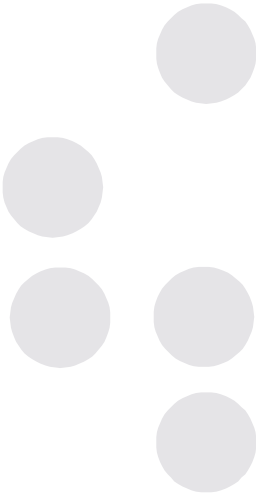




Thomas Loew (Hrsg.)

Empirische und theoretische Bausteine zu Unternehmen und Nachhaltigkeit



Diskussionspapier des IÖW 55/02

Institut für
ökologische
Wirtschaftsforschung
gGmbH



Thomas Loew (Hrsg.)

Empirische und theoretische Bausteine zu Unternehmen und Nachhaltigkeit

Mit Beiträgen von Jens Clausen, Klaus Fichter, Thomas Loew,
Volker Stahlmann

Diskussionspapier des IÖW 55/02

Berlin 2002

Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) gGmbH
(Institute for Ecological Economy Research)

Geschäftsstelle Berlin

Potsdamer Str. 105
D-10785 Berlin

Tel. +49.(0)30.884 594-0
Fax +49.(0)30.882 54 39
mailbox@ioew.de
<http://www.ioew.de>

Vorwort des Herausgebers

Mit dem vorliegenden Diskussionspapier wird primär die Absicht verfolgt, bestehende Arbeitsergebnisse des IÖW zum weiten Thema Unternehmen und Nachhaltigkeit besser verfügbar zu machen. Das gilt insbesondere für den Beitrag „Entwicklungsstand der Berliner Wirtschaft im Nachhaltigkeitsmanagement“ von Fichter und Loew. Hier sind die Ergebnisse der ersten groß angelegten empirischen Studie zu Nachhaltigkeitsmanagement in Deutschland dargestellt. Bereits im Jahr 1999 wurden rund 200 Berliner Unternehmen und bundesweit über 2000 Unternehmen befragt. Bei der Auswertung wurden drei Unternehmenstypen, „Nachhaltigkeitsorientierte“, „Umweltmanagementorientierte“ und „Passive“ identifiziert. Der Beitrag ist dem Endbericht zu dem von der Berliner Senatsverwaltung geförderten Forschungsvorhaben „Standortbedingungen Berlins für umwelttechnische Produktionen und Dienstleistungen und für eine nachhaltige Entwicklung der Wirtschaft“ entnommen, der 2001 als Schriftenreihe des IÖW 155/01 veröffentlicht wurde.¹ Der für Unternehmen und die Unternehmensforschung relevante Teil der Studie wurde hier an das Ende gesetzt, da er einen mehrseitigen Anhang mit zahlreichen Diagrammen zu den Auswertungsergebnissen umfasst.

Eine Einführung in das Thema und zugleich etwas Selbstkritik stellt mein eigener Beitrag „Systematisierung der Nachhaltigkeitsanforderungen an Unternehmen“ dar. Hier wird ein Vorschlag entwickelt, wie der Diskussion um die Anforderungen an die Wirtschaft die Komplexität genommen werden kann. Es zeigt sich, dass derzeit die meisten offenen Fragen in der Interpretation der sozialen und der ökonomischen Säule bestehen, während in der ökologischen Säule zumindest Konsens besteht, welche Fragestellungen zu betrachten sind.

Dennoch besteht auch in der ökologischen Säule noch dringender Klärungsbedarf. Stahlmann und Clausen werfen hier die Frage auf, ob und ggf. wie Unternehmen ihre Umweltleistung dauerhaft verbessern können.

Die vorliegende Schrift wird als Diskussionspapier veröffentlicht u.a. um deutlich zu machen, dass hier noch entwicklungsfähige Beiträge in eine laufende Debatte eingebracht werden. Das Diskussionspapier knüpft damit u.a. an die Schwerpunktausgabe „Unternehmen und Nachhaltigkeit“ unserer Institutszeitschrift² wie auch an das Forschungsvorhaben Nachhaltigkeitsberichterstattung an.³

Berlin im Juli 2002

Thomas Loew

¹ Sprenger, Rolf-Ulrich; Petschow, Ulrich; Fichter, Klaus; Kaliski, Oliver; Loew, Thomas; da Silva Matos, Isabel; Wackerbauer, Johann: Standortbedingungen Berlins für umwelttechnische Produktionen und Dienstleistungen und für eine nachhaltige Entwicklung der Wirtschaft. Schriftenreihe des IÖW 155/01, Berlin 2001

² Vgl. Ökologisches Wirtschaften 2/2001 (www.oekom.de)

³ Vgl. www.Nachhaltigkeitsberichterstattung.net

Inhalt

Systematisierung der Nachhaltigkeitsanforderungen an Unternehmen

Von *Thomas Loew*

1	Ausgangssituation	1
2	Anforderungen aus der ökologischen Säule	2
3	Anforderungen aus der ökonomischen Säule	4
4	Anforderungen aus der sozialen Säule	5
5	Schlussfolgerungen	6

Können Unternehmen dauerhaft Ihre Umweltleistung verbessern?

von *Volker Stahlmann und Jens Clausen*

1	Kompensation der Effizienzerfolge durch dynamisches Wachstum	9
2	Forschungsvorhaben zur Beurteilung der Umweltleistung	11
	2.1 <i>Umweltleistung</i>	11
	2.2 <i>Umweltverantwortliches Handeln</i>	12
	2.3 <i>Ökologiegerechter Wettbewerb</i>	12
	2.4 <i>Entwicklung des Kriterienkatalogs</i>	13
	2.5 <i>Vorgehensweise im empirischen Teil</i>	14
3	Ergebnisse und Schlussfolgerungen	16

Stand der Berliner Wirtschaft im Nachhaltigkeitsmanagement

Von *Klaus Fichter und Thomas Loew*

1	Hintergrund und Ziele	19
2	Vorgehensweise	20
	2.1 <i>Kriterien- und Modellentwicklung</i>	20
	2.2 <i>IÖW-Modell "Unternehmen und Nachhaltigkeit"</i>	24
	2.3 <i>Stichprobe der IÖW-Befragung der Berliner Wirtschaft</i>	26
3	Untersuchungsergebnisse	29
	3.1 <i>Bekanntheitsgrad von Nachhaltiger Entwicklung</i>	29
	3.2 <i>Interpretation des Begriffs Nachhaltige Entwicklung</i>	30
	3.3 <i>Verfolgung der Debatte und Umsetzung im Unternehmen</i>	30
	3.4 <i>Nachhaltigkeit in Unternehmenszielen</i>	32
4	Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten in der Beschaffung	33
	4.1 <i>Stand des Umweltmanagements</i>	34

4.2	<i>Kritik und Beschwerden</i>	35
4.3	<i>Bedeutung der Agenda 21 in Berlin</i>	35
5	Nachhaltigkeitsorientierte, Umweltschutzorientierte und passive Unternehmen ..	36
6	Zusammenfassung und Schlussfolgerungen	40
6.1	<i>Zentrale Ergebnisse</i>	40
6.2	<i>Ansatzpunkte zur Förderung der Nachhaltige Entwicklung der Wirtschaft</i>	41

Anhang (Fragebogen, Weitere Befragungsergebnisse)

Systematisierung der Nachhaltigkeitsanforderungen an Unternehmen

von *Thomas Loew*

1 Ausgangssituation

Bis die Nachhaltigkeitsdebatte aus Rio-Konferenz in der Wirtschaft tatsächlich ankam sind mehrere Jahre vergangen. Noch Mitte der 90-er Jahre wurde Nachhaltigkeit von den Unternehmen oftmals einfach mit Umweltschutz gleich gesetzt. Seit Anfang dieses Jahrtausends ist schließlich eine zunehmende Dynamik zu erkennen, was sich beispielsweise an der wachsenden Zahl an Nachhaltigkeitsberichten ablesen lässt. Die ersten Berichte die deutlich über das Umweltthema hinausgingen³ wurden von Unternehmen wie Shell und Monsanto vorgelegt, da diese in das Kreuzfeuer der öffentlichen Kritik geraten waren. Inzwischen liegen zunehmend Nachhaltigkeitsberichte von Konzernen vor, die hier aus eigener Initiative eine Vorreiterrolle eingenommen haben oder einnehmen wollen. Diese Dynamik wird auch von dem starken Wachstum des Markts für ökologisch ethische Finanzanlagen gefördert und widerspiegelt nicht zuletzt eine gesellschaftliche Strömung.

Unternehmen, die sich erstmals intensiver mit Nachhaltigkeit auseinandersetzen sind mit einer Vielzahl an Anforderungen konfrontiert, die von verschiedenen Anspruchsgruppen aufgestellt wurden. Zunehmend werden diese Anforderungen in Forschungsvorhaben zu unterschiedlichen Kriterienlisten, Fragebögen und Modellen zusammen gestellt. Die sich daraus ergebende Komplexität birgt die Gefahr, dass Nachhaltigkeit schwer kommunizierbar bleibt und insbesondere kleine und mittlere Unternehmen davor abgeschreckt werden, sich mit dem Thema auseinander zu setzen. Im Folgenden wird ein Vorschlag entwickelt, der helfen soll die Komplexität zu reduzieren. Hierfür sind zunächst zwei Schritte zu durchlaufen:

Zum ersten ist eine Rückbesinnung auf die Ausgangsidee erforderlich. Nachhaltigkeit wurde als ein Ziel für die Entwicklung von Staaten und Regionen aufgestellt, nachdem sich die Erkenntnis durchgesetzt hatte, dass zum Beispiel eine einseitige Wirtschaftsförderung zu Lasten von sozialen und ökologischen Anforderungen aufgrund der entsprechenden Folgewirkungen mittelfristig auch die Grundlagen für eine weitere wirtschaftliche Entwicklung gefährdet. Um

³ Die Sozialberichte in den 70-er Jahren kannten noch keine Umweltberichte und haben das Umweltthema nicht oder nur eingeschränkt berücksichtigt.

langfristig den Wohlstand einer Volkswirtschaft sicher zu stellen, müssen die drei Säulen also gleichermaßen berücksichtigt werden. Bei der Beurteilung von Nachhaltigkeitsanforderungen an Unternehmen muss also immer die relevante volkswirtschaftliche Ebene und die Gesellschaft berücksichtigt werden.

Zum zweiten gilt es innerhalb der einzelnen Nachhaltigkeitsdimensionen zwischen bereits vor der Nachhaltigkeitsdebatte aufgestellten und damit im Prinzip bekannten Anforderungen und den neuen Herausforderungen zu unterscheiden. Dies wird im folgenden für die einzelnen Säulen analysiert.

2 Anforderungen aus der ökologischen Säule

Die Nachhaltigkeitsdiskussion hat sich in den Unternehmen, wie übrigens auch analog in vielen anderen Institutionen aus dem Umweltthema entwickelt. Die Ausgestaltung der ökologische Säule, also die Anforderungen an betrieblichen Umweltschutz und der praktische Umsetzungsstand sind weitgehend bekannt. Für das Umweltmanagement stehen zahlreiche Controllinginstrumente zur Verfügung und bereits seit mehreren Jahren können Unternehmen ihre Umweltmanagementsysteme nach EMAS oder ISO 14001 validieren bzw. zertifizieren lassen. Wichtige Erfolge sind inzwischen auf freiwilliger Basis oder aufgrund der Umweltgesetzgebung beim produktionsbezogenen Umweltschutz erreicht worden. Die großen Herausforderungen werden heute in der Produktentwicklung gesehen, wo es gilt die Umweltauswirkungen über den gesamten Produktlebenszyklus drastisch zu reduzieren. Die wesentliche Anforderung besteht darin, dass in Zukunft nicht nur die Ökoeffizienz gesteigert wird, sondern auch die absoluten Umwelteinwirkungen reduziert werden müssen.

Als wesentliche neue Anforderung kristallisiert sich die strategische und langfristige Orientierung des Umweltmanagements heraus. Während bislang weitgehend im operativen Bereich ökologisch optimiert wurde, können weitere und dauerhafte Erfolge nur durch grundlegende Anpassungen der Produktpolitik und bei der Entscheidung über neue Geschäftsfelder erzielt werden. Ziel dieser Bemühungen muss die Reduzierung der absoluten Belastungen sein, sowohl an den Produktionsstandorten als auch im Lebenszyklus der Produkte.

Ökologische Säule	Soziale Säule	Ökonomische Säule
Bestehende Anforderungen		
<ul style="list-style-type: none"> - Compliance - Ökoeffizienz, Mitarbeiterqualifikation/ Umweltbildung - Vermeidung von besonderen Risiken (d.h. freiwillige Entscheidung jenseits von Compliance und Ökoeffizienz) - Ökologische Produktentwicklung - Berücksichtigung von ökologischen Aspekten bei der Beschaffung <p>= gutes Umweltmanagement</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Angemessene Berücksichtigung der Arbeitnehmerinteressen: Gleichberechtigung, Schutz von Minderheiten, Ausbildung - Gesellschaftliche Verantwortung/ corporate social responsibility: Kooperation mit Behörden, Lokales Engagement, Sponsoring 	<ul style="list-style-type: none"> - Langfristiger Unternehmenserhalt: Sofern mit übergeordneten Nachhaltigkeitszielen zu vereinbaren. Eventuell notwendiger Strukturwandel erfordert Anpassung oder führt zu Konkurs - Verteilung der Wertschöpfung: Einkommen der Mitarbeiter, Preisgestaltung, Steuerzahlung, Bezahlung der Lieferanten <p>Es ist z.Zt. unklar, ob diese Verteilungsfragen der ökonomischen oder der sozialen Säule zuzuordnen sind: Eine Lösungsmöglichkeit wäre die Zuordnung zur ökonomischen Säule, weil den Unternehmen plausibler. Gesellschaftlich gesehen handelt es sich jedoch um eine soziale Frage.</p>
Neue Anforderungen		
<ul style="list-style-type: none"> - Strategische und langfristige Ausrichtung des Umweltmanagements - Produktpolitik, Geschäftsfelder, Standorte - Reduzierung der absoluten Belastung 	<ul style="list-style-type: none"> - Berücksichtigung von sozialen Aspekten bei der Beschaffung - Arbeitsbedingungen bei wichtigen internationalen Lieferanten - Einhaltung von bestimmten Mindeststandards: z.B. Kernarbeitsstandards - Umsetzung in KMU (klein und mittelständische Unternehmen) muss noch geklärt werden 	Keine neuen Anforderungen !

Tabelle 1: Alte und neue Anforderungen aus der Nachhaltigkeitsdebatte

3 Anforderungen aus der ökonomischen Säule

Die ökonomische Säule wird gerne als Wirtschaftlichkeit des Unternehmens interpretiert. In diesem Sinne wird Nachhaltigkeit auch von konservativen Unternehmens- und Verbandsvertretern gerne aufgegriffen: Umweltschutzanforderungen an Unternehmen müssen sich an dem wirtschaftlich Machbaren orientieren. Diese Interpretation trifft jedoch nicht die Problemlagen, die ursprünglich mit ökonomischer Nachhaltigkeit gemeint waren. Die ökonomische Säule war und sollte auch heute weiterhin primär als volkswirtschaftliche Nachhaltigkeit interpretiert werden. So ist es in diesen Kontext zwar grundsätzlich richtig, dass für eine gesunde Volkswirtschaft eine große Anzahl einzelwirtschaftlich erfolgreicher Unternehmen erforderlich ist, aber gleichzeitig können ökologische oder soziale Gründe durchaus Strukturwandel erfordern, der die Schließung von einzelnen Unternehmen, also deren einzelwirtschaftliches Ende, bedeuten kann.

Versteht man die ökonomische Säule aus der volkswirtschaftlichen Sicht, dann betreffen die Anforderungen und der Beitrag der Unternehmen nicht nur den erwirtschafteten Gewinn, sondern insbesondere auch Fragen zur der Verteilung der Wertschöpfung. Welche Anforderungen an Unternehmen, angefangen bei den kleinen und national agierenden, bis hin zu den Global Players aus Sicht der ökonomischen Säule zu stellen sind, ist bislang noch wenig erforscht. In der Diskussion um Nachhaltigkeitsberichterstattung, dokumentiert in dem Leitfaden der Global Reporting Initiative (GRI)⁴, werden verschiedenen Kennzahlen vorgeschlagen, mit denen die Unternehmen über ihre volkswirtschaftlichen Beitrag berichten sollen. Dabei bleibt aber völlig offen, welche Zielwerte oder -korridore diese Kennzahlen erreichen sollen⁵.

⁴ Vgl. Global Reporting Initiative: Sustainability Reporting Guidelines. Boston, June 2000. In Deutschland haben das IÖW und das IMMUG inzwischen einen neuen Leitfaden zur zielgruppenorientierten Nachhaltigkeitsberichterstattung erstellt. Vgl. Institut für ökologische Wirtschaftsforschung gGmbH, Institut für Markt und Gesellschaft e.V. (Hrsg.) Leitfaden Nachhaltigkeitsberichterstattung, Berlin 2001. Download auch über www.nachhaltigkeitsberichte.net.

⁵ Vgl. Raupach, Michaela; Clausen, Jens: Nachhaltigkeitsberichterstattung ist auf dem Weg, in: Ökologisch Wirtschaften Ausgabe 1 –2001, Ökom Verlag, München 2001, S.26-27.

4 Anforderungen aus der sozialen Säule

Wiederum anders stellt sich die Situation in der sozialen Säule dar. Hier versammeln sich vielfältige Anforderungen aus sehr unterschiedlichen Richtungen, die zum Teil schon deutlich ältere Wurzeln haben als die Umweltschutzdebatte. Diese Anforderungen lassen sich im wesentlichen zusammenfassen mit Berücksichtigung der Arbeitnehmerinteressen (Stichworte: Gleichberechtigung, Ausbildung, Mitbestimmung) und Gesellschaftlicher Verantwortung (Stichworte: Lokales Engagement, Sponsoring, etc.)

Vielleicht nicht gänzlich neu, aber auf jeden Fall zunehmend wichtiger ist die Berücksichtigung von sozialen Aspekten bei der Beschaffung. Im Mittelpunkt der Diskussion stehen hier derzeit die Kernarbeitsstandards:

- Keine Sklaverei oder andere Formen der Zwangs- oder Pflichtarbeit
- Keine Kinderarbeit
- Keine Diskriminierung in Beschäftigung oder im Beruf
- Vereinigungs- und Versammlungsfreiheit

Hier besteht zwischen Entwicklungsländer und Industrieländer ein Dissens, der für Fachfremde paradox erscheinen mag: Während die Industrieländer sich für eine Durchsetzung der Kernarbeitsstandards im Rahmen der WTO einsetzen, kritisieren einige NGO's sowohl die WTO als eine nicht adäquate Institution, als auch das Verbot der Kinderarbeit. Der WTO wird vorgehalten, dass die dort getroffenen Vereinbarungen in der Vergangenheit immer primär den Industrieländern genutzt haben, während den Entwicklungsländern der Export bestimmter Waren durch Handelsbeschränkungen erschwert wurde. Somit habe die WTO wesentlich zu den Problemen in den ärmeren Ländern beigetragen. Hinsichtlich des Verbots von Kinderarbeit wird von den Kritikern argumentiert, dass in vielen Regionen die Kinder und deren Familien auf das so erzielte Einkommen dringend angewiesen seien. Mit einem Verbot kann sich die Lage der Betroffenen verschlechtern, weil sie dann gezwungen sind illegal zu arbeiten. Dies kann im ungünstigsten Fall zur Prostitution führen. Statt eines Verbots von Kinderarbeit werden daher kinderverträgliche Arbeitsbedingungen gefordert die z.B. sicher stellen, dass keine gesundheitliche Gefährdung besteht und dass ausreichend Zeit für den Schulbesuch eingeräumt wird. Trotz dieser Differenzen ist die Position der UNO eindeutig: Im Rahmen der Global Compact Initiative von Kofi Annan werden global agierende Unternehmen aufgefordert, die oben angeführten Kernarbeitsstandards gemeinsam mit fünf weiteren Anforderungen zu Menschenrechten und Umweltschutz systematisch zu berücksichtigen⁶.

