

Schriftenreihe des  
**Doktoranden-Netzwerkes Nachhaltiges Wirtschaften e.V.**  
**Band 7**

**Beyond Johannesburg –  
Neue Wege für die Nachhaltigkeit**

Vom politischen Leitbild  
zur Implementierung auf Unternehmensebene

3. Jahrestagung am 19.10.2002 in Oberhausen

Frank Czymmek / Sandra Wagner (Hrsg.)

Köln 2003

ISSN 1435-9979



**Programm der 3. Jahrestagung des Doktoranden-Netzwerkes Nachhaltiges Wirtschaften e.V. am 19. Oktober 2002 in Oberhausen**

<b>9:00</b>	Empfang der ReferentInnen und TeilnehmerInnen
<b>9:15</b>	<i>Dr. Ira Janzen (DNW / Universität Dortmund)</i> Begrüßung durch die Vorsitzende des DNW
<b>TEIL I: VOM POLITISCHEN LEITBILD DER NACHHALTIGKEIT...</b> <i>Moderation: Isabell Schmidt (DNW / Universität Karlsruhe)</i>	
<b>9:30</b>	<i>Dorothy Guerrero (Asienhaus, Essen)</i> A Reality Check – Sustainable Development after the Johannesburg Summit
<b>10:15</b>	<i>Frédéric Thoma (Friends of the Earth, Brüssel)</i> Rahmenbedingungen für Nachhaltigkeit auf EU-Ebene
<b>11:00</b>	<b>Kaffeepause</b>
<b>11:30</b>	<i>Bettina Heimer (Verband für nachhaltiges Umweltmanagement e.V., Neu-Isenburg)</i> Die nationale Nachhaltigkeitsstrategie
<b>12:15</b>	<i>Dr. Dieter Ewringmann (Universität zu Köln)</i> Nachhaltigkeit – Anspruch und Realität
<b>13:00</b>	<b>Mittagspause und Mittagsbuffet</b>
<b>TEIL II: ...ZUR IMPLEMENTIERUNG AUF UNTERNEHMENSEBENE</b> <i>Moderation: Frank Czymmek (DNW / Universität zu Köln)</i>	
<b>14:00</b>	<i>Dr. Brigitte Dittrich-Krämer (BASF AG, Ludwigshafen)</i> Public-Private-Partnership – ein Baustein zum Sustainable Development
<b>14:45</b>	<i>Frank Ebinger (Öko-Institut e.V., Freiburg)</i> Nachhaltiges Wirtschaften in kleinen und mittelständischen Unternehmen
<b>15:30</b>	<b>Kaffeepause</b>
<b>16:00</b>	<i>Bernhard Priesemuth (TÜV Rheinland/Berlin-Brandenburg, Köln)</i> Nachhaltigkeitsberichterstattung in Unternehmen – Inhalte und Nutzen
<b>TEIL III: PLENUM</b> <i>Moderation: Dr. Jan-Frederik Marx (DNW / BeraCon, Köln)</i>	
<b>17:30</b>	<b>Führung durch das Rheinische Industriemuseum Oberhausen</b>



---

## Inhaltsverzeichnis

*Frank Czymmek / Sandra Wagner*

*Vorwort*..... 1

*Ira Janzen*

*I. Begrüßung* ..... 2

*Dorothy Guerreo*

*II. A Reality Check – Sustainable Development after the Johannesburg Summit* ..... 4

*Frederic Thoma*

*III. Rahmenbedingungen für Nachhaltigkeit auf EU-Ebene* ..... 13

*Bettina Heimer*

*IV. Die nationale Nachhaltigkeitsstrategie*..... 22

*Brigitte Ditttrich-Krämer / Julia Gocke*

*V. Public Private Partnership – ein Baustein von Sustainable Development*..... 27

*Frank Ebinger / Michael Schwarz*

*VI. Nachhaltiges Wirtschaften in kleinen und mittelständigen Unternehmen – eine outside-in - inside-out-Perspektive*..... 37

*VII. Teilnehmerliste* ..... V

*VIII. Liste der Referentinnen und Referenten*..... VII



---

Frank Czymmek / Sandra Wagner

## Vorwort

Die 3. Jahrestagung des Doktoranden Netzwerkes Nachhaltiges Wirtschaften e.V. am 19. Oktober 2002 in Oberhausen stand ganz im Zeichen des *Earth Summit on Sustainable Development* in Johannesburg und trug daher den Titel „Beyond Johannesburg – Neue Wege für die Nachhaltigkeit“.

In dem vorliegenden Tagungsband werden die Vorträge und Ergebnisse dieser interessanten und erfolgreichen Tagung dokumentiert und so auch für weiteren Diskussions- und Wissensbedarf festgehalten.

Wir danken allen ReferentInnen, die dazu beigetragen, diesen Tagungsband zu realisieren. Sie haben nicht nur zum Erfolg der Tagung selbst beigetragen, sondern auch die Fertigstellung dieser Schrift maßgeblich mitbestimmt.

Dank gilt auch Frau Dr. Ira Janzen, die diesem Tagungsband nicht nur Ihre Begrüßung vorangestellt hat, sondern im Vorfeld der Tagung ganz erheblich zu deren Gelingen beigetragen hat: Dies zum einen durch ihre fokussierte, inhaltliche Auseinandersetzung mit dem Thema und zum anderen durch die organisatorische Gestaltung.

Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen und hoffen, dass die einzelnen Beiträge zum Nachdenken, Nachlesen und Diskutieren anregen.

Die Herausgeber

Anmerkung:

Die Tagungsbeiträge von Herrn Dr. Ewringmann und Herrn Priesemuth konnten leider nicht in dem Tagungsband aufgenommen werden. Zu dem Beitrag von Herrn Dr. Ewringmann sei auf den folgenden Arbeitsbericht verwiesen, der die Inhalte des Vortrags ähnlich widerspiegelt: **Ewringmann, D.: Sustainability – Lehrformel oder Leerformel, Köln 1999.**

Der Beitrag von Herrn Priesemuth basiert größtenteils auf den Richtlinien der Global Reporting Initiative (GRI) zu der Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen: <http://www.globalreporting.org/guidelines/2002.asp>

*Ira Janzen*

## **I. Begrüßung**

Neue Wege zur Nachhaltigkeit zu diskutieren war das Ziel der 3. Jahrestagung des DNW am 19. Oktober 2002 in Oberhausen. Mit der Veröffentlichung der Vorträge dieser Veranstaltung in der Schriftenreihe des Doktoranden-Netzwerks knüpfen wir an die Motivation an, die zur Dokumentation der 2. Jahrestagung in Hannover geführt hat (Helga Kanning (2002): Netzwerke und Nachhaltigkeit. Vernetzte Probleme – vernetztes Denken – vernetzte Lösungen. Schriftenreihe Nr. 6), die entwickelten Ideen, methodische Ansätze und Modelle dieses komplexen Themas systematisch zu dokumentieren, um auch veranstaltungsübergreifend zur Diskussion beitragen zu können.

Kulisse und in gewisser Hinsicht auch Sinnbild der Veranstaltung war das Ruhrgebiet, genauer gesagt Oberhausen und dort das Rheinische Industriemuseum. Das Ruhrgebiet musste im letzten Jahrhundert mehr als jede andere Region der Bundesrepublik Deutschland tiefgreifende ökonomische, ökologische und soziale Wandlungen vollziehen, um der zunehmend perspektivlosen montanindustriellen Entwicklung entgegenzuwirken. Die Artefakte und Mentefakte im Rheinischen Industriemuseum führten eindrucksvoll vor Augen, mit welchen technischen Problemen sowie gesellschaftlichen Konflikten dieser letztlich positiv verlaufene Prozess zu kämpfen hatte.

Mit der inhaltlichen Ausgestaltung der Jahrestagung 2002 hat das Netzwerk eine auf mehreren Ebenen integrative Betrachtung des Themas „Nachhaltiges Wirtschaften“ angestrebt. Durch eine politische, vertikale Darstellung der Nachhaltigkeitskonzeptionen auf internationaler, europäischer, nationaler und auf Unternehmensebene sollten die Wechselwirkungen auf den unterschiedlichen Stufen zum Ausdruck kommen. Inspiriert wurde das Veranstaltungskonzept durch den „World Summit on Sustainable Development“ in Johannesburg im August 2002, welcher der Tagung den Titel gab: „Beyond Johannesburg – neue Wege für die Nachhaltigkeit. Vom politischen Leitbild zur Implementierung auf Unternehmensebene.“

Das Spektrum der Vorträge der Tagung erstreckte sich von einem Erfahrungsbericht aus Johannesburg bis zur Nachhaltigkeitsberichterstattung auf Unternehmensebene. Eindrücken vom Weltgipfel folgten Ausführungen zur Nachhaltigkeitsstrategie auf europäischer und nationaler Ebene. In einem wirtschaftswissenschaftlichen Vortrag zum Verhältnis von Anspruch und Wirklichkeit der Nachhaltigkeit wurde der Bogen von der ethischen Verantwortung zu den Anforderungen an die Nachhaltigkeit gespannt. Im zweiten Teil der Tagung stand dann die Nachhaltigkeit auf Unternehmensebene im Vordergrund. In Anknüpfung an den Vormittag wurde die Unternehmensverantwortung auf internationaler Ebene am Beispiel einer Unternehmenskooperation mit UNEP/UNIDO erläutert. Die Vortragsreihe schloss mit einem durch Fallbeispiele unterlegten Vortrag zu Nachhaltigen Wirtschaften in KMU und den Erfahrungen mit der Nachhaltigkeitsberichterstattung in Unternehmen.



In den Pausen und im Nachgang der Veranstaltung wurde lebhaft über Berührungspunkte, Schnittstellen und Abgrenzungen der Vorträge sowie über Forschungslücken und Implementierungsschwächen diskutiert. Diese Anregungen für Veranstaltungen des DNW aufzugreifen, ist ein wichtiges Ziel für die zukünftige Arbeit des DNW.

*Dorothy Guerreo*

## **II. A Reality Check – Sustainable Development after the Johannesburg Summit**

Judging from the still increasing number of projects and the frequency of conferences concerning the themes that are identified in the Agenda 21 until now, it can be said that sustainable development is still an important and mobilising concept. The plethora of ideas and initiatives that the ten-year process is still producing continue to make dramatic changes in the way we think today. One reason for its lasting appeal is the fact that it means different things to different people. This character of universality is the strength of the process, however when applied to specific contexts problems and contradictions occur. That is because the fundamental issues related with the pursuance of sustainable development are not understood by everybody in the same light. Unfortunately, if big differences between interests continue we will continue to miss the chance of avoiding our common failure.

The principles of Sustainable Development and the provisions in the Agenda 21 that came out from the first Earth Summit in Rio in 1992 actually went through the fire of divisive debates between the lobbyists and delegates from Northern and Southern countries. In many ways, the South in general felt that the Agenda 21 was a significant victory for them when it comes to alerting the world about the urgency in the need for development and the recognition of sustainable development as a common responsibility in the global agenda. The 1992 Earth Summit principles acknowledged that what the world has to solve is not an environment versus development dilemma but rather how to make environmental regeneration serve the purpose of development. Poverty is very much a factor in the lack of development. Sustainable development, in the first place is not an “environment versus people” problem, but rather “people versus people” problem.

However the significance of the above-mentioned victory dwindled as the post-Rio years accumulated. Many from the ranks of the non-government organisations and advocacy networks came to realise too that the spirit of Rio slowly faded on the road to Johannesburg and that it was already on the brink of dying when the process reached there. What is also sadening is that the loss of momentum was not just caused by the lack of interest, understanding and support from the majority of the people. A major factor why the process faced the conundrum it is suffering from now are the shortcomings of states. How did that happen?

### **Betrayed by the States**

Sad but true, despite the recorded biggest ever conference turn-out from heads of states and participation from Major Groups in UN history, the Johannesburg World Summit on Sustainable Development failed to rescue the ten-year process that started in Rio de Janeiro in 1992. The historic Summit between 26 August to 04 September, 2002 was attended by 104 heads of states and a total number of 21,000 delegates from 180 countries. Seven hundred business executives from 200 major companies were also there. Approximately, a hundred from the business sector delegates are chief executive officers (CEOs) of their firms. With

this roster of VIPs and representatives from every identifiable sector from society, the gathering could have saved the dreams and hopes that the first Earth Summit in Rio gave birth to. The government officials who negotiated the results of the Summit could have proved the critics wrong by simply going beyond the gabfest and gave the process a second life.

Many critics deplore what was seen as failures by governments of industrialised countries and international development institutions in their tasks and commitments to sustainable development. Instead of coming up with mechanisms for implementation that will map a powerful agenda for sustainable development in the 21<sup>st</sup> Century, the “implementation gap” in global environmental governance seems to broaden. The emergence of partnerships, officially called “Type II” outcomes was met by suspicion that private corporations merely strengthened their means to “greenwash” their activities. Many non-government organisations protested that what the very expensive Summit accomplished is compared to that of merely putting a bandage on a gaping wound.

The protests and street marches that flooded Johannesburg during the Summit, as well as the debates and negotiations which lasted until the wee hours of the morning are now just memories to those who bothered to come there. The different non-government advocacy networks, whether local, national or transnational, have already published a plethora of analysis and judgements. Most have long shifted their weary and disappointed spirits towards several forthcoming global conferences like the next round of the WTO in Cancun. In many Side Events during the formal meetings, concerns were also mentioned that the failure of intergovernmental negotiations to fulfil even the very modest expectations that the process was reduced to in Johannesburg do not just represent a reversion of the process by one decade. The backward steps were further than that, for the Summit undermined as well the legacy of the Stockholm Conference of 1972 from which the first UN Conference on Environment and Development built from. A question from those coming from the so-called Global South is: are the rich of the world still interested to build a genuine partnership with the poor of the world then?

The dismal result of the Summit did not come unexpected, in fact many NGO networks have issued earlier calls for boycott and renounced the Johannesburg Summit as a farce after the last Preparatory Committee meeting in Bali, Indonesia. Those like me who chose to participate came to Johannesburg without any illusion that dramatic results will be produced. The ten years that passed have already showed how those with power and vested interests have refused to acknowledge and address major environmental and social crisis. However, we felt that the Rio process is important and must be supported. If there is one positive feeling that we all shared when we were leaving South Africa, it is a collective view that the results could have been worst.

One factor among the string of many that are blamed for the Summit’s deficiencies are the failure of the Preparatory Committee Meetings in the preparation of the draft document of the Programme for Implementation. The four Preparatory Committee meetings produced a vo-

luminous document that reached Johannesburg with 25% of the paragraphs in brackets. Brackets, in UN processes, signify that the specific paragraph or sentence is being questioned by delegates and could even be removed if there would be a vote for removal. The task of eliminating the brackets to reach agreements in such a big gathering already posed tremendous challenge to delegates and lobbyists alike. It also took a huge amount of efforts to hinder some governments from totally undermining the whole process.

Another disappointing trend seen before the Summit is the lack of commitment of the world's leaders to address global and local environmental problems. This was glaringly visible for example on the US' refusal to ratify the Kyoto Protocol and the Convention on Biological Diversity. That rejection and the non-attendance of US President George W. Bush showed that the most powerful country in the world is not ready or willing to support a global environmental reform.

The debates and compromises that exchanged during the so-called Vienna Setting tell a lot about how states view the process. The much ado about getting rid of the brackets actually set aside a very important point: that even without those brackets, the substance of the whole document is already undermined by the geo-political and geo-economic realities in the first place. The value of the paper's content even during those debate-laden days already showed the likelihood that the final document will grossly pale in comparison from the agreements produced in Rio. In many ways, the value of some of the most significant principles from the Rio Summit was even watered down, if not completely washed over by the new agreements. The process was also highly criticised. Veteran lobbyists like Third World Network' Martin Khor likened the WSSD proceedings to that of the "take it or leave it" that is normally observed in the WTO. He wrote too how NGOs deplored the utter lack of transparency and procedure of the political declaration process, and that the infamous WTO 'Green Room' process had also crossed over to the usually open and participatory UN system.<sup>1</sup>

Furthermore, trade liberalisation and the experiences connected with the globalisation of the neoliberal agenda for development has also posed numerous contradictions with the whole Agenda 21. The establishment of the World Trade Organisation in Marrakech in 1995, with its' set of more binding agreements, has totally thwarted the attempts to promote economic and environmental justice in the countries of the North and the South. In comparison to the UN, the WTO is more equipped with institutional and obligatory mechanisms that could whip every member into obedience.

The unquestioned adoption of market mechanisms and principles from which the commitments to the environment and poverty reduction are situated now do not at all agree with the basic ideals of sustainable development. Local control in the management of the economy was loosened thereby weakening the relationship between economy and society, poor coun-

---

<sup>1</sup> Martin Khor. 2002. A Disappointing Summit in Third World Network's WSSD Johannesburg 2002: A Setback for Sustainable Development. [www.twinside.org](http://www.twinside.org).

tries were pushed to exploit their natural resources more, and public goods were opened up to privatisation. Most of the standards that are guiding all these measures are geared towards the interests of the developed countries. Critical NGOs fear that the central position gained by partnership agreements will merely let governments abdicate from their earlier commitments and responsibilities. The current lack of general governing definition and scope of partnerships as

well as the many potentials for failures are too serious to be neglected. Corporations attained a major role in sustainable development, good sounding words were used how corporations will now address the problems of the environment. What was missing in all the glossy documents was a clear description of their accountability and the mention of the past sins and negative roles of corporations in the pollution of the planet.

### **A last chance missed**

Part of the objectives of the Johannesburg Summit was the ratification of several international treaties: the Kyoto Protocol on Climate Change, the Cartagena Protocol on Biosecurity, the International Treaty on Genetic Resources for Food and Agriculture, the Stockholm Agreement on Organic and Pesticides Contaminants (OPC), the Rotterdam Agreement on Informed Consent for dangerous chemical agents and pesticides export, the UN Agreement on Fishing Resources that includes several FAO projects, the Basle Agreement on the Transport of Toxic Waste and the Aarhus European Agreement on access to information.

UN Secretary General Kofi Annan's speech during the closing of the Global People's Forum made mention of the fact that „the progress related to the above mentioned treaties and the issues they address had been painfully slow in the past ten years. He acknowledged that “those who professed to do the maximum only delivered the minimum“.<sup>2</sup> The final documents as we could read now are indeed full of compromises. The Summits from Rio to Johannesburg was not able to re-orient global economic policies towards sustainable development. Short-term economic interests took primacy over the issues. One of the biggest victim of compromise is the Convention on Biological Diversity. Instead of protecting the earth's biodiversity, it was reduced towards deciding who will have the right to exploit living nature. As someone coming from the Philippines, which is one of the countries where the rich biodiversity is being exploited to the fullest without regard to sustainability, I am aware of the bitter reality there concerning issues related to use, management and just access to resources.

After ten years, the same states and nations that signed the Agenda 21 simply reaffirmed some existing commitments and watered down some of the crucial ones. There are big reasons to deplore that with some weasel words like „promote“, the Kyoto Protocol on Climate Change is betrayed and with a vague term „significant reduction“ the UN Convention on Biological Diversity is now derailed. The "Earth Charter" was reduced to a toothless prologue stripped of its previous set of values.

---

<sup>2</sup> UN Secretary General Kofi Annan's Closing Speech at the Global People's Forum, 03 September, 2002 at the National Recreation and Expo Centre, Johannesburg, South Africa.

