

Herausgegeben von BUND und UnternehmensGrün

# Zukunftsfähige Unternehmen

Wege zur nachhaltigen Wirtschaftsweise  
von Unternehmen



ökonom verlag

<b>Editorial</b>	
<i>Angelika Zahrt, BUND und Elmar Sing, UnternehmensGrün</i>	7
<b>Leitgedanken der Herausgeber</b>	
Wege zur nachhaltigen Wirtschaftsweise von Unternehmen <i>Angelika Zahrt</i>	10
Nachhaltigkeit in der Krise – eine Chance für Unternehmen <i>Elmar Sing</i>	15
<b>Bezugsrahmen</b>	
Zukunftsfähige Unternehmen – ein Bezugsrahmen <i>Uwe Schneidewind</i>	22
<b>Zukunftsfähiges Management</b>	
Einleitung – Vor welchen Herausforderungen steht die Unternehmensführung? <i>Werner Wild</i>	38
Die Rolle der Mitarbeiter im zukunftsfähigen Unternehmen <i>Ralf Antes</i>	40
Managing Diversity: Geschlecht, Alter, Familienstand ... was noch? <i>Elmar Sing</i>	53
Nachhaltigkeit, Unternehmen und (Umwelt-)Managementsysteme <i>Ludwig Glatzner</i>	69
Nachhaltigkeitsmanagement durch Flussmanagement <i>Markus Strobel, Simone van Riesen, Michael Berger</i>	81
Nachhaltigkeitsberichterstattung <i>Werner Wild</i>	95
<b>Unternehmensentwicklung</b>	
Einleitung – Ansatzpunkte für eine zukunftsfähige Unternehmensentwicklung <i>Werner Wild</i>	110
Ökologische Produktgestaltung – Herausforderungen für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung <i>Frank Ebinger</i>	112

Zukunftsfähige Bedürfnisbefriedigung – auch ohne Produktverkauf <i>Ulf Schrader</i>	124
Materialwirtschaft, Beschaffung, Logistik <i>Volker Stahlmann</i>	133
Die grüne Seite des E-Business <i>Elmar Sing</i>	147
Rechnungswesen <i>Volker Stahlmann</i>	162
Sustainable Venture Capital <i>Marc Mogalle</i>	177
Akteurskooperationen im ökologischen Produktlebenszyklus <i>Frank Ebinger</i>	189
Wirtschaftskooperationen des BUND – von der Idee der Nachhaltigkeit zur Praxis <i>Verena Müller, Matthias Seiche</i>	203
<b>Berichte aus den Unternehmen</b>	
Einleitung – Auf dem Weg zur Zukunftsfähigkeit <i>Walter Heintl</i>	210
Beispielhafte Unternehmen	212
<b>Kontakte</b>	
Biografien und Kontakte	244

# Editorial

Angelika Zahrt / Elmar Sing

---

Was veranlasst BUND und Unternehmens-Grün, der Regale füllenden Literatur über umweltorientiertes Management noch einen weiteren Band mit dem Titel »Zukunftsfähige Unternehmen« hinzuzufügen? Es ist nicht der Anspruch von UmweltschützerInnen, die meinen, ein besseres Handbuch für Umweltmanagement schreiben zu müssen. Und es ist auch nicht das Bestreben grüner UnternehmerInnen, ihr Engagement in Zusammenarbeit mit einem Umweltverband in möglichst gutem Licht zu präsentieren.

Das Anliegen ist etwas vielschichtiger, aber deshalb umso spannender: Es geht darum, das Wechselspiel zwischen unternehmerisch notwendigem Gewinnstreben, gesellschaftlichen Ansprüchen nachhaltigen Wirtschaftens und den politischen Rahmenbedingungen neu auszutarieren. Dabei ist mit Nachhaltigkeit nicht ein vager »Dreiklang« aus Ökologie, Ökonomie und Soziallem gemeint, der sich für jeden gut anhört und Dissonanzen harmonisiert. Nein, Nachhaltigkeit folgt hier dem hohen Anspruch, wie er in der 1995 von BUND und Misereor herausgegebenen Studie »Zukunftsfähiges Deutschland« formuliert wurde. Ein Beispiel mag das verdeutlichen: Nachhaltigkeit verlangt, dass die Menschen nicht erneuerbare Ressourcen nur in dem Umfang nutzen, wie Ersatzstoffe oder -technologien entwickelt werden. Von der Erfüllung dieses Grundsatzes sind wir trotz ständiger Stei-

gerung der Energieeffizienz immer noch Jahrzehnte entfernt.

Gleichzeitig wird aber jeder Versuch der Politik, verlässliche Rahmenbedingungen für Energieeinsparung zu schaffen, von den großen Industrieverbänden torpediert. So berechtigt die Kritik an Details – z.B. der ökologischen Steuerreform – sein mag; die großen Unternehmensverbände überlassen die ernsthafte Suche nach wirksamen umweltpolitischen Rahmenbedingungen leider immer noch anderen.

Dieses Defizit ist der Ausgangspunkt für die Zusammenarbeit von Unternehmens-Grün und BUND in diesem Buch. Dabei geht es nicht nur um das Verhältnis Politik – Unternehmen, sondern um die Verortung der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen in allen Facetten. Das beinhaltet zum Beispiel eine aktive Gleichstellungspolitik zwischen den Geschlechtern ebenso wie das Instrument der Nachhaltigkeitsberichterstattung.

Da der Weg vom Anspruch nachhaltigen Wirtschaftens zur Realität bekanntlich weit ist, enthält das Buch 23 Beispiele, in denen das bereits Erreichte aus Sicht von Unternehmerinnen und Unternehmern dargestellt wird. Die Beispiele reichen von einer Beratungsgesellschaft mit vier Beschäftigten bis zum weltumspannenden Tourismuskonzern. Dabei geht es nicht darum, den dargestellten Unternehmen ein Zeugnis für Bestleistungen auszustellen. Gerade die

Spannung zwischen ersten erfolgreichen Schritten und dem noch zu gehenden Weg in Richtung Nachhaltigkeit machen den Dialog zwischen Unternehmen und engagierten BürgerInnen fruchtbar.

Dem Verhältnis zwischen BUND und Unternehmen ist ein eigener Beitrag gewidmet. Unternehmenskooperationen sind für Umweltverbände nicht auf die leichte Schulter zu nehmen, weil die Öffentlichkeit sehr kritisch darüber wacht, ob sich die UmweltschützerInnen ihre Unabhängigkeit »abkaufen« lassen. Zahlreiche Beispiele aus den letzten zehn Jahren zeigen aber, wie mit verschiedenen Formen der Zusammenarbeit Fortschritte für die Umwelt in den beteiligten Unternehmen oder sogar auf einem ganzen Markt angeregt werden können.

Dieses Buch richtet sich an:

- **UnternehmerInnen**, die mehr suchen als einen Umweltmanagement-Ratgeber mit scheinbar einfach umzusetzenden Checklisten. Sie finden hier Anregungen zur Auseinandersetzung mit den Ansprüchen der Gesellschaft und Ansatzpunkte, die Herausforderung Nachhaltigkeit auch über die Optimierung von Produktionsprozessen hinaus anzugehen.
- **Aktive aus der Umweltbewegung und lokalen Agenda 21 Prozessen**, die mit Unternehmen zu tun haben – sei es in gemeinsamen Projekten oder im Konflikt – und die sich mit der Komplexität unternehmerischer Entscheidungsstrukturen auseinander setzen wollen.
- **WissenschaftlerInnen, Studierende und alle Interessierten**, die keine einfachen Lösungen suchen, sondern einen gangbaren Ausweg aus dem häufig behaupteten Trilemma, dass Unternehmen nur ihre Gewinne, PolitikerInnen nur die

Wählerstimmen und KonsumentInnen nur ihren kurzfristigen Nutzen im Blick hätten.