⁶ Vgl. www.unglobalcompact.org

5 Schlussfolgerungen

Bei der Kommunikation der Anforderungen an Unternehmen muss berücksichtigt werden, dass das Leitbild Nachhaltige Entwicklung bis heute nur eingeschränkt bekannt ist. Daher sollte Nachhaltigkeit immer in den Kontext bereits bekannter Anforderungen gestellt werden. In vielen deutschen Unternehmen stellt gutes Umweltmanagement den zentralen Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung dar. Inzwischen wurden für die Unternehmen auch zahlreiche Controllinginstrumente und Methoden entwickelt mit denen eine Optimierung der Umweltleistung der Produkte und der Produktion unterstützt wird. Seitens der Politik gilt es nun der Wirtschaft klare und langfristige Umweltziele vorzugeben und dieses Ziele auch mit geeigneten Instrumenten anzustreben. So werden die Unternehmen angehalten diese Zielsetzungen in ihrer Strategiebildung zu berücksichtigen und entsprechende Innovationen anzuregen.

Die seit längerem arbeitnehmerorientierten Anforderungen für die soziale Nachhaltigkeit werden traditionell durch die Gewerkschaften gegenüber den Unternehmen vertreten. Hier sollte geprüft werden, inwiefern die Gewerkschaften in Zukunft die Unternehmen bei der Berücksichtigung neuer sozialer Anforderungen aus der Nachhaltigkeitsdebatte unterstützen können. Derzeit liegen z.B. noch keine Konzepte vor wie kleine und mittelständische Unternehmen ohne nennenswerten zusätzlichen Aufwand die Einhaltung der Kernarbeitsstandards bei ihren internationalen Lieferanten fördern können.

Das drei Säulen Modell wird von Unternehmen und ihren Interessensvertretern gerne herangezogen, um ihre ökonomischen Interessen zu betonen. Exemplarisch für diese Strömung sei auf die Position von Ecosense – Forum für Nachhaltigkeit der deutschen Wirtschaft hingewiesen: „Bisher herrscht in der Diskussion [über Nachhaltigkeit] häufig das Primat der Ökologie. Dies greift zu kurz – auch Anliegen der Wirtschaft müssen in der Nachhaltigkeitsdebatte berücksichtigt werden.“⁷

Tatsächlich dominieren bei der Diskussion um Nachhaltige Entwicklung von Unternehmen die ökologischen und sozialen Anforderungen. Das ist aus wissenschaftlicher Sicht durchaus angemessen. Bei zentralen ökologischen Kernproblemen, insbesondere im Komplex Energie/Klima und im Flächenverbrauch, sind die Belastungen nach heutigem Wissen weit von dauerhaft tragfähigen Größenordnungen entfernt. Demgegenüber treffen Unternehmen, trotz Konjunkturschwankungen und Standortproblemen grundsätzlich ein Umfeld an, das der großen Mehrheit ihre weitere Existenz nicht gefährdet.

⁷ Vgl. Dr. Klaus Mittelbach: Think Tank der Wirtschaft, in: Umweltmagazin September/Oktober 2001, Würzburg, 2001 S.43. Dr. Klaus Mittelbach ist der Geschäftsführer von Ecosense.

Wenn tatsächlich in der ökologischen Säule ein Diskussionsbedarf besteht, dann stellt sich die Frage welche neuen Inhalte und Perspektiven aufgenommen werden sollten. Zielt die gewünschte ökonomische Diskussion auf eine Reduzierung der ökologischen Anforderungen in Bereichen in denen noch nicht einmal nachhaltige Größenordnungen erreicht worden sind, dann bedeutet dies ein Rückschritt auf dem Weg zu einer Nachhaltigen Entwicklung.

Prinzipiell sinnvoll wären jedoch neue Arbeiten, die sich der Fragestellung widmen, ob und wie Unternehmen ohne kontinuierliches Wachstum in Umsatz und Ressourcenverbräuchen dauerhaft am Markt existieren können. (Siehe hierzu auch den Beitrag von Stahlmann und Clausen hier im Anschluss.)

Insgesamt gilt, dass die Entwicklungsprozesse in allen drei Säulen nicht abgeschlossen sind. Nachhaltigkeit wird bis auf weiteres zu bestimmten Teilen ein bewegliches Ziel sein, das regelmäßig Anpassungen von den Akteuren verlangt. Kommunikation und Kooperation werden hier, auch bei gegensätzlichen Standpunkten, ein Kernelement bleiben.

Literatur

Global Reporting Initiative: Sustainability Reporting Guidelines. Boston, June 2000.

Institut für ökologische Wirtschaftsforschung gGmbH, Institut für Markt und Gesellschaft e.V. (Hrsg.) Leitfaden Nachhaltigkeitsberichterstattung, Berlin 2001. Download unter www.nachhaltigkeitsberichte.net

Mittelbach, Klaus: Think Tank der Wirtschaft, in: Umweltmagazin September/Oktober 2001, Würzburg 2001, S.43-44.

Raupach, Michaela; Clausen, Jens: Nachhaltigkeitsberichterstattung ist auf dem Weg, in: Ökologisch Wirtschaften Ausgabe 1 –2001, Ökom Verlag, München 2001.

Können Unternehmen dauerhaft Ihre Umweltleistung verbessern?

von Volker Stahlmann und Jens Clausen

1 Kompensation der Effizienzerfolge durch dynamisches Wachstum

Obwohl Umweltschutz in der Wirtschaft zu einem breit akzeptierten Ziel geworden ist und viele umweltorientierte Aktivitäten stattfinden, ist das alte Entwicklungsmodell („schneller - größer - mehr“) mit seinem materiellen linearen Wachstumsdenken nahezu ungebrochen. Im letzten Jahrzehnt wurde es noch erheblich verstärkt durch die Globalisierung und neoliberale Vorstellung schrankenloser Marktherrschaft sowie durch transnationale Massenmedien, die kurzfristige Finanzspekulationen ohne ökologische und soziale Bodenhaftung ermöglichen zu scheinen. Die nach wie vor hohe Umweltbelastung und nicht sustainability-gerechte Wirtschaftsentwicklung lässt u.a. Zweifel darüber aufkommen, ob das marktwirtschaftliche Ordnungsprinzip mit seinen wesentlichen Repräsentanten, den Unternehmen, überhaupt eine dauerhafte Umweltleistung erbringen kann oder ob dies durch die Dynamik des freien Wettbewerbs, des Geldes und der offenkundig starken Wachstumszwänge immer wieder unterlaufen wird. Anders herum gefragt: Unter welchen Rahmenbedingungen und mit welchem Managementsystem wäre ein Gegensteuern und eine Ausbalancierung wirksamer als bisher möglich?

Immerhin gibt es zumindest im europäischen Raum etliche Unternehmen, die ernsthaft daran interessiert sind, effektive Umweltentlastungen herbeizuführen bzw. Balancen wiederherzustellen⁸ und dies mit der Strategie einer nachhaltigen Entwicklung verbinden wollen. Aber eben an dieser Gretchenfrage des Wachstums⁹ brechen die meisten Untersuchungen mit ziemlicher Regelmäßigkeit und Ratlosigkeit die Diskussion um eine Vereinbarkeit von Marktwirtschaft, Demokratie und ökologischen Grenzen ab.¹⁰

Festzuhalten ist, dass die bisherigen Anstrengungen der Wirtschaftsakteure in Deutschland bestenfalls geeignet waren, den Umweltzerstörungsprozess zu bremsen; die Wertvorstellungen des Wachstums und seine Antriebskräfte blieben dagegen weitgehend unangetastet. Insofern

⁸ man denke z.B. an die Umweltberichte der Deutschen Lufthansa "Balance"

⁹ Vgl. z.B. Rieger, W., Einführung in die Privatwirtschaftlehre, 3.Aufl. Erlangen 1964, S.46f. sowie den jüngsten Nachhaltigkeitsbericht der Deutschen Telekom "Zukunft beginnt jeden Morgen neu", Bonn 2001

¹⁰ so z.B. auch die anspruchsvolle Studie BUND/Misereor (Hrsg.), Zukunftsfähiges Deutschland, Basel u.a. 1996, S.373

ist auch die (system-logische) Konzentration der Unternehmen auf quantitative Input/Output-Verbesserungen, auf Öko-Effizienz-Steigerungen nicht zielführend, selbst wenn sie über rein additiven Umweltschutz hinausweisen und integrierte Lösungen anstreben (z.B. die Integrierte Produktpolitik).

Die Erfolge lassen sich in den Umwelt- und Nachhaltigkeitsberichten nachlesen, die Grenzen nur in manchen Fällen. Das Grundproblem wird immer wieder deutlich: Effizientere Verbrennung in PKW-, LKW und Flugzeugmotoren bringt keine Umweltentlastung, wenn im gleichen Zug Motoren aufgerüstet werden und der Wunsch nach individueller Mobilität steigt. Mengeneffekte im „System Verkehr“ überrollen regelmäßig gelungene Effizienzsteigerungen am Produkt. Sich ausdehnende Märkte mit unübersehbarer Artikelanzahl verhindern umweltentlastende Substitutionseffekte und unterlaufen Recyclinganstrengungen. Die Beschränkung auf rein standortbezogene Umweltfaktoren klammert regelmäßig wichtige, vom Gesamt-Unternehmen sehr wohl beeinflussbare Umweltbelastungen aus

Bei vielen Unternehmen wandeln sich durch Veränderung der Fertigungstiefe und Kapazitätsauslastung die Umweltverbräuche. Aufgrund von Remanenzeffekten verharren Energieinputs bei Beschäftigungsrückgang auf hohem Niveau, während der Bruttoproduktionswert sinkt (und sich die Energieeffizienz damit verschlechtert). Umgekehrt belohnt eine steigende Auslastung oft „automatisch“ die Umwelleistung, wenn sie nur in spezifischen Energieverbrauchswerten gemessen wird. Gleichzeitig wächst aber der absolute Rohstoffverbrauch. Input-Output-Bilanzen können perioden bezogen zu falschen Kennzahlen führen, wenn nur Stromgrößen herangezogen werden und keine Bestandsgrößen. So kann ein geringer Einkauf pro Jahr eine hohe Materialproduktivität vorspiegeln, obwohl im selben Jahr ein starker Bestandsabbau stattgefunden hat.

Strategische Neuorientierung

Diese wenigen Beispiele weisen bereits auf *Grundprobleme* der glaubwürdigen und umfassenden Darstellung der Umwelleistung hin, die in zu eng gezogenen räumlichen und organisatorischen Bilanzierungsgrenzen, in unzureichenden Definitionen und mangelnder Ausgewogenheit von Kriterien der Umwelleistungsbeurteilung liegen. Das Globalziel einer nachhaltigen Entwicklung (Sustainable Development) verlangt aber demgegenüber einen breiten Ansatz der strategische Neuorientierung, ganzheitliche Umweltschutzkonzepte und das Streben nach Öko-Effektivität, was sich letztlich in **absoluten** Umweltentlastungen und einer Stärkung/Revitalisierung natürlicher Wertschöpfung manifestiert. Und das bedingt auch ein neues, vom „mainstream“ der Neoklassik und ihren Varianten abweichendes Ökonomieverständnis. Der wesentlich geöffnetere Begriff der „Umwelleistung“ (gegenüber z.B. Umweltentlastung, Umweltschutz oder Umweltverträglichkeit) erfordert somit die Beschäftigung

mit dem Konzept einer ökologischen Ökonomie bzw. Neuen Umweltökonomie¹¹, das weit über die Engführung der gegenwärtig monetären, kapitalorientierten, nur an finanzwirtschaftlichen Messgrößen oder "Werten" festgezurrten Theorie des Unternehmens hinausweist und letztlich shareholder- und stakeholder-Sicht vereint.¹²

2 Forschungsvorhaben zur Beurteilung der Umweltleistung

Vor diesem Hintergrund wurde von den Autoren das von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt geförderte Forschungsvorhaben „Beurteilung der Umweltleistung von mittelständischen Unternehmen anhand von Kriterien ihrer Managementpotenziale sowie ihrer Öko-Effizienz und Öko-Effektivität“¹³ durchgeführt.

Im theoretischen Teil des Projekts wurde zuerst der Begriff der Umweltleistung geklärt. Weitere Überlegungen führten zu der Frage wie ein umweltgerechte Wettbewerb gestaltet werden kann. Im empirischen Teil des Vorhabens wurden 5 Referenzbetriebe (2 aus dem ökologischen Holzhausbau, 3 aus der Getränkeindustrie) untersucht.

2.1 Umweltleistung

Zur Klärung des modernen Begriffs Umweltleistung wurde einerseits auf bestehende Normen und Richtlinien (EMAS II, ISO 14031) Bezug genommen, andererseits als Maßstab das globale Oberziel eines „sustainable development“ herangezogen und operationalisiert. Von Umweltleistung zu sprechen ist problematisch, da Menschen und von Menschen geschaffene Organisationsformen wie Unternehmen zuallererst Leistungen der Natur in Anspruch nehmen, die wiederum umgewandelt werden zu wirklichen oder vermeintlichen Nutzenstiftungen für den Menschen. Sieht man die ursprüngliche Wertschöpfungsgrundlage in der „natürlichen Natur“ (Altnr) und nicht in Unternehmen, dann heißt „Umweltleistung“ im Sinne der tiefen Nachhaltigkeit¹⁴, dass der Naturkapitalstock erhalten bleibt oder sogar gestärkt wird, dass die vorhandenen Umweltbelastungen *absolut* reduziert werden und ein möglichst geschlossener Stoffkreislauf mit der Natur entsteht. Ökonomie ist nach diesem Verständnis nicht nur monetär, sondern physisch, ökologisch, soziologisch und philosophisch erklärungsbedürftig; sie ist

¹¹ vgl. z.B. Rogall, H., Neue Umweltökonomie – Ökologische Ökonomie, Opladen 2002

¹² Beide Unternehmensmodelle sind ohnehin untrennbar verbunden, weil ein hoher shareholder value auf Dauer ohne Berücksichtigung von Kunden-, Mitarbeiter-, Behörden-, Verbandsinteressen (um nur wenige Anspruchsgruppen zu nennen) illusorisch ist.

¹³ Eine Veröffentlichung ist erschienen im Gabler-Verlag unter Stahlmann, V., Clausen, J., Umweltleistung von Unternehmen, Von der Öko-Effizienz zur Öko-Effektivität, Wiesbaden 2000

¹⁴ vgl. Enquête-Kommission "Schutz des Menschen und der Umwelt, 1994, S.42ff.

langfristig angelegt und nicht allein erwerbswirtschaftlich, sondern auch selbstversorgend, nicht beherrschend, sondern eingeordnet in kulturelle Vielfalt und verbunden mit einem nachhaltigen Lebensstil. Mit anderen Worten lässt sich ein Urteil über die „Umweltleistung“ nicht abgeben ohne die Klärung der Wertgrundlagen unterschiedlicher Ökonomieverständnisse, wobei uns insbesondere die Gegenüberstellung des herrschenden Mainstreams Neoklassik/ Neo-Neoliberalismus auf der einen Seite mit der aufkeimenden ökologischen Ökonomie auf der anderen Seite interessierte. Da wir nur in der letzteren eine zukunftsfähige, sustainability-gerechte Alternative der Wirtschaftsordnung erkennen, leiteten wir daraus den Begriff der „Umweltleistung“ ab und entwickelten im folgenden zumindest die Konturen einer Theorie des „Nachhaltigen Unternehmens“.

2.2 Umweltverantwortliches Handeln

Damit eng verbunden sind Fragestellungen über die Beweggründe umweltverantwortlichen Handelns, die wir an der gegenwärtigen Situation und den Perspektiven einer zukunftsfähigen Entwicklung zur Diskussion gestellt haben. Es folgte daraus, dass Unternehmen aktiv Spielräume zur Umweltverbesserung besitzen, aber stärker als bisher strategische Potenziale ausloten und sich als strukturpolitische Akteure (analog etwa dem Ansatz von Schneidewind/ Minsch/ Dyllick)¹⁵ verstehen müssen. Gleichzeitig wurde deutlich, dass Öko-Effektivität nur aus dieser Weiterentwicklung des Unternehmens zu einer systemisch- nutzenstiftenden Organisation wachsen kann im Verbund mit einer umweltverantwortlichen Wertschöpfungspartnerschaft mit gleichgesinnten Unternehmen, Institutionen, Verbände, NGOs, etc.

2.3 Ökologiegerechter Wettbewerb

Da dennoch offensichtliche Wachstumszwänge und der Wettbewerbsdruck Unternehmen ständig vorwärtstreiben und die Nachlässigkeit der Umwelt gegenüber oft damit entschuldigt wird, gingen wir -zeitgleich mit dem Wuppertal-Institut¹⁶ – (wiederholt) der Frage nach, ob und wie sich der Wettbewerb ökologiegerecht kanalisieren ließe und wie Wachstumskräfte (die vielleicht auch im „Phänomen Unternehmen“ liegen) ökologisch entschärft bzw. gebändigt werden könnten. Dabei trennen wir zwischen ökologisch erwünschten und unerwünschten Wachstumsvorgängen, die wir letztlich im Forschungsprojekt anhand zweier Branchen (Hausbau und Getränke) durch die Beurteilung der unternehmerischen Umweltleistung

¹⁵ vgl. z.B. Schneidewind,U., Die Unternehmung als strukturpolitischer Akteur, Marburg 1998

¹⁶ vgl. Bakker,L., u.a. Wirtschaft ohne Wachstumsstreben – Chaos oder Chance? Zwischenbericht II des Wuppertal Instituts für Klima, Umwelt, Energie, Wuppertal 1999

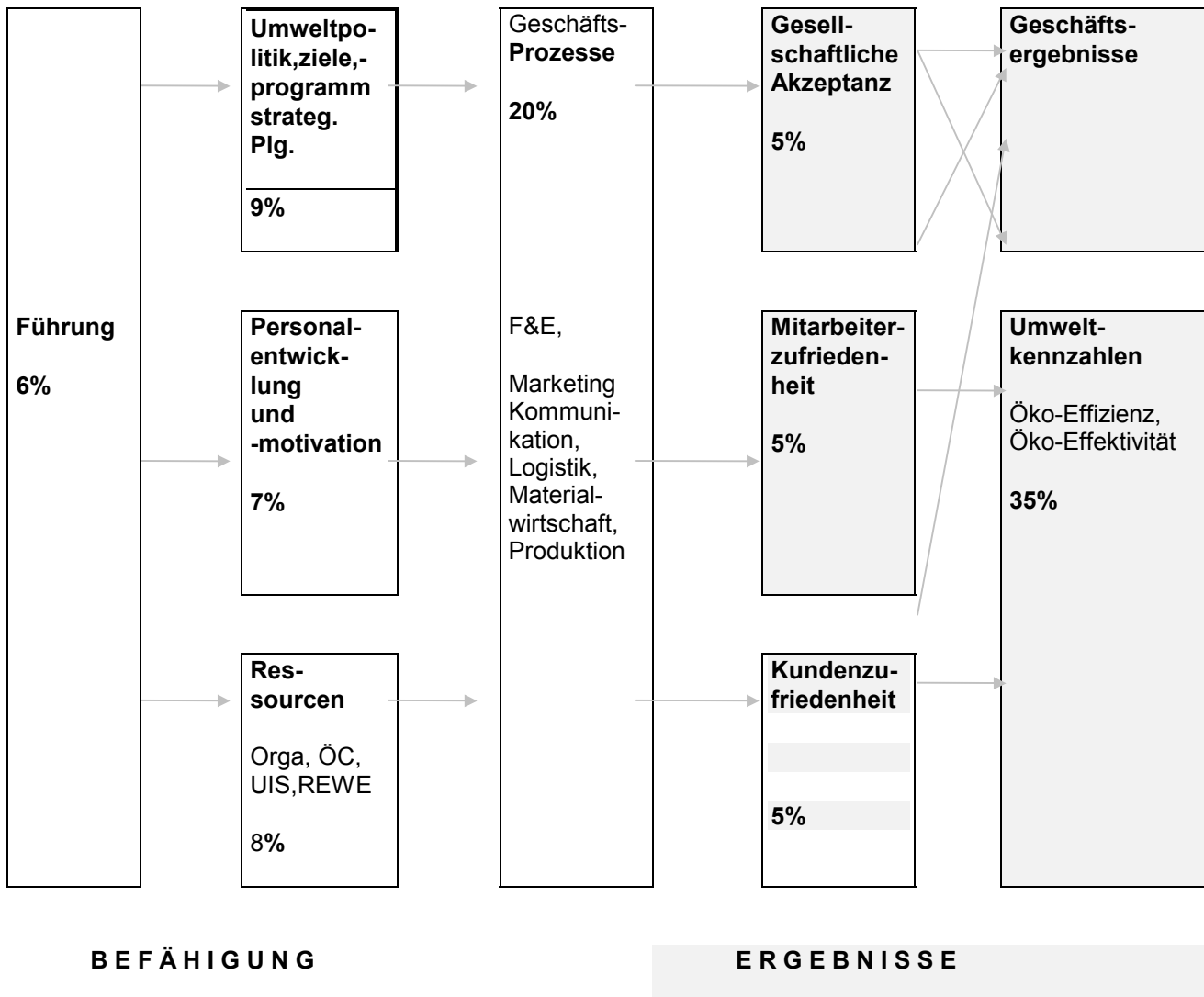
transparent machen wollten. Der Nachweis erbrachter Umweltleistung ist wiederum allein aus mikroökonomischer Perspektive sehr schwierig, so dass ein Brückenschlag zu nationalen bzw. internationalen Umweltzielen und „wichtigen Umweltaspekten“ unverzichtbar erschien. Dazu gingen wir in einem Exkurs auf die freiwilligen Vereinbarungen der Umweltzielplanung in den Niederlanden (NEPP) und Bayern (Umweltpakt) ein. Darüber hinaus wurde in Anlehnung an den „Company Oriented Sustainability“- (COSY)-Ansatz des Instituts für Wirtschaft und Ökologie (IWÖ-St. Gallen) das Ziel der Öko-Effektivität in verschiedenen Entscheidungsebenen (Produktion, Produktlinie, System, Bedürfnis) durchleuchtet.