The funds to implement Agenda 21, limited to what has been agreed in Monterrey (the ODA target of 0.7% from the industrialised countries' GDP) could be easily understood to be insignificant. The OECD member-countries, except the Scandinavian four and the Netherlands, even failed in the last ten years to meet it.<sup>3</sup> The new agreements will merely encourage those who are still failing to simply try their best to do so. The amount of development aid that goes to the South has significantly reduced from what it used to be in the 70s. Under the guise of controlling corruption and in the name of good governance, trade is being promoted now instead of aid. The limitation of this framework is the fact that, it is not a sure formula for reducing corruption. In the first place many of the undemocratic and corrupt leaders of the South work in partnership with and are supported by their counterpart corrupt elite from the North who look the other way as long as deals are done and tolerate corruption in order to keep their interests intact.

### **Some key results of the Summit**

Among the very few new commitments of the Summit was to halve by 2015 the number of people without access to clean drinking water and adequate sanitation. Contaminated water, inadequate health care and the lack of hygiene is causing more than 80% of all the diseases in the developing countries. In 2025, two-thirds of the world's population could be living in areas with moderate to acute water shortage problems. However, there is no clear indication how the access to water will be brought about and where fresh water will come from and how. Missing too is a clear commitment to secure co-operation between countries to manage rivers.

Another new target is to make energy accessible to 2 billion people who lack modern energy services; promote renewable power sources; reduce excessive consumption and ratify the Kyoto Protocol to deal with the problem of climate changes. The oil-rich OPEC countries together with the US blocked the initial proposal to increase the production of renewable energy to 15% in 2010. The agreement was closed with a target of 10% instead. The population of industrialised countries now consumes 10 times more energy per inhabitant than the population of the developing regions. In the last ten years, no significant reduction on the rate of energy-use was ever recorded.

The Summit pledged as well to halve the number of people without sanitation. Very laudable result indeed, but it is still troubling me that this agreement was brought about in return for the compromise on energy. The agreement on health services seeks to cover issues that deals with

the effects of toxic and dangerous materials; reduction of air pollution that kills three million people every year, and the occurrence of various illness like malaria which is associated with contaminated water and the lack of health care.

---

<sup>3</sup> Organisation for Economic Co-operation and Development. 2002. Working Together Towards Sustainable Development: The OECD Experience. [www.oecd.org](http://www.oecd.org).

---

The debate on agriculture showed a big divide between North and South negotiators. The agreements reached on *Agricultural productivity* showed more continuity than change. It included issues related to erosion and desertification that affects approximately two-thirds of the world's farming land, as well as production and consumption issues. The continuing agricultural subsidies for Northern farmers by their governments continued to be the South's main concern in their trade relations with industrialised countries. The South's lobby to reduce farm subsidies in the North failed. The oversupply of agricultural products from the North will therefore continue to swamp the markets of the South. This in turn will remain as a threat to local producers who could not and will not be able to compete. Eco-labelling of products and life cycle approach are erased in the Plan even if these were already agreed during the Rio+5<sup>4</sup> conference in New York.

As mentioned earlier, the Convention on Biological Diversity is facing a lot of challenge, especially now that the Trade Related Intellectual Property Rights (TRIPs) in the WTO have more powers than the UN's implementing mechanisms. Now, approximately half of the humid tropical forests and mangroves of the Earth is threatened to extinction, seventy percent of the coral reefs are endangered and the decimation of fishstocks is continuing. The goals for protecting biodiversity are watered down in the Summit. The 2000 Conference in Nairobi already adopted the ecosystem approach as the primary framework for action under the Convention on Bio-Diversity. The Johannesburg WSSD text overruled this. Despite what is being peddled now as a success by the UN and governments world-wide, any self-respecting, politically-engaged person will find it difficult to accept any claim of a successful Summit. What the governments produced is grossly inadequate to even begin the basic steps necessary to address the monumental problems that the world is facing now. The big opportunity to set things right, was entirely missed.

### **NGOs as Stakeholders**

Despite all the pronouncements that Kofi Annan and the UN made concerning their appreciation towards the work done by NGOs in global processes, NGO participants were still treated as second-class guests at the Sandton Convention Centre in Johannesburg where formal proceedings were held. In fact, the second day of the Summit was almost marred by an embarrassing walkout by the NGO participants. A full-fledged row occurred between the NGOs and the UN NGO Liaisons officials during the daily morning briefing for major groups when NGOs complained about the UN Security Official's denial of entry to some 2,500 NGO representatives who tried to attend the Summit's opening.

Weeks before the Summit, the UN was already aware of the total headcount to be around 21,000 registered participants. The convention centre's building structure however could only hold a maximum of 7,000 people and this already included UN security and office personnel who must work for the Summit as well as technical and service staff from South Africa. Beyond that number would already pose security and fire hazards. The UN and the host gov-

---

<sup>4</sup> Programme for the Further Implementation of Agenda 21 adopted at the 11th Plenary Meeting, June 1997, New York.

ernment liaison officers pointed at each other concerning the blame for this oversight. The problem of access plagued NGO participants each day as entry procedures changed several times due to the limitation in the building's capacity. During the last three crucial days of the Summit, the entry limit for NGOs was further reduced to 1,000, and plenary passes were given through a lottery procedure to 150 delegates.

Much frustration was also caused by the distance between the UN and the Global People's Summit Venue. The NGOs were placed at the National Recreation and Expo Centre (NASREC), which is 32 kilometres away from Sandton. The traffic brought by the more than 50,000 foreign and South African participants that are commuting from Sandton to the various parallel events made it impossible for anyone to combine the various proceedings within one's daily schedule. The availability of shuttle busses that ply to and from each venues added to the difficulty. It was a common lament that instead of having one's focus on the discussions around the cross-sectoral issues negotiated in the three sessions a day Vienna Setting, NGO representatives are being further stressed by the problem of commuting and entry to the venue.

### **One, Two, A flurry of Summits**

Like the rainbow nation of South Africa, various political calls and events went in full swing between August 18 to September 04 in the different parts of the still-sprawling metropolis of Johannesburg. NGO participants commuted to three other different Summits within the Johannesburg metropolis that corresponds to the official event at Sandton. As mentioned above, the official Global NGO Forum was at the NASREC. The ANC and the party's officers had a significant role in the organisation of the program and activities there. Although supported by the UN and the South African government, the 20,000 participants from various NGOs world-wide that registered in this parallel Summit is much smaller than earlier anticipated. Delegates exchanged insights there how the challenges of poverty and environmental degradation could be addressed and as well as proposals to the formal Summit.

The designated cultural hub, which featured government, business and NGO information stalls, cultural exhibits, concerts and food kiosks, were in Ubuntu Village. The name Ubuntu means "people gathering together", it attracted not just weary Summiteers who trooped there to have a taste of local culture and shop in the stalls that showcased products from South Africa's provinces but also curious local guests who found it interesting to mingle with the international crowd.

Radical, alternative civil society organisations, which view the official global NGO forum as "too accomodationist" broke away months before the Summit and organised the People's Earth Summit with the local network called Social Movements Indaba. They held discussions at St. Stithian's College within the Randburg District. World Sustainability Hearings were held there daily, which featured testimonies from some of the world's leading activists. This Summit have within its ranks anti-globalisation icons such as Naomi Klein and Vandana Shiva as well as other influential academics and policy experts from advocacy networks. It is numeri-



cally smaller than the Global NGO Forum and it challenged the WSSD for its promotion of the agenda of global corporations.

Around 5,000 landless people from Africa, Latin America and Asia gathered at the Landless Peoples Assembly in Shareworld. The dilapidated former amusement centre where the discussions were held is located around 15 kms from NASREC. The activities in this forum were focused on issues related to rural poverty and landlessness. The group argued that sustainable development will not take place unless the poor have access to land. Local participants demanded that in exchange of the power they gave to the ANC in the last two elections, South African President Thabo Mbeki should fulfil the promise of change. Fifteen international peasant organisations affiliated to the global network of rural people Via Campesina were also behind this gathering.

The local dimension of the need for sustainable development could be strongly felt in the host country where two realities exist. South Africa serves as a beacon for the rest of the region for its vast potentials. It is a showcase of wealth and modernity, which is visible in the many good infrastructures that are not available to its neighbouring countries. However, the gap between the two worlds continues to exist and grow bigger. Sprawling middle and upper class houses with their private swimming pools surrounded by electric fences are just a few kilometres away from townships like Soweto and Alexandra. People die of diseases caused by the HIV/AIDS virus each day without access to proper medicines. Like in the rest of the world, the rich and the poor there continue to eye each other with distrust.

### **A search for leadership**

The divide in Johannesburg could not be simplistically reduced to a gap between the North and the South. As much as countries of the North are being criticised for reneging on the promises that they have made in Rio, the elite governing the South displayed as well that they are not interested in changing the contours of their own societies. After all, they are the North of the South. They are neither ready nor willing to redistribute income and land more equitably. They will stubbornly resist to democratise their countries, respect human rights, end corruption, and halt the destruction of the ecosystems. This was clearly seen by the way the G77/China obstructed efforts to make human rights as a cornerstone to sustainable development. The South is equally plagued with the crisis of having leaders who possess tunnel vision and are incapable of seeing far beyond their own interests and the next election.

In the discussions concerning a new global deal between the North and the South, many important factors are being omitted and problematic frameworks are being mentioned. I will mention some of the problematic frameworks. The first questionable perspective pertains to the role of the WTO in sustainable development. It seems that the movers behind the WTO are not just satisfied with bringing corporate governance into all the inhabited parts of the globe, they want to broaden its powers as well by making it an instrument for environmental sustainability.

This is denying altogether the reality that the main fault of the current world economy is its emphasis on the globalisation of economic relations. It must be understood that the WTO and its partner institutions, no matter in which way one's imagination is stretched, cannot promote sustainability since sustainability as a value contradicts the logic of its existence. The WTO's main reason for being is the creation of a rapid and unlimited economic growth. An effective mechanism that will encourage environmental and development sustainability to become a reality needed the creation of an alternative society or an alternative world. This alternative world means: a different process of decision making, where those worst affected by a decision could take actions to make changes. It is about following a political framework, which view governance as the involvement of local communities in environmental management as a prerequisite for sustainable development. Communities must be involved in securing their present, so that they may secure their future.

We now talk of corporate responsibilities. Could corporation also define responsibility as a voluntary limitation of their opportunities to make more profits? Can all corporations apply to themselves the rules that are supposedly imposed to make production environment and future friendly?

There are handles though from which local groups could work in order to make up for this lost opportunity caused by the failure of leadership from above. Campaigns and education work must be done more than the normal ways previously done before for the challenge has definitely gone bigger. More than ever, it would be important to follow the developments in economic globalisation and issues related to international trade. There is a clear language on the need to establish corporate accountability, it could be a good starting point to campaign for equity and justice in international trade. The framework of the partnerships could still be shaped, a multisectoral negotiation process could address the current questions and reservations about what kind of ground rules will be adopted.

More binding rules for big business must also mean that the rules should also apply to all business, even those who are not yet part of the current process. At the moment, the NGOs are still in the level of "naming and shaming" polluting and greenwashing corporations. This could be done in a more institutional or formal ways, perhaps even as a part of the WSSD process as well. If there are disciplinary mechanisms in the WTO, the same should be applied in the partnerships to ensure compliance.

Lastly, more rights for participation and support for local initiatives must be done. For this, the state must have the primary role in educating the citizens. This could not be done by corporations. On the part of the citizens, electing government officials who represents their interests is still a dilemma. As seen in Johannesburg, states decide at the end of the day. It is then crucial that state representatives be reminded that they are politicians whose legitimacy was given by their constituents and not by business groups. Sustainable development issues must be brought back as electoral issues. State officials must see the sustainable development vote. This idea, unfortunately is forgotten in the course of the many events over the years.

*Frederic Thoma*

### **III. Rahmenbedingungen für Nachhaltigkeit auf EU-Ebene**

Das Containerkonzept Nachhaltigkeit hat seit etwas mehr als einem Jahrzehnt eine interessante Diskussionsbasis geliefert, die dem Umweltbereich bestimmt zugute kam. Während die Wissenschaftler immer weiter, aber soweit nur mäßig erfolgreich, nach einer verbesserten und allgemein akzeptierbaren Formulierung suchen, verdanken wir gerade der recht breiten Definition des Konzeptes eine mehr oder weniger erfolgreiche Aufnahme in die politischen Prozesse auf den verschiedenen Ebenen. Auf der EU Ebene wurde über die letzten 5 Jahre die Entwicklung zweier Strategien oder Prozesse eingeleitet, die den Sprung von der traditionellen Behandlung von Umweltthemen zur sogenannten nachhaltigen Entwicklung ermöglichen sollen - der sogenannte 'Cardiff-Prozess' der Umweltintegration in andere Politikbereiche und die EU-Strategie für eine nachhaltige Entwicklung.

Der folgende Text versucht nicht die Nachhaltigkeit auf der EU-Ebene vollständig zu erfassen, sondern einen Einblick in verschiedene Aspekte und Prozesse zu liefern, die den Nichtregierungs-Organisationen (NROs) im Umweltbereich besonders nahe liegen. Er wird sich daher vorwiegend auf die europäische Ebene konzentrieren und zusätzlich auf das sehr aktuelle Thema der Unternehmensverantwortung.

#### **Nachhaltigkeitsgeschichte in EU-Sicht**

Das Konzept der Nachhaltigkeit, das 1992 in Rio durch die UN Konferenz für Umwelt und Entwicklung auf die offizielle internationale politische Agenda gesetzt wurde, hat seit Ende der Neunziger auch seinen Weg in die Gestaltung der EU Politik gefunden. Das Ziel der nachhaltigen Entwicklung für die Europäische Union wurde 1997 durch den Amsterdamer Vertrag zwischen den Mitgliedsstaaten etabliert. Um dieses Ziel zu erreichen, hat der Europäische Rat von Helsinki im Dezember 1999 die Entwicklung einer europäischen Nachhaltigkeitsstrategie gefordert. Im März 2000 wurde der Lissabon Gipfel abgehalten, wo die 'Lissabon-Strategie' oder der 'Lissabon-Prozess' verabschiedet wurde, mit dem sich die EU das Ziel gesetzt hat, die dynamischste und wettbewerbsfähigste, auf Wissen basierte Ökonomie der Welt zu werden, die zu 'nachhaltigem ökonomischen Wachstum' fähig sei, mit mehr und besseren Arbeitsplätzen und größerem sozialen Zusammenhalt – oder Kohäsion. Bei der Lissabon-Strategie handelte es sich um ökonomische Erneuerung, hat aber die Umweltdimension stark vernachlässigt und den Unterschied zwischen nachhaltigem ökonomischen Wachstum und nachhaltiger Entwicklung nicht erkannt.

Die Umwelt-NROs führten daher eine Kampagne auf EU Ebene, die eine seriöse Integration von sozialen und umweltrelevanten Fragen verlangte, wenn eine EU Nachhaltigkeitsstrategie ihren Namen auch verdienen sollte. Die Kommission hat daraufhin im Mai 2001 einen Vorschlag für eine Nachhaltigkeitsstrategie vorgelegt, und im folgenden Monat hat der Europäische Rat von Göteborg die Strategie, wenn auch in einer abgeschwächten Version, verabschiedet. Der Rat von Göteborg hat entschieden, dem Lissabon-Prozess die fehlende Umweltdimension hinzuzufügen, das heißt spezifische Ziele und Indikatoren, und sie somit in eine Nachhaltigkeitsstrategie umzugestalten.

Die Nachhaltigkeitsstrategie ist aber auf EU-Ebene nicht der einzige Prozess in Richtung Nachhaltigkeit. Ein anderer Aspekt ist der Prozess der Umweltintegration, der nach dem Gipfel von Cardiff in England im Juni 1998 benannt ist - also der Cardiff-Prozess. Neun verschiedene sektorielle Räte, vom Rat für Allgemeine Angelegenheiten und Externe Beziehungen, über Transport und Energie bis zur Fischerei waren gebeten worden, ihre Umweltintegrationsstrategien vorzubereiten. Die letzte davon wurde im Frühling 2002 vorgelegt. Im großen und ganzen handelt es sich um generell gehaltene Dokumente ohne wirkliche Verpflichtungen, die darüber hinaus auch von sehr unterschiedlicher Qualität sind. Einige davon sind wirklich sehr schwach und offensichtlich nur pro forma Ergebnisse. Auch wenn dieser Prozess offensichtlich sehr wichtig ist, wird sich dieser Text vorwiegend auf die Nachhaltigkeitsstrategie konzentrieren.

### **Die EU Nachhaltigkeitsstrategie**

Warum ist die Nachhaltigkeitsstrategie eigentlich so wichtig? Diese könnte einer der wichtigsten Beiträge der EU zu einem globalen Nachhaltigkeitsziel sein. Und zwar weil dieses politische Instrument der Wegweiser sein kann in der Umsetzung der Vision von einer europäischen Gesellschaft, die ihren enormen ökologischen Fußabdruck 'ecological footprint', drastisch reduziert. Oder anders – in der Terminologie von Friends of the Earth Europe (FOEE) - ausgedrückt: wie der weltweite Gebrauch des 'Umweltraumes' ('environmental space') in gerechter Weise verteilt werden kann und soll. Und dies auch durch eine Veränderung unserer Handelsbeziehungen, insbesondere mit den Entwicklungsländern, und der notwendigen Umgestaltung unserer sehr unnachhaltigen Produktions- und Konsummuster.

Also zurück nach Göteborg. Warum wird der Gipfel in Schweden von den Umwelt-NROs als Erfolg angesehen?

- Die ökologische Dimension wurde explizit anerkannt und der Lissabon-Strategie zugefügt,
- Die EU SDS, wenn auch nicht ganz befriedigend, wurde adoptiert,
- Umweltziele in Schlüsselbereichen wie zum Beispiel zum Klimawandel oder Transport wurden beschlossen,
- Die Kommission, der Rat und die Mitgliedsstaaten haben die Aufgabe erhalten, die Umwelt besser in die Politikgestaltung zu integrieren,
- Der Rat hat beschlossen, während der alljährlichen Frühlingsgipfels nicht nur den Fortschritt für den Lissabon-Prozess im 'Syntesis Report' zu diskutieren (also Ökonomie und Soziales), sondern den Fortschritt in Richtung Nachhaltigkeit, also auch die Umweltdimension.

---

Die Strategie, wie sie vom Rat adoptiert wurde, behandelt die folgenden 6 prioritären Themen :

- Armutsbekämpfung und soziale Ausschließung,
- Die ökonomischen und sozialen Auswirkungen einer alternden Gesellschaft,
- Die Einschränkung des Klimawandels und Ausweitung von 'sauberen' Energien,
- Die Gefahren für die Gesundheit,
- Ein verantwortungsvoller Gebrauch von natürlichen Ressourcen,
- Eine Verbesserung des Transportsystems und der Landnutzung.

Nur die letzteren 4 von dieser Liste wurden mehr im Detail betrachtet, während die übrigen im Vorfeld von anderen Räten behandelt wurden.

Im großen und ganzen beschäftigt sich die Strategie damit, wie die EU ihr eigenes Haus in Ordnung bringen soll, lässt aber die sogenannte externe Dimension – d.h. die Wirkung, die die EU auf den Rest der Welt und insbesondere die Entwicklungsländer hat, außen vor. Dieses Manko war den Staatsoberhäuptern bewusst und sie hatten die Kommission in Göteborg aufgefordert, eine Kommunikation zu diesem Aspekt als Teil der Vorbereitungen für Johannesburg zu erarbeiten. Ansonsten wurde die Strategie von den NROs als erster Schritt in Richtung Nachhaltigkeit begrüßt - der jedoch durch schnelle und reale Veränderungen bestätigt werden müsse, wenn er glaubhaft sein sollte. Auch bedauerten die NROs, dass eine Reihe von, ihrer Einschätzung nach, entscheidenden Punkten, die in der Kommunikation der Kommission beinhaltet waren, nicht von den Staatshäuptern angenommen wurden. So zum Beispiel für eine europäische Energiesteuer, die Abschaffung von kontraproduktiven und ökologisch schädlichen Subventionen, eine Gesetzgebung für Umwelthaftung und der Gebrauch des Vergaberechts, um umweltfreundlichen Produkten Vorrang zu geben.

