeit

Es geht im nächsten Punkt darum, wie das Unternehmen diese Verantwortung gegenüber der Umwelt und sozialen Angelegenheiten definiert: *Wie wird nachhaltige Entwicklung vom Unternehmen verstanden?* Wird in den Selbstdarstellungen des Unternehmens zu diesem Thema ein 1-, 2- oder 3-Säulen-Modell erwähnt? Wie „stark“ werden die Anforderungen der Nachhaltigkeit ausgelegt?

Ziel- und Prioritätensetzung der Unternehmenspolitik

Die nächste Ebene ist die, der unternehmenspolitischen Zielsetzung. Hier ist relevant, ob und wie die Nachhaltigkeitsziele des Unternehmens *festgelegt werden*, und *welche Priorität* sie besitzen. Gibt es Pläne, Umweltkosten abzuschätzen und zu internalisieren? Gibt es das Ziel, möglichst langfristig zu investieren? Welche Ziele gibt es bezüglich der sozialen Dimension? Letztlich und sehr wichtig, *wie werden Zielkonflikte angesehen und behandelt?*

Einige Konzepte, die bei der Bewertung der Verantwortung des Unternehmens als Orientierung herangezogen werden können, sind die „Umweltbewußte Unternehmerschaft“ der Agenda 21 – z.B. Aktivitäten zur Stärkung des Umwelt- bzw. Nachhaltigkeitsbewußtseins in Industrie und Handel – sowie „Corporate Social Responsibility“, wie sie u.a. vom WBCSD gefordert wird.

Spezifische Zielsetzung und praktische Maßnahmen

Nach der Diskussion der Ziele des Unternehmens kommen wir zu der Frage der Umsetzung dieser Ziele. Für die ökologische Dimension der Nachhaltigkeit ist das *Kreislaufprinzip* ausschlaggebend. Was dies in der Praxis bedeutet, kann anhand verschiedener Kriterienlisten gedeutet werden. Zunächst ist ein Umweltinformationssystem als Teil eines *Umweltmanagementsystems* notwendig. Hier kann gefragt werden, ob und wie dieses System schon zertifiziert wurde - wobei Zertifizierung nicht unbedingt der einzige Weg ist, um Qualität zu versichern.

Es sollten möglichst *quantifizierte Ziele* zur Emissionsreduktionen, Substitution nicht-erneuerbarer durch erneuerbare Ressourcen, Ressourceneffizienz und Energieeffizienz aufgestellt werden. Die Frage, woran sich diese Ziele orientieren - z.B. an gesetzlichen Bestimmungen, der Öko-Effizienz oder (soweit definierbar) absoluten ökologischen Limits - wird wahrscheinlich ein Punkt sein, wo sich die Unternehmen voneinander unterscheiden. Der Umweltschutz sollte möglichst *integriert* sein, d.h. der Umweltgedanke sollte zunehmend in die Produktionstechnik sowie in das Produktdesign integriert und weiter in andere Funktionen des Unternehmens eingebunden werden, z.B. Beschaffung, Absatz und Finanzierung.

Kritisch ist, daß versucht wird, den *gesamten Produktlebenszyklus* zu betrachten, insbesondere in den Branchen, wo das Produkt umweltproblematischer ist als die Herstellung selbst (z.B. Autos). Dazu sind Stoffstromanalysen, zumindest einfacher Art, notwendig. Die Analysen der Nutzungs- und Entsorgungsphasen sollten, wenn notwendig, zu entsprechenden Maßnahmen wie z.B. Altprodukt-rücknahme und getrennte Entsorgung führen, und sie sollten zum Produktdesign rückgekoppelt werden.

Für die soziale Dimension gibt es in den oben genannten Listen sehr wenig Orientierung. Nach dem Begriff der Corporate Social Responsibility (WBCSD) sind die Bereiche Menschenrechte, Arbeitnehmerrechte, Partizipation, Beziehungen zu Lieferanten und Monitoring relevant. Allerdings sind einige dieser Punkte in Deutschland maßgeblich gesetzlich bestimmt, so daß eine Unterscheidung zwischen den ‚nachhaltigen‘ und den ‚nicht-nachhaltigen‘ Unternehmen schwierig wird. Spezifischer fordert z.B. das IÖW die Einhaltung von Sozialstandards und die gleichen unternehmensinternen Sozialstandards weltweit. Weitere Aspekte, die oft in diesem Zusammenhang in der Literatur (aber nicht in den oben genannten Listen) erwähnt werden, sind: die Lehrstellenpolitik des Unternehmens, Flexibilität der Arbeitszeitgestaltung, die ‚Familienfreundlichkeit‘ des Unternehmens, Gleichstellung der Geschlechter (in der Regel als Frauenförderung), und vielleicht die Bereitstellung umweltfreundlicher Verkehrsmittel. Dazu sollte ein angemessenes Monitoringsystem für die sozialen Aspekte des Unternehmens eingerichtet werden.

Die wirtschaftliche Dimension der nachhaltigen Entwicklung ist am schwierigsten auf Unternehmensebene zu interpretieren, wenn sie mit dem wirtschaftlichen Überleben des Unternehmens nicht einfach identisch ist. Es könnte vermutet werden, daß ein nachhaltigeres Unternehmen *langfristige Strategien* anlegt und ein ausgewogenes, durchdachtes Risikomanagement praktiziert. Eine Strategie der langfristige Investition (und Investoren entsprechend zu suchen bzw. zumindest für nicht-AGs, möglichst viele finanzielle Unabhängigkeit zu bewahren), könnte auch ein Weg der nachhaltigen Entwicklung sein. Weitere Möglichkeiten werden im empirischen Teil gesucht.

Um nicht nur bei der bisherigen Lage zu bleiben, sondern auch etwas über künftige Möglichkeiten sagen zu können, wird nach den Abschätzungen der Unternehmen selbst zu den künftigen Perspektive und Chancen einer Nachhaltigkeitspolitik gefragt, sowie nach dem Verhältnis zwischen nachhaltiger Entwicklung und Innovation.

Kooperation

Kooperation bedeutet die Zusammenarbeit auf verschiedene Weise mit Mitarbeitern, Kunden, Anteilseignern, Lieferanten, Behörden und anderen Unternehmen. Diese Zusammenarbeit kann mehrere Ziele haben.

Erstens gibt es die *Training bzw. Sensibilisierung* von Mitarbeitern, Kunden und vielleicht Zulieferern in bezug auf den Umweltschutz und nachhaltige Entwicklung: hier fließt die Information im Prinzip hauptsächlich vom Unternehmen hin zu den Partnern.

Zweitens gibt es einen offenen, sich entwickelnden *Dialog* mit Gewerkschaften, Lieferanten, Kunden, Nachbarn, NROs (Verbraucherorganisationen, Umweltinitiativen) und allen, die sonst Interesse an die Unternehmensaktivitäten haben, um Informationen, Anliegen und Sichtweisen auszutauschen und mögliche Lösungs- oder Verbesserungswege für Probleme aufzuzeigen.

Schließlich gibt es die *Kooperation mit anderen Unternehmen oder mit den Behörden*, um Aspekte der Nachhaltigkeit zu gewährleisten, die weder vom Markt noch von der konventionellen behördlichen Regulierung abzudecken sind. Das heißt vor allem, die Schließung von Kreisläufen für Produkte zu erreichen sowie, wenn möglich, die sinnvolle Verwendung von Nebenprodukten.

Es wird nach den konkreten Aktivitäten des Unternehmens in jedem dieser Bereiche gefragt werden. Die Relevanz der verschiedenen Kooperationsarten wird von Branche zu Branche und zwischen Firmen (z.B. nach Größe) unterschiedlich sein.

Rahmenbedingungen

Letztlich wenden wir uns wieder den Ansichten der Unternehmen von der „Außenwelt“. Was sagen die Unternehmen (und vor allem ihre Verbände) über die *Rahmenbedingungen*? Wo sehen sie *Hemmnisse und Defizite*? Welche *Präferenzen* haben sie bezüglich der Gestaltung der Rahmenbedingungen? (Preisbeeinflussung durch die Steuerpolitik, Öko-Kennzeichnung, technische Vorschriften usw.). Diese Information zeigt, wo die Unternehmen die Grenzen ihrer Verantwortung sehen, und gibt Aufschluß darüber, welche übergeordnete Politik aus ihrer Sicht nachhaltige Entwicklung fördern würde.

Zusammenfassung

Hier werden die oben diskutierten Kriterien zusammen in eine Liste gefaßt, die erst die grundsätzlichen Aspekte (Definitionen usw.) und dann die praktischen, angewandten Aspekte behandelt. Es sollte klar gestellt werden, daß es sich hier nicht um einen endgültigen Maßstab für eine nachhaltige Entwicklung in Unternehmen. Folgende Merkmale sind lediglich mögliche „Benchmarks“, d.h. Standards, die erstrebenswert erscheinen und eine Orientierung bieten. Die erste Gruppe von Kriterien werden von den meisten der oben vorgestellten Ansätzen getragen (vgl. z.B. Matten, 1998):

- Das Unternehmen sieht „Win-win“-Lösungen zwischen der Ökologie und der Ökonomie als prinzipiell möglich an.
- Das Unternehmen zieht flexiblere Regulierungsinstrumente vor.
- Das Unternehmen hat ein Umweltmanagementsystem und quantifizierte Umweltziele; diese Ziele sollten möglichst mit ökologischen Managementregeln im Einklang sein bzw. in diese Richtung zielen.
- Es gibt Maßnahmen, den ganzen Produktlebenszyklus in ökologischer Hinsicht zu berücksichtigen: Design, Herstellung, Nutzung und Verwertung/ Recyceln.
- Das Unternehmen versucht, Mitarbeiter, Kunden usw. für ökologische Aspekte zu sensibilisieren bzw. zu trainieren.
- Ein Dialog über ökologische und andere Ziele des Unternehmens wird zunehmend mit „neuen“ Stakeholders geführt (auf der Makroebene bilden sich neue Konstellationen, die nicht den konventionellen Konfliktlinien, wie etwa Industrie vs. Naturschützer, entsprechen)
- Es gibt freiwillige Kooperationen mit anderen Unternehmen, um Kreisläufe effektiver schließen zu können.

Folgende Merkmale eines nachhaltigen Unternehmens werden in dieser Untersuchung zusätzlich postuliert, wobei diese Merkmale eher „idealer“ bzw. spekulativer Natur sind. Es gilt in diesem Projekt, die praktische Relevanz dieser zusätzlichen Merkmale zu prüfen:

- Ein Drei-Säulen-Modell wird angewandt.
- Das Unternehmen setzt Maßnahmen zur sozialen Nachhaltigkeit um, z.B. Arbeiterschutz, Ausbildungspolitik, Familienfreundlichkeit.

- Das Unternehmen setzt Maßnahmen zur betriebswirtschaftlichen Nachhaltigkeit um, z.B. langfristige Orientierung.
- Es gibt Mechanismen, die drei Dimensionen in vergleichbarer Weise zu erfassen und aufeinander abzustimmen.

Zusätzlich zu diesen Punkten möchten wir etwas über den *Prozeß* der nachhaltigen Entwicklung in Unternehmen verstehen. Daher werden die Motive für eine Beschäftigung mit dem Thema sowie Hemmnisse für die Umsetzung des Leitbildes untersucht.

Um die hier diskutierten Aspekte zu untersuchen werden den Unternehmen die in Schaukasten 4 aufgelisteten Fragen gestellt. Dieser Fragenkatalog wird in Kapitel 6 auf die Unternehmen angewendet. Bei der Untersuchung der Industrie- und Fachverbände (Kapitel 5) wird eine „schlanke“ Version des Fragenkatalogs mit einer vereinfachten Struktur verwendet, die auf die Rolle der Verbände angepaßt ist.

Schaukasten 4:
Fragenkatalog für die Unternehmen

1. Welche Einflüsse führen dazu, daß ein Unternehmen sich mit Nachhaltigkeit auseinandersetzt?
2. Welches Konzept von „nachhaltiger Entwicklung“ hat das Unternehmen? Welche Dimensionen des Konzepts werden vertreten bzw. betont?
3. Wie ist das Verhältnis zwischen den Zielen (Dimensionen)?
4. Welche Ziele und Strategien sowie Programme, Maßnahmen und Instrumente zur (a) betriebsinternen Nachhaltigkeit und (b) produktorientierten und externen Nachhaltigkeit (z.B. produktorientierter Umweltschutz, Unterstützung externer sozialen Initiativen) werden verfolgt bzw. ergriffen?
5. Welche Hemmnisse, Realisierungsprobleme und Rahmenbedingungen bestehen? Welche Forderungen an die ordnungspolitischen Rahmenbedingungen werden gestellt?

4. Methode

Um die Lage in der deutschen Wirtschaft zu untersuchen, wird zum einen auf die umfangreiche Literatur zu diesem Punkt zurückgegriffen. Um ein aktuelles Bild zu bekommen und bestimmten eigenen Fragestellungen nachzugehen, werden ausgewählte Unternehmen und Branchen auch direkt untersucht. Dieses Projekt kann keine erschöpfende Analyse leisten, die Auswahl wichtiger Beispiele zusammen mit der Literaturrecherche kann aber ein sinnvolles Bild ermöglichen. Allerdings sollte darauf hingewiesen werden, daß sich die hier herangezogenen Daten - auch von den zwei zitierten Umfragen - letztendlich auf Aussagen und Informationen der Unternehmen selber basieren.

4.1 Literaturrecherche

1. Die ausgewählte Literatur über die Umsetzung von Umweltmanagement bzw. einer nachhaltigen Entwicklung in der Wirtschaft stammt hauptsächlich von Behörden, Unternehmensverbänden, Forschungsinstituten und Gremien wie Enquete-Kommissionen des Deutschen Bundestages. Darüber hinaus wurden Umweltberichte von ausgewählten Großunternehmen angefordert (Auswahlkriterien: Umweltrelevanz, Hinweise auf innovative Ansätze, Bedeutung der Branche für Nachhaltigkeit).

Eine spezifische Quelle sind die Stellungnahmen von Unternehmen anlässlich der öffentlichen Anhörungen zu „Nachhaltigkeitskonzepten in der Wirtschaft“ der Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt“ in April 1996. Diese Stellungnahmen wurden nach einem Fragenkatalog der Enquete-Kommission strukturiert. Obwohl diese Antworten wertvoll sind, ist die Stichprobe nicht unbedingt repräsentativ: Sie besteht hauptsächlich aus „Vorreiter“-Unternehmen verschiedener Größen und aus verschiedenen Branchen der Produktherstellung bzw. aus dem Einzelhandel.

2. Die Literatur wurde nach den oben beschriebenen Gesichtspunkten ausgewertet.

3. Die Ergebnisse wurden mit den Ergebnissen der Umfrage kombiniert und dadurch ergänzt.

4.2 Umfrage

Diese Umfrage wird im weiteren Text die „MUT-Umfrage“ genannt (da sie von der Programmgruppe Mensch, Umwelt, Technik (MUT) des Forschungszentrum Jülichs durchgeführt wurde).

1. Ein Fragebogen wurde auf Basis der im Kapitel 3 diskutierten Punkte entwickelt (siehe Anhang). Dabei wurde der Fragebogen, der von der Enquete-Kommission in der Anhörung vom April 1996 angewendet wurde, mitberücksichtigt. Der hier benutzte Fragebogen unterschied sich von letzterem, indem er (i) betonter ein „Drei-Säulen-Modell“ anwendet und (ii) ein Multiple-Choice-Format benutzt.

2. Ansprechpartner bei relevanten Großunternehmen wurden anhand des Umweltberichts des Unternehmens bzw. anderer Kontakte ausgewählt. Ihre Bereitschaft, an der Umfrage teilzunehmen, wurde telefonisch oder schriftlich gesichert.

3. Der Fragebogen wurde an diese Ansprechpartner in vier Großunternehmen im November und Dezember 1998 geschickt. Davon lieferten drei (Allianz, Bayer, Deutsche Telekom) vollständige Antworten und der andere (Mannesmann) schickte Informationsmaterialien. In zwei weiteren Fällen wurde der Fragebogen als Leitfaden für telefonische Interviews benutzt (Volkswagen, Stadtparkasse München).

4. Die Antworten wurden im nächsten Schritt qualitativ analysiert.

5. Die Analysen wurden mit den Ergebnissen anderer Untersuchungen zusammengeführt und diskutiert (siehe nächstes Kapitel).

Tabelle 2a: Stichprobe der Verbände, mit Informationsquellen

Verband	Kurzname	Informationsquelle
Bundesverband der Deutschen Industrie e.V.	BDI	Newsletter <i>Position</i> 1-7, 1997-99, Website www.bdi.de
Verband der Chemischen Industrie e.V.	VCI	Broschüre <i>Sustainable Development</i> (1998), Website www.vci.de
Verein für Umweltmanagement in Banken, Sparkassen und Versicherungen e.V.	VfU	Broschüre <i>Time to Act</i> (1998), Artikel: BMU (1998c), Online - Artikel: BMU (1998d), Website www.vfu.de
Bundesdeutscher Arbeitskreis für umweltbewußtes Management e.V.	B.A.U.M.	Telefonat und Brief von P. Krabbe (B.A.U.M. Hamburg), <i>B.A.U.M.-aktuell</i> (versch. Ausgaben), Jahrbuch 1997/98.

Tabelle 2b: Stichprobe der Unternehmen, mit Informationsquellen

Unternehmen	Kurzname	Informationsquelle
Umfrage (Nov.-Dez. 1998)		
Allianz Versicherungs-AG	Allianz	Fragebogen, Umweltbericht
Bayer AG	Bayer	Fragebogen
Deutsche Telekom AG	Telekom	Fragebogen, Umweltimagebroschüre
Deutsche Sparkassen (Beispiel: Stadtparkasse München)	Die Sparkassen	Telefonisches Interview, Umweltbericht
Mannesmann AG	Mannesmann	Unternehmensliteratur, Umweltbericht, Stellungnahme (Enquete-Kommission)
SAP AG	SAP	(keine Angaben)
Volkswagen AG	VW	Telefonisches Interview, Umweltbericht
Enquete-Kommission Anhörung (April 1996)		
AEG Elektrogeräte AG	AEG	Stellungnahme
BASF Schwarzheide	BASF Schwarzheide	Stellungnahme, Umweltbericht BASF-Gruppe
Günther & Co.	Günther & Co.	Stellungnahme
Lurgi AG	Lurgi	Stellungnahme
Max Schön GmbH & Co.	Max Schön	Stellungnahme

Neumarkter Lammsbräu	Neumarkter Lammsbräu	Stellungnahme
Rank Xerox GmbH	Rank Xerox	Stellungnahme
Stahlwerke Bremen GmbH	Stahlwerke Bremen	Stellungnahme
Tengelmann AG	Tengelmann	Stellungnahme, Umweltbericht Quack+Fischer GmbH
Andere Unternehmen		
Royal Dutch/ Shell Group (Shell International Ltd.)	Shell	Sonderbericht des Unternehmens (Shell International Ltd., 1998)

5. Positionen und Aktivitäten der Verbände

Hier werden vier wichtige Wirtschaftsverbände nach ihrer Position und ihren Aktivitäten zu einer nachhaltigen Entwicklung untersucht. Zwei der Verbände wurden aufgrund ihrer wirtschaftlichen (und ökologischen) Relevanz gewählt (BDI, VCI); die anderen zwei (VfU, B.A.U.M.), weil sie sich speziell mit der Förderung des betrieblichen Umweltschutzes befassen.

Drei Fragen leiten die jeweiligen Auswertungen (diese Fragen stellen eine reduzierte Version des Fragenkatalogs für Unternehmen dar, der in Kapitel 3 eingeführt wurde): Wie versteht der Verband nachhaltige Entwicklung? Welche Maßnahmen ergreift der Verband bzw. welche Maßnahmen versucht er, unter seinen Mitgliedern zu fördern? Was erwartet der Verband von anderen Akteuren?

5.1 Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI)

Der Bundesverband der deutschen Industrie (BDI) ist der Spitzenverband der deutschen Industrie, der die Interessen von 34 Branchenverbänden auf politischer Ebene vertritt. Als solches beschäftigt sich der Verband hauptsächlich mit der politischen Vertretung und der Meinungsbildung (Lobbying). Die vertretenen Branchen beschäftigen insgesamt rund 11 Mio. Mitarbeiter und erwirtschaften ein Drittel der Bruttowertschöpfung Deutschlands.

Die Stellung des BDI bzw. der Industrie gegenüber der nachhaltigen Entwicklung wird vor allem in einer Zeitschriftenreihe *Position: Wege zum Wandel* dargestellt, in der bislang sieben Ausgaben seit Februar 1997 erschienen sind (BDI, 1997a usw.). Inzwischen werden diese im Zusammenhang mit der Beteiligung des BDI an der EXPO 2000 präsentiert (z.B. im Internet⁴). Hier werden die ersten vier Hefte herangezogen, in denen die Grundgedanken der deutschen Industrie zum Thema deutlich werden, z.B. im Beitrag des BDI-Präsidenten H.-O. Henkel und im „Credo“ des BDI bezüglich der nachhaltigen Entwicklung (Heft 1, BDI 1997a). Obwohl es sich hier z.T. um eigenständige Beiträge handelt, kann eine starke Linie des BDI in den Heften durchaus rekonstruiert werden. Diese Linie hat viele Ähnlichkeiten mit der Position des Verbandes der chemischen Industrie, der auch BDI-Mitglied ist (siehe weiter unten), es gibt aber auch Unterschiede.

⁴ Siehe: www.expo2000-bg.de

Der BDI sieht nachhaltige Entwicklung explizit als dreidimensional: „Sustainable Development – nachhaltige Entwicklung – ist eine dreifache Vision“ (H.-O.Henkel, BDI 1997a: 3-4); oder, wie Becker dies formuliert: „...die drei Faktoren Ökonomie, Ökologie und soziale Entwicklung (dürfen) nie für sich alleine gesehen werden... Bei der Suche nach nachhaltigen Lösungen müssen alle drei Dimensionen berücksichtigt werden“ (BDI 1997a: 4-6).

Nicht als schon definiertes Ziel, sondern als „Suchanweisung“ für die Gesellschaft und jeden einzelnen Akteur wird nachhaltige Entwicklung verstanden (Henkel, ebd.). Im „Credo“ wird er als „fortwährender“ und „innovativer“ Prozeß beschrieben (BDI 1997a: 12), oder von Becker (ebd.) als „Gestaltungsidee“. Die deutsche Industrie bekenne sich zu diesem Prozeß, weil sie als „Träger technischer Innovation, als wichtiger Arbeitgeber und Kernbereich der deutschen Volkswirtschaft in der Pflicht (stehe)“ (Henkel, ebd.).