2.4 Entwicklung des Kriterienkatalogs

Eine der Arbeitshypothesen war, dass vermutlich je nach Branche, Umweltbetroffenheit und -anspruch Unternehmen unterschiedlich intensiv ihre Umweltziele mit einer der ökologischen Ökonomie entsprechenden „strong sustainability“ abgestimmt haben werden oder noch abstimmen können. Dies zu beurteilen erforderte die Aufstellung von Kriterien, die sowohl die *Befähigung* zur Umweltleistung als auch die *Resultate* derselben einschätzen bzw. messen ließen. Dazu nahmen wir Bezug auf den erprobten Ansatz der „European Foundation for Quality Management“ (EFQM-Brüssel), der nach 9 Oberkriterien Potenzialfaktoren („enablers“) und Ergebnisse („results“) gewichtet und den Unternehmen mit verschiedenen methodischen Anleitungen zum Zwecke der Selbstbewertung empfiehlt.

In abgewandelter Form erlaubte dieser Ansatz auch die Beurteilung des Umweltmanagementpotenzials sowie der Resultate in Form der Öko-Effizienz und Öko-Effektivität.

Abbildung 1: Aufbereitung des EFQM-Modells für den Entwurf eines Kriterienkatalogs zur Bewertung der Umwelleistung von Unternehmen



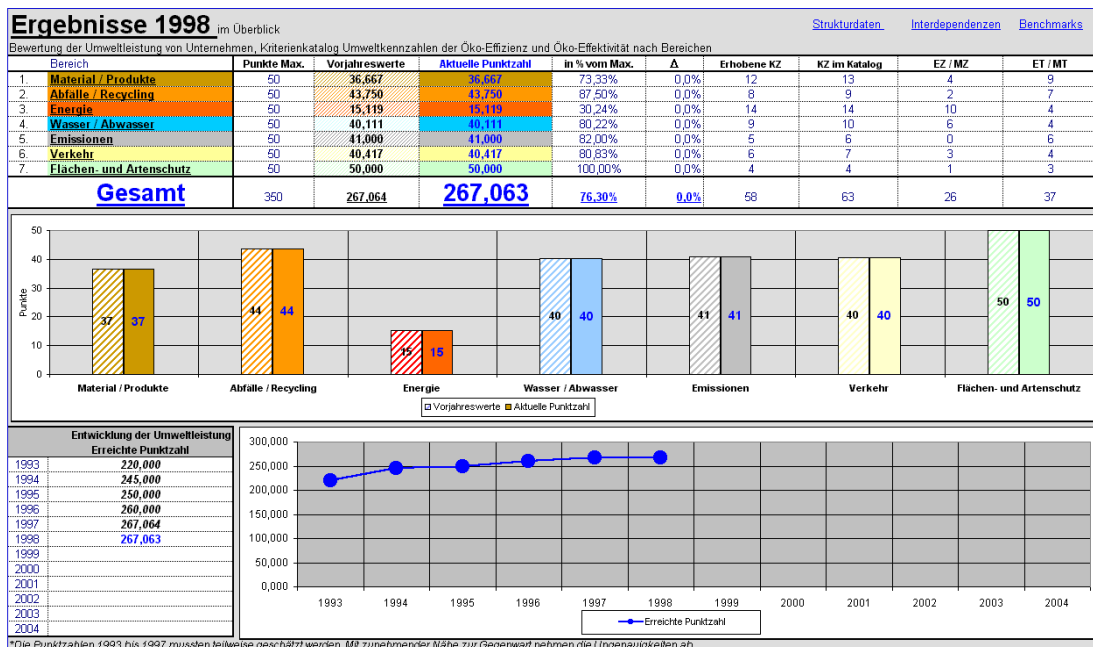
2.5 Vorgehensweise im empirischen Teil

Aus den theoretischen Vorüberlegungen wurden *im empirischen Teil* Arbeitshypothesen abgeleitet, die im weiteren Verlauf durch die Befragungsergebnisse und Kennzahlenrecherchen bei den 5 beteiligten Referenzbetrieben (2 aus dem ökologischen Holzhausbau, 3 aus der Getränkeindustrie) überprüft werden sollten. Dazu wurde zuerst mit den Referenzbetrieben innerhalb von Workshops geklärt, welche wesentlichen Umweltaspekte/-ziele der Untersuchung zugrunde zu legen sind. Gleichzeitig wurde ein Expertenworkshop organisiert, welcher die Themenstellung und vor allem den Entwurf der Ausgestaltung des Kriterienkatalogs diskutieren sollte. Es trafen sich dazu an der Fachhochschule Nürnberg im Februar 1999 verschiedene

Vertreter der Wissenschaft, der Betriebspraxis, der Umweltberater und Umweltbehörden. Zusätzlich wurde noch ein Fragebogen entwickelt, der an 6 Umweltgutachter einschließlich der DAU (Bonn) verschickt und ausgewertet wurde. Ohne den Anspruch auf eine Repräsentativerhebung konnten damit noch wertvolle (unser Vorhaben bestätigende) Tendenzaussagen gewonnen werden.

Unser Entwurf eines Kriterienkatalogs zur Beurteilung der Umweltleistung wurde somit laufend überarbeitet und letztlich in eine Fassung gebracht, die zur empirischen Erhebung in den 5 Betrieben aus verschiedenen Gesichtspunkten geeignet erschien und auch EDV-tauglich war. Es erfolgte die Trennung in einen branchenübergreifenden Kriterienkatalog mit 142 Fragen zur Beurteilung des Managementpotenzials (500 Pkt.) und qualitativer Resultate (150 Pkt.) sowie in zwei branchenspezifische Kriterienkataloge zur Bewertung der Resultate anhand ausgewählter Umweltkennzahlen (350 Pkt.). Die Umweltkennzahlen wurden aus realen und monetären Öko-Effizienz- und -Effektivitätskennzahlen kombiniert, um möglichst umfassend den Prinzipien eines sustainable development gerecht zu werden. Die Bewertung der (in 5-Jahres-Zeitreihen ermittelten) Unternehmenskennzahlen erfolgte in Gegenüberstellung mit Benchmarks und Umweltzielen, die wenn möglich branchenbezogen, aber meist nur mit nationaler/internationaler Gültigkeit erhoben wurden.

Abbildung 2: Entwicklung der Gesamtpunktzahl der Umweltkennzahlen nach Bereichen (Beispiel Neumarkter Lammsbräu)



Anhand der jährlichen Bewertung können somit Unternehmen den Fortschritt der Umweltleistung erkennen und sich an Best-of-Class Werten oder nationalen quantifizierten Umweltvorgaben¹⁷ messen. Die Bepunktung ist leicht nachvollziehbar; die Ergebnisse können zeitpunktbezogen und im intertemporalen Vergleich zur Überprüfung eines erfolgreichen Kurswechsels zum sustainable development herangezogen werden.

3 Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Mit den 5 Referenzbetrieben ist in enger Kooperation sowohl der branchenübergreifende Kriterienkatalog „Managementpotenzial“ als auch das branchenspezifische „Umweltkennzahlensystem“ abgestimmt und bewertet worden. Dabei wurden jeweils ca.50 Umweltkennzahlen aus 7 nachhaltigkeitsrelevanten Bereichen (vgl. Abb.2) genau definiert und ein Mix aus realen sowie monetären Effizienz- und Effektivitätskennzahlen gebildet. Am weitesten konnten beide Bewertungsfelder (enablers + results) bei der Neumarkter Lammsbräu bepunktet werden. Die Brauereibranche verfügt ohnehin bereits traditionell über umfangreiche Kennzahlenstatistiken, die allerdings für unsere Zwecke neu aufbereitet werden mussten und z.T. nur bedingt brauchbar waren. Dennoch konnte hier über Benchmarks und Umweltziele eine fast vollständige Bewertung durchgeführt werden. Schwieriger gestalteten sich Erhebungen und Auswertungen im Mineralwasserbereich und Hausbau. Dazu kam, dass die Fa. Graf Holzbausysteme erst vor kurzem gegründet wurde, im Aufbau befindlich war und naturgemäß noch kein ausgereiftes Umweltkennzahlensystem vorweisen konnte. Hier wurde im Rahmen des Forschungsprojekts zusätzliche Entwicklungsarbeit für ein funktionierendes Umweltmanagement geleistet. Alle 5 Betriebe erhielten das Bepunktungsschema als Excel-Tabelle in Form einer CD zur Verfügung gestellt, so dass sie sofort damit arbeiten können. Die Ausrichtung des Controlling-Instrumentariums an Strategien, der Mix an realen/monetären Kennzahlen sowie Früh- und Spätindikatoren hat eine enge Verwandtschaft zur Balanced Score Card, die gerade in der letzten Zeit auch mit dem Sustainability-Ziel verbunden wird.¹⁸

Am Ende des Forschungsprojekts wurde deutlich, dass Unternehmen durchaus in der Lage sind, weitgehende Ansprüche der Umweltleistung zu erfüllen, das Umweltmanagement aber

¹⁷ vgl.. z.B. BMU, Nachhaltige Entwicklung in Deutschland, Entwurf eines umweltpolitischen Schwerpunktprogramms, Bonn 1998

¹⁸ vgl. Bieker.,T u.a. Unternehmerische Nachhaltigkeit umsetzen. Der Beitrag einer Sustainability Balanced Scorecard,in: Ökologisches Wirtschaften,5/2001 S.28ff. sowie Figge, F., Hahn, T.; Schaltegger, S.; Wagner, M. (2001): Sustainability Balanced Scorecard. Lüneburg: CSM.

dazu breiter und v.a. strategisch befähigt und auch das ökologisch Rechnungswesen mit seinem Umweltkennzahlensystem systemisch, betriebsübergreifend ausgebaut werden muss.

Anhand der untersuchten Betriebe konnte (wenngleich noch mit etlichen Informationslücken) der Nachweis erbracht werden, dass Klein- und Mittelständische Unternehmen trotz starkem Wettbewerbsdruck zu einer hohen Umweltleistung fähig sind - allerdings sollten sie sich stärker in Netzwerken zusammenschließen und im Eigeninteresse ihrer erbrachten Vorleistungen auf eine Änderung der wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen drängen. Dieser Aufruf zu neuen Koalitionen und ökologisch-ökonomischen Wertschöpfungspartnerschaften gilt für alle an Nachhaltigkeit interessierten Unternehmen, Verbände und NGO's. Die Realisierung von Öko-Effektivität ist i.d.R. mit systemischen bzw. funktionalen Optimierungen verbunden, die strategischen Mut, Weitblick und Kooperationsfähigkeit mit Umweltpartnern erfordern. Selbstverständlich gehört dazu die Produktlinienverantwortlichkeit, aber auch kritische, mit einer breiten Öffentlichkeit geführte Diskussionen über die Universalisierbarkeit von Bedürfnissen und die langfristige Tragfähigkeit von Produktionsprogrammen. In diesem Zusammenhang ist die Integration des Ziels „Umweltleistung“ auch in AGENDA 21-Prozesse unabdingbar.

Das im Forschungsprojekt entwickelte Bepunktungsmodell für Umweltleistung traf sich zum Zeitpunkt seines Abschlussberichts interessanterweise mit dem Bepunktungsmodell des Umweltbundesamtes (DUX), das 6 Umweltbereiche mit max. 6000 Umweltpunkten benotet. Es ist denkbar, dass das hier vorgestellte Verfahren mit dem Öko-Controlling des UBA kompatibel gemacht werden kann, wozu weitere Forschungsarbeiten geleistet werden sollten. In jedem Falle dient unser Instrumentarium dem stärkeren micro-macro-link, wie er jeder nationalen Umweltzielplanung (die letztlich ein existierender Handlungsauftrag an die jetzige Regierungskoalition ist) zugrunde liegen sollte. Wachsen vorzugsweise Unternehmen mit überdurchschnittlicher Umweltleistung, so müsste sich dieser Effekt auch im Deutschen Umweltindex niederschlagen.

Der von uns entwickelte Bewertungsansatz hebt also sowohl die (nach ISO 14001 oder EMAS) organisierten Umweltmanagementsysteme auf die strategische Stufe der Nachhaltigkeit (ohne die Verzahnung mit der operativen Entscheidungsebene auszublenden) und bildet eine Brückenfunktion zwischen dem mikroökonomischen Bereich und der staatlichen Umweltpolitik, die verstärkt auf indirekte Anreizfunktionen und freiwillige Vereinbarungen setzt. Zu bedenken war im Forschungsprojekt allerdings stets, dass eine neue Balance zwischen Ökonomie, Ökologie und Sozialem/ Kulturellem gefunden werden muss, die gleichzeitig auf einen eigenständigen europäischen Weg der Wirtschaftspolitik verweist.

Literatur

Bakker, L. u.a.: Wirtschaft ohne Wachstumsstreben – Chaos oder Chance? Zwischenbericht II des Wuppertal Instituts für Klima, Umwelt, Energie, Wuppertal 1999

Bieker., T u.a.: Unternehmerische Nachhaltigkeit umsetzen. Beitrag einer Sustainability Balanced Scorecard, in: Ökologisches Wirtschaften,5/2001, S.28-29.

BMU (Hrsg.): Nachhaltige Entwicklung in Deutschland, Entwurf eines umweltpolitischen Schwerpunktprogramms, Bonn 1998

BUND/Misereor (Hrsg.): Zukunftsfähiges Deutschland, Basel u.a. 1996

Deutschen Telekom (Hrsg.): Zukunft beginnt jeden Morgen neu, Bonn 2001

Enquête-Kommission (Hrsg.): "Schutz des Menschen und der Umwelt, 1994

Figge, F., Hahn, T.; Schaltegger, S.; Wagner, M.: Sustainability Balanced Scorecard, Lüneburg 2001

Rieger, W.: Einführung in die Privatwirtschaftslehre, 3.Aufl. Erlangen 1964

Rogall, H.: Neue Umweltökonomie – Ökologische Ökonomie, Opladen 2002

Schneidewind, U.: Die Unternehmung als strukturpolitischer Akteur, Marburg 1998

Stahlmann, V., Clausen, J.: Umwelleistung von Unternehmen, Von der Öko-Effizienz zur Öko-Effektivität, Wiesbaden 2000

Stand der Berliner Wirtschaft im Nachhaltigkeitsmanagement

von Klaus Fichter und Thomas Loew

1 Hintergrund und Ziele

Im Jahr 1999 wurde gemeinsam vom Münchner IFO Institut für Wirtschaftsforschung und dem Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) ein Forschungsvorhaben¹⁹ durchgeführt, in dem sowohl die Standortbedingungen für den Berliner Umwelttechnikmarkt als auch für die nachhaltige Entwicklung der Berliner Wirtschaft untersucht wurden. Die Ergebnisse sind in einem umfangreichen Gutachten dokumentiert.²⁰

Der vorliegende Beitrag stellt diese erste breit angelegte empirische Unternehmensbefragung zu Nachhaltigkeitsmanagement vor. Folgende Leitfragen lagen der Studie zugrunde:

1. Inwieweit setzen sich Berliner Unternehmen mit der Debatte um Nachhaltige Entwicklung und Anforderungen einer nachhaltigen Entwicklung auseinander?
2. Inwieweit erfüllen Berliner Unternehmen bereits Einzelanforderungen oder -kriterien der Nachhaltigkeit oder arbeiten an deren Umsetzung?
3. Inwieweit betreiben Berliner Unternehmen ein bewusstes und gezieltes Nachhaltigkeitsmanagement, das sich um die systematische Zusammenführung und Erfüllung von Nachhaltigkeitsanforderungen bemüht?
4. Wie kann ein nachhaltiges Wirtschaften bei Berliner Unternehmen gefördert werden?

¹⁹ Forschungsvorhaben „Standortbedingungen Berlins für umwelttechnische Produktionen und Dienstleistungen und für eine Nachhaltige Entwicklung der Wirtschaft“ gefördert von der Berliner Senatsverwaltung für Stadtentwicklung.

²⁰ Sprenger, R.-U. et. al. Standortbedingungen Berlins für umwelttechnische Produktionen und Dienstleistungen und für eine Nachhaltige Entwicklung der Wirtschaft, Schriftenreihe des IÖW 155/01 Berlin 2001.

2 Vorgehensweise

In einem ersten Schritt wurde auf Grundlage aktueller Forschungsarbeiten und Projekte zur Konzeptualisierung der Nachhaltigkeit von Unternehmen ein Modell und ein Kriterienraster entwickelt, das die Anforderungen der aktuellen Diskussion berücksichtigt und außerdem so operationalisierbar ist, dass es als Basis der empirischen Untersuchung verwendet werden konnte.

Aufbauend auf die Vorarbeiten wurde der, systematisch an das Kriterienraster anknüpfende, Fragebogen für die empirische Untersuchung aufgestellt. Um eine höchstmögliche Rücklaufquote zu erhalten, musste die Fragebogenlänge auf vier Seiten beschränkt werden (vgl. Anhang), weshalb nur eine Auswahl der aufgestellten Kriterien (vgl. Anhang) untersucht werden konnte.

Die schriftliche Befragung der Berliner Unternehmen fand im Februar 1999 statt. Sie wurde ergänzt um zwei weitere bundesweite Befragungen des ifo Instituts im Frühjahr 99. Im Rahmen einer schriftlichen Befragung zur aktuellen Wirtschaftslage (Konjunkturtest) und von Telefoninterviews, wurden hier insgesamt fünf Fragen aus dem Berliner Fragebogen bundesweit gestellt. Die Stichprobe des ifo Instituts unterscheidet sich u.a. bei den betrachteten Wirtschaftszweigen. Während in den bundesweiten Befragungen nur Unternehmen aus dem produzierenden Gewerbe berücksichtigt sind, umfasst die Berliner Befragung auch Dienstleister, Handelsunternehmen und das Baugewerbe.