Auch wenn dieser Ausweg nicht leicht zu finden ist und über zum Teil verschlungene Pfade führt; es lohnt sich, ihn zu suchen und zu gehen. Wir hoffen, dass dieses Buch dafür einige Anregungen gibt und den Dialog zwischen Unternehmen und Umweltgruppen voranbringt.

# Zukunftsfähige Unternehmen – ein Bezugsrahmen

Uwe Schneidewind



*Was sind »zukunftsfähige« Unternehmen? Welchen Beitrag können Unternehmen zu einer nachhaltigen Entwicklung leisten? Dies sind die Leitfragen des vorliegenden Buches. In den folgenden Kapiteln werden zahlreiche konkrete Bausteine aufgezeigt, die zukunftsfähige Unternehmen auszeichnen. Dieses Kapitel entwirft einen Rahmen, in den sich die Konzepte des Buches einordnen lassen. Es erläutert, warum die Debatte über »Unternehmen und Nachhaltigkeit« z.T. so zäh und schwierig zu führen ist und zeigt Perspektiven für ein erweitertes Nachhaltigkeitsverständnis auf.*

## **Ökologisch – sozial – ökonomisch: Wann ist ein Unternehmen nachhaltig?**

Bis weit in die 80er-Jahre schien die Debatte um »Ökologie und Unternehmen« eindeutig: Luftemissionen, Wasserverschmutzungen, Produktionsstörfälle, giftige Endprodukte zeigten die Hausaufgaben, die ökologisch zukunftsfähige Unternehmen zu machen hatten. Unterstützt durch ökologische Katastrophen mit hoher Symbolkraft wie Bhopal, Seveso oder Basel-Schweizerhalle sowie begleitet durch eine umfassende Umweltschutzgesetzgebung im Luft-, Wasser-, Störfall-, Stoff- und Abfallbereich wurden Unternehmen in großer Breite ökologisch zukunftsfähiger. Ökonomisch entwickelten sie sich dabei in vielen Fällen

erfolgreich weiter. Trotz des vielfach beschworenen Widerspruches von »Ökonomie und Ökologie« waren erhebliche ökologische Fortschritte möglich, ohne die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu beeinträchtigen.

Seit Anfang der 90er-Jahre hat sich viel verändert:

- Die Umweltbewegung wird zunehmend Opfer ihrer eigenen Erfolge. Viele Gewässer sind so sauber wie seit über 50 Jahren nicht mehr, die Luft selbst über den großen Industriegebieten ist rein, gerade produktionsbezogene Umweltfragen sind heute umfassend reguliert.
- Die heute relevanten Umweltprobleme sind nur noch schwer sichtbar und vermittelbar: Es sind Stoffe, die ihre Wirkungen häufig erst nach Jahrzehnten (z. B. FCKW und das Ozonloch oder der Treibhauseffekt) und weit entfernt von ihren Entstehungsorten zeigen. Es treten neue ökologische Gefahren auf, deren Relevanz und Umfang wir heute kaum abschätzen können (Gentechnik oder Elektrosmog) und deren Diskussion selbst Expertenkreise zu überfordern scheint.
- Es gibt kaum noch eindeutige ökologische Lösungen: Ökobilanzen im Getränkereich weisen einmal die Glasflasche,

dann wieder den TetraPak als ökologisch günstigste Getränkepackungsvariante auf, je nachdem, wie Systemgrenzen gewählt und unterschiedliche Umweltparameter gewichtet werden. Unter Einsatz der Gentechnik gewonnene Enzyme in Waschmitteln tragen dazu bei, dass wir heute die Waschtemperatur beim Wäschewaschen erheblich reduzieren und damit Energie sparen können. Nachwachsende Rohstoffe erscheinen als Lösung für unseren Raubbau an nicht regenerativen Ressourcen; in ausreichenden Mengen können sie häufig jedoch nur in ökologisch bedenklichen Monokulturen gewonnen werden. Der Öffentliche Personen-Nahverkehr (ÖPNV) und die Bahn versprechen eine Entlastung des Autoverkehrs. Doch nur 20 Prozent Wechsler vom Auto auf die Bahn würden die Kapazitäten der Bahn so überfordern, dass ein erheblicher Ausbau von Strecken mit allen damit verbundenen ökologischen Folgen notwendig wäre.

- **Wirtschaftlicher Wohlstand war der Motor der ökologischen Verbesserungen der Anfangsjahre:** Gerade ökonomisch erfolgreiche Unternehmen konnten sich die Umweltschutzinvestitionen in Abluft- oder Abwasseranlagen leisten. Heute ist Wohlstand immer öfter Motor weiterer ökologischer Verschlechterung: Denn die mit ihm verbundenen Lebensstiländerungen (z.B. Tendenz zu größeren Wohnungen, mehr Autos pro Haushalt, häufigerer Urlaub) haben erhebliche ökologische Folgen. Studien zeigen, dass die persönliche Umweltbilanz einer »umweltbewussten«, mit hohem Bildungsgrad versehenen und gut verdienenden Familie in der Regel viel schlechter aussieht als diejenige einer »nicht umweltbewussten« Familie

mit geringem Haushaltseinkommen. Umfassende Lebensstiländerungen scheinen trotz hohem Umweltbewusstsein nicht in Sicht.

- **Soziale Problemlagen überlagern zunehmend ökologische Fragen:** Arbeitslosigkeit, soziale Gerechtigkeit im nationalen und globalen Rahmen haben den Umweltschutz als Schlüsselthema der gesellschaftlichen und politischen Tagesordnung abgelöst. Die Vermittlung von Umweltfragen gelingt insbesondere dort schwer, wo er im vermeintlichen Widerspruch zu solchen sozialen Problemen steht – wie z. B. bei der Öko-Steuerdebatte oder der Diskussion über Umweltschutzstandards in Entwicklungsländern.
- **Der Wettbewerbsdruck für Unternehmen hat sich durch Prozesse der Globalisierung (insbesondere auch der Finanzmärkte und einer damit konsequent zur Anwendung kommenden Shareholder-Value-Orientierung) weiter verschärft.** Dies gilt auch für die großen Unternehmen und Konzerne, die wichtige Träger der Umweltfortschritte in den 80er-Jahren waren. Die 90er-Jahre waren gekennzeichnet durch massiven Stellenabbau in Schlüsselbranchen wie der Chemieindustrie. Dieser erfasst zunehmend den Dienstleistungssektor wie Banken und Versicherungen. Umweltschutzbemühungen haben oft nur eine Chance, wenn sie ihre Shareholder-Value-Tauglichkeit nachweisen können.

Die Diskussion über die Frage, was denn nun ein zukunftsfähiges Unternehmen ist, wird vor dem Hintergrund der o.g. Entwicklungen nicht leichter:

- **Ist ein Unternehmen nachhaltig, das ein 3-Liter-Auto baut, das aber kaum jemand kauft, und gleichzeitig in anderen**

Projektbereichen den Ausbau von PS-starken Automobilen und Varianten vorantreibt, mit denen es entscheidend seine ökonomische Wettbewerbsfähigkeit und damit Arbeitsplätze erhält?