Nach dem Verständnis der Industrie bedeutet eine nachhaltige Entwicklung, den nachfolgenden Generationen nicht nur eine intakte Umwelt, sondern auch eine moderne Infrastruktur und ein funktionierendes Wirtschaftssystem zu überlassen (Grohe, BDI 1997b: Editorial). Diese Ziele sind aber nicht durch Einschränkung, d.h. durch einen Suffizienz-Ansatz zu erreichen. Grohe (der Vorsitzende des BDI-Umweltausschusses) argumentiert gegen einen solchen Ansatz zum einen auf Basis seines Wissens als Ingenieur zum Thema Energie- und Stoffströme; zum anderen sei eine Strategie der Suffizienz für ihn „als Staatsbürger...eine Kapitulation“, unter anderem gerade weil wir den nächsten Generationen „ein vernünftiges Leben“ ermöglichen müssen (BDI 1997a: 7). In ähnlicher Weise argumentiert z.B. der Verband der Automobilindustrie gegen eine einschneidende Begrenzung des motorisierten Straßenverkehrs (Zimmermeyer, BDI 1997c: 7).

Aus diesen Einwänden wird allerdings nicht gefolgert, daß wir einfach „so weiter“ machen sollen; im Gegenteil: „Innovationen“ werden ständig gefordert. Der Innovationsbedarf bestehe auf drei Feldern (Becker, ebd.):

- das Schaffen von Wohlstand durch effizientes Wirtschaften
- die Erhöhung der Funktionsfähigkeit der gesellschaftlichen Institutionen
- der Schutz der Umwelt.

Um solche Innovationen zu fördern, müßten die dezentrale Problemlösung gestärkt (Becker, ebd.), die Kreativität der Mitarbeiter gefördert und letztere angemessener ausgebildet werden (Haß, BDI 1997a: 10-11). Ausbildung in und außerhalb der Unternehmen ist ein wichtiges Thema für die Industrie; es wird oft in diesen Heften für eine flexiblere Bildungspolitik plädiert, die z.B. das „lebenslange Lernen“ unterstützt und dadurch für die Arbeitswelt nützlicher ist (Becker, ebd.).

Als weiterer Weg der Innovation bzw. der Suche nach Lösungen wird gelegentlich der Dialog zwischen allen Betroffenen genannt (Grohe, BDI 1997a: 7; BDI-Credo, ebd.). Allerdings fällt auf, daß das Wort „Dialog“ hier deutlich seltener vorkommt, als dies bei einigen Verbänden – vor allem dem Verband der Chemischen Industrie (VCI) – bzw. bei einzelnen Unternehmen der Fall ist (siehe weiter unten). Statt dessen wird in *Position* öfter von einer „Debatte“ (Becker, ebd.) bzw. einer „gesellschaftliche(n) Auseinandersetzung“ um nachhaltige Entwicklung gesprochen. Erhofft wird in diesem Zusammenhang, daß „die ideologischen Barrieren fallen“ (Hüttl, BDI 1997d: 6-9; siehe auch Henkel, BDI 1997a: 3). Es wird wenig dazu gesagt, welche Form die Auseinandersetzung annehmen sollte, aber die konventionellen Kanäle der Politik scheinen vorgezogen zu werden. Bezeichnend in dieser Hinsicht ist der Titel „Die Schlauchboote von Greenpeace oder die Runden

Tische im Bundestag können Politik nicht ersetzen“ über den Bericht eines Gesprächs mit M. Müller/K. Findeisen (BDI 1997d: 18-20). Es ist nicht ohne weiteres klar, ob der unterschiedliche Ton im Vergleich zum VCI (usw.) wirklich eine andere Meinung gegenüber dem Dialog mit anderen Gruppen, oder nur die unterschiedlichen Funktionen und Erfahrungen der Verbände widerspiegelt. Auf jeden Fall könnte der BDI hier etwas deutlichere Signale geben.

Welche spezifischen Maßnahmen empfiehlt der BDI den Unternehmen (bzw. anderen gesellschaftlichen Akteuren)? Im ökologischen Bereich werden vor allem die Schließung von Kreisläufen sowie Maßnahmen zur Energieeffizienz gepriesen. Mehrere „Praxisbeispiele“ werden in jedem Heft vorgestellt, die vor allem ökologischere Produktionstechniken beschreiben (Motoren aus Sekundärmaterial, nachhaltige Ölförderung, Fernwärme), in einigen Fällen auch umweltfreundlichere Produkte (Leichtbau-Motoren). Der „Nord-Süd“-Transfer von (Umwelt-)Technologie ist auch hier ein Element.

Wirtschaftliche Nachhaltigkeit wird hauptsächlich als „Bewahrung der Wettbewerbsfähigkeit“ verstanden. Maßnahmen dazu sind flexible Arbeitszeiten und -organisation und Investitionen in Forschung und Entwicklung sowie in Humankapital (Ausbildung, Förderung von Kreativität). Nachhaltigkeit im sozialen Bereich deckt sich für die Industrie zum Teil mit den letztgenannten Maßnahmen, zusammen mit der Sicherheit am Arbeitsplatz. Darüber hinaus werden die Leistungen von Unternehmen für ihre Mitarbeiter in den Entwicklungsländern erwähnt.

Der BDI stellt auch Forderungen an die Politik, um eine nachhaltige Entwicklung in der Industrie zu ermöglichen. Die Grundannahme hier ist, daß eine solche Entwicklung nur im Rahmen einer freien (und demokratischen) marktwirtschaftlichen Ordnung möglich ist. Hemmnisse, die dieser Ordnung im Wege stehen, müssen abgebaut werden; dazu zählen u.a. Überregulierung, bestimmte Aspekte des Steuer- und sozialen Versicherungssystems sowie der Bildungspolitik und ein inflexibler Arbeitsmarkt. Insgesamt erwartet die Industrie mehr Freiraum für individuelle Gestaltung, so daß der Staat sich „auf die Kernelemente der Sozialen Marktwirtschaft“ konzentrieren kann (Becker, ebd.).

Das Nachhaltigkeitsverständnis des BDI ist eine sehr „schwache“ Form des Konzepts, d.h. sie stellt implizit das natürliche und das künstliche Kapital mehr oder weniger zusammen auf eine Stufe. Das Ziel der Nachhaltigkeit ist im Rahmen einer möglichst freien Marktwirtschaft durch flexible, kreative und technische Lösungen zu erreichen. Suffizienz wird als unwichtig gesehen, vielmehr sollten wir versuchen, durch Ökoeffizienz die heutige Lebensqualität zu erhalten.

5.2 Verband der Chemischen Industrie e.V. (VCI)

Der VCI vertritt die Chemiebranche in Deutschland, eine der wichtigsten Säulen der hiesigen Wirtschaft. Beteiligt im VCI sind sowohl die Branchenriesen als auch viele mittelständische Unternehmen.

Der VCI stellte den Kern seiner Antwort auf die Herausforderung der nachhaltigen Entwicklung 1998 in der Broschüre „Sustainable Development“ vor. In diesem Zusammenhang ist auch die vom VCI koordinierte Initiative zum Umwelt- und Sicherheitsmanagement „Responsible Care (Verantwortliches Handeln)“ wichtig, welche ihren dritten Jahresbericht für Deutschland 1998 veröffentlichte. Darüber hinaus organisiert der VCI seit 1995 die Diskussionsreihe „Forum Zukunft“, die sich ver-

schiedenen Aspekten der nachhaltigen Entwicklung widmet, z.B. der Welternährungsproblematik. Schließlich gab der VCI einen moderierten Diskursprozeß zum Thema nachhaltige Entwicklung in der Chemie in Auftrag, an dem der VCI selbst - zusammen mit der IG Chemie-Papier-Keramik und Experten aus vielen gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und wissenschaftlichen Bereichen - beteiligt war (IFOK, 1997). Insgesamt ist der VCI wahrscheinlich der aktivste Industrieverband der Bundesrepublik auf dem Gebiet der nachhaltigen Entwicklung⁵. Die Auswertung hier basiert auf die Broschüre von 1998, die wiederum auf den Erkenntnissen aus den oben genannten Veranstaltungen aufbaut.

Ähnlich wie der BDI definiert der VCI nachhaltige Entwicklung als dreidimensional: Ökonomische, ökologische und gesellschaftliche Ziele sollten „ausgewogen berücksichtigt“ werden (VCI, 1998:4). Die formale Definition des Verbandes ist vage: „Heute verwenden wir den Ausdruck nachhaltig viel allgemeiner, denn er steht auch für *anhaltend, dauernd, durchgreifend, tiefgreifend, intensiv, einschneidend oder wirksam*.“⁶ Trotzdem zeigt der VCI in der Regel, daß er in der Nachhaltigkeitsdebatte auf dem laufenden ist und sich auch der besonderen Rolle und Verantwortung der chemischen Industrie in diesem Kontext bewußt ist. Es will auf der anderen Seite klar stellen, daß wirtschaftliche und gesellschaftliche Fragen immer mit dem ökologischen verbunden sind.

Für den VCI ist das Leitbild nachhaltige Entwicklung kein fertiges Rezept, sondern es ermöglicht ein „Herantasten“ an geeignete Lösungen (VCI, 1998:6). Auch hier scheint der VCI mit dem BDI einig zu sein.

Als Strategie zur Umsetzung des Leitbildes schlägt der VCI – anstatt Verzicht – Konzepte vor, die eine „Neuorientierung“, d.h. Innovationen bieten. Der Beitrag der chemischen Industrie zur nachhaltigen Entwicklung sollte auf ihrer Erfahrung mit Stoffen und deren Umwandlung bauen. Ziele sind u.a., einen sparsamen Umgang mit Ressourcen zu erreichen, die Bedürfnisse von Menschen zu befriedigen, Fortschritte zu ermöglichen, und das gesamte Produktleben zu berücksichtigen. Die Branche sieht ihre Beiträge zu den verschiedenen Säulen der Nachhaltigkeit wie folgt (Ausschnitte):

Ökonomie	innovative Produkte, Wertschöpfung, Beschäftigungssicherung, Transfer von Technologie und Standards, Ausbildung
Ökologie	Management von Rohstoffen u. Energie, ressourcen- bzw. energieschonende Produkte, integrierter Umweltschutz, ökologische Grundlagenforschung
Gesellschaft	Verfahren und Produkte, die das soziale System entlasten (Sicherheit am Arbeitsplatz, Gesundheitsschutz usw.), Produkte, die der Lebensqualität dienen, Eintreten für den freien Wettbewerb, Sozialpartnerschaft

Die spezifischen Beispiele beginnen mit dem Thema Katalysatoren, mit deren Hilfe viele chemische Prozesse schon um ein vielfaches energetisch günstiger gestaltet werden konnten; dadurch werden die Verfahren meistens viel sauberer. Auch verfahrenstechnische Neuerungen ließen Verfahren viel effizienter werden. Die Anwendung der (bakteriellen) Gentechnik in der Produktion hat energiesparende Waschmittel ermöglicht. Der zunehmende Einsatz nachwachsender Rohstoffe, innovative Anwendungen neuer Kunststoffe im Alltag, das Recyceln und die Anwendung der Informationstech-

⁵ Im folgenden wird der Terminus nachhaltige Entwicklung als synonym mit Sustainable Development behandelt. Der VCI verwendet teilweise andere Termini, wie z.B. „nachhaltig zukunftsverträgliche Entwicklung“.

⁶ Für eine Kritik dieser Formulierung siehe Matten (1998b), S.9.

nik in der Produktentwicklung werden als Beispiele der Anstrengungen der chemischen Industrie zur Nachhaltigkeit genannt.

Was sollte laut VCI getan werden, um nachhaltige Entwicklung weiter voranzutreiben? Der Verband bekräftigt, daß Sustainable Development nur durch Selbstverantwortung und Eigeninitiative zu erreichen ist. Deswegen sollte der Staat „innovative Rahmenbedingungen“ setzen, mit dem Ziel, einen „Wettbewerb der Ideen“ anzustoßen. Die Notwendigkeit, Dialoge zu führen, um „gemeinsam getragene Lösungen“ zu finden, wird betont (S. 24; diese Punkte stammen aus dem Diskursverfahren mit der IG Bergbau usw.). Die Industrie hat sich zu Offenheit und Gesprächsbereitschaft auch im Rahmen der „Responsible Care“-Initiative verpflichtet. Nachhaltige Entwicklung benötige einen Konsens innerhalb der Gesellschaft, auf den die Politik zielen sollte (S. 26). Darüber hinaus müsse über die Sustainable-Development-Politik weltweit abgestimmt werden.

Zum Schluß stellt der VCI einige Kriterien für die Auswahl von Maßnahmen vor: Zielkompatibilität (zwischen den ‚drei Dimensionen‘); Praktikabilität; Effektivität; Effizienz; Flexibilität; Reversibilität; Wettbewerbsneutralität; Gesellschaftskonformität.

5.3 Verein für Umweltmanagement in Banken, Sparkassen und Versicherungen e.V. (VfU)

Der VfU wurde 1994 gegründet, und zu seiner Mitgliedschaft zählten 1998 24 Unternehmen, darunter die Allianz AG, Crédit Suisse, die Sparkassen Heidelberg, Köln und München und die deutsche Ausgleichsbank.

Der Verein fungiert als Kanal für den Erfahrungsaustausch sowie als „Leitorganisation“ in der Entwicklung und Verbreitung praktischer Methoden für das Umweltmanagement in finanziellen Institutionen auf nationaler sowie auf internationaler Ebene (letzteres in Zusammenarbeit mit der UNEP und OECD). Als Motivationen für die Beteiligung finanzieller Institutionen am Umweltmanagement nennt der VfU die Möglichkeit von (signifikanten) internen Kostenersparnissen, die Minimierung von Verlusten durch Umweltrisiken, Imageverbesserung, und die Chancen im Bereich des „Green Investment“.

Für den VfU ist nachhaltige Entwicklung für die Finanzinstitute eine rein umweltbezogene Angelegenheit, und seine Aktivitäten konzentrieren sich auf diesem Aspekt. Der Stand dieser Aktivitäten wurde neulich für ein internationales Publikum in der (auf englisch veröffentlichten) Broschüre „Time to Act: Environmental Management in Financial Institutions“ (1998) zusammengefaßt; diese wird hier zitiert.

Ein zentrales Konzept im VfU-Ansatz ist die Unterscheidung zwischen Produktökologie und Betriebsökologie (siehe Tabelle). Die Produktökologie ist vergleichbar mit (bzw. ein Teil von) der produktorientierten Nachhaltigkeit, die Betriebsökologie mit Nachhaltigkeit in der Produktion. Bisher konzentrierten sich die meisten Bemühungen darauf, Umweltmanagementsysteme für Finanzinstitute zu definieren und aufzubauen, und insbesondere darauf, Umweltberichte für die Betriebsökologie zu erzeugen. Der VfU betont, daß die Produktökologie auch von sehr großer Bedeutung sei. Trotz der Anerkennung der Bedeutung dieses Bereichs, ist der Fortschritt dort aber

wesentlich eingeschränkter, als bei der Betriebsökologie (in der genannten Broschüre werden der Produktökologie 4 Seiten, der Betriebsökologie hingegen 51 Seiten gewidmet).

Produktökologie und Betriebsökologie: VfU, 1998

(Originaltext auf englisch)

Operating ecology	Product ecology
Fixed assets	Credit and insurance business
Current assets	Investment policy
Water	Services
Energy	Research and development
Air	
Waste	
Transportation	

Der VfU sieht drei Felder der Produktökologie für Banken als sehr relevant an: Kreditrisiko, Green Investment, Dienstleistungen. Im Kern geht es hier darum, externe Umweltkosten in die Rechnungen hineinzubringen. Die größte Herausforderung ist es laut der VfU, Kriterien für die Kreditvergabe im Ausland zu entwerfen. Interessant ist, daß „Green Investment“-Fonds in Deutschland unterentwickelt sind, z.T. weil die entsprechende Behörde bislang mit der Definition solcher Fonds unzufrieden ist. Für Versicherungen sind die Prämienberechnung, Investition, und Forschung besonders wichtig. Versicherungsgesellschaften sind auf dem Gebiet des (Umwelt-) Risikomanagements teilweise den Banken voraus, weil sie traditionell mit Risikoabschätzung zu tun gehabt haben, aber auch hier ist noch nicht klar, was die Produktökologie im einzelnen bedeutet. Eine wichtige Entwicklung war hier die Erweiterung des EU-Öko-Audit (EMAS)-Systems in Deutschland auf das Verfahren der Kreditvergabe, die im Februar 1998 in Kraft trat (Erweiterungsverordnung zum Umweltauditgesetz, 1998).

Die konkreten Erfolge des VfU lagen bisher in der Entwicklung von Richtlinien zur Betriebsökologie. Der Verein sieht Umweltberichterstattung als ein zentrales Werkzeug zur Information über ein Unternehmen und zur Einleitung eines Dialogs mit relevanten Stakeholdern. Der Umweltbericht sollte auf das zuvor errichtete Umweltmanagementsystem aufbauen. In der VfU-Broschüre wird die Schaffung betrieblicher Umweltbilanzen für alle Stoff- und Energieströme durch das Unternehmen detailliert beschrieben. Minimale sowie freiwillige Themen, die relevanten Maßeinheiten, und Ratschläge zu deren Messung werden vorgestellt. Zentrale Indikatoren oder „Environmental Performance Indicators“ (EPIs) werden erklärt, die den Fortschritt von Jahr zu Jahr beziffern, z.B. in den Bereichen Papierkonsum, Wasser, Energie usw. Ein „Minimalbericht“ sollte zumindest diese EPIs abdecken. Die bisherige Erfahrung zeigt, daß die Hauptschwierigkeiten bei der Erzeugung solcher Berichte die Vollständigkeit, die Definition der Systemgrenzen und die Handhabung unterschiedlicher Maßeinheiten sind.

5.4 Bundesdeutscher Arbeitskreis für umweltbewußtes Management (B.A.U.M.) e.V.

Der 1984/85 in Hamburg gegründete Verein B.A.U.M. e.V. ist die nach eigener Darstellung „erste und größte Umweltinitiative der Wirtschaft in Europa“ (B.A.U.M. 1997/98:5). Heute zählen ca. 500 Unternehmen und Personen/ Institutionen diverser Branchen und Größen zu seinen Mitgliedern, die durch ein Netzwerk von neun Regionalbüros (Herbst 1998) sowie die Hauptgeschäftsstelle in Hamburg betreut werden. Der Verein sieht seine Rolle darin, „zu einem vorsorgendem, ganzheitlichem und ... ökonomisch erfolgreichem Umweltschutz beizutragen“. Der Schwerpunkt liegt beim Umweltschutz in Unternehmen, wobei eine weitere Zielgruppe die Kommunen und andere nicht-unternehmerische Organisationen sind (Aktivitäten für diese Zielgruppe werden hier nicht weiter diskutiert).

Nachhaltige Entwicklung wird als solche in der B.A.U.M.-Literatur kaum erwähnt (im Jahrbuch 1997/98 kommt sie nur im „Gastvorwort“ der damaligen Umweltministerin Merkel vor). Auf der anderen Seite wird häufig behauptet, daß Umweltschutz und Wirtschaftlichkeit vereinbar seien. Der „Ehrenkodex“ des Vereins, zu dessen schrittweiser Einführung die B.A.U.M.-Mitgliederorganisationen sich verpflichten, erwähnt im ersten Satz, daß „die Natur, die Gesellschaft, die Wirtschaft und jedes einzelne Unternehmen... Teile eines globalen ökologischen Systems“ sind. Ferner wird darin betont, daß eine umweltorientierte, freie Wirtschaftsordnung „die Möglichkeit (bietet), die Konflikte zwischen Ökonomie und Ökologie zu lösen“.

Auf der praktischen Ebene konzentriert sich der Verein ausschließlich auf den Umweltschutz. Zu diesem Zweck werden sehr vielfältige Tätigkeiten unternommen. Diese werden hier in drei Bereiche gegliedert: (a) allgemeine Unterstützung (Erfahrungsaustausch, Forschungs- und Informationsdienste) für Unternehmen bei der Einführung und Verstärkung von umweltbewußten Managementmaßnahmen; (b) spezifische Unterstützung (Lehrangebote und Beratung); und (c) Aktivitäten, die dazu dienen, die Rahmenbedingungen im Sinne der Vereinsziele zu beeinflussen (Öffentlichkeits- und Lobbying-Arbeit). Die Grenzen zwischen den Bereichen sind fließend, da z.B. Öffentlichkeitsarbeit auch einen motivierenden Effekt auf Mitarbeiter haben kann.

Der Erfahrungsaustausch besteht zum Beispiel aus Treffen „vor Ort“ bei einem Mitgliedsunternehmen, das seine Erfahrungen mit dem praktischen Umweltschutz vorstellt. Zum anderen werden themenbezogene Treffen in regionalen Gruppen angeboten. Diese Treffen sollten auch den informellen Erfahrungsaustausch zwischen Mitgliedsunternehmen fördern. Weitere allgemeine Maßnahmen sind ein reichhaltiges Informationsangebot (Newsletter, Pressespiegel, Schriftenreihe usw.), sowie einige Forschungsprojekte, die z.B. im Auftrag des BMBF durchgeführt werden.

Zur Unterstützung einzelner Unternehmen in spezifischen Fragen – vor allem beim Aufbau eines Umweltmanagementsystems – bietet B.A.U.M. In-House-Veranstaltungen (als Vortrag, Seminar, Workshop usw.) an und stellt Moderatoren für unternehmensinterne Arbeitskreise längerfristig zur Verfügung. Einzelne Mitarbeiter können sich auch extern zum „Umwelt-Auditor“ in der B.A.U.M.-Akademie ausbilden lassen. Darüber hinaus steht für weitergehende Beratungen die Beratungsfirma B.A.U.M.-Consult GmbH zur Verfügung.

Der Verein betreibt eine aktive Öffentlichkeitsarbeit, die u.a. darauf zielt, das Umweltmanagement bekannter zu machen, individuelle Mitarbeiter für ihre Umweltschutz-Anstrengungen in ihrem Unter-

nehmen zu belohnen (durch den B.A.U.M.-Umweltpreis) und Mitgliedsunternehmen die Möglichkeit zu geben, mit ihren Umweltaktivitäten zu werben. Der B.A.U.M. ist auch politisch aktiv, z.B. durch Gremienarbeit und die Veranstaltung von informellen Gesprächen zwischen Mitgliedern und Politikern.

Der B.A.U.M. hat zur Gründung des „International Network for Environmental Management“ (INEM) maßgeblich beigetragen (einer der zwei Vorsitzenden von B.A.U.M., Dr. Georg Winter, ist auch Vorsitzender des INEM). INEM verbindet ähnliche Verbände wie B.A.U.M. in 24 Ländern einschließlich der Volksrepublik China, den Niederlanden, und der Schweiz (allerdings 1997/98 noch nicht beispielsweise Kanada, Großbritannien, Italien oder den USA).

Insgesamt scheint der B.A.U.M. ein signifikanter und sehr aktiver Akteur im Bereich des betrieblichen Umweltschutzes in Deutschland zu sein. Beeindruckend sind vor allem die Vielfalt der Tätigkeiten sowie die regionale Struktur, die zusammen auf eine hohe Effektivität hindeuten. Der Erfolg des Vereins ruht vermutlich auf seiner praxisnahen Vorgehensweise, die die Notwendigkeit erkennt, den Umweltschutz für das Unternehmen erstens möglichst attraktiv, zweitens durchführbar zu machen.