Auf der anderen Seite hat sie aber auch positive Punkte beinhaltet, die zur Hoffnung Anlass geben, wie zum Beispiel :

- Eine klare Verpflichtung, sich an die Kyoto-Ziele zu halten,
- Ein Vorschlag, die Richtlinien des transeuropäischen Transport-Netzwerkes zu überarbeiten, um einen 'Shift ' der Investitionen in Richtung öffentlicher Transport und Zug zu verlegen,
- Ein Vorschlag, alle bedeutenden politischen Entscheidungen mit einem 'Sustainable Impact Assessment' zu prüfen,
- Bis 2004 eine neue Regulierung für Chemikalien zu haben,
- Die Reform der CAP umweltgerecht zu gestalten,
- Das Problem der exzessiven Fischerei anzugehen,

- Eine Aufforderung an die Europäische Investitionsbank, die Nachhaltigkeitsstrategie zu stützen und mit der Kommission zusammen zu arbeiten, um die EU Klimapolitik umzusetzen.

### **Was ist daraus geworden ?**

Seit Göteborg ist der Fortschritt aber leider recht enttäuschend. Grundlegende Reformen, wie zum Beispiel im Agrar- oder Fischereibereich, oder dem der Chemikalien werden fortführend wegen kurzfristiger Interessen einzelner Mitgliedstaaten oder Aktivitätssektoren sabotiert. Ob z.B. die realen Kosten des Transportes - einer der Kernpunkte der Strategie - bis 2004 wirklich internalisiert werden, bleibt mehr als fraglich. Doch nicht nur der Fortschritt in den verschiedenen Unterthemen lässt zu Wünschen übrig, sondern der gesamte Prozess. Die Hauptschwachstellen sind:

– **POLITISCHES 'LEADERSHIP'** ; Alles bisher Erreichte verdanken wir ausschließlich dem Umweltrat. Die anderen Ratskonstellationen kümmern sich wenig um Nachhaltigkeit, ebenso wie die höchsten Repräsentanten der Kommission. Obwohl das Wort Nachhaltigkeit in aller Munde ist, handelt es sich öfter um Schönfärberei des 'business as usual', als um wirkliche Integration und Umsetzung des Konzeptes.

– **TRANSPARENZ** ; Transparenz und Dialog sind bis heute außerordentlich vernachlässigt worden in der Vorbereitung von Schlüsseldokumenten wie der Strategie selbst, der externen Dimension, oder der Synthesis Reports von 2002 & 2003.

– **SUSTAINABILITY IMPACT ASSESSMENT** ; Die Entwicklung des sogenannten 'Sustainability Impact Assessment', das in Göteborg für Dezember 2001 bestellt worden war, lässt befürchten, dass dieses zu einem trojanischen Pferd für die EU Umwelt- sowie Sozialpolitik werden könnte. Im Februar 2003 z.B. hat eine breite Koalition von NROs ihre Besorgnis über die bisherige Anwendung im Handelsbereich schriftlich an die Kommission gegeben. Eine verbesserte Methode sollte dann nicht nur alle bedeutenden neuen Vorschläge für EU-Politik prüfen, sondern auch rückwirkend die existierenden sowie die im Transport-, Energie-, oder Agrarbereich.

– **DIE INDIKATOREN** ; Die Anzahl und Auswahl der Indikatoren für den 'Synthesis-Report 2002': Sieben umweltrelevante Indikatoren von 42 waren unzureichend, schon allein wenn man der Logik von drei gleichberechtigten Pfeilern der Nachhaltigkeit folgen würde. Schlimmer noch, die Kommission hatte Indikatoren, für die die europäische Umweltagentur die Daten eigentlich bereit hatte, nicht in dem 'Synthesis Report' aufgegriffen. Unter den drei identifizierten Prioritäten war die Umwelt leider nicht dabei. Der Lissabonner Reformkalender, so eine Art Fahrplan innerhalb des Reports, ignorierte auch die Umweltziele von Göteborg.

– **DIE EXTERNE DIMENSION** ; Oder die Auswirkungen auf die Welt außerhalb der EU-15. Jeder wird zustimmen, dass die Beziehung zwischen der ökonomischen Globalisierung und dem Verbrauch natürlicher Ressourcen eine recht komplizierte ist. Man kann wohl aber sagen, dass die Globalisierung den weltweiten Verbrauch an Ressourcen vergrößert und auch beschleunigt – und somit weltweit den Druck auf Umwelt um etliches vervielfacht hat. Die Weltökonomie hat sich zwischen 1975 und 2000 verdoppelt, und die EU ist einer der größten Verbraucher. Die verbesserte Effizienz, dank der technologischen Fortschritte, ist aber weitaus unzureichend, um dies gutzumachen. Die Produktions- und im besonderen auch die Konsummuster der EU tragen zu einem sehr schweren ökologischen Fußabdruck weltweit bei. Die EU importiert nicht weniger als ein Drittel der Ressourcen, und der Wunsch nach verbesserter Umweltqualität bei uns bedeutet, dass wir die Umweltbelastungen immer mehr in die Entwicklungsländer verlegen. (Bsp.: Überkapazitäten der EU Fischereiflotte, Verfütterung von importierten Soja an unser Vieh,...). Die Kosten der politischen Entscheidungen der EU werden immer mehr ins Ausland verlagert, und wie immer als erstes auf die ärmsten Länder.

Die Kommission hatte Anfang 2002 im Vorfeld zum Weltgipfel in Johannesburg eine Kommunikation zu der fehlenden externen Dimension veröffentlicht, die allgemein von den NROs als sehr unzufriedenstellend kritisiert wurde.

Die sogenannte Strategie zur externen Dimension setzt keine klaren Ziele, wie man den ökologischen Fußabdruck auf globaler Ebene reduzieren kann. Stattdessen gibt die Kommission lediglich ein paar vage Versprechen, sich zu reformieren, von sich. Das Papier enthält keine Analyse der Probleme, wie zum Beispiel der Welthandel und unsere westlichen Produktions- und Konsummuster mit den Problemen in der Welt verstrickt sind.

Die 15 Prioritäten, sind alle wohl nützliche aber auch schon vorher eingegangene Verpflichtungen. Aktivitäten sind meistens sehr vage formuliert und ohne Ziele und Zeitpläne. Das macht es schwierig, Fortschritte zu verfolgen und zu überwachen.

### **Wie geht es weiter?**

Die Nachhaltigkeitsstrategie (wie auch der Cardiff Prozess) sind nach der schwedischen Präsidentschaft kaum vorangekommen - besonders während der spanischen Ratspräsidentschaft. Während dem Gipfel von Barcelona, der eigentlich ein Nachhaltigkeitsgipfel hätte sein sollen, war die Nachhaltigkeitsdebatte marginalisiert worden. Doch unter den Dänen, im Vorfeld des Weltnachhaltigkeitsgipfels in Johannesburg, wurde die Diskussion um die Nachhaltigkeit auf EU Ebene wieder etwas belebt. Nach ihrer Rückkehr aus Süd-Afrika hat sich die EU verpflichtet, die Nachhaltigkeitsstrategie und den Cardiff-Prozess kohärent weiterzuführen und die Verpflichtungen vom Weltgipfel zu integrieren. Auch die weitere Verbesserung der Methode und Datensammlung für die Indikatoren wurden angekündigt. In Zukunft sollten nach Meinung der Umwelt-NROs alle Ziele der Nachhaltigkeitsstrategie im Synthesereport aufgegriffen werden, auch damit die Umweltdimension im Lissabon-Prozess nicht weiterhin vergessen bleibt. Auch mehr Indikatoren zur Umweltqualität sollten entwickelt wer-

den. Insbesondere Indikatoren zu Chemikalien, Biodiversität, Fischerei, Materialverbrauch und nachhaltiger Landwirtschaft. Auf jeden Fall wäre die breitere Einbeziehung von unabhängigen Experten und NROs sehr wünschenswert, um einen offenen und transparenten Prozess zu garantieren.

Ob sich die Nachhaltigkeitsdebatte aber im Gegensatz zu den bisherigen Ereignissen gegen die 'brennenden' Prioritäten der internationalen Politik durchsetzen wird, wird sich erst noch zeigen. Als ein erster entscheidender Schritt wird der EU-Gipfel im März 2003 erwartet.

### **Kampagnen für eine bindende Konvention zur Unternehmensverantwortung**

Ein Schwerpunkt, den sich die EU für Johannesburg gesetzt hatte, mit dem sie aber leider sehr wenig Erfolg am Gipfel hatte, war die Idee vom 10-Jahresplan für nachhaltige Produktions- und Konsummuster. Die EU will die Idee jetzt Zuhause umsetzen, und die Ausarbeitung dessen könnte neue Möglichkeiten bieten. Viele denken hier an Eco-Effizienz, an Eco-Labels, usw. und sofort. Bei FoE denkt man hier aber insbesondere auch an Kohärenz zwischen den Sektorpolitiken - eine sinnvolle Reform der Agrikultur-, Fischerei-, Transport-, oder Energiepolitik, oder eine ökologische Steuerreform, einen prominenten Platz für einen Ressourcenindikator, und - einer der Schlüsselpunkte seit Johannesburg - eine international bindende Konvention zur Unternehmensverantwortung.

Unternehmen und Konzerne spielen eine wichtige Rolle in der Gesellschaft und speziell im Bereich nachhaltige Entwicklung. FoE sind aber vor allem besorgt über und überzeugt von der fundamentalen Rolle, die Unternehmen in der Gestaltung von Umwelt- (und Sozial-) Problemen spielen. Der Großteil an Energie und Materialien, die in der modernen Welt verbraucht werden, werden von Unternehmen genutzt, oder eben von den Verbrauchern der produzierten Güter. In einem kapitalistischen Weltmarkt kann das schon unausweichlich scheinen, jedoch muss man eingestehen, dass die Aktivitäten der Unternehmen und Konzerne im Zentrum der Umweltprobleme liegen. Ein anderer Grund zur Besorgnis ist die wachsende Macht der Riesenkonzerne. 500 dieser Riesenkonzerne kontrollieren zwei Drittel des Welthandels; 51 der 100 Topökonomien der Welt sind multinationale Firmen und nicht Staaten, und die 5 größten Konzerne machen zusammen jährlich einen größeren Umsatz, als das kombinierte Einkommen der 46 ärmsten Länder.

Aus der Sicht von FoE ist eine der Voraussetzungen für eine nachhaltige Entwicklung der wirtschaftlichen Globalisierung, die mit ihrem Liberalisierungsagenda den Konzernen immer weitere Möglichkeiten und Rechte zuspielt, endlich die nötigen ökologischen und sozialen Grenzen zu setzen. Das heißt auch, dass die Konzerne und die Unternehmen rechen-schaftspflichtig und haftbar gemacht werden für ihre Aktivitäten in der ganzen Welt.

Die Elemente einer solchen internationalen Konvention wurden im Vorfeld von Johannesburg von FoE erarbeitet, und von vielen NROs und einer Reihe progressiver Staaten unterstützt.



---

Eine Konvention sollte mindestens die folgenden Elemente enthalten:

1. Berichtspflicht für Firmen über die gesamten ökologischen und sozialen Folgen ihres Handelns.
2. Konsultationspflicht mit Betroffenen, die dem geplanten Projekt zustimmen müssen und für Beeinträchtigungen gerecht entschädigt werden müssen.
3. Ausweitung der Haftpflicht auf Firmenchefs, wenn Konzerne gegen nationale oder internationale Gesetze und Vereinbarungen verstoßen.
4. Globales Klagerecht für alle, die von Unternehmensaktivitäten betroffen sind. Betroffene müssen zu den Gerichten der „Heimatländer“ der Konzerne Zugang bekommen und - wenn nötig – für ihre Klagen finanzielle Unterstützung erhalten.
5. Gemeinschaftsrecht auf Ressourcen anerkennen. Gemeinschaften („communities“) sollen ein verbrieftes Recht auf all die Ressourcen, wie Wälder oder Bodenschätze, erhalten, die sie für eine gesunde und nachhaltige Lebensweise brauchen.
6. Hohe Standards für Unternehmensverhalten auf der Basis existierenden internationalen Rechts (wie den ILO Standards) festlegen und dieses auch umsetzen.
7. Dazu eine klares Strafmaß für Verstöße gegen die neue Konvention festlegen, wie z.B. Suspendierung einer Firma von den globalen Aktienmärkten. Ein ausreichend ausgestattetes Umsetzungsorgan ist notwendig.

Auch auf UN-Ebene wurde Unternehmensverantwortung in Johannesburg unter dem Vorzeichen mangelnder nationaler, aber vor allem auch internationaler, Regulierung diskutiert. Der Aktionsplan eröffnet die Möglichkeit für die Erarbeitung globaler Regeln für 'Globale Players'. International wirkende Konzerne könnten jetzt global auf hohe soziale und ökologische Standards verpflichtet werden. Endlich würden die Konzerne neben den vielen Rechten, die sie bereits besitzen, auch internationale soziale und ökologische Pflichten annehmen.

Paragraph 45 des Aktionsprogramms umfasst mit die aktionsbezogenste Sprache des gesamten Textes. Die Staaten sollen 'aktiv' die Unternehmensverantwortung vorantreiben und zwar basierend auf existierenden nationalen und internationalen Abkommen (wie z.B. die Standards der Internationalen Arbeiterorganisation ILO). Die Entwicklung globaler Regeln für Konzerne wird zwar nicht explizit gefordert, sie wird aber auch nicht ausgeschlossen. Dieses wird wohl noch Schauplatz so mancher juristischen Interpretationsschlacht werden, besonders wenn progressivere Staaten den Text nutzen wollen, um einen internationalen Prozess hin zu global verbindlichen Regeln zur Unternehmensverantwortung zu führen.

Jetzt müssen die Anstrengungen in dem Bereich allerdings weitergeführt werden, damit dieses nicht nur ein Sieg auf dem Papier bleiben wird. Ein nächster Schritt wäre, eine globale Konferenz einzuberufen, die sich auf die Entwicklung globaler Regeln für Globale Players konzentrieren würde.

Die Diskussion hat auf EU-Ebene soweit auch einen Ansatzpunkt gefunden, denn die Institutionen haben einen Prozess zum sogenannten 'Corporate Social Responsibility – oder CSR'

angefahren. Im Juni 2002 hat die Kommission ein 'White Paper' herausgegeben (das oft der Ausgangspunkt für zukünftige EU-Legislation ist), und ein 'Multi Stakeholder Forum' einberufen, das einen 18-monatigen Prozess mit Diskussionsrunden zu verschiedenen Aspekten des CSR steuern soll.

Im großen und ganzen werden zwei Ziele gesetzt. Erstens gemeinsame Richtlinien für freiwillige Aktionen zur Nachhaltigkeit der Unternehmen zu bestimmen, und zweitens weitere Felder zu benennen, wo zusätzliche Aktionen von Seiten der EU erforderlich wären. Davon gibt es natürlich eine ganze Reihe, wie z.B. Ökosteuern, Reform von Subventionsregimen, die Einbeziehung der Anspruchsberechtigten in der Unternehmensführung, die Sicherstellung von transparenter, unabhängiger Überprüfung der freiwilligen Initiativen der Unternehmen, um nur einige zu nennen.

Doch die freiwilligen Maßnahmen, die unter CSR gemeint sind, können die NROs nur als positives Zusatzinstrument zu bindenden Regeln für Konzerne sehen. Die Rolle der freiwilligen Initiativen ist es nicht, bindende legale Anforderungen zu ersetzen, sondern nur den Unternehmen die Möglichkeit zu geben, einen strategisch wettbewerblichen Vorteil durch erhöhte Verantwortung im Umwelt- und Sozialbereich anzustreben. Nur wenn die Unternehmen allen Anspruchsberechtigten gegenüber, auch denen in dem globalen Süden, transparent und durchsetzbar rechenschaftspflichtig und haftbar sind, können ihre Interessen mit denen der Gesellschaft im Kontext der globalen Nachhaltigkeit vereinbar sein.

Nur zusammen können die freiwilligen und die legal verbindlichen Regeln für Konzerne die Schlüsselsektoren wie Transport, Energie, Bergbau, Agrikultur so verändern, dass die EU ihren ökologischen Fußabdruck verringert. Das EU-Forum zu CSR sollte verbindliche Richtlinien ausarbeiten, so dass die progressiven Unternehmen besser zum Fortschritt beitragen können. Die Erarbeitung von bindenden Gesetzen wird verhindern, dass die Trittbrettfahrer oder die schlimmsten Umweltsünder sich einen Wettbewerbsvorteil verschaffen und somit den Prozess untergraben können.

### **Die EU als progressiver 'Player' für globale Nachhaltigkeit ?**

Die EU spielt ganz bestimmt eine Schlüsselrolle, wenn es um Nachhaltigkeit auf globaler Ebene geht. An erster Stelle erfordert das natürlich, zu Hause zu handeln. Einige Instrumente – wie Umweltintegration und Nachhaltigkeitsstrategie – die zur Umsetzung der Vision von einer nachhaltigen Europäischen Gesellschaft notwendig sind, hat sich die EU bereits gegeben, jedoch bis jetzt, absichtlich oder nicht, sehr schwach gehalten. Für eine Kohärenz der verschiedenen Politikbereiche mit dem Nachhaltigkeitsziel auf globaler Ebene braucht es dringend ein starkes horizontales Instrument, mit dem sich die Bürger identifizieren können und für das die Verantwortung auf höchster politischer Ebene getragen wird. Ob die Entscheidungsträger den Prozess jetzt wie versprochen stärken werden, wie kohärent die Reform der EU Agrarpolitik oder die Verhandlungen für das kommende Treffen der Welthandelsorganisation in Bezug auf die Nachhaltigkeit sein werden, ob sie eine Vorreiterrolle in der Diskussion zur Unternehmensverantwortung spielen wird, oder sie die Instrumente und Prin-

zipien, die zur Nachhaltigkeit notwendig sind, in einer kommenden Europäischen Verfassung garantieren wollen, wird sich noch zeigen.

FoE wird versuchen die verschiedenen Prozesse auf allen Ebenen zu verfolgen und die Entscheidungsträger zu progressiven Stellungnahmen auffordern.

## **FRIENDS OF THE EARTH EUROPE**

Friends of the Earth Europe ist das größte Netzwerk von Umweltverbänden in Europa, die basisdemokratisch arbeiten. Es besteht aus 30 unabhängigen nationalen Gruppen in 29 Ländern mit über 3000 lokalen Gruppen, und über einer Million Mitgliedern. Als europäische Sektion von Friends of the Earth International (FoEI) teilt auch FoEE die Ziele, Philosophie und demokratische Struktur von FoEI.

FoEE beschäftigt sich hauptsächlich mit der Debatte um eine zukunftsfähige Entwicklung und der Notwendigkeit, Lebensstile und Konsummuster zu verändern. Mit dem Projekt „Sustainable Europe“ hat FoEE konkrete Ziele, Zeitvorgaben und politische Schritte definiert, die nötig sind, um eine zukunftsfähige Gesellschaft zu entwickeln. Die FoEE Mitgliedsgruppen verbindet die gemeinsame Überzeugung, dass ein zukunftsfähiges Europa nur durch eine starke Verankerung an der Basis, breite Partizipationsstrukturen, intensive Netzwerkarbeit und effektive nationale und europäische Kampagnen erreicht werden kann.

FoEE koordiniert und unterstützt die Kampagnen und Projekte der Mitgliedsorganisationen, die ein breites Themenspektrum abdecken, wie Transport, Müll, Osterweiterung der EU, EU-Regionalpolitik, Handel, Tourismus, Klimawechsel und Gentechnologie. Mit diesen Aktivitäten steigert FoEE die öffentliche Aufmerksamkeit, fördert die Beteiligung der Menschen und der Umweltverbände an politischen Entscheidungsprozessen und beeinflusst politische Entscheidungsträger/innen auf europäischer Ebene.