- Ist ein Unternehmen nachhaltig, das mit Nachdruck an biotechnischen Verfahren (auf der Grundlage gentechnisch veränderter Mikroorganismen) arbeitet, um damit Energieverbrauch und Abfallaufkommen seiner Produktionsprozesse zu senken?
- Ist eine Restaurant-Kette nachhaltig, die sich um regionale Beschaffungsstrukturen bemüht, Kinderheime unterstützt, zahlreiche Arbeitsplätze im Bereich niedriger Qualifikation schafft und mit ihrem Geschäftsmodell die Tendenz zu Fast-Food-Ernährung stabilisiert?
- Ist ein Ölkonzern nachhaltig, der mit massiven Investitionen die Entwicklung regenerativer Energien fördert, die Investitionsmittel aus seinem Kerngeschäft Ölförderung gewinnt und in diesem Zusammenhang eng mit diktatorischen Regimen der Dritten Welt zusammenarbeitet?

Dies sind nur einige Beispiele, die deutlich machen, wie viel schwerer es ist, heute ein »zukunftsfähiges« Unternehmen zu identifizieren als noch vor 15 bis 20 Jahren. Oft wird Unternehmen vorgeworfen, sie benutzten das Leitbild »Nachhaltige Entwicklung« nur, um an sie herangetragene ökologische Ansprüche mit Verweis auf die ökonomische und soziale Säule der Nachhaltigkeit abzuwehren. Dies mag in vielen Fällen so sein. Doch die oben genannten Beispiele zeigen, dass es nicht immer so einfach ist. Selbst engagierten Umweltschützer, die das Postulat »Nachhaltige Entwicklung« ernst nehmen, fällt es in solchen Situationen schwer, zu

bestimmen, wann ein Unternehmen nachhaltig handelt.

Wenn wir heute über das Leitbild »Nachhaltige Entwicklung« diskutieren, müssen wir dies vor dem Hintergrund der oben genannten Entwicklungen tun. Daraus ergeben sich insbesondere drei Anforderungen an den Umgang mit der Idee »Nachhaltige Entwicklung«:

- **Ökologische, soziale und ökonomische Anforderungen müssen gemeinsam** betrachtet werden. Dies darf nicht im Sinne einfacher »Verhinderungsstrategien« umgesetzt werden, in denen mit ökonomischen oder sozialen Argumenten jeder ökologische Fortschritt abgeblockt wird. Jedoch verkennt das Ausblenden der Wechselwirkungen die schwierige ökonomische und gesellschaftliche Dynamik, in die ökologische Fortschritte heute eingebunden sind: Zunehmender Wettbewerbsdruck durch Globalisierung oder die Wohlstandssteigerung als Motor ökologischer Probleme brauchen differenzierte Antworten, um zu praktikablen Lösungen zu kommen.
- Daraus folgt auch, dass das Leitbild »Nachhaltige Entwicklung« **global gedacht** werden muss. Gerade die Ereignisse der jüngsten Zeit zeigen, dass unterschiedliche ökonomische und soziale Entwicklungschancen im globalen Maßstab ein Sprengstoff sind, der die globale Entwicklung entscheidend beeinflusst. Jedes Streben nach nachhaltiger Entwicklung darf diese Perspektive nicht aus den Augen verlieren.
- Entscheidende Konsequenz aus den gesamten vorangestellten Überlegungen ist aber, dass Nachhaltige Entwicklung **prozesshaft, dass heißt als Weg** gedacht werden muss. Dies bedeutet, dass es

unmöglich ist, heute schon Endzustände einer zukünftigen »Nachhaltigen Welt« oder »Nachhaltigen Wirtschaft« zu definieren, die dann im Sinne einer abzuleitenden »Umsetzungsstrategie« zu erreichen sind. Dafür sind die zu beachtenden Wechselwirkungen viel zu komplex. »Nachhaltige Entwicklung« heißt vielmehr, zukünftige ökonomische, soziale und ökologische Entwicklung nach Prinzipien zu gestalten, die eine hohe Chance in sich tragen, zu einer nachhaltigeren Form gesellschaftlicher Entwicklung zu kommen. Nicht naturwissenschaftlich hergeleitete technische Reduktionsziele können daher alleiniger Ausgangspunkt für die Idee einer nachhaltigen Entwicklung sein (auch wenn solche einen wichtigen Visions- und Leitbildcharakter für Akteure haben), sondern in gleicher Weise muss sich der Blick auf Akteure sowie deren Handlungsmöglichkeiten und Vorgehensweisen richten. Wir brauchen prozessuale Prinzipien, nach denen das Handeln von Akteuren wie Unternehmen im Hinblick auf eine nachhaltige Entwicklung bewertet werden kann. Diese Grundidee findet sich schon in der Agenda 21. Hier ist ein ganzer Block an Kapiteln den relevanten Akteursgruppen (Wissenschaft, Politik, Unternehmen ...) gewidmet, die wichtige Beiträge zu einer nachhaltigen Entwicklung leisten können.

## **Vom Was zum Wie – eine neue Perspektive auf unternehmerische Nachhaltigkeit**

Wie lässt sich dies für Unternehmen umsetzen? Was ist ein nachhaltiges Unternehmen vor dem Hintergrund der gerade angestellten Überlegungen?

Kriterien, die hierauf eine Antwort geben, müssen insbesondere zwei Anforderungen erfüllen:

- Sie müssen der Komplexität des Zusammenspiels ökologischer, sozialer und ökonomischer Zusammenhänge gerecht werden.
- Sie müssen sich auf der Ebene unternehmerischen Handelns umsetzen lassen, um »nachhaltige« von »weniger nachhaltigen« Unternehmen wirklich unterscheiden und zum Gegenstand umweltpolitischer Forderungen machen zu können.

Bei der Suche nach solchen Kriterien hilft ein Blick auf die ökonomischen und gesellschaftlichen Entwicklungen, die moderne Gesellschaften seit Mitte des letzten Jahrhunderts immer mehr prägen. In ihnen lassen sich die tieferliegenden Ursachen für viele Formen der Nicht-Nachhaltigkeit im ökologischen, sozialen und ökonomischen Bereich identifizieren. Und gerade Unternehmen sind durch ihre Einbindung in diese Prozesse den damit verbundenen Folgen besonders ausgeliefert.

### **Ein prozessuales Verständnis von (Nicht-)Nachhaltigkeit**

Nachhaltige Entwicklung bedeutet ökonomische, soziale und ökologische Ansprüche im globalen Maßstab so auszutarieren, dass die heute lebenden Generationen ihre Bedürfnisse befriedigen können, ohne dass

zukünftigen Generationen die Möglichkeit genommen wird, die ihrigen ebenfalls zu befriedigen – so die Grundidee »Nachhaltige Entwicklung« aus dem Brundtland-Bericht. Dass wir überhaupt nach solchen Gleichgewichten suchen müssen, hängt eng damit zusammen, dass der gewaltige wirtschaftliche Fortschritt der letzten 50 Jahre mit erheblichen ökologischen, sozialen, aber auch ökonomischen Nebenfolgen verbunden war, die seine positiven Effekte relativieren und reduzieren.