Im aktuellen Zusammenhang ist es wichtig anzumerken, daß der Verein nur auf der allgemeinsten Ebene – z.B. indirekt im Ehrenkodex – auf die Herausforderung der Nachhaltigkeit hinweist. Es gibt zum einen wenig Diskussion über ökologisch bezogene Ziele für wirtschaftliche Tätigkeiten; zum anderen kommt die soziale Dimension nicht in das Interessenfeld des Vereins, und die wirtschaftliche Dimension wird ganz konventionell behandelt. Diese Eigenschaften zeugen noch einmal vom Pragmatismus des Ansatzes von B.A.U.M.

Fünf Unternehmen aus der hier untersuchten Stichprobe sind Mitglieder des Vereins: *Telekom*, *Sparkasse München*, *Volkswagen*, *AEG* und *Neumarkter Lammsbräu*. Kein klares Muster ist hier erkennbar. Es könnte aber sein, daß die sehr großen umweltintensiven Unternehmen – *Bayer*, *BASF*, *Mannesmann* – notwendigerweise schon solange im Umweltschutz tätig sind, daß sie wenig zusätzlichen Vorteil in einer Mitgliedschaft sehen (auf der anderen Seite sind Großunternehmen aus den Chemie-, Papier- und anderen Branchen doch Mitglieder).

5.5 Diskussion

Zwei der vier ausgewählten Verbände sind „Mehrzweckverbände“, die eine bestimmte Klasse von Unternehmen (bzw. von Wirtschaftsverbänden) im allgemeinen vertreten: BDI und VCI. Diese Verbände haben eine betont „drei-dimensionale“ Sichtweise der Nachhaltigkeit und betonen die Notwendigkeit von Innovationen.

Im Gegensatz dazu sind B.A.U.M. und VfU etwas kleinere (zumindest im Vergleich zum BDI), auf die Forderung des betrieblichen Umweltschutzes spezialisierte Verbände. Ihre Sichtweise der Nachhaltigkeit ist pragmatisch und, ihrer Funktion entsprechend, im wesentlichen eindimensional, d.h. auf die Umwelt spezialisiert.

Interessant ist zu spekulieren, ob dieser Unterschied in der Zukunft bestehen bleiben wird. Eine exklusiv auf die Umwelt gerichtete Sichtweise dürfte in den Bereichen der Kreditvergabe im Ausland

bzw. des „Green Investments“ schwer aufrechtzuerhalten sein, weil Fragen der sozialen Verantwortung sowie der wirtschaftlichen Effekte der Kredite schnell hinzukommen könnten.

6. Umsetzung des Leitbildes bei den Unternehmen

Ausgewählten Unternehmen wurden ähnliche Fragen gestellt wie den genannten Verbänden. Die Fragen sind im einzelnen, wie im Kapitel 3 erläutert:

1. Welche Einflüsse führen dazu, daß ein Unternehmen sich mit Nachhaltigkeit auseinandersetzt?
(Siehe Abschnitt 6.1-6.3)
2. Welches Konzept von „nachhaltiger Entwicklung“ hat das Unternehmen? Welche Dimensionen des Konzepts werden vertreten bzw. betont?
(Siehe Abschnitt 6.4)
3. Wie ist das Verhältnis zwischen den Zielen (Dimensionen)?
(Siehe Abschnitt 6.5)
4. Welche Ziele und Strategien sowie Programme, Maßnahmen und Instrumente zur (a) betriebsinternen Nachhaltigkeit und (b) produktorientierten und externen Nachhaltigkeit (z.B. produktorientierter Umweltschutz, Unterstützung externer sozialen Initiativen) werden verfolgt bzw. ergriffen?
(Siehe Abschnitt 6.6)
5. Welche Hemmnisse, Realisierungsprobleme und Rahmenbedingungen bestehen? Welche Forderungen an die ordnungspolitischen Rahmenbedingungen werden gestellt?
(Siehe Abschnitt 6.7)

6.1 Kategorien von Unternehmen

Die Unternehmen in der Stichprobe wurden so ausgewählt, daß verschiedene Bereiche der Produktion und Handel abgedeckt werden, die möglicherweise in unterschiedlicher Weise von Bedeutung für Nachhaltigkeit sind. Tabelle 3 enthält einen Überblick über diese Unternehmen. Ausgehend von der Umweltdimension erscheinen zunächst drei Gruppen von Unternehmen besonders relevant (Voss, 1996a):

- die *umweltintensiven* Branchen: Chemische Industrie, Metallindustrie, Bergbau usw. Diese Branchen erzielen 30% der Wertschöpfung des produzierenden Gewerbes in Deutschland und haben eine überdurchschnittlich hohe Bedeutung für den Umweltschutz;
- Anbieter der *Umwelttechnik*: Anlagenhersteller, Ingenieurbüros usw.;
- Unternehmen, welche Nachhaltigkeit vor allem in bezug auf ihre *Produkte* behandeln - z.B. die Automobilindustrie.

Mit dieser Liste wird eine wichtige Unterscheidung angesprochen zwischen dem internen oder produktionstechnischen Umweltschutz und dem produktorientierten Umweltschutz. Auf der Ebene der Nachhaltigkeit entsprechen diese Bereiche jeweils der *internen* und der *produktorientierten* Nachhaltigkeit (siehe auch Absatz 6.6).

Diese Schwerpunktliste wird hier durch drei Arten von *Dienstleistungsunternehmen* ergänzt, die normalerweise nicht unter den oben genannten Kategorien berücksichtigt werden, nämlich: die Finanzwirtschaft, die Telekommunikation und der Handel. Alle drei haben wichtige allgemeine Rollen bei der Verbindung von Kunden mit Herstellern (bzw. Dienstleistern). Insbesondere die Finanzwirtschaft ist für die Richtung der *ganzen* Wirtschaft von grundsätzlicher Bedeutung.

Diese Kategorien sind nicht grundsätzlich trennscharf, z.B. ein produktorientiertes Unternehmen

könnte im Prinzip auch umweltintensiv sein. Die in Tabelle 3 dargestellte Zuordnung von Unternehmen an Kategorien erfolgt deshalb zum einen auf Basis der *a priori* als „typisch“ eingeschätzten Rolle des Unternehmens: z.B. Unternehmen der Chemie- und der Stahlbranche werden als umweltintensiv eingestuft; Automobil- und andere Produzenten von Konsumprodukten werden als produktorientiert angesehen. Eine Ausnahme ergibt sich, wenn das Unternehmen sich in seiner öffentlichen Darstellung bzw. in unserer Umfrage in einer anderen Rolle präsentierte. Dies kam lediglich in Fall der Firma Mannesmann vor, die sich hauptsächlich in den untersuchten Unterlagen als Umwelttechnikanbieter vorstellte (die Mannesmann-Gruppe als Ganzes ist auch in den Bereichen Telekommunikation und Stahlprodukten tätig, was aber hier nicht berücksichtigt wird).

Eine weitere wichtige betriebswirtschaftliche Dimension ist die Größe des Unternehmens. Hier wird normalerweise zwischen Großunternehmen auf der einen Seite und kleineren und mittleren Betrieben (kurz KMUs genannt) auf der anderen Seite differenziert. Großunternehmen sind wegen ihrer (potentiellen oder faktischen) direkten Auswirkungen auf Umwelt, Soziales und die Wirtschaft sowie auch wegen ihrer „Leitfunktion“ für die Gesamtwirtschaft wichtig. Der Schwerpunkt dieser Untersuchung liegt bei den Großunternehmen. KMUs spielen aber auch eine wichtige Rolle in der Volkswirtschaft, vor allem in Deutschland. Zudem stellen KMUs insgesamt besondere Herausforderungen an die umweltpolitische Steuerung, weil sie im Vergleich zu den Großunternehmen zahlreicher sind, meist weniger Spielraum zur Investition haben, und in der Regel der Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit weniger stark ausgesetzt sind. Eine repräsentative Untersuchung von KMUs wurde den Rahmen dieser Studie sprengen, aber als erste Annäherung an jenen Bereich werden drei KMUs in die Stichprobe einbezogen (wobei mindestens eines davon – Neumarkter Lammsbräu – ohnehin ein wichtiger Pionier der ökologischen Nachhaltigkeit ist).

Tabelle 3: Eckdaten der ausgewählten Unternehmen.

Unternehmen	Hauptgeschäft	Kategorie ⁷	GU/ KMU ⁸	Zahl der Beschäftigten (1000) (1996 wenn nicht anders angegeben)	
				BRD ⁹	Welt
Bayer AG	Chemie	Uint	GU	51.000 (1998)	145.100
Stahlwerke Bremen GmbH	Stahlherstellung	Uint	GU	4.300	-
BASF Schwarzheide GmbH	Chemie	Uint	GU	2.000	-
Royal Dutch/ Shell Group (Shell International Ltd.)	Mineralöl und Energie	Uint	GU	2.500 (Deutsche Shell)	101.000
Volkswagen AG	Automobilherstellung	P	GU	144.000 (VW und Audi, 1998)	297.916
AEG Elektrogeräte AG ¹⁰	Hausgeräte	P	GU	z. 8.000	k.A.
Rank Xerox GmbH	Bürotechnik	P	GU	2.250	89.000
Neumarkter Lammsbräu	Bier	P	KMU	80	-
Lurgi AG	Umwelttechnik, Anlagenbau	Utech	GU	k.A.	7.042 (1998)
Mannesmann AG	Maschinen- u. Anlagenbau, Fahrzeugtechnik, Telekommunikation, Röhren, Handel	Utech	GU	72.200 (1998)	116.000
Tengelmann AG	Einzelhandel (Lebensmittel u.a.)	D/EH	GU	93.000	k.A.
Allianz AG	Versicherung	D/F	GU	25.000 (plus 42.000 Vertreter, zu 3/4 nebenberuflich) (1995)	k.A.
Deutsche Sparkassen (Stadtsparkasse München)	Bankgeschäft		GU	2.286 (SSK München, 1998)	-
Deutsche Telekom AG	Telekommunikation	D/T	GU	179.500 (1998)	
Günther GmbH & Co.	Knöpfeherstellung für Modebranche, Isolierglas	KMU	KMU	145 (plus c. 80 Heimarbeiter)	-
Max Schön GmbH & Co. KG	Handel von Sanitärtechnik, Röhre und Maschinen	KMU	KMU	300	1.160

Uint = umweltintensiv; Utech = Umwelttechnologieanbieter; P = produktorientiert; D = Dienstleistung; EH = Einzelhandel; T = Telekommunikation; F = Finanz.

⁷ Siehe Text für eine Erklärung der Kategorien und der Zuordnung der Unternehmen.

⁸ GU = Großunternehmen. KMU = Kleines oder mittleres Unternehmen.

⁹ Beschäftigungszahlen für Deutschland wurden z.T. vom Autor berechnet, da von international tätigen Unternehmen meist nicht getrennt aufgeführt.

¹⁰ Die Eigentümer sowie die Struktur dieser Firma haben sich seit Anfang dieser Untersuchung verändert und genaue Zahlen sind zur Zeit schwer ermittelbar.

6.2 Wie viele Unternehmen beschäftigen sich mit Nachhaltigkeit?

Wie viele Unternehmen sich mit Nachhaltigkeit beschäftigen, hängt davon ab, was mit Nachhaltigkeit verstanden wird. Einige Eckdaten können aber eine erste Orientierung liefern. Voss (1996b) stellte in einer Analyse von 101 Umweltberichten von Unternehmen im produzierenden Gewerbe und im Dienstleistungssektor fest, daß nur 40% dieser Unternehmen in ihren Berichten das Nachhaltigkeitsprinzip erwähnten. Nur eine Minderheit dieser 40% führten eine Definition der Nachhaltigkeit auf; diese Definitionen waren sehr unterschiedlich. Da laut einer Analyse von future e.V. und IÖW bis 1998 nur etwa ein Drittel der größeren deutschen Unternehmen einen Umweltbericht veröffentlicht hatten (Unbekannt, 1998), scheint im besten Falle eine deutliche Minderheit der Unternehmen eine öffentliche Position zur nachhaltigen Entwicklung zu besitzen.

Auch in Kontakten, die der Autor dieses Berichts mit den Unternehmen hatte, war das Bewußtsein für Nachhaltigkeit sehr variabel. Die meisten Unternehmen in der Stichprobe hatten sich schon mit Nachhaltigkeit beschäftigt¹¹. In der Regel sind die meisten Großunternehmen mittlerweile offensichtlich in der Lage, das Thema zu diskutieren. Diese Diskussion scheint aber in einigen Fällen etwas nachgeschoben zu sein: Der Begriff Nachhaltigkeit wird im nachhinein auf schon existierende Umweltschutzprogramme angewandt. Andere Firmen verankern das Konzept etwas tiefer in ihren Zielen und Strategien. Die Gründe für diese Unterschiede werden weiter unten diskutiert.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß Nachhaltigkeit zwar ein modisches Stichwort geworden ist, daß aber die Übernahme in die Unternehmenspolitik sich noch sehr langsam vollzieht.

6.3 Motive und Gründe für Beschäftigung mit Nachhaltigkeit

Die von der Enquete-Kommission befragten Unternehmen geben im wesentlichen drei verschiedene Arten von Begründungen an, weshalb sie sich mit der Frage der nachhaltigen Entwicklung auseinandersetzen.

Am häufigsten werden Begründungen gegeben, die mit dem Verständnis des Unternehmens von der aktuellen Lage in der Welt zu tun haben. Es handelt sich hier um die Wahrnehmung, die Welt sei ernsthaften Herausforderungen wie etwa Umweltverschmutzung, Ressourcenverbrauch und Bevölkerungswachstum ausgesetzt, und das Unternehmen habe die Verantwortung, zur Lösung dieser Probleme beizutragen (z.B. BASF Schwarzheide, Mannesmann, Rank Xerox, VW). Volkswagen erwähnte den hohen Ressourcenverbrauch der entwickelten Länder, das Wachstum der Weltbevölkerung und die Industrialisierung Asiens und Südamerikas als „neue Herausforderungen“, in deren Folge „unsere Generation... das Spannungsverhältnis zwischen zentralen sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Zielen neu ausbalancieren [muß]...“. Diese generellen Herausforderungen haben für Volkswagen vor allem auf der Ebene der Beschäftigung und der Auswirkungen seiner Produkte konkrete Bedeutung (VW, 1997: 8-9). Andere Unternehmen sprechen indirekter von der „öffentlichen Diskussion“ zu diesen Problemen als wesentlicher Einfluß¹²; z.B. waren für Rank Xerox (in Enquete-Kommission, 1996c: 5) „weltweite Diskussionen zum Thema Ressourcenschonung und

¹¹ Einzige Ausnahme war eine Softwarefirma, die nicht weiter untersucht wurde.

¹² Dieser Grund kann von den unten genannten „kooperativen“ Gründen nicht scharf getrennt werden.

Umweltbelastung“ ein wichtiger Grund. In einigen Fällen wird diese „ideelle“ Art von Motiv (Voss, 1996a) im persönlichen Engagement bzw. Umweltbewußtsein des Inhabers oder einer Führungsperson verkörpert (AEG, Tengemann, Günther, anscheinend auch Neumarkter Lammsbräu)¹³. Laut der MUT-Umfrage wurden Initiativen zur Nachhaltigkeit sowohl vom Umweltmanagement als auch vom Vorstand angeregt.

Das zweite Motiv ist pragmatischer, nämlich die Forderungen oder Wünsche anderer Akteure (Voss, 1996a spricht von „kooperativen“ Motiven). Hier werden z.B. umweltsensibilisierte Kunden genannt – bezeichnenderweise von Tengemann, d.h. einem Einzelhandelsunternehmen. In der MUT-Umfrage nannten Bayer und Telekom „andere externe Akteure z.B. Umweltinitiativen“ als Faktoren bei der Entscheidung, sich mit Nachhaltigkeit auseinanderzusetzen. Nur selten wurde - z.B. im Fall der Stahlwerke Bremen, die sich offensichtlich als von Umweltvorschriften stark betroffen sieht - die Gesetzgebung als wesentlicher Grund an sich genannt. Daß Gesetze so wenig erwähnt wurden, zeigt, daß Nachhaltigkeit als etwas mehr als reine Gesetzerfüllung angesehen wird.

Letztlich werden auch betriebswirtschaftliche und andere praktische Gründe von mehreren Unternehmen erwähnt. Kosteneinsparungen als Motiv nennen die Stahlwerke Bremen sowie Rank Xerox. Die Stahlwerke Bremen konnten schon in vergangenen Jahren wesentliche Energieeinsparungen bei der Stahlherstellung erzielen. Das Wiederverwertungssystem von Rank Xerox betrachtete das Unternehmen schon 1996 als wirtschaftlich selbsttragend. AEG vertritt eine andere Variante, nämlich die Wahl einer ökologisch ausgerichteten Strategie als „wettbewerbsstrategische Entscheidung“ (AEG in Enquete-Kommission, 1996b: 46). Im Fall von AEG war dies zunächst eine Antwort auf den Vergleich der Muttergesellschaft 1984 und auf die daraus resultierende Notwendigkeit „sich vom relevanten Wettbewerb zu differenzieren“. Eine schon zuvor entwickelte, reinigungsmittelsparame Waschmaschine wurde daraufhin erfolgreich eingeführt, was die Fundamente der heutigen Unternehmensstrategie gründete. Andere Arten praktischer Vorteile werden von Lurgi erwähnt (verfahrenstechnische Optimierung, was vermutlich Effizienz- sowie Qualitätsaspekte einschließt). Neumarkter Lammsbräu erwähnt die Sicherung einer verbesserten Qualität beim Brauen von Bier durch die ausschließliche Verwendung von ökologisch angebauten Zutaten.

Auch „Imagegewinne“ werden von einigen Unternehmen erwähnt. Allerdings ist hier interessant, daß sich für die meisten solche Imagegewinne nicht unbedingt in der Wettbewerbsfähigkeit ausdrücken. Insgesamt wird den ideellen Motiven ein überraschend großes Gewicht zugeschrieben.

In der Literatur werden sehr oft die betriebswirtschaftlichen Vorteile von Nachhaltigkeits- bzw. Umweltschutzkonzepten aufgeführt. Voss (1996b) sieht z.B. den betriebsinternen Umweltschutz als hauptsächlich von ökonomischen Motiven determiniert. Das Bundesumweltministerium (BMU) berichtet über eine Reihe von betriebswirtschaftlichen Vorteilen eines gut funktionierenden Umweltmanagementsystems, etwa die Vermeidung betrieblicher Kosten durch Reduzierung des Energie- und Materialverbrauchs usw., die laufende Optimierung und Erneuerung der Produktionsstrukturen, ein reduziertes Störfallrisiko, verbesserte Absatzmöglichkeiten durch Imagegewinn, Mitarbeitermotivation und Verringerung von Konflikten mit Genehmigungsbehörden durch optimierten Informationsfluß (BMU, 1998b).

¹³ Laut der Firma Henkel strebt ein Familienunternehmen eine „nachhaltige Bestandssicherung“ an, aus der sich zwangsläufig die Verfolgung einer nachhaltigen Wirtschaftsweise ergebe (Henkel in Enquete-Kommission, 1996a).

Die Betonung von nicht-ökonomischen Motiven resultiert sicherlich zum Teil daraus, daß die Unternehmen - und deren hier in den meisten Fällen angesprochenen Umweltabteilungen - sich in einem guten Licht präsentieren möchten, d.h. nicht in diesem Kontext als rein profitorientiert. Auch sind diese Unternehmen, wie schon angemerkt, nicht unbedingt repräsentativ. Es ist aber wichtig zu bemerken, daß den ökonomischen Motiven ein sehr unterschiedlicher Stellenwert zugeschrieben wurde (siehe auch Diskussionen von Maßnahmen und Hemmnissen, weiter unten). Die Unternehmen, die eine klare produktorientierte Nachhaltigkeitsstrategie haben (z.B. AEG und Rank Xerox), sehen sofort die betriebswirtschaftlichen Vorteile. Auch in umweltintensiven Branchen sind Einsparungen sehr wichtig. Bei den meisten anderen Unternehmen aber scheinen die materiellen Vorteile nicht so vordergründig zu sein.

Daraus kann nicht der Schluß gezogen werden, daß ökonomische Motive nicht wichtig sind. Auf der anderen Seite deuten die oben vorgestellten Ergebnisse darauf hin, daß generelle, nicht materielle Motive eine wesentliche motivierende Rolle spielen. Auch Voss (1996b) bemerkt z.B., daß das Prinzip der Nachhaltigkeit in letzter Zeit zunehmend als Leitmotiv des betrieblichen Umweltschutzes angeführt wurde. Um dies anders auszudrücken: Veränderungen im diskursiven Rahmen, in dem sich die Unternehmen bewegen, sind sichtbar. Es ist zu erwarten, daß diese Veränderungen, neben den materiellen Motiven, die aber in sehr unterschiedlichem Ausmaß präsent sind, eine wichtige motivierende Rolle bei der Umsetzung des Leitbildes über die ganze Wirtschaft spielen.

6.4 Definition von Nachhaltigkeit bei Unternehmen

In diesem Abschnitt geht es darum, wie die Unternehmen das Kernkonzept der Nachhaltigkeit bzw. der nachhaltigen Entwicklung verstehen. Wichtige Aspekte dabei sind, welche Dimension sie damit verbinden, und, wenn mehr als eine Dimension beteiligt ist, wie das Verhältnis zwischen ihnen beschrieben wird (die Frage, wie dieses Verhältnis in der Realität aussieht, wird weiter unten behandelt).

Es stellt sich heraus, daß die zwei Umfragen für die Beantwortung dieser Frage eine etwas magere Datengrundlage darstellen (siehe unten). Deswegen werden diese hier durch eine Diskussion der vorhandenen Umweltberichte ergänzt.

Die Enquete-Kommission bat die Unternehmen, Nachhaltigkeit *oder ihren unternehmensspezifischen Beitrag dazu* zu definieren. Viele der Unternehmen wählten die zweite Möglichkeit, d.h. sie definierten Nachhaltigkeit nur insofern als diese die Tätigkeiten des Unternehmens direkt betrifft. Fast alle Unternehmen, die diesen Weg wählten, beschrieben ausschließlich ihren Beitrag zum *Umweltschutz*. Die Stahlwerke Bremen erwähnte stoffliche Wiederverwertung und Energieeffizienz. AEG definierte Nachhaltigkeit als Produkte und Dienstleistungen, die in ihrem ganzen Lebenszyklus „ganzheitlich unter energetischen, rohstofflichen und Nutzenaspekten betrachtet werden“. Rank Xerox erwähnte die Herstellung von Produkten in einer solchen Weise, daß eine Wiederverwendung vorgesehen wird. Auch Lurgi betonte den sorgsamen Umgang mit Rohstoffen und bezog sich dabei auf die Charta für eine nachhaltige Entwicklung der ICC. Für Neumarkter Lammsbräu bedeutete Nachhaltigkeit den weiteren Ausbau des Kreislaufgedankens sowie eines vorbeugenden Umweltschutzes. Tengelmann sah die Bedeutung der nachhaltigen Entwicklung in einem Ressourcenverbrauch, der nicht größer ist als die Regenerationsrate, sowie in Emissionen, die die Assimilationskapazität nicht überschreiten.

Nur wenige Unternehmen wagten in der Enquete-Kommission-Umfrage generellere Definitionen (Rank Xerox, BASF Schwarzheide, Günther & Co); diese werden zusammen mit den Antworten auf die MUT-Umfrage sowie den Definitionen aus Umweltberichten diskutiert.