**Zusätzliche Informationen** können Sie unter folgenden Adressen finden:

Friends of the Earth Europe: <http://www.foeeurope.org>

Friends of the Earth International: <http://www.foei.org>

BUND - Friends of the Earth Germany: <http://www.bund.net>

Johannesburg Gipfel: <http://www.rio-plus-10.org>

Green Oscars: <http://www.earthsummit.biz>

*Bettina Heimer*

## **IV. Die nationale Nachhaltigkeitsstrategie**

### **Nachhaltigkeit ist ein „alter Hut“!**

Mit dieser These zu beginnen, heißt keinesfalls, dass Nachhaltigkeit heute, sogar mehr denn je, eine aktuelle Aufgabe ist. Bereits im Jahr 1785 formulierte Förster G. L. Hartig aus Gladenbach seine „Anweisung zur Taxation der Forste“ und legte damit den Grundstein für eine Idee, die die „Brundtland-Kommission“ 202 Jahre später als Weltkommission für Umwelt und Entwicklung als Philosophie „von den Zinsen zu leben, nicht vom Kapital“ propagierte.

Danach dauerte es nur weitere 5 Jahre, bis 178 Staaten durch ihre Vertreter bei der Konferenz für Umwelt und Entwicklung in Rio de Janeiro im Jahr 1992 die Agenda 21 als globales Aktionsprogramm für das 21. Jahrhundert verabschiedeten. In der Bundesrepublik Deutschland erging im Jahr 2000 ein Kabinettsbeschluss mit dem Auftrag zur Formulierung einer „nationalen Strategie zur nachhaltigen Entwicklung“. Hierzu begann 2001 bereits in der Entwurfsphase ein intensiver Dialog mit der Öffentlichkeit und zum Weltgipfel in Johannesburg (2002) wurde der Abschlussbericht als Beitrag der Bundesrepublik vorgestellt.

Die Bundesregierung veröffentlicht die nationale Nachhaltigkeitsstrategie kostenlos im Internet sowie über die Printmedien und die folgenden Darstellungen berichten über Grundsätze und Einzelaspekte der Nachhaltigkeitsstrategie für Deutschland.

Diese enthält Leitlinien, an denen sich Maßnahmen und Projekte orientieren können und sollen, aber auch „Spielregeln“, konkrete Aktionen und messbare Parameter, die eine Beurteilung der Erfolge auf dem Weg zu den „Perspektiven für Deutschland“ erlauben.

### **Worauf kommt es an?**

Ideen und Vorschläge gibt es sicher so viele, wie es Gedanken in einem Menschen gibt. Eine wichtige Grundlage ist dann geschaffen, wenn die beteiligten Menschen eine Gemeinschaft bilden, die das Gleiche wollen und die gleichen Werte miteinander teilen. In der Nachhaltigkeitsstrategie verständigten sich die Bundesbürger auf ein Streben nach den folgenden vier Grundsätzen:

- **Generationengerechtigkeit:** Interessenausgleich der Generationen im Einklang mit Ökologie, Ökonomie und sozialen Interessen sowie der Ausgleich öffentlicher Haushalte mit sinkender Staatsverschuldung,
- **gesicherte Lebensqualität:** Lebensqualität anhand von Merkmalen, wie Lernen, Arbeiten, Verantwortung übernehmen und in sozialen Beziehungen gesund und sicher leben, erkennen, erfahren und wertschätzen und eine intakte Umwelt wahren,
- **sozialen Zusammenhalt fördern:** Armut, soziale Ausgrenzung und die Spaltung in Gewinner und Verlierer verhindern, die Gleichstellung der Geschlechter fördern, die Teilnahme aller am gesellschaftlichen und politischen Leben anregen und Voraussetzungen schaffen, die Familie und Beruf vereinbar machen, und
- **internationale Verantwortung:** Gleichberechtigter Zugang aller Länder zum Welthandel, Zusammenarbeit bei der Entwicklungshilfe und der Entschuldung, Sicherung von Trinkwasser und fruchtbaren Böden sowie die Förderung der Sicherheits- und Friedenspolitik.

## Wie lauten die Spielregeln?

Gemeinsame Werte schaffen zunächst eine Grundlage, um miteinander an der Erfüllung einer „Philosophie“ zu arbeiten. Mit einer Verpflichtung zur Einhaltung verabredeter Spielregeln legen die Beteiligten darüber hinaus ihre jeweilige Aufgabe fest. Die Nachhaltigkeitsstrategie für Deutschland stellt insgesamt zehn „Spielregeln“ vor, die lauten:

1. Jeder ist wichtiger Akteur bei der Gestaltung der nachhaltigen Entwicklung und ist ein wichtiger Partner im Dialog
2. Unternehmen und Verbraucher tragen gleichermaßen die Verantwortung für die Produktion und die Produkte
3. Wir nutzen natürliche Ressourcen möglichst schonend und verantwortungsbewusst
4. Jeder sollte Gefahren und Risiken für die menschliche Gesundheit vermeiden
5. Den Strukturwandel für den internationalen Wettbewerb gestalten wir ökologisch und sozial sensibel
6. Wir entkoppeln Energie- und Ressourcenverbrauch sowie Verkehrsleistung und Wirtschaftswachstum
7. Bund, Länder und Kommunen stellen ausgeglichene Haushalte auf und bauen die öffentliche Verschuldung ab
8. Nachhaltige Landwirtschaft bedeutet auch artgerechte Tierhaltung und vorsorgenden und gesundheitlichen Verbraucherschutz
9. Wir stärken den sozialen Zusammenhalt durch internationale Rahmenbedingungen für menschenwürdiges Leben in Ländern und Kulturen
10. Die Bundesregierung verfolgt einen integrierten Ansatz, um Armut zu bekämpfen, die Menschenrechte zu achten, die wirtschaftliche Entwicklung und den Umweltschutz zu fördern und als Regierung verantwortlich zu handeln.

## Welche Aktionen gibt es?

Im Kontext der vorgestellten Spielregeln und Werte und durch die intensive Beteiligung der Öffentlichkeit wurden Projekte bestimmt, die auf die acht wichtigsten Fragen durch konkrete Aktionen eingehen und die vielleicht „erst der Anfang“ sein werden:

### I Energie nutzen und Klima schützen

- ⇒ Realisierung des Pilotprojekts für Brennstoffzellen
- ⇒ 4,2 % Anteil der erneuerbaren Energie am Primärenergieverbrauch und 12,5 % Anteil am Stromverbrauch bis 2010

### II Mobilität sichern und Umwelt schonen

- ⇒ Förderung verbrauchsarmer Fahrzeuge und moderner Verkehrstechnologie
- ⇒ 25 % Anteil des Schienenverkehrs an der Güterverkehrsleistung bis 2015

### III Gesund produzieren und gesund ernähren

- ⇒ Förderung eines schadstofffreien Lebensmittelangebots

- ⇒ 20 % Anteil des ökologischen Landbaus an der landw. Nutzfläche bis 2010

#### IV Demographischen Wandel gestalten

- ⇒ Stärkung der Familie und der Vereinbarkeit mit dem Beruf
- ⇒ Investition von 4 Mrd. Euro für 10.000 Ganztagschulen bis 2007

#### V Alte Strukturen verändern und neue Ideen entwickeln

- ⇒ Bildungsaufträge für Kindergärten, Schulen und Hochschulen optimieren
- ⇒ 8 % der 25jährigen ohne Abitur oder Ausbildung bis 2010 und 4 % bis 2020

#### VI Innovative und wirtschaftlich erfolgreiche Unternehmen unterstützen

- ⇒ Innovationen fördern
- ⇒ Mittel effizient einsetzen und Verantwortung übernehmen

#### VII Flächenverbrauch mindern

- ⇒ Förderung der nachhaltigen Siedlungsentwicklung
- ⇒ Effiziente Flächennutzung für Siedlung und Verkehr

#### VIII Globale Verantwortung übernehmen

- ⇒ Chance zur weltweiten Bekämpfung der Armut durch fairen Handel
- ⇒ Bereitstellung von 0,33 % des Bruttoinlandsprodukts für öffentliche Entwicklungshilfe laut EU-Beschluss bis 2006
- ⇒ Aktionsprogramm 2015 als Entschuldungsinitiative für die ärmsten Länder

Dieser Auszug der Einzelmaßnahmen, die im Rahmen der Nachhaltigkeitsstrategie für Deutschland verabschiedet und fixiert wurden, zeigt die Vielfalt und Komplexität der Nachhaltigkeit. Jede einzelne Aktion wird dabei erfolgreicher sein, wenn nicht nur die Adressaten benannt, Termine gesetzt und Mittel bereitgestellt werden, sondern auch Kriterien bestehen, an denen das Ergebnis einer Aktion bewertbar wird, denn

→ Erfolge wollen gemessen werden!

Die Bundesrepublik berichtet in ihrer Nachhaltigkeitsstrategie für Deutschland über eine Sammlung von Kennzahlen und Parametern, die zur Beurteilung von Leistungen auf dem Weg zur nachhaltigen Entwicklung heran gezogen werden können. Hier einige Beispiele:

- Energie- / Rohstoffproduktivität
- Emissionen der 6 Treibhausgase gemäß des Kyoto-Protokolls
- Anteil erneuerbarer Energien am Energieverbrauch
- Siedlungs- / Verkehrsfläche
- Bestände ausgewählter Tierarten
- Finanzierungssaldo des Staatssektors
- Investitionsquote

- 
- Forschungs- / Entwicklungsausgaben
  - Ausbildungsabschlüsse im Alter von 25 und Studienanfänger
  - Bruttoinlandsprodukt
  - Transportanteil der Bahn an der Güterverkehrsleistung
  - Anteil des ökologischen Landbaus inkl. Bilanz des Stickstoffüberschusses
  - Schadstoffbelastung in der Luft
  - Zahl der Wohnungseinbrüche
  - Erwerbstätigenquote
  - Ganztagsbetreuungsangebote
  - Quotient des Bruttojahresverdienstes von Frauen und Männern
  - Zahl der ausländischen Schulabgänger ohne Hauptschulabschluss
  - Ausgaben für die Entwicklungszusammenarbeit
  - Einfuhren der EU aus Entwicklungsländern

### **Wer weiß mehr dazu?**

Verschiedene Institutionen bieten über das Internet kostenlose Informationen, umfangreiche Linklisten, Newsletter und Dateien zum Download über die Nachhaltigkeitsstrategie für Deutschland an:

- Bundesregierung Deutschland (<http://www.bundesregierung.de>)
- Bundes-Umweltministerium (<http://www.bmu.de>)
- Bundesministerium für Zusammenarbeit und Entwicklung (<http://www.bmz.de>)
- Umweltbundesamt (<http://www.umweltbundesamt.de>)
- Dialog-Nachhaltigkeit (<http://www.dialog-nachhaltigkeit.de>)
- Nachhaltigkeitsrat (<http://www.nachhaltigkeitsrat.de>)
- Wissenschaftlicher Beirat für globale Umweltveränderungen (<http://www.wbgu.de>)
- Rat der Sachverständigen für Umweltfragen (<http://www.umweltrat.de>)
- Internet-Seite zum „Gipfel in Johannesburg“ (<http://www.weltgipfel2002.de> oder <http://www.johannesburgsummit.org>)

In dieser Sammlung der Institutionen nimmt der **„Rat für nachhaltige Entwicklung“** eine besondere Stellung ein. Er wurde im April 2001 mit 15 Vertretern der Industrie, der Verbände, der Kirchen, der Wissenschaften und der Gewerkschaften eigens im Auftrag der Bundesregierung für 3 Jahre berufen, um die Initiativen der Bundesregierung zur nachhaltigen Entwicklung zu begleiten und zu fördern. Fachleute verschiedener Disziplinen arbeiten dabei in drei Arbeitsgruppen an den Themen „Energie und Klimaschutz“, „Mobilität“ sowie „Landwirtschaft, Ernährung, Gesundheit und Umwelt“.

Weiterhin rief der Nachhaltigkeitsrat unter der Überschrift „**Jugend schreibt Zukunft**“ junge Autorinnen und Autoren auf, um ein Buch zu entwickeln, das der Bundesregierung auf ihrem Weg zum Weltgipfel in Johannesburg mit gegeben wurde. Bei einer bundesweiten Ausschreibung bewarben sich zahlreiche Gruppen für eine Teilnahme an den Schreibwerkstätten für das Buchprojekt. Zum Tag der offenen Tür der Bundesregierung im Jahr 2002, der unter dem Motto „Nachhaltigkeit“ stand, überreichten sechs junge Autorinnen und Autoren das Werk an Herrn Staatsminister Bury.

Ein weiteres Projekt des Nachhaltigkeitsrats, der „**nachhaltige Warenkorb**“, versuchte diese Fragen zu beantworten:

Wie können wir die Idee der nachhaltigen Entwicklung in unserem Alltag umsetzen? Können wir schon heute "nachhaltig" einkaufen und leben? Was kostet uns das? Sind die Waren überhaupt verfügbar?

Etwa 70 Haushalte lebten einen Monat lang gemäß dem „nachhaltigen Warenkorb“ ([www.nachhaltigkeitsrat.de/projektforum/warenkorb/index.html](http://www.nachhaltigkeitsrat.de/projektforum/warenkorb/index.html)) - auf Basis der Ergebnisse wird der Rat Empfehlungen an die Bundesregierung zur Ausgestaltung einer aktiven Verbraucherpolitik ausarbeiten.

Ein weiteres Kompetenzzentrum, der Rat der Sachverständigen für Umweltfragen, besteht bereits seit 1972 und erarbeitet mit 7 Spezialisten aus Wissenschaft und Forschung im 2-jährigen Turnus Fachgutachten zu wechselnden Umweltthemen, so beispielsweise das Sondergutachten zur Stärkung und Neuorientierung im Naturschutz im Jahr 2002.

### **Wer kann dabei sein?**

Wie auch in der Agenda 21, werden in der Nachhaltigkeitsstrategie für Deutschland „Akteure“ gesucht und angesprochen, die sich für die Idee der Nachhaltigkeit engagieren können, sollen, oder sogar müssen? Die Antwort dazu ist zwar einfach, aber dennoch nicht leicht, denn JEDER kann im Rahmen seiner Möglichkeiten zur Nachhaltigkeit beitragen:

Bürgerinnen und Bürger - Produzenten und Verbraucher - Wirtschaft und Gewerkschaft – Kirchen - Vereine und Verbände - Kinder und Eltern - Lehrer und Schüler - Professoren und Studenten - Bäcker und Metzger - Banker und Programmierer - Länder und Kommunen - Ärzte und Patienten - Schriftsteller und Maler - und auch Sie !

### **Ein Appell zum Schluss!**



Das gemeinsame Engagement für eine I(i)ebenswerte Zukunft!



---

*Brigitte Ditttrich-Krämer / Julia Gocke*

## **V. Public Private Partnership – ein Baustein von Sustainable Development**

10 Jahre nach Rio ist der Begriff ‚Nachhaltigkeit‘ oder ‚Sustainable Development‘ vielerorts zu einem Modewort geworden: Konsum, Tourismus, Geldanlagen titeln sich zunehmend *nachhaltig*. Auch in der BASF hat Nachhaltigkeit Konjunktur, allerdings nicht in Form einer Modeerscheinung, sondern „nachhaltig“ mit der Überzeugung, dass Sustainable Development zum Geschäftserfolg der BASF beitragen kann und muss. Deshalb hat die BASF Nachhaltigkeit in ihre Unternehmensstrategie, in die Grundwerte und Leitbilder, integriert. Das Leitbild der nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung verfolgt das Ziel, den ökonomischen, ökologischen und sozialen Bedürfnissen der heutigen Gesellschaft gerecht zu werden, ohne die Entwicklungschancen nachfolgender Generationen zu beeinträchtigen. Wie diese Herausforderung im Alltag eines weltweit operierenden Unternehmens verwirklicht und gestaltet wird, soll im Folgenden veranschaulicht werden.

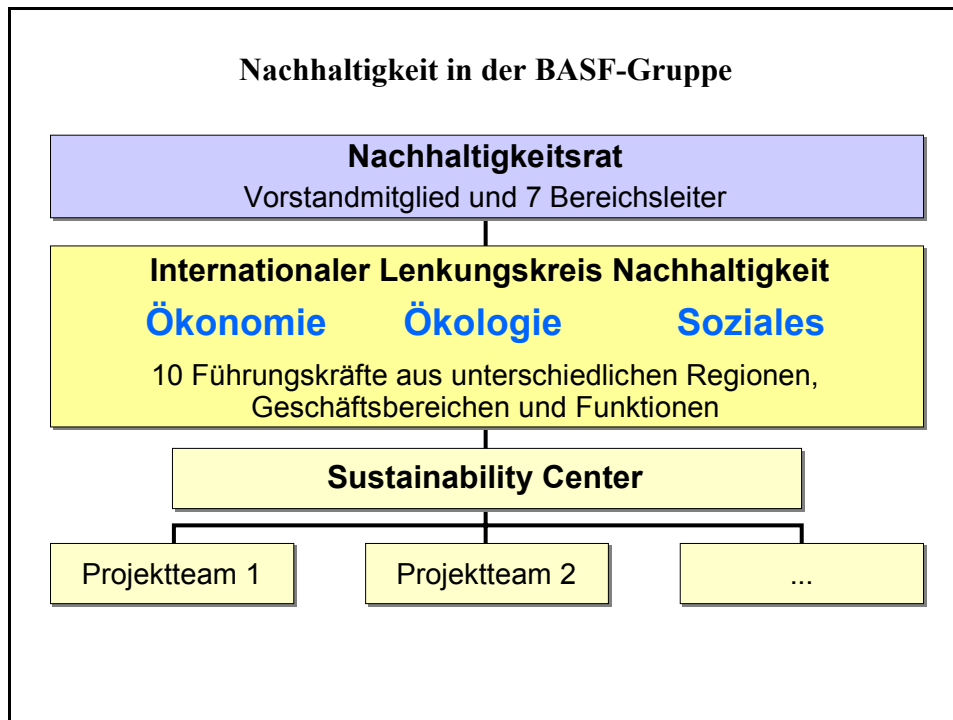
### **Nachhaltigkeitsmanagement**

Im Juni 2001 hat die BASF als eines der weltweit ersten Unternehmen einen Nachhaltigkeitsrat gegründet. Aufgabe des Gremiums ist es, Strukturen und Instrumente für die nachhaltig zukunftsverträgliche Entwicklung des Unternehmens zu schaffen

Neben der Einführung spezifischer Managementsysteme und -instrumente fungiert der BASF-Nachhaltigkeitsrat als Impulsgeber für Aktivitäten, die in den operativen Einheiten und Unternehmensbereichen umgesetzt werden. Als ein internes Steuerungsinstrument hilft der Nachhaltigkeitsrat, Wettbewerbsvorteile zu sichern und auszubauen.

Die Entwicklung der Strategien und die Pflege der Instrumente erfolgen im Internationalen Lenkungskreis Nachhaltigkeit. Er berichtet an den Nachhaltigkeitsrat. Zurzeit ist der Internationale Lenkungskreis Nachhaltigkeit mit zehn Führungskräften aus unterschiedlichen Bereichen und Regionen besetzt. Verschiedene Projektteams arbeiten dem Lenkungskreis aufgabenbezogen zu.