Tiefere Ursache dafür ist die funktionelle Differenzierung moderner Gesellschaften. Funktionelle Differenzierung bezeichnet einen gesellschaftlichen Entwicklungsprozess, während dessen sich gesellschaftliche Teilsysteme herausbilden, die sich auf die Erfüllung bestimmter Funktionen für das gesamtgesellschaftliche System spezialisieren wie z.B. der Markt, die Politik, das Rechtssystem, die Medien, die Wissenschaft als gesellschaftliche Teilsysteme. Damit verbunden ist die Herausbildung spezialisierter Sinn-Zusammenhänge, die die Wahrnehmung von Ereignissen in der Umwelt des Systems im System vorstrukturieren: Unternehmen streben nach Gewinn, Wissenschaftler nach Wahrheit, das Rechtssystem nach legalem Handeln, Politiker nach politischer Durchsetzung. Die Folge ist, dass Information in den Teilsystemen selektiv bearbeitet und die Komplexität möglicher Ereignisse auf die jeweilige Perspektive reduziert wird. Dies ermöglicht eine deutliche Erhöhung der Geschwindigkeit der Kommunikations- und Entscheidungsprozesse innerhalb des Systems. Die Folge ist ein Gewinn an Effizienz und Effektivität auf der Ebene solcher Teilsysteme: Unternehmen, die sich nur auf die Maximierung des Shareholder-Values konzentrieren, entwickeln demnach eine beson-

ders hohe Effektivität ihres Handelns genau so wie Wissenschaftler, die sich ganz auf die Erforschung des Genoms konzentrieren, ohne sich mit ethischen Reflexionen zu belasten – so ließe sich diese Perspektive zuspitzen.

Die Vorteile einer solchen gesellschaftlichen Differenzierung ähneln denen der Arbeitsteilung in Unternehmen: Spezialisierung, Dynamisierung, gesteigerte Effizienz und Effektivität. Das Ausmaß wirtschaftlichen Wohlstandes, das wir in der heutigen industrialisierten Welt erreicht haben, wäre ohne funktionelle gesellschaftliche Differenzierung nicht möglich gewesen.

Doch gleichzeitig bringt die auf die Sinnzusammenhänge und »Codes« des eigenen Teilsystems beschränkte Wahrnehmung erhebliche Probleme mit sich, die viele der Nebenfolgen produzieren, aufgrund derer das Postulat der nachhaltigen Entwicklung entstanden ist: Gerade ökologische und soziale Herausforderungen, die quer über mehrere gesellschaftliche Teilsysteme positioniert sind, können kaum noch erkannt und adäquat gelöst werden und nehmen daher an Bedeutung zu. So ist gerade die Umweltfrage ein klassisches Querschnittsproblem mit wirtschaftlichen, wissenschaftlichen, politischen und rechtlichen Bezügen. Insgesamt lassen sich vier zentrale Problem-bereiche erkennen:

**1. Das Fehlen handlungsfähiger Koalitionspartner für eine Politik der Nachhaltigkeit.** Dieses Fehlen wird u. a. dadurch verursacht, dass in den Teilsystemen keine oder zu wenige Rollen vorgesehen sind, die dafür sorgen, dass das gesamte Spektrum ökonomischer, ökologischer und sozialer Anliegen ebenso wie die Wirkungen auf künftige Generationen abgeprüft und in deren Entscheidungsprozesse eingebracht werden. Es kann

auch auf mangelnde Vernetzung und Organisation entsprechender Akteure zurückgehen. Neuen Koalitionspartnern kann durch eine Verbesserung der Partizipationsmöglichkeiten Eingang in die verschiedenen Politik-Arenen verschafft werden. Dies setzt allerdings das Vorhandensein entsprechender, hinreichend organisierter Akteure voraus: z. B. Umweltschutzorganisationen, die detaillierte Forderungen gegenüber Unternehmen formulieren können.

**2. Fehlendes Wissen.** Zwischen den gesellschaftlichen Teilsystemen (wie Politik, Wirtschaft, Recht, Wissenschaft) bestehen umfassende Kommunikationsbarrieren. Wissen wird in den jeweiligen Systemen hochselektiv produziert, aufgenommen und verarbeitet. Ökologische, soziale und ökonomische Nebenwirkungen, die sich in anderen Teilsystemen zeigen, werden dadurch kaum wahrgenommen. So wurde die Umweltfrage von Unternehmen lange ausgeblendet und als Problem der Politik gesehen. Institutionelle Problemlösungsstrategien müssen deswegen bei einer Erhöhung der Kapazitäten zur ökonomischen, ökologischen und sozialen Folgenwahrnehmung und -berücksichtigung (Reflexivität) ansetzen.

**3. Fehlende oder falsche Anreizmuster.** In den gesellschaftlichen Teilsystemen kommt es zur Ausprägung von Partialinteressen: Unternehmen achten nur noch darauf, ihren Gewinn zu maximieren, Politiker ihre Macht zu erhalten, etc. Reformen müssen daher insbesondere an den vorhandenen oder fehlenden Ressourcen zur Veränderung solcher Anreizmuster ansetzen. Die wichtigsten dieser Ressourcen sind Expertisen, finanzielle Ressourcen, juristische Klagemöglichkeiten beziehungsweise rechtliche

Absicherung von Positionen und Zugang zu politischen Willensbildungsprozessen. Institutionelle Lösungsstrategien müssen den systematischen Einbezug aller Betroffenen unter Schaffung von partiellem Ausgleich von Macht- und Ressourcenungleichgewichten sicherstellen.

**4. Das Fehlen gangbarer sozialer und technisch-ökonomischer Alternativen.** Die Entstehung sozialer und technisch-ökonomischer Alternativen scheitert häufig ebenfalls an der Ausdifferenzierung gesellschaftlicher Teilsysteme. So ergibt sich z. B. die Durchsetzung technischer Möglichkeiten (Wissenschaft), die unter gegebenen Umständen nicht wirtschaftlich sind (Wirtschaft), erst durch die Beeinflussung ökonomischer Größen – etwa der Preisverhältnisse mit fiskalischen Mitteln, dass heißt also durch politische Entscheidungen (Politik). Institutionelle Lösungsstrategien, die das Entstehen neuer sozialer und technisch-ökonomischer Optionen (Innovationen) für eine nachhaltige Entwicklung fördern, müssen entsprechende Vernetzungen zwischen den Teilsystemen zur Innovationsförderung anstreben.

So betrachtet ist »Nachhaltige Entwicklung« eine Organisations- und Institutionenherausforderung. War unser bisheriges Institutionengefüge (Soziale Marktwirtschaft, im Wesentlichen national ausgerichtete repräsentative Demokratie) insbesondere eine Antwort auf die verheerenden Erfahrungen der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts, nämlich die Überwindung der Mangelwirtschaft nach dem zweiten Weltkrieg (ökonomische Frage), die Garantie der Vollbeschäftigung nach den Erfahrungen mit Massenarbeitslosigkeit in der Weimarer Republik (soziale Frage) und die Bannung der politischen Gefährdungen durch Diktaturen (demokra-

tische Frage), so hat sich die Situation heute grundlegend gewandelt: Die ursprünglichen Herausforderungen sind im Wesentlichen bewältigt, haben aber durch die Art ihrer Lösung völlig neue Probleme (z. B. die ökologische Frage) aufgeworfen oder durch die lineare Fortsetzung ihres Erfolges die ursprüngliche Zielerreichung selbst gefährdet (z. B. Fortsetzung der Produktivitätssteigerungen vernichtet wieder Arbeitsplätze). Hinzu kommt, dass sich – nicht zuletzt wegen der ausgelösten IuK-Fortschritte – durch Globalisierungsprozesse die Möglichkeiten nationalstaatlich orientierter Problemlösungen radikal reduziert haben. Das bisherige Institutionengefüge ist daher unbedingt an die neuen Bedingungen anzupassen. Für diesen Anpassungsprozess lassen sich für jede der oben skizzierten vier Problemdimensionen konkrete institutionelle Lösungsstrategien definieren (vgl. Abb. 1):

PROBLEMDIMENSION	LÖSUNGSSTRATEGIE
Fehlen handlungsfähiger Koalitionspartner für eine Politik der Nachhaltigkeit in den Teilsystemen	Selbstorganisation/ Partizipation
Fehlendes Wissen und fehlende kulturelle Resonanz für reformen-legitimierende Interpretationen	Reflexivität
Fehlende oder falsche Anreizmuster, fehlende Ressourcen zur Veränderung der Anreizmuster	Macht-/ Konfliktausgleich
Fehlende gangbare alternative soziale und technisch-ökonomische Optionen	Innovation