Die Rank Xerox AG definierte Nachhaltigkeit in der Enquete-Kommissions-Umfrage pragmatisch in bezug auf die unmittelbare Verantwortung des Unternehmens, als „die Sicherung der Umwelt, der Gesundheit und Sicherheit von Rank Xerox Mitarbeitern, Kunden und Umgebung. Schutz vor unannehmbaren Risiken hat Vorrang vor wirtschaftlichen Überlegungen.“. Interessant ist die Frage, wie ein „unannehmbares Risiko“ festgestellt wird.

In der MUT-Umfrage sah die Bayer AG Nachhaltigkeit als ein „Konzept mit ökologischen, wirtschaftlichen und sozialen Komponenten“ und bezog sich u.A. auf die Definitionen der Brundtland-Kommission, des Verbandes der Chemischen Industrie (VCI) und von dessen europäischem Gegenpart CEFIC (Europäischer Verband der chemischen Industrie) und des WBCSD.

Die BASF Schwarzheide beschrieb nachhaltige Entwicklung in der Enquete-Kommission-Umfrage als die Ausrichtung des Handelns an langfristigen ökonomischen, ökologischen und sozialen Zielen. Dafür sei der wirtschaftliche Erfolg eine Voraussetzung. In ihrem Umweltbericht hat die BASF-Gruppe nachhaltige Entwicklung etwas ausführlicher definiert (BASF-Gruppe, 1998). Vor dem Hintergrund der Herausforderungen für die Zukunft – eine wachsende Weltbevölkerung, die Endlichkeit der Ressourcen usw. – sei das Ziel der heutigen Diskussion [zur nachhaltigen Entwicklung],

den ökonomischen, ökologischen und sozialen Bedürfnissen der heutigen Gesellschaft gerecht zu werden, ohne durch das jetzige Handeln zukünftige Generationen die Möglichkeit der freien Entwicklung und Entfaltung zu nehmen (BASF-Gruppe, 1998: 7).

Diese Definition gleicht in ihren wesentlichen Zügen der Definition der Brundtland-Kommission. Ein weiteres wichtiges Element des Nachhaltigkeitsverständnisses von BASF ist, daß das Unternehmen seine Teilnahme an der gemeinsamen internationalen Initiative der chemischen Industrie „Verantwortliches Handeln/ Responsible Care“ als einen wichtigen Beitrag zu seinen Nachhaltigkeitsbemühungen ansieht. Dieser Punkt gilt im wesentlichen für alle im Verband der Chemischen Industrie (VCI) eingegliederten Chemieunternehmen.

Sehr ähnlich ist der Ansatz der Volkswagen AG, die folgende Definition liefert:

Das Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung (Sustainable Development) bezeichnet die Vision einer Entwicklung, welche die natürlichen Lebensgrundlagen der Menschheit auf Dauer sichert. Die Schonung natürlicher Ressourcen und der Schutz der Umwelt, die Verwirklichung gesellschaftlicher Werte und Gerechtigkeit innerhalb der lebenden und gegenüber zukünftigen Generationen sollen mit einer gesunden wirtschaftlichen Entwicklung verbunden werden. (Volkswagen 1998: 8-9)

Bezug wird auf die Rio-Konferenz 1992 genommen, die Volkswagen mit gesponsert hat. Auch diese Definition beinhaltet ganz deutlich die „drei Säulen“ der Nachhaltigkeit.

Auch Günther & Co. definierte in der Enquete-Kommission-Umfrage Nachhaltigkeit als den „langfristigen Erhalt ökologischer Grundlagen“.

Die Stadtparkasse München bezieht sich auf die Definition des Deutschen Sparkassentags (1998), die im wesentlichen besagt, man solle von den Erträgen der Prozesse leben und nicht vom Kapital. Allerdings ist dies streng genommen keine Definition, sondern eine operationale Regel für Nachhaltigkeit.

Darüber hinaus gibt es einige Unternehmen in der Stichprobe, die zwar einen Umweltbericht herausgeben, aber das Konzept der Nachhaltigkeit nicht oder nur sehr begrenzt anwenden. Einige von ihnen sprechen trotzdem das Verhältnis zwischen Ökologie und Ökonomie direkt an. Erstes Beispiel ist der Verpackungshersteller Quack+Fischer GmbH, ein Unternehmen innerhalb der Tengelmann-Gruppe, der einen Umweltbericht für (1995/96) herausgab. Obwohl dieser Bericht durchaus seriös ist, mit Angaben über den Ist-Zustand, quantifizierte Ziele und Maßnahmen im Rahmen einer sehr aktiven Umweltpolitik, wird nachhaltige Entwicklung nicht erwähnt. Dem Anspruch des Nachhaltigkeitskonzepts am nächsten kommt die Erklärung zu Umweltpolitik des Mutterkonzerns (der Tengelmann-Gruppe), daß:

Aus gemeinsamer Verantwortung gegenüber Mensch und Natur haben wir... uns das Ziel gesetzt, Umweltschutz und Wirtschaft wirkungsvoll miteinander in Einklang zu bringen... Zur Realisierung (dieses Ziels) finden bei firmeninternen Entscheidungen ökologische Aspekte selbst unter Inkaufnahme ökonomischer Einbußen Berücksichtigung. (Quack+Fischer 1996: 13)

Die Allianz AG definiert gleich am Anfang ihres zweiten Umweltberichts 1997 das „Nachhaltige Wirtschaften“ als „ökonomisches Handeln unter ökologischer Optimierung“ (Vorwort von Dr. R. Hagemann, Vorstandsvorsitzender der Allianz AG, S. 3). Dieser Ansatz könne „einen Beitrag zum Schutz unserer Umwelt leisten – und zwar ohne wirtschaftliche Nachteile für das Unternehmen... Ökologie und Ökonomie müssen also nicht im Widerspruch zueinander stehen“. Im Bericht selber wird nachhaltige Entwicklung allerdings kaum erwähnt, trotz der offensichtlichen Bemühungen, den zitierten Vorsatz umzusetzen. In der MUT-Umfrage sah die verantwortliche Person bei der Allianz allerdings Nachhaltigkeit als „vorwiegend ökologisches Konzept“ und bezog sich dabei auf den „Umweltpakt Bayern“ (eine Vereinbarung zum verstärkten Umweltschutz zwischen bayerischen Wirtschaftsunternehmen und der Landesregierung).

Die Deutsche Telekom hat noch keinen eigentlichen Umweltbericht herausgegeben, sondern erst eine Image-Broschüre zum Thema (Deutsche Telekom, 1997). Der Begriff der nachhaltigen Entwicklung kommt hier gar nicht vor, dafür (wie bei der Allianz) sehr stark der Gedanke der Verbindung ökologischer und wirtschaftlicher Aspekte:

Schon sehr bald werden Ökologie und Ökonomie... zwei Seiten der gleichen Medaille sein: Für Finanzanalysten, Aktienhändler und Investoren gewinnt Umweltschutz bereits heute an Bedeutung... Mittel- und langfristig haben Unternehmen mit Umweltkompetenz daher auch an den Finanzmärkten die besseren Chancen...

...Als Aktiengesellschaft ist die Deutsche Telekom natürlich an einem möglichst attraktiven Geschäftsergebnis interessiert. Wir sind überzeugt: Umweltschutz lohnt sich auf Dauer... auch unter betriebswirtschaftlichen Aspekten. Umweltverträgliches Wirtschaften senkt auf Dauer die eigenen Kosten... und verbessert damit die Wettbewerbsfähigkeit. (Tenzer, Vorstandsmitglied. In : Deutsche Telekom, 1997: 2-3).

In ihrer Antwort auf die MUT-Umfrage beschrieb die Telekom nachhaltige Entwicklung als ein Konzept mit ökologischen, wirtschaftlichen und sozialen Komponenten. Quellen waren unter anderem die Definitionen des Wuppertal-Instituts, des BMU/ UBA, der Brundtland-Kommission sowie der European Telecommunications Public Network Operators“ Association ETNO.

Zusammenfassung

Generell ist festzuhalten: Die Mehrheit der hier untersuchten Unternehmen haben noch keine formale Definition der Nachhaltigkeit. Die Ausnahmen kommen aus der Auto- und der Chemie-Industrie, neben einzelnen Firmen mit starkem Engagement wie Günther & Co.

Wo es keine formale Definition gibt, wird Nachhaltigkeit fast immer (wenn gefragt) als ein Ersatzwort für „Umweltschutz“ behandelt, d.h. es werden unternehmensspezifische Ziele zur Verbesserung des Umweltschutzes erwähnt. Diese generelle Betonung der Umwelt mag zum Teil an den Rahmenbedingungen der Untersuchung liegen, etwa am Titel der Enquete-Kommission und der Formulierung des Fragenkatalogs sowie z.T. an der Auswahl der beantwortenden Personen. Insgesamt aber scheint sich diese Schwerpunktsetzung tatsächlich die Diskussion in bzw. unter den Unternehmen widerzuspiegeln. Nachhaltige Entwicklung wird von vielen Unternehmen als eine bestimmte Sichtweise des Umweltschutzes interpretiert.

Auch einige formale Definitionen der Nachhaltigkeit (z.B. Günther & Co (langfristiger Erhalt ökologischer Ressourcen) und der Deutsche Sparkassentag) beinhalten keinen expliziten Verweis auf spezifische Dimensionen außer der ökologischen.

Einige Großunternehmen wie die Allianz AG und die Deutsche Telekom, die formal noch nicht bzw. nur sehr begrenzt die Sprache der Nachhaltigkeit benutzen, betonen aber die prinzipielle Vereinbarkeit von Ökologie und Ökonomie.

Die meisten formalen Definitionen entsprechen auf der anderen Seite einer „Drei-Säulen-Definition“ der Nachhaltigkeit, wo wirtschaftliche, ökologische und soziale Aspekte (Gerechtigkeit, Möglichkeit zur freien Entwicklung) verbunden werden (z.B. BASF, VW). Inwieweit es in diesen Unternehmen Ziele und Maßnahmen gibt, diese Vision zu verwirklichen, wird im Abschnitt 6.5 diskutiert.

Die wichtigste einzelne Quelle für die Nachhaltigkeitsdefinition ist der Brundtland-Bericht. Außerdem haben insbesondere die Definitionen der Industrieverbände Einfluß, z.B. die des VCI. Die Wuppertal- und die IFOK-Studie werden gelegentlich erwähnt.

6.5 Zielkonflikte

Wenn Nachhaltigkeit zwei oder mehr Dimensionen hat, stellt sich die Frage, welches Verhältnis die Dimensionen zueinander haben sollen.

Das Institut der deutschen Wirtschaft (IW) stellt fest, daß Zielkonflikte zwischen ökologischen Zielen und Zielen anderer Art in der Regel von Unternehmen nicht viel diskutiert bzw. zugegeben werden (Voss, 1996a). Nachhaltigkeit als konsensorientiertes Konzept lädt dazu ein, eher die mit ihr verbundenen Chancen als die Risiken bzw. Probleme zu betonen. Auf betriebswirtschaftlicher Ebene wird Nachhaltigkeit - wenn überhaupt erwähnt - als konsistent mit Wettbewerbsfähigkeit angesehen, weil mit Ersparnissen durch Energie- und Materialeffizienz verbunden. Laut IW ist aber die betriebswirtschaftliche Realität alles andere als konfliktfrei, vor allem für die umweltintensiven Branchen.

Konflikte seien dort besonders akut, wo Veränderungen sehr schnell umgesetzt werden, was dazu führe, daß „End-of-Pipe“-Lösungen - die in der Regel keine Ersparnisse ermöglichen - notwendig werden, anstatt integrierte Lösungen zu entwickeln. Weitere Konflikte können auf volkswirtschaftlicher Ebene entstehen, wenn ökologische Ziele „einseitig“, d.h. zum Nachteil ökonomischer bzw. sozialer Ziele, eingeführt werden; für das IW ist das Duale System ein Beispiel dafür.

Was sagen die hier untersuchten Daten zu dieser Frage? Im Fragenkatalog der Enquete-Kommission wurde direkt gefragt, ob sich aus dem Nachhaltigkeitspostulat spezifische Zielkonflikte ergäben.

Einige Unternehmen betonten tatsächlich die Vereinbarkeit aller drei Zielarten, d.h. Dimensionen der Nachhaltigkeit (siehe auch letzten Abschnitt). Allerdings wurde diese Vereinbarkeit oft als „langfristig“ oder „prinzipiell möglich“ qualifiziert oder auf die abstrakte, volkswirtschaftliche Ebene verlegt. Kurzfristig könne eine Abwägung zwischen den Zielen notwendig sein (BASF Schwarzheide; Günther & Co.). Als Beispiel beschrieb die BASF Schwarzheide die Entscheidung über eine veraltete Pestizidanlage, die aus Umweltschutzgründen geschlossen wurde, was zur unmittelbaren Streichung von 500 Stellen führte. Auch andere Firmen erwähnten mögliche Konflikte: Für die Stahlwerke Bremen gibt es Konflikte zwischen bestimmten Umweltschutzbelangen und ökonomischen Investitionskosten. In ihrer Umwelterklärung erwähnt Tengemann die „Inkaufnahme ökonomischer Einbußen“, wenn notwendig, um Umweltschutzziele zu realisieren.

Etwas positiver äußert sich die Mannesmann AG, die in Zusammenhang mit Nachhaltigkeit sich als Anbieter von Umwelttechnik darstellt: mit solcher Technik könne „eine harmonische Verzahnung“ von Ökologie und Ökonomie erreicht werden.

In diesem Punkt war die MUT-Umfrage weniger detailliert. Drei Unternehmen - Allianz, Bayer und Telekom - haben aber gesagt, daß „Zielkonflikte“ eine Schwierigkeit bei der Umsetzung der Nachhaltigkeit darstellen. Dies ist interessant, da die Telekom und die Allianz in ihren respektiven Umweltberichten (beide für 1997) einen Konflikt zwischen Ökologie und Ökonomie explizit ausschlossen. Eine Erklärung könnte darin bestehen, daß die wirtschaftlichen Winde Ende 1998 etwas rauher als noch 1997 wehten und gleichzeitig die Umweltthematik generell etwas an Gewicht in der Öffentlichkeit verloren hat. Auf der anderen Seite waren diese positiven Äußerungen, vor allem von der Allianz AG, auch ein Stück weit Öffentlichkeitsarbeit und nicht unbedingt im Detail belastbar.

An dieser Stelle soll der von der Royal Dutch/ Shell Group neulich angekündigte Strategie zur nachhaltigen Entwicklung erwähnt werden (Shell, 1998). Diese Strategie, die weiter unten (Schaukasten 6) näher beschrieben wird, zielt auf die Entwicklung von quantifizierten Informationssystemen für alle drei Dimensionen innerhalb des Unternehmens, die (in der mittleren Frist) zusammen in ein gemeinsames, integriertes System hineinfließen werden. Dieses Konzept geht weit über das hinaus, was von den anderen hier beschriebenen Unternehmen bisher umgesetzt oder geplant wurde, und kommt auch dem Anspruch eines integrativen Ansatzes am nächsten – allerdings immer noch als Absicht.

Insgesamt unterstützen die empirischen Daten die Beschreibung des IW (Voss, 1996a). Auf der abstrakten bzw. volkswirtschaftlichen Ebene sehen die Unternehmen oft keinen Zielkonflikt. Auf der Ebene von einzelnen Entscheidungen im Unternehmen werden zwar „harmonische“ Beispiele oft erwähnt, es kann hier aber sicherlich zu Zielkonflikten kommen, die insbesondere für die umweltintensiven Unternehmen ganz wesentliche Dimensionen annehmen können. Dies schließt ü-

berhaupt nicht aus, daß eine starke Umweltpolitik insgesamt betriebswirtschaftliche Vorteile bringen kann, besagt nur, daß dieser Tatsache praktische Grenzen gesetzt sind; einfache „Win-Win“-Situationen sind nicht immer vorhanden und werden womöglich mit fortschreitender Zeit seltener.

6.6 Umsetzung: Ziele, Programme und Maßnahmen/ Instrumente

In diesem Kapitel werden die spezifischen Ziele, Programme und Maßnahmen deutscher Unternehmen bezüglich der nachhaltigen Entwicklung anhand der Stichprobe sowie anderer relevanter Quellen analysiert. Soweit möglich, werden alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit - die ökologische, die ökonomische und die soziale - betrachtet. Zunächst wird eine wichtige Unterscheidung zwischen verschiedenen Aspekten der Nachhaltigkeit in Unternehmen diskutiert.

Interne und produktorientierte Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit wird von Unternehmen als Etikett für oft recht unterschiedliche Ziele benutzt. Hilfreich ist es, zwischen folgenden verschiedenen Aspekten zu unterscheiden:

- (i) Die *interne* Nachhaltigkeit, die sich mit den Umwelteffekten usw. der Aktivitäten des Unternehmens beschäftigt: „Produkte nachhaltig herstellen“. In ökologischer Hinsicht entspricht dieser Aspekt der *Betriebsökologie* bzw. dem *betrieblichen Umweltschutz*, die sich mit den direkten Auswirkungen der Aktivitäten des Unternehmens beschäftigen (siehe Schaukasten 5).
- (ii) Die *produktorientierte* (bzw. *dienstleistungsbezogene*) nachhaltige Entwicklung, d.h. Betrachtung des ganzen Produktlebens (z.B. das PROSA - Product-Sustainability – Verfahren von Hoechst AG und dem Öko-Institut), Schließung des Stoffkreislaufs durch Verpackungsrücknahme, umweltfreundliches Design, Produktrücknahme usw. Unter „Produkte“ sind hier auch Dienstleistungen mit einbezogen. Dieser Aspekt entspricht auf der ökologischen Seite der *Produktökologie* bzw. dem *kundenorientierten Umweltschutz* (indirekte Umweltauswirkungen). Diese produktorientierte Nachhaltigkeit ist schwierig zu definieren. Vor allem die Frage der Reichweite (wie weit sollte nach Auswirkungen gesucht werden) ist problematisch. Die Behandlung von Dienstleistungen, etwa von Kreditgeschäften, ist weniger entwickelt als im Fall von Produkten.

Einige Unternehmen diskutieren noch abstraktere Begriffe wie ihren Beitrag zur globalen Nachhaltigkeit bzw. „gesellschaftlichen Umweltschutz“ (siehe Schaukasten 5); z.B. Autohersteller möchten gern ihren Beitrag zur Mobilität in diesem Lichte sehen. Stiftungen sind auch weder an Produktion noch an Produkten beteiligt. Dieser Bereich spielt in diesem Bericht keine sehr große Rolle (außer in Form der Allianz-Stiftung) und wird deswegen zusammen mit Kategorie der produkt- bzw. dienstleistungsorientierten Nachhaltigkeit diskutiert. Es scheint sich hier allerdings - streng genommen - um eine eigene Kategorie (bzw. um eine Überkategorie, die auch die produktorientierte Nachhaltigkeit abdeckt) zu handeln, die in der künftigen Forschung nähere Betrachtung verdient.

Schaukasten 5: Interner und produktorientierter Umweltschutz: Beispiel Allianz AG

Die Allianz Versicherungs-AG unterscheidet zwischen drei Arten von Umweltschutz:

Betrieblicher Umweltschutz: Maßnahmen zum internen Umweltschutz in der eigenen Firma: Umweltbilanz (z.B. für Gebäude, Energie, Papier, Verkehr), Umweltmanagementsystem.

Kundenorientierter Umweltschutz: Allianz Kundenservice: Dienstleistungen zum Umweltschutz, technisches Risikomanagement, Umwelt-Haftpflichtversicherung, Managementberatung, technische Forschung (Unfallvorbeugung, Schadensreparatur).

Gesellschaftsorientierter Umweltschutz: Allianz-Stiftung

Literatur: Allianz, 1997

Kommentar: Das erste Gebiet beschränkt sich auf das Unternehmen selber, d.h. auf die *interne* Nachhaltigkeit. Die zwei letzten Gebiete werden in dieser Untersuchung zusammen unter dem Begriff der *produktorientierten* Nachhaltigkeit behandelt.

Die ökologische Dimension: Umweltmanagement

Aus Sicht der meisten Unternehmen bedeutet die ökologische Dimension vor allem den Aufbau eines Umweltmanagementsystems, einschließlich eines Umweltinformationssystems; die Aufstellung von spezifischen Umweltzielen bzw. -strategien; die Durchführung von Maßnahmen zur Schließung von Kreisläufen; und die Realisierung eines Dialogs mit relevanten Stakeholdern. Diese vier Aspekte werden hier ausgewertet.

1) Umweltmanagementsysteme

Ein Umweltmanagementsystem (UMS) ist eine Managementstruktur, die bestimmte (Umwelt-) Ziele verfolgt und die über Informationen und eine Kontrollfunktion verfügt. Ein solches System kann nach zwei verschiedenen Standards freiwillig zertifiziert werden. Das EU-Umwelt-Management- und Audit-System (oft als EU-Öko-Audit abgekürzt) wurde 1995 eingeführt, zunächst für Unternehmen des produzierenden Gewerbes. Seit Februar 1998 können sich zusätzlich viele andere Branchen beteiligen, u.a. Kredit- und Versicherungsinstitute, Kommunikations- und Handelsunternehmen. Die Zertifizierung wird durch zugelassene Gutachter durchgeführt. Das Unternehmen muß ein funktionierendes UMS besitzen und sich zur Veröffentlichung einer Umwelterklärung (d.h. Umweltbericht) verpflichten, worin bestimmte Ziele aufgestellt werden. Das Unternehmen verpflichtet sich darüber hinaus, seine Umwelleistung kontinuierlich zu steigern. Die internationale Norm ISO 14001 wird in Deutschland als weniger streng angesehen, vor allem weil sich hier die kontinuierliche Verbesserung im wesentlichen auf das System selber bezieht und nicht auf die Umwelleistung als solche (ähnlich wie bei den vergleichbaren Normen für das Quality-Management).

Deutschland ist der Spitzenreiter bei der Anwendung des EU-Öko-Audits: bis Februar 1998 wurden zirka 1100 deutsche Standorte zertifiziert, weit mehr als die Hälfte der gesamten Beteiligungen in der EU (BMU, 1998). Auch in Deutschlands Nachbarländern im Süden bzw. Norden (Österreich, Dänemark, Schweden) ist das Öko-Audit relativ wichtig (jeweils 87, 43 und 101 Zertifikate bis Februar 1998).

Die Beteiligung an diesen Normen entwickelt sich rasant. Die aktuellsten Zahlen für Deutschland sind auf der Internetseite des Deutschen Industrie- und Handelstages (DIHT) abrufbar¹⁴. Bis Mai 1999 ist die Zahl der Registrierungen in Deutschland laut DIHT auf 2353 gestiegen. Die am zahlreichsten vertretenen Branchen waren Stahl und Leichtmetallbau (242), Chemie (231) und Ernährung (224). Von diesen 2353 wurden 249 Unternehmen unter der Erweiterungsverordnung zum Umweltauditgesetz (1998) registriert, welche u.a. die Beteiligung von Dienstleistungsunternehmen ermöglicht (siehe Kapitel 5.3). Darunter waren zehn Unternehmen aus den Kredit- und Versicherungsbranchen und zwei aus dem Bereich Nachrichtenübermittlung.