Das Sustainability Center ist die Schaltstelle zwischen Nachhaltigkeitsrat, Internationalem Lenkungskreis, Projektteams, Facheinheiten und den BASF-Standorten. Es koordiniert verschiedene unternehmensinterne Projekte und Teams und ist inhaltlich auch für die Nachhaltigkeitskommunikation der BASF-Gruppe verantwortlich. Darüber hinaus ist das Sustainability Center für externe Kooperationen zum Beispiel mit Umweltverbänden zuständig und pflegt Kontakte zu Wirtschaftsverbänden und Initiativen wie dem Global Compact der Vereinten Nationen, dem World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) oder econsense, dem Forum Nachhaltige Entwicklung des Bundesverbandes der Deutschen Industrie (BDI).



**Abb.1. Nachhaltigkeitsmanagementstrukturen in der BASF**

### Nachhaltigkeit in den Unternehmenszielen

Die dargestellten Nachhaltigkeitsmanagementstrukturen bedingen und unterstützen vielfältige Nachhaltigkeitsaktivitäten der BASF (und vice versa): Von der Nachhaltigkeitsberichterstattung, über Nachbarschaftsforen bis hin zu internationalen Partnerschaftsprojekten. Gemeinsame Grundlage für alle Aktivitäten bilden die Grundwerte und Leitlinien der BASF. Sie sind der Rahmen für alle Entscheidungen und Handlungen, stellen somit zugleich ein Führungsinstrument dar und prägen die Unternehmenskultur. Im Hinblick auf das Nachhaltigkeitsengagement der BASF und die Wahrnehmung ihrer gesellschaftlichen Verantwortung (Corporate Social Responsibility) ist der Grundwert *Nachhaltiger Erfolg* von besonderer Bedeutung. Er besagt:

„Nachhaltiger wirtschaftlicher Erfolg im Sinne von Sustainable Development ist Voraussetzung für all unsere Aktivitäten. Wir sind den Interessen unserer Kunden, Anteilseigner sowie unserer Mitarbeiter verpflichtet und übernehmen Verantwortung in der Gesellschaft.“

In einer der zugehörigen Leitlinien heißt es weiter:

„Wir leisten durch unsere wirtschaftlichen Aktivitäten sowie durch die gezielte Förderung von humanitären, sozialen und kulturellen Anliegen einen positiven Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung.“

Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches und kohärentes Nachhaltigkeitsengagement der BASF ist die Anschlussfähigkeit dieser Aktivitäten an die Alltagsmaxime des unternehmerischen Handelns. Für eine börsennotierte Aktiengesellschaft wie die BASF, aber auch für eigentümergeführte Unternehmen heißt dies u.a., dass sie sich nicht von ihren Geschäftsinteressen, dem sogenannten business case, verabschieden und rein ideell motivierte Wohltaten vollbringen, sondern vielmehr ihr ökonomisches Know-how, strategisches Geschick und

unternehmerisches Kalkül zielgerichtet in das neue Tätigkeitsfeld miteinbringen. Die BASF wird dem Leitbild Sustainable Development dann glaubwürdig näher kommen, wenn sie auf ökologisch und sozial sinnvolle Weise Produkte herstellt und verkauft, da dies ihr Metier ist – und nicht, wenn sie „nur“ ein entlegenes Aufforstungsprojekt sponsern. Je näher am Geschäft, je größer der demonstrierbare Eigennutzen, desto größer die Glaubwürdigkeit des Nachhaltigkeitsengagements. Unternehmen handeln dann glaubhaft als verantwortungsvolle Corporate Citizens, wenn sie den Nutzen für die Gesellschaft und für ihr Geschäft aufzeigen können.

## **Formen des Nachhaltigkeitsengagements**

Nachhaltigkeit im Unternehmen zu verwirklichen und zu gestalten, hat neben der bislang beschriebenen internen Dimension vor allem mit externer Kommunikation und Kooperation zu tun. Diese erfolgen auf unterschiedlichen Wegen und mit einer unterschiedlichen Zielrichtung. Hinsichtlich der Kommunikation spielt die Nachhaltigkeitsberichterstattung eine zentrale Rolle. Dadurch bemüht sich die berichtende Organisation um eine ganzheitliche Darstellung ihrer Leistung und löst damit immer öfter die in den frühen 90er Jahren etablierte Kombination von Bilanz- und Umweltberichten ab. So auch bei der BASF, die seit 2001 einen vollständigen Nachhaltigkeitsbericht vorlegt, d.h., Jahres- und Finanzbericht werden durch den Umweltbericht den Bericht zur gesellschaftlichen Verantwortung komplettiert.

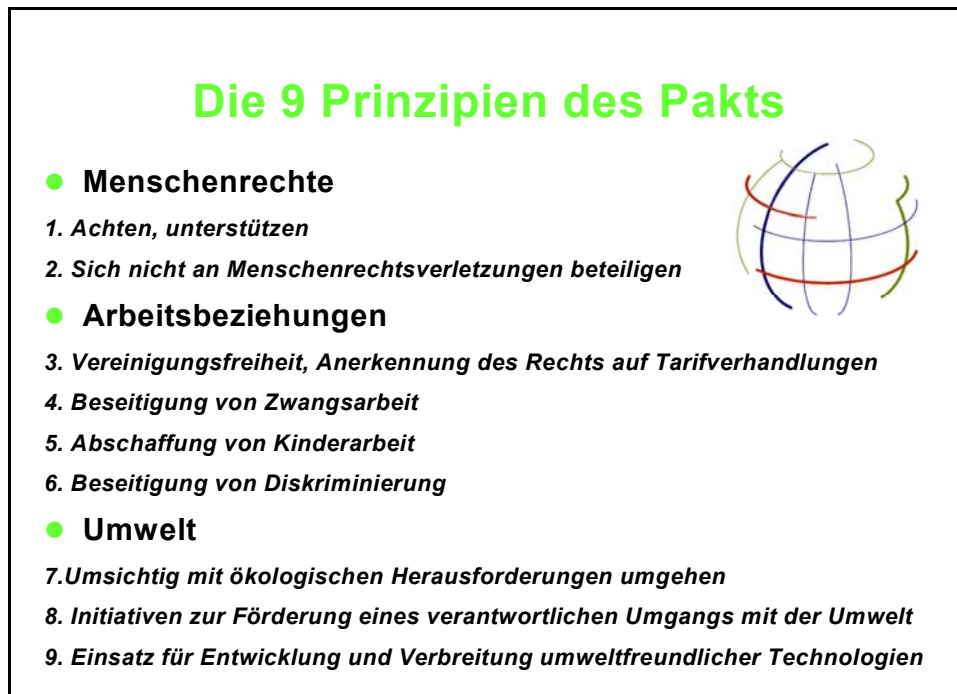
Corporate Social Responsibility (CSR), Oberbegriff für die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, findet vielfach in Kooperation mit anderen Partnern - von Nichtregierungsorganisationen (NGOs), über Vertreter der Wissenschaft und Politik bis hin zu UN-Organisationen - in sogenannten Private-Public-Partnerships (PPPs) statt. Die Poolung von Kompetenzen, Kontakten, Know-how und Erfahrungen führt zu zusätzlichen Synergieeffekten, die bei eigenständiger Durchführung nicht erreicht würden. Ein nationales Beispiel für eine solche Kooperation ist die Initiative für Beschäftigung. 1998 wurde sie von der BASF, der Gewerkschaft IG BCE und der Bertelsmannstiftung ins Leben gerufen wurde ([www.initiative-fuer-beschaeftigung.de](http://www.initiative-fuer-beschaeftigung.de)). Das Ziel: Die Entwicklung beispielhafter Projekte zur Beschäftigungsförderung.

Ein im Zuge von CSR neu entstandenes Kooperationsfeld sind die sogenannten Multistakeholder Foren, weltweite runde Tische, an denen Vertreter der verschiedenen Gesellschaftssektoren, die Stakeholder, gemeinsame Lösungsansätze zu ökologischen und gesellschaftlichen Problemen erarbeiten. Als das derzeit bekannteste und renommierteste Multistakeholder Forum ist vermutlich der Global Compact der Vereinten Nationen (UN) zu nennen, der im Folgenden aus Sicht der BASF erläutert werden soll.

## **UN Global Compact**

Unter dem Dach des Global Compact, der 1999 vom UN-Generalsekretär Kofi Annan auf dem Weltwirtschaftsgipfel in Davos initiiert wurde, arbeiten Nichtregierungsorganisationen, Unternehmen, internationale Wirtschafts- und Arbeitnehmervertretungen sowie Wissenschaft und Politik gemeinsam an verantwortungsbewussten Wachstumsstrategien. Der Global Compact ist kein ordnungspolitisches Instrument, sondern ein auf Werten basierendes

Netzwerk zur Förderung institutionellen Lernens und Private-Public-Partnerships. Durch Transparenz und Dialog initiiert der Global Compact das Lernen durch ‚good practices‘ auf der Basis von neun universalen Prinzipien aus den Bereichen Menschenrechte, Arbeits- und Umweltschutz (Abb. 2).



**Abb. 2. Die derzeit 9 Prinzipien des Global Compacts.**

Als Gründungsmitglied (Abb. 3) hat sich die BASF zur transparenten Umsetzung dieser Prinzipien und zu regelmäßigen Beiträgen verpflichtet. Solche Beiträge bestehen zum einen in der aktiven Teilhabe am sogenannten Learning Forum. In diesem Forum tauscht die BASF mit den anderen Global Compact Teilnehmern ihre CSR-Erfahrungen, gelungenen Konzepte und praktischen Beispiele (good practices) aus und stellt sie zur Diskussion.

Zum anderen leistet Sie einen Beitrag, in dem sie gemeinsam mit Akteuren des öffentlichen Sektors und/oder NGOs weltweit Partnerschaftsprojekte durchführt, die als ‚good practices‘ wiederum in das Learning Forum des Global Compact einfließen. Das Ökoeffizienzprojekt der BASF und der UN-Organisationen UNIDO (United Nations Industrial Development Organization) und UNEP (United Nations Environment Programme) für Textilfärbereien in Marokko ist ein Beispiel für ein solches Private-Public-Partnership-Projekt.



## Global Compact

- **Januar 1999: Verkündung von UN Generalsekretär Kofi Annan auf dem Weltwirtschaftsforum in Davos**
- **Juli 2000: Formelle Gründungsveranstaltung im UN Hauptquartier; BASF Mitwirkung als Gründungsmitglied**
- **Oktober 2001: BASF stellt die Ökoeffizienz-Analyse dem Global Compact Learning Forum in London vor**
- **März 2002: BASF, UNEP und UNIDO schließen Partnerschaft zur Förderung der Ökoeffizienz-Analyse in Entwicklungsländern**
- **Mai 2002: BASF und United Nations Volunteers schließen Partnerschaft**

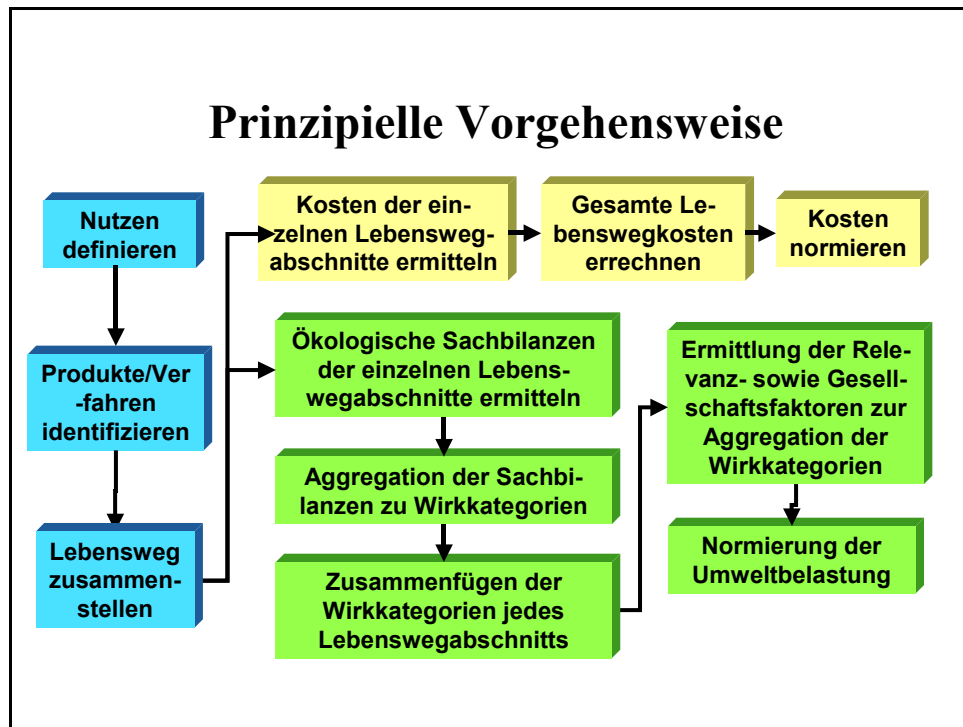
**Abb 3. Stationen des BASF Engagements beim Global Compact**

### **Partnerschaftsprojekt in Marokko**

Färbereien spielen in der Wirtschaft Marokkos eine wichtige Rolle; eine bedeutende Zahl von Menschen findet Beschäftigung in vielen kleinen und mittelgroßen Betrieben. Diese Unternehmen stehen vor der dauernden Herausforderung, durch ökonomisch tragfähiges und zugleich umweltverträgliches Wirtschaften im Wettbewerb zu bestehen. Sie dabei zu unterstützen, ist das Ziel, das BASF, UNIDO und UNEP mit ihrem Partnerschaftsprojekt verfolgen. Dazu soll diesen Unternehmen ein wirkungsvolles Instrument zur nachhaltigen Entwicklung an die Hand gegeben werden, womit die Unternehmen die Weichen für wirtschaftlich sinnvolle und gleichzeitig umweltverträgliche Produkte und Verfahren auf dem Textilsektor stellen können. Die Wettbewerbsfähigkeit und die Umweltverträglichkeit von kleinen und mittleren Textilfärbereien in Marokko soll so gefördert werden.

### **Die Ökoeffizienz-Analyse**

Das entwickelte Instrument zur Bewertung von umweltverträglichem und gleichzeitig wettbewerbsfähigem Wirtschaften basiert auf der von BASF Experten gemeinsam mit der Unternehmensberatung Roland Berger + Partner entwickelten Ökoeffizienz-Analyse. Diese Methode betrachtet den gesamten Lebensweg eines Produkts: von der Entnahme der Rohstoffe aus der Erde, über die Herstellung, die Nutzenphase bis zur Entsorgung und beschreibt somit quantitativ die Umweltsituation eines Systems. Außerdem werden die Kosten über den gesamten Lebensweg erfasst (Abb. 4). Ökoeffizient sind solche Problemlösungen, die den Kundennutzen aus Kosten- und Umweltsicht besser erfüllen als andere.



**Abb. 4. Arbeitsschritte bei der Ökoeffizienz-Analyse**

Ein Prozess ist aus ökonomischer Sicht dann nachhaltig, wenn Unternehmen einen neuen Produktionsprozess bei geringeren Kosten etablieren können, was zu verbesserter Wettbewerbsfähigkeit führt. Aus ökologischer Sicht kann ein Prozess als nachhaltig bezeichnet werden, wenn für die Produktion eines bestimmten Gutes weniger Input notwendig ist und weniger Emissionen verursacht werden. Die ökologischen Indikatoren der Ökoeffizienz-Analyse werden in sechs Kategorien aggregiert:

- Energieverbrauch,
- Stoffverbrauch,
- Emissionen in Luft, Wasser, Boden (Abfälle),
- Flächenbedarf,
- Toxizitätspotenzial,
- Risikopotenzial

Jede Kategorie wird in Zahlenwerten ausgedrückt und in einen „ökologischen Fingerabdruck“ überführt. Im ökologischen Fingerabdruck werden ökologische Vor- und Nachteile der betrachteten Alternativen im relativen Vergleich zueinander aufgezeigt.

Die Kenngrößen des Fingerabdrucks werden gewichtet und zu einem Belastungspunkt zusammengefasst. Diese Gewichtung berücksichtigt, welche Bedeutung die Gesellschaft den verschiedenen Einflüssen auf die Umwelt beimisst. Zusätzlich geht, mit dem sogenannten Relevanzfaktor der Anteil der entsprechenden Belastungsgröße an der Gesamtbelastung des Landes ein. Mit den Aussagen über die relative Kosten- und Umweltbelastung wird ein

Ökoeffizienz-Portfolio erstellt, das einfach erkennen lässt, welches Produkt an welcher Stelle seine Stärken und Schwächen hat.

Zur Zeit wird die Ökoeffizienz-Analyse erweitert, so dass in Zukunft auch die gesellschaftliche Achse der Nachhaltigkeit berücksichtigt werden kann.

### Vorgehensweise

Auf Grundlage der Ökoeffizienz-Analyse und der langjährigen Erfahrung der BASF zu Produkten und Verfahren im Textilbereich wurde für die Marokkanischen Textilfärbereien ein Ökoeffizienz-Manager in französischer Sprache entwickelt, der die Prozessschritte der Produktion dieser Textilfärbereien umfasst (Abb. 5). Dieses Softwaretool vereinfacht die Erstellung einer Ökoeffizienz-Analyse erheblich und ermöglicht so auch kleinen und mittelständigen Unternehmen, internationalen Standards zu entsprechen. Anhand der betrieblichen Eckdaten berechnet das Softwaretool die Ökoeffizienz aller Prozessvariationen, außerdem werden relevante Schritte für Kosten und Umweltbelastung im Produktzyklus sichtbar. Dadurch können knappe Ressourcen gespart werden und die Umwelt wird weniger belastet.

Ökoeffizienz-Manager									
<b>Prétraitement</b>									
Données à entrer							Processus conventionnel		
Matière (poids) = unité d'utilisation (un.ut.)							kg		
Rapport de bain							/l		
Rincage							Nbre		
Durée du processus							min		
Eau				0,000			m3		
Électricité							kWh		
Vapeur (mazout)							kg		
Vapeur (gaz)							kg		
<b>Calcul de la consommation de vapeur</b>				Quantité d'eau				m3	
				Augmentation de la température				°C	
				consommation de vapeur calculée		0		kg	
<b>Produits chimiques</b>		<b>Teneur subst</b>	<b>Prix</b>	<b>Marquage nbrases R</b>			<b>Quantité</b>		
		▼ 100%	MAD/kg						kg/un.ut.
		▼ 100%	MAD/kg						kg/un.ut.
		▼ 100%	MAD/kg						kg/un.ut.
		▼ 100%	MAD/kg						kg/un.ut.
		▼ 100%	MAD/kg						kg/un.ut.