Abb. 1: Problemdimensionen gesellschaftlicher Organisation und institutionelle Lösungsansätze

Quelle: Schneidewind u. a. 1997

Auf die konkrete Stoßrichtung der vier Basisstrategien sei im Folgenden näher eingegangen:

### Reflexivitätsstrategien

Die Forderung nach Institutionen zur Steigerung der gesellschaftlichen Reflexivität ließ sich aus der zunehmenden funktionalen Ausdifferenzierung moderner Gesellschaften ableiten, die neben eigentlichen Kommunikationsschwierigkeiten zwischen Akteuren in unterschiedlichen Teilsystemen insbesondere zur Zunahme unbeabsichtigter Nebenfolgen führt, die im Handeln der verursachenden Akteure nicht mehr berücksichtigt werden. Reflexivität dient dazu, das Wissen um Nebenfolgen im Handeln von Akteuren in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft zu erhöhen. Reflexivitätsstrategien im Sinne einer Politik der Nachhaltigkeit können auf verschiedene Weise institutionalisiert werden: durch nachhaltigkeitsorientierte Systeme der Berichterstattung (z. B. Nachhaltigkeitsberichte von Unternehmen und Ministerien oder Produktlabels), durch eine verbesserte Strukturierung von Informationen in Entscheidungsprozessen, durch Satelliteninstitutionen, die die Reflexionsfunktion fest institutionalisiert übernehmen (z. B. Expertengremien zur Gesetzesvorbereitung oder Bürgerforen für Politiker) und allgemein durch eine stärker nachhaltigkeitsorientierte Forschung und Wissenschaft.

### Selbstorganisations- und Partizipationsstrategien

Die Forderung nach Partizipations- und Selbstorganisationsstrategien ergibt sich ebenfalls aus der obigen gesellschaftstheoretischen Analyse: Aufgrund der Ausdifferenzierung funktionaler gesellschaftlicher Teilsysteme fehlen für eine Politik der Nachhaltigkeit heute in vielen Fällen handlungs-

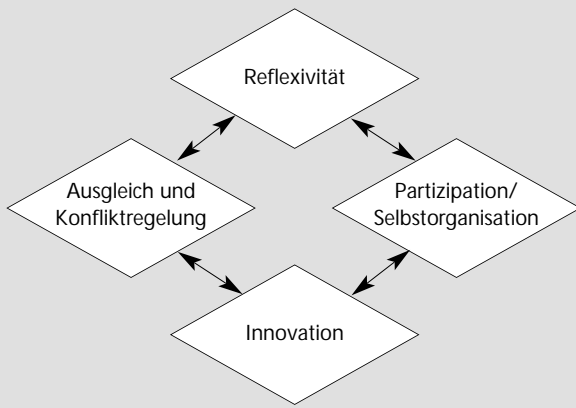


Abb. 2: Basisstrategien für institutionelle Reformen einer Politik der Nachhaltigkeit

Quelle: Schneidewind u. a. 1997, Minsch u. a. 1998

fähige Koalitionspartner. Die politökonomische Analyse sensibilisiert dafür, dass sich gesellschaftliche Interessen heute unterschiedlich gut organisieren lassen. Ansätze der Partizipation und Selbstorganisation tragen dazu bei, die Organisationspotenziale der betroffenen Interessengruppen (z. B. von Umweltschutzorganisationen) zu stärken. Drei Substrategien der Partizipation und Selbstorganisation spielen dabei eine zentrale Rolle: Selbstorganisation im engeren Sinne (wie z. B. durch Selbstverpflichtungen von Unternehmen und Branchen, Lokale Agenda 21-Prozesse als Beispiel lokaler Selbstorganisation), direktdemokratisch orientierte Ansätze (z. B. vermehrte Volksabstimmungen und Bürgerentscheide) sowie diskursiv orientierte Ansätze (z. B. durch Mediationsverfahren, Planungszellen, etc.).

### Ausgleichs- und Konfliktregelungsstrategien

Nicht alle Nachhaltigkeits-Herausforderungen liegen ausschließlich in einer zu geringen Reflexivität und Partizipation der handelnden Akteure begründet. Häufig bestehen Barrieren mit »strukturellem« Charakter. Dazu gehören fehlende oder falsche Anreizmuster oder mangelnde Ressourcen

bzw. Teilhabe-/Mitentscheidungsmöglichkeiten von Akteuren, um sich mit ihren Nachhaltigkeitsimpulsen im politischen Diskurs wirkungsvoll einzubringen. Auch drei zentralen Problemkomplexen der politökonomischen Analyse – der unterschiedlichen Organisationsfähigkeit gesellschaftlicher Interessen, der Kurzfristorientierung des Wählerstimmenmarktes sowie der Abhängigkeit des politisch-administrativen Systems von externer Sachkenntnis – kann durch Ausgleichs- und Konfliktregelungsstrategien begegnet werden. Zum Beispiel dadurch, dass schlecht organisierbare Interessen eigene »Anwälte« (Advokaten) für die Vertretung ihrer Interessen im politischen Prozess zugewiesen bekommen, die Vertreter von Langzeitinteressen im politischen Geschäft gestärkt oder Informationsquellen pluralisiert werden. Aus dem Gesagten wird deutlich, dass sich »Ausgleich« und »Konfliktregelung« auf sehr unterschiedlichen Ebenen vollziehen können: Sie können durch »advokatorische Institutionen« (wie z. B. einen Nachhaltigkeitsrat mit aufschiebenden Veto-Rechten) umgesetzt werden sowie durch die Öffnung von Normbildungsprozessen (z. B. stärkere Mitbeteiligungsrechte für Nichtregierungsorganisationen (NGOs) bei politischen Entscheidungen) oder Maßnahmen des Ressourcen- und Machtausgleichs (z. B. besserer Informationszugang oder neue Finanzierungsquellen für NGOs bzw. eine verbesserte Monopolkontrolle zur Beschränkung privatwirtschaftlicher Macht).

### Innovationsstrategien

Neben technisch-ökonomischen Innovationen ist eine zukunftsfähige Gesellschaft insbesondere auf soziale und institutionelle Innovationen angewiesen, die ihre Entwicklungsfähigkeit in Richtung Nachhaltigkeit sicherstellen. Ein solch weites Innovations-

verständnis (Minsch u. a. 1996: 2 ff.) bietet die Grundlage dafür, äußere Restriktionen zu überwinden, die eine nachhaltige Entwicklung heute noch blockieren.

### **Nachhaltigkeit von Unternehmen aus institutioneller Perspektive**

Wendet man die Überlegungen auf Unternehmen an, so ist ein »nachhaltiges« Unternehmen eines, das mit

- Reflexivität,
- Partizipation,
- Macht-/Konfliktausgleich und
- Innovation

den ökologischen, sozialen und ökonomischen Nebenfolgen seines Handelns begegnet. Eine solche Strategie wird den vielfältigen Wechselwirkungen, in die Unternehmen eingebunden sind, gerecht. Sie bedeutet z. B. auch keine Abkehr von konkreten ökologischen Reduktionszielen. Diese können z. B. Ergebnis einer offenen Auseinandersetzung mit Anspruchsgruppen oder der selbstständigen Entwicklung von ökologischen Zielen durch das Unternehmen sein. Sie ist jedoch eine Absage an die Fiktion, dass konkrete ökologische Herausforderungen (wie z. B. der Treibhauseffekt, die Eutrophierung unserer Gewässer oder die Zunahme von Abfallmengen) detailliert auf einzelne Unternehmen als ökologische Zielvorgaben heruntergebrochen und zum Maßstab für unternehmerische Nachhaltigkeit werden können, ohne soziale, ökonomische und ökologische Wechselwirkungen sowie die Handlungsspielräume von Unternehmen zu berücksichtigen.