Zusätzlich zu den Befragungen wurden Fachgespräche mit Verbandsvertretern geführt und ein Workshop veranstaltet.

2.1 Kriterien- und Modellentwicklung

Was bedeutet Nachhaltigkeit von Unternehmen und wann handelt ein Unternehmen nachhaltig und wann nicht? Bereits in den 90er Jahren wurden eine Reihe von Initiativen, Projekten und Forschungsarbeiten zu diesen Fragen gestartet bzw. durchgeführt. Hierzu zählen:

- Das "Engaging Stakeholders"-Programm des United Nations Environmental Programme (UNEP), Paris, in Zusammenarbeit mit SustainAbility, London (seit 1993),
- Das Diskursprojekt "Bausteine für ein zukunftsfähiges Deutschland" im Auftrag von VCI und IG Chemie-Papier-Keramik (1996/97),
- Arbeiten der protrade / GTZ GmbH der Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ), Eschborn, für die Förderung eines fairen Handels mit Entwicklungsländern,
- Das Projekt "Zukunftsorientierte Unternehmensentwicklung in Hessen", im Auftrag des

Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung (1997/98),

- Das Projekt "Agenda 21 als Grundlage von Unternehmensleitbildern", durchgeführt von future e.V. Umweltinitiative von Unternehme(r)n in Zusammenarbeit mit dem Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) gGmbH, gefördert durch die Deutsche Bundesstiftung Umwelt (1998/99),
- Das Projekt "Zukunftsfähige Unternehmensprofile: COMPASS-Anwendung" der Arbeitsgruppe "Zukunftsfähige Unternehmen" des Wuppertal-Institut für Klima, Umwelt, Energie (seit 1998),
- Der "Nachhaltigkeitscheck bei der Weleda AG", ein Projekt des Institutes für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) in Zusammenarbeit mit Prof. Stahlmann, FH Nürnberg (1999).

Darüber hinaus liegen mittlerweile eine Reihe von Leitlinien vor, die Unternehmen eine umfassend Orientierung geben sollen oder auch zu Einzelaspekten der Nachhaltigkeit. Dazu gehören:

- Konventionen und Empfehlungen der International Labour Organisation (ILO) zu Schutz vor Kinderarbeit / Mindestalter für Beschäftigung (Konvention 138), Abschaffung der Zwangsarbeit (Konventionen 29 und 105), Recht auf Vereinigungsfreiheit und Tarifverhandlungen (Konventionen 87 und 98) und weiteren arbeitsrelevanten Grundrechten sowie die Arbeiten des ILO-Office, Genf, zu unternehmensbezogenen Verhaltensrichtlinien ("Codes of Conduct") für soziale Aspekte des internationalen Handels und zu produktbezogenen Sozialgütezeichen ("Social Labelling"),
- Die "Leitsätze für multinationale Unternehmen" der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD),
- Die vier Nachhaltigkeitsgrundsätze der internationalen Non-Profit-Organisation "The Natural Step" (TNS)²¹,
- Das 1992 vom World Business Council for Sustainable Development entwickelte Konzept der Öko-Effizienz ("Eco-Efficiency")²²,
- Der Richtlinienkatalog "Menschenrechtsgrundsätze für multinationale Unternehmen" von amnesty international vom Januar 1998,

²¹ Vgl. www.naturalstep.org

²² Vgl. www.wbcd.ch

- Die vom Council on Economic Priorities, London / New York, und weiteren Nicht-Regierungs-Organisationen sowie einigen Unternehmen erarbeitete internationale Norm "Social Accountability 8000" (SA 8000), dem ersten umfassenden Standard für eine weltweite Verbesserung der Arbeitsbedingungen und der Rechte der Arbeitnehmer²³,
- Die Kriterien der von den Tarifvertragsparteien ausgestellten Verleihungsurkunde "Sozialtestat"²⁴, in dem einem Betrieb bescheinigt wird, im Sinne der Vergabebedingungen des Testats und auch Arbeitssicherheitsanforderungen zu erfüllen.

Die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsanforderungen im Bereich der Unternehmensbewertung und von Finanzanlagen hat in den vergangenen Jahren stark zugenommen. Zum Zeitpunkt der Studie war diese Entwicklung jedoch noch nicht so weit fortgeschritten. Daher fanden die Fragebögen der ökologisch ethischen Ratingorganisationen keinen Eingang in das Bewertungsmodell. Es wird jedoch davon ausgegangen, dass die Fragebögen vergleichbare Bereiche mit abdecken.

Das Thema Nachhaltige Entwicklung wird seit der Rio-Konferenz 1992 zunehmend von internationalen Großunternehmen aufgegriffen. Erste sichtbare Zeichen ist der Wandel von der Umwelt- zur Nachhaltigkeitsberichterstattung. Den Anfang machten Unternehmen, die im Kreuzfeuer öffentlicher Kritik stehen, wie z.B. Shell (Brent Spar, Menschenrechte in Nigeria usw.) oder Monsanto (Gentechnik)²⁵ sowie Vorreiter in den USA, zu nennen ist hier Interface.²⁶ Inzwischen liegen auch zunehmend von deutschen Unternehmen Nachhaltigkeitsberichte vor. Beispiele sind Otto, Henkel, Deutsche Telekom, Weleda, Gundlach und Wilkhan.

Außerdem wurden in bereits in den 90-er Jahren von einer Vielzahl von Einzelautoren Vorschläge zur Konzeptualisierung der Nachhaltigkeit von Unternehmen gemacht.²⁷

Wie diese Übersicht zeigt, bemühen sich eine Vielzahl von Projekten um die Konkretisierung des Leitbildes Nachhaltige Entwicklung und es liegen mittlerweile eine Vielzahl unterschiedlicher Grundsätze, Kriterien, Indikatoren und Konzepte für die Nachhaltigkeit von Unternehmen vor.

²³ Vgl. CEPAA (Hrsg.): Guidance Document SA 8000, Social Accountability, 1998.

²⁴ Vgl. www.dtv-bonn.de / Sozialtestat

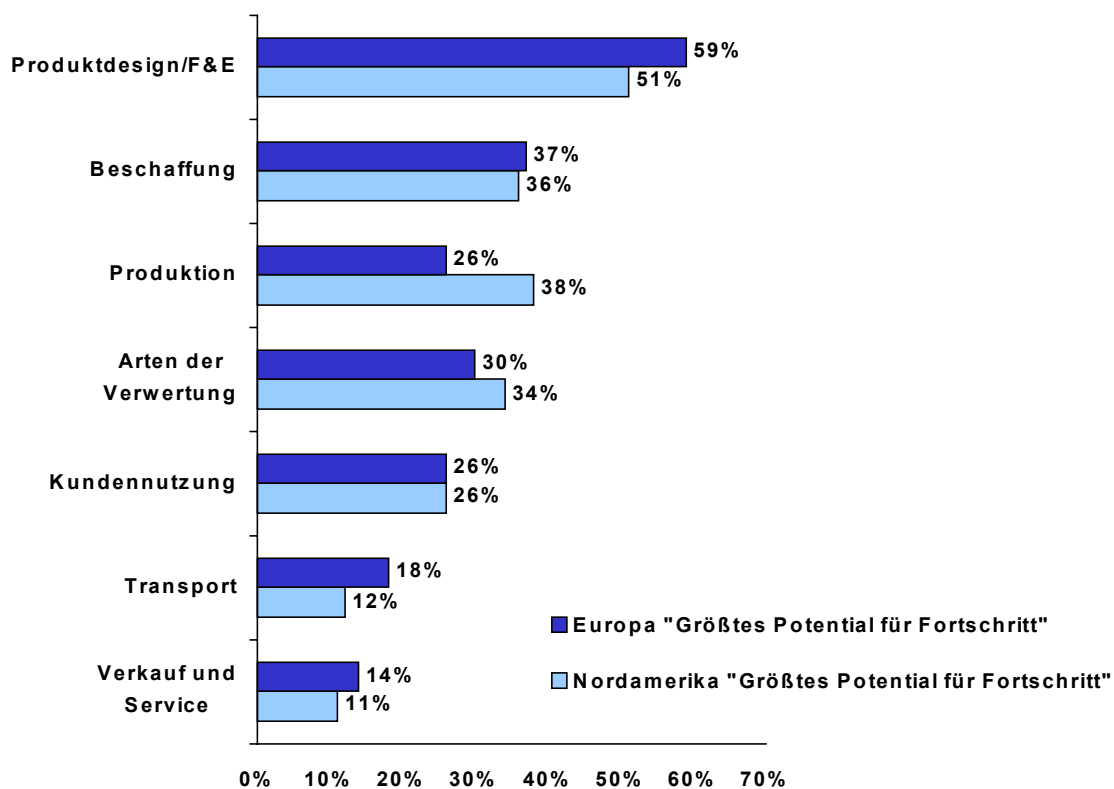
²⁵ Vgl. Shell International: The Shell Report 1999: People, planet & profits, London, 1999

²⁶ Vgl. Ohne Autor Interface Issues „Sustainability“ Report, in: Business and the Environment 12/1997, Arlington (USA) 1997, S.5-6. . Website des Unternehmens: www.ifsia.com

²⁷ Vgl. z.B. Clausen, J.: Ziele für das nachhaltige Unternehmen, 1998; Fichter, K.: Schritte zum nachhaltigen Unternehmen, 1998; Fussler, C.: Die ÖKO-Innovation, 1999; Ranganthan, J.: Sustainability Rulers, 1998.

Einen ersten empirischen Einblick vermittelte eine 1998 durchgeführte Befragung der Unternehmensberatungsfirma Arthur D. Little unter 481 Umweltmanagern und Führungskräften in Nordamerika und Europa zum Thema Nachhaltige Entwicklung. Als ein wichtiges Thema betrachten hier 95% der Befragten Nachhaltige Entwicklung.²⁸ Auf die Frage: "Wo liegen die größten Potentiale in Ihrem Unternehmen, um Fortschritte in Richtung auf Nachhaltigkeitsziele über den gesamten Lebenszyklus eines Produktes zu erzielen?", wurden die Bereiche Forschung und Entwicklung sowie Beschaffung am häufigsten genannt (vgl. Abbildung 1).

Abbildung 1: Wo liegen die größten Potentiale in Richtung Nachhaltigkeitsziele?
(Quelle: Arthur D. Little 1999, S.7)



Trotz der zahlreichen Arbeiten an einer Konzeptualisierung und Konkretisierung der Nachhaltigkeit von Unternehmen, gab zum Zeitpunkt unserer Befragung keine *breiten* empirischen Untersuchungen zu der Frage, inwieweit und in welchem Umfang sich Unternehmen mit den Anforderungen einer nachhaltigen Entwicklung auseinandersetzen, sie an ihrer Umsetzung arbeiten und ob sie ein bewusstes und gezieltes Nachhaltigkeitsmanagement betreiben.

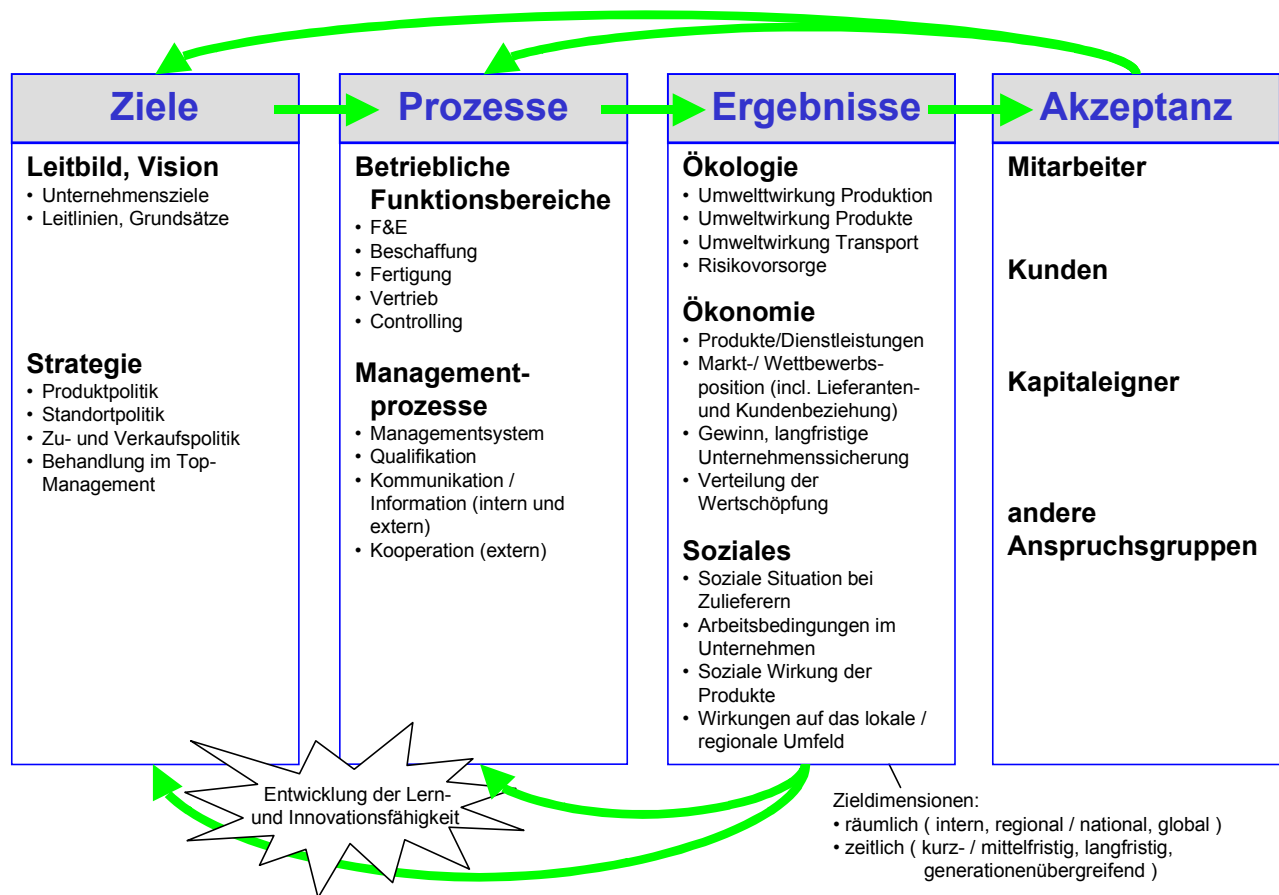
²⁸ Vgl. Arthur D. Little International: Realising the Business Value of Sustainable Development, 1999, S. 4.

2.2 IÖW-Modell "Unternehmen und Nachhaltigkeit"

Auf Basis der genannten Projekte, Initiativen und Untersuchungen zur Konzeptualisierung der Nachhaltigkeit von Unternehmen wurde vom IÖW ein Kriterienraster entwickelt, das die Anforderungen der aktuellen Diskussion berücksichtigt und außerdem so operationalisierbar ist, dass es als Basis der empirischen Untersuchung verwendet werden konnte.

Die Kriterien berücksichtigen sowohl Anforderungen, die das operative Management und Betriebsgeschehen betreffen (aktuelle Einkaufspolitik, Berücksichtigung von Umweltstandards in der Produktion usw.) wie auch Anforderungen, die sich auf die strategische Unternehmensführung beziehen (F&E, strategische Allianzen, Marktentwicklung, Zusammenarbeit mit gesellschaftlichen Akteuren usw.) und so das "Zukunftsmanagement" von Unternehmen abbilden.

Um die Wechselwirkung zwischen der Unternehmensführung, dem operativen Management und den erzielten Erfolgen und Auswirkungen berücksichtigen zu können, wurden die Kriterien im IÖW-Modell "Unternehmen und Nachhaltigkeit" systematisiert (vgl. Abbildung 2). Das Modell unterscheidet innerhalb des Unternehmens zwischen Zielen, Prozessen, Ergebnissen und der Akzeptanz. Das Modell geht dabei von einem dynamischen Prozess aus, bei dem durch Ergebnisse, Rückmeldungen von Anspruchsgruppen sowie durch die öffentliche Diskussion und politische Rahmensetzungen Verbesserungskreisläufe ausgelöst und beeinflusst werden. Auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit kommt es insbesondere auf die Lern- und Innovationsfähigkeit von Unternehmen an. Nachhaltigkeit wird hier als Such- und Problemlösungsprozess verstanden, bei dem Unternehmen und ihr marktliches und gesellschaftliches Umfeld in einem vielfältigen Wechselverhältnis stehen.

Abbildung 2: IÖW-Modell: Unternehmen und Nachhaltigkeit (Quelle: IÖW 1999)

Die im Modell enthaltenen Hauptkriterien wurden dann durch Unterkriterien und Indikatoren verfeinert. Als Ergebnis liegt dazu das Papier "Kriterien zur Beurteilung der Nachhaltigkeit von Unternehmen" vor (vgl. Anhang 1). Der Kriterienkatalog ist als "wissenschaftlicher Zwischenstand" zu begreifen, der in wirtschaftlichen und politischen Kreisen auf Konsensfähigkeit zu prüfen ist. Die Kriterien decken die im IÖW-Modell "Unternehmen und Nachhaltigkeit" zusammengestellten Betrachtungsbereiche ab. Unterstrichene Kriterien wurden im Rahmen der vom IÖW durchgeführten Befragung der Berliner Wirtschaft zum Thema "Nachhaltige Entwicklung der Berliner Wirtschaft" abgefragt.

2.3 Stichprobe der IÖW-Befragung der Berliner Wirtschaft

Um valide Aussagen für die gesamte Berliner Wirtschaft treffen zu können, wurden für die Befragung die wichtigsten Wirtschaftszweige identifiziert. Zu diesem Zweck wurde auf die Umsatzsteuerstatistik 1996²⁹ zurückgegriffen. Eine Berücksichtigung der Beschäftigtenzahlen war in diesem Auswahlsschritt nicht möglich, da entsprechende amtliche Statistiken nur für das verarbeitende Gewerbe und das Baugewerbe vorliegen.

Aus der Umsatzsteuerstatistik wurden zunächst diejenigen Wirtschaftszweige ausgewählt, die insgesamt 90 % des umsatzsteuerpflichtigen Umsatzes in Berlin erwirtschaften. Zusätzlich wurden Banken und Versicherungen berücksichtigt. Ihre Wirtschaftsleistung ist weitgehend umsatzsteuerfrei, so dass sich ihre wirtschaftliche Bedeutung nicht in der Umsatzsteuerstatistik widerspiegelt.

Da es allein aus Kapazitätsgründen nicht möglich gewesen wäre sämtliche Unternehmen aus den ausgewählten Wirtschaftszweigen anzuschreiben, wurden für den Versand der Fragebögen Unternehmen ausgewählt, die 20 Mitarbeiter und mehr beschäftigen. Es wird auch davon ausgegangen, dass Kleinstunternehmen mit unter 20 Mitarbeitern wenig geneigt sind, umfassende Fragebögen zu beantworten, so dass aus dieser Gruppe sowieso mit einer sehr niedrigen Rücklaufquote zu rechnen gewesen wäre.

Die Adressen der Unternehmen wurden bei dem Adressenservice der Berliner Industrie- und Handelskammer bezogen, der in seiner Datenbank über rund 80 % der im Berliner Handelsregister erfassten Unternehmen verfügt.

Auf diesem Weg wurden 1807 Unternehmen in Berlin ausgewählt, denen vom im Februar 1999 der vierseitige Fragebogen zugeschickt wurde (vgl. Anlage 2). Als sich eine schwache Rücklaufquote abzeichnete, wurde bei 96 Unternehmen telefonisch nachgefragt und um Beantwortung des Fragebogen gebeten. Dieses vergleichsweise aufwendige Nachhaken erbrachte einen zusätzlichen Rücklauf von 13 Fragebögen.

²⁹ Vgl. Statistisches Landesamt Berlin (Hrsg.) Umsatz und Umsatzsteuer der Unternehmen mit Sitz in Berlin 1996, Berlin 1997.