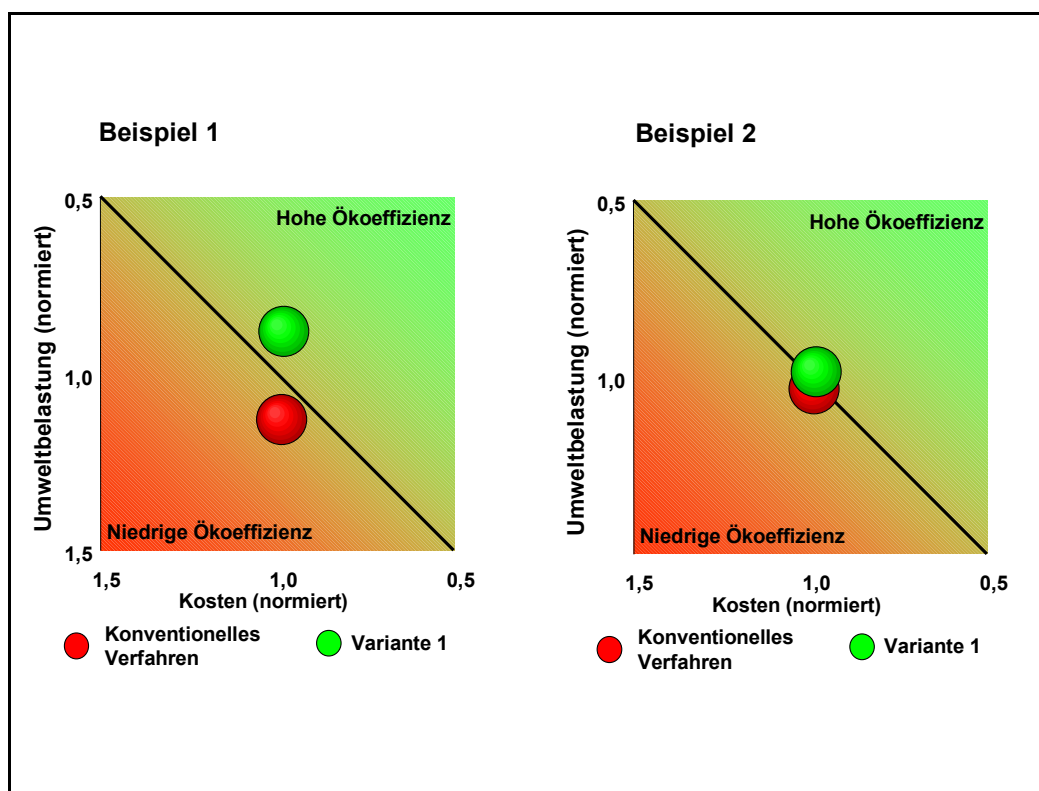
Abb. 5: Ausschnitt aus der Eingabemaske des Ökoeffizienz-Managers

Die Implementierung in Marokko wird vom UNEP/UNIDO National Cleaner Production Centre (NCPC) in Casablanca begleitet. Mitglieder des Cleaner Production Centres Marokko, von der BASF trainiert, besuchen die Färbereien in Marokko. In Zusammenarbeit mit Mitarbeitern des jeweiligen Unternehmens werden die relevanten Prozessdaten zusammengestellt und in den Ökoeffizienz-Manager eingetragen. Prozessalternativen mit möglichen Verbesserungen werden ausgearbeitet, wovon zwei im Ergebnis festzuhalten sind:

Beispiel 1: Durch ein neues chemisches Hilfsmittel kann ein zweistufiges Färbeverfahren auf ein einstufiges Verfahren umgestellt werden. Das neue Produkt ist zwar teurer als die bisher verwendete Chemikalie; durch einen effizienteren Einsatz von Personal, Energie und Wasser bleiben die Gesamtkosten jedoch unverändert. Bei gleichen Kosten kann so die Umweltbelastung verringert werden.

Beispiel 2: Ersatz einer Säure durch eine andere. Die Substitution führt zu einer geringen Kosteneinsparung. Aufgrund niedrigerer Emissionen und eines geringeren Toxizitätspotenzials verringert sich die Umweltbelastung.

Das Ökoeffizienz-Portfolio verbindet die Kosten und die Umweltbelastung (Abb. 6). Auf der X-Achse des Portfolios sind die relativen Kosten, auf der Y-Achse die relative Umweltbelastung aufgetragen. Je größer der Abstand von der Diagonalen nach rechts, umso ökoeffizienter sind die Produkte.



**Abb. 6. Im Ökoeffizienz-Portfolio werden Kosten und Umweltbelastung grafisch dargestellt**

Auf dem Weltgipfel für Nachhaltige Entwicklung in Johannesburg (26. August - 4. September 2002) stellten die BASF und ihre Partner das gemeinsame Projekt vor. Eine Broschüre beschreibt das Projekt ausführlich; ([http://www.basf.de/de/corporate/sustainability/sustainable\\_development/-morocco.htm](http://www.basf.de/de/corporate/sustainability/sustainable_development/-morocco.htm)).

Die UNIDO plant die Anwendung des Ökoeffizienz-Managers durch National Cleaner Production Centers in 27 Ländern.



---

## **PPP mit United Nations Volunteers**

Für ein weiteres PPP-Projekt im Rahmen des Global Compact ist die BASF eine Partnerschaft mit United Nations Volunteers (UNV), der Freiwilligenorganisation der Vereinten Nationen, eingegangen. Im Rahmen des Projektes können BASF-Mitarbeiter für einige Monate bei Entwicklungsprojekten von UNO-Organisationen mitarbeiten.

Der erste BASF-Freiwillige hat an einem Bildungsprogramm, dem Global Compact Development Programme, mitgearbeitet, das der Verbesserung der Kooperationsfähigkeit zwischen UNO, Wirtschaft und Zivilgesellschaft in weniger entwickelten Ländern dient. Zusammen mit einem Trainer der UN-Führungskräfte-Akademie wurden von Mai bis September 2002 in Panama, Thailand und Ghana Workshops mit dem Ziel veranstaltet, in diesen Ländern das Know-how zur eigenständigen Durchführung von Private-Public-Partnerships auszubauen und die Entwicklung von Global Compact Strukturen und Initiativen auf nationalem Niveau zu fördern. 25 Unternehmen wurden bei ihrer Aufnahme in den Global Compact unterstützt, zahlreiche Verantwortungsträger kamen erstmalig mit dem Global Compact in Kontakt. Die Medien trugen durch eine regelmäßige, fundierte Berichterstattung wesentlich zur Transparenz des Prozesses bei und motivierten unterschiedliche gesellschaftliche Akteure zu weiteren Initiativen. Auch innerhalb des Projektteams wurden durch die Arbeit mit den neuen Global Compact Zielgruppen Lernprozesse angestoßen, insbesondere zu unterschiedlichen Definitionen des Global Compact und Interpretationen seiner neun Prinzipien sowie dem methodischen und organisatorischen Aufbau von internationalen Partnerschaftsprojekten.

Aufbauend auf den vielfältigen Erfahrungen dieses ersten Projektes sind weitere Freiwilligen-Projekte in Kooperation mit der UNV in Vorbereitung.

## **Warum Partnerschaftsprojekte?**

Private-Public-Partnerships sind Teil des Nachhaltigkeitsengagements der BASF. Als Grundvoraussetzung für dessen Erfolg und Kohärenz wurde bereits die Bedeutung der Anschlussfähigkeit an unternehmerisches Handeln herausgearbeitet. Dies gilt ebenso für nationale und internationale Partnerschaftsprojekte: Wenn jeder Partner bestmöglich seine Kompetenzen in das gemeinsame Projekt einbringt, sind die größten Synergieeffekte zu erzielen. So hat beim Ökoeffizienz-Projekt in Marokko die BASF ihre wissenschaftlichen und methodischen Ökoeffizienz-Kenntnisse und ihre langjährigen Erfahrungen mit Produkten im Textilbereich eingebracht, die UN-Organisationen ihre Kontakte, spezifischen Landes- und Kulturkenntnisse, das NCPC seine Kontakte zu einzelnen Textilunternehmen vor Ort und seine Kenntnisse ihrer Produktionsprozesse.

Durch diese Poolung von Kompetenzen und Kenntnissen können bestimmte Projekte überhaupt durchgeführt und/oder administrative Prozesse beschleunigt, neue Märkte erschlossen, Kosten gesenkt werden, etc. Außerdem werden Lernprozesse initiiert und der Dialog mit den Partnern sowie den unterschiedlichen Stakeholdern intensiviert. Dabei stehen der Austausch und das Lernen durch Good practices im Vordergrund. Unternehmens- und organisationsinterne Lernprozesse spielen eine wichtige Rolle: Von der Verbesserung von Organisationsabläufen, über die Präzisierung von Methoden bis hin zur zielgruppengerechten Kommunikation. Nicht zuletzt kann diese Form des Engagements die Motivation der beteiligten Mitarbeiter erhöhen und das Unternehmen als Arbeitgeber sowie als gesellschaftlicher Akteur an Reputation gewinnen lassen.

Die BASF steht durch ihre Mitarbeiter, Stakeholderdialoge und Partnerschaftsprojekte mitten in der Gesellschaft. Vice versa gilt ebenso, dass die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen den Erfolg der BASF als Corporate Citizen erleichtern oder erschweren. Diese Rahmenbedingungen so mitzugestalten, dass Nachhaltigkeit vom Modewort zum gesellschaftlichen Kontinuum wird ist auch unsere Aufgabe.

---

*Frank Ebinger / Michael Schwarz*

## **VI. Nachhaltiges Wirtschaften in kleinen und mittelständigen Unternehmen – eine outside-in - inside-out-Perspektive**

### **1. Nachhaltigkeit vom Kopf auf die Füße gestellt**

Im Diskurs um das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung und seine Umsetzung in Form eines nachhaltigen Wirtschaftens herrscht noch immer die Überzeugung vor, dass die Realisierung der damit verbundenen Ziele und die Einführung der dazu erforderlichen Instrumente und Prozesse vornehmlich über das klassische Managementschema des „top down“ gelingen kann. „Von oben“ werden gesellschaftliche Ziele und Handlungsanweisungen entwickelt, die dann von verschiedenen gesellschaftlichen Akteuren, wie beispielsweise Unternehmen, lediglich umgesetzt werden müssten. Als empirische Zwischenbilanz kann man heute festhalten: Diese Art der Einführung ist zehn Jahre nach Rio weitgehend steckengeblieben. Auch die Bemühung neuer Governance-Ansätze und institutioneller Innovationen (vgl. Minsch u.a. 1996; Voss u.a. 2001), zum Beispiel durch Einbeziehung verschiedener gesellschaftlicher Akteure in Nachhaltigkeitsprozesse, konnte daran bislang nichts ändern. Detaillierte Konkretisierungen und Operationalisierungen des Leitbilds sowie steuerungsoptimistische Entwürfe für das passende institutionelle Design führen primär zu noch differenzierteren Ziel- und Anforderungskatalogen, die sich dann wiederum als kaum anschlussfähig an die diversen Handlungs- und Praxisfelder erweisen.

Missverstanden als normativer Standard, detaillierter Aktionsplan, Managementkonzept oder konkrete Zielvorgabe für unternehmerisches Handeln reiht sich das Leitbild der ökonomisch, ökologisch und sozial nachhaltigen Entwicklung in die Wellen der schnell wechselnden und praxisfernen Moden und Mythen vom „richtig“ bzw. „erfolgreich“ geführten Unternehmen ein. Damit engt die Nachhaltigkeitsidee aber zwangsläufig genau den Gestaltungs- und Interpretationsspielraum auf Seiten der gesellschaftlich und wirtschaftlich relevanten Akteure ein, der unabdingbare Voraussetzung für eine pragmatische, bedarfs- und potenzialorientierte Realisierung nachhaltigen Wirtschaftens ist. Mit Blick auf die nicht zuletzt gerade deshalb tendenziell zunehmend nachhaltigkeits-aversive Unternehmenswirklichkeit spricht viel dafür, die Perspektive umzudrehen, nämlich bei den Unternehmen selbst und ihren Innovationsbedarfen und -potenzialen anzusetzen.

Aus der Perspektive der Unternehmen geht es im Hinblick auf ihre Zukunftsfähigkeit nicht primär um die Umsetzung und strategische Operationalisierung einer extern formulierten abstrakten Idee. Es geht vielmehr umgekehrt darum, aus der Kenntnis der eigenen Stärken und Schwächen praktikable und wettbewerbsfähige Handlungs- und Entwicklungsoptionen zu entwickeln und umzusetzen, die es ermöglichen, externe Anforderungen an eine nachhaltige zukunftsfähige Entwicklung flexibel und weitgehend zu integrieren. Den im einzelnen ganz unterschiedlich gearteten Handlungsproblemen und –potenzialen entsprechend, wird sich nachhaltiges Wirtschaften somit nicht einem Masterplan folgend, sondern in einer Vielfalt von sehr unternehmensspezifischen und an Machbarkeit orientierten Ansätzen und Innovationsprozessen konkretisieren. So gesehen ist das Leitbild der Nachhaltigkeit nicht nur eine Vorgabe für, sondern zugleich auch ein Ergebnis von praktiziertem Innovationsmanagement.

Neben der bislang im Zentrum der Aufmerksamkeit stehenden Frage nach dem „Was“ des nachhaltigen Wirtschaftens ist im Hinblick auf die damit verbundenen unternehmensspezifischen Ziele, Instrumente und Prozesse mithin die entscheidende Frage in diesem Zusammenhang: Wie muss ein Unternehmen organisiert sein, um nachhaltiges Wirtschaften zu ermöglichen?

Die Realisierungschancen eines nachhaltigen und zukunftsfähigen Wirtschaftens lassen sich über eine Konkretisierung und Operationalisierung von Gestaltungsanforderungen und -kriterien, die aus der Umwelt der Unternehmen an diese herangetragen werden bzw. mit denen sie sich in ihrem Handeln konfrontiert sehen, sicherlich positiv beeinflussen. Dabei darf jedoch nicht übersehen werden, dass Unternehmen stets Austragungsort von mikropolitischen Auseinandersetzungen um verschiedene Leitbilder und Entwicklungsrichtungen sind. Erst bei der konkreten Konfrontation mit organisationsinternen Widersprüchen und Konflikten wird sich erweisen, inwieweit sich das Leitbild des nachhaltigen Wirtschaftens in die Unternehmensorganisation einbauen und praxisverändernd entfalten lässt. Der Übergang auf einen nachhaltigen Entwicklungsweg vollzieht sich so gesehen nicht als top-down-Implementation des Leitbildes, sondern als ein „dynamischer, innengeleiteter Prozess“, der die vorhandenen Entwicklungspotenziale nutzt *und* externe Ansprüche in den Bezugsrahmen integriert (Gellrich u.a. 1997: 543 f).

Gerade im Hinblick auf die sowohl unter analytischen wie auch unter praktischen Gesichtspunkten äußerst komplexe Herausforderung, eine wechselseitige Anschlussfähigkeit von Leitbild und Praxis nachhaltigen Wirtschaftens zu ermitteln und zu ermöglichen, ist die einseitige Orientierung auf eine Konkretisierung und Operationalisierung des Leitbildes und insoweit auf eine lineare Umsetzungskonzeption nicht hinreichend. Unabhängig davon, ob es sich um eher defensive, an der Erhaltung der Lebensgrundlagen orientierte, oder aber um eher offensive, an positiven Zukunftsentwürfen orientierte Operationalisierungsversuche handelt, haben alle Strategievorschläge zur Umsetzung des Nachhaltigkeitsleitbildes in die Praxis das Problem, dass sie prinzipiell auf hochgradig unsicheren Annahmen beruhen: unsicher sowohl hinsichtlich der relevanten Fakten und Wirkungszusammenhänge, als auch hinsichtlich des Umsetzungsprozesses selbst.

Sind Umsetzbarkeit und Vereinbarkeit von Nachhaltigkeitszielen, -anforderungen und –szenarios nicht systematisch integrierter Bestandteil der Analyse, läuft jeder Versuch einer handlungsfeldbezogenen Konkretisierung des Drei-Säulen Konzepts notwendigerweise Gefahr, auf der Ebene von relativ beliebigen und unverbindlichen Wunschlisten oder Anforderungskatalogen zu verbleiben (Renner/Hannowsky 1999: 596). In der Perspektive auf Praktikabilität ist deshalb vorrangig eine Orientierung auf Fragen der Steuerung und Bewertung einer entwicklungsoffenen und eher langfristig anzulegenden Reformdynamik sowie damit zusammenhängend eine allmähliche Spezifizierung von erfolgskritischen Zielen, Instrumenten, und Prozessen nachhaltigen Wirtschaftens aus den Innovationspotentialen, -bedarfen und -prozessen konkreter Praxisfelder heraus gefragt.

Diese Anforderung wird hier vor allem aus der Sicht von kleinen und mittleren Unternehmen thematisiert, die eine wesentliche Säule der europäischen Volkswirtschaften darstellen. In Kapitel 2 wird zunächst der Versuch unternommen, kleine und mittlere Unternehmen unter dem Gesichtspunkt ihrer besonderen nachhaltigkeitsrelevanten Strukturmerkmale zu beschreiben. In Kapitel 3 schließt sich eine Betrachtung nachhaltigen Wirtschaftens in KMU an, die auf einer strategischen „outside in - inside out“ - Perspektive beruht, die sich als Konse-

quenz aus dem oben skizzierten dynamisch-rekursiven Leitbildmodell ergibt. Kapitel 4 fasst einige empirisch fundierte Erkenntnisse für eine weiterführende Diskussion der Praktikabilität nachhaltigen Wirtschaftens in KMU zusammen.

## 2. KMU – Besondere Strukturen und Potenziale für nachhaltiges Wirtschaften?

Die besondere Rolle von kleinen und mittleren Unternehmen für die weitere Entwicklung eines nachhaltigen Wirtschaftens wird immer wieder hervorgehoben. Allein durch die Summe der zum Mittelstand in Europa zählenden Unternehmen wird hier ein Vielfaches an Entwicklungspotenzial vermutet. In Deutschland agieren immerhin rund 1,1 Millionen mittelständische Unternehmen mit einem Umsatz von mehr als 125.000 Euro.<sup>5</sup> Ihre gesellschafts- und arbeitsmarktpolitische Bedeutung lässt sich dadurch unterstreichen, dass rund 70% aller Arbeitnehmer und rund 80% aller Auszubildenden in KMU arbeiten. Weitere wichtige Merkmale von KMU - auch in der Diskussion um nachhaltiges Wirtschaften – werden in ihrem engen regionalen Bezug, ihrer Flexibilität und hohen Qualität sowie ihrer engen Kundenbindung gesehen. Dass sich die Entscheider in KMU ihrer gesellschaftlichen Verantwortung durchaus bewusst sind, macht die folgende Tabelle noch einmal deutlich:

**Tabelle: Gesellschaftliche Verantwortung von KMU**

Durch Schaffung sicherer Arbeitsplätze	76,7 % / 605 Tsd.
Durch soziales Engagement	51,3 % / 404 Tsd.
Durch politisches Engagement	23,1 % / 182 Tsd.
Durch kulturelles Engagement	20,2 % / 159 Tsd.
Durch religiöses Engagement	6,5 % / 51 Tsd.
Gar nicht	5,3 % / 42 Tsd.

Quelle: Dresdner Bank u.a. 2001: 55. Basis: 0,788 Mio. Entscheider (Alleininhaber, geschäftsführende Gesellschafter), die der Ansicht sind, dass Unternehmer eine größere gesellschaftliche Verantwortung tragen als andere Gruppen; Mehrfachnennungen möglich

<sup>5</sup> Verschiebt man die Umsatzgrenze weiter nach unten, so bestehen in Deutschland insgesamt rund 3,2 Mio. kleine und mittlere Unternehmen.

Wie bereits ein Blick auf die Verteilung nach Wirtschaftsbereichen zeigt, handelt es sich bei KMU keineswegs um Unternehmen, in denen allesamt die gleichen Voraussetzungen herrschen:

**Tabelle: KMU in Wirtschaftsbereichen**

Dienstleistungen	43,3
Handwerk	25,7
Handel	21,0
Industrie	10,1

Basis: 1,109/1,117 Mio. Unternehmen

Quelle: Dresdner Bank u.a. 2001: 12.