### **Konkrete Forderungen an Unternehmen**

Die auf den ersten Blick abstrakt wirkenden prozeduralen Nachhaltigkeitsprinzipien für Unternehmen sind keine zahnlösen Tiger. Sie lassen sich konkretisieren und damit auch

zum Gegenstand umwelt- und nachhaltigkeitspolitischer Forderungen an Unternehmen machen. Im Folgenden wird deutlich, dass sich die Prinzipien der »Reflexivität«, der »Partizipation«, des »Macht- und Konfliktausgleiches« und der »Innovation« in handfeste Forderungen an Unternehmen übersetzen lassen.

### **Reflexivität**

Unternehmerische »Reflexivität« heißt, dass Unternehmen anerkennen, dass jede ihrer Handlungen immer auch (nicht beabsichtigte) ökologische, soziale und ökonomische Nebenwirkungen hat. Zudem ist eine solche Reflexivität von dem Bewusstsein getragen, dass die »Zuständigkeit« für diese Nebenwirkungen in einer globalisierten Wirtschaftsordnung nicht allein beim Staat und der durch ihn ausgehenden Regulierung liegen kann. Nachhaltige Unternehmen sind »reflexiv«, wenn sie sich selbst umfassend über die Nebenwirkungen ihres Handelns Rechenschaft ablegen und daraus konkrete Handlungen ableiten.

Hierzu gehören eine Reihe konkreter Instrumente, die auch in den folgenden Kapiteln des Buches eine wichtige Rolle spielen (insbesondere im Beitrag »Nachhaltigkeitsberichterstattung« von Werner Wild).

- Eine umfassende Umwelt- und Sozialberichterstattung der Unternehmen, die offen über die relevanten vom Unternehmen ausgehenden ökologischen und sozialen Probleme und die ergriffenen Maßnahmen berichtet, die die Probleme und Handlungen systematisiert und priorisiert. Heute gibt es etablierte Kriterien für eine gute Umwelt- und Sozialberichterstattung. Sie ist eine zentrale Grundlage für ein reflexives Unternehmen.

- Reflexivität stellt sich nicht nur ein, wenn man sich selbst (z. B. im Rahmen einer Umweltberichterstattung) über die Nebenfolgen seines Tuns Rechenschaft ablegt. Bestimmte, z. T. wichtige Nebenfolgen bleiben dabei (durchaus oft unbeabsichtigt) unberücksichtigt. Wichtiger weiterer Baustein eines reflexiven Unternehmens ist es daher, sich offen der Diskussion mit unterschiedlichen Anspruchsgruppen des Unternehmens zu stellen. Hier werden ökologische und soziale Nebenfolgen diskutiert, die Unternehmen selbst in dieser Form bisher noch nicht wahrgenommen haben. Ein reflexives Unternehmen sucht daher den offenen Stakeholder-Diskurs.
- Schließlich ist für ein reflexives Unternehmen entscheidend, wo die Diskussion über ökologische und soziale Nebenfolgen stattfindet. Es ist nicht ausreichend, wenn diese auf eine spezialisierte Abteilung »Umwelt« oder »Öffentlichkeitsarbeit« beschränkt bleibt. Ein reflexives Unternehmen gibt allen Mitarbeitern die Möglichkeit, an der Diskussion über ökologische und soziale Nebenfolgen des Unternehmenshandelns und den sich daraus ergebenden Konsequenzen teilzuhaben. Der Beitrag von Antes zur Rolle des Mitarbeiters im zukunftsfähigen Unternehmen gibt konkrete Hinweise für eine Umsetzung.

### **Partizipation**

Die Idee der »Partizipation« als Nachhaltigkeitsstrategie beruht auf der Erkenntnis, dass Nachhaltigkeit keine Entwicklung ist, die alleine »top down« durch staatliche Regulierung verordnet werden kann. Der Erfolg der Umsetzung hängt vielmehr davon ab, dass eine nachhaltige Entwicklung

in gleichem Maße »bottom up« durch eine große Zahl an Akteuren vorangetrieben wird. Die lokalen Agenda 21-Prozesse basieren auf dieser Grundidee.

Für Unternehmen hat »Partizipation« zwei Gesichter: Es geht hier einmal um die Partizipation mit Blick in das Unternehmen. Partizipation bedeutet, dass Nachhaltigkeitsfragen nicht nur zentral in einzelnen Abteilungen von Unternehmen diskutiert werden, sondern an möglichst vielen Orten im Unternehmen die Chance für Nachhaltigkeits-Engagement geschaffen wird.

Partizipation bedeutet zum anderen aber auch den Blick aus dem Unternehmen heraus. Dies heißt die aktive Suche nach Kooperation mit Anspruchsgruppen und externen Partnern, um ökologische und soziale Folgen unternehmerischen Handelns gemeinsam zu lösen (z. B. Kooperationen mit Kommunen oder Umweltschutzorganisationen; vgl. dazu auch den Beitrag zu den Wirtschaftskooperationen des BUND von Verena Müller und Matthias Seiche). So genannte »Neighbourhood Councils«, wie man sie in den USA häufig findet, sind ein möglicher Weg dazu.

Partizipation zielt schließlich auf die aktive Rolle, die Unternehmen durch ihr Engagement »bottom up« bei der Lösung von sozialen und ökologischen Fragen spielen können. Unternehmen sind hier als »strukturpolitischer Akteur« oder »Corporate Citizen« gefragt, die Eigeninitiative zur Lösung von Nachhaltigkeitskonflikten ergreifen: Dies kann kommunal passieren, aber auch auf nationaler Ebene – z. B. durch aktives Engagement in sozialen und gesellschaftlichen Fragen in den Ländern, in denen aktiv produziert wird.

Ein prozessualer Nachhaltigkeits-Check für Unternehmen muss daher Folgendes prüfen:

- Wie stark wird das Engagement aller Mitarbeiter zur Beteiligung an Nachhaltigkeitsfragen gefördert?
- Werden Anspruchsgruppen und andere Partner aktiv in die Lösung von ökologischen und sozialen Fragen mit einbezogen?
- Nimmt das Unternehmen strukturelle Verantwortung in ökologischen und sozialen Fragen wahr, die es mit beeinflussen kann? Erweist es sich als engagierter »Corporate Citizen«?

### **Macht- und Konfliktausgleich**

Ökonomische, ökologische und soziale Interessen befinden sich in vielen Fällen nicht in Harmonie, sondern müssen in Konflikten gegeneinander abgewogen werden. Die Gefahr hierbei ist, dass nicht das bessere Argument solche Konflikte entscheidet, sondern das Ausmaß an Ressourcen, über die einzelne Interessensparteien verfügen. Ressourcen können dabei vielfältiger Art sein: Finanzielle Mittel, fachlicher Sachverstand, hohe Reputation in der öffentlichen Meinung, Beziehungen zu wichtigen Entscheidungsträgern ...