Schließlich lagen bis zum 24. März 168 Fragebögen vor, was einer Rücklaufquote von 9,3 % entspricht.

Betrachtet man den Rücklauf nach Wirtschaftszweigen, so ist festzustellen, dass die Rücklaufquote aus dem verarbeitenden Gewerbe und von den Dienstleistern überdurchschnittlich ist, während sich der Handel deutlich weniger auskunftsfreudig gezeigt hat. (Siehe Tabelle 1).

Tabelle 2: Angeschriebene Unternehmen und Rücklaufquoten nach Wirtschaftszweigen- Angaben in Prozenten und absoluten Zahlen – (Quelle: IÖW-Umfrage 1999)

Wirtschaftszweig	Verteilung der angeschriebenen Unternehmen	Verteilung des Rücklaufs	Rücklaufquote
Verarbeitendes Gewerbe	37% (662)	45% (76)	11,5%
Dienstleister	30% (564)	35% (59)	10,5%
Handel	24% (436)	12% (20)	5%
Baugewerbe	8% (137)	7% (11)	8%
Energie- und Wasservers.	1% (8)	1% (2)	20,5%
Gesamt:	100% (1807)	100% (168)	9,3%

Größere Abweichungen sind festzustellen, wenn man bei der Betrachtung der Rücklaufquoten nach der Beschäftigtenzahl unterscheidet. (Siehe Tabelle 18) Hier lässt sich wenig überraschend feststellen, dass mit der Unternehmensgröße auch die Bereitschaft, den Fragebogen zu beantworten, gestiegen ist. Lag bei den Unternehmen mit 20 bis 99 Mitarbeitern in Berlin die Rücklaufquote bei 7 % so stieg die Quote bei den Unternehmen mit über 500 Mitarbeitern auf 21 %.

Tabelle 3: Angeschriebene Unternehmen und Rücklaufquoten nach Beschäftigten - Angaben in Prozenten und absoluten Zahlen (Quelle: IÖW-Umfrage 1999)

Beschäftigte	Verteilung der angeschriebenen Unternehmen	Verteilung des Rücklaufs	Rücklaufquote
1 bis 19	-	10% (16)*	
20 bis 99	74% (1313)	56% (92)	7%
100 bis 499	18% (326)	26% (42)	12,9%
500 und mehr	4% (63)	8% (13)	20,7%
Gesamt	100%	100%	9,3%

*) Angeschrieben wurden nur Unternehmen, die laut IHK-Adressdatenbank 20 und mehr Mitarbeiter beschäftigen. Da die sich Mitarbeiterzahlen in einigen Unternehmen seit der Datenerfassung verändert haben, wurden offensichtlich auch einige Unternehmen angeschrieben, die inzwischen weniger als 20 Mitarbeiter beschäftigen.

Da aufgrund der relativ gleichmäßigen Rücklaufquoten nach Wirtschaftszweigen und Beschäftigten keine wesentlichen Verzerrungen verursacht wurden, widerspiegelt die Zusammensetzung der erhaltenen Stichprobe die umsatzstärksten Wirtschaftszweige von Berlin. Aufgrund der vergleichsweise niedrigen Zahl an Antworten, muss bei einzelnen Ergebnissen geprüft werden, ob eine Übertragung auf die gesamte Berliner Wirtschaft gerechtfertigt ist. Dies gilt insbesondere bei der vergleichenden Betrachtung zwischen den Wirtschaftszweigen, da aus dem Baugewerbe nur 11 und aus dem Handel nur 20 Fragebögen zur Auswertung vorliegen.

Die zwei Antworten von Energieversorgern können nur in den Gesamtauswertungen berücksichtigt werden.

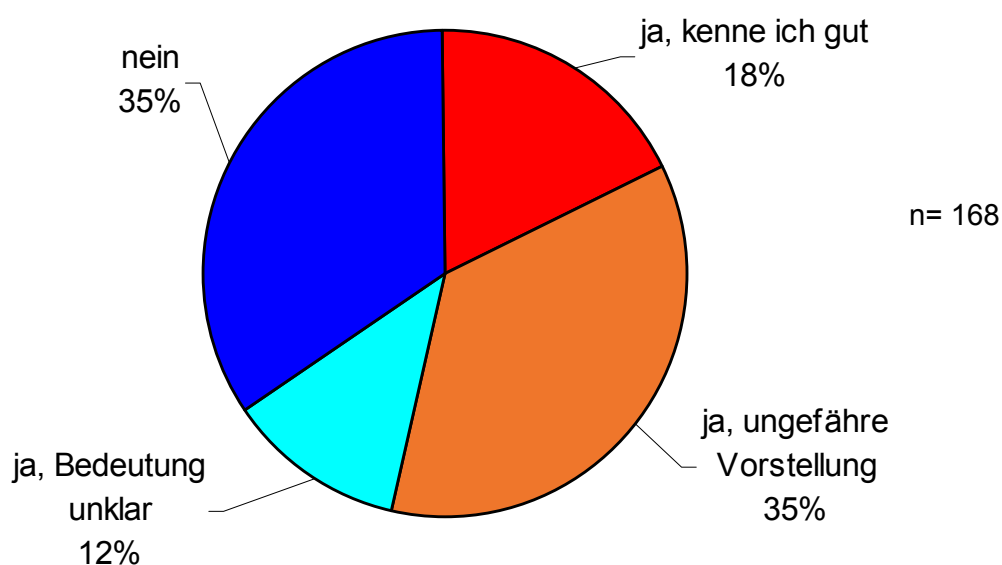
3 Untersuchungsergebnisse

Im folgenden werden die wichtigsten Ergebnisse der auf Berlin bezogenen IÖW-Befragung sowie die Resultate der bundesweiten der ifo-Konjunktur-Test-Befragung und ifo-Telephoninterviews vorgestellt. Außerdem sind im Anhang alle Einzelergebnisse dokumentiert.

3.1 Bekanntheitsgrad von Nachhaltiger Entwicklung

Ist Ihnen der **Begriff "Nachhaltige Entwicklung"** bekannt? So lautete die erste Frage in der IÖW-Befragung der Berliner Wirtschaft. 18 % geben an, den Begriff "gut" zu kennen und 35 % haben eine "ungefähre Vorstellung", was er bedeutet. Rund die Hälfte der Befragten kennen ihn nicht (35 %) oder sind über dessen Bedeutung im unklaren (12 %). Die Ergebnisse sind insofern zu relativieren, als dass davon ausgegangen werden kann, dass sich an der Befragung vor allem Unternehmen beteiligt haben, die das Thema "Nachhaltigkeit" bereits kennen oder damit etwas "anfangen" können. Bezogen auf die gesamte Berliner Wirtschaft kann also davon ausgegangen werden, dass der Anteil von Unternehmen, die den Begriff "Nachhaltige Entwicklung" gut kennen, geringer ist als in der Stichprobe.

Abbildung 3: Ist Ihnen der Begriff "Nachhaltige Entwicklung" bekannt? (Quelle: IÖW-Befragung Berliner Wirtschaft 1999)



3.2 Interpretation des Begriffs Nachhaltige Entwicklung

Die Unternehmen wurden im Anschluss gefragt, welche **Schlagwörter** sie mit dem Begriff "Nachhaltige Entwicklung" assoziieren. Bei dieser Frage antworteten lediglich 92 der 168 befragten Unternehmen (Mehrfachnennungen waren hier möglich). Es wurde eine Vielzahl an unterschiedlichen Schlagwörtern genannt, so dass für die Auswertung Kategorien gebildet werden mussten. Eindeutig dominieren die Nennungen zum "Umweltschutz". Dieser wird von rund zwei Drittel der Unternehmen genannt. Häufig wird auch die Zeitdimension ("dauerhaft", "langfristig", "Zukunft" usw.) mit dem Begriff "Nachhaltige Entwicklung" in Verbindung gebracht. Rund ein Drittel der Unternehmen sprechen diesen Gesichtspunkt an. Die einzel- und gesamtwirtschaftlichen Aspekte der Nachhaltigkeit ("Einhaltung von Gesetzen", "Ökonomie", "Standortentwicklung" usw.) werden ebenfalls von rund einem Drittel der Unternehmen genannt. Soziale oder globale Aspekte spielen dahingegen eine untergeordnete Rolle und werden lediglich von rund 15 % der Befragten angesprochen ("Tarifabschlüsse", "Bündnis für Arbeit", "globaler Wettbewerb", "weltweiter Umweltschutz").

3.3 Verfolgung der Debatte und Umsetzung im Unternehmen

Gut ein Drittel (36 %) der befragten Berliner Unternehmen geben an, die **Debatte um Nachhaltige Entwicklung** zu verfolgen, wobei lediglich 3 % aller Befragten dies "intensiv" tun. 12 % sagen, sie täten dies "regelmäßig". Während also rund 15 % der befragten Unternehmen die Debatte um Nachhaltige Entwicklung intensiv oder regelmäßig verfolgen, tun dies mehr als drei Viertel der Befragten überhaupt nicht (61 %) oder nur gelegentlich (18 %).

Ob sich die Geschäftsführung mit dem Thema Nachhaltigkeit befasst, ist in zweierlei Hinsicht von Bedeutung. Zunächst ist eine Behandlung des Themas auf Geschäftsführungsebene ein wichtiger Indikator für den Grad der Auseinandersetzung mit Nachhaltiger Entwicklung im Unternehmen. Rund ein Viertel (also 35) der befragten Berliner Unternehmen geben an, dass sich die Geschäftsführung schon "ein- oder zweimal" (11 %) oder "öfter" (16 %) mit dem Thema Nachhaltige Entwicklung beschäftigt habe. Bei drei Viertel der Unternehmen ist dies nicht der Fall.

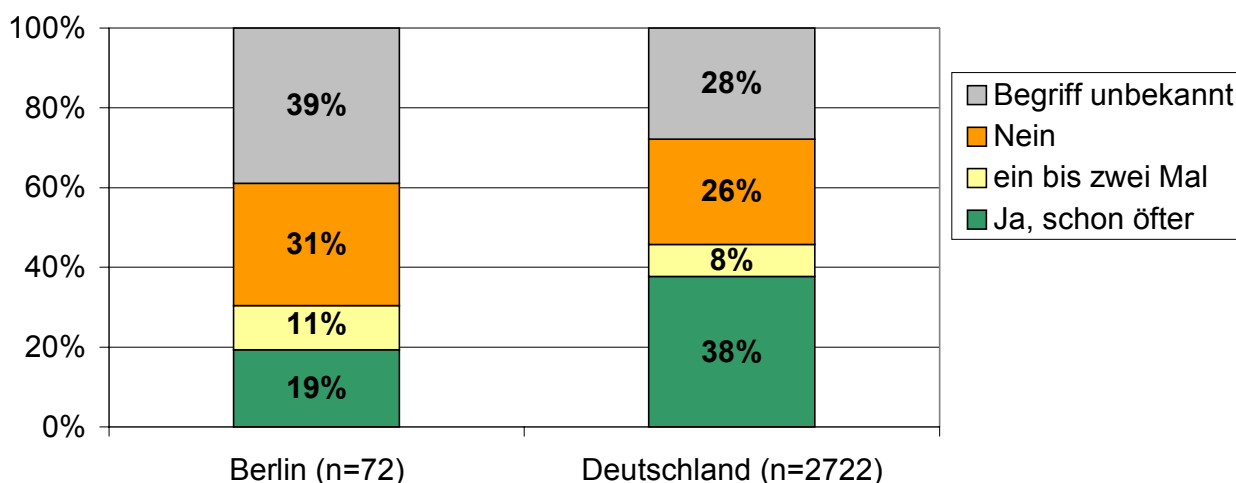
Weiterhin ist festzustellen, dass wenn die Unternehmensspitze sich mit dem Thema Nachhaltige Entwicklung auseinandersetzt, dann in der Regel auch Taten folgen. Im Anschluss an die Diskussion im Top-Management haben in diesen 35 Berliner Unternehmen 29 (d.h. 83 %) **Folgeaktivitäten** in Angriff genommen. Dies weist auf die Bedeutung der Auseinandersetzung mit dem Thema in der Geschäftsführung hin.

Im innerdeutschen Vergleich scheint sich das Top-Management der Berliner Unternehmen sich allerdings weniger mit dem Thema Nachhaltige Entwicklung auseinanderzusetzen als die Geschäftsführer aus anderen Bundesländern. Stellt man die Antworten aus dem

verarbeitenden Gewerbe gegenüber³⁰, so zeigt sich, dass in Berlin 30 % der Geschäftsführungen sich einmal oder öfter mit dem Thema Nachhaltige Entwicklung beschäftigt haben. Im bundesdeutschen Durchschnitt sind es allerdings 46 %.

Wie eine Analyse der Ergebnisse zeigt, kann der deutliche Abstand nicht durch die unterschiedliche Branchenstruktur erklärt werden. Die für Berlin wichtigen Branchen Nahrungs- und Genussmittel, Elektrotechnik und Papier-, Verlags- und Druckgewerbe liegen in der bundesweiten Befragung alle im Durchschnitt. Einen kleinen Teil des Abstandes lässt sich allerdings mit der unterschiedlichen Größenzusammensetzung erklären. Mit zunehmender Größe steigt die Auseinandersetzung mit dem Thema Nachhaltigkeit. Die Berliner Befragung erfasst im Gegensatz zur bundesweiten Befragung vorrangig kleine und mittlere Unternehmen. Vergleicht man also nur die Unternehmen mit bis zu 500 Beschäftigten, so wird der Abstand zwischen Berlin (30 %) und Bundesdurchschnitt (44 %) zwar geringer, es bleibt aber eine deutliche Differenz.

Abbildung 4: Wurde das Thema "Nachhaltige Entwicklung" schon mal von der Geschäftsführung behandelt? (Verarbeitendes Gewerbe) (Quelle: IÖW-Befragung Berliner Wirtschaft 1999, ifo Konjunkturtest 4/99 (BRD))



³⁰ Die bundesweite ifo-Konjunktur-Befragung ist auf das Verarbeitende Gewerbe beschränkt. Daher kann sich der Vergleich zwischen Berlin und dem bundesdeutschen Durchschnitt hier nur auf das Verarbeitende Gewerbe beziehen.

Nach diesem bundesweiten Vergleich stellt sich nun die Frage, welche konkreten Aktivitäten auf die Diskussion um Nachhaltigkeit folgen. Hier spielen Leitbildergänzungen, Strategieänderungen, Überprüfungen von Produktionsprozessen, Produkten und Lieferbeziehungen jeweils eine ähnlich wichtige Rolle und werden jeweils von rund der Hälfte der Berliner Unternehmen mit Folgeaktivitäten genannt (Mehrfachnennungen waren hier möglich).

3.4 Nachhaltigkeit in Unternehmenszielen

Neben der Betrachtung der Kenntnis um und der Kommunikation über Nachhaltige Entwicklung im Top-Management gibt die Analyse der formalen Unternehmensziele Aufschluss darüber, in welchem Umfang einzelne Nachhaltigkeitsaspekte dauerhaft von den Unternehmen angestrebt werden. Nicht alle Unternehmen haben ihre Unternehmensziele schriftlich dokumentiert, in der Stichprobe sind es 68 % der Befragten. Weitere 18 % haben explizite **Unternehmensziele**, die aber nicht schriftlich fixiert sind. Bei der Frage, welche nachhaltigkeitsrelevanten Ziele im einzelnen verankert sind, dominiert die "Mitarbeiterzufriedenheit". Sie wird von 89 % der Unternehmen mit schriftlichen bzw. expliziten Unternehmenszielen genannt. Danach folgen "Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit" (72 %) und "Umweltschutz" (61 %). Eine deutlich geringere Bedeutung haben der "Dialog mit der Öffentlichkeit" und das "gesellschaftliche Engagement des Unternehmens" (31 %). Kaum verankert sind die "sozialen Bedingungen bei den internationalen Lieferanten" (10 %).

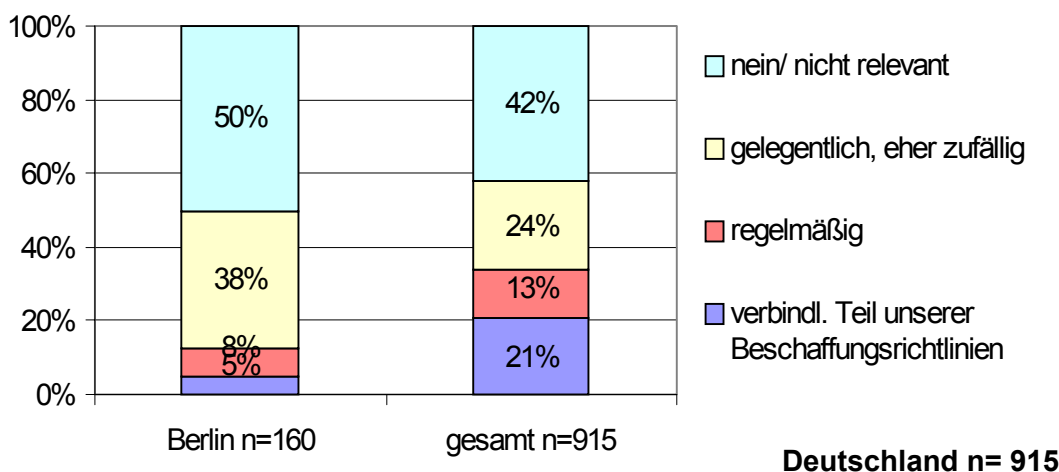
4 Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten in der Beschaffung

Bezüglich der Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten in der **Beschaffung**, zeigt sich ein deutlicher Unterschied zwischen ökologischen und sozialen Anforderungen. Während fast zwei Drittel der befragten Berliner Unternehmen angeben, Umweltschutzanforderungen

verbindlich (21 %) oder regelmäßig (41 %) in der Beschaffung zu berücksichtigen, tun dies bei sozialen Aspekten (z.B. Arbeitsbedingungen bei Lieferanten) nur 13 %. Bemerkenswert ist außerdem, dass keines der 20 befragten Handelsunternehmen Umweltschutzanforderungen verbindlich in der Beschaffung berücksichtigt.

Auch bei Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsanforderungen in der Beschaffung ist im Vergleich mit dem Bundesdurchschnitt ein signifikanter Unterschied festzustellen. Während nur 13 % der Berliner Unternehmen angeben, soziale Aspekte wie z.B. internationale Arbeitsstandards oder gesetzliche Mindestlöhne verbindlich oder regelmäßig zu berücksichtigen, sind es im Bundesdurchschnitt 34 %. Berliner Unternehmen hinken also bei diesem wichtigen Aspekt der sozialen Nachhaltigkeit wiederum hinter dem Bundesdurchschnitt her.

Abbildung 5: Werden bei Beschaffungsentscheidungen soziale Aspekte berücksichtigt, wie z.B. internationale Arbeitsstandards oder gesetzliche Mindestlöhne? (Quelle: IÖW-Befragung Berliner Wirtschaft 1999, ifo Telefonumfrage 4/99 (BRD))

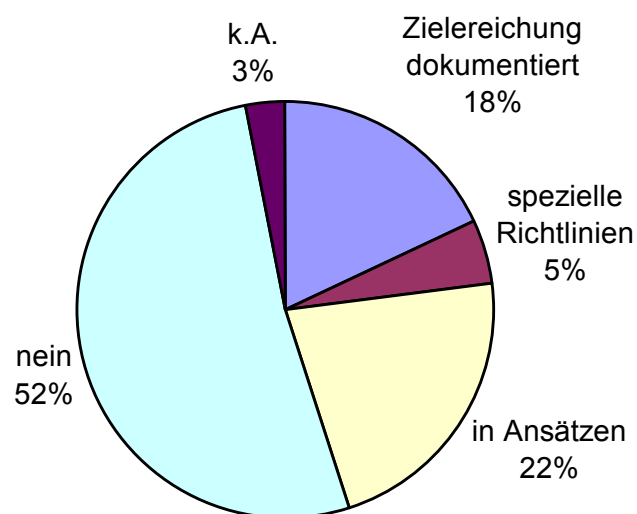


4.1 Stand des Umweltmanagements

Zu den Schwachpunkten des betrieblichen Umweltmanagements scheint nach wie vor die **Produktentwicklung** zu zählen. Auf die Frage, ob es Kriterien und einen Ablauf zur Überprüfung der Umweltauswirkungen von neuen Verfahren, Produkten und Dienstleistungen gibt, geben rund drei Viertel der Unternehmen an, dass dies bei ihnen nicht Fall ist (52 %) oder nur "in Ansätzen" geschieht (22 %). 5 % verfügen über spezielle Richtlinien, machen aber keine Erfolgskontrolle und 18 % haben sowohl spezielle Richtlinien wie auch eine Erfolgskontrolle.