Diese Zahlen klingen beeindruckend, doch stellt z.B. die Zahl für die chemische Industrie weniger als 14% der gesamten Mitgliedsunternehmen des VCI (z. 1700) dar. Dabei ist zu beachten, daß das Öko-Audit-Verfahren unter den kleineren und mittleren Unternehmen (KMUs) nicht nur weit weniger bekannt ist, sondern diese Unternehmen vor größere Schwierigkeiten bei der Umsetzung stellt (siehe z.B. Stellungnahmen von Günther GmbH & Co. sowie Max Schön GmbH & Co. in E-K 1996).

ISO 14001 ist in der angelsächsischen Welt und in einigen anderen Ländern populärer als das Öko-Audit, ist aber auch für weltweit tätige Unternehmen in Deutschland interessant. Bis Ende 1998 hatten sich in Deutschland und in Großbritannien jeweils etwa 1000 Unternehmen beteiligt; weltweit waren es 7500¹⁵.

Die Unternehmen in dieser Untersuchung sind unterschiedlich weit auf dem Wege zu einem umfangreichen UMS. Dies hängt sehr stark von Branche und den Bedingungen (z.B. Größe des Unternehmens) ab. Insgesamt aber ist klar, daß einige Unternehmen in der Stichprobe zu den Pionierunternehmen gehören.

Die Chemieunternehmen haben sich relativ früh am Öko-Audit beteiligt: Der Bayer-Standort Dormagen im Oktober 1995, die BASF-Schwarzheide in November 1996. Dabei ist die Einführung solcher Standards in Großunternehmen zeitgleich an allen Standorten meist nicht möglich, sondern erfolgt nach und nach. Ähnlich sieht es bei Volkswagen aus: das Unternehmen hat vor, alle europäischen Standorte nach dem Öko-Audit zu zertifizieren, alle nicht-europäischen nach ISO 14001. Bis Ende 1997 waren 5 deutsche Standorte Öko-Audit-zertifiziert; darunter fallen das erste europäische Automobilwerk (Werk Emden, 1995) und das erste deutsche Industriekraftwerk (August 1996).

Auch die AEG hatte alle drei Standorte bis Ende 1996 zertifiziert. Neumarkter Lammsbräu wurde im Februar 1996 als (laut eigener Angabe) erste bayerische Brauerei zertifiziert. Die Tengelmann-Gruppe läßt nach und nach Unternehmen in der Gruppe zertifizieren: Bis April 1998 waren dies drei verarbeitende Unternehmen – u.a. Quack+Fischer (siehe oben) – und zusätzlich im April 1998 zwei Verkaufsregionen der Ketten Kaisers (Viersen) und Plus (Bottrop). Letztere waren die ersten Un-

¹⁴ <http://www.ihk.de/oekoaud/diht545.htm> (letzte Änderung: 15. Juni 1999). Diese Zahlen sind allerdings leicht inflationär, da einige Standorte mehrmals (in verschiedenen Branchen) gezählt werden

¹⁵ Schätzungen des UBA, veröffentlicht auf der DIHT-Webseite (siehe vorherige Fußnote). Interessant ist der Vergleich mit den vom BMU zitierten Daten für Februar 1998: UK 650, Deutschland 400 registrierte Unternehmen (BMU, 1998). Auf dieser Basis gab es innerhalb eines Jahres (1998) mehr als eine Verdoppelung der Zahl der ISO-14001-Registrierungen in Deutschland.

ternehmen des Lebensmitteleinzelhandels europaweit, die nach dem Öko-Audit-Verfahren zertifiziert wurden.

Etwas anderes sieht es bislang unter den Finanz- und Telekommunikationsunternehmen aus, da sich diese erst seit Februar 1998 zertifizieren lassen können. Die Sparkasse München hat das Ziel angekündigt, die Zertifizierung bis Ende 1999 zu erwerben. Die Deutsche Telekom baut ihr gesamtes Umweltmanagementsystem noch auf, und strebt die Zertifizierung der relevanten Organisationseinheiten nach ISO 14001 an.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß die Beteiligung der Stichprobenunternehmen am EU-Öko-Audit auf ein überdurchschnittlich hohes Umweltengagement unter dieser Auswahl hindeutet: mehrere Standorte waren die ersten ihrer Kategorie in Deutschland bzw. Europa, die sich am Öko-Audit beteiligen. In diesem Sinne sind sie nicht ganz typisch für die ganze Wirtschaft, wobei die größten Unternehmen des produzierenden Gewerbes in der Regel doch dabei sein wollen. Die untersuchten Unternehmen der Automobil- und der chemischen Industrie sowie die Hersteller von Elektrogeräten und Lebensmittelhersteller bzw. Lebensmittelhandel waren alle relativ oder sehr frühe Einsteiger. Die Finanz- und Telekommunikationsunternehmen können sich jetzt ebenfalls beteiligen; wie stark sie diese Möglichkeit wahrnehmen werden, ist noch unklar (siehe aber auch die Beschreibung der VfU im Kapitel 5).

Großunternehmen müssen in der Regel verschiedene Standorte nach und nach zertifizieren lassen (internationale Standorte nach ISO 14001). Kleinere und mittlere Unternehmen haben noch einige Probleme mit den Anforderungen des EU-Öko-Audit-Verfahrens, das für ihre Bedürfnisse weniger geeignet scheint.

2) Zielsetzung (Strategien)

Ein Unternehmen kann im Prinzip verschiedene Strategien wählen, um ökologisch nachhaltiger zu werden. Für jede Strategie müssen Ziele in einem oder mehreren Bereich(en) gesetzt werden. Die gewählte Strategie variiert erheblich innerhalb der Stichprobe. Diese Tatsache widerspiegelt z.T. die verschiedenen Hemmnisse und Chancen für unterschiedliche Branchen und z.T. rein (markt-)strategische Überlegungen.

Einige Firmen setzen den Schwerpunkt nach wie vor hauptsächlich auf die mittlerweile klassischen Ziele des Umweltmanagements wie Steigerung der Stoff- und Energieeffizienz und Reduzierung des Verbrauchs bzw. der Emissionen von Schadstoffen aus Produktionsprozessen (z.B. Bayer, Stahlwerke Bremen). Diese Unternehmen sind oft Lieferanten von Sekundärrohstoffen an andere Hersteller, was bedeutet, daß die Produktverwendung durch Endkonsumenten für sie weniger relevant ist und das Hauptaugenmerk auf dem Produktionsprozeß liegt¹⁶. Trotzdem finden Stoffstrombilanzen zunehmend Verwendung, und es wird zum Teil versucht, die Lebenszyklen von Produkten zu verstehen. Ungewöhnlich erfolgreich in letzterer Hinsicht ist die Stahlindustrie, wo das

¹⁶ Was nicht bedeutet, daß der produktbezogene Umweltschutz nicht auch für diese Unternehmen eine wichtige Rolle spielt, etwa bei Pestiziden oder FCKWs. Im Vergleich aber zu den produktorientierten Unternehmen scheint für diese Unternehmen eher der Produktionsprozeß als die Produkte im Vordergrund zu stehen, wenn die Nachhaltigkeit diskutiert wird.

Recyceln seit jeher einen besonderen Stellenwert besitzt: Die Recyclingquote des Produktes Stahl liegt bei z. 90% (Stahlwerke Bremen, 1996).

Einen Versuch aus diesem Bereich, die ökologische Verantwortung des Unternehmens auf den ganzen Produktlebenszyklus auszuweiten, stellt die im Auftrag der Hoechst AG durchgeführte Untersuchung „HoechstNachhaltig“ dar (Öko-Institut, 1997). Das Schicksal des dadurch entstandenen „Prosa (Product Sustainability Assessment)“-Werkzeugs zeigt allerdings die Grenzen solcher Entwicklungen: Es hat bisher den Charakter eines Modellversuchs behalten und im Unternehmen noch keine breite Anwendung gefunden.

In der nächsten Gruppe von Firmen ist die Betonung umgekehrt: Hier stehen die Produkteigenschaften im Mittelpunkt (auch wenn der produktionsorientierte Umweltschutz hier eine Rolle spielt). Beispiele sind AEG, VW, Neumarkter und Rank Xerox. Zwei Gruppen von Branchen sind hier besonders häufig: leichter Maschinenbau (Konsumprodukte) und Lebensmittel. Das Ziel von AEG z.B. ist es, auf Basis der Umweltfreundlichkeit (*Energieeffizienz und Recycelbarkeit*) ihrer Produkte zu konkurrieren. Die Recycelbarkeit hat sich allerdings als schwierig zu erfüllen herausgestellt: Die Recycling-Kapazität ist weit davon entfernt, voll ausgelastet zu sein. Bei VW haben Leichtbau und andere Maßnahmen zur Steigerung der Energieeffizienz bei Verwendung des Produkts „Auto“ den Vorrang; die Firma hat auch eine „Produktsachbilanz“ des Golf A3 durchgeführt und im Umweltbericht veröffentlicht, die u.a. zeigt, daß auf die Nutzungsphase 80% des Energiebedarfs des Wagens entfällt (VW, 1998: 14-17).

Auf der anderen Seite stellt Rank Xerox das *Recyceln* im Mittelpunkt und ist bisher in dieser Hinsicht nach eigenen Angaben erstaunlich erfolgreich gewesen: Bis zu 50% oder mehr der Teile in Neugeräten sind getestete Teile aus demontierten Altmaschinen (Enquete-Kommission, 1996b: 7). Der Schlüssel zu diesem Erfolg liegt darin, daß die meisten Rank-Xerox-Produkte in Deutschland mit einem Wartungsvertrag verbunden sind, was einen „quasi-kontrollierten Kreislauf“ erzeugt. Neumarkter Lammsbräu zeigt eine weitere Möglichkeit, die besonders für die Nahrungsmittelindustrie naheliegt: die Betonung der *ökologischen Qualität der Zutaten*. Auch hier wird ein hohes Maß an Kontrolle sichergestellt, z.B. durch die Verwendung kontrolliert ökologisch angebaute Zutaten.

Der Lebensmittelverkäufer Tengemann benutzt seine „vermittelnde“ Position zwischen Endkonsumenten und Herstellern, indem er versucht, die Kunden für ökologische Aspekte zu sensibilisieren und die Hersteller zu beeinflussen, und als Verbindungsglied in der Verpackungskette fungiert (Annahme von Pfandflaschen usw.). Die Engagement der Firma umschließt auch die Durchführung von Öko-Audits und Input/Output-Analysen.

Ein weiteres interessantes Beispiel ist Natours, ein kleiner Veranstalter von Aktivurlauben, dessen wichtigstes Umweltziel die Minimierung des Energiekonsums durch seine Reisen ist. Der Reisebus (ggf. die Bahn) wird deshalb anderen Reisemitteln vorgezogen. Innovativ ist, daß für jeden angebotenen Urlaub eine Energiezahl (einschließlich Hin- und Rückfahrt) in der Reisewerbung genannt wird. Dies ermöglicht es dem Kunden, den mit verschiedenen Urlauben verbundenen Energiekonsum zu vergleichen. Dies ist vermutlich für nur wenige Urlauber entscheidend, könnte aber langfristig zu einem veränderten Bewußtsein beitragen.

Der Versicherer Allianz hat einen dreifachen Satz von Umweltzielen: *betrieblicher, kundenorientierter* und *gesellschaftsorientierter* Umweltschutz (siehe auch Schaukasten 5). Der betriebliche

Umweltschutz hat eine Reihe spezifischer Ziele für Ressourcen- und Energieeffizienz, z.B. Minimierung des Papierbedarfs. Für die Kunden bietet die Allianz verschiedene Dienstleistungen durch das Allianz Zentrum für Technik, dem Allianz Risiko-Service usw. an, die im Prinzip zu reduzierten realen Verlusten auch im Umweltbereich beitragen können. Darüber hinaus berücksichtigt die Allianz zunehmend Umweltrisikofaktoren bei der Berechnung ihrer Policen. Letztlich trägt die Allianz zum Umweltschutz auf gesellschaftlicher Ebene durch die Allianz-Stiftung bei. Diese Stiftung finanzierte 1990-1997 für z. 36 Mio. DM Projekte in Bereichen wie Umwelt und Tourismus sowie Naturschutz. Die Stiftung will „nachhaltig wirksame Maßnahmen mit Modellcharakter“ unterstützen, und ihre Projekte verbinden oft wirtschaftliche bzw. erholungsbezogene Aspekte mit Naturschutz (z.B. Renaturierung eines aufgegebenen Skigebiets, das dadurch für den Sommertourismus attraktiv wird).

Die Deutsche Telekom ist ein weiteres Dienstleistungsunternehmen mit überraschend großer Umweltrelevanz. Die Firma unterhält z.B. eine Flotte von über 45.000 Kraftfahrzeuge. Der aktuelle Schwerpunkt liegt auf dem Aufbau eines Umweltmanagementsystems und der Entwicklung eines Umweltberichts (bisher wurde erst eine Umweltimagebroschüre veröffentlicht). Das Recyceln alter Telefone, Telefonkarten usw. spielt eine wichtige Rolle.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß Unternehmen unterschiedliche Umweltziele setzen, je nach Art ihres Geschäfts. In der Regel basieren diese Ziele nicht direkt auf der Belastbarkeit der Umwelt (Critical Loads), sondern auf die Durchführbarkeit von Maßnahmen, d.h. auf Reduzierung von Emissionen bzw. Konsum und Schließung des Kreislaufs, insofern wirtschaftlich möglich. Obwohl einige Unternehmen bestimmte Schritte unternommen haben, die nicht eng nach wirtschaftlichen Kriterien gerechtfertigt werden, ist Nachhaltigkeit ein nur schwaches Kriterium. Erst wenige Unternehmen gehen weiter und setzen ihren Tätigkeiten „radikale“ Grenzen, wie Neumarkter Lammsbräu und Natours. Bemerkenswert ist, daß dies oft relativ kleine Unternehmen sind, die in Nischenmärkten fungieren.

3) Integration des Umweltschutzes in Produktdesign, Einkauf und Personalentscheidungen

Die meisten der untersuchten Unternehmen behaupten, sie würden Umweltkriterien in ihre Einkaufsentscheidungen mit einbeziehen. Die Auswirkungen auf die Produktpolitik sind unterschiedlich: z.B. haben Unternehmen, die andere Unternehmen beliefern (z.B. BASF Schwarzheide) weniger die Möglichkeit, die Produkteigenschaften ökologisch zu beeinflussen. Insgesamt aber scheinen in der Stichprobe ökologische Kriterien zunehmend in die Phase des Produktdesigns hineinbezogen zu werden, um z.B. das Recyceln zu erleichtern (AEG, Rank Xerox). Fast alle Unternehmen in der Stichprobe sagen, daß Umweltfragen eine wichtige Rolle in der Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter spielen; für einige Firmen ist Umweltbewußtsein sogar ein Kriterium bei der Einstellung neuer Mitarbeiter.

4) Dialog

Es werden hier zwei Aspekte diskutiert: die *Kommunikation* mit Kunden und anderen Stakeholdern und zweitens die *Kooperation* mit anderen Firmen, Behörden, NROs usw.

Bereitstellung von Informationen

Die Umweltberichterstattung ist eine konkrete Maßnahme der Offenheit über Umweltthemen, die das Potential hat, eine zentrale Bedeutung auf diesem Gebiet zu gewinnen, ähnlich der Bedeutung der Finanzberichterstattung für das ökonomische Leben. Solche Berichterstattungen werden zunehmend populär in Deutschland, und verschiedene Formen der Normsetzung und Akkreditierung werden entwickelt: z.B. der 1997er Umweltbericht von VW wurde von dem Wirtschaftsprüfer KPMG geprüft.

„Benchmarking“-Untersuchungen sind auch durchgeführt worden, z.B. von future e.V. und IÖW für das Magazin *Capital* (Unbekannt, 1998). Diese Umfrage fand heraus, daß aus den 166 untersuchten Unternehmen (darunter die 50 größten in den Bereichen Handel, Industrie und Dienstleistung), 57 Umweltberichte veröffentlicht haben (24 im Jahre 1996), 41 haben nur eine Umwelterklärung oder Imagebroschüre, und 68 haben noch nichts veröffentlicht. Die Berichte wurden ausgewertet und im Rangfolge gestellt. Die meisten Punkte bekamen die Berichte von Axel Springer Verlag, Otto Versand und AEG (in absteigender Reihenfolge). Die Volkswagen AG erreichte mit ihrem Bericht Platz 12, Bayer Platz 14 und Allianz Platz 17. Dies deutet noch mal darauf hin, daß die hier untersuchten Unternehmen nicht repräsentativ sondern eher überdurchschnittlich engagiert sind in bezug auf Umweltbelange.

Eine ähnliche Untersuchung von der englischen Consulting-Firma SustainAbility für das UNEP (SustainAbility, 1996) zeigt einige der wichtigen Faktoren, die Umweltberichte voneinander unterscheiden: z.B. die Aufstellung von qualitativen Zielen. Hier wurden aber keine deutsche Unternehmen mit einbezogen; an erster Stelle steht der Bericht von Body Shop International Ltd.

Kunden werden nicht nur oder nicht hauptsächlich durch Berichte informiert, sondern durch andere Arten der Kundeninformation. Tengelmann ist ein engagiertes Beispiel auf diesem Gebiet und informiert seine Kunden durch den Kunden-Club, Umweltmagazin u.a. AEG sowie Natours stellen Information über den Energieverbrauch ihrer Geräte bzw. Aktivitäten zur Verfügung. Viele der Firmen sind auch mit „grünen“ Botschaften in ihrer Werbung sehr aktiv.

Viele Unternehmen kommunizieren mit Lieferanten über die Umwelteigenschaften der Produkte bzw. Rohstoffe, um die nötigen (ökologischen) Qualitäten sicherzustellen, z.B. Bayer, Deutsche Telekom, Neumarkter Lammsbräu usw. Auch sind viele der Unternehmen in ihren jeweiligen Verbänden aktiv.

Kooperation mit anderen Unternehmen und Stakeholders

„Umweltbewußte“ Unternehmen wollen in der Regel auch mit *anderen Unternehmen* zusammenarbeiten, um die „Botschaft“ zu verbreiten und kooperative Absprachen zu ermöglichen, z.B. in bezug auf Recycling. Allerdings wurde dieser Aspekt in den Untersuchungen nicht sehr detailliert erfaßt.

Fast alle der Unternehmen haben einen *Dialog mit Umweltgruppen* durchgeführt bzw. sind mit solchen Gruppen in Kontakt (eine der wenigen Ausnahmen war die BASF Schwarzheide, die als Tochterunternehmen der BASF AG für solche Tätigkeiten selber nicht verantwortlich ist). Einige Unternehmen unterstützen sogar Naturschutzverbände als Sponsoren (Tengelmann: NABU; VW: IUCN). Diese Kooperationen gehen oft über die reine finanzielle Unterstützung hinaus und schließen Sachunterstützung ein, z.B. die Bereitstellung fachlicher Expertise (AEG, Tengelman, Allianz-Stiftung). Die Allianz-Stiftung setzt sich das Ziel einer sinnvollen Kooperation mit und Unterstützung von spezifischen Projekten, an denen NROs beteiligt werden können. Mehr diskursive Kontakte gibt es auch, etwa die Gespräche zwischen Volkswagen und Greenpeace. Einige der Unternehmen haben sich auch an der lokalen Agenda 21 (auf Stadt- oder Landesebene) beteiligt, z.B. VW in Niedersachsen und die Sparkasse in München.

Insgesamt ist klar, daß die Unternehmen die Notwendigkeit sehen, sich als offen für Dialog mit NROs und anderen darzustellen. Die Tiefe und die Auswirkungen der Beratungen können hier nicht abgeschätzt werden, aber zumindest einige Unternehmen zeigen ein ernsthaftes Interesse daran, sich mit den Forderungen der NROs auseinanderzusetzen - sowohl die NROs zu informieren als auch ein kooperatives Verhältnis mit ihnen aufzubauen. Sponsoring und die praktische Unterstützung von Umweltverbänden werden vermutlich, wie alle solche Tätigkeiten, zum großen Teil durch Public-Relations-Aspekte motiviert, auch wenn ein echtes Interesse an der jeweiligen Tätigkeit vorhanden ist (Ausnahmen hier sind Stiftungen, die ja nicht auf wirtschaftlichen Gewinn angewiesen sind). Die Kooperation mit anderen Unternehmen über Umweltfragen hat ebenfalls einen sehr hohen Stellenwert. Die meisten Unternehmen erkennen die Notwendigkeit, Informationen über dieses komplexe Thema miteinander zu teilen, mit ähnlichen Firmen eine gemeinsame Politik zu entwickeln und zusammenzuarbeiten, um gemeinsame Probleme zu lösen.

Die Bedeutung der „sozialen Dimension“ der Nachhaltigkeit für Unternehmen

Der Fragenkatalog der Enquete-Kommission behandelte die soziale Dimension der Nachhaltigkeit nur in Form von Fragen über das Verhältnis zwischen Nachhaltigkeit einerseits und Ausbildung, Qualifizierung und Beschäftigung auf der anderen Seite. Diese ziemlich enge Sichtweise wurde von den beteiligten Firmen nicht in Frage gestellt; für die Firmen scheint die Fokussierung auf Umweltaspekte der Nachhaltigkeit mit wenigen Ausnahmen ganz normal gewesen zu sein. In der Umfrage für diese Untersuchung wurde versucht, eine etwas breitere Auswahl von sozialen Aspekten in Betracht zu ziehen. Folgende Gebiete wurden (in Multiple-Choice-Fragen) abgedeckt:

- ob das Unternehmen sein gesellschaftliches Engagement schon unter dem Gesichtspunkt der nachhaltigen Entwicklung betrachtet hat;
- welchen Effekt das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung auf diesem Gebiet gehabt hat;
- welche Zielgruppen betroffen sind und welche Maßnahmen bezüglich dieser Gruppen getroffen werden;
- ob ein „Social-Audit“ durchgeführt wurde.

Es wird deswegen in diesem Abschnitt hauptsächlich über die MUT-Umfrage berichtet.

Allianz, Bayer und Telekom behaupten, sie hätten ihr soziales Engagement schon unter dem Gesichtspunkt „nachhaltige Entwicklung“ betrachtet. Andere Unternehmen wurden nicht direkt gefragt,

es scheint aber wahrscheinlich, daß die Unternehmen in der Regel sehr wenig unternommen haben, soziales Engagement und Nachhaltigkeit bewußt zu verbinden.

Zumindest für die drei genannten Unternehmen sagen die Antwortenden, das Leitbild der Nachhaltigkeit bringe eine zusätzliche Dimension zum sozialen Engagement des Unternehmens. Der Schwerpunkt für soziale Initiativen variiert etwas zwischen Unternehmen und Branchen. Die meisten Unternehmen schließen Mitarbeiter und übergreifende gesellschaftliche Gruppen ein. Darüber hinaus sehen einige Unternehmen die Kunden als relevant an. Für Bayer, VW sowie die Sparkassen sind die Standortgemeinden – die „Nachbarn“ an den jeweiligen Standorten – auch besonders wichtig.