Beispiele für solche Ressourcen-Ungleichgewichte gibt es viele. Eines ist die Chemiepolitik. Um über die Gefahren und den Einsatz von chemischen Substanzen profund zu diskutieren und zu Lösungen zu kommen, die ökologische und ökonomische Interessen in angemessenem Maße berücksichtigen, bedarf es eines sehr tiefen, insbesondere chemischen und toxikologischen Hintergrundwissens. Die Chemieindustrie verfügt in Europa über viele Hundert Experten aus den Mitgliedsunternehmen, die in diese Debatte über unterschiedliche Facharbeitskreise eingebunden sind. Die ent-

sprechend ausgewiesenen Experten, die von Seiten der Umweltbewegung mit vergleichbarem zeitlichen Engagement in die Debatte eingreifen können, lassen sich an zwei Händen abzählen. Soll vermieden werden, dass Diskussionen über ökologische Schlüsselthemen wie die Stoffpolitik nur noch auf der Ebene oberflächlicher Agitation erfolgen und dennoch ökologische Interessen gleichberechtigt in diese Debatten eingebracht werden, so bedarf es Lösungen zum Umgang mit entsprechenden Machtungleichgewichten.

Dabei liegen die Ungleichgewichte nicht immer nur einseitig bei ökonomischen Interessen. Umweltbewegungen zeigen, dass die Fähigkeit zur Medienmobilisierung ein Machtpotenzial ist, über das sie bei »medien«-tauglichen Umweltproblemen in der Regel viel stärker verfügen als Unternehmen. Die Diskussion über die Versenkung der Öl-Plattform »Brent Spar« macht deutlich, dass dies nicht ohne Gefahr ist. Werden Machtungleichgewichte zwischen ökonomischen, ökologischen und sozialen Interessen nicht aktiver als bisher thematisiert, birgt dies große Gefahren in sich: Es kann Umweltbewegungen dazu zwingen, immer stärker solche Themen aufzugreifen, bei denen Durchsetzungsmacht besteht und Erfolge möglich sind und andere Themenkreise, die evtl. von ökologisch höherer Relevanz sind, zu vernachlässigen.

Die Art und Weise, wie Unternehmen mit solchen Machtungleichgewichten umgehen, ist ein weiteres Kriterium für ihre Nachhaltigkeit. Dabei ist es für Unternehmen völlig legitim, ihre ökonomischen Interessen mit Nachdruck zu vertreten. Nachhaltigkeit entscheidet sich daran, inwieweit andere (ökologische und soziale) Interessen als ebenso legitim anerkannt werden und den Interessensvertretern rea-

ler Einfluss eingeräumt wird, sich auch Geltung zu verschaffen. Dies ist auch bei Unternehmen, die die aktive Diskussion und Auseinandersetzung mit Anspruchsgruppen suchen, oft nicht der Fall und ist ein häufig berechtigter Vorwurf von Umwelt- und Sozialorganisationen, die sich lediglich als Instrument zur Durchsetzung ökonomischer Interessen missbraucht fühlen: Die Einbeziehung von Anspruchsgruppen in Entscheidungsprozesse mit sozialer und ökologischer Relevanz geht nur dann verantwortungsvoll mit bestehenden Machtungleichgewichten um, wenn

- sie ergebnisoffen erfolgt und
- auf die Aushandlung konkreter Handlungen ausgerichtet ist,
- an die sich alle Beteiligten verbindlich und kontrollierbar halten.

Viele bestehende Diskussionsprozesse erfüllen diese Kriterien nicht.

Nachhaltige Unternehmen können aber auf anderen Ebenen zum Abbau von Machtungleichgewichten beitragen:

- durch eine offene Informationspolitik, die alle beteiligten Interessen mit der gleichen Informationsgrundlage versieht,
- durch neutrale Finanzierung von ökologischen und sozialen Interessen (z. B. Fonds zur Freistellung von qualifizierten ökologischen und sozialen Interessenvertretern, deren Qualifizierung, etc.),
- durch die Unterwerfung von Vermittlungsverfahren, an deren Beschlüsse sich Unternehmen halten,
- durch »strukturpolitischen« Einsatz für politische Maßnahmen, die zum Ausgleich von Ressourcen-Ungleichgewichten beitragen (z. B. Instrumente, die offene Informationspolitik fordern wie Schadstoffregister, Verbandsklagerechte im Naturschutz ...).

Jeder soziale oder ökologische Konflikt ist in der Regel mit anderen Machtungleichgewichten konfrontiert. Geeignete Maßnahmen zur Beseitigung von Machtungleichgewichten setzen daher eine differenzierte Analyse des jeweiligen Einzelfalles voraus.

### **Innovation**

Innovation bedeutet, neue Handlungswege zu finden. Gerade angesichts der Vielfalt ökonomisch-ökologisch-sozialer Herausforderungen und Konflikte spielt die Suche nach neuen Wegen eine zentrale Rolle. Die Innovationen, die für eine nachhaltige Entwicklung benötigt werden, sind dabei selten technischer Natur im Sinne von naturwissenschaftlichen Basisinnovationen: »Wundertechnologien« haben in der Vergangenheit häufig größeren ökologischen Schaden mit ihren Nebenfolgen angerichtet, als ursprünglich beabsichtigte Probleme gelöst: Die Kernenergie oder die Gentechnik sind deutliche Beispiele.

Im technologischen Bereich ist häufig vielmehr die Entdeckung alter Technologien im neuen Gewand gefragt: Windenergienutzung, Solarenergie, ökologischer Landbau – dies sind alles keine grundsätzlich neuen Technologien: Weiterentwickelt und technisch optimiert stellen sie jedoch wichtige Antworten auf ökologische und soziale Schlüsselherausforderungen des 21. Jahrhunderts dar.

Wichtiger als technische Innovationen scheinen heute organisatorische Innovationen. Dies zeigt sich gerade im Bereich von Unternehmen: Dort sind die wichtigsten ökonomischen Innovationen der letzten 20 Jahre organisatorischer Natur gewesen: »Lean Production«, »Just-in-Time«, »Business-Process-Reengineering« oder »Customer Relationship Management« sind organisatorische Innovationen, die ganze Bran-

chen restrukturiert haben. Und auch beim Einsatz der neuen Informationstechnologien (insb. des Internets) ist nicht der technologische Sprung das Entscheidende, sondern die z. T. völlig neue Art, wie sich Unternehmen und ihre Lieferanten oder Unternehmen mit ihren Kunden koordinieren.

Nachhaltiges Wirtschaften besteht in vielen Bereichen genau aus solchen organisatorischen Innovationen:

- die »Entdeckung« neuer Lebensstile, die gutes Leben mit ökologischem und sozialem Fortschritt verbinden sowie die Umsetzung solcher Leitbilder in neuen Produkten und Kommunikationsstrategien,
- neue Formen der Koordination in Wertschöpfungsketten (d. h. entlang der gesamten Produktions- und Lieferkette eines Produktes), die ökologische Massenmarktprodukte möglich machen (d. h. Öko-Produkte zu Preisen wie konventionelle Produkte),
- neue Funktions- und Dienstleistungsformen, die Bedürfnisse (wie z. B. nach Mobilität, Sauberkeit) intelligent befriedigen,
- neue politische und gesellschaftliche Institutionen, die Anreize für ökologisches und soziales Handeln bei Unternehmen und Verbrauchern geben (wie z. B. neue Formen der Produkthaftung, der Gewährleistung, die Öko-Steuer ...) oder neue Formen des Interessenausgleiches suchen (Selbstverpflichtungen, Branchen-Diskurse ...).