Geht man davon aus, dass sich an der Befragung eher Vorreiterunternehmen beteiligt haben, lässt sich mit Blick auf die gesamte Berliner Wirtschaft feststellen, dass bislang nur ein relativ kleiner Anteil Umweltschutzanforderungen bei der Entwicklung neuer Produkte, Verfahren oder Dienstleistungen berücksichtigt und hier noch erheblicher Entwicklungsbedarf besteht.

Abbildung 6: Gibt es Kriterien und einen Ablauf zur Überprüfung der Umweltauswirkungen von neuen Verfahren, Produkten und Dienstleistungen?(Quelle: IÖW-Befragung Berliner Wirtschaft 1999)



n=168

Die Frage, wie ökologisch nachhaltig ein Unternehmen wirtschaftet, lässt sich schlussendlich nur durch konkrete Daten und Fakten über Rohstoff-, Energie- und Wasserverbrauch sowie über Abfallmengen, Abwasserfrachten und Luftemissionen beantworten. Die Unternehmen wurden daher danach gefragt, in welchem Umfang sie **Daten zu betrieblichen Stoff- und Energieströmen** erfassen. Lediglich ein Drittel der befragten Berliner Unternehmen erfassen einige Messgrößen systematisch (21 %) oder erstellen betriebliche Stoff- und Energiebilanzen (16 %). Die überwiegende Mehrheit erfasst überhaupt keine Daten (40 %) oder tut dies nur vereinzelt und dezentral (16 %). 7 % haben über ihre Datenlage in Bezug auf Stoff- und Energieströme keine Angaben gemacht. Insgesamt muss also festgestellt werden, dass für die Mehrheit der Berliner Unternehmen ein systematisches Controlling der Umweltauswirkungen gar nicht möglich ist .

4.2 Kritik und Beschwerden

Nachhaltigkeit von Unternehmen ist auch eine Frage der **Akzeptanz** durch Staat und Gesellschaft. Hier scheinen allerdings nur bei einer kleinen Anzahl der befragten Unternehmen Probleme zu bestehen. Nur 10 % gaben an, dass es im vergangenen Jahr Kritik aus der Nachbarschaft gab. Ebenfalls 10 % hatten mit Beschwerden oder besonderen Auflagen durch die Behörden zu tun.

4.3 Bedeutung der Agenda 21 in Berlin

7 % der befragten Unternehmen geben an, sich am Berliner **Agenda-21-Prozess** zu beteiligen. Dahingegen sagen 59 %, dass sie den Begriff "Agenda 21" nicht kennen, weitere 10% haben ihn zwar schon einmal gehört, wissen aber nicht was er bedeutet. Damit können knapp 70 % der befragten Unternehmen mit dem Begriff nichts anfangen. Weitere 10 % kannten zwar den Begriff, wussten aber nicht, dass in Berlin ein Agenda-21-Prozess läuft. Hier besteht also offensichtlich noch erheblicher Aufklärungsbedarf in der Berliner Wirtschaft.

5 Nachhaltigkeitsorientierte, Umweltschutzorientierte und passive Unternehmen

Um über Einzelaspekte hinausgehende Aussagen über den Stand der Berliner Wirtschaft beim Thema Nachhaltigkeit zu erhalten, wurde auf Basis des entwickelten Modells "Unternehmen und Nachhaltigkeit" (vgl. Abbildung 2 auf Seite 25) und der vorliegenden Befragungsergebnisse eine Typenbildung vorgenommen. Um die Verlässlichkeit der Typenbildung zu erhöhen, wurden hier nur Kriterien aus den Bereichen "Ziele" und "Prozesse" herangezogen.

Bei der Analyse der Befragungsergebnisse konnten drei Typen identifiziert werden: die "Nachhaltigkeitsorientierten", die "Umweltschutzorientierten" und die "Passiven". Nach welchen Kriterien die Typenzuordnung erfolgte, zeigt Abbildung 7. Immerhin 82 % aller befragten Unternehmen konnten auf dieser Basis einem der Typen zugeordnet werden. Von diesen gehören 56 % zu den "Passiven", 28 % zu den "Umweltschutzorientierten" und 16 % zu den "Nachhaltigkeitsorientierten". Berücksichtigt man bei diesen Zahlen, dass an der Befragung tendenziell eher Vorreiterunternehmen teilgenommen haben, wird deutlich, dass die deutliche Mehrheit der Berliner Wirtschaft mit Blick auf Nachhaltigkeitsanforderungen als passiv einzustufen ist. Eine Analyse der einzelnen Unternehmen aus der Gruppe der "Nachhaltigkeitsorientierten" lässt den Schluss zu, dass die Entwicklung zur "Nachhaltigkeitsorientierung" über die "Umweltschutzorientierung" verläuft.

Abbildung 7: Kriterien für die Typenzuordnung

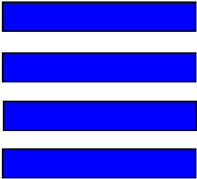

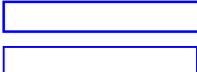






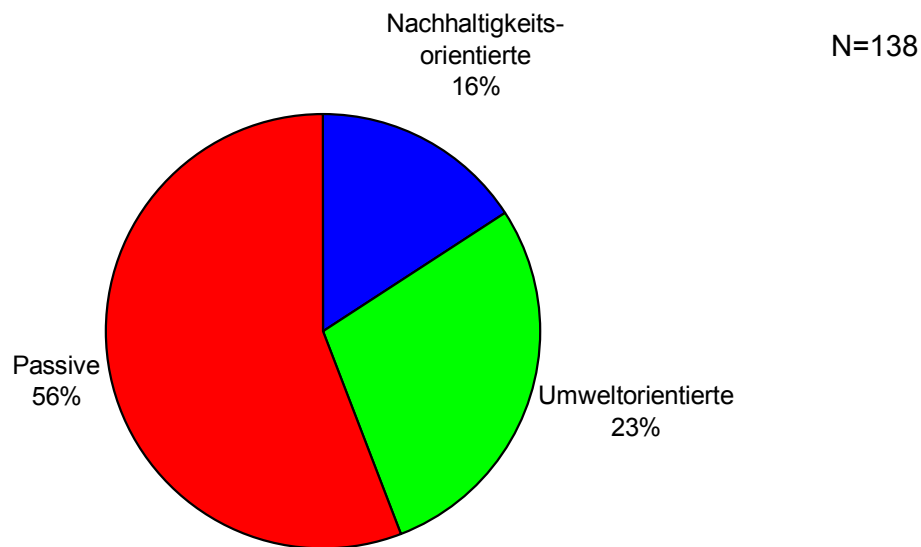
	Nachhaltigkeits-orientierte	Umweltmanagement-orientierte	Passive
Führungssystem <ul style="list-style-type: none"> • Nachhaltigkeit Thema der GF • Begriff bekannt • gesell. / soziale Ziele • Umweltschutz ist Ziel 	alle Anforderungen 	Umweltschutz ist Ziel 	Nachhaltigkeit <i>nicht</i> Thema der GF! 
Umweltmanagement <ul style="list-style-type: none"> • UWS bei Beschaffung • UWS bei F&E/ neue DL • Umweltbeauftragter • regelm. Umweltdatenerfassung 	mindestens zwei Anforderungen 	mindestens zwei Anforderungen 	höchstens eine Anforderung 
Kommunikation, Kooperation, Soziales <ul style="list-style-type: none"> • Kooperation UWS, soz. gesellsch. • Umweltinformationen für die Öff. • soz. Aspekte bei Beschaffung 	mindestens eine Anforderung 		

Abbildung 8: Typenverteilung der Berliner Unternehmen (Quelle: IÖW-Befragung Berliner Wirtschaft 1999)



Die nähere Analyse der verschiedenen Typen zeigt, dass mit steigender Unternehmensgröße der Anteil der "Passiven" sinkt und der Anteil der "Nachhaltigkeitsorientierten" steigt (vgl. Abbildung 9). Interessante Unterschiede zeigen sich auch bei der Differenzierung nach Wirtschaftsbereichen. (vgl. Abbildung 10) Unter den "Nachhaltigkeitsorientierten" befinden sich nur Unternehmen aus dem Verarbeitenden Gewerbe und Dienstleister. Keines der befragten Unternehmen aus Handel und Baugewerbe lässt sich als "nachhaltigkeitsorientiert" einstufen. Alle befragten Handelsunternehmen können als "passiv" charakterisiert werden. Dies weist beim Handel auf besonderen Handlungsbedarf zum Thema Nachhaltigkeit hin.

Abbildung 9: Typenverteilung nach Unternehmensgrößenklassen - Mitarbeiter – (Quelle: IÖW-Befragung Berliner Wirtschaft 1999)

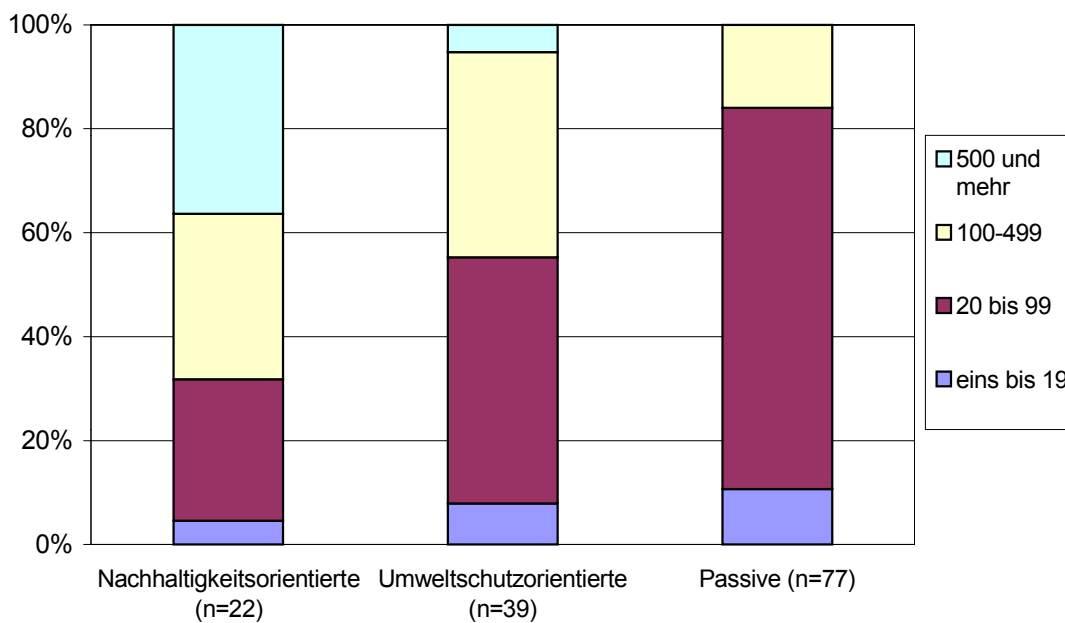
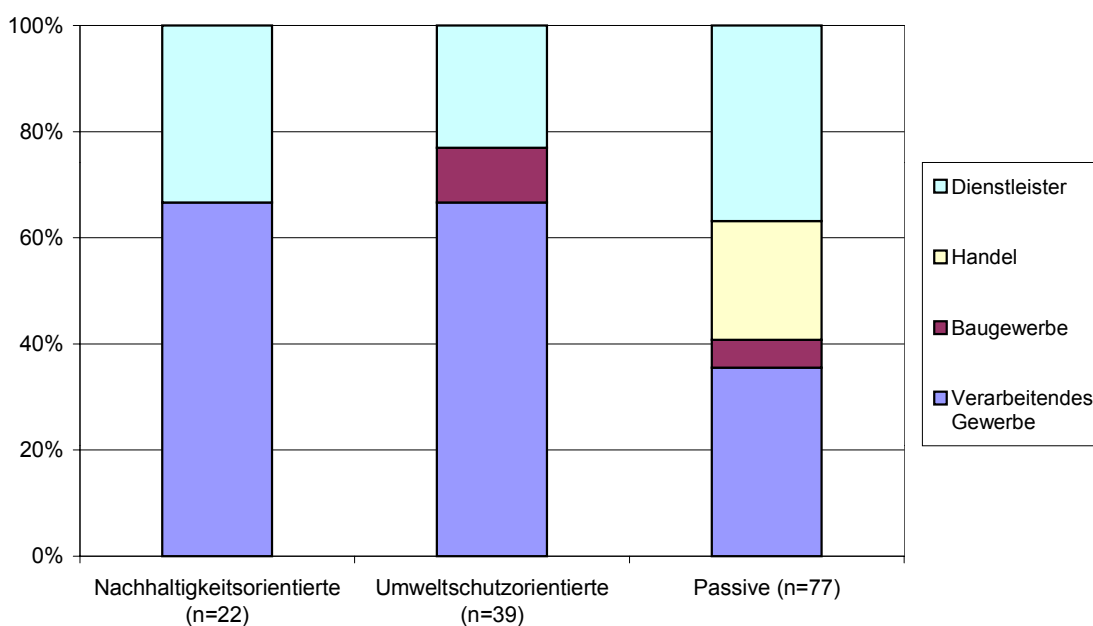


Abbildung 10: Typenverteilung nach Wirtschaftszweigen (Quelle: IÖW-Befragung Berliner Wirtschaft 1999)



6 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

6.1 Zentrale Ergebnisse

Die wichtigsten Ergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- 18 % der befragten Berliner Unternehmen geben an, den Begriff "Nachhaltige Entwicklung" gut zu kennen. Da an der Befragung vermutlich aber eher solche Unternehmen teilgenommen haben, die sich mit Nachhaltiger Entwicklung beschäftigten, dürfte der Prozentsatz in der gesamten Berliner Wirtschaft deutlich niedriger liegen.
- Der Begriff "Nachhaltige Entwicklung" wird mit sehr unterschiedlichen Schlagwörtern assoziiert. Er wird in erster Linie mit "Umweltschutz" und der Zeitdimension in Zusammenhang gebracht. Soziale Aspekte werden kaum genannt.
- Rund ein Viertel der befragten Berliner Unternehmen geben an, dass sich die Geschäftsführung schon "ein- oder zweimal" (11 %) oder "öfter" (16 %) mit dem Thema Nachhaltige Entwicklung beschäftigt habe. Im Anschluss an die Diskussion im Top-Management haben 83 % Folgeaktivitäten in Angriff genommen.
- Bei drei Viertel der Berliner Unternehmen hat sich die Geschäftsführung noch nicht mit dem Thema Nachhaltige Entwicklung beschäftigt.
- Knapp 70 % der Befragten kennen den Begriff "Agenda 21" nicht oder wissen nicht, was er bedeutet.
- Ökologische und soziale Anforderungen werden bei Beschaffungsentscheidungen sehr unterschiedlich berücksichtigt. Während fast zwei Drittel der befragten Berliner Unternehmen angeben, Umweltschutzanforderungen verbindlich oder regelmäßig in der Beschaffung zu berücksichtigen, tun dies bei sozialen Aspekten nur 13 %.
- Keines der 20 befragten Handelsunternehmen berücksichtigt Umweltschutz als verbindliche Anforderung in der Beschaffung.
- Bislang überprüft nur ein relativ kleiner Anteil Berliner Unternehmen die Umweltauswirkungen neuer Produkte, Verfahren oder Dienstleistungen.
- Für die Mehrheit der Berliner Unternehmen ist ein Umweltcontrolling gar nicht möglich, da sie Daten über betriebliche Stoff- und Energieströme nicht oder nur vereinzelt erfassen.
- Es lassen sich bei den Berliner Unternehmen drei Typen unterscheiden: "Passive" (56 %),

"Umweltschutzorientierte" (28 %) und "Nachhaltigkeitsorientierte" (16 %).

- Bei den "Nachhaltigkeitsorientierten" sind große Unternehmen und das produzierende Gewerbe überproportional vertreten.
- Der Handel ist weitgehend passiv. Er hängt auch im Bundesgebiet hinter anderen Wirtschaftsbereichen hinterher, z.B. bei der Berücksichtigung sozialer Aspekte bei der Beschaffung.

6.2 Ansatzpunkte zur Förderung der Nachhaltige Entwicklung der Wirtschaft

Aus den Ergebnissen der Berliner Unternehmensbefragung lassen sich folgende Schlussfolgerungen ziehen, die allgemein gültig sind:

1. Das Leitbild und die Diskussion um "Nachhaltige Entwicklung" ist in Unternehmen noch zu wenig bekannt.
2. Die bisher diskutierten Nachhaltigkeitsanforderungen sind für viele Unternehmen zu diffus, zu umfangreich und zu heterogen. Sie sind schwer kommunizierbar und fördern eher eine ablehnende Haltung.
3. Um eine Auseinandersetzung mit dem Thema in der Wirtschaft zu fördern, sollte die Diskussion auf wenige zentrale Nachhaltigkeitsanforderungen konzentriert werden und diese in konkrete, handlungsnahen Themenbereiche "übersetzt" werden. Dies gilt insbesondere mit Blick auf KMU, weniger für große Konzerne.
4. Für die Fokussierung der Debatte ist eine Rückbesinnung auf die Ausgangsfragestellungen der Nachhaltigkeitsdebatte erforderlich. Dies sind die Sicherung der natürlichen Lebensgrundlagen, internationale Gerechtigkeit und Verbesserung der Entwicklungsbedingungen.

Typisierend kann festgehalten werden, dass im wesentlichen zwei Gruppen von Unternehmen mit der Nachhaltigkeitsdiskussion vertraut sind:

- Großunternehmen sind in den internationalen Diskussionszusammenhang eingebettet und haben insofern keine Probleme differenziert mit der Begrifflichkeit umzugehen. Großunternehmen erhalten Impulse zur Auseinandersetzung mit dem Thema Nachhaltigkeit eher von Seiten der nationalen und internationalen Verbände und Politik als von regionalen Akteuren.

- Ähnlich stellt sich die Situation für die Unternehmen dar, die mit ihrem Leistungsangebot im Umweltbereich tätig sind: Sie haben die Diskussion um Umweltschutz verfolgt und die Erweiterung des Spektrums auf Nachhaltigkeit frühzeitig erfasst

Grundsätzlich ist festzuhalten, dass nicht allein die Politik Diskussionen anstoßen sollte, sondern auch die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen und Wirtschaftsverbänden es erfordert, dass eine zentrale gesellschaftliche Debatte rezipiert wird.

Wie könnte das Thema Nachhaltigkeit in die Unternehmen gebracht werden? Das IÖW-Gutachten identifiziert drei Ansatzpunkte für Berlin, die sich sicherlich auch auf andere Städte und Bundesländer übertragen lassen.

- Die Leitbilddiskussion für Berlin sowie Initiativen, Förderprogramme und Dialoge des Senats, z.B. zum Thema nachhaltiger Verkehr oder nachhaltiges Bauen und Wohnen.
- Verstärkte Aktivitäten zum Thema Nachhaltigkeit bei den Kammern und Verbänden
- Ein Nachhaltigkeitsmanagement durch die Unternehmen.

Um die Nachhaltigkeit der Wirtschaft zu fördern sind also drei Akteure von zentraler Bedeutung: die Politik, die Kammern und Wirtschaftsverbände sowie die Unternehmen selbst. Für die Berlin lassen sich daraus folgende Empfehlungen ableiten, die inzwischen zum teil auch schon angegangen werden.