In bezug auf die Mitarbeiter erklären fast alle diese Unternehmen die Ausbildung in Umweltfragen bzw. im Umweltschutz als eine Priorität. Die Umfrage der Enquete-Kommission zeigte auch, daß die meisten Unternehmen die umweltbezogene Aus- und Weiterbildung als wichtig für die Umsetzung der nachhaltigen Entwicklung sehen. In der MUT-Umfrage nannten die meisten Firmen auch Programme zur Förderung junger Mitarbeiter; flexible Arbeitszeiten; und die Sicherung von Arbeitsplätzen. Nur ein Unternehmen (Deutsche Telekom) nannte die Frauenförderung. Die Betonung der Kunden variierte zwischen Branchen und war am deutlichsten bei Bayer (z.B. Aufklärungsprogramme zum nachhaltigen Konsum, Produktstewardship usw.). In bezug auf die Standortgemeinden wurden die Förderung von sozialen Einrichtungen und Vereinen sowie die Unterstützung des sozialen Engagements der Mitarbeiter genannt. Alle Unternehmen in der MUT-Umfrage haben eine Art Zusammenarbeit mit „übergreifenden“ Gruppen, wie schon oben diskutiert. Keines der befragten Unternehmen hat bisher ein „Social-Audit“ durchgeführt.

Hier stellt der (beabsichtigte) Ansatz von Shell (1998) wieder einen deutlichen Kontrast dar (siehe Schaukasten 6). Wenn man die Antworten der hier untersuchten Unternehmen mit der Position von Shell vergleicht, scheint es, daß die deutschen Unternehmen - obwohl in keinem Sinne „rückständig“, was die soziale Gerechtigkeit, Beitrag zur Gesellschaft usw. betrifft - noch einen weiten Weg zu gehen haben bei der Formalisierung ihrer Managementsysteme für soziales Engagement, um diese so offen und verantwortlich zu gestalten, wie dies bei der Umweltberichterstattung und vor allem der Finanzberichterstattung der Fall ist, und in der Verbindung dieses Aspekts mit der Umweltberichterstattung im Rahmen der nachhaltigen Entwicklung.

Die betriebswirtschaftliche Dimension

Was bedeutet die „ökonomische Dimension“ der nachhaltigen Entwicklung für ein Unternehmen? Diese Frage kann unter zwei Gesichtspunkten interpretiert werden: Erstens, welche Auswirkungen hat die Erfüllung *anderer* (ökologischer und sozialer) Dimensionen der Nachhaltigkeit auf die *wirtschaftliche Tragfähigkeit* des Unternehmens? Zweitens, was ist die direkte Bedeutung einer nachhaltigen Entwicklung für die *finanzielle* Strategie des Unternehmens? Sowohl der Fragenkatalog der Enquete-Kommission als auch die MUT-Umfrage beschäftigten sich hauptsächlich mit dem ersten dieser Punkte. Die MUT-Umfrage beinhaltete aber auch die Frage, ob das Unternehmen seine betriebswirtschaftlichen Ziele unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit bewertet habe. Bei der Interpretation der Antworten sollte auch mitbedacht werden, daß sich die wirtschaftliche Lage zwischen Anfang 1996 und Ende 1998 verändert hatte.

Zur ersten Frage: Die meisten Unternehmen in beiden Umfragen sahen eine auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Unternehmenspolitik als gut für ihr Image an. Ab diesem Punkt gingen die Meinungen aber etwas auseinander; deswegen werden die Antworten hier nochmals nach den schon oben benutzten Kategorien von Unternehmenstypen sortiert.

Die *umweltintensiven* Unternehmen erwähnten finanzielle Belastungen durch Nachhaltigkeit, und es ist klar, daß die Stahlindustrie und chemische Industrie in enormer wirtschaftlicher Konkurrenz stehen, einer Situation, wo signifikant höhere Umweltschutzkosten als bedrohlich empfunden werden. Für die Bayer AG scheint nachhaltige Entwicklung auch Vorteile zu haben („Kosten und Gewinne ausgeglichen“). Diese Firmen, wie mehrere andere, differenzierten zwischen den Effekten auf ihr *Image* und Effekten auf ihre *Wettbewerbsfähigkeit*.

Für die *produktorientierten* Unternehmen (VW, Rank Xerox, AEG, Neumarkter Lammsbräu) scheint die Verfolgung einer nachhaltigkeitsorientierten Strategie größere direkte Vorteile zu bringen - wobei zu bedenken ist, daß im jeweiligen Einzelfall nur bestimmte Aspekte der Produkte (z.B. relativer Energieverbrauch) optimiert werden. Für VW ist das aktuelle wirtschaftliche Klima (d.h. der Aufschwung, den die Automobilindustrie 1998-99 erlebte) für nachhaltige Entwicklung fördernd; es könnte aber Zielkonflikte geben, wenn diese Situation sich ändert. Rank Xerox konnte (1996) auf direkte Arbeitsplatzgewinne durch seine Recyclingpolitik hinweisen. In der Regel beschränken sich die Wettbewerbsvorteile auf die Marktsegmente, wo ökologische Faktoren und/ oder Energiekosten (bzw. -ersparnisse) wichtige Faktoren in Einkaufsentscheidungen darstellen. Für Neumarkter Lammsbräu und AEG sind solche Marktsegmente wahrscheinlich bedeutender, als für die anderen untersuchten Unternehmen.

Die Allianz berichtete (1998) über eine viel hemmendere ökonomische Lage und, daß die Kosten-Nutzen-Rechnung von Umweltschutzmaßnahmen für sie nicht eindeutig positiv ausfällt. Immerhin wurden unter den positiven Aspekten Kostenersparnisse (durch reduzierten Energie- und Materialverbrauch) genannt.

Die Deutsche Telekom sah einige Zielkonflikte und berichtete auch über ein unklares Kosten-Nutzen-Verhältnis. Einige positive Effekte wurden erwähnt, und die aktuelle wirtschaftliche Lage (1998) wurde als fördernd für die Nachhaltigkeitsstrategie bewertet.

Insgesamt scheint die betriebswirtschaftliche Verträglichkeit von Schritten zur Umsetzung einer (hauptsächlich ökologischen) nachhaltigen Entwicklung sehr von der Art des Geschäfts (Branche) abzuhängen, sowie von der Wettbewerbsstrategie des Unternehmens.

Schaukasten 6: Das integrative Nachhaltigkeitskonzept von Shell International

Um einen Maßstab für die Beurteilung dieses Themas zu geben, wird hier der Ansatz von Shell in bezug auf die soziale und ökonomische sowie die ökologische Nachhaltigkeit beschrieben, da dieses Unternehmen momentan einer der Vorreiter auf dem Gebiet zu sein scheint - zumindest in konzeptioneller Hinsicht¹⁷. Zur gleichen Zeit zeigt dieses Beispiel, wie lückenhaft das praxisbezogene Denken auf diesem Gebiet noch ist. Shell beschreibt seinen Ansatz in der 1998 erschienenen Veröffentlichung „Profits and Principles: Does there have to be a choice?“ (Shell, 1998), die maßgeblich eine Konsequenz des enormen öffentlichen und politischen Drucks ist, dem das Unternehmen seit Mitte der 90er Jahre in Zusammenhang mit Umwelt- und Menschenrechtsfragen ausgesetzt ist. Das Unternehmen (oder, genauer gesagt, die Gruppe von vielen Unternehmen) hat sich jetzt zum Leitbild der nachhaltigen Entwicklung bekannt. Es sieht seine Rolle darin, **zur Erhöhung des Wohlstands (wealth) in einer der Gesellschaft und der Umwelt gegenüber verantwortlichen Weise beizutragen** (was John Elkington, 1998 in seinem begleitenden Kommentar „sustainable value creation“ nennt). Darum bestehe die primäre Verantwortung des Unternehmens in seinem ökonomischen Beitrag zur Gesellschaft, es habe aber eine davon untrennbare Verantwortung, sein Geschäft ethisch vertretbar und „in line with our own values“ abzuwickeln.

Das Unternehmen stellt eine „Road Map“ seiner bisherigen und geplanten Schritte vor, die zur Umsetzung der nachhaltigen Entwicklung in seinen finanziellen, umweltbezogenen und sozialen Aspekten dienen (sollen). Diese Umsetzung schließt unter anderem ein: **Die Vereinbarung von Standards, den Aufbau von Managementsystemen und einer zuverlässigen Berichterstattung und die Auseinandersetzung mit externen und internen Stakeholdern**. Der Bericht von Shell macht deutlich, daß, obwohl die Systeme der Finanzbuchhaltung sehr hoch entwickelt seien und sich immer noch weiter entwickelten, die „Umweltbuchhaltung“ (d.h. ein formalisiertes System der Unternehmensberichterstattung über die Umwelt) höchstens zwei Jahrzehnte alt sei und eine vergleichbare soziale Berichterstattung erst am Anfang stehe. Deswegen ständen die Unternehmen vor einer enormen Lernaufgabe, insbesondere auf dem letzt genannten Gebiet. Shell hat vor, mit anderen Unternehmen und Stakeholdern bei der Entwicklung geeigneter Systeme zu kooperieren. Standards für die soziale Verantwortung, die sich für Shells Geschäfte eignen, existieren noch nicht. Erste Beratungen werden jetzt mit Management-Consultants über ein Managementsystem für soziale Verantwortung gehalten. Die Gruppe will Berichte herausgeben, die nach ihrer Richtigkeit sowie bezüglich der Erreichung von gesetzten Zielen (*Assurance*) bewertet werden; dieses Vorhaben stellt aber viele Herausforderungen.

Letztendlich ist es das Ziel, **einen integrierten Ansatz zu entwickeln, der das gemeinsame Management aller drei Dimensionen der nachhaltigen Entwicklung und eine gemeinsame Berichterstattung ermöglicht**. Ein wichtiges Element dabei wird die Berechnung des „net value“ (Nettowerts) sein, den das Unternehmen (oder bestimmte Tätigkeiten) für die Welt in einem bestimmten Zeitraum geleistet hat. Im wesentlichen hat kein Unternehmen bisher einen solchen Ansatz umgesetzt, und es steht kein fertiges Modell zur Verfügung.

Shell sieht die **Auseinandersetzung mit Stakeholdern** als die „Essenz“ der sozialen Verantwortlichkeit an. Shells Ziel ist es, dadurch die Akzeptanz der Stakeholder für die Pläne des Unternehmens zu gewinnen und den Erwartungen, die die Stakeholder von der Firma haben, zu entsprechen, oder sie zu übertreffen. Diese Auseinandersetzung hat einen internen Aspekt (Ausbildung von und Dialog mit den Mitarbeitern) und einen externen Aspekt (Beratung mit einer breiten Bandbreite von NROs, Interessengruppen usw.).

Quelle: Shell International Ltd., 1998.

Die Frage nach dem zweiten Aspekt der ökonomischen Nachhaltigkeit – dem Effekt einer nachhaltigen Entwicklung auf die finanzielle Strategie – kann aus diesen Umfragen nur oberflächlich beantwortet werden. Zumindest aber im Finanzsektor werden zunehmend Strategien entwickelt, um Nachhaltigkeit bzw. Ökologie zu berücksichtigen. Schließlich gibt es eine wachsende Zahl ökologi-

¹⁷ Viele – allerdings oft eher kleinere – Unternehmen weltweit haben Fortschritte in der Berichterstattung für einzelne Dimensionen erzielt. Zu Fortschritten in der sozialen Berichterstattung siehe Zadek et al. 1997. Die Umweltberichterstattung für Unternehmen wird in SustainAbility, 1996 behandelt.

scher Anlagefonds, in die heute nach einem Bericht der *Zeit* rund eine Milliarde Mark im deutschsprachigen Raum investiert werden (Hammerschmidt, 1999b), sowie einige Anlageberater, die im Rahmen ihrer Investitionsberatung die Nachhaltigkeit von Unternehmen bewerten¹⁸.

Außerdem scheinen die meisten Firmen in der Stichprobe der Enquete-Kommission Nachhaltigkeit auf der betriebswirtschaftlichen Ebene als wirtschaftliches Überleben zu interpretieren. Laut Elkington (1998) ändern sich die wirtschaftlichen Ziele eines Unternehmens an sich nicht unbedingt durch die Aufnahme einer auf Nachhaltigkeit orientierten Strategie. Für ihn liegt die größte Veränderung darin, daß der Zeitrahmen länger wird, in dem die Unternehmensaktivitäten bewertet werden (ähnlich äußert sich VEBA in ihrer Stellungnahme vor der Enquete-Kommission, 1996).

Ähnlich wie der soziale Aspekt der nachhaltigen Entwicklung, braucht der ökonomische Aspekt viel mehr Konkretisierung für und durch Unternehmen in Deutschland. Außerhalb des Finanzsektors scheint diese Frage bisher wenig Aufmerksamkeit bekommen zu haben. Am Vielleicht dringendsten benötigt wird, vielleicht, eine erweiterte „Buchhaltung“, die nicht nur konventionell betriebswirtschaftliche Aspekte, sondern auch Veränderungen im ökologischen und sozialen Kapital des Unternehmens in integrierter Weise aufzeichnen kann. Auch hier ist das Konzept von Shell richtungsweisend: Es ist beabsichtigt, einen integrierten Ansatz zu entwickeln, der eine gemeinsame Berichterstattung über alle drei Dimensionen der nachhaltigen Entwicklung beinhaltet und insgesamt deren gemeinsame Management ermöglicht (Schaukasten 6).

6.7 Hemmnisse und Realisierungsprobleme

Die Faktoren, die Unternehmen von einer schnelleren Umsetzung nachhaltiger Entwicklung abhalten, sind im wesentlichen interne, organisatorische und technische Faktoren sowie übergeordnete Rahmenbedingungen. Der Fragenkatalog der Enquete-Kommission fragte hauptsächlich nach den Effekten von Kostenfaktoren auf zusätzliche Umweltschutzmaßnahmen sowie danach, mit welchen Maßnahmen der Staat nachhaltige Entwicklung bei Unternehmen fördern könnte. Manchmal äußerten sich Firmen auch in anderen Antworten zu Themen, die aus ihrer Sicht ihre Nachhaltigkeitsbemühungen zurückhalten. In der MUT-Umfrage beschäftigten sich mehrere Fragen mit dem Thema von Hemmnissen, indem nach Schwierigkeiten, Auswirkungen der wirtschaftlichen Lage, finanziellen Auswirkungen der Nachhaltigkeitspolitik, Risiken und Chancen und „Wünschen an die Politik“ gefragt wurde. Offensichtlich gibt es hier eine gewisse Überschneidung mit dem Thema des letzten Abschnitts.

Die naheliegendste Art von Hemmnissen für eine nachhaltige Entwicklung sind die Kosten ökologischer (oder sozialer) Maßnahmen. Wie schon oben diskutiert, wurden diese von verschiedenen Unternehmen erwähnt; es gab aber keinen generellen Konsens, daß solche Kosten eine entscheidende Rolle spielen. Einige Unternehmen, die tatsächlich „Zielkonflikte“, „finanzielle Belastungen“ oder „Kosten“ als Hemmnisse erwähnten, waren Bayer, Stahlwerke Bremen, Allianz und Deutsche Telekom. AEG und Neumarkter Lammsbräu sagten auch, daß, wo umweltfreundliche Lösungen mehr

¹⁸ Der schweizerische Vermögensberater SAM, Sustainability Asset Management, basiert seine Empfehlungen auf eigene vergleichende Studien der „Nachhaltigkeit“ der Unternehmen; in einer Studie der internationalen Automobilbranche wurde VW auf den ersten Platz gesetzt, mit den höchsten Sustainability-Chancen und den niedrigsten Sustainability-Risiken (SZonNet, 26.6.98). Kriterien sind neben dem ökonomischen auch der ökologische und gesellschaftliche Nutzen, den die Produkte und Dienstleistungen einer Firma erbringen.

kosten, deren Einführung dadurch verzögert - aber nicht vollständig verhindert - werden könnte. Im Gegenteil sah Rank Xerox seine Initiativen als mittlerweile (1996) auf einer soliden wirtschaftlichen Basis stehend.

Wo Nachhaltigkeit zu Mehrkosten führt, ist die Bereitschaft von Kunden, für ökologische Merkmale mehr zu bezahlen, auch relevant. Dies wurde generell als begrenzender Faktor angesehen. In der Regel standen die Unternehmen Preiserhöhungen für den Endkonsumenten sehr vorsichtig gegenüber. Eine signifikante Bereitschaft, mehr für ökologische Merkmale zu bezahlen, scheint von den Unternehmen höchstens in Nischenmärkten bzw. Marktsegmenten, oder in Zusammenhang mit dem allgemeinen Begriff „Qualität“ wahrgenommen zu werden. Dieser Faktor ist auch sehr schnell veränderbar und 1998-99 wahrscheinlich wichtiger als dies 1996 noch der Fall war. Trotzdem wurde die ökonomische Gesamtlage von den meisten Unternehmen in der MUT-Umfrage als eher fördernd für ihre Nachhaltigkeitspolitik bewertet.

Hemmnisse auf der Ebene der Rahmenbedingungen werden hier nicht getrennt diskutiert, da sie mit der Diskussion der Forderungen an die Politik im nächsten Abschnitt sehr eng verbunden sind.

Wünsche an die Politik (Rahmenbedingungen)

In der Diskussion der Forderungen der Unternehmen an die Politiker und Behörden muß berücksichtigt werden, daß die Umfrage der Enquete-Kommission einige Zeit vor der jüngeren Diskussion der Ökosteuer ab Mitte 1998 durchgeführt wurde.

Mehrere Firmen plädierten für „Deregulierung“ oder für mehr Spielraum für sich selber oder für die regulierenden Behörden bei der Erfüllung bzw. Ausführung von Umwelt- oder anderen Vorschriften (Stahlwerke Bremen, Günther & Co., Allianz, Deutsche Telekom). Es wurde allerdings auch generell anerkannt, daß Maßnahmen des Ordnungsrechts dabei auch eine wichtige Rolle spielen.

Einige Unternehmen schlugen eine staatliche Unterstützung für die Einführung neuer, umweltfreundlicher Technologien vor (Stahlwerke Bremen, AEG, Neumarkter Lammsbräu). Auf der anderen Seite wurde der Abbau von „überflüssigen Subventionen“ auch gefordert (Günther & Co., Tengelmann).

Viele Firmen forderten Anreize zum umweltfreundlichen Handeln. Eine (unter anderem) ökologische Steuerreform wurde als ein zumindest möglicherweise hilfreiches Werkzeug von AEG, Neumarkter Lammsbräu und Tengelmann angesehen. Rank Xerox plädierte für den Abbau von Steuervorteilen für neue Geräte gegenüber „recyclten“ Produkten. Marktwirtschaftliche Instrumente wie etwa handelbare Umweltzertifikate wurden von einigen Firmen im Prinzip unterstützt (z.B. Günther & Co., Deutsche Telekom).

Spezifische Gebiete, die als reformbedürftig angesehen wurden, waren Abfallmanagement (Rank Xerox: Wiederwendbares Material sollte nicht als Abfall behandelt werden); und die Landwirtschaft (Massenhaltung bzw. Massenanbau ist nicht ökologisch: Tengelmann).

7. Zusammenfassung

In der Diskussion um nachhaltige Entwicklung bei Unternehmen ist es sinnvoll - vor allem hinsichtlich umweltbezogener Fragen - zumindest zwischen folgenden Kategorien von Unternehmen zu unterscheiden: Umweltintensive Unternehmen, Anbieter von Umwelttechnik, produktorientierte Unternehmen und Dienstleistungsunternehmen. Unter Dienstleistungsunternehmen werden hier drei Bereiche beispielhaft behandelt: der Handel, der Finanzsektor und die Telekommunikation.

Das Bewußtsein für das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung als solches ist in deutschen Unternehmen noch beschränkt. Sogar unter den „umweltbewußten“ Unternehmen - z.B., denjenigen, die einen Umweltbericht veröffentlichen - behandeln längst nicht alle das Thema Nachhaltigkeit in expliziter Weise; wenn sie es tun, ist die Behandlung oft oberflächlich bzw. stark an den traditionellen Umweltschutz angelehnt. Auf der anderen Seite wächst das Interesse ständig (zumindest bis Anfang 1998), und ein zunehmender Anteil der größten Unternehmen (z.B. Bayer, Volkswagen) setzt sich damit auseinander.

Auf Verbandsebene haben sich die chemische und die Automobilindustrie am längsten mit dem Thema befaßt, und der VCI engagiert sich hier besonders aktiv. Durch verschiedene Diskursprozesse mit Experten und der Öffentlichkeit sowie durch konkrete Initiativen wie „Responsible Care“ hat der VCI einen ernsthaften Beitrag zum Dialog über Nachhaltigkeit geleistet. Dabei scheint er auch das Bewußtsein der Mitgliedsunternehmen für nachhaltige Entwicklung erhöht zu haben. Das Engagement des BDI zielt auf die politische Ebene und ist weniger substantiell. Die zwei Fachverbände VfU und B.A.U.M. leisten sehr wichtige Beiträge zur Popularisierung des Umweltschutzgedankens in der Wirtschaft, kümmern sich aber nicht so sehr um den Begriff der nachhaltigen Entwicklung als solchen.

Was die Motivation für eine Beschäftigung mit „nachhaltiger Entwicklung“ angeht, kann zusammenfassend festgehalten werden: Obwohl finanzielle (betriebswirtschaftliche) Motive eine wichtige - und in den umweltintensiven Branchen dominante - Rolle spielen, werden die Unternehmen und Verbände in ihrer Umwelt- und Nachhaltigkeitspolitik zunehmend von „immateriellen“ Faktoren motiviert. Der Anteil solcher Motivationen ist schwer zu messen, aber es wäre aus Sicht des Autors völlig falsch, sie zu ignorieren. Die spezifischen Gründe sind von Branche zu Branche unterschiedlich. Die wichtigsten Gründe für die „Vorreiter“-Unternehmen, sich mit dem Thema zu befassen, sind: das persönliche Interesse der Unternehmensführung (insbesondere in Privatfirmen); die generelle ökologische Diskussion bzw. direkte Kontakte mit Kunden, Umweltverbänden oder (insbesondere für die KMUs) dem Industrieverband; und direkte betriebswirtschaftliche Vorteile bzw. Vorteile für das Image des Unternehmens. Weitere konkrete Vorteile können durch ein optimiertes Umweltmanagementsystem realisiert werden, wie etwa verbesserte Informationen. Die Verbände sind unterschiedlich motiviert: Die großen konventionellen Verbände in umweltintensiven Bereichen - vor allem der VCI - haben einen langen Lernprozeß durchgemacht, der in den 60er Jahre begonnen hat, und versuchen jetzt, proaktiv auf die Herausforderung der nachhaltigen Entwicklung zu reagieren. Die Fachverbände für Umweltschutz (VfU und B.A.U.M.) werden stärker durch ein Verantwortungsgefühl gegenüber der Gesellschaft und der Umwelt getragen. Im Falle von anderen konventionellen Verbänden - z.B. des BDI - ist eine eher defensive Motivation spürbar.