Nachhaltiges Unternehmertum strahlt einen solchen Innovationsgeist aus. Es nimmt das Leitbild »Nachhaltige Entwicklung« als Herausforderung an, nach neuen Wegen zu suchen, die ökonomischen, ökologischen und sozialen Erfolg verknüpfen. Stefan Schaltegger und Holger Petersen (2001)

bezeichnen diese Form der Unternehmen als »Sustaino-Preneure«. Nachhaltige Entwicklung braucht solche Sustaino-Preneure in möglichst vielen Feldern. Dabei zeigt sich, dass viele ökologische Pionierunternehmen nicht nur ökologische Maßstäbe setzen. Aufgrund ihres Innovationsgeistes sind sie häufig im ökonomischen und sozialen Bereich ähnlich federführend und erfolgreich. Dies ist eine Erklärung, warum die Unternehmen in sogenannten »Sustainability-Fonds« so gut abschneiden: Überproportional ökologische und sozial aktive Unternehmen scheinen auch ökonomisch besonders erfolgreich zu sein. Viele der Unternehmensbeispiele in Kapitel 5 sind Ausdruck davon.

Wie nachhaltig ein Unternehmen ist, entscheidet sich daher auch an seinem (ökologischen und sozialen) Innovationsgeist. Dieser lässt sich an vielen konkreten Aspekten festmachen:

- Gibt es ein ökologisches und soziales Vorschlagswesen im Unternehmen? Wie aktiv wird es angenommen?
- Sucht das Unternehmen ökologische und soziale Problemlösungen nur auf der Ebene der Produktionsprozesse, oder fragt es auch nach Innovationen auf der Ebene der Produkte, der Funktionsverbünde und befriedigten Bedürfnisse?
- Gibt es freie Innovationsbudgets in Unternehmen, die für die Suche nach unkonventionellen Problemlösungen investiert werden?
- Geht das Unternehmen in seiner Produkt- und Kommunikationspolitik oder im organisatorischen Bereich immer wieder neue Wege und schafft ein Klima des unkonventionellen Denkens?
- Geht das Unternehmen offen auf neue Ideen und auf Anspruchsgruppen zu?

## **Die Kapitel des Buches und ihre Zuordnung zu der erweiterten Nachhaltigkeitsphilosophie**

Der gerade skizzierte Bezugsrahmen hat verdeutlicht, dass die Diskussion über »nachhaltige« Unternehmen heute nicht mehr auf Emissions- oder Abfallminderungen reduziert werden kann. Die Diskussion darüber bleibt wichtig und muss insbesondere auf der Ebene nationaler und globaler Minderungsziele geführt werden, die Rahmenbedingungen für unser gesamtes wirtschaftliches Handeln setzen.

Auf unternehmerischer Ebene sollten Unternehmen zukünftig in Punkto Nachhaltigkeit in gleichem Maße an prozeduralen Kriterien gemessen werden: Wie stark nutzen und erweitern sie Handlungsspielräume, um aktive Beiträge zu einer nachhaltigen Entwicklung zu leisten? Wie reflexiv, partizipativ, machtausgleichend und innovativ sind Unternehmen? Ergreifen sie Initiative, um auf diesen Ebenen nachhaltiger zu werden? Auf dieser Ebene kann jedes Unternehmen – unabhängig von seiner Größe und der Art seiner Tätigkeit – Nachhaltigkeitsbeiträge leisten und sich z. B. in neuer Form in lokale Agenda 21-Prozesse einbringen.

Die kommenden Kapitel des Buches geben vertiefte Einblicke in die konkrete Umsetzung einer solchen prozeduralen Nachhaltigkeit: Die Beiträge verdeutlichen, wie viele Ansatzpunkte heute in Unternehmen existieren, sich auf den Weg zur Nachhaltigkeit zu begeben. Dies reicht von der Stärkung der eigenen Organisationsfähigkeit durch Nachhaltigkeitsmanagement-Systeme (vgl. den Beitrag von Ludwig Glatzner) oder neue Managementinstrumente wie das Flussmanagement oder ein ökologisches Rechnungswesen (Beitrag von Mar-

kus Strobel u. a. bzw. von Volker Stahlmann) über den aktiven Interessenausgleich mit Stakeholdern in Akteurs- und Wirtschaftskooperationen (vgl. die Beiträge von Frank Ebinger und von Verena Müller/Matthias Seiche), der Erhöhung der eigenen Reflexivität durch eine Nachhaltigkeitsberichterstattung (vgl. den Beitrag auf von Werner Wild) bis hin zu vielfältigen Beispielen innovativer nachhaltiger Unternehmensführung, wie sie in den weiteren Beiträgen und insbesondere den Unternehmensbeispielen zum Ausdruck kommen.

### **Literatur**

DYLLICK, T. / BELZ, F. / SCHNEIDEWIND, U. (1997): Ökologie und Wettbewerbsfähigkeit. Zürich/Stuttgart 1997. (Das Buch zeigt für mehrere Branchen auf, wo und wie sich Wettbewerbsfähigkeit und Ökologie verbinden lassen).

MINSCH, J. u. a. (1996): Mut zum ökologischen Umbau. Basel. (Zeigt auf, wie vielschichtig Innovationen für eine nachhaltige Entwicklung sein können und das sie weit mehr umfassen als nur technische Innovationen).

MINSCH, J. u. a. (1998): Institutionelle Reformen für eine Politik der Nachhaltigkeit. Berlin. (Buch, in der die Grundidee des institutionellen Nachhaltigkeitsverständnisses mit vielen Anwendungsbeispielen dargestellt wird).

ÖKO-INSTITUT e.V. (1997), Hoechst Nachhaltig. Sustainable Development: Vom Leitbild zum Werkzeug. Öko-Institut-Verlag, Freiburg (Studie entwickelt das Instrument »PROSA« als gutes Beispiel zur Abwägung von ökologischen Problemen vor unterschiedlichen Bedürfniskonstellationen)

SCHALTEGGER, S. / PETERSEN, H. (2001): Ecopreneurship, Konzept und Typologie, Luzern/ Lüneburg. (Darstellung der Grundidee des Sustainopreneurships)

SCHNEIDEWIND, U. u. a. (1997): Institutionelle Reformen für eine Politik der Nachhaltigkeit: Vom Was zum Wie in der Nachhaltigkeitsdebatte, in: GAIA 6 (1997), no. 3, S. 182–196. (Kurzfassung der Studie von Minsch u. a. 1998).

## Übersicht

### Unternehmensbeispiele

- **Eco Region Forschungs- und Beratungsgesellschaft mbH** (Planung und Beratung)
- **Herrmannsdorfer Landwerkstätten** (Landwirtschaft und Lebensmittel)
- **Plantavet Biologische Tierarzneimittel GmbH** (Tierarzneimittel)
- **Brauerei Clemens Härle** (Lebensmittel)
- **HiPP-Werk Georg Hipp** (Lebensmittel)
- **Weleda Heilmittelbetriebe AG** (Arznei- und Körperpflegemittel)
- **The Body Shop Deutschland** (Körperpflegemittel und Handel)
- **betapharm Arzneimittel GmbH** (Arzneimittel)
- **Tischlerei Röhlig** (Handwerk)
- **Die Möbelmacher** (Handwerk)
- **Friseur und Umwelt** (Kooperationsprojekt des BUND)
- **Verlagsgesellschaft Madsack GmbH & Co. KG** (Medien und Druck)
- **Wilkhahn Wilkening + Hahne GmbH & Co.** (Möbel)
- **Rohner Textil AG** (Textil)
- **Gundlach GmbH & Co.** (Hochbau und Bauträger)
- **Log ID** (Planung und Beratung)
- **Freisinger Stadtwerke Versorgungs-GmbH** (Versorgung)
- **Naturstrom AG** (Energieversorgung)
- **Begegnung Böhmen** (Reisen)
- **World of TUI** (Reisen)
- **Studiosus Reisen München GmbH** (Reisen)
- **RheinLand Versicherungs AG** (Versicherung)
- **GLS Gemeinschaftsbank eG** (Finanzdienstleistung)