Berliner Senat

Um die Nachhaltigkeit der Berliner Wirtschaft zu fördern stehen dem Senat grundsätzlich lassen sich hier drei Ebenen zur Verfügung:

1. **Leitbilddiskussion:** Der Berliner Senat sollte sich selbst explizit zur Nachhaltigen Entwicklung bekennen und diese Anforderung in ein Leitbild für Berlin integrieren.
2. **Konzept:** Es bedarf eines Konzeptes, das das Leitbild in thematische Arbeitsfelder übersetzt und Kriterien und Indikatoren für die einzelnen Politikfelder formuliert. Gleichzeitig sollte hier ein Nachhaltigkeitscontrolling für einzelne Politikfelder aufgebaut werden, um die dauerhafte Umsetzung und Weiterentwicklung sicherzustellen.
3. **Umsetzungsmittel:** Es müssen die Gestaltungsmittel, die dem Senat zur Verfügung stehen, genutzt werden (Kampagnen, Förderprogramme, Information / Dialog etc.).

Die IÖW-Untersuchung hat deutlich gemacht, dass ein Nachhaltigkeitsmanagement in aller Regel auf einem guten **Umweltmanagement** aufbaut. Der Senat sollte daher der weiteren Verbreitung des betrieblichen Umweltmanagements besondere Beachtung schenken. Ein wichtiger Ansatzpunkte insbesondere bei kleinen und mittleren Unternehmen liegt bei

sogenannten integrierten Managementsystemen (Qualität, Umweltschutz, Arbeitssicherheit) oder der Integration des Umweltmanagements in ein Total Quality Management.

Die Untersuchung weist darauf hin, dass Berliner Unternehmen sowohl bei der Berücksichtigung ökologischer wie auch sozialer Anforderungen in der **Beschaffung** deutlich unter dem Bundesdurchschnitt liegen (vgl. S. 97). Die Einhaltung internationaler Umwelt- und Sozialstandards wird in Zukunft aber eine immer wichtigere Rolle spielen. Darauf weisen nicht nur die Verhandlungen im Rahmen der Welthandelsorganisation (WTO), sondern auch die umfangreichen Aktivitäten von staatlichen Stellen und von Nicht-Regierungs-Organisationen auf dem Gebiet der Warenkennzeichnung durch Umwelt- und Sozialgütezeichen hin. Um Wettbewerbsnachteile für die ansässigen Unternehmen zu vermeiden, sollte der Berliner Senat dieses Thema verstärkt aufgreifen. Denkbar ist hier z.B. eine Initiative durch den Senat in Zusammenarbeit mit Kammern und Verbänden zum Thema "**Zukunftsvorsorge durch umwelt- und sozialverträgliche Beschaffung**".

Unternehmen und Wirtschaftsverbände

Eine Förderung der Auseinandersetzung mit dem Thema Nachhaltigkeit in den Unternehmen muss aber einher gehen mit einer **Intensivierung** der Auseinandersetzung mit dem Thema **bei Kammern und Verbänden**. Auf Bundesebene sind hier inzwischen zwei Verbände aktiv. Zum einen arbeitet der Bundesverband der Deutschen Industrie an der Konkretisierung von Nachhaltigkeitskriterien und -indikatoren. Zum anderen hat der Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) die Gründung von EONSENSE befördert. Diese Aktivitäten sollten von Seiten der Kammern und weiterer Verbände unterstützt werden.

Die Untersuchung weist darauf hin, dass **Handelsunternehmen** bei Thema Nachhaltigkeit bislang weitgehend passiv sind. Dem Handel kommt aber als "Nahtstelle" zwischen Produzierendem Gewerbe und Endverbraucher eine zentrale Bedeutung unter Nachhaltigkeitsaspekten zu. Ausserdem spielt der Handel für die Wirtschaft eine wichtige Rolle. Um die "Gatekeeperfunktion" des Handels unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten zu stärken, sollten z.B. Umwelt- und Sozialgütezeichen bei der Sortimentsgestaltung und der Kundeninformation in Zukunft eine grössere Rolle spielen. Hier wäre z.B. eine Initiative "**Handel(n) für die Zukunft**" denkbar.

Literatur

Arthur D. Little International (Hrsg.): Realising the Business Value of Sustainable Development, ohne Ortsangabe, 1999

CEPAA - Council on Economic Priorities Accreditation Agency (Hrsg.): Guidance Document SA 8000, Social Accountability, London, New York, 1998

Clausen, J.: Ziele für das nachhaltige Unternehmen, in: Fichter, K.; Clausen, J. (Hrsg.): Schritte zum nachhaltigen Unternehmen, Zukunftsweisende Praxiskonzepte des Umweltmanagements, Berlin, Heidelberg, 1998, S. 27 - 43

Fichter, K.: Schritte zum nachhaltigen Unternehmen, Anforderungen und strategische Ansatzpunkte, in: Fichter, K.; Clausen, J. (Hrsg.): Schritte zum nachhaltigen Unternehmen, Zukunftsweisende Praxiskonzepte des Umweltmanagements, Berlin, Heidelberg, 1998, S. 3 -26

Fichter, K.; Clausen, J. (Hrsg.): Schritte zum nachhaltigen Unternehmen, Zukunftsweisende Praxiskonzepte des Umweltmanagements, Berlin, Heidelberg, 1998

Ranganathan, J.: Sustainability Rulers: Measuring Corporate Environmental & Social Performance, in: World Resources Institute - Perspectives, Washington D.C., May 1998

Sprenger, Rolf-Ulrich; Petschow, Ulrich; Fichter, Klaus; Kaliski, Oliver; Loew, Thomas; da Silva Matos, Isabel; Wackerbauer, Johann: Standortbedingungen Berlins für umwelttechnische Produktionen und Dienstleistungen und für eine Nachhaltige Entwicklung der Wirtschaft, Schriftenreihe des IÖW 155/01 Berlin 2001.

Ohne Autor: Interface Issues „Sustainability“ Report, in: Business and the Environment 12/1997, Arlington (USA) 1997, S.5-6.

Shell International (Hrsg.): The Shell Report 1999: People, Planet & Profits, London, 1999

Statistisches Landesamt Berlin (Hrsg.) Umsatz und Umsatzsteuer der Unternehmen mit Sitz in Berlin 1996, Berlin 1997

Internetadressen

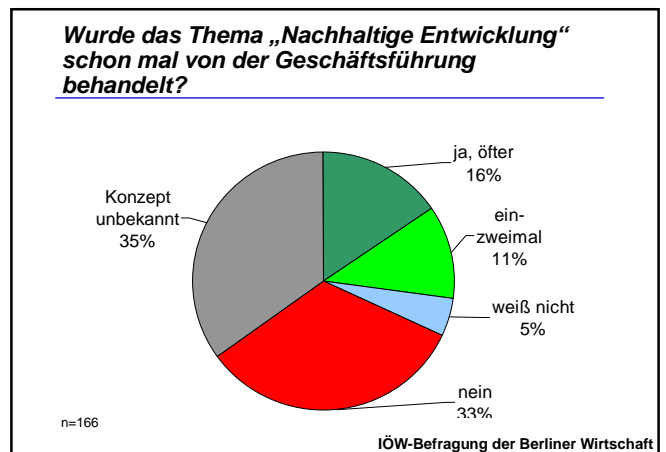
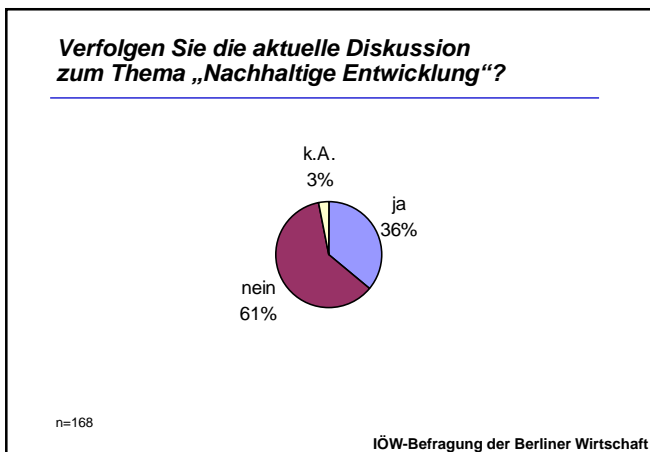
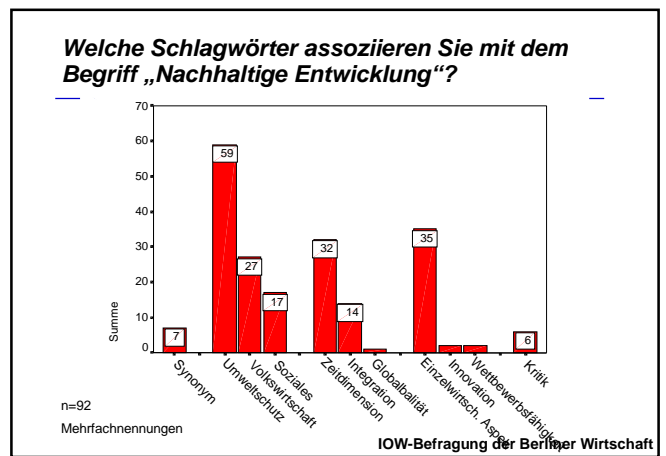
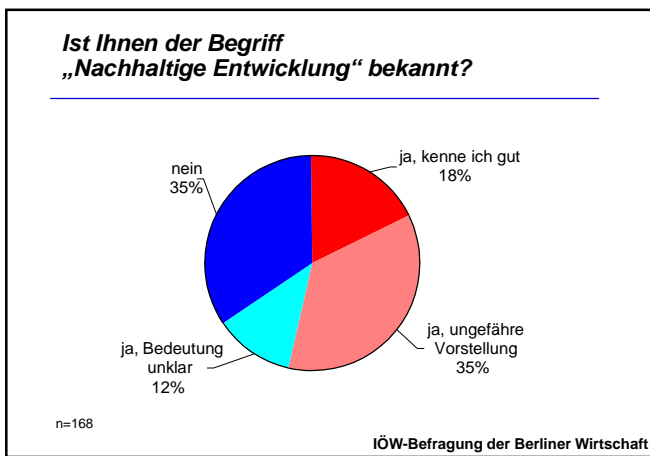
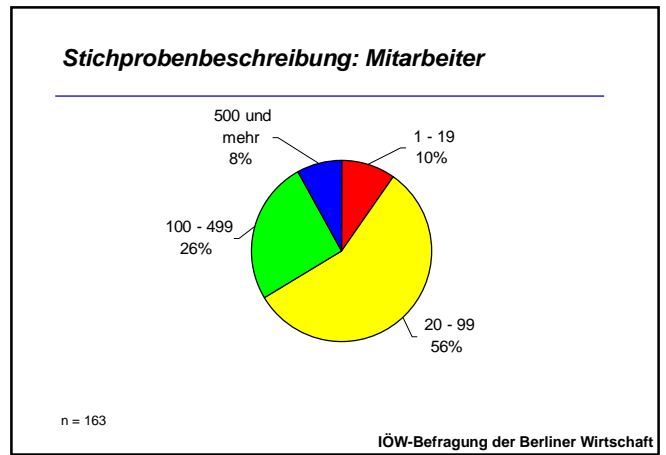
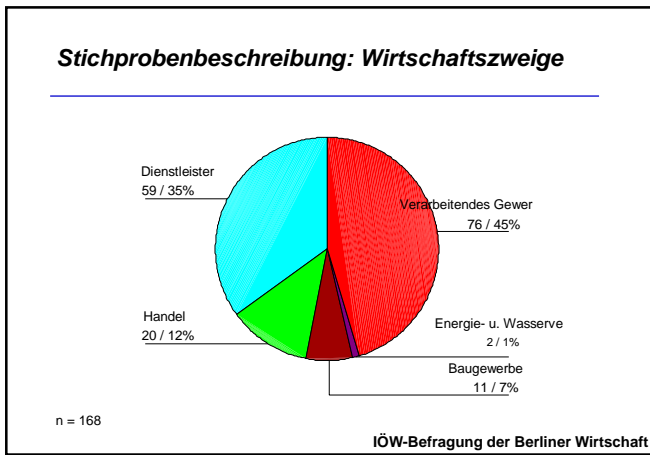
www.ifsia.com

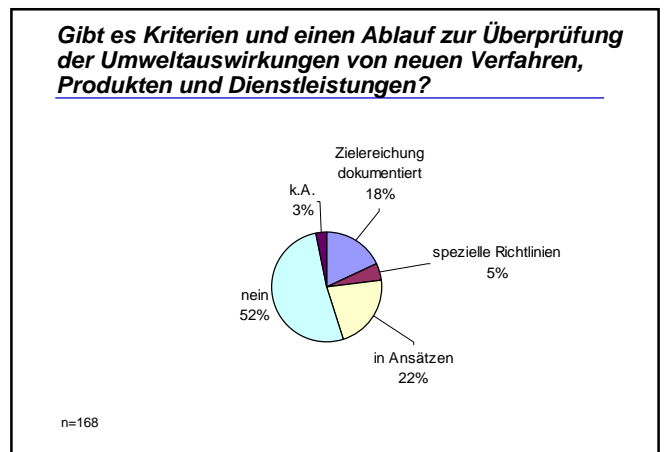
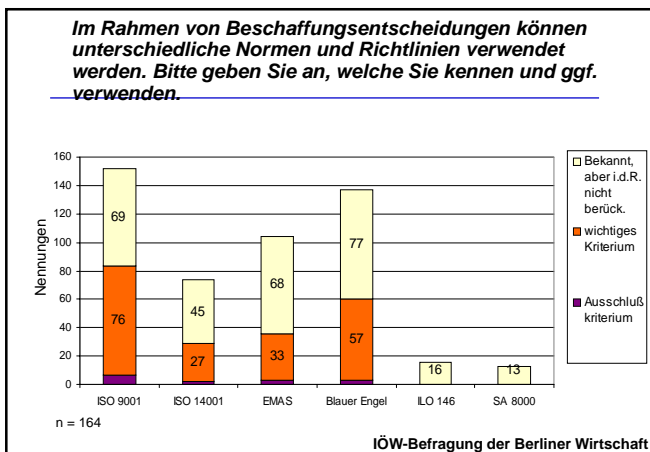
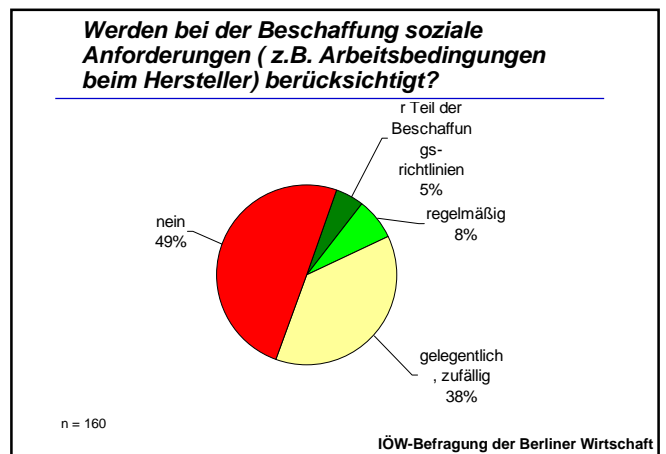
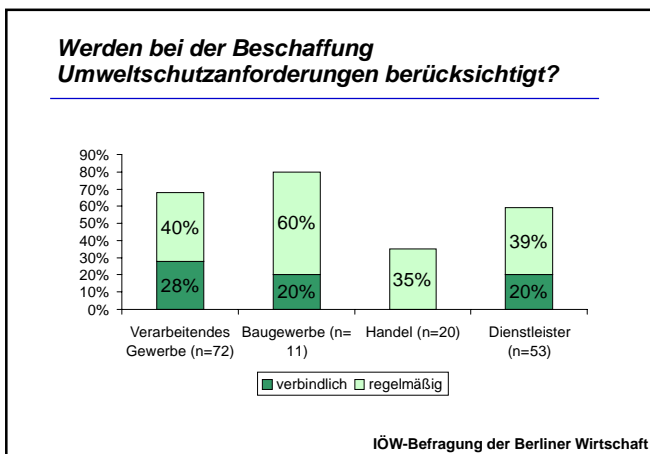
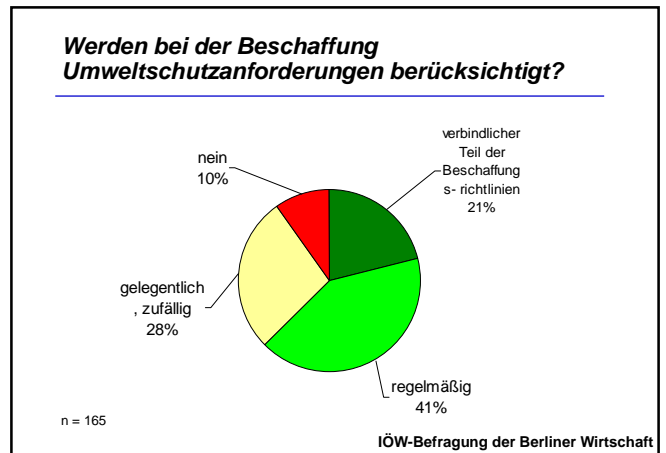
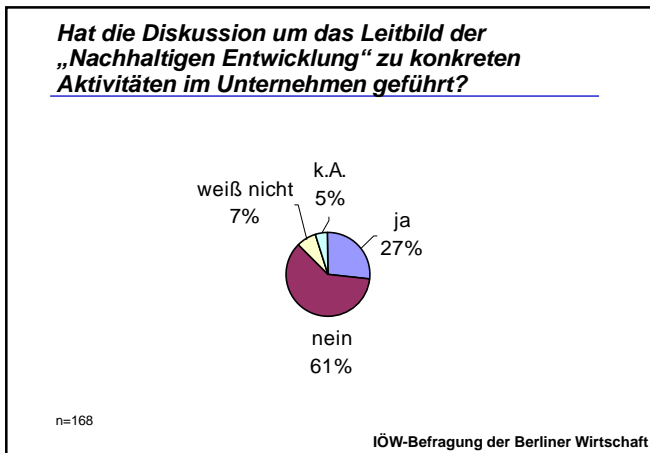
www.wbcds.ch