Bei weitem nicht alle Unternehmen und Verbände haben Nachhaltigkeit formal definiert. Die untersuchten konventionellen Verbände sowie die Unternehmen, die eine explizite Definition doch

abliefern, beziehen sich auf das Vorbild der Brundtland-Kommission, d.h. sie sehen nachhaltige Entwicklung als dreidimensionales Konzept, das auf die Aufrechterhaltung der Möglichkeiten der künftigen Generationen basiert. Auch einige Firmen, die das Konzept nicht direkt benutzen, betonen die prinzipielle Vereinbarkeit von Ökonomie und Ökologie. Andere Unternehmen, die keine formale Definition geben, sowie die anderen Verbänden (VfU und B.A.U.M.) denken in Verbindung mit Nachhaltigkeit hauptsächlich an die ökologischen Aspekte (d.h. Umweltschutz). D.h., daß die meisten Unternehmen bisher nachhaltige Entwicklung vor allem als ein Modus behandeln, um über ökologische Probleme zu sprechen. Erst wenige Unternehmen fangen an, sich mit einem „integrativen Konzept“ der Nachhaltigkeit auseinanderzusetzen. Es ist zu erwarten, daß der dreidimensionale Begriff sich langsam verbreitet, da einige Verbände in dieser Hinsicht ihren Mitgliedern noch voraus sind.

Unterschiedliche strategische Ziele werden gesetzt, je nach dem, ob eine Firma umweltintensiv, produktorientiert, eine Dienstleistungsfirma ist usw. Die umweltintensiven Unternehmen versuchen vor allem, ihren produktionsbedingten Energie- und Materialverbrauch zu senken und Kreisläufe zu schließen. Produktorientierte Unternehmen - die in der Regel Produkte für Konsumenten direkt herstellen - versuchen zusätzlich, die Produkte umweltfreundlich bei der Benutzung und Verwertung zu machen. Einige Unternehmen sind noch radikaler in ihrer Umweltschutzstrategie. In dieser Stichprobe versucht die Brauerei Neumarkter Lammsbräu am konsequentesten, eine ökologisch vertretbare Herstellungsweise einzuführen. Hier ist wichtig, daß die Firma in einem ökologisch aufgeschlossenen Markt (dem Lebensmittelmarkt) agiert, und sich zudem um einen bestimmten (umwelt- bzw. gesundheitsbewußten) Sektor dieses Marktes bewirbt. Die meisten Unternehmen sind nicht so radikal und versuchen eher, verschiedene Optionen offen zu halten, z.B. Volkswagen, dessen jüngste Ankäufe (etwa Rolls-Royce) wohl kaum etwas zu einer ökologischen Nachhaltigkeit beitragen werden.

Zielkonflikte werden in der Diskussion um Nachhaltigkeit nicht vordergründig diskutiert und oft sogar heruntergespielt. Ein konfliktfreies Konzept der Nachhaltigkeit ist aber eher ein rhetorisches Konstrukt bzw. eine Idealvorstellung, als eine Beschreibung der Realität. Auf der betriebswirtschaftlichen Ebene und kurzfristig werden Konflikte schnell deutlich, z.B. in Verbindung mit Entscheidungen über einzelne Anlagen oder bestimmte Umweltschutzmaßnahmen. Der Grad des Konflikts scheint heutzutage bei den umweltintensiven Unternehmen höher zu sein; produktorientierte Unternehmen können eher auf Wettbewerbsvorteile durch Nachhaltigkeitsmaßnahmen hoffen.

Bezüglich der Umsetzung in Programmen und Maßnahmen kann folgendes festgehalten werden :

- a) Der VCI setzt das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung vor allem in Form von verschiedenen Diskursprozessen und der intensiven Unterstützung des Programms „Responsible Care“ um. Während die ersteren durchaus mit einem dreidimensionalen Verständnis der nachhaltigen Entwicklung operieren, konzentriert sich letzteres auf den Umwelt- und Gesundheitsschutz. Der B.A.U.M. und der VfU unterstützen auch in ihren jeweiligen Bereichen den betrieblichen Umweltschutz.
- b) Auch für fast alle der untersuchten Unternehmen liegt der Schwerpunkt bei der Umsetzung einer „nachhaltigen Entwicklung“ in der Praxis auf dem Umweltschutz. Die Integration des Umweltschutzes in allen Aspekten der Unternehmenstätigkeit ist bei den untersuchten Firmen relativ weit fortgeschritten. Umweltmanagementsysteme sind in allen Fällen vorhanden, und überdurchschnittlich viele davon wurden nach den gängigen Normen schon zertifiziert. Vor allem ist wichtig, daß

die Berücksichtigung aller Phasen des Produktlebenszyklus mehr und mehr als relevant für das Unternehmen angesehen wird. Die Kommunikation mit Kunden usw. sowie der Dialog mit anderen Organisationen und Gruppen werden auch zunehmend als Teil der Verantwortung des Unternehmens akzeptiert.

- c) Bei dem sozialen Aspekt ist die Bedeutung von Nachhaltigkeit in der Praxis noch unklar; in der Regel werden nur Arbeitsplatzeffekte und die Flexibilisierung der Arbeitszeiten erwähnt.
- d) Der ökonomische Aspekt der Nachhaltigkeit ist eine notwendige Voraussetzung für die Existenz des Unternehmens. Wenn der Nachhaltigkeitsgedanke sich von konventionellen betriebswirtschaftlichen Zielen differenziert, mag er folgende Vorteile bringen: er ermuntert eine langfristige, strategische Unternehmensplanung; er gibt einen Rahmen, in dem man ökologische neben ökonomischen Zielen diskutieren kann; und er könnte kleine Investitionen „am Rande“ motivieren, die nicht unbedingt direkt rentabel sind.

Der Umweltschutz ist im großen und ganzen das einzige Feld, wo die Unternehmen eine Rolle und Aufgabe für sich sehen, die von dem Nachhaltigkeitsleitbild wesentlich betroffen bzw. verändert wird. Das heißt nicht, daß die Unternehmen ein „Drei-Säulen-Modell“ ausschließen, wie schon erwähnt. Aber die Anwendung in der Praxis bleibt aus verschiedenen Gründen hauptsächlich auf die Ebene des Umweltschutzes fokussiert.

Insgesamt ist die Bedeutung der nachhaltigen Entwicklung auf sozialer und betriebswirtschaftlicher Ebene noch unklar. Darüber hinaus haben deutsche Unternehmen bisher sehr wenig getan, um ein integratives Konzept zu operationalisieren. Hier gibt es auf internationaler Ebene Beispiele, die zumindest mit dieser Aufgabe angefangen haben: z.B. die Royal Dutch/ Shell Group.

Die größten immanenten Hemmnisse für die weitere Entwicklung einer nachhaltigkeitsbezogenen Unternehmenspolitik sind nach Aussagen der Unternehmen:

- betriebswirtschaftliche Kosten; allerdings wird dieser Faktor selten als allein entscheidende Hemmnis aufgeführt, z.T. weil in genügend vielen Fällen auch betriebswirtschaftliche Vorteile realisierbar sind;
- damit verbunden, die begrenzte Bereitschaft von Kunden in einigen Bereichen, mehr für Produkte mit ökologischen Merkmalen zu bezahlen;
- Hemmnisse, die sich auf der Ebene der Rahmenbedingungen befinden (siehe unten).

Die Unternehmen wünschen sich von der Politik bezüglich der Rahmenbedingungen für eine nachhaltige(re) Entwicklung vor allem:

- mehr Spielraum für sich selber oder für die regulierenden Behörden bei der Erfüllung von Vorschriften („Deregulierung“, Reduktion von Bürokratie usw.);
- staatliche Unterstützung für die Einführung umweltfreundlicher Technologien;
- Abbau von Subventionen für umweltschädlichen Aktivitäten, z.B. Kohlenbergbau;
- bei einigen: die Anwendung von marktwirtschaftlichen Instrumenten, insbesondere Emissionszertifikaten (zumindest probeweise).

Selbstverständlich werden einige dieser Maßnahmen - z.B. Abbau von Subventionen - nicht von allen Unternehmen gleich stark gefordert.

8. Diskussion

In diesem Kapitel wird die „Umsetzung“ des Leitbildes nachhaltige Entwicklung auf unternehmerischer Ebene vor dem Hintergrund der „Benchmarks“ bewertet, die am Ende vom Kapitel 3 vorgestellt wurden.

Diese Untersuchung hat gezeigt, daß das Konzept der nachhaltigen Entwicklung von der deutschen Wirtschaft in zweierlei Weise verstanden wird. Erstens wird Nachhaltigkeit als Leitbild nur für die Umweltpolitik verstanden; hier gibt es eine Reihe von Interpretationen (oft implizit), die sich in ihrer Stärke und Konsequenz unterscheiden. Auf der anderen Seite wird Nachhaltigkeit als übergreifendes Konzept verstanden, das als gemeinsamer Denkraum für die ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekten der Unternehmenstätigkeiten dienen kann.

Unabhängig davon, welche Version auf rhetorischer Ebene gepriesen wird, konzentrieren sich die aktiven Tätigkeiten und Initiativen, die die Unternehmen damit verbinden, in der Regel nur auf ökologische Aspekte. Darüber hinaus sind viele Unternehmen sehr aktiv im Umweltschutz, ohne nachhaltige Entwicklung zu erwähnen. Es ist deswegen etwas irreführend, von der „Umsetzung“ des Leitbildes bei Unternehmen zu sprechen: Die meisten Unternehmen - mit einigen wichtigen Ausnahmen - setzen nicht wirklich ein Leitbild um, sondern sie beschreiben bestehende Tätigkeiten und Ziele anhand dieses Leitbildes. Das schließt nicht aus, daß das Leitbild oft eine zusätzliche Motivation ist, das womöglich zu klareren Umweltzielen und -maßnahmen führen kann. Insgesamt aber fungiert Nachhaltigkeit nur als ein Thema innerhalb der allgemeinen Umweltthematik.

Einige Ausnahmen von dieser Darstellung sind die petrochemische und die lebenswissenschaftliche Branche sowie die Autoindustrie. Diese Branchen versuchen, ganz explizit auf das Leitbild zu reagieren. Sie sind es auch, die am konsequentesten ein Drei-Säulen-Konzept der nachhaltigen Entwicklung verwenden. Zum einen zeigt dies, daß diese Unternehmen am ehesten auf dem aktuellen Stand der wissenschaftlichen und politischen Debatte sind. Zum anderen wirft dies die Frage auf, ob das Drei-Säulen-Modell aus anderen Gründen für diese Unternehmen besonders attraktiv ist: etwa, weil es die Gewichtung der einzelnen Dimensionen offen läßt.

Auf der ökologischen Seite gibt es vieles, was durchaus als Erfolg zu bezeichnen ist und was die Benchmarks für Nachhaltigkeit im Abschnitt 3.7 erfüllt, z.B. der massive Aufbau von Umweltmanagementsystemen und -strukturen und die zunehmende Betrachtung des ganzen Produktlebens (zumindest bei den produktorientierten Unternehmen). Inwieweit die gesetzten Umweltziele ökologisch ausreichend sind, ist ein Frage, die hier nicht beantwortet werden konnte. Zumindest aber gibt es eine Tendenz, nicht nur bei den aktuellen gesetzlichen Auflagen zu bleiben, sondern eigene, strengere Maßstäbe zu setzen und eine kontinuierliche Verbesserung anzustreben (hier ist die hohe Beteiligung deutscher Unternehmen am EU-Öko-Audit zu erwähnen).

Die Erklärung für diese Tatsachen ist zum Teil, daß die deutsche Wirtschaft seit einigen Jahren den Schutz der Umwelt zumindest zum Teil als wichtigen strategischen Faktor betrachtet. Erstens hat die Wirtschaft die möglichen Ersparnisse entdeckt, die durch den betrieblichen Umweltschutz und (beschränkter) durch Produktdesign zu erzielen sind. Zweitens benutzt sie die Umwelt als wichtigen Image- und Werbungsfaktor. Auf der rhetorischen Ebene wird diesen Begründungen für den Umweltschutz fast universell zugestimmt, d.h. sie sind Teil des normalen Diskurses geworden. Auf der praktischen Ebene gibt es nach wie vor sehr unterschiedliche Situationen, z.B. in verschiedenen

Branchen, und der Umweltschutz ist doch nicht immer ohne Zielkonflikte zu verwirklichen. Insgesamt aber ist klar, daß die Umweltthematik ein großes und positives Gewicht in der Unternehmensführung erreicht hat.

Wichtig ist auch, daß unterschiedliche Gruppen, etwa Umwelt- und Bürgerrechtsgruppen, etwas mehr Zugang zu den Unternehmen finden (das dramatischste Beispiel hier ist die Royal Dutch/ Shell Group seit Brent Spar und den Skandalen in Nigeria; auch die oben analysierten deutschen Unternehmen führen aber zunehmend konstruktive Dialoge mit einst gegnerischen Gruppen, z.B. Hoechst mit dem Öko-Institut). Diese Tendenzen deuten darauf hin, daß die Unternehmen ernsthaft daran interessiert sind, neue Lösungswege zu finden, und, daß sie teilweise bereit sind, neue Ideen und Richtungen anzunehmen oder zu entwickeln.

Trotz dieser Entwicklungen sind die Veränderungen in den grundlegenden Strategien der Unternehmen meist relativ bescheiden, mit der Ausnahme einiger KMUs (z.B. Neumarkter Lammsbräu und Natours), die im wesentlichen Nischenmärkte bedienen. Allerdings haben die Restrukturierungen in bestimmten Branchen, etwa in der Chemie, einige Aspekte wie erhöhte Flexibilität, die möglicherweise als Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung betrachtet werden können. Die Grenzen der Entwicklungen liegen vor allem in den Rahmenbedingungen, insbesondere in den Marktbedingungen sowie z.T. in der Steuer- und Arbeitsplatzpolitik usw. Die Bereitschaft der Kunden zu bezahlen wird oft als begrenzender Faktor erwähnt - wobei die (Groß-)Unternehmen sicherlich Möglichkeiten hätten, selber die Nachfrage etwas anders zu steuern. Es zeigt sich, daß eine nachhaltige Entwicklung nicht ohne Beteiligung aller Akteure in der Gesellschaft zu erreichen ist, und das auch nur schrittweise.

Ein interessantes Spannungsfeld zeichnet sich hier auf einer breiteren Ebene ab. Auf der einen Seite schränken einige Unternehmen ihre ökologische Produktlinien ein, wie etwa der Bekleidungshersteller Steilmann (Freese, 1999), anscheinend weil diese zu Ladenhütern geworden sind. Auf der anderen Seite wenden solche Unternehmen oft ihr gewonnenes ökologisches Wissen im zunehmenden Maße auf die gesamte Produktpalette an. Dyllick (1998) stellt dieses Phänomenon z.B. bei der Coop Schweiz fest, wo die Stabstelle Umweltschutz neulich aufgelöst wurde (und künftig kein Umweltbericht veröffentlicht wird!), dafür der technische Umweltschutz sogar in einiger Hinsicht gestärkt wird. Trotz einer gewissen Konsolidierung scheinen viele Unternehmen nach wie vor den grundsätzlichen Gedanken des Umweltschutzes bzw. der nachhaltigen Entwicklung sinnvoll zu finden. Dies wurde vor kurzem von einer internationalen Umfrage der Unternehmensberatung Arthur D. Little unterstützt. Diese Studie fand heraus, daß Unternehmen das Konzept einer nachhaltigen Entwicklung nicht nur vielfältig verinnerlicht haben, sondern auch profitabel finden; besonders ausgeprägt soll eine solche Sichtweise unter den europäischen Unternehmen sein (Deckstein, 1999).

Eine endgültige Aussage über die Nützlichkeit eines drei-Säulen-Modells der nachhaltigen Entwicklung in der Wirtschaft ist nach der hier vorgestellten Analyse noch nicht möglich. Es wird manchmal argumentiert, daß die wirtschaftlichen und sozialen Aspekte der Nachhaltigkeit in der Bundesrepublik schon so stark gesetzlich geschützt werden, daß freiwillige Maßnahmen nur im ökologischen Bereich notwendig sind (siehe Beitrag von Krumm, 1999). Auf jeden Fall sind die wirtschaftlichen und sozialen Aspekte der Nachhaltigkeit viel schwieriger zu definieren, und nur ein paar Beispiele wurden gefunden, wo dies ernsthaft (und quantitativ) versucht wird: in den Plänen der Shell-Gruppe zum Sustainability-Reporting und von der Vermögensberatung SAM (1998). Darüber hinaus ist der WBCSD momentan dabei, seine Position zur sozialen Nachhaltigkeit auszuarbeiten.

Es lohnt sich, diesen Entwicklungen wissenschaftlich und von Seiten der Unternehmen zu begleiten und zu bewerten. Allerdings ist die Warnung von Knaus und Renn (1998) sicherlich auch zu bedenken, das Konzept der nachhaltigen Entwicklung nicht zu überfrachten.

9. Schlußfolgerungen

9.1 Übertragbarkeit der Ansätze

Eine Reihe von Ansätzen zur „Umsetzung“ der (ökologischen) Dimension der nachhaltigen Entwicklung wurden hier diskutiert. Im allgemeinen haben diese eine breite Relevanz und könnten mit bestimmten Vorbehalten auf andere Unternehmen übertragen werden. Allerdings ist die Bedeutung von produktionsorientiertem Umweltschutz in einigen (umweltintensiven) Bereichen größer, während andere Branchen sich mehr auf umweltfreundlichere Produkte konzentrieren. Branchen wie Umwelttechnik und Telekommunikation können von sich sogar behaupten, einen unmittelbar positiven Beitrag zum Umweltschutz zu leisten.

Diese Entwicklungen stoßen trotzdem an verschiedene Grenzen. Effizienzgewinne sind nicht beliebig fortsetzbar, und Ersparnisse in einem Bereich sind nicht im gleichen Maß in anderen Bereichen erreichbar. Nicht überall sind „win-win“ Ergebnisse möglich. Vor allem können einzelne Unternehmen den Markt nicht überstimmen, und der Markt unterstützt in der Regel keine ökologische Maßnahmen, die den Endpreis für Konsumenten erhöhen (zumindest nicht freiwillig). Eine Ausnahme sind hier die Nischenmärkte, die von einigen Unternehmen bedient werden. Aber die Unternehmen - zumindest die Großunternehmen - haben auch gewisse Spielräume, das Konsumentenverhalten selber zu beeinflussen. Auch die Politik muß ihren Teil der Verantwortung übernehmen, um die Rahmenbedingungen so zu gestalten, daß nachhaltiges Konsumverhalten unterstützt wird. Letztlich spielt auch jede Kunde selber eine Rolle in der nachhaltigen Entwicklung der Wirtschaft.

9.2 Das Potential eines „integrativen Ansatzes“

Die Bedeutung des Leitbildes einer nachhaltigen Entwicklung als integrativer Denkraum für Fragen der Unternehmenspolitik ist in Deutschland bisher begrenzt, insbesondere außerhalb der Chemieindustrie. Im wesentlichen wurden bisher nur qualitative Verbindungen zwischen den verschiedenen Dimensionen auf ganz abstrakter Ebene diskutiert.

Ein integrativer Ansatz, der in der Praxis realisierbar wäre, würde Konflikte – etwa zwischen Ökologie und Ökonomie – nicht vollständig vermeiden lassen; er verspricht aber die Möglichkeit, das Potential zur Harmonisierung von verschiedenen Zielen besser zu realisieren, z.B. durch die Berücksichtigung von Fragen der Umweltauswirkung während der Designphase, oder durch kooperative Lösungen zu gemeinsamen Problemen. Notwendig erscheint deswegen eine weitere Ausarbeitung eines solchen Ansatzes, der die verschiedenen Dimensionen in einem Informationssystem erfaßt und Bewertungen erlaubt. Die weitere Entwicklung von Ansätzen zur Messung der sozialen Dimension könnte im Prinzip z.B. zu einer sinnvolleren Abwägung führen, zwischen ökonomischen Zielen, und dem Verschleiß vom „menschlichen Kapital“, der tendenziell damit einher geht. Die Praktikabilität

solcher Messungen bleibt noch zu beweisen, sie wären aber eine logische Konsequenz eines integrativen Konzepts der nachhaltigen Entwicklung.

9.3 Weiterer Forschungsbedarf

Diese Untersuchung deutet auf einige Gebiete, auf die sich die weitere Forschung konzentrieren sollte. Auf der empirischen Ebene werden tiefergehenden Fallstudien einzelner Unternehmen benötigt, um die Effekte der Umsetzung des Leitbildes genauer zu bestimmen und um hinter die Selbstdarstellungen der Unternehmen zu kommen. Einige kritische Fragen könnten hier richtungsweisend sein, z.B. warum bei der Produktentwicklung „Fehler“ im Hinblick auf Umwelteffekte – wie die „stromfressenden“ Standby-Schaltungen in Elektrogeräten, die derzeit zum Thema geworden sind – zustande kommen, und welche Methoden zu deren Vermeidung beitragen können.

Obwohl dieser Bericht darauf hindeutet, daß der Umweltschutz (und zum Teil der Nachhaltigkeitsgedanke) jetzt in sehr vielen Unternehmen grundsätzlich fest verankert ist, ist es auch wichtig, auf aktuelle Trends unter den Unternehmen zu achten. Nach mehreren Jahren des Aufbaus gibt es Anzeichen für eine Ermüdung beim Umweltbewußtsein - oder werden einfach andere Wege gegangen, z.B. durch zunehmende Integration des Umweltschutzes in anderen Bereichen? Wie reagieren die Unternehmen, wenn das Umweltbewußtsein am Markt (vielleicht vorübergehend) nachläßt?

Zweitens müssen konzeptionell sowie auf praktischem Niveau neue Werkzeuge für die Unternehmen entwickelt werden, die dem „integrativen Konzept“ eine praktische Bedeutung geben können. Hier wäre es sehr nützlich, die Pionierleistungen einiger Unternehmen wie z.B. Shell (Schaukasten 6) genauer anzuschauen und deren praktische Ergebnisse zu bewerten.

Ein weiteres Untersuchungsgebiet, das für die Umsetzung von Nachhaltigkeit bzw. Umweltschutz von großer Bedeutung ist und hier nicht ausgewertet werden konnte, ist die Bildung und Ausbildung der Entscheidungsträger in Unternehmen. Hier ist eine wichtige Frage, inwieweit deutschen Managern während ihres Studiums oder auch einer späteren beruflichen Ausbildung die Begriffe der Umwelt und der Nachhaltigkeit begegnen, und welcher Stellenwert diesen gegeben wird.

Anhang: Fragebogen für Unternehmen

(siehe Kapitel 3 und 4)

Bitte den ausgefüllten Fragebogen zurücksenden an:

Philip Gray*
Forschungszentrum Jülich GmbH
Programmgruppe Mensch, Umwelt, Technik

D-52425 Jülich

Wir danken Ihnen für Ihre Mithilfe beim Ausfüllen des Fragebogens.

Helmholtz-Gemeinschaft der deutschen Forschungszentren HGF:
Untersuchung zu einem integrativen Konzept nachhaltiger Entwicklung - Bestandsaufnahme,
Problemanalyse, Weiterentwicklung.