Entsprechend schwierig ist es, KMU im Ganzen als Analyseobjekt oder als Adressat von Handlungsempfehlungen zu erfassen. Dies zeigt auch ein Blick in die Literatur. So werden beispielsweise auf empirischen Erkenntnissen beruhende Merkmalskataloge (Wendt 1999:13f.; Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau u.a. 1992: 26) herangezogen, die meist als „Krücke“ zur Beschreibung *typischer* Organisations- und Entscheidungsstrukturen dienen. KMU weisen aber neben ähnlichen Strukturmerkmalen vielschichtige individuelle Ausprägungen auf, die entsprechend abgestimmte Ansätze erfordern. Häufig werden sie als suboptimal funktionierende Organisationen eingeschätzt, denen lediglich ein „ordentliches Management“ fehle.<sup>6</sup> Der Umgang mit KMU in der (umweltbezogenen) Management- und Betriebswirtschaftslehre ist vielfach von einem „Arroganzverhältnis“ geprägt. Wenn KMU betrachtet werden, dann wie ein kranker Patient, der sich meist ressourcenlimitiert durch einen kapazitätsbindenden, ad hoc gesteuerten Unternehmensalltag „wurstelt“. Zur Genesung werden Standards in Form von Managementsystemen, Leitfäden und Pauschalberatungen angeboten, die sich dann aber häufig weder als situationsadäquat noch als problemreduzierend entpuppen. Wenn auch die Diagnose bei Betrachtung empirischer Ergebnisse zunächst als richtig erscheint, werfen die erarbeiteten Therapien aber einen Schatten auf eine Management- und Betriebswirtschaftslehre, deren Maßstäbe und pauschalen Erklärungsmuster bezogen auf kleine und mittlere Unternehmen häufig nicht greifen. Dass diese Problematik inzwischen erkannt wurde, zeigt die Gründung des "Deutschen Instituts für kleine und mittlere Unternehmen e.V.", von dem hoffentlich auch Impulse auf die Management- und Betriebswirtschaftslehre ausgehen werden.

Dass gerade KMU erfolgversprechende unternehmensindividuelle Potenziale für die Umsetzung nachhaltigen Wirtschaftens aufweisen, haben unter anderem die Erfahrungen eines zwischen 1998 und 2001 von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt (DBU) geförderten Forschungsprojektes sehr deutlich gezeigt. (Ebinger/Schwarz 2002; Birke u.a. 2001).

<sup>6</sup> So zumindest lassen sich beispielsweise viele Ausarbeitungen zum betrieblichen Umweltmanagement lesen, die standardisierte Managementsysteme „überstülpen“ oder nach festem Muster in KMU implementieren wollen.

### 3. Outside in- Inside out – Ein Perspektivenwechsel

Wir haben oben dargestellt, dass KMU individuelle Zugänge für eine organisatorische Weiterentwicklung benötigen. Will man nun die Frage von nachhaltigem Wirtschaften in KMU diskutieren, folgt in Anlehnung an die oben aufgezeigte dynamisch-rekursive Leitbildentwicklung zwangsläufig die Frage nach Impulsen von außen und von innen. Entsprechend knüpfen wir für unsere Diskussion über Ansatzpunkte nachhaltigen Wirtschaftens in KMU an Prinzipien des strategischen Managements an und schärfen den Blick durch eine outside in - inside out-Perspektive.

#### 3.1 Die Outside in-Perspektive

Das sozialökonomische Umfeld von kleinen und mittleren Unternehmen ist in Bewegung geraten. Es wirken umfassende Änderungen von verschiedenen Seiten auf KMU ein (Vgl. Zimmer 2001: 43ff; Dresdner Bank u.a. 2001: 26ff.):

- Durch steigenden Wettbewerbsdruck verlieren kleine und mittlere Unternehmen auch in engeren Regionen ihre Wettbewerbssicherheit. Mit der Globalisierung kommt ausländische Konkurrenz auf den Markt, Großunternehmen drängen durch Ausgründungen mit kleinen Tochterunternehmen inzwischen auch auf Nischenmärkte. Das Internet vervielfacht die Zahl der Mitbewerber auf bisher eingestammten Märkten.
- Mit dem Schritt von der Industrie- zur Wissensgesellschaft beginnt Wissen als eigentliche Ressource immer stärker in den Mittelpunkt von marktfähigen Lösungen und Wettbewerbskonzepten zu rücken. Hiermit gelangt auch die Frage des „human resource“-Managements in den Fokus von kleinen und mittleren Unternehmen, die es immer schwerer haben, geeignete Mitarbeiter zu finden.<sup>7</sup>
- Auch für den Mittelstand wird neben Preis und Qualität vor allem Zeit zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor.
- Neue Führungskonzepte erreichen den Mittelstand. Sie sehen unter anderem erweiterte Handlungsspielräume, Arbeit in Projekten, eigenständige Verantwortungsbereiche, für alle erreichbare Informationspools vor.
- Talente und gute Mitarbeiter verlassen schneller als früher das Unternehmen, die Zyklen der Beschäftigungsverhältnisse sinken. Mitarbeiter bleiben in den Firmen, in denen sie ihre Fähigkeiten erweitern und ihr Qualifikationsportfolio bereichern können.

Nimmt man diese Herausforderungen globalisierter Märkte ernst, so muss man ernüchert feststellen, dass die diskutierten Ansätze zum nachhaltigen Wirtschaften weder Lösungskonzepte oder Handlungsanleitungen noch entsprechenden Antrieb speziell für den Mittelstand anbieten. International existieren zwar eine Reihe paralleler Veranstaltungen, die sich nahezu alle unter das Schlagwort Corporate social responsibility (CSR) fassen lassen. Diese Aktivitäten erfolgen allerdings zum Teil nur mäßig abgestimmt und auf verschiedenen Ebenen internationaler Institutionen. Entsprechend existiert auch keine einheitliche Definition, was

---

<sup>7</sup> Dies zeigt auch die Umfrage der Dresdner Bank u.a. (2001: 86 f.), die aufzeigt, dass KMU mitunter über ein halbes Jahr für die Rekrutierung von Führungskräften benötigen. Ein vergleichbares Bild ergibt sich bei der Suche nach Angestellten und Arbeitern.

CSR eigentlich sein soll. Dies hebt beispielsweise auch das World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) in einer noch jungen Broschüre bereits in der Einführung hervor (WBCSD 2002: 2).<sup>8</sup>

Zu nennen ist beispielsweise der von UNO-Generalsekretär Kofi Annan ins Leben gerufene „Global Compact“, in dem die Wirtschaftsführer in aller Welt aufgerufen werden, sich an sozialen und ökologischen Grundsätzen auszurichten und den Pakt als Forum des Dialogs und des gegenseitigen Lernens zu begreifen. Daneben existiert die Diskussion im Rahmen der Global Reporting Initiative (GRI), die Kriterien für eine (standardisierte) Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen erarbeitet. Die Diskussion einer gesellschaftlich verantwortlichen Privatwirtschaft wurde in der 4. Verhandlungsrunde der Welthandelsorganisation (WTO) in Doha diskutiert (siehe [http://www.wto.org/english/thewto\\_e/minist\\_e/min01\\_e/min-decl\\_e.htm](http://www.wto.org/english/thewto_e/minist_e/min01_e/min-decl_e.htm)). Mit der Neuauflage ihrer Guidelines für multinationale Unternehmen hat auch die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) einen internationalen Rahmen für wirtschaftliches Handeln festgelegt. Schlussendlich verstärkt auch die Europäische Union die Forderungen nach wirtschaftlicher Verantwortlichkeit. Mit dem sogenannten Weißbuch der Europäischen Union vom 2. 7. 2002, das den Titel „*Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen*“ trägt, legt die EU ihre Position zur sozialen Verantwortung der Unternehmen fest und räumt der Thematik so einen gewissen Stellenwert innerhalb der EU-Politik ein. Auf dem World Summit on Sustainable Development 2002 in Johannesburg wurde das Prinzip ökologischer und sozialer Verantwortlichkeit von KMU und großen Unternehmen (corporate accountability) erstmalig auf der Agenda der Vereinten Nationen verankert<sup>9</sup>.

Allen diesen internationalen Ansätzen ist es gemein, dass sie weitgehend auf international tätige Unternehmen ausgerichtet sind und die spezifischen Belange von kleinen und mittleren Unternehmen bisher kaum berücksichtigen. Entsprechend wenige KMU sehen diese Aktivitäten für sich als relevant an. Dies macht beispielsweise ein kleiner Zahlenvergleich deutlich. Unter den weltweit am Global Compact ca. 600 beteiligten Unternehmen finden sich weniger als zehn KMU (The Global Compact 2002).

Aber auch bei der Analyse nationaler Ansätze sieht die Situation ähnlich aus. Zusammenschlüsse, wie beispielsweise die Unternehmensinitiative „econsense“, waren von vorneherein auf große Unternehmen ausgerichtet. Eine Diskussion über die Belange und die Möglichkeiten von KMU wurde kaum geführt. Hilfsinstrumente, wie beispielsweise „Ökoradar“ (<http://www.oekoradar.de>) oder das „Unternehmensnetzwerk Betriebliche Instrumente für nachhaltiges Wirtschaften (Ina)“ (<http://www.ina-netzwerk.de>) erweisen sich zu weit weg von der Praxis kleiner und mittlerer Unternehmen. Die im Ökoradar zur Verfügung gestellten Instrumente und Handlungsanweisungen für nachhaltiges Wirtschaften werden den spezifischen Bedingungen in KMU - zumindest in der bisher erkennbaren Struktur - nur bedingt gerecht. Die sehr projektbezogene Darstellung von Informationen im Unternehmensnetzwerk

---

<sup>8</sup> Der WBCSD definiert in der genannten Broschüre schließlich CSR wie folgt: „Corporate social responsibility is the commitment of business to contribute to sustainable economic development, working with employees, their families, the local community and society at large to improve their quality of life.“

<sup>9</sup> Im Abschlussdokument von Johannesburg heißt es dazu: 24. *We agree that in pursuit of their legitimate activities the private sector, both large and small companies, have a duty to contribute to the evolution of equitable and sustainable communities and societies.* 26. *We agree that there is a need for private sector corporations to enforce corporate accountability. This should take place within a transparent and stable regulatory environment* ([www.johannesburgsummit.org](http://www.johannesburgsummit.org)).



---

INA erfordert aktive Transferprozesse, um die Ergebnisse für KMU fruchtbar zu machen. Beide Ansätze erfordern letztlich eine hohe Eigenmotivation, einen kaum kalkulierbaren Zeitaufwand und entsprechendes Transferwissen. Anforderungen, die vermutlich in KMU häufig nicht auf fruchtbaren Boden fallen werden. Zu undeutlich sind die Vorteile erkennbar, die den Aufwendungen für die Einführung von „Nachhaltigkeitsinstrumenten“ gegenüberstehen.

Veränderungsdruck auf KMU erwächst eher von anderer Stelle. Die Diskussion um die Umsetzung der neuen Baseler Eigenkapitalvereinbarung (Basel II) wirkt vor allem auf kleine und mittlere Unternehmen bereits jetzt hochsensibilisierend, obwohl sie erst 2006 in Kraft treten wird (Dresdner Bank u.a. 2001: 18; <http://www.basel-ii.info/>). Basel II sieht bei der Bestimmung der Eigenkapitalquote eine Reihe von einfachen und fortgeschritteneren Ansätzen zur Messung des Kreditrisikos und des operationellen Risikos vor. Künftig müssen die Kreditinstitute die Bonität ihrer Kunden ebenso wie die Verwertbarkeit der Sicherheiten bei ihren Kreditkonditionen stärker berücksichtigen. Das trifft besonders kleine und mittlere Unternehmen (KMU), die ihren Finanzierungsbedarf traditionell (laut einer Statistik der Deutschen Bundesbank zu 75 Prozent) und noch vergleichsweise günstig über Fremdmittel decken (<http://www.dta.de/dtaportal/dBasel.jsp#Stand%20der%20Diskussion>).

Basel II sieht für die Risikogewichtung der Kredite ein internes oder externes Rating der Banken vor, von dem die notwendige Unterlegung mit Eigenkapital abhängt. Das Rating stellt dementsprechend eine Aussage über die zukünftige Fähigkeit eines Unternehmens zur vollständigen und termingerechten Tilgung und Verzinsung seiner Schulden dar. In das Rating fließen sowohl quantitative als auch qualitative Faktoren wie die Qualität des Managements als „weiche Werttreiber“ (Pricewaterhouse Coopers 2002) mit ein. Im Unterschied zur traditionellen Kreditwürdigkeitsprüfung werden diese qualitativen Faktoren in Basel II stärker gewichtet, außerdem weist die Bewertung beim Rating einen stärkeren Zukunftsbezug auf (<http://www.dta.de/dtaportal/dBasel.jsp#Stand%20der%20Diskussion>).

Dies führt zu Anforderungen an KMU, die beispielsweise Pricewaterhouse Coopers (2002) als „Nachhaltigen Unternehmenswert“ bezeichnen. Weiche Werttreiber, wie die Berücksichtigung sozialer und ökologischer Aspekte in der Strategie und im Unternehmenshandeln werden selbst für kleine und mittlere Unternehmen immer wichtiger. Aber auch der weitere Bezug auf „Interessensgruppen“ wie Kunden, Mitarbeiter, Partner und diverse Akteure aus dem gesellschaftlichen Umfeld spielt auch bei KMU eine immer wichtigere Rolle für den Nachhaltigen Unternehmenswert.

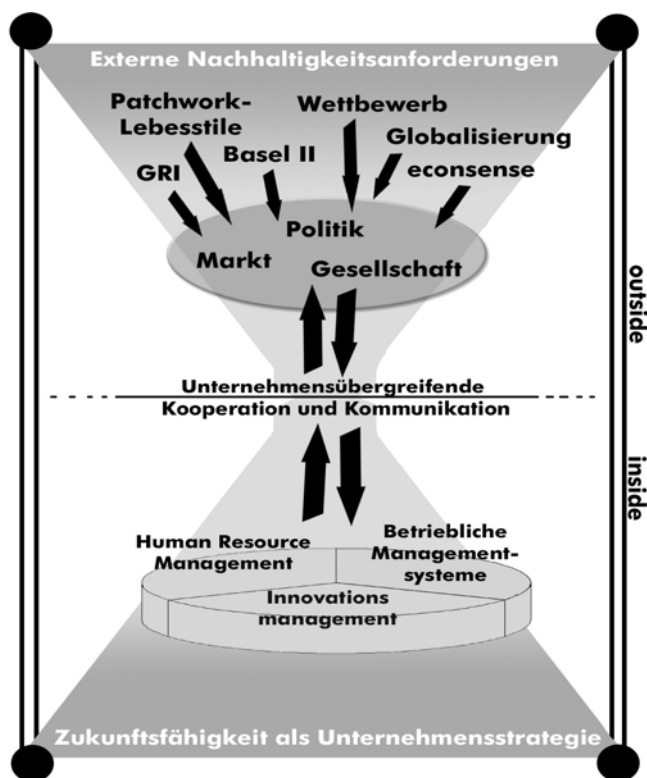


**Abb. 1: Nachhaltiger Unternehmenswert, Quelle: Pricewaterhouse Coopers (2002)**

In der Perspektive auf Basel II wird derzeit zumeist von findigen Beratern und Zertifizierungsgesellschaften die Notwendigkeit einer wie auch immer gearteten Transparenz über Strategie und Geschäftsmodell hochgehalten. Über das Trojanische Pferd Basel II werden dann Nachhaltigkeitsberichte und andere Beratungsleistungen verkauft, die dann hoffentlich nicht nur auf einer symbolischen Ebene eines „nice to have“ stecken bleiben, sondern realen Veränderungsdruck erzeugen, der in Richtung auf ein seriöses und ausgewiesenes Management der komplexen Herausforderung der Unternehmensnachhaltigkeit weist.

### 3.2 Die Inside out-Perspektive

Während von außen lediglich diffuse Anforderungen des Leitbildes Nachhaltigkeit in Richtung kleiner und mittelständischer Unternehmen auszumachen sind, lohnt es sich, eine Innenperspektive einzunehmen, um potenziell wirksame Ansatzpunkte zu erkennen.



**Abb. 2: Die Sanduhr des Outside in - Inside – out**

Wenn es in der Perspektive auf Realisierungsmöglichkeiten von nachhaltigem Wirtschaften primär um „die Förderung, Organisation und Kontinuität von permanenten Suchprozessen nach immer besseren Problemlösungen“ (Enquete-Kommission 1998) geht, dann geht es mit anderen Worten also um so etwas wie einen umfassenden Innovationsprozess mit Richtungssinn, das heißt um den Versuch, dem Veränderungsprozess eine neue – wünschenswerte oder problemangemessenere - Richtung zu geben. So gesehen ist nachhaltiges Wirtschaften zunächst einmal ein innovatives Leitbild für zukunftsfähige Innovationsprozesse. Ansätze müssen konkret und individuell entwickelt werden.<sup>10</sup> Dabei geht es nicht um Standard-Managementkonzepte für nachhaltiges Wirtschaften oder einen wie auch immer gearteten „Business Case for Sustainability“, sondern um ein unternehmensspezifisch angepasstes Innovationsmanagement. Nachhaltiges Wirtschaften wird in dem Maße für Klein- und Mittelbetriebe praktikabel, wie es nicht nur als eine externe Anforderung für unternehmerisches Handeln verstanden und modellhaft umgesetzt, sondern vielmehr als Ausdruck und Resultat von Innovationsfähigkeit und organisationalem Lernen begriffen wird.

Dabei sollte vor allem auf bestehende Instrumente und Erfahrungen in KMU zurückgegriffen werden, aber auch neue Ansätze, wie die Sustainable Balanced Score Card (Dyllick u.a. 2002), EFQM (Lörcher u.a. 2002) könnten hierbei nützlich sein. Grundsätzlich geht es dabei aber um die individuelle Verbindung zwischen nachhaltigkeitsorientierter Strategie, Prozessen und Instrumenten. Als Handlungsfelder für ein nachhaltiges Wirtschaften in KMU wurden die folgenden vier Bereiche ausgemacht:

<sup>10</sup> Dies war der Ausgangspunkt eines von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt (DBU) geförderten und vom ISO Institut Köln und Öko-Institut Freiburg gemeinsam durchgeführten Projektes mit dem Titel "Nachhaltiges Wirtschaften in kleinen und mittelständischen Unternehmen - Von der Leitbildentwicklung zur praktischen Umsetzung".

- Innovationsmanagement
- Auf- und Ausbau regionaler Netzwerke
- betriebliche Managementsysteme
- Mitarbeiterereinbindung und -qualifizierung

Gerade in kleinen und mittelständischen Unternehmen ist *Innovationspotenzial* für nachhaltiges Wirtschaften vorhanden. Allerdings verfügen KMU in der Regel über nur eingeschränkte Ressourcen zur Realisierung von Innovationen. Entscheidend ist daher ein Innovationsmanagement, das an den vorhandenen Stärken und Schwächen des Unternehmens ansetzt, und primär daran orientiert ist, die unternehmensspezifische *Innovationsfähigkeit* zu erhöhen. Dabei ist die zentrale Frage nicht: wie kann der status quo sich schnell ändernden Außenanforderungen und Handlungsbedingungen entsprechend jeweils kurzfristig optimiert werden, sondern vielmehr: Ist in längerfristiger Perspektive das, was wir und wie wir es derzeit machen, überhaupt zukunftsfähig? Erfolgversprechend erscheint eher die Definition einer Entwicklungsrichtung und eine darauf orientierte flexible Nutzung und Erweiterung der endogenen Potenziale als die Definition eines eindeutigen Zieles. Jedes Unternehmen muss sein Marktumfeld genau durchleuchten und intern seine eigene Strategie entwickeln. Unternehmerisches *Innovationsmanagement* im Sinne nachhaltigen Wirtschaftens setzt dementsprechend nicht nur bei Kosteneinsparungen und Ökoeffizienz an, sondern vor allem bei der Entwicklung und Realisierung von neuen Leistungen und Produkten sowie der darauf gerichteten internen Bündelung und Optimierung der vorhandenen Ressourcen und Potentiale.