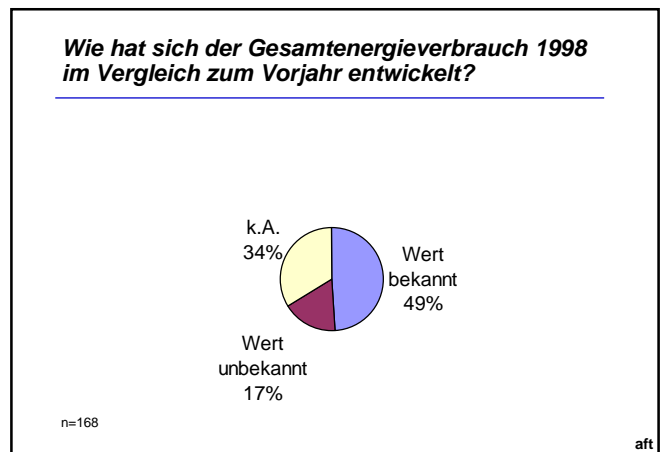
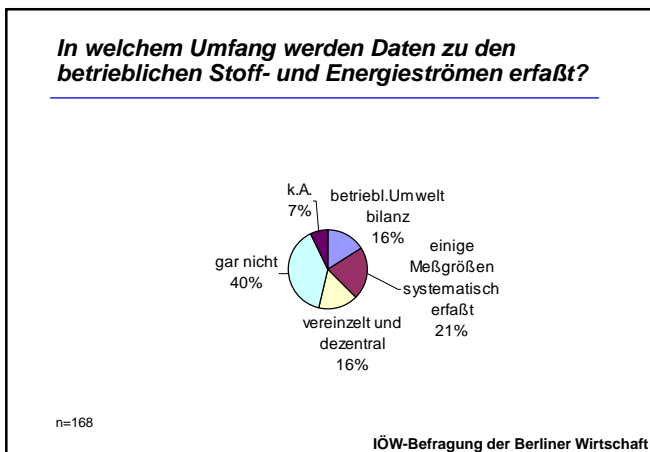
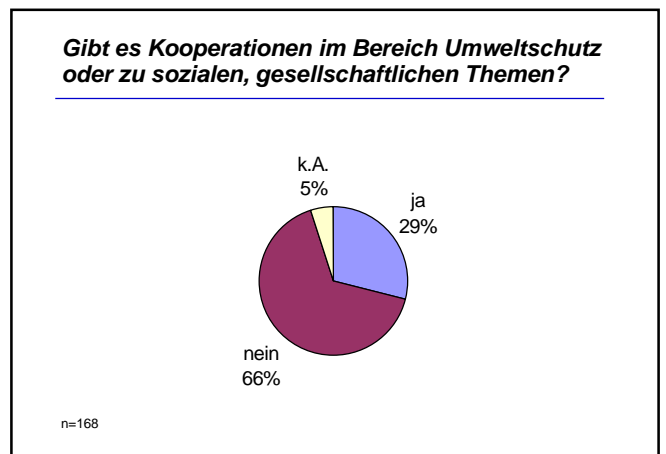
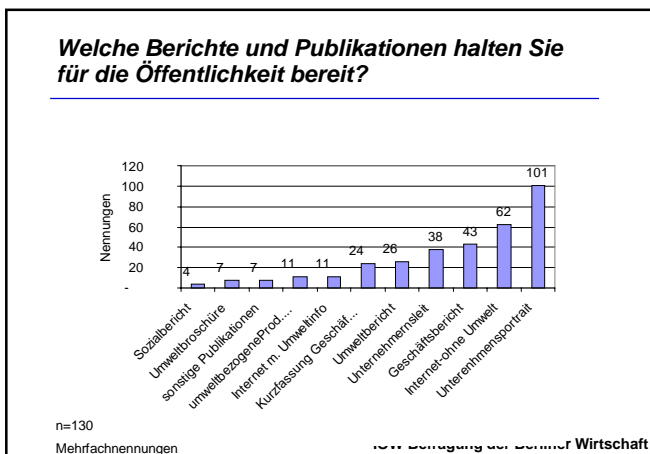
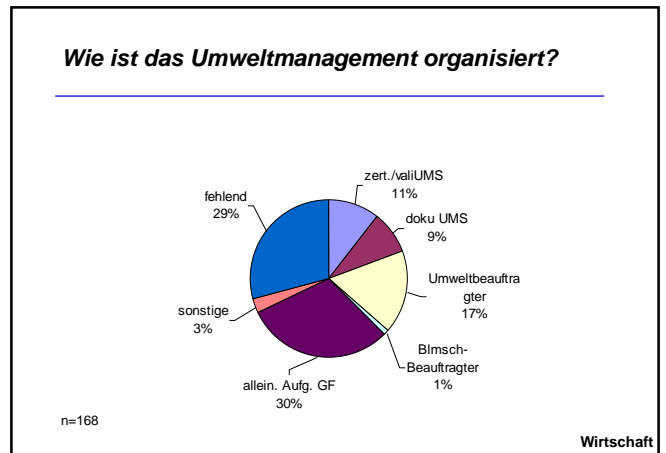
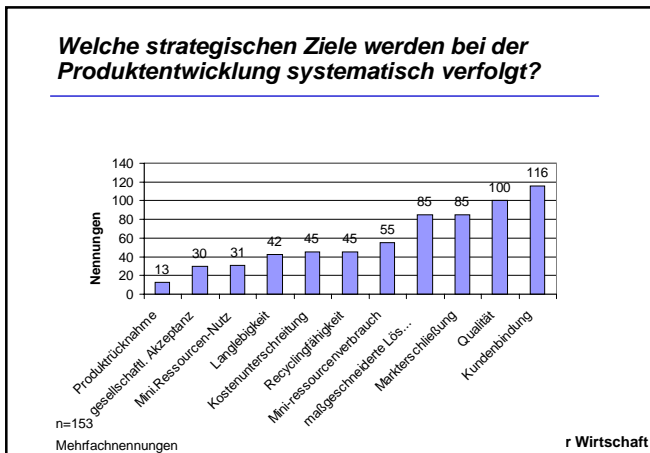
www.dtv-bonn.de / Sozialtestat

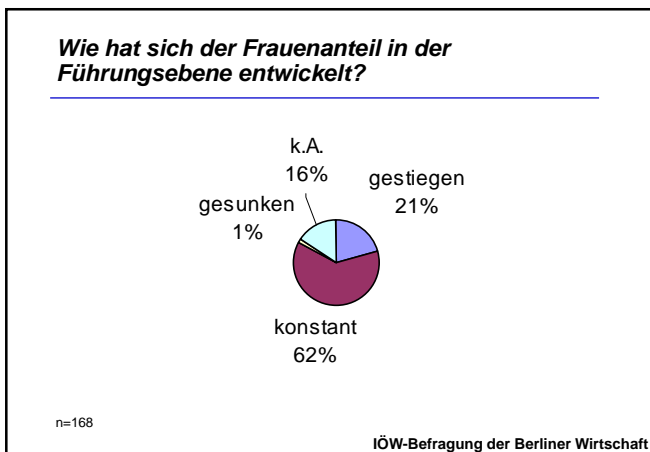
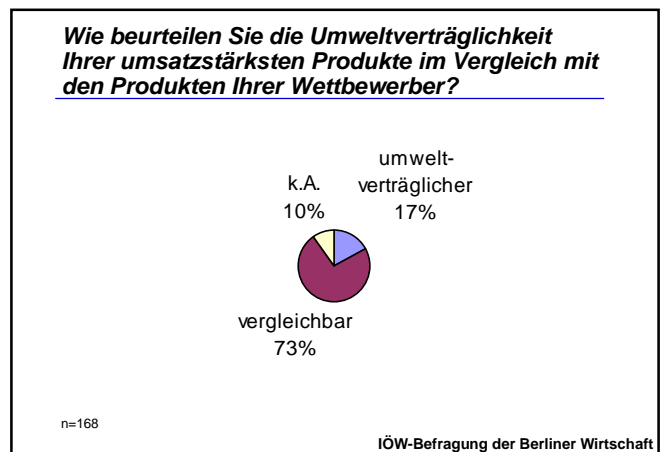
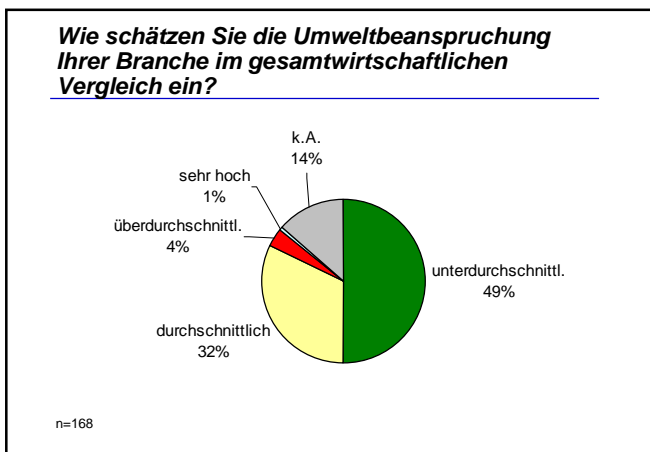
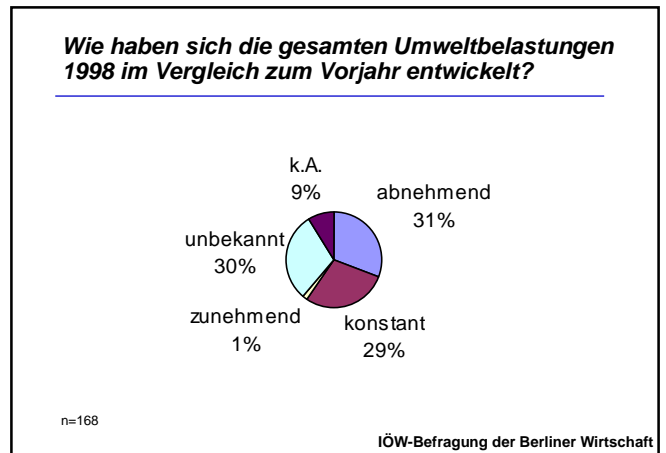
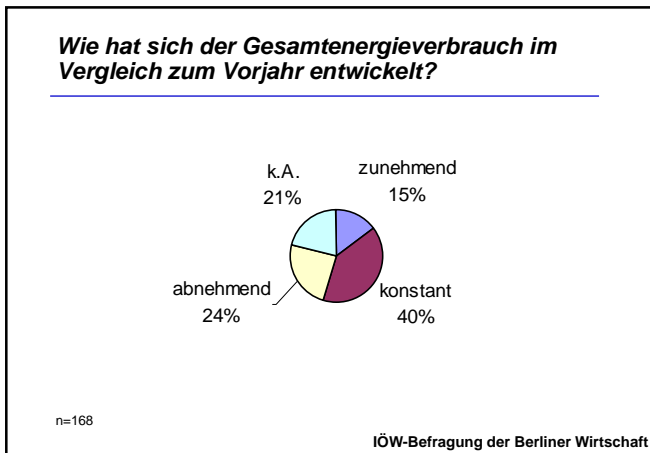
Anhang

1. IÖW-Befragung der Berliner Wirtschaft
2. IÖW-Sonderfragen in der Bundesweiten ifo-Telefonumfrage
3. IÖW-Sonderfragen im ifo Konjunkturtest







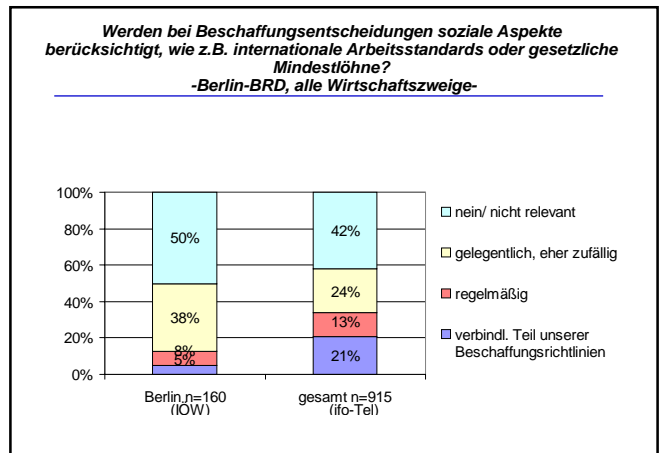
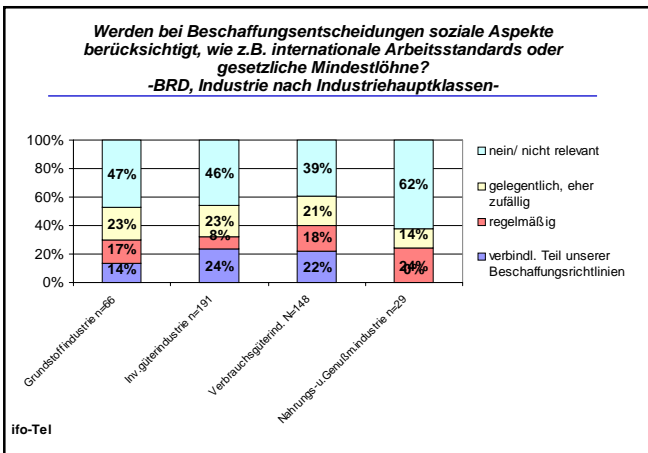
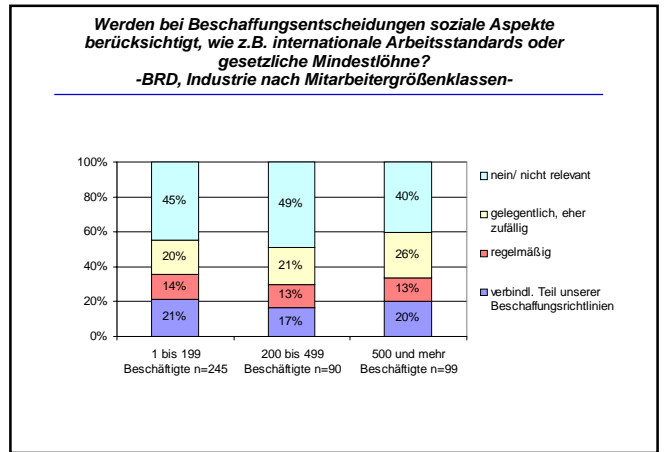
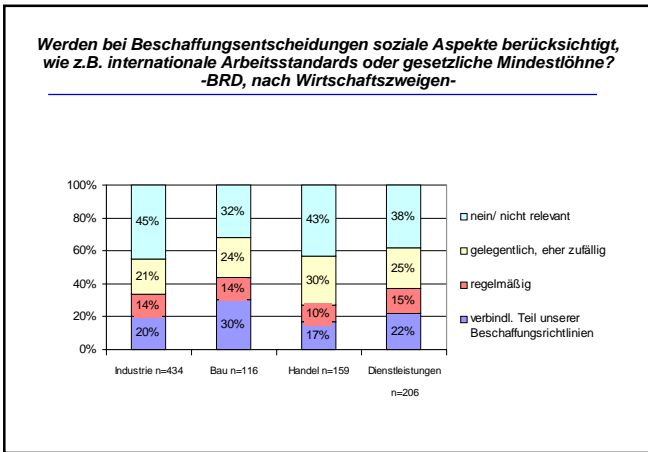
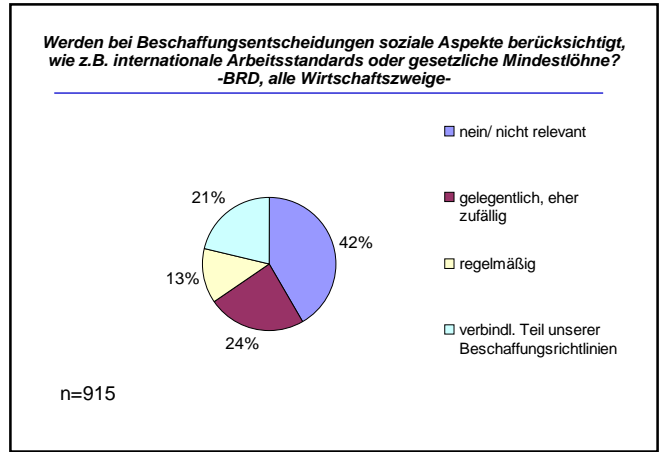
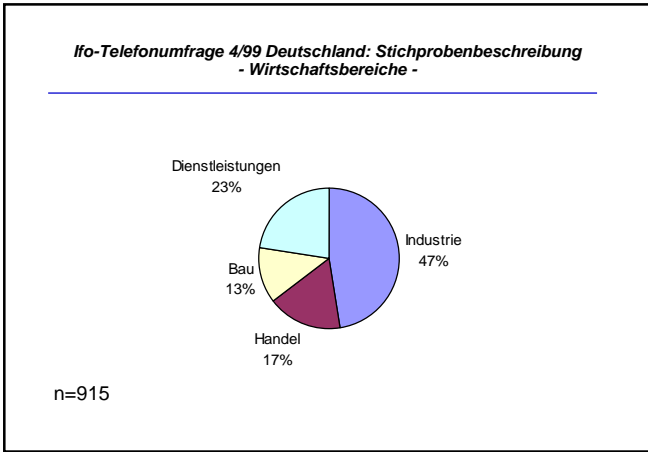


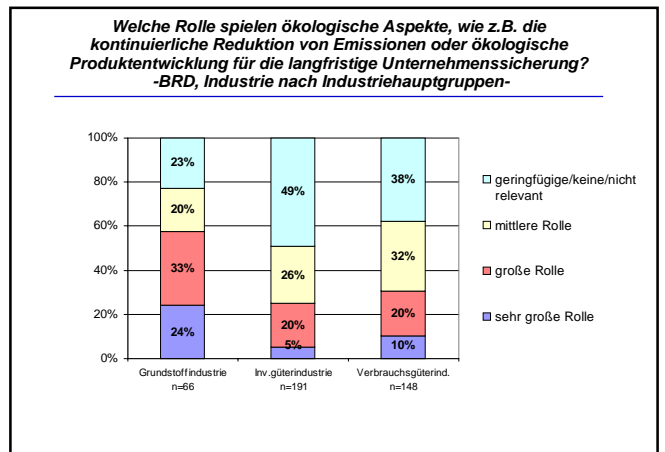
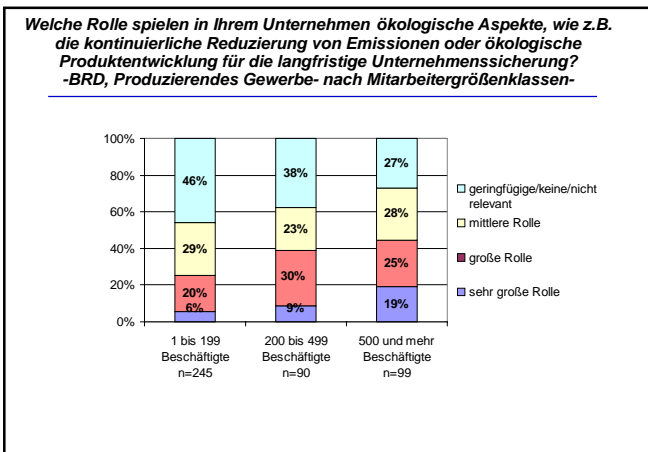
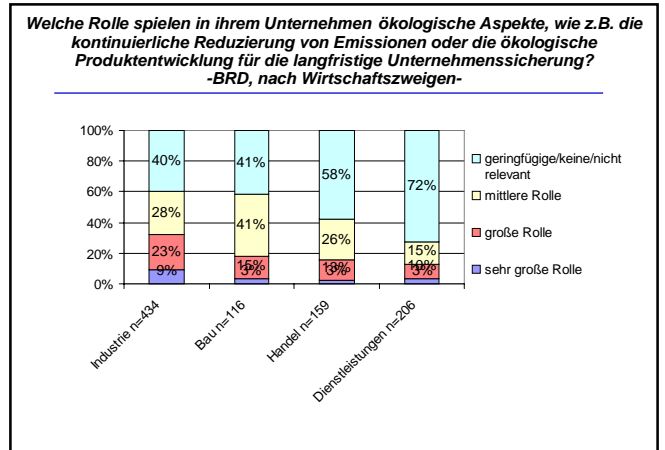
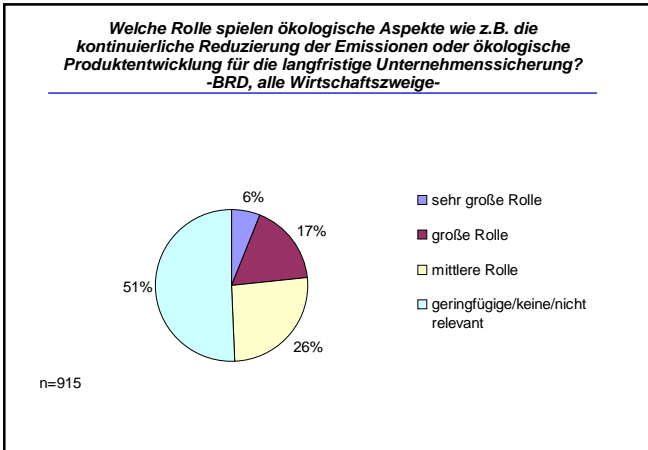
Bemerkung

Aus Platzgründen wurden einige Auswertungen nicht abgedruckt.

IÖW-Befragung der Berliner Wirtschaft

Anhang: IÖW-Sonderfragen „Nachhaltigkeit“ in ifo-Telefonumfrage April 1999





Anhang IÖW-Sonderfragen „Nachhaltigkeit“ im ifo-Konjunkturtest März/Mai 1999