Fragebogen zur Umsetzung des Leitbildes
„Nachhaltige Entwicklung“ auf unternehmerischer Ebene¹⁹

Name und Standort Ihres Unternehmens:

Fragebogen ausgefüllt von:

¹⁹ Philip Gray, Forschungszentrum Jülich GmbH, Programmgruppe MUT, D-52425 Jülich.
Tel. +49-2461-613536, Fax. +49-2461-612950.

1) Hintergrund und Motivation

- **Hat sich Ihr Unternehmen mit der Frage auseinandergesetzt, ob und wie weit das Thema nachhaltige Entwicklung für die Aktivitäten des Unternehmens relevant ist?**

- Ja
- Nein

Wenn Nein: Bitte alle nicht zutreffenden Fragen ignorieren.

- **Welche der folgenden Einflüsse spielten bei der Entscheidung Ihres Unternehmens, sich mit Nachhaltigkeit auseinanderzusetzen, eine wesentliche Rolle?**

- Initiative aus dem Vorstandsbereich
- Initiative des Umweltmanagements
- Industrieverband
- Gewerkschaften
- Aktienbesitzer/ Shareholder
- Kunden
- andere externe Akteure, z.B. Umweltinitiativen
- andere Gründe:

.....

2) Definition von Nachhaltigkeit

- **Sieht Ihr Unternehmen nachhaltige Entwicklung als (bitte die am ehesten zutreffende Beschreibung ankreuzen):**

- ein vorwiegend *ökologisches* bzw. *umweltpolitisches* Konzept;
- ein Konzept mit *ökologischen, wirtschaftlichen und sozialen* Komponenten; oder
- ein Konzept, das aus anderen Komponenten besteht, wie folgt (bitte auflisten):

.....
.....

- **Wenn sich Ihr Unternehmen bei der Definition von nachhaltiger Entwicklung auf die Ansätze bzw. die Definitionen bestimmter anderer Institutionen bezieht, listen Sie diese bitte auf:**

.....

- **Wo sehen Sie die wichtigsten Ansatzpunkte für Ihre Branche, an der Entwicklung von Nachhaltigkeit mitzuwirken? (bitte die am ehesten zutreffende(n) Beschreibung(en) ankreuzen):**

- in der unternehmerischen Umweltpolitik
 - in der Sicherung von Arbeitsplätzen
 - in der Unterstützung/ Förderung sozialer (gesellschaftlicher) Belange
 - in der Erbringung von technischen bzw. fachlichen Kompetenzen zur Problemlösung für zukünftige Generationen
 - Andere:
-

3) Mission, Ziele und Strategien

- **Wurde nachhaltige Entwicklung in dem Unternehmensleitbild (Unternehmensgrundsatz, „Mission Statement“, „Core Values“ o. ä.) Ihres Unternehmens aufgenommen?**

- Ja
- Nein

- **Hat sich Ihr Unternehmen Ziele für die Umsetzung von Nachhaltigkeit gesetzt?**

- Ja, qualitative Ziele
- Ja, quantifizierte Ziele
- Nein

Sind diese öffentlich zugänglich und wo wurden sie veröffentlicht?

- **Welche der folgenden Instrumente wurden bei der Entwicklung von Nachhaltigkeitszielen eingesetzt?**

- Issue-scanning (Frühwarnsystem)
- SWOT-Analyse
- Szenarien (z.B. die des World Business Council for Sustainable Development)
- Dialogprozesse mit Mitarbeitern oder anderen Akteuren (s. auch nächste Frage)
- andere Methoden

- **Mit welchen der folgenden Akteure haben Sie einen Dialog zur Nachhaltigkeit durchgeführt (bitte ankreuzen)?:**

- Gewerkschaften bzw. Mitarbeitern
- Kunden
- Lieferanten
- Umweltverbände bzw. diesen nahestehenden Einrichtungen
- Shareholder
- Unternehmensberater
- Verband/ Handelskammer bzw. mit anderen Firmen in/ außerhalb der Branche
- Regierungsinstanzen auf (a) Landesebene (b) Bundesebene
- Andere: _____
- mit keinem davon

- **Haben Sie schriftlich festgelegte Strategien, um Ihre Nachhaltigkeitsziele zu realisieren? Wo wurden sie veröffentlicht?**
-

4) Umsetzung allgemein: Programme, Maßnahmen und Initiative

- **In welchen der folgenden Bereiche gibt es in Ihrem Unternehmen Programme zur Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen (bitte ankreuzen):**

- Beschaffung
- Produktdesign
- Finanziellen
- Beschäftigungs- und Personalpolitik
- Herstellung bzw. Dienstleistung
- Umweltschutz
- Andere: _____
- in keinem davon

- **Gibt es eine gesonderte Stelle zur Koordinierung der Nachhaltigkeitsmaßnahmen?**

- Ja:
 - Vorstandsmitglied
 - andere Führungskraft außerhalb Umweltmanagement
 - Sonderbeauftragte für Nachhaltigkeit
 - Umweltbeauftragte bzw. Umweltmanager
 - Andere
- Nein

- **Welche Leistung bzw. Beitrag Ihres Unternehmens in bezug auf Nachhaltigkeit möchten Sie besonders hervorheben?**

5) Bedeutung des Leitbildes in spezifischen Bereichen (Umweltschutz, Soziales, Betriebswirtschaft)

5.1 Umweltschutz

- **In welchen der folgenden Bereiche des Umweltschutzes hat sich Ihr Unternehmen spezifische, quantifizierte Ziele gesetzt:**

- Emissionsreduktionen
- Substitution nicht-erneuerbarer durch erneuerbare Ressourcen
- Ressourceneffizienz
- Energieeffizienz
- die Herstellung von Produkten bzw. die Lieferung von Dienstleistungen für morgen
- Andere: _____

0Bei der Zielsetzung orientieren Sie sich vorwiegend an:

- gesetzlichen bzw. behördlichen Bestimmungen
 - freiwilligen Standards, z.B. Selbstverpflichtungen der Branche
 - branchenführende Standards (Benchmarking)
 - dem Leitbild einer „kontinuierlichen Verbesserung“
 - eigene Analysen von Umweltverträglichkeit bzw. nachhaltigem Verbrauch
 - andere Standards bzw. Prinzipien:
-

- **Welche der folgenden Instrumente des Umweltmanagements sind besonders nützlich, um sich dem Ziel der Nachhaltigkeit in Ihrem Unternehmen zu nähern:**

- Indikatoren
 - EU Öko-Audit
 - Umweltmanagementsystem nach ISO 14001
 - Stoffstromanalyse
 - Risikoanalyse
 - Andere:
-

5.2 Soziale Belange

- **Hat Ihr Unternehmen sein gesellschaftliches Engagement schon unter dem Gesichtspunkt „nachhaltige Entwicklung“ betrachtet?**

- Ja
- Nein

- **Welche der folgenden Aussagen trifft in bezug auf das gesellschaftliche Engagement des Unternehmens am ehesten zu?**

- Das Leitbild „nachhaltige Entwicklung“ wurde noch nicht von unserem Unternehmen in Zusammenhang mit dem gesellschaftlichen Bereich betrachtet
- hat keine direkte Relevanz für das gesellschaftliche Engagement des Unternehmens
- bringt zum gesellschaftlichen Engagement des Unternehmens eine zusätzliche Dimension
- bedeutet eine Neuorientierung des gesellschaftlichen Engagements des Unternehmens

0Auf welche Zielgruppen konzentrieren Sie sich bei der Umsetzung sozialer Belange:

- Mitarbeiter
- Kunden
- Standortgemeinden
- übergreifende gesellschaftliche Gruppen

- **Welche der folgenden Ziele und Programme, die Sie aufgenommen haben, sehen Sie als relevant zur Umsetzung von „Nachhaltigkeit“?**

In bezug auf die Mitarbeiter:

- Frauenförderung
- Verbesserung der „Employability“ der Mitarbeiter
- Antidiskriminierungsprogramme
- Förderung junger Mitarbeiter
- flexible Arbeitszeitprogramme
- Maßnahmen zur Sicherung von Arbeitsplätzen

In bezug auf die Kunden:

- Aufklärungsprogramme zum nachhaltigen Konsum
- Verbesserung der Langlebigkeit/ Reparaturfreundlichkeit von Produkten
- Rücknahme von ge- und verbrauchten Produkten
- Programme zur Produktstewardship

In bezug auf die Standortgemeinden:

- Programme gegen die Arbeitslosigkeit in der Gemeinde
- Förderung von sozialen Einrichtungen
- Unterstützung vom kommunalem Verein
- Förderung / Unterstützung des Engagements der Mitarbeiter in der Gemeinde

In bezug auf die übergreifenden gesellschaftlichen Gruppen:

- Sozialsponsoring
- Fachunterstützung, z.B. „Verleih“ von Mitarbeitern
- anderes

- **Führen Sie eine Evaluation oder Bewertung von Ihrem sozialen Engagement durch, z.B. durch ein „Social Audit“ o. Ä.?**

- Ja
- Nein

5.3 Betriebswirtschaft und Nachhaltigkeit

- **Hat Ihr Unternehmen ihre betriebswirtschaftlichen Ziele unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit bewertet?**

- Ja
- Nein

Wenn ja, bitte kurz erläutern:

5.4 Bezüge zwischen den Bereichen

- **Haben Sie eine Strategie, Maßnahme, Initiative oder Projekt mit dem expliziten Ziel durchgeführt, die Suche nach Nachhaltigkeit in zwei oder mehr verschiedenen Bereichen (z.B. Umweltschutz, Soziales, Betriebswirtschaft) miteinander zu integrieren bzw. abzustimmen?**

- Ja

Wenn ja, bitte kurz nennen/ erläutern:

- Nein

6) Hemmnisse, Realisierungsprobleme und Bewertung des Nachhaltigkeitsleitbildes

- **Welche Schwierigkeiten gibt es bei der Umsetzung des Nachhaltigkeitsleitbildes in Ihrem Unternehmen bzw. in Ihrer Branche?**

- Zielkonflikte
- technische Grenzen
- finanzielle Belastungen
- Personalmangel
- Andere: _____

- **Wie bewerten Sie den Einfluß der wirtschaftlichen Lage der letzten 2 bis 3 Jahre auf die Umsetzung ihrer Nachhaltigkeitsziele:**

- stark fördernd / günstig
- etwas fördernd/ freundlich
- neutral (keinen Einfluß)
- etwas hemmend
- stark hemmend

- **Welche der folgenden Kategorien beschreibt die finanziellen (betriebs wirtschaftlichen) Effekte Ihrer Nachhaltigkeitspolitik auf Ihr Unternehmen am besten?**

- erhebliche Kosten
- sowohl Kosten als auch schwer definierbare Vorteile
- Kosten und Gewinne ausgeglichen
- überwiegend Gewinne
- überwiegend andere Vorteile, die nicht direkt als Gewinn auszudrücken sind

- **Welche der folgenden positiven Effekte konnte Ihr Unternehmen als Ergebnis nachhaltigkeitsorientierter Unternehmenspolitik direkt realisieren?**

- Kostensenkung durch Reduzierung des Energie- und Materialverbrauchs
- Optimierung und Erneuerung der Produktionsstrukturen
- Untermauerung der Marktposition durch Imagegewinn
- technische Verbesserungen von Produkten
- Kostenvorteile durch reduziertes Störfallrisiko
- Vorteile für die Mitarbeitermotivation
- verbesserten Kontakt mit Behörden durch optimiertes Informationssystem

- **Welche Risiken und welche Chancen ergeben sich durch die weitere Verfolgung des Nachhaltigkeitsleitbildes für Ihr Unternehmen?**

Risiken:

Chancen:

- **Welche Wünsche haben Sie an die Politik, um Schritte in Richtung einer zukunftsfähigen, nachhaltigen Entwicklung zu stärken bzw. zu erleichtern?**

- stärkere Emissions- und Abfallvorschriften
 - stärkere Regulierung der Nachhaltigkeit von Produkten bzw. Verpackungen
 - mehr Spielraum an Unternehmen bei der Erreichung von Umweltstandards
 - stärkere Deregulierung
 - Einsatz marktwirtschaftlicher Instrumente zum Umweltschutz (z.B. handelbare Emissionsrechte)
 - Andere (bitte nennen):
-

Literatur

Informationsmaterialien der Unternehmen und Verbände

Allianz (Allianz Versicherungs-AG) (1997). *Ökologie Unternehmen: Allianz Versicherungs-AG Umwelt Report 2*. Allianz Versicherungs-AG, München.

BASF-Gruppe (1998). *Verantwortliches Handeln: Bericht zu Umwelt, Sicherheit und Gesundheit 1998*. BASF AG, ZOA/ MM, Ludwigshafen.

B.A.U.M. (1998). *Jahrbuch 1997/98*. Bundesdeutscher Arbeitskreis für umweltbewußtes Management e.V., Hamburg.

BDI (1997a). *Position: Wege zum Wandel. Eine Initiative der deutschen Wirtschaft*. Heft 1, Februar 1997. Bundesverband der Deutschen Industrie, e.V., Köln.

BDI (1997b). *Position: Wege zum Wandel. Eine Initiative der deutschen Wirtschaft*. Heft 2, April 1997. Bundesverband der Deutschen Industrie, e.V., Köln.

BDI (1997c). *Position: Wege zum Wandel. Eine Initiative der deutschen Wirtschaft*. Heft 3, Juni 1997. Bundesverband der Deutschen Industrie, e.V., Köln.

BDI (1997d). *Position: Wege zum Wandel. Eine Initiative der deutschen Wirtschaft*. Heft 4, z. August 1997. Bundesverband der Deutschen Industrie, e.V., Köln.

Deutsche Telekom AG (1997). *Telekommunikation: Chancen für Mensch und Umwelt*. Bonn. 47 S.

Mannesmann AG (1997). *25 Jahre Umweltorientierte Unternehmensführung bei Mannesmann, 1972-1997*. Mannesmann AG, Hauptabteilung Umweltschutz und Energie (MM-TU), Düsseldorf.

Mannesmann AG (kein Datum, ca. 1997). *Umweltschutz bei Mannesmann, Ausgabe 3: Umweltschutz mit System*. Sonderdruck aus dem Mannesmann-Magazin. Mannesmann AG, Düsseldorf.

Quack+Fischer GmbH (1996). *Umweltbericht und -erklärung 95/ 96*. Quack+Fischer GmbH, Viersen (Unternehmensgruppe Tengelmann, Mülheim am Ruhr).

Shell International Ltd. (1998). *Profits and Principles: Does there have to be a choice?* 04.98/ 50. Group External Affairs, Shell International, London.

Stadtsparkasse München (1998). 2. *Umweltbericht. Engagiert für eine lebenswerte Stadt.* Stadtsparkasse München.

VCI (1998). *Sustainable Development.* Broschüre. Verband der Chemischen Industrie, Frankfurt. 27 S.

VfU (1998). *Time to Act: Environmental Management in Financial Institutions.* Verein für Umweltmanagement in Banken, Sparkassen und Versicherungen, Bonn.

VW (Volkswagen AG) (1998). *Umweltbericht 1997.* 2. Korr. Auflage. Wolfsburg.

Allgemeine Literatur

Agenda 21 (1992), deutsche Übersetzung. Abrufbar unter: www.geocities.com/RainForest

BMU (Bundesumweltministerium) (1998a). Jahresbericht 1998. Umweltbundesamt, Berlin.

BMU (Bundesumweltministerium) (1998b). Umweltbericht 1998 - Zusammenfassung. Beilage zu *Umwelt 7-8.* Bonn, August 1998.

BMU (Bundesumweltministerium) (1998c). Umwelt- und Finanzdienstleistungen: UNEP-Konferenz belegt schnelle Entwicklung... *Umwelt 7-8*, S.325-6. Bonn, August 1998.

BMU (Bundesumweltministerium) (1998d). Umweltschutz und Finanzdienstleistungen: Positionen und Aktivitäten des Bundesumweltministeriums. Online-Artikel abrufbar unter <http://www.bmu.de/finanz/index.htm>.

Unbekannt, 1998. Umweltberichte. Ergebnisse einer Analyse. *Capital-Magazin.*

Crosbie, L. and Knight, K. (1995). *Strategy for Sustainable Business: Environmental Opportunity and Strategic Choice.* McGraw-Hill, London/ New York.

Deckstein, D. (1999). Die Öko-Logik des Wettbewerbsvorteils. *Süddeutsche Zeitung* 12.07.99.

Dyllick, T. (1998). Spannungsfeld zwischen Integration und Erosion. *Jahresbericht 1998.* Institut für Wirtschaft und Ökologie, Universität St. Gallen.

Gray, P.C.R. (1999). Umsetzung des Leitbildes auf unternehmerischer, regionaler und kommunaler Ebene. Schlußbericht der Arbeitsgruppe 2 im HGF-Verbundprojekt, „Untersuchung zu einem integrativen Konzept nachhaltiger Entwicklung – Bestandsaufnahme, Problemanalyse, Weiterentwicklung“, 1998-99. Unter der Mitarbeit von P. Dipoldsmann, W. Fischer, R. Krumm und R. Stransfeld. Version 1.2, April 1999. 37 S.

Elkington, J. (1998). Can Shell Account for the triple bottom line? Contributing to Society: A Personal View. In: Shell International Ltd., 1998: 46-47.

Enquete-Kommission (E-K) (1996 a-e). Stellungnahmen der Sachverständigen für die öffentliche Anhörung am 29.-30. April 1996 zum Thema „Nachhaltigkeitskonzepte in der Wirtschaft“. Enquete-Kommission des deutschen Bundestages „Schutz des Menschen und der Umwelt“. Kommissionsdrucksachen 13/1 a bis e. Bonn, 10. April 1996.

Enquete-Kommission (1998). *Konzept Nachhaltigkeit: Vom Leitbild zur Umsetzung*. Abschlußbericht der Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt - Ziele und Rahmenbedingungen einer nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung“. Deutscher Bundestag, 13. Wahlperiode. Drucksache 13/ 11200. 25.06.1998. Bonn.

Erweiterungsverordnung zum Umweltauditgesetz (1998). 13. Januar 1998. Bundesgesetzblatt (BGBl), S. 388.

Freese, G. (1999). Mißratenes Modell. *Die Zeit*, 28 Januar 1999, S. 19.

Hammerschmidt, R. (1999). Gutes Gewissen zu Verkaufen. Ökologische und sozial ausgerichtete Investmentfonds erzielen hohe Renditen. *Die Zeit*, 25. November 1999, S. 34.

Hoffmann, A.J. (1997). *From Heresy to Dogma: An Institutional History of Corporate Environmentalism*. The New Lexington Press, San Francisco.

ICC (International Chamber of Commerce) (1990). Sustainable Development Charter. Deutsche Fassung: Charta für eine langfristig tragfähige Entwicklung. Deutsche Gruppe der Internationalen Handelskammer, Köln.

IFOK (Institut für Organisationskommunikation (Hrsg.) (1997). *Bausteine für ein zukunftsfähiges Deutschland. Diskursprojekt im Auftrag von VCI und IG Chemie-Papier-Keramik*. Autoren: H.-P. Meister, P.H. Feindt, J. Tschulin, S. Lehmann u.a.. Gabler Verlag, Wiesbaden.

IÖW (Institut für ökologische Wirtschaftsforschung) (1996). Enquete-Kommission DrS 13/1e, 3-51.

Jörissen, J., Kneer, G., Rink, D. (in Vorbereitung). *Synopse zur Umsetzung des Leitbildes der Nachhaltigkeit in konzeptionellen Studien und nationalen Plänen*. Arbeitspaket 1 des HGF-Projekts: Untersuchung zu einem integrativen Konzept nachhaltiger Entwicklung - Bestandsaufnahme, Problemanalyse, Weiterentwicklung. ITAS, Karlsruhe.

Knaus, A. und Renn., O. (1998). *Den Gipfel vor Augen. Unterwegs in eine nachhaltige Zukunft*. Metropolis Verlag, Marburg.

Krumm, R. (1999). *Der „Lokale Agenda 21“-Prozeß in Deutschland unter deutschen Rahmenbedingungen: eine wirtschaftswissenschaftliche Bewertung*. UFZ-Diskussionspapier 3/1999. UFZ, Leipzig.

Öko-Institut e.V. (1997). *HochstNachhaltig: Sustainable Development: Vom Leitbild zum Werkzeug*. Öko-Institut, Insitut für angewandte Ökologie e.V., Freiburg.

Matten, D. (1998a). *Management ökologischer Unternehmensrisiken. Zur Umsetzung von Sustainable Development in der reflexiven Moderne*. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart. 480 Seiten.

Matten, D. (1998b). Sustainable Development als betriebswirtschaftliches Leitbild. Hintergründe, Abgrenzungen, Perspektiven. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Ergänzungsheft 1/98. 23 Seiten.

Porter, M. and van der Linde, C. (1995). Toward a new conception of the Environment-Competitiveness relationship. *Journal of Economic Perspectives*, 9 (4), Fall 1995. S. 97-118.

SZonNet (1998). „VW hat beste Erfolgchancen. Branchenstudie: Bei Nachhaltigkeits-Kriterien weltweit führend“. SZonNet (Internet-Seiten der Süddeutsche Zeitung), 26.6.98 / Wirtschaft (www.sueddeutsche.de/aktuell/wirt_b.htm). Siehe auch Homepage von SAM (www.samswiss.ch).

SustainAbility (1996). *Engaging Stakeholders*. Volume 1: The Benchmark Survey: 2nd International progress report on company environmental reporting. SustainAbility Ltd., London.

VCI (Verband der Chemischen Industrie e.V.), *Sustainable Development*, Broschüre, VCI, Frankfurt. April 1998.

VCI (Verband der Chemischen Industrie e.V.). *Responsible Care Bericht „98: Daten der Chemischen Industrie zu Sicherheit, Gesundheit, Umweltschutz*. VCI, Frankfurt. August 1998.

Weale, A. (1992). *The New Politics of Pollution*. Manchester University Press, Manchester.

WBCSD, (1999a). Various documents in Internet at www.wbcsd.ch.

WBCSD (1999b). *Meeting Changing Expectations: Corporate Social Responsibility*. March 1999. ISBN No. 2-94-0240-03-5. E&Y Direct (Internet orders).

Wuppertal Institut (1997). *Zukunftsfähiges Deutschland. Ein Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung*. Herausgegeben von BUND und Misereor.

Voss, G. (1996a). Stellungnahme des Instituts der deutschen Wirtschaft, Forschungsstelle Ökonomie/ Ökologie. Teil I: Allgemeine Beantwortung des Fragenkatalogs. Enquete-Kommision, DrS 13/1a. 35-66.

Voss, G. (1996b). Stellungnahme des Instituts der deutschen Wirtschaft, Forschungsstelle Ökonomie/ Ökologie. Teil II: Auswertung von Umweltberichten unter Berücksichtigung des Fragenkatalogs. Enquete-Kommision, DrS 13/1a. 66-73.

Welford, R.J. (ed.) (1997). *Hijacking Environmentalism: Corporate Responses to Sustainable Development*. London 1997.

Zadek, S., Pruzan, P., Evans, R. (eds.) (1997). *Building Corporate AccountAbility: Emerging Practices in Social and Ethical Accounting, Auditing and Reporting*. Earthscan Publications Ltd., London.