Die Verbesserung der unternehmensspezifischen Innovationsfähigkeit in Richtung auf nachhaltiges Wirtschaften setzt nicht nur eine Verbesserung der internen Kooperation und Koordination der Arbeitsabläufe und Verantwortlichkeiten voraus, sondern ebenso sehr auch eine Ausweitung der unternehmensübergreifenden Kommunikation und Kooperation. Nur so ist es möglich, bei der Frage nach unternehmensspezifischen Entwicklungsperspektiven über den Tellerrand hinauszuschauen und den Optionsspielraum zu erweitern. Prozesse des Erfahrungsaustausches, der „kollektiven Weiterbildung“, der Gewinnung und Nutzung von externem Sachverstand, von Beratung und Unterstützung sind ebenso zu initiieren und zu organisieren wie innovationsorientierte Kooperationen mit Herstellern, Lieferanten, Wettbewerbern und Kunden entlang der Wertschöpfungskette. Gerade kleine und mittelständische Unternehmen können in dieser Hinsicht viel stärker als vielfach angenommen und sehr flexibel initiativ werden und dabei zum Teil auch auf öffentliche Fördermittel zurückgreifen. Darüber hinaus liegen sowohl für die Unternehmen als auch für das regionale Umfeld erhebliche Chancen in dem *Auf- und Ausbau regionaler Netzwerke* für zukunftsfähiges nachhaltiges Wirtschaften. Nachhaltige Zukunftssicherung und Profilierung der Standorte einerseits sowie das Interesse der Unternehmen an innovationsfördernden Rahmenbedingungen und Minimierung von Reibungsverlusten andererseits können auf diese Weise tendenziell besser in Einklang gebracht werden.

Nachhaltiges Wirtschaften ist keineswegs identisch mit der Einführung oder auch Fortschreibung von Umweltmanagementsystemen. Abgesehen davon, dass sich nachhaltiges Wirtschaften nicht auf ökologische Aspekte der Produktion und Produkte beschränken lässt, können *betriebliche Managementsysteme* je nach Unternehmen und Umsetzung zweischneidig wirken. Auf der einen Seite besteht die Gefahr, dass die damit verbundenen um-

---

fangreichen Dokumentationspflichten, Verantwortlichkeits- und Zuständigkeitsregelungen zu weiterer Bürokratisierung, Lern- und Innovationsblockierung führen. Auf der anderen Seite können sie dazu beitragen, die Thematisierung und operative Umsetzung von Innovations- und Entwicklungsperspektiven in der Organisation als Daueraufgabe zu implementieren. Die Integration der Spezialmanagementsysteme zu einem unternehmensspezifischen Managementsystem kann die Möglichkeit für eine ökonomisch, ökologisch und sozial ausgewogene Unternehmensstrategie eröffnen. Voraussetzung dafür ist, dass die Integration der Managementsysteme nicht bloß additiv erfolgt und der bestehenden Organisation übergestülpt wird, sondern im Gegenteil: dass sie mit einer umfassenden *Reorganisation* einhergeht, für die Kundenorientierung, Flexibilität und langfristige Planungssicherheit maßgeblich sind. Das erfordert den schrittweisen Übergang von der funktional differenzierten in eine prozessorientierte Organisation, bei der es anstatt um Besitzstand und Hierarchie zentral um die Steuerung und Optimierung der relevanten und zukunftsfähigen Prozessabläufe sowie eine darauf abgestimmte Qualifizierung und Einbindung insbesondere der innovationsbereiten und –fähigen Mitarbeiter geht. Wie die Erfahrungen in den beteiligten Unternehmen zeigen, empfiehlt sich, die Entwicklung einer unternehmensstrategischen Perspektive als partizipativen Prozess anzulegen und zum Kristallisationspunkt für den Auf- und Ausbau unternehmensübergreifender Kooperationsbeziehungen wie auch eines unternehmensspezifischen Managementsystems zu machen. Im Rahmen von Spezialmanagementsystemen bereits aufgebaute und bewährte Strukturen sollten dabei soweit wie möglich genutzt werden.

Qualifizierte und eigenverantwortliche Mitarbeiter sind eine wichtige Voraussetzung auf dem Weg zu einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung. Nachhaltigkeit schließt eine soziale Verpflichtung des Managements hinsichtlich einer hohen *Mitarbeiterbindung und -qualifizierung* auf allen Unternehmensebenen ein. Anders lassen sich die endogenen Innovationspotentiale gar nicht erschließen und weiterentwickeln. Hierzu bedarf es nicht nur einer entsprechender Unternehmenskultur, sondern auch Innovationsfähigkeit und Flexibilität fördernder organisatorischer Grundlagen und Anreize. Eine funktional differenzierte Unternehmensorganisation und stark auf die Persönlichkeit des Inhabers oder Geschäftsführers zugeschnittene Entscheidungsstruktur stehen einer ganzheitlichen Betrachtung und Koordination der Arbeitsabläufe sowie einer darauf bezogenen Qualifizierung und Verantwortungsteilung eher entgegen. Der Übergang zu einer prozessorientierten Organisation und einer darauf abgestimmten Qualifizierung und Verantwortungsdelegation kann hingegen dazu beitragen, das Mitarbeiterpotential anstatt zur Aufrechterhaltung des Status quo primär für die Entwicklung und Umsetzung einer zukunftsfähigen Unternehmensstrategie einzusetzen und weiterzuentwickeln. Neben bedarfsgerechten Schulungsprogrammen sind unternehmensspezifisch auch die geeigneten kommunikativen Plattformen sowie materielle und immaterielle Beteiligungsmöglichkeiten bereitzustellen und die Verfügbarkeit, Pflege und Weiterentwicklung des organisationsinternen Wissens systematisch zu organisieren (*Wissensmanagement*). Dabei geht es nicht nur um die Organisation des internen Informationsflusses und know how, sondern auch um eine systematische Erfassung und Verarbeitung des Wissens über gesellschaftliche Entwicklungen, relevanter Markttrends und -chancen.

#### 4. Ein vorläufiges Fazit

Die meisten kleinen und mittelständischen Unternehmen müssen sich überhaupt erst einmal „strategiefähig“ machen, um veränderte Anforderungen aus ihrer Umwelt rechtzeitig wahrnehmen und flexibel in ihre Planungen, Entscheidungen und Abläufe integrieren zu können. Dies schließt notwendigerweise das Praktizieren neuer Formen der Beteiligung und Vernetzung von unterschiedlichen Akteuren und Akteursgruppen mit ein. Erhöhung der Strategiefähigkeit in diesem Sinne kann den Unternehmen nur gelingen, wenn sie

- ihre unternehmensübergreifende Kommunikation und Kooperation erweitern und intensivieren (z.B. durch die Organisation von Stakeholder-Dialogen (Leitschuh-Fecht 2002), die Beteiligung an unternehmensübergreifenden Netzwerken und Kooperationen entlang der Wertschöpfungskette sowie die verstärkte Einbeziehung externen Sachverständs (siehe die Beiträge in Kapitel 5 dieses Bands),
- ihre bisherige Praxis der internen Kommunikation und Kooperation, Führung und Selbstorganisation auf den Prüfstand stellen und in diesem Zusammenhang auch ihre Reorganisationsbereitschaft erhöhen, und im Hinblick darauf vor allem
- die Motivation, Innovationsbereitschaft und Eigenverantwortung der Mitarbeiter auf der Grundlage von darauf abgestimmten organisatorischen Strukturen und Maßnahmen gezielt fördern.

Der erste notwendige Schritt in Richtung auf eine unternehmensspezifisch angepasste Nachhaltigkeitsstrategie ist die Durchführung einer systematischen, individuellen Stärken-/Schwächenanalyse, die sich nicht nur auf technische und produktpolitische Fragen, sondern im Kern auf die internen Innovationspotenziale und -blockaden konzentriert.<sup>11</sup> Erst auf der Grundlage einer umfassenden und „schonungslosen“ internen Diskussion der Ergebnisse dieser Bestandsaufnahme unter Einbeziehung und aktiver Beteiligung der Mitarbeiter auf allen Ebenen lassen sich die unternehmensstrategischen Ziele in kurz-, mittel- und langfristiger Perspektive sinnvoll und verbindlich formulieren. Auch die gerade in kleinen und mittelständischen Unternehmen zumeist noch ausstehende Erfassung und Bewertung der relevanten Geschäftsprozesse als Grundlage für eine zielgerichtete Optimierungsstrategie ist realistisch und erfolversprechend nur unter breiter Mitarbeiterbeteiligung möglich. Der darauf gestützte sukzessive Übergang von der funktional differenzierten zur prozessorientierten Organisation des Unternehmens erfordert eine darauf abgestimmte Neuschneidung des Verhältnisses von Leitungsaufgaben und Prozessverantwortlichkeiten.

Eine prozessorientierte Organisation bietet nicht nur eine geeignete organisatorische Plattform für eine Integration von Spezialmanagementsystemen (für Qualität, Umweltschutz und Arbeitssicherheit) in ein unternehmensspezifisch zugeschnittenes Management“system“, sondern auch für eine „nachhaltige“ und wettbewerbsorientierte Integration von schnell wechselnden Anforderungen aus der Unternehmensumwelt in die Abläufe, Aktivitäten und strategische Ausrichtung des Unternehmens. Um zu verhindern, dass eine derartige Reorganisation nicht letztlich an internen Widerständen und Blockaden scheitert, ist sie von Anfang an systematisch zu verknüpfen mit geeigneten partizipations- und qualifikations-

---

<sup>11</sup> siehe hierzu und zum Folgenden die in [www.zebis.info](http://www.zebis.info) dokumentierten Unternehmensbeispiele.

fördernden Maßnahmen sowie auf Erhöhung der Eigenverantwortung der Beschäftigten abgestimmten Formen des Informations- und Wissensmanagements sowie materieller und/oder immaterieller Anreizsysteme (siehe Steinle/Reiter 2002).

ISO Institut und Öko-Institut haben eine homepage mit dem Namen ZEBIS ([www.zebis.info](http://www.zebis.info)) entwickelt und installiert, die KMU als eine Art Plattform dienen soll, um sich Ideen und Anregungen zur praktischen Umsetzung nachhaltigen Wirtschaftens zu holen. Gleichzeitig soll ZEBIS auch die Möglichkeit geben, in einen intensiven Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmen oder auch Beratern einzutreten.

## Literaturverzeichnis

Birke, M. u.a.: Nachhaltiges Wirtschaften in KMU als organisationaler Such- und Lernprozess, in: UmweltWirtschaftsForum 9 (2001) 1, S. 9 - 13

Dresdner Bank; Impulse (Hrsg.): mind 02 – Mittelstand in Deutschland, Köln 2001

Dyllick, Th. u.a.: Nachhaltig managen mit der Balance Scorecard: Konzept und Fallstudien, Wiesbaden 2002

Ebinger, F.; Schwarz, M.: Nachhaltigkeit vom Kopf auf die Füße gestellt, in : Öko-Mitteilungen 25 (2002) 1-2, S. 8-11.

Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt (Hrsg.): Verantwortung für die Zukunft. Wege zum nachhaltigen Umgang mit Stoff- und Materialströmen, Bonn 1998

Gellrich, C. u.a.: Ökologische Unternehmenspolitik: Von der Implementation zur Fähigkeitsentwicklung, in: Birke, M/Burschel, C./Schwarz, M. (Hrsg.): Handbuch Umweltschutz und Organisation. Ökologisierung – Organisationswandel – Mikropolitik, München 1997, S. 523 - 562

<http://www.basel-ii.info/>

<http://www.dta.de/dtaportal/dBasel.jsp#Stand%20der%20Diskussion.>

<http://www.ina-netzwerk.de>

[www.johannesburgsummit.org](http://www.johannesburgsummit.org)

<http://www.oekoradar.de>

[http://www.wto.org/english/thewto\\_e/minist\\_e/min01\\_e/mindecl\\_e.htm](http://www.wto.org/english/thewto_e/minist_e/min01_e/mindecl_e.htm)

Leitschuh-Fecht, H.: Mit dem Stakeholder-Dialog zur Nachhaltigkeit, in: UmweltWirtschaftsForum 10(2002)1.

Lörcher, M., Merten, T.: Nachhaltigkeit für Möbelmacher: Das S-EFQM-Modell im Praxistest, in: Unternehmen und Umwelt 15 (2002), 3-4, S. 10-11.

Minsch, J.: Mut zum ökologischen Umbau : Innovationsstrategien für Unternehmen, Politik und Akteursnetze. Basel/Boston/Berlin 1996.

Pricewaterhouse Coopers: "Die ValueReporting Revolution" - Neue Wege in der kapitalmarktorientierten Unternehmensberichterstattung, Weinheim 2002

Renner, A./Hannowsky, D.: Ökologische Ordnungsökonomik, in: ZfU 4, 1999, S. 591-610

Steinle, C./Reiter, F.: MitarbeiterEinstellungen als Gestaltungsgrundlage eines ökologischen Anreizsystems, in: UmweltWirtschaftsForum 10(2002), 1.

The Global Compact: Global Compact Participants by Country, 21. November 2002, <http://65.214.34.30/un/gc/unweb.nsf/sitemap>.

Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau und Deutsche Gesellschaft für Qualität: Aufbau von Qualitätssicherungssystemen in kleinen und mittleren Unternehmen, Frankfurt 1992.

Voss, J.P.; Barth, R.; Ebinger, F.: Institutionelle Innovationen im Bereich Energie- und Stoffströme, Abschlussbericht zur Sondierungsstudie im Auftrag des BMBF, Freiburg 2001.

WBCSD: Corporate Social Responsibility - The WBCSD's journey, Genf 2002

Wendt, A.: Aspekte eines innovationsorientierten Umweltmanagements in mittelständischen Unternehmen, Karlsruhe 1999.

Zimmer, D.: Wenn Kreativität zu Innovationen führen soll. In Manager Magazin, 23 (2001)1, S. 42-56



## VII. Teilnehmerliste

Al-Samarrai, Eno Salmin	Universität zu Köln <a href="mailto:eno.al-samarrai@uni-koeln.de">eno.al-samarrai@uni-koeln.de</a>
Bieker, Thomas	Universität St. Gallen <a href="mailto:thomas.bieker@unisg.ch">thomas.bieker@unisg.ch</a>
Boms, Annette	DNW, Ford AG Köln <a href="mailto:aboms@ford.com">aboms@ford.com</a>
Czymmek, Frank	DNW, Universität zu Köln <a href="mailto:f.czymmek@uni-koeln.de">f.czymmek@uni-koeln.de</a>
Diffenhard, Volker	Universität Hohenheim <a href="mailto:diffenha@uni-hohenheim.de">diffenha@uni-hohenheim.de</a>
Espenhorst, Svenja	Gesamthochschule Wuppertal <a href="mailto:espenhorst@email.com">espenhorst@email.com</a>
Freier, Ines	DNW, Technische Universität Chemnitz <a href="mailto:ines.freier@s2000.tu-chemnitz.de">ines.freier@s2000.tu-chemnitz.de</a>
Geiss, Jan	DNW, Universität Passau <a href="mailto:jan.geiss@gmx.de">jan.geiss@gmx.de</a>
Geißner, Christian	Deutsches Kompetenzzentrum für nachhaltiges Wirtschaften (dknw) <a href="mailto:christian.gessner@uni-wh.de">christian.gessner@uni-wh.de</a>
Goebels, Thomas	DNW, Witte-Velbert GmbH & Co. KG <a href="mailto:thomas.goebels@witte-velbert.de">thomas.goebels@witte-velbert.de</a>
Herrndorf, Martin	Universität zu Köln, oikos Köln e.V. <a href="mailto:herrndorf@gmx.de">herrndorf@gmx.de</a>
Holthaus, Anne	DNW, Universität Karlsruhe <a href="mailto:anne.holthaus@web.de">anne.holthaus@web.de</a>
Janzen, Dr. Ira	DNW <a href="mailto:ira.janzen@gmx.de">ira.janzen@gmx.de</a>
Jungwirth, Martin	DNW, Hochschule Vechta <a href="mailto:m.jungwirth@web.de">m.jungwirth@web.de</a>
Kanning, Helga	DNW, Universität Hannover <a href="mailto:kanning@laum.uni-hannover.de">kanning@laum.uni-hannover.de</a>
Kreische, Manfred	Düsseldorfer Consult GmbH <a href="mailto:kreische@dc-gmbh.de">kreische@dc-gmbh.de</a>
Mahammadzadeh, Dr. Mahammad	DNW, Institut der Deutschen Wirtschaft Köln <a href="mailto:mahammadzadeh@iwkoeln.de">mahammadzadeh@iwkoeln.de</a>
Martell, Claudia	Universität Dortmund <a href="mailto:cmartell@gmx.de">cmartell@gmx.de</a>

---

Marx, Dr. Jan-Frederik	DNW, BERACON Unternehmensentwicklung <a href="mailto:marx@beracon.de">marx@beracon.de</a>
Meister, Sabine	ISO, Institut zur Erforschung sozialer Chancen <a href="mailto:sabine.meister@iso-koeln.de">sabine.meister@iso-koeln.de</a>
Nick, Alexander	Technische Universität Darmstadt <a href="mailto:alex.nick@web.de">alex.nick@web.de</a>
Nowak, Thomas	Universität Düsseldorf <a href="mailto:nowakth@uni-duesseldorf.de">nowakth@uni-duesseldorf.de</a>
Petrovic, Tobias J.	DNW, Ruhr-Universität Bochum <a href="mailto:petrovic@lee.ruhr-uni-bochum.de">petrovic@lee.ruhr-uni-bochum.de</a>
Pianowski, Mathias	DNW, Universität Essen <a href="mailto:mathias.pianowski@uni-essen.de">mathias.pianowski@uni-essen.de</a>
Reske, Jöran	
Schmidt, Isabell	DNW, BASF AG, Universität Karlsruhe <a href="mailto:isabell-caroline.schmidt@basf-ag.de">isabell-caroline.schmidt@basf-ag.de</a>
Schuch, Rene	Universität zu Köln <a href="mailto:Schuchr@smail.uni-koeln.de">Schuchr@smail.uni-koeln.de</a>
Schwegler, Regina	DNW, Fachhochschule Pforzheim <a href="mailto:regina.schwegler@t-online.de">regina.schwegler@t-online.de</a>
Seuring, Dr. Stefan	DNW, Universität Oldenburg <a href="mailto:stefan.seuring@uni-oldenburg.de">stefan.seuring@uni-oldenburg.de</a>
Sittel, Henning	Effizienz-Agentur NRW <a href="mailto:hsi@efanrw.de">hsi@efanrw.de</a>
Voßeler, Christof	Universität Hohenheim <a href="mailto:chrvo@uni-hohenheim.de">chrvo@uni-hohenheim.de</a>
Wagner, Sandra	DNW, Universität Siegen <a href="mailto:wagners_sandra@web.de">wagners_sandra@web.de</a>
Wortmann, David	Universität Passau

---

## VIII. Liste der Referentinnen und Referenten

- Dr. Ira Janzen e-mail: [ira.janzen@gmx.de](mailto:ira.janzen@gmx.de)
- Dr. Brigitte Dittrich-Krämer BASF AG  
e-mail: [brigitte.dittrich-kraemer@basf-ag.de](mailto:brigitte.dittrich-kraemer@basf-ag.de)
- Frank Ebinger Öko-Institut e.V., Freiburg  
e-mail: [ebinger@oeko.de](mailto:ebinger@oeko.de)
- Dr. Dieter Ewringmann Universität zu Köln  
e-mail : [fifo@uni-koeln.de](mailto:fifo@uni-koeln.de)
- Dorothee Guerrero Asienhaus Essen  
e-mail: [d.guerrero@asienhaus.de](mailto:d.guerrero@asienhaus.de)
- Bettina Heimer Verband für nachhaltiges Umweltmanagement  
e-mail: [b.heimer@t-online.de](mailto:b.heimer@t-online.de)
- Bernhard Priesemuth TÜV Rheinland/Berlin-Brandenburg  
e-mail: [priesemu@de.tuv.com](mailto:priesemu@de.tuv.com)
- Frédéric Thoma Friends of the Earth, Brüssel  
e-mail: [frederic.thoma@foeeurope.org](mailto:frederic.thoma@foeeurope.org